

Eevi Pitkänen

RETORISEN VISION RAKENTUMINEN ORGANISAATIOMUUTOKSESSA

Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunta

Pro gradu -tutkielma

12/2023

TIIVISTELMÄ

Eevi Pitkänen: Retorisen vision rakentuminen organisaatiomuutoksessa

Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Viestinnän maisteriohjelma
Joulukuu 2023

Organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa ja organisaatiomuutosten keskiössä ovat viestintä ja vuorovaikutus. Onnistuessaan muutosviestinnällä pystytään sitouttamaan ihmisiä organisaatioon ja ohjaamaan organisaatiota tavoitteita kohti. Organisaatiomuutoksia ja muutosviestintää on tutkittu paljon, mutta sitä mitä vuorovaikutuksessa tietyssä ryhmässä itsessään tapahtuu, on tutkittu vain vähän. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sosiaali- ja terveysalan organisaatiomuutosta ja johtoryhmän kokousvuorovaikutusta. Aihetta lähestytään symbolisen konvergenssin teorian avulla. Tutkimuksen avulla pystytään lisäämään tietoa ryhmän vuorovaikutuksen prosesseista ja johtamisviestinnästä, koska tutkimus keskittyy tarkastelemaan sitä, miten todellisuus ja yhteinen visio syntyvät kokousvuorovaikutuksessa.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten retorinen visio syntyy organisaatiomuutoksessa. Tutkimuskysymyksinä ovat miten dramatisointi näkyy osana kokousvuorovaikutusta, mitä fantasiateemoja kokousvuorovaikutuksessa syntyy ja millainen rooli johtajalla on retorisen vision syntymisessä. Tutkimusaineistona toimi audiotallennetut johtoryhmäkokoukset. Litteroitu aineisto analysointiin retorisen diskurssianalyysin avulla, jonka avulla pystyttiin tekemään tarkkaa vuorovaikutuksen analysointia.

Tulokset osoittivat, että retorinen visio rakentui ryhmän keskustellessa yhteisistä ongelmista. Dramatisointi paljasti ryhmän epävirallista viestintää. Dramatisointi rakensi ryhmälle yhteistä todellisuutta asioiden tilasta, mielipiteistä sekä ryhmän meistä. Lisäksi dramatisoinnilla osoitettiin yhteenkuuluvuutta ja kevennettiin tunnelmaa vaikeiden käsiteltyjen asioiden ja päätösten kohdalla. Kokousvuorovaikutuksesta pystyttiin erottamaan neljä eri fantasiateemaa, jotka olivat teema henkilöstöressurssien vajeesta, sarkastisesta organisaatiomuutoksesta, päätöksenteon vaikeudesta ja sankaruudesta. Nämä muodostivat ryhmälle selviytymisen visiota. Fantasiateemat rakensivat ryhmälle alakulttuurin, joka erosi organisaation strategisesta visiosta, ja jonka pystyi ymmärtämään vain ryhmään kuuluvat jäsenet. Puheenjohtajan merkitys dramatisoinnissa näyttyi osallisuuden hallinnassa, merkityksen kokoamisessa ja dramatisoinnin hallinnassa. Puheenjohtajalla oli selkeästi paljon valtaa siinä, millaisista asioista keskusteltiin ja millaisia merkityksiä asioille annettiin, mutta hän vahvisti jo syntyneitä teemoja eikä viestinnällään pyrkinyt muuttamaan niitä.

Tutkimuksen yhteiskunnallinen merkittävyys korostuu siinä, että hyvinvointialueiden organisaatiomuutos on kansallisesti suurin organisaatiomuutos, jota tutkimalla voidaan oppia paljonkin jännitteisen muutoksen johtamisesta ja ihmisten sitouttamisesta. Dramatisoinnin huomioiminen johtamisviestinnässä voisi hyödyttää johtoryhmiä suuntaamaan yhteistä visiota strategisen vision mukaiseksi ja näin ollen vahvistaa organisaation toimintaa. Lisäksi dramatisointiin on hyvä kiinnittää huomiota osana kokousvuorovaikutusta, koska dramatisointi voi vaikuttaa siihen, millaisista lähtökohdista päätöksiä ryhmässä tehdään.

Avainsanat: Kokousvuorovaikutus, organisaatiomuutos, johtamisviestintä, retorinen visio, symbolisen konvergenssin teoria.

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	JOHTAMISVIESTINTÄ ORGANISAATIOMUUTOKSESSA.....	3
	2.1 Organisaatiomuutos käsitteenä.....	3
	2.2 Muutosviestintä käsitteenä.....	6
	2.2.1 Muutosviestinnän eri roolit.....	6
	2.2.2 Muutos rakentuu vuorovaikutuksessa.....	8
	2.3 Suhteissa rakentuva johtajuus.....	10
	2.3.1 Sosiaali- ja terveysalan organisaatiot ja niiden johtaminen ..	10
	2.3.2 Johtajuus organisaatiomuutoksessa.....	12
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	17
	3.1 Symbolisen konvergenssin teoria.....	17
	3.1.1 Teorian ydin.....	17
	3.1.2 Dramatisoiduista viesteistä jaettuihin fantasiateemoihin.....	19
	3.1.3 Retorinen visio.....	22
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	28
	4.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	28
	4.2 Sosiaali- ja terveyspalvelujen rakenneuudistus.....	32
	4.3 Aineistonkeruu.....	33
	4.3.1 Aineistonkeruumenetelmä.....	33
	4.3.2 Aineiston käsittely ja analyysi.....	34
	4.4 Tutkimuksen eettinen pohdinta.....	38
5	TULOKSET.....	39
	5.1 Dramatisointi osana kokousvuorovaikutusta.....	39
	5.2 Johtoryhmässä rakentuvat fantasiateemat.....	51
	Fantasiateemoista rakentunut retorinen visio.....	59
	5.3 Johtajan merkitys dramatisoinnissa ja fantasiateemojen rakentumisessa	60
6	POHDINTA.....	71
	6.1 Tulosten tarkastelu.....	71
	6.2 Tutkimuksen arviointi.....	80
	6.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.....	82
	KIRJALLISUUS.....	85
	LIITTEET.....	93

1 JOHDANTO

Organisaatiot ovat jatkuvassa liikkeessä ja näin ollen jatkuvassa muutoksessa. Muutoksen keskellä korostuu työntekijöiden epävarmuus ja erilaiset asenteet muutosta kohtaan. Yksi tärkeä osa muutosjohtamista onkin työntekijöiden sitouttaminen työskentelemään organisaation strategisen tavoitteen mukaisesti. Nämä asiat toteutuvat onnistuneen muutosviestinnän ja johtamisen kautta, jossa ei keskitytä pelkästään tiedottamiseen, vaan myös yhteisen todellisuuden rakentamiseen ja muutoksen merkityksentämiseen. Onnistunut muutosviestintä tukee ihmisten hyvinvointia ja auttaa organisaatiota onnistumaan muutoksessaan.

Sosiaali- ja terveysalan organisaatiot ovat jatkuvassa muospaineessa, koska niihin vaikuttavat herkästi esimerkiksi ekonomiset, kansainväliset ja teknologiset muutokset. Erityisesti sosiaali- ja terveysalalla täytyy osata johtaa muutoksia tehokkaasti, koska sillä turvataan niin työntekijöiden ja organisaation toiminta, mutta myös potilasturvallisuus. (Lewis, 2014, 516.) Tämä tutkimus keskittyy Suomen suurimpaan hallinnolliseen uudistukseen, jossa siirrettiin näiden palvelujen sekä pelastustoimen järjestämisvastuu kunnilta 21 itsehallinnollisille hyvinvointialueille. Tutkimuskohde mahdollistaa ainutlaatuisen kontekstin tarkastella sosiaali- ja terveysalan organisaation muutosviestintää ja strategiseen visioon sitouttamista.

Muutosviestinnän tutkimuksessa on siirrytty yhä enemmän tutkimaan sidosryhmien kokemuksia muutoksesta tarinallisuuden kautta. Erityisesti tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita, millaisia teemoja tai elementtejä haastateltavat kertovat tarinoissaan muutoksen jälkeen. (Lewis, 2014, 516.) Tämä tutkimus tarkentuu muutoksen viestinnälliseen ja tarinalliseen näkökulmaan. Tutkimustuloksia merkitysten rakentumisen prosessista ja niiden voimaantumista uudessa organisaatiossa on varsin vähän (Waldorff, 2013, 284). Tämän takia tässä tutkimuksessa organisaatiomuutoksen viestintää tarkastellaan symbolisen konvergenssin teorian kautta, joka pyrkii selittämään, miten ihmiset tarinoiden ja dramatisoinnin kautta pystyvät identifioitumaan toisiinsa, kokea empatiaa ja sitoutumaan emotionaalisesti tiettyyn ryhmään. (Bormann 1982, 51).

Tutkimuskohteena on hyvinvointialueen yhden toimialueen johtoryhmän kokousvuorovaikutus. Johtoryhmien vuorovaikutusta on tutkittu jonkin verran, mutta harvemmin sen tutkimus

on keskittynyt autenttiseen vuorovaikutukseen eli niitä ei olla tutkittu vuorovaikutusanalyysin tai havainnoinnin kautta (Laapotti ja Mikkola, 2016, 41). Tämän takia tämä tutkimus toteutetaan retorisella diskurssianalyysillä, jonka avulla voidaan tarkastella ryhmän vuorovaikutuksessa rakentuvia fantasiateemoja ja retorisia visioita. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten retoriset visiot rakentuvat hyvinvointialueen organisaatiomuutoksessa. Tätä tietoa voidaan hyödyntää osana muutosjohtamista ja soveltaa jatkossa monipuolisesti erilaisten tiimien johtamisessa sekä ihmisten sitouttamisessa organisaatioon ja sen visioon.

2 JOHTAMISVIESTINTÄ ORGANISAATIOMUUTOKSESSA

2.1 Organisaatiomuutos käsitteenä

Organisaatiomuutoksen voi käsittää monilla tavoilla. Asia, josta yleisesti tutkimuksissa ollaan samaa mieltä on se, että muutos on ainoa pysyvä asia organisaatioissa (esim. Apker, 2012; Lewis, 2014; Lewis 2011). Organisaatiomuutos voidaan käsittää yksinkertaisimmillaan uudeksi tavaksi organisoida toimintaa tai työskennellä (Dawson, 2003, 11–12) tai organisaatiomuutoksella voidaan tarkoittaa muutosta, jolla aloitetaan, pysäytetään tai muutetaan jo olemassa olevia organisaatiojärjestelyjä tai prosesseja (Grant ja Marshak, 2011, 205). Organisaatiomuutos ei ole staattinen, vaan jatkuva prosessi, joka kehittyy ajan myötä (Christensen, 2014) tai muutosta voidaan ajatella tapahtuvan hiljalleen tai kerrallaan suuremmin (Juholin, 2017, 242). Lisäksi organisaatiomuutosta voidaan lähestyä vuorovaikutuksen näkökulmasta, jossa organisaatiomuutos nähdään jatkuvana prosessina, joka virtaa vuorovaikutuksena ja paikoillaan olevien aloitteiden virtana eikä niinkään episodisina tapahtumina (Tsoukas ja Chia, 2002, 569).

Organisaatioiden tulee olla varautuneita muutoksiin, koska muutokseen voivat ajaa monet tekijät: tuotantomateriaalien muuttuvat resurssit, kasvanut kilpailu, suuret ekonomiset tai sosiaaliset muutokset ja poliittiset muutokset niin alueellisesti kuin kansainvälisestikin. Nämä tekijät ovat laukaisimia, joihin reagoiminen aloittaa muutoksen. (Lewis, 2014, 506.) Sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa ympäristöstä tuleviin ulkoisiin muutospaineisiin tulee olla jatkuvasti varautunut, koska ala on jatkuvassa muutospaineessa ekonomisten, sosiaalisten ja demografisten tapahtumien vaikutuksesta (Apker, 2012). Tällä hetkellä terveydenhuollon muutosta ja kasvua tapahtuu kaikkialla Euroopassa, ja erilaiset haasteet työvoimapulasta organisaatiorakenteisiin aiheuttavat monitahoisia muutospaineita terveydenhuollon organisaatioissa (Pennanen ja Mikkola, 2016, 23).

Apker (2012) on jakanut sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden muutokset rakenteellisiin, prosessi- ja kulttuurimuutoksiin. Rakennemuutokset liittyvät ihmisten ja raportoinnin rakenteellisiin muutoksiin tai kaikkiin fyysisiin ja materiaalsiin muutoksiin. Prosessimuutokset liittyvät taas tapojen ja asenteiden muutoksiin. Kulttuurimuutoksia ovat arvoin ja käytökseen

liittyviä muutoksia kuten potilasturvallisuuteen tai palkitsemisjärjestelmiin liittyvät muutokset. Yleisesti organisaatiomuutokseen johtavia tekijöitä tai toisin sanoen laukaisimia jaotellaan ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Ulkoisia tekijöitä voivat olla kilpailutekijät tai toimintaympäristöön liittyvät tekijät. Sisäisiä tekijöitä voisivat olla käytännön työtapoihin ja päätöksentekoon sekä johtajuuteen liittyvät seikat. (Stenvall ja Virtanen, 2007, 27–28.) Lewis (2011) myös huomauttaa, että organisaatioiden sisällä tapahtuu paljon oma-aloitteisia muutoksia ja innovaatioita, jotka voivat johtua yksilöiden uusista ideoista tai heidän kohtaamistansa ongelmista, joihin lähdetään hakemaan ratkaisua muutoksien kautta. Muutos voi olla siis suunniteltu, jolloin muutos tapahtuu organisaation määrätietoisesta toiminnan vuoksi tai suunnittelematon eli esimerkiksi luontokatastrofien, tuotantoseisahduksien tai organisaation äkillisen muutoksen aiheuttamia.

Organisaatiomuutoksia on myös eri laajuisia. Stenvall ja Virtanen (2007, 24–26) ovat jakaneet organisaatiomuutokset neljään tyyppiin muutoksen nopeuden ja sen laajuuden mukaan. Suppeampia organisaatiomuutoksia kutsutaan inkrementaaliseksi muutoksiksi, ja näissä muutoksissa kyse on yleensä toimintatapojen muutoksista. Hitaammin toteutettavassa ja suppeassa muutoksessa riskit ovat olemattomia, ja niiden johtaminen ei vaadi suurempia taitoja verrattessa nopeaan, mutta inkrementaaliseen muutokseen. Laaja-alaisempia muutoksia kutsutaan radikaaleiksi muutoksiksi. Nopeasti toteutettava laaja muutos vaatii erityistä muutosjohtajuutta ja niissä riskit ovat korkeita. Hitaammin toteutettava pitkän aikajänteen muutos vaatii riskien tunnistamista ja niiden hallintaa. Muutos voi siis koskea koko toimialaa, yksittäistä organisaatiota tai vain sen yhtä osaa sekä sen vaikutus voi koskea toimialan toimiympäristöä, sidosryhmiä tai olla jopa globaali muutos. Organisaatiomuutoksella kuitenkin tarkoitetaan yleisesti kaikkia muutoksia, jotka vaikuttavat organisaation sidosryhmiin fyysisesti tai psyykkisesti. (Juholin, 2017, 242.) Voidaan siis todeta, että organisaatiomuutoksia on hyvin erityyppisiä ja niitä tapahtuu organisaatioissa melkein koko ajan.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Suomen sosiaali- ja terveysalan rakenneuudistusta, jossa muodostettiin hyvinvointialueita. Suomessa hyvinvointialueiden muodostuminen on organisaatiomuutos, jossa kunnilta ja kuntayhtymiltä siirretään palvelujen järjestämisvastuu hyvinvointialueiden eli uusien organisaatioiden vastuulle. Hyvinvointialueiden organisaatiomuutoksessa on kyse työn ja vastuiden uudelleen organisoinnista ja palvelujen kehittämisessä sekä

suuresta maantieteellisestä muutoksesta. Hyvinvointialueiden organisaatiomuutokset ovat pitkän aikajänteen radikaaleja organisaatiomuutoksia, jotka ovat saaneet alkunsa ulkoisten tekijöiden paineesta. Julkisen sektorin sosiaali- ja terveysalan organisaatiomuutoksia on valmisteltu jo vuosikymmeniä eri puolilla maailmaa (Waldorff, 2013, 283), ja esimerkiksi Australiassa tehty sosiaali- ja terveyspalvelujen isompi rakenteellinen muutos liittyi hyvin samanlaisiin painopisteisiin kuin Suomessa tehty uudistus: palvelujen tehokkuuteen, yksityisen ja julkisen terveydenhuollon yhteneväisyyteen ja hallinnollisiin muutoksiin. (Cox ja Hassard, 2010.)

Näitä julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistuksia on tutkittu jonkin verran. Uudistuksia on tehty ympäri maailmaa esimerkiksi Kiinassa, Kanadassa, Tanskassa ja Iso-Britanniassa (The commonwealth fund, 2023). Tutkimuksissa on laajasti keskitytty siihen, millaisia vaikutuksia sillä on itse palveluihin ja hoitoihin (ks. esim. Sabik ym., 2020; Smith ja Chien, 2019; Riordon ym., 2021). Lisäksi tutkimuksissa on pyritty analysoimaan muutosten hallinnollisia ja poliittisia vaikutuksia. Esimerkiksi Andersen ja Jensen (2010) tarkastelivat Tanskan sosiaali- ja terveysuudistusta siitä näkökulmasta, miten muutoksiin oli valmistauduttu ja kuinka paljon poliittiset näkökulmat olivat muutoksessa ratkaisevia. Heidän mukaansa uudistus perustui lähinnä poliittisille kompromisseille ja taktiikoille eikä niinkään rationaaliseen päätöksentekoon. Lisäksi sosiaali- ja terveysalan organisaatiomuutoksia on tutkittu siitä näkökulmasta, millaisia huolia muutokseen on liittynyt erityisesti työntekijöiden ja resurssien näkökulmasta (esim. Lambert ja Sowden, 2016) sekä millaisia vaikutuksia rakenneuudistuksilla on ollut työhön ja työtyytyväisyyteen (esim. Zhang ym., 2016).

Organisaatiomuutos on laaja tutkimusalue, jota on tarkasteltu monista näkökulmista. Tutkimusta löytyy esimerkiksi asenteenmuutoksista, kulttuurin muutoksista, oppimisen näkökulmasta, johtamisesta ja identifioitumisesta organisaatioon. (Lewis, 2014, 518.) Kuitenkin viestinnällisestä näkökulmasta ja erityisesti siitä, mitä vuorovaikutuksessa ja ryhmissä tapahtuu muutoksen aikana, löytyy varsin vähän tutkimusta. Viestinnällä on kuitenkin paljon annettavaa organisaatiomuutoksien tutkimukselle siitä, miten asioita kannattaa sanoa ja millaisia vaikutuksia vuorovaikutuksella organisaatioiden muutosten onnistumiselle on (Lewis, 2014, 519). Lisäksi on osoitettu, että organisaatioissa olevien jäsenten suhteissa neuvotellaan jatkuvasti ja yhteisön sisällä tapahtuu paljon erilaisia viestintäprosesseja (Hardy ym. 2005, 58).

Vaikka viestinnän merkitys on ymmärretty, organisaatioiden muutosviestintää ei olla lähestytty siitä näkökulmasta, mitä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa oikeasti tapahtuu organisaatiomuutoksissa ja sen sidosryhmissä (Lewis, 2014, 518). Juuri tämän takia tässä tutkimuksessa halutaan keskittyä tarkastelemaan näitä monimutkaisia viestintäprosesseja, joita muutoksessa tapahtuu. Tämän takia seuraavassa osiossa paneudutaan itse viestinnän rooliin organisaatiomuutoksessa.

2.2 Muutosviestintä käsitteenä

2.2.1 Muutosviestinnän eri roolit

Tutkimus osoittaa, että viestintä on organisaatiomuutoksessa elintärkeää: selvittääkseen muutoksesta viestinnän tulee olla organisaatioissa muutoksen keskiössä. (esim. Christensen, 2014; Juholin, 2017; Oreg 2013; Stenvall ja Virtanen 2007; Lewis, 2014.) Viestintä kytkeytyy aina organisaation strategiaan tavoitteisiin (Juholin ja Rydenfelt, 2020, 79), ja viestintää tehdään määrätietoisesti, suunnitellusti ja harkiten. Viestintää kutsutaan silloin strategiseksi, jos sen tavoitteena on saavuttaa tietty tulos, viesti on osa suurempaa organisaation strategiaa ja se on kohdistettu tietylle joukolle. (Holtzhausen, 2021.) Strategiseen viestintään kuuluu myös strateginen suunnittelu ja huolellinen yleisöanalyysi. Nämä mahdollistavat, että viestinnän sisältö, ajoitus ja viestintätapa ovat asianmukaisia. (DeFreune ja Lehmas, 2014.) Organisaation muutosviestintä on siis strategista viestintää, jolla pyritään saavuttamaan lopulta muutoksen strategiset tavoitteet. Viestinnän merkitys muutostilanteessa liittyy kaikkeen organisaation toimintaan ja myös itse muutoksen ulkopuolelle (Christensen, 2014, 382).

Viestintä on osa organisaation arkea jatkuvasti, mutta valitettavasti juuri muutostilanteessa sitä voi olla vaikea ylläpitää ja sen merkitys helposti unohtuu. Syynä viestinnän vähyyteen voi olla haastava tilanne niin taloudellisesti, toiminnallisesti kuin teknisestikin. (Christensen, 2014, 382.) Kuitenkin organisaatiomuutoksen tutkimuksessa on ymmärretty, että työntekijöiden sitouttaminen ja hyvinvointi ovat tärkeässä roolissa organisaatiomuutoksissa (Dawson, 2003), joten viestinnän merkitys korostuu muutoksen keskellä. Organisaatiomuutokseen liittyy paljon kulttuurisia muutoksia, joita voi olla vaikea ennustaa tai suunnitella, jolloin työntekijöille

muutos on varsinkin psyykkisesti raskas (Oreg, 2013, 4), ja organisaatioviestinnällä on muutoksen aikana erityisen keskeinen rooli yksilöiden psykososiaalisesta näkökulmasta (Christensen, 2014, 382). Muutostilanteessa, jossa ihmiset ovat stressaantuneita ja huolissaan, tarvitaan rohkaisua, suoraviivaista vastaamista kysymyksiin sekä oikea-aikaista ja vilpittömää viestintää (DeFreune ja Lehman, 2014). Organisaatiomuutoksella on siis suuri vaikutus organisaatiossa työskenteleviin henkilöihin. Myös tämän hyvinvoinnin ja jaksamisen näkökulmasta on tärkeää ymmärtää, millaisella viestinnällä organisaatiomuutos voidaan toteuttaa työntekijöitä tukien.

Viestintä voidaan nähdä välineenä, jolla muutoksen tavoitteita ja sisältöä viestitään sekä organisaation sisällä että ulkopuolisille sidosryhmille. Viestintä muutostilanteessa voidaan nähdä toiminnallisesta näkökulmasta, jossa viestintä virtaa ylös ja alas sekä sivuttain organisaatiossa. Tällöin viestin merkitys ja sisältö ovat toissijaisia asioita, ja tarkoitus on keskittyä etsimään tehokkaita viestintätapoja. (Johansson ja Heide, 2008, 289.) Myös Fairhurst ja Connaughton (2014) ovat jakaneet viestinnän kahteen eri näkökulmaan: viestintään välittämisenä ja viestintään prosessina. Transmissionaaliset näkökulmat eli tiedonvälittämisen näkökulmat näkevät viestinnän tulevina syötteinä, prosessina ja lähtevinä syötteinä. Viestinnän tutkimuksessa tällöin keskitytään viestin välittymiseen ja kanavien vaikutuksiin kuten viestin suuntaamiseen, tarkkuuteen ja erilaisiin esteisiin viestin välittymisessä. (Putnam, 1983, Fairhurst ja Connaughton, 2014, 402 mukaan.) Tällaisiin viestintätapoihin voi ajatella kuuluvan esimerkiksi tiedon välittäminen ja muutoksesta tiedottaminen. Viestintä on tiedon jakamista, ja viestinnän tehtävänä on vähentää epävarmuutta muutoksesta ja jakaa tietoa muutoksen kriittisille osapuolille, joita yleensä ovat työntekijät (Lewis, 2014, 509). Viestinnässä on tärkeää huomioida, että ajankohtainen tieto muutoksesta on koko organisaation saavutettavissa. Työntekijöille tulisi viestiä säännöllisesti, läpinäkyvästi ja rohkaista heitä positiiviseen asenteeseen muutoksen keskellä (De Freune ja Lehman, 2014). Myös Apker (2012, 132) näkee sosiaali- ja terveyshuollon toimialalla viestinnässä tärkeän tiedonjakamisen roolin, jossa muutokseen osallistuvat selittävät, tulkitsevat ja arvioivat muutosta. On todettu, että kaikki tällainen tiedon levittäminen, jopa negatiivinen sellainen, lisää yhteistyötä ja vähentää epäselvyyksiä organisaatioissa (Miller & Monge 1985, Apkerin 2012, 132 mukaan). Tämä lineaarinen ja transmissionaalinen tapa ajatella viestintää korostaa sitä, miten viestiä jaetaan eri systeemin osapuolten välillä (Lewis, 2014, 509).

Balougun ja Johnson (2005) kuitenkin ovat osoittaneet tutkimuksellaan, että organisaatioiden tulisi tarkastella muutosviestintää vähemmän ylhäältä alaspäin suuntautuvana prosessina ja ymmärtää, että vastaanottajien tulkintaan halutusta viestistä ei voida välttämättä vaikuttaa kovinkaan paljoa. Tällainen tulkintanäkökulma organisaation muutosviestintään on merkityskeskeisempi tapa tarkastella organisaatioiden viestintää. Näkemyksessä keskitytään enemmän sosiaalisen todellisuuden muodostumiseen sanojen ja symbolien kautta. (Putnam 1983, Johanssonin ja Heiden, 2008, 291 mukaan.) Viestintä ei siis ole vain työkalu, jolla muutosta toteutetaan. Usein viestinnälle annetaan yksinkertainen tehtävä välittää ideoita toiselle ja vakuuttaa ryhmän jäsenet muutoksen välttämättömyydestä. Kuitenkin viestintä on se prosessi, jossa muutos itsessään tapahtuu. Viestintä siis mahdollistaa ja rajaa muutosta jatkuvasti. (McClellan, 2011, 467–468.) Tämän takia myös tässä tutkimuksessa korostetaan vuorovaikutusta todellisuuden rakentajana ja viestintä nähdään merkityskeskeiseksi toimeksi.

2.2.2 Muutos rakentuu vuorovaikutuksessa

Lewis (2014) sekä Mikkola ja Stormi (2021) näkevät muutoksen sosiaalisesti rakentuvana. Muutos syntyy, toteutetaan ja muokataan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa eri merkitysenannon ja merkitysneuvottelujen kautta (Mikkola ja Stormi, 2021, 289), ja näin sidosryhmään kuuluvat henkilöt määrittävät ja rakentavat ympäristöänsä. Viestinnän rooli muutoksessa on se, että vuorovaikutuksen kautta tietoa muutoksesta jäsennetään, muokataan ja tuotetaan. Viestinnän kautta henkilöt jakavat heidän tarinoitansa, mitä muutoksessa tapahtuu ja näin ollen vaikuttavat toisiinsa todellisuuksiin. (Lewis, 2014, 513–514.) Tutkimuksessa organisaatiomuutosta ja sen viestintää tarkastellaan siis sosiokonstruktivistisesta näkökulmasta. Tällä tarkoitetaan sitä, että ihmiset rakentavat maailmaansa ja organisaatiota tietyillä sanavalinnoilla ja arkisessa vuorovaikutuksessa toistensa kesken. Ihmiset vastaavat toisilleen puheella ja teoilla ja näin syntyy prosessi, jossa ajatuksia vaihdetaan ja sovitetaan yhteen. (Juuti ja Virtanen, 2009, 50–53.)

Jotta muutosta voidaan rakentaa sosiaalisesti, täytyy muutosviestinnässä huomioida yhteisöllisyyden rakentuminen ja vastuullinen dialogi. Erityisesti yhteisöllisyyden rakentaminen helpottaa organisaatioiden menestystä muutoksessa. Kun asioita käsitellään avoimesti ja kaikki

huomioon ottaen, mahdollistetaan aito vuorovaikutus ihmisten välillä. Vastuullinen dialogi taas tarkoittaa sitä, että kaikki organisaatioiden jäsenet ottavat vastuuta osallistumisestaan rakentavaan keskusteluun ja pyrkivät ratkaisukeskeisyyteen myös haastavissa tilanteissa. (Juholin, 2017, 245.) Myös Stenvall ja Virtanen (2007, 74) toteavat, että tutkimustulosten perusteella dialoginen viestintäajattelu tuottaa parhaita tuloksia organisaatiomuutoksen viestinnässä. Kun muutosviestintä mahdollistetaan dialogiseksi, ihmiset muodostavat yhteisiä merkityksiä muutoksesta ja työstävät yhteistä ymmärrystä sekä sitoutuvat tavoitteisiin.

Myös Apker (2012, 132) näkee, että muutosviestinnän tulee tähdätä osallisuuteen, ja se on sosiaali- ja terveysalan organisaatiomuutoksissa yksi merkittävimmistä tekijöistä, koska alalla tehdään muutenkin paljon yhteistyötä eri alan ammattilaisten kesken. Muutoksessa tulee siis huomioida kaikkien alojen tarpeet ja mielipiteet sekä tarjota mahdollisuutta osallistua muutokseen läpi koko prosessin. Apker (2012, 132–136) näkee viestinnällä myös selviytymiseen liittyvän motiivin, jolla tarkoitetaan osallistuvien ihmisten sitoutumista ja ymmärrystä muutosta kohtaan. Muutokseen osallistuvat eivät ole passiivia sivustakatsojia, vaan selviytyäkseen osallistuvat ihmiset tekevät erilaisia viestinnällisiä valintoja sopeutuakseen tai hylätäkseen muutoksen. Viestinnällä myös merkityksennetään muutosta eli ihmiset keskustelevat esimerkiksi kollegoiden ja johtajien kanssa muutoksesta saadakseen ymmärrystä muutoksesta ja sen vaikutuksista. (Apker, 2012, 132–136.) Merkitysten rakentaminen on dynaaminen prosessi, jossa rakennetaan merkityksiä tapahtumille sekä pyritään etsimään ymmärrystä, miksi ja mitä jokin tapahtuma merkitsee ryhmälle. (Lewis, 2014, 514.)

Jotta muutoksen rakentumista vuorovaikutuksessa voidaan tarkastella, sitä tulee lähestyä merkitysten kautta. Diskursiivinen lähestyminen keskittyy kieleen ja puheeseen, sen tuottamiseen, jakamiseen ja käyttöön sekä sen rooliin luoda sosiaalista todellisuutta (Fairhurst ja Putnam, 2014, 271). Diskursiivinen näkökulma ohjaa huomion vuorovaikutuksen käytäntöihin ja antaa näkökulmaa siihen, miten esimerkiksi keskusteluja ja merkityksiä ohjaamalla voidaan hallita organisaatiomuutosta. Lisäksi näkökulman avulla voidaan osoittaa, miten yksilön kielelliset valinnat oikeastaan perustuvatkin ryhmän, organisaation tai yhteiskunnan yhteisiin diskursseihin. Diskursiivinen tarkastelu mahdollistaa myös lisätä ymmärrystä siitä, miten tehokas yhteistyö organisaatioissa mahdollistetaan. (Hardy ym., 2005, 59.) Tällaista lähestymistä organisaatiomuutosten tutkimuksissa on käytetty jonkin verran. Esimerkiksi Mikkola ja Stormi

(2021) tutkivat sairaaloiden keskijohtoryhmiä, ja millaisia muutosdiskursseja heidän muutospuheessansa ilmeni. Tämä muutospuhe voidaan heidän mukaansa määritellä vuorovaikutukseksi, joka liittyy muutoksen rakentamiseen. Muutospuheessa ihmiset neuvottelevat ja merkityksentävät muutosta sekä asettuvat itse suhteessa muutokseen, uuteen organisaatioon ja toisiinsa, joten tällaisella diskurssien tarkastelulla voidaan ymmärtää, millaiseksi yhteinen todellisuus muutoksesta ryhmälle on muodostumassa.

Organisaatioiden muutosviestinnässä tapahtuu siis paljon merkityksentämistä ja kehystämistä (Lewis, 2014) ja samaan aikaan voidaan todeta, että johtajalla on iso rooli juuri muutostilanteessa osata johtaa tätä merkityksentämistä. Tämä tarkoittaa tapaa osoittaa ryhmälle esimerkiksi sen tavoitteet, missio ja visio, määrittää ryhmälle tapahtumien merkityksiä ja etsiä konsensusta ryhmän kesken. (Fairhurst, 2007, 56.) Lisäksi johtaja rakentaa sosiaalista todellisuutta, mutta tämä ei toteudu vain viestin välittämällä, vaan johtajan tulee mahdollistaa luova ja avoin keskusteluilmapiiri, jossa yhteistoiminnassa luodaan organisaatiolle uusia organisointitapoja (McClellan, 2011, 472). Myös muutosten ja sen viestinnän strateginen tavoite täyttyy vuorovaikutuksen kautta. Strategian voidaan ajatella vuorovaikutuksessa muodostuvaksi: strategiaa ei ole olemassa, kunnes se ilmenee ihmisten vuorovaikutuksessa. Ihmiset neuvottelevat strategian sisällöistä ja merkityksistä ja sitä kautta ne ilmenevät ihmisten tulkinnoissa ja vakiintuneissa käytännöissä. (Tienäri ja Meriläinen, 2012, 125.) Tämän takia johtajan viestinnän tarkastelu muutostilanteessa paljastaa paljon siitä, miten tehokas viestintä näyttääytyy johtajan näkökulmasta ja osaako johtaja hyödyntää myös dialogisia ja diskursiivisia keinoja viestinnässään. Seuraavassa kappaleessa keskitytäänkin johtajan rooliin organisaatiomuutoksessa sekä avataan, millaisia haasteita nimenomaan sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden johtamisessa on todettu olevan.

2.3 Suhteissa rakentuva johtajuus

2.3.1 Sosiaali- ja terveysalan organisaatiot ja niiden johtaminen

Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena on sosiaali- ja terveysalan organisaatio ja sen yhden toimialan johtoryhmän kokoukset. Tutkimuksessa tulee siis huomioida, millaisen kontekstin

sosiaali- ja terveysalan organisaatio tutkimukselle antaa. Usein johtoryhmiä on tutkittu liike-elämän organisaatioiden kontekstissa, mutta julkisessa organisaatiossa johtoryhmän tehtävät ovat olleet enemmän yksiköiden ja niiden johtajien työtä tukevia kuin täysin strategisia. (Laapotti ja Mikkola, 2016, 42.) Lisäksi sosiaali- ja terveysalan organisaatiot ovat instituutioita, joilla on monimutkaiset toimintarakenteet. Organisaatiot muodostuvat monenlaisista välineistä ja tiloista, byrokraattisuudesta ja ammattilaisista, joilla on erilaisia taustoja ja erikoisaloja. Lisäksi alalla täytyy jatkuvasti kehittää omaa toimintaa tehokkaammaksi, vastata jatkuvasti muuttuvaan ympäristöön sekä huolehtia osaavan työvoiman riittävydestä. (Jo Manion 2005, Apkerin, 2012, 141–142 mukaan.) Viestintään ja vuorovaikutukseen vaikuttavat myös organisaatioiden hierarkkisuus, ja alemman hierarkiatason työntekijät ovatkin usein riippuvaisia esimiestensä tiedosta ja tavasta viestiä (Lammers ja Lambert, 2016, 282). Näiden tekijöiden takia johtaminen sosiaali- ja terveysalalla on haastavaa ja vaatii johtajaltaan esimerkiksi ”ison kuvan” käsittämistä sekä interpersoonallisia taitoja. (Jo Manion 2005, Apkerin, 2012, 141–142 mukaan.) Transformoiva johtajuus onkin sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa toimiva johtajuuden tyyli. Tämän näkökulman mukaan johtajan tärkein tehtävä on pystyä vaikuttamaan ihmisiin niin, että he pystyvät tekemään parhaansa organisaation tavoitteiden eteen. Johtajan tulee tarjota vakuuttava visio ja missio, motivoida alaisiaan, rohkaista luovuuteen ja kyseenalaistamiseen sekä kyetä ottamaan yksilön tarpeet huomioon ja palvelemaan heitä myös valmentavasti. (Avolio ja Bass 2002, Apkerin, 2012, 144 mukaan.)

Sosiaali- ja terveysalan johtoryhmätutkimuksessa on todettu, että vuorovaikutus on varsin puheenjohtajavetoista ja tehtäväkeskeistä (Mikkola ym., 2014; Pennanen ja Mikkola, 2016, 27). Kokouksissa korostuu mielipiteiden esittäminen ja tiedon jakaminen (Mikkola ym., 2014), ja suurin osa keskusteluista koskee yleensä organisaation toimintaa ja osallistuminen keskusteluun yleensä kasvaa, kun keskustellaan omaa työtä koskevista asioista (Pennanen ja Mikkola, 2016, 27). Lisäksi tutkimus osoittaa, että tiimin jäsenten välinen suhde ja sosiaalisen vuorovaikutuksen laatu ratkaisevat ryhmän merkityksentämisen ja yhteisen todellisuuden rakentamisen onnistumisen. Vaikka johtajat kuinka kannustaisivat henkilöstöään osallistumaan yhteiseen keskusteluun, he saattavat olla hiljaa. Tähän on esitetty syyksi sitä, että sosiaali- ja terveysalalla ihmisten väliset valtaerot ja pelko vaikutusvaltaisemman henkilön vastustamisesta voivat hiljentää osan ryhmästä. (Kitzmilller ym., 2013, 121–122.) Aiempi tutkimus osoittaa, että hyvän johtajan luo psykologisesti jäseniä rohkaisevan ympäristön, jossa jäsenet voivat kertoa

kokemuksistaan. Lisäksi johtaja pystyy stimuloimaan keskustelua pienillä vihjeillä ja negatiiviset ilmaukset estävät ryhmää ymmärtämästä haasteita. Myös kiistanalaisten asioiden välttelyminen ei kannusta jäseniäkään osoittamaan mielenkiintoaan asioita kohtaan. (Kitzmilller ym., 2013, 129.) Erityisesti merkityksentämiseen ja osallistumiseen kannustavia tapoja on johtajan motivoiva puhe, jäsenten osallisuuteen kannustaminen ja neuvojen pyytäminen sekä keskustelun ylläpitäminen esimerkiksi ottamalla kantaa haasteisiin ja esteisiin. (Kitzmilller ym., 2013, 129–133.)

On siis perusteltua, että johtoryhmän vuorovaikutusta tulee tarkastella tarkemmin erityisesti siitä näkökulmasta, millaisella viestinnällä ja vuorovaikutuksella ryhmän jäsenet alkavat rakentamaan yhteistä kuvaa organisaation tavoitetilasta. Aiempi tutkimus on ehdottanut, että johtoryhmätyöskentelyssä tulisi kehittää vuorovaikutuksellisuutta ja viedä niiden toimintaa vähemmän muodolliseen suuntaan (Mikkola ym., 2014, 376). Tämä tutkimus tarkastelee juuri tätä epämuodollisempaa vuorovaikutusta ja sen merkitystä yhteisen vision rakentumisessa.

2.3.2 Johtajuus organisaatiomuutoksessa

Johtaminen voidaan määritellä toiminnaksi, jolla työntekijöiden panosta ja voimavaroja voidaan hankkia, kohdentaa ja hyödyntää tehokkaasti. Johtajuudella on tarkoitus saada eri yksilöt toimimaan organisaation arjessa sujuvasti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Seeck, 2021.) Tienäri ja Meriläinen (2012, 113–116) ovat jakaneet johtajuuden näkökulmat yksilökeskeiseen ja suhteissa rakentuvaan näkökulmaan. Yksilökeskeisyydessä ajatellaan johtajuuden sisältävän säännönmukaisuuksia, rakenteita ja mekanismeja, joita tarkastelemalla voidaan saada objektiivinen totuus johtajuudesta. Ajatuksena on, että johtajuudesta pyritään saamaan esille tiettyjä lainalaisuuksia tai selityksiä, miten liiketoimintaa tulisi johtaa tai millaisia syyseurausuhteita tietyillä johtajuuden ulottuvuuksilla on organisaation menestykseen. Lisäksi näkökulmassa ymmärretään, että tietoa tuotetaan päätöksenteon tarpeisiin.

Kuitenkin tässä tutkimuksessa johtajuutta halutaan lähestyä suhteissa rakentuvan johtamisen kautta, koska näkökulmassa huomioidaan, että tieto ja todellisuus määräytyvät dynaamisesti ihmisten välisessä toiminnassa. Lisäksi suhteissa rakentuvassa johtajuudessa ymmärretään,

että tieto määrittyy osana kielenkäyttöä. (Tienari ja Meriläinen, 2012, 116.) Johtaminen rakennetaan siis yhdessä, performatiivisena ja kontekstiriippuvaisena merkitysten rakentamisen kautta (Barge ja Fairhurst, 2008, 232). Suhteissa rakentuvassa johtajuudessa organisaatiota ja johtamista tarkastellaan muuttuvana, jossa ihmisten edelliset toimintatavat saavat heidät myös jatkossa toimimaan tiettyjen käytänteiden ja käsitysten mukaisesti (Tienari ja Meriläinen, 2012, 116). Tässä tutkimuksessa suhteissa rakentuva johtajuus toimii näkökulmana paremmin kuin yksilökeskeinen, koska se huomioi, että ryhmän jäsenten vuorovaikutus vaikuttaa johtamiseen ja sitä kautta muutoksen onnistumiseen. Lisäksi sosiaali- ja terveysalan organisaation tutkimuksessa on osoitettu, että suhdekeskeinen johtajuus motivoi työntekijöitä organisaatiomuutoksessa sekä lisää heidän tyytyväisyyttään (Yahaya, 2020, 169–170). Tässäkin tutkimuksessa halutaan nimenomaan tehdä näkyväksi sitä, että johtajan tulee sovittaa erilaisia merkityksiä ja todellisuuksia yhteen ja suunnata haluttuun suuntaan, jotta yhteisön jäsenet voivat sitoutua ja ymmärtää muutosta. Johtajuus on siis merkitysten hallintaa, vaikuttavia organisointitoimia ja johtamiseen liittyä vaikutusvallan lisäksi moraalinen vastuu (Fairhurst ja Connaugh, 2014, 407). Aiempi tutkimus myös osoittaa, että sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden johtoryhmäläiset yleensä ottavat mallia ylemmästä johtajasta, ja näin ollen toistavat johtajan asettamia merkityksiä myös omassa johtajuudessaan ja puheessaan (Mikkola ym., 2014, 376).

Johtajalla on suhteissa rakentuvan näkökulman mukaan rooli siinä, miten he rakentavat tilanteita ja jalostavat olemassa olevia yhteyksiä viestinnän ja merkitysten kautta (Barge ja Fairhurst, 2008, 234). Tutkimus osoittaa, että johtajien on kyettävä vaikuttamaan muiden merkityksenmuodostumiseen, jos he haluavat vaikuttaa myös esimerkiksi organisaatiomuutokseen ja sen tapahtumiin. Tässä tutkimuksessa johtajan muutosviestinnässä tärkeänä taitona nähdään ajatusten ja tietoisuuden muuttaminen. Johtajan tehtävänä on siis määrittää organisaation jäsenilleen visio tulevast, johon alaiset voivat sitoutua. Tämä tapahtuu vuorovaikutuksessa alaisten kanssa. (Apker, 2012.) Lisäksi tutkimus osoittaa, että organisaatio, jossa johtajat osallistavat työntekijöitä ja viestivät heidän kanssaan avoimesti, myös selviytyvät organisaatiomuutoksesta paremmin (Yahaya, 2020, 169). Ilman yhteisön luomaa yhteistä todellisuutta, ryhmän yksilöiden ajatukset ja tavoitteet nousevat yhteisen vision yläpuolelle ja hajauttaa ryhmää. (Hackselius-Fonsén, 2017, 9–13.) Tämän takia tarkastelemme organisaatiomuutosta ja

sen johtamisviestintää siitä näkökulmasta, mitä vuorovaikutuksessa oikeastaan tapahtuu ja miten ryhmän jäsenet alkavat muodostamaan yhteistä todellisuutta.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan organisaation keskijohdon asemassa olevaa johtoryhmää sekä sen johtajan viestintää. Organisaatioiden tutkimuksissa on todettu, että keskijohdon rooli on muutoksessa merkityksellinen. Keskijohto yleensä rakentaa dialogia johdon ja työntekijöiden välillä sekä rakentaa luottamusta organisaatioissa (Stenvall ja Virtanen, 2007, 90–91). Lisäksi keskijohdon johtoryhmät rakentavat keskustelussa organisaation todellisuutta ja toteuttavat todellista organisaatioviestintää (Mikkola ja Stormi, 2021, 288). Myös Juholin (2017, 246–247) näkemyksen mukaan johtajilla, johtoryhmällä ja sen jäsenillä on suuri rooli johdetun keskustelun läpiviemisessä. Keskijohdon tulisi osata jakaa viesti, joka on merkityksellinen ja mukaansatempaava (Rouleau ja Balogun, 2011, 971). Tässä tutkimuksessa keskitytään johtoryhmätutkimukseen kokousvuorovaikutuksen kontekstissa. Aiemman tutkimuksen perusteella kokousvuorovaikutuksessa on läsnä sen informatiivinen ulottuvuus sekä merkitysten luomisen ulottuvuus (Stohl ja Putnam, 2003), ja tämä tutkimus keskittyy nimenomaan merkityksen luomisen prosesseihin. Tutkimus osoittaa, että osallistujat pitävät kokouksia yleisesti informatiivisina tiedonvälityksen kanavina, mutta he näkevät kokoukset myös paikkoina, joissa he rakentavat yhteisöllisyyttä ja yhteistä ”isoa kuvaa” organisaation tilasta (Laapotti ja Mikkola, 2016, 48). Tämän lisäksi merkityksentämisen ja vuorovaikutuksen kautta itse organisaatio tulee ymmärretyksi ja olemassa olevaksi sekä se sitouttaa työntekijöitä osaksi organisaatiota (Laapotti ja Mikkola, 2016, 53).

Itse sairaalajohtoryhmien viestinnän tutkimusta on tehty jonkin verran (ks. esim. Mikkola ym. 2014; Laapotti, 2016; Iedema, 1999). Kokousvuorovaikutusta on tarkasteltu sen tehtäväkeisistä näkökulmasta, jossa vuorovaikutus todettiin koostuvan tiedon jakamisesta, käsitteilystä, arvottamisesta, toiminnan sopimisesta, organisoinnista ja ilmapiirin keventämisestä (Laapotti ja Mikkola, 2015, 44). Pennanen (2020, 78) tutki omassa väitöskirjassaan, miten hallinnollinen vuorovaikutus rakentuu sairaalamaailmassa. Hän toteaa, että ryhmässä tapahtuu prosesseja, jotka kietoutuvat toisiinsa. Prosesseissa luodaan ja ylläpidetään työn resursseja ja sen yhteisöllisyyttä. Työn resurssien ylläpitämisellä tarkoitetaan työhön liittyvien tehtävien, toiminnan ja tavoitteiden merkitysten neuvottelua ja hallintaa, kun taas yhteisöllisyyden luomiseen liittyy ihmissuhteiden ja roolien neuvottelua. Lisäksi johtoryhmän merkityksentämistä

on tutkittu sairaalamaailmassa ja tutkimus osoittaa, että merkityksentämällä organisaatioon pyritään saamaan järkeä. Viestinnässä hyödynnetään ihmettelyä, arvostelua ja kysytään kysymyksiä, ja samalla osallistajat asemoivat itseään organisaatioon nähden sekä hakevat tukea omille mielipiteilleen ja ymmärrykselleen. (Laapotti, 2016, 33–40.) Lisäksi muutospuhetta sairaalan johtoryhmistä on tutkittu ja todettu, että ihmisen oma asema muutoksessa vaikuttaa merkityksiin, joita hän muutokselle antaa. Esimerkiksi keskijohdolla on valtaa päättää, millaisia asioita muutoksesta keskustellaan ja keitä he osaltaan osallistavat muutospuheeseen sekä näin ollen pystyvät hallitsemaan joitain diskursseja muutoksesta. Samalla tavalla muutospuheesta voidaan erottaa strategisia keinoja, kuten huumorin käyttöä tai tiettyjen ihmisten näkemysten kuuntelemista, jotka tukevat haluttua strategiaa. (Mikkola ja Stormi, 2021, 302.) Johtoryhmiä ei ole kuitenkaan tarkasteltu organisaatiomuutoksen kontekstissa, eikä tarinallisuuden hyödyntämistä osana viestintää ole huomioitu tiettävästi. Kuitenkin tarinat ja narratiivisuus auttavat ihmisiä käsittämään muutosta ja hallitsemaan sitä (Lewis, 2014, 515), joten tämän tutkimuksen näkökulma tuottaa lisää ymmärrystä myös johtoryhmien tutkimukseen.

Aiempi tutkimus on paljastanut, että johtoryhmäläiset pitävät kokouksia usein informatiivisina tilanteina, jossa tietoa siirretään toiselta toiselle. Kuitenkin samaan aikaan tutkimus osoittaa, että kokoukset ovat merkityksellisiä yhteenkuuluvuuden ja ”ison kuvan saamisen” kannalta. (Laapotti ja Mikkola, 2016, 48.) Tämän takia johtoryhmien vuorovaikutuksen tutkiminen tuottaa uutta ymmärrystä nimenomaan siitä, millaisia merkityksiä vuorovaikutuksessa jaetaan, mitä siinä tuotetaan ja millainen kuva vuorovaikutuksessa voi syntyä. Kokousten tehtävä on tutkimuksen mukaan siis kaksijakoinen: samalla täytyy hoitaa kokoukselle asetetut tehtävät sekä rakentaa yhteisöllisyyttä ja kuulumisen tunnetta. Jos relationaalista eli yhteisöllisyyden tasoa vahvistetaan, se voi auttaa myös tehtävätasoa sitoutumisen ja työtyytyväisyyden kautta.

Tarinallisuus ja narratiivisuus ovat alkaneet kiinnostaa organisaatiotutkijoita yhä enemmän. Tutkimus osoittaa, että tarinoiden kertominen, muutoksen kehystäminen ja merkityksellistäminen mahdollistavat organisaatioille mahdollisuuden hallita syntyviä identiteettejä ja mainetta, vähentää muutoksesta johtuvaa stressiä, muokata sidosryhmien tulkintoja muutoksesta ja muodostaa sidosryhmille tarinaa, joka on heille edullinen (Lewis, 2014, 516). Tässä tutkimuksissa ollaan nimenomaan kiinnostuneita siitä, miten tarinat vaikuttavat sosiaalisiin

rakenteisiin. (Fischer ja Dernbach, 2022, 1.) Tämän takia seuraavassa kappaleessa syvennymme symbolisen konvergenssin teoriaan ja tarkastelemme, miten sen narratiivinen lähestyminen ryhmäviestintään hyödyttäisi myös organisaatiomuutoksen tutkimusta.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Symbolisen konvergenssin teoria

3.1.1 Teorian ydin

Narratiiveilla tarkoitetaan symbolisia tekoja tai sanoja, joilla on jonkinlainen merkitys niitä luoville ja tulkitseville. Narratiivisessa näkökulmasta katsottuna ihminen on tarinankertoja ja symbolit luodaan aina tarinoilla, joilla taas järjestetään ihmiskokemusta. (Fisher, 2021, 58–63.) Narratiivien tutkiminen on alkanut kiinnostaa eri alojen tutkijoita, ja niiden rooli organisaatioiden kehittämisessä ja muutoksessa on ymmärretty ratkaisevaksi (Fischer ja Dernbach, 2022, 86). Tarinoilla on todettu olevan todella paljon voimaa siinä, miten ne ilmaisevat tietyn organisaation työntekijöiden huolenaiheita, miten ne purkavat tai aiheuttavat stressiä ja huolta sekä lisäävät tukea yhteisille tavoitteille (Bordia ym., 2006, 616). Symbolisen konvergenssin teoria (SCT) on Ernest G. Bormannin 1972 kehittämä ryhmäviestinnän teoria, jossa tarkastellaan jäsenten tapaa keskustella ja dramatisoida ympärillä tapahtuvia asioita. Tämän teorian ydinkäsitteitä ovat fantasia, fantasiateema ja retorinen visio (Bormann, Cragan & Shields, 2001), joten teoriaa soveltamalla pystytään lisäämään viestinnällistä ymmärrystä tarinallisuuden ja organisaatiomuutoksen tutkimuksen suhteesta.

Teoria on saanut alkunsa 1970, jolloin Robert Bales löysi omassa tutkimuksessaan ryhmäfantasian dynaamisen prosessin ja laajensi ymmärrystä siitä, miten dramatisoitu viestintä luo ryhmän yhteistä sosiaalista todellisuutta sekä ryhmän kulttuuria, motivaatiota ja koheesiota (Bormann, 1972, 396). Bormannin symbolinen konvergenssin teoria kuvastaa näiden ryhmäfantasioiden dynaamista jakamisen prosessia (Bormann, 1982, 51). Symbolisen konvergenssin teoria on vaikuttanut viestinnän alan tutkimukseen ja teoria on arvostettu, koska se keskittyy nimenomaan ihmisten diskursseihin ja niiden tarinallisuuteen sekä ottaa huomioon, että viestinnällä rakennetaan ja luodaan todellisuutta (Olufowote, 2006, 452). Lisäksi teoria huomioi, että ihmisillä on synnynnäinen taipumus kertoa tarinoita ja dramatisoida asioita. Tarinoiden jakamiseen vaikuttaa monet tekijät, mutta Bormannin (1985) mukaan ihmiset, jotka kokevat psykodynaamisia huolia tai paineita, dramatisoivat helpottaakseen oloansa. Usein muu-

tostilanteessa ihmisten tarve purkaa huolia tai epävarmuuden tunteita kehystetään muutosvastarinnaksi ja näin ollen negatiiviseksi toimeksi (Juholin, 2017, 243). Tässä tutkimuksessa keskustelua halutaan lähestyä dramatisoinnin ja fantasiateemojen näkökulmasta ja onkin todettu, että erityisesti ryhmät, jotka kohtaavat vaikean yhteisen ongelman, keskustelevat enemmän ja ongelma esiintyy symbolisena fantasiaketjuna. Tapahtumaan osallistuminen luo asenteenmuutosta ja lisää henkilöiden motivaatiota. (Bormann, 1972, 397.) Tässä voidaan huomata, miten organisaatiomuutoksessa hukataan mahdollisuus kehittää ryhmälle yhteisen sosiaalisen todellisuuden fantasiaketjujen avulla. Jos johtajilla olisi ymmärrys symbolisen konvergenssin mahdollisuuksista muutoksen viestinnässä, voitaisiin ryhmä saada toimimaan yhteisen vision eteen myönteisemmin.

Teorian ytimessä onkin kiinnostus ihmisen taipumuksesta yrittää ymmärtää tapahtumia. Eri-tyisesti epäselvät ja sekavat tapahtumat muodostavat ryhmäfantasioita (Bormann, 1982, 54.), minkä takia tämän teorian avulla organisaatiomuutoksen tarkastelu on erityisen mielenkiintoista. Organisaatiomuutos on sellainen tapahtuma, joka varmasti herättää hämmennystä ja näin ollen myös keskustelua ja dramatisointia. Ryhmäfantasian ja retorisen vision syntyyn tarvitaan vain ryhmän jäsen, joka dramatisoi jotain yhteistä ongelmaa, sosio-poliittista systeemiä tai ekonomista järjestystä. Sitten toiset ryhmän jäsenet jatkavat dramatisointia innostuneesti ja rakentavat samalla yhteistä symbolista todellisuutta. (Bormann, 1972, 399.) Symbolisen konvergenssin teoria sopii hyvin organisaatiomuutoksen tarkasteluun, jossa uusi ryhmä kohtaa yhteisen ongelman ja lähtee dramatisoimaan sen tapahtumia saavuttaakseen yhteisen sosiaalisen todellisuuden tilanteesta sekä saamaan toisistaan tukea muutoksen keskellä.

Teoriassa viestintä nähdään symbolisena, jaettuna ja sosiaalisena prosessina, jossa ihmiset muodostavat ja ylläpitävät tietoisuutta (Bormann 1982, 50). Symbolinen konvergenssi luo, ylläpitää ja mahdollistaa ihmisten välisen empaattisen yhteyden. Symbolisuus teoriassa tarkoittaa sitä, miten ihmisillä on tapana tulkita merkkejä tai objekteja sekä antaa niille merkityksiä. Ihmiset antavat myös sanoille tai teoille symbolisia merkityksiä. Konvergenssilla tarkoitetaan viestinnän prosessia, jossa kaksi tai useampi symbolisten merkitysten kokonaisuus lähentyy toisiaan tai jopa asettuu päällekkäin. Symbolinen konvergenssi saavutetaan, kun ihmisten symboliset todellisuudet asettuvat siis päällekkäin, minkä seurauksena he muodostavat yhte-

sön. Tässä yhteisössä vallitsee samanlainen rationaalinen ja looginen käsitys symboleista. Teoria pystyy siis selittämään myös sitä, miten ihmiset pystyvät identifioitumaan toisiinsa, kokea empatiaa ja sitoutua emotionaalisesti tiettyyn ryhmään. (Bormann 1982, 51). Tällaisen symbolisen konvergenssin saavuttaminen voidaan ajatella olevan myös merkittävä osa organisaatiomuutosta, jossa tärkeää on ihmisten sitouttaminen osaksi yhteistä visiota. Yhteisö, joka saavuttaa symbolisen konvergenssin, toimii yhteisten normien mukaisesti ja heillä on yhteinen käsitys ympärillä tapahtuvista asioista. Seuraavaksi käsitteelläänkin, miten teorian mukaan yhteisö voi rakentaa yhteisen todellisuuden sekä miten symbolinen konvergenssi ilmenee teorian mukaan ryhmässä.

3.1.2 Dramatisoiduista viesteistä jaettuihin fantasiateemoihin

Symbolisen konvergenssin teoriassa ollaan kiinnostuneita dramatisoiduista viesteistä. Viestiin liitetään kerronnallisia piirteitä kuten analogioita, ironiaa, metaforia tai sanaleikkejä. Bormann myös huomauttaa, että dramatisoidut viestit ja fantasiat eivät liity tässä ja nyt -hetkeen, vaan niillä kuvastetaan joko ryhmän mennyttä tai mahdollista tulevaa. (Bormann 1982, 51–52.) Organisaatiomuutoksesta keskusteltaessa dramatisoitu viesti voisi olla kertomus esimerkiksi aiemman kokouksen konfliktista tai kuvaus tulevasta tapahtumasta. Kun näitä dramatisoituja viestejä jaetaan vuorovaikutuksessa, myös muut jäsenet alkavat jakaa omia fantasioita. Teorian käsitettä ”fantasiaa” ei pidä sekoittaa arkikielessä käytettävään fantasia-sanaan. Toisin kuin tosielämässä, teoriassa fantasialla tarkoitetaan ihmisryhmien muodostamaa sosiaalista todellisuutta. (Bormann 1982, 51-52.) Lisäksi fantasia teoriassa voidaan nähdä luovana ja mielikuvituksellisena tulkintana tapahtumista, joka täyttää ihmisten psykologiset ja retoriset tarpeet (Braithwaite ym., 2005, 150). Fantasia myös peilaa ryhmän tämänhetkistä tilannetta ja sen suhdetta ulkomaailmaan. (Bormann, 1972, 397.) Fantasian kautta voi myös kuvastaa ryhmän jäsenten piilossa olevia agendoja, pelkoja tai ongelmia (Bormann, 1972, 397). Underation ehdottaa myös (2012, 276), että fantasian voi käsittää ryhmäkulttuurin aluksi.

Kun joku toinen ryhmästä toistaa tai viittaa samaan fantasiaan tai dramatisoituun viestiin, syntyy fantasioiden ketju (Littlejohn ym., 2021, 280). Fantasioiden ketjussa ihmiset siis osallistuvat viestintään kertoen omia kokemuksiaan ja tuloksena on yhteinen symbolinen todellisuus,

joka ilmenee verbaalisena ja nonverbaalisena viestintänä. (Bormann 1982, 51.) Lisäksi fantasiaketjua voi ajatella dramatisoinnin hetkeksi, jossa kaikki tai suurin osa ryhmästä osallistuvat fantasiaan (Braithwaite ym., 2005, 151). Fantasioiden ketju siis vahvistaa jotain toivottua teemaa, ja toisaalta se edistää ryhmätietoutta ja sen identiteettiä. Organisaatiomuutoksessa ryhmä voi dramatisoida, millaista sen tulevaisuus on muutoksen jälkeen ja vahvistaa sekä jatkaa toisten kertomia tarinoita siitä, miten tulevaisuudessa kaikki on esimerkiksi paremmin ja helpompaa.

Olufowote (2006, 461) ja Zanin ym. (2016) tutkimukset osoittavat kuitenkin, että ei voida ajatella, että kaikilla olisi tasavertainen mahdollisuus osallistua dramatisointiin. He kyseenalaistavat ajatusta siitä, että fantasiaketjut olisivat aina kaikille hyödyksi ja toteavatkin, että näistä syntyvä yhteinen sosiaalinen todellisuus hyödyttää yleensä vallassa olevia. Kaikki ryhmään osallistuvat eivät hyödy samalla tavalla tietyn fantasioiden ketjuttamisesta, ja jotkut ryhmän jäsenet saattavat ketjuttaa haluamiinsa fantasiateemoja saavuttaakseen vallan ryhmässä. On tutkittu, että sosiaali- ja terveysalalla tiimin jäsenten välinen suhde ja sosiaalisen vuorovaikutuksen laatu ratkaisevat ryhmän merkityksentämisen ja yhteisen todellisuuden rakentamisen onnistumisen. Vaikka johtajat kuinka kannustaisivat henkilöstöään osallistumaan yhteiseen keskusteluun, he saattavat olla hiljaa. Tähän on esitetty syyksi sitä, että sosiaali- ja terveysalalla ihmisten väliset valtaerot ja pelko vaikutusvaltaisemman henkilön vastustamisesta voivat hiljentää osan ryhmästä. (Kitzmilller ym., 2013, 121–122.) Tutkimus myös osoittaa, että sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden johtoryhmissä tapahtuva vuorovaikutus heijastaa paljon yksilöiden organisaatiorooleja, joten vuorovaikutus voi olla rajattua ja epätasaista (Laapotti ja Mikkola, 2015, 621). Onkin mielenkiintoista tarkastella, millaisiin ketjuihin ryhmän jäsenet lähtevät mukaan sekä millaisia eroja osallisuuteen mahdollisesti tulee. On myös huomattavaa, että Zanin ym. (2016) tutkimuksessa todettiin, että joskus fantasiateeman ketjuttaminen on myös epäsosiaalista ja toisiaan poissulkevaa. Joskus ryhmän sisäiset klikit saattavat vähentää vakiintuneiden merkitysten ketjuttamista, koska ryhmän uudemmat jäsenet eivät välttämättä ole niistä tietoisia tai samalle fantasialle saattaa olla erilaisia merkityksiä.

Jaetuista ja ketjuttuneista fantasioista voidaan löytää fantasiateemoja tai fantasiatyyppejä. Kun ihmiset osallistuvat fantasioihin, he saattavat tehdä sen symbolisten vihjausten kautta. Nämä voivat joko olla toisiaan ruokkivia ja positiivisesti teemoja vahvistavia, mutta jos fantasia

herättää negatiivisia tunteita, ryhmän jäsenet saattavat kieltäytyä jatkamasta fantasiaa tai jatkavat sitä omalla uudella fantasialla. (Braithwaite ym., 2005, 152.) Fantasiateema on siis dramatisoituja viestejä ja fantasioita suurempi ja monimutkaisempi tarina (Duffy, 2003, 293) ja fantasiateema on tullut osaksi ryhmän tietoisuutta ketjutuksen vuorovaikutteisuuden kautta (Braithwaite ym., 2005, 151). Fantasiateema on tapa, jolla ryhmä tekee itselleen ymmärrettäväksi yhteiset kokemukset ja muokkaa siitä yhteisen ymmärryksen. Fantasiateeman voidaan sanoa olevan jaettu narratiivi ryhmän todellisuudesta ja siitä, miten he uskovat asioiden olevan. (Littlejohn ym., 2012, 281.)

Fantasiateema kuvastaa siis ryhmässä toistuvaa käsikirjoitusta (Bormann, 1982, 52). Esimerkiksi organisaatiomuutoksesta keskusteltaessa siihen liitetään erilaisia teemoja, joista muodostuu yleiskuva, millaiseksi ryhmä ylipäättänsä näkee organisaatiomuutoksen. Littlejohn ym. (2021, 281) kutsuu fantasiateemaa myös varastoituneeksi tarinaksi, joka kertoo ryhmän, yksilön tai yhteisön saavutuksista ja jota kerrotaan uudestaan ja uudestaan ryhmän sisällä. Ryhmän jäsenet kertovat fantasiateemaan sopivia tarinoita ja käyttävät hyödykseen teemasta syntyneitä yhteisiä merkityksiä ja todellisuutta jakaakseen emootioita ja tulkitakseen uusia kokemuksia vanhan käsikirjoituksen puitteissa. Jos organisaatiomuutokseen liitetään dramatisoituja viestejä epäonnistumisesta ja teemaksi alkaa muodostua muutoksen epäonnistuminen, voi yksilö pyrkiä vahvistamaan sitä erilaisilla viittauksilla epäonnistumisen fantasiateemaan. Myös aiemmat jaetut fantasiat voivat vaikuttaa myös uuteen muutokseen suhtautumiseen ja vaikeuttaa johtajan tehtävää rakentaa positiivista visiota. Braithwaite ym. (2005, 152) huomauttaa, että tämä fantasiateemaan viittaaminen on todiste siitä, että ryhmä on kehittänyt itselleen symbolisen perustan ja ryhmätietoisuuden. Tässä tutkimuksessa halutaan ymmärtää, miten näitä fantasiateemoja syntyy organisaatiomuutoksessa ja selvittää, miten niitä voisi hyödyntää johtamisviestinnässä ja ryhmän jäsenten sitouttamisessa kohti yhteistä tavoitetta.

Fantasiateema on symbolisen konvergenssin teorian ydinkäsite, mutta sen voisi rinnastaa synonyymiksi tarinalle tai narratiiville. Tutkimuksissa, joissa ei käytetä symbolisen konvergenssin teoriaa, käytetään yleensä narratiivin termiä, jolla tarkoitetaan esimerkillisiä, merkityksellisiä ja vihjailevia kerronnan malleja. Lisäksi narratiivi tai tarina toimii viestinnän mallina ja sosiaalisen käyttäytymisen kontekstualioinnin mallina, joten narratiivi tarjoaa jonkinlaisen kehyksen

muiden tarinoiden kertomiselle. (Fischer-Appelt ja Dernbach, 2022, 3.) Narratiivin vihaileva luonne ehdottaa myös tiettyjä tapahtumia tai toimintoja, jotka ilmaisevat tiettyjä arvoja ja aikomuksia sekä hallitsevat tulkintaa (Sukulla, 2019). Näin ollen tässä tutkimuksessa fantasia-tema, tarina ja narratiivi kuvastavat samaa asiaa: ne kuvaavat ryhmän odotuksia, tilannetta ja arvoja. Fantasiatemoissa ilmeneekin erilaisia tarinallisia elementtejä ja hahmoja kuten vihollisia tai sankareita, juonenkäänteitä ja kohtauksia. (Littlejohn ym. 2021, 281.)

On myös todettu, että tällaisilla narratiiveilla käsitellään ja ratkaistaan ristiriitaisia narratiiveja, yhdistellään niitä toisiinsa sekä hillitään sidosryhmien odotuksia ja selvennetään organisaation asemoitumista laajempaan sosiaaliseen kertomukseen. Tämän takia narratiiveilla on tutkitusti enemmän kuin tarinankerronnallinen tavoite. Ne palvelevat organisaation strategisia tavoitteita ja välittävät niitä eteenpäin. (Fischer-Appelt ja Dernbach, 2022, 9.) Tämä tutkimustulos tukee myös sitä, että tarinoiden ja visioiden rakentumista organisaatiomuutoksessa kannattaa tutkia lisää ja niiden hyödyntämistä tarkastella juuri muutostilanteessa.

3.1.3 Retorinen visio

Fantasiatemoja kokoavaa yhteistä todellisuutta kutsutaan retoriseksi visioksi. Retorinen visio antaa laajemman näkemyksen ryhmän kulttuurin sosiaalisesta todellisuudesta (Bormann, 1982, 53) ja maalaa ryhmälle ”isoa kuvaa” eli visiota. (Bormann, Cragan & Shields, 2001, 277.) Yksinkertaisuudessaan retorinen visio on dramatisoitujen viestien ja fantasiatemojen huijautuma ja tämä tarjoaa täydellisen kuvan ryhmän sosiaalisesta todellisuudesta (Braithwaite ym., 2005, 152). Bormannin (1972) mukaan retorisessa visiossa on viisi pääelementtiä: dramatisoidut henkilöt, juoni, kohtauksia yksityiskohdist, joku tai jokin moraalinen auktoriteetti ja perusarvot sekä kulttuurirakenne. Organisaatiomuutoksesta keskusteltaessa jokainen osallistuja saattaa kertoa hieman erilaisia tarinoita menneestä ja tulevasta, mutta lopulta niistä muodostuu yhteinen kuva. Retorisen vision voi ymmärtää helpoiten sisäpiirivitsin muodossa. Ryhmän ulkopuoliselle jokin vitsi ei näyttäydy miltään, mutta ryhmän sisällä kaikki ymmärtävät viittauksen jakaessaan yhteisen symbolisen todellisuuden. Sisäpiirivitsissä henkilö viittaa aiempaan jaettuun fantasiaan ja ryhmän jäsenet vastaavat tähän yhteisen jaetun fantasian mukaisesti. (Bormann, 1982, 52.) Sisäpiirivitsin voi ajatella olevan käsikirjoituksen osa, joka

rajaa, millaisiin aiheisiin voi esimerkiksi viitata missäkin tilanteissa. Voidaan siis todeta, että ryhmä on rakentanut ja ylläpitää yhteisön jaettua todellisuutta, mikä näyttäytyy ryhmän jäsenten uskollisuutena ja sitoutumisena ryhmän arvoihin, teemoihin ja tavoitteisiin. (Littlejohn ym., 2021, 282.)

Retorinen yhteisö on ne henkilöt, jotka osallistuvat retoriseen visioon sekä vastaavat viesteihin oletetulla, vision määrittämällä tavalla. (Bormann, 1982, 53.) Ryhmän identiteetti muodostuu yleensä siitä, että fantasiateemoilla erotellaan ryhmän ”me” ja ulkopuolinen ”he” (Duffy, 2003). Samalla, kun retorista yhteisöä ja yhteistä todellisuutta rakennetaan, fantasiateemat ovat isossa roolissa siinä, kun uusia fantasioita jaetaan. Usein ryhmä pyrkii sovittamaan uuden tapahtuman johonkin fantasiateemaan. (Bormann, 1982, 54.) On kuitenkin huomattava, että ryhmillä saattaa olla jo jaettuja fantasioita aiemmista tapahtumista eli tässä tilanteessa aiemmista organisaatiomuutoksista. Ryhmän jäsenet siis jakavat nykyisessä ryhmässään saman fantasiateeman, jonka he sijoittavat joukkoon aikaisempia, yhteisiä fantasiateemoja. (Bormann, Cragan & Shields, 2001, 278.)

Zanin ym. (2016) tutkimus on kritisoinut retorisen vision ja yhteisön ajatusta, ja että ryhmän lähentyminen ja ryhmätietoisuus olisivat vain positiivisia ryhmän kannalta. Tutkimus osoitti, että useiden fantasiateemojen esiintyminen samassa yhteisössä antaa vaihtoehtoja ryhmän todellisuuden rakentamiseksi. Voidaankin ajatella, onko liika yhtä mielisyyttä hyväksi ryhmälle vai vähentääkö se tarpeellista kritiikin sanoittamista tai ongelmakohtista puhumista. Myös Olufowote (2006, 460) toteaa, että symbolisen konvergenssin teoria turhaan ihannoii retorisen vision konfliktomuutta ja liiallista yhtenäisyyttä. Myös diskursseja ja muutospuhetta tutkinut McClellan (2011, 471) muistuttaa, että muutospuheessa tulisi säilyttää toiveikkuus ja avoimuus, mikä mahdollistaa molemminpuolisen vuoropuhelun ja avaa mahdollisuuksia monille diskursseille. Lisäksi näin voidaan löytää vaihtoehtoisia käytäntöjä jo nyt toimiville diskursseille. Tällä tarkoitetaan siis juuri sitä, että muutosta merkityksentäessä ei saisi turhaan toistella itsestäänselvyksiä vaan niitä tulisi myös haastaa. Onnistunut muutos vaatii siis keskustelua, joka haastaa nykyiset ymmärrykset ja mahdollistaa tuottavien ristiriitojen luomisen (McClellan, 2011, 477).

Lisäksi tutkimuksissa on Bormannin (1985) väittämän vastaisesti todettu, että kilpailevia retorisia visioita voi ilmentyä samanaikaisesti yhdessä ryhmässä. Endres (1994, Zanin ym., 2016 mukaan) on havainnut, että ryhmässä vallitsevat retoriset visiot täydentävät toisiaan ja kertovat erilaisia, mutta yhtä tärkeitä asioita ryhmän jaetusta todellisuudesta. Myös tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tarkastelemaan, millaisia retorisia visioita tarkastelemassa ryhmässä esiintyy eikä oleteta, että ryhmällä voi olla vain yhtä visiota, johon he ovat sitoutuneet. Lisäksi tässä tutkimuksessa halutaan tarkastella sitä, onko havaittu retorinen visio johtajan haluama ja strategisesti oikeanlainen visio vai nouseeko ryhmässä strategian ulkopuolisia visioita, jotka tulisi johtamisessa huomioida. Aiemmassa tutkimuksessa onkin huomattu, että kaikki fantasiateemat eivät ole ryhmälle hyödyllisiä tai edistä ihmisten yhteenkuuluvuutta, vaan saattavat estää joidenkin ryhmän jäsenten sitoutumista yhteiseen visioon. Lisäksi sama tutkimus osoitti, että ristiriitaisten fantasioiden läsnä oleminen voi myös haitata ryhmäidentiteetin syntymistä. (Zanin ym., 2016.)

Jos fantasiateemojen syntyminen nähdään siis ryhmän vuorovaikutuksessa syntyväksi, millainen rooli johtajalla ryhmässä sitten on? Tutkimus osoittaa, että dramatisoituja viestejä ja fantasiateemoja voidaan kylvää ylhäältä alaspäin pienempiin yhteisöihin. Puhuja, tai tässä tilanteessa puheenjohtaja, voi esittää haluamansa fantasiateeman ja käyttää erilaisia symboleja tai viitauksia. Kun ryhmä hyväksyy tämän halutun juonen ja kehyksen, he voivat integroitua osaksi ryhmää ja sen todellisuutta. Mahdollinen kylväminen tapahtuu niin, että dramatisoituja viestejä vahvistetaan säännöllisellä viestinnällä käyttäen haluttuja teemoja ja symboleja asioista. (Underation, 2012, 287.) Lisäksi tässä tutkimuksessa nähdään, että johtajuus on merkitysten hallintaa ja johtajalla on vaikutusta siihen, miten yhteisön jäsenet sitoutuvat ja ymmärtävät muutosta. Lisäksi tutkimuksessa keskitytään sosiaali- ja terveysalan johtoryhmän vuorovaikutukseen. Aiempi tutkimus on todennut, että vuorovaikutus kokouksissa on varsin puheenjohtajavetoista ja tehtäväkeskeistä (Mikkola ym., 2014; Pennanen ja Mikkola, 2016, 27). Näin ollen voidaan todeta, että johtajan roolia tiettyjen fantasiateemojen vahvistamisessa tai kehittämisessä on merkittävää tutkia. Johtajalla on odotetusti paljon valtaa syntyviin fantasiateemoihin ja niiden ketjuttamiseen.

Symbolisen konvergenssin teoriaa on hyödynnetty viestinnän tutkimuksessa aiemminkin ja teoriaa on sovellettu eri viestinnän tasoihin ja teemoihin. Bormann, Cragan ja Shields (2001)

osoittavat, että 1900-luvulla tutkimusta symbolisesta konvergenssista on tehty interpersonaalista viestinnästä, pienryhmistä, joukkoviestinnästä, kulttuurienvälisestä viestinnästä sekä organisaatioviestinnästä. Myös 2000-luvulla teoriaa on hyödynnetty erilaisissa tutkimuksissa, joissa monessa on oltu kiinnostuneita viestinnän vaikuttavuudesta yleisöön. Underation (2012) korosti omassa tutkimuksessaan erityisesti sitä, miten teoriaa pitäisi hyödyntää enemmän sen tutkimisessa. Hän tarkasteli evankelista McPhersonin tapaa kertoa tarinoita, joiden tarkoituksena oli kiinnittää huomiota tunteisiin. Tutkimuksen mukaan kansanliikkeitä voidaan ruokkia ja ylläpitää ylhäältä alaspäin kertomalla fantasiateemoja ja viittauksia pienemmille yleisöille. Yleisön hyväksyessä juonilinjat he integroituvat osaksi ryhmää. Tutkimusta onkin jatkettu joukkoviestinnän (esim. Thomson ym. 2018), ja sosiaalisen median parissa (esim. Aho ja Isotalus 2015; Paul ja Perreault, 2018). Ahon ja Isotaluksen (2015) tutkimus osoittaa, että symbolisen konvergenssin teorian näkemys jaetuista fantasioista toteutuu myös Twitterissä. Tietyn aiheen ympärillä olevissa keskusteluissa fantasiat alkavat kumuloitumaan, ja ihmisten jakamista merkityksistä muodostuu retorinen visio. Kuitenkin Twitterissä käytyä keskustelua tulee tarkastella kriittisesti, jotta huumorin ja monimerkityksellisten twiittien sisältö tulee tulkitua oikein. Lisäksi symbolisen konvergenssin teoriaa on hyödynnetty markkinoinnin ja myynnin alalla, joka on myös osaltaan liittynyt organisaatioiden uusiin visioihin ja niiden jakamiseen yrityksen ja sen sidosryhmien kanssa (Bormann, Cragan ja Shields, 2001, 296). Tutkimus osoittaaakin, että narratiivit kontekstualisoivina tekijöinä pystyvät liittämään organisaation laajempiin sosiaalisiin tarinoihin, ja näin ollen niitä kannattaisi upottaa osaksi strategiaa ja sen tavoitteiden välittämistä (Fischer-Appelt ja Dernbach, 2022, 2).

Kuitenkin symbolisen konvergenssin teoriaa on sovellettu eniten ryhmäkonteksteissa. Teoriaa on käytetty myös perhekontekstissa ja tutkimuksella on pystytty havainnoimaan, miten tarinoiden kertominen perheissä parantaa sen yhteistyötä ja mahdollistaa merkitysten ja arvojen neuvottelemisen (Braithwaite ym., 2006). Perheissä merkityksellisiksi toimiksi tarinankertomisessa muodostui sitoutuminen eli reagointi ja läsnäolon osoittaminen, näkökulmien ottaminen, vuorottelu ja tulkintojen tekeminen (Koenig ja Trees, 2006, 59). Symbolisen konvergenssin teoriaa on hyödynnetty erilaisissa organisaatiokontekstissa, joissa on tutkittu esimerkiksi pienryhmiä ja päätöksentekoa (esim. Horila, 2018; Henningsen, 2018). Horila (2018) ehdottaakin, että työryhmissä tulisi osata käyttää dramatisointia osana päätöksentekoa ja vuo-

rovaikutusta, koska sillä voidaan luoda johdonmukainen ja tarkka retorinen visio. Ryhmän päätöksentekoa ja dramatisointia tutkinut Horila (2021) erotti ryhmän vuorovaikutuksesta seitsemän erilaista dramatisoinnin toimintaa, joita olivat menneiden päätösten vahvistaminen, niiden legitimointi, nykyisten päätösten legitimointi, dramatisoinnilla väittelemineen, dramatisoinnilla johtaminen, dramatisoinnilla hallitseminen ja päätösten upottaminen dramatisointiin. Lisäksi tutkimus osoitti, että dramatisointia tehtiin tietoisesti esimerkiksi viittaamalla humoristisesti jaettuihin tarinoihin ja anekdootteihin. Usein dramatisointi myös vei keskustelua pois itse käsiteltävästä päätöksestä ja ryhmä tasapainoili dramatisoidun viestinnän ja ei-dramatisoivan viestinnän välillä. Kuitenkin tutkimus osoitti, että dramatisoinneilla pystyttiin hahmottamaan ryhmälle tärkeitä asioita ja rakentamaan sille arvoja sekä ymmärrystä, missä kontekstissa päätöksiä tehtiin.

Teoriassa on pyritty myös ymmärtämään erilaisia vapaaehtoisryhmiä ja heidän sitoutumistansa tiimiin. Rugby-joukkueen ryhmän identiteettiä ja sitoutumista tutkinut Zanin ja kollegat (2016) tunnistivat, että fantasiateemat voivat toimia sekä edistäjinä että esteinä joukkueen yhtenäisyydelle ja jäsenten tunnistamiselle. Jotkut teemat aiheuttivat joukkueen sisällä epäsosiaalisuutta ja yhteen kuulumattomuutta sekä tiettyjen fantasiateemojen ketjuttaminen liittyi vallan saamiseen ryhmässä. Myös ryhmän päätöksentekoa tarkastellut tutkimus on osoittanut, että ryhmän sisällä on havaittavissa epätasapainoa sen suhteen, kenellä on valtaa määrittellä ja käyttää dramatisointeja. Tulokset osoittavat, että tämä voi johtua yksilön viestintäosaamisesta, mutta myös valta-asemasta tai roolista sekä suhteesta muihin ryhmäläisiin. (Horila, 2021, 381.) Toisaalta teoriaa on yhdistetty muihin viestinnällisiin teorioihin kuten Gilmoren ja Kramerin (2019) tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin dialektisiä jännitteitä, joita opettajat kokevat omasta identiteetistä tai ryhmäidentiteetistä koulumaailmassa. Tutkimus osoittaa, että syntyneet fantasiateemat ja jaetut narratiivit mahdollistivat opettajille kollektiivisen identiteetin sekä ohjasivat opettamista. Retorinen visio siis sitouttaa opettajia yhteisön jäseniksi, ja he jakoivat selkeän käsityksen, millaisia ominaisuuksia ja odotuksia heitä kohtaan on asetettu. Voidaan siis huomata, että vaikka dramatisoinnilla on todettu olevan hyviä vaikutuksia ryhmän päätöksentekoon ja toimivuuteen, sitä tulee tarkastella myös kriittisesti. Dramatisoinnilla voidaan myös osoittaa vallan jakautumista ja erottaa ryhmän jäseniä toisistaan.

Voidaan siis todeta, että symbolisen konvergenssin teorian avulla voidaan organisaatioiden kontekstista ymmärtää ihmisten sitoutumista tiettyyn visioon tai ryhmään. Kuitenkaan tutkimusta organisaatiomuutoksesta symbolisen konvergenssin avulla ei tiettävästi olla tehty. Tämän tutkimuksen organisaatiomuutoksen konteksti tuottaa uutta ymmärrystä siitä, miten kulttuuria luodaan ja muutosta merkityksellistetään sellaisessa tilanteessa, jossa sitoutuminen ja ryhmätietoisuus ovat hyvin tärkeitä ryhmän toiminnan näkökulmasta. Lisäksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan autenttista kokousvuorovaikutusta, jossa pystytään kiinnittämään huomiota, millaisilla keinoilla ryhmä dramatisoi, ja miten eri henkilöt osallistuvat dramatisointiin.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Organisaatiomuutoksia on tutkittu ilmiönä laajasti ja viestinnän on monessa tutkimuksessa todettu olevan muutoksen keskiössä (esim. Christensen, 2014; Juholin, 2017; Oreg 2013; Stenvall ja Virtanen 2007; Lewis, 2014). Vaikka organisaatiomuutoksen tutkimuksessa viestinnän merkitys on tunnistettu, valitettavasti tutkimusta on varsin vähän tehty siitä näkökulmasta, mitä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa oikeasti tapahtuu organisaatiomuutoksissa (Lewis, 2014, 518). Muutos tässä tutkimuksessa nähdään juuri vuorovaikutuksessa rakentuvana (ks. esim. Apker, 2012; Lewis, 2014; Mikkola ja Stormi, 2021), ja onkin tärkeää tutkia, miten ryhmä rakentaa yhteistä todellisuutta ja merkityksiä organisaatiomuutoksessa, koska ryhmän todellisuus ja merkitykset luovat pohjaa myös päätöksenteolle. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata, miten retoriset visiot syntyvät hyvinvointialueen organisaatiomuutoksessa johtoryhmän kokousvuorovaikutuksessa.

Tutkimuksessa tarkastellaan hyvinvointialueen johtoryhmän autenttista kokousvuorovaikutusta. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden johtoryhmien tutkimusta on tehty verrattain vähän (ks. esim. Viitanen ym. 2011, 374; Laapotti, 2016). Kuitenkin hyvinvointialueiden organisaatiomuutos on ainutlaatuinen muutos, johon vaikuttavat alan hierarkkisuus, yhteiskunnalliset paineet ja päätöksenteon jännitteisyys (Jo Manion 2005, Apkerin, 2012, 141–142 mukaan.) Lisäksi hyvinvointialueiden organisaatiomuutos on jouduttu toteuttamaan niukoilla resursseilla ja tiukalla aikapaineella, joka voi vaikuttaa päätöksiin ja päättäviin ryhmiin. Hyvinvointialueet ja niiden toiminta on jatkuvassa muutoksessa, joten tutkimustulokset voivat antaa näkökulmaa niiden johtamiseen.

Johtoryhmien kokouksilla on tutkitusti rooli merkityksellisiä yhteenkuuluvuuden ja ”ison kuvan saamisen” kannalta. (Laapotti ja Mikkola, 2016, 48.) Tässä tutkimuksessa tätä vision eli ”ison kuvan” muodostumista johtoryhmän vuorovaikutuksessa tarkastellaan symbolisen konvergenssin teorian näkökulmasta, joka avulla voidaan tutkia ryhmien tapaa keskustella ja muo-

dostaa yhteistä sosiaalista todellisuutta. Näin ryhmästä muodostaa tiivis yhteisö, joka mahdollistaa jäsenten identifioitumisen ja sitoutumisen emotionaalisesti toisiinsa. Symbolisen lähentymisen merkinä voidaan pitää retorista visiota (Bormann, 1982). Symbolisen konvergenssin teoria sopii hyvin hyvinvointialueen johtoryhmän vuorovaikutuksen tarkasteluun: ihmiset, jotka kokevat huolia tai paineita, dramatisoivat tilannetta helpottaakseen oloaan (Bormannin, 1985) ja samaan aikaan ymmärretään, että organisaatiomuutos on yksilöille hyvin raskas psyykkisesti, koska sen vaikutuksia esimerkiksi organisaatiokulttuuriin voi olla vaikea ennustaa (Oreg, 2013, 4). Voidaan siis todeta, että organisaatiomuutos on tilanne, jossa ryhmä kohtaa yhteisen ongelman ja lähtee dramatisoimaan sen tapahtumia saavuttaakseen yhteisen sosiaalisen todellisuuden tilanteesta sekä saamaan toisistaan tukea muutoksen keskellä. Symbolisen konvergenssin hyödyntäminen voisi siis mahdollistaa johtoryhmän yhteenkuuluvuuden kehittämistä ja tehdä näkyväksi merkitykset ja ajatukset, jotka saattavat ohjata päätöksentekoa. Symbolisen konvergenssin hyödyntämistä on tutkittu ryhmätilanteissa, mutta teoriaa ei kuitenkaan olla tiedettävästi hyödynnetty organisaatiomuutoksen tai autenttisen johtoryhmävuorovaikutuksen tutkimuksissa. Vuorovaikutuksen analyysi paljastaa, mitä johtoryhmän vuorovaikutuksessa tapahtuu ja miksi sen ymmärtäminen on organisaatiomuutoksessa ja sen johtamisessa tärkeää.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmaksi muotoutuu: *Miten retoriset visiot kehkeytyvät hyvinvointialueen organisaatiomuutoksessa johtoryhmän kokousvuorovaikutuksessa?*

Tutkimusongelmaan etsitään vastausta kolmen tutkimuskysymyksen kautta. Tässä tutkimuksessa muutos nähdään sosiaalisesti rakentuvana, jossa muutos syntyy, toteutetaan ja muokataan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa jaettujen merkitysten kautta (Mikkola ja Stormi, 2021, 289) ja viestinnän kautta henkilöt jakavat tarinoitansa, mitä muutoksessa tapahtuu ja näin ollen vaikuttavat toisiinsa todellisuuksiin (Lewis, 2014, 513–514.). Kokousvuorovaikutusta tarkastellaan symbolisen konvergenssin teorian näkökulmasta. Teorian ydinkäsite ”fantasia-teema” kuvaa tapaa tehdä ymmärrettäväksi ryhmän yhteisiä kokemuksia. (Bormann, 1982, 52.) Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kautta keskitytään kokousvuorovaikutuksen etenemiseen ja siihen, miten kokousvuorovaikutus rakentuu kokouksissa ja näin ollen rakentaa näitä fantasiateemoja. Dramatisointeja ja vuorovaikutuksen etenemistä tarkastelemalla voidaan

ymmärtää, miten dramatisointi rakentaa fantasiateemoja sekä millaista osallistumista ja dramatisointia ryhmässä tapahtuu. Tutkimuskysymyksen avulla pyritään siis erottamaan erilaisia tarinallisia piirteitä kuten ”juonenkäänteitä”, toimijoita ja tapahtumia, joita muutoksesta keskusteltaessa ja fantasiateemojen rakentuessa käytetään. Aiempi tutkimus osoittaa, että tarinoiden kertominen ja niillä muutoksen kehystäminen mahdollistaa syntyvien identiteettien ja muutoksesta rakentuvien tulkintojen hallintaa (Lewis, 2014, 516).

Ensimmäinen tutkimuskysymys on: *Miten dramatisointi näkyy osana kokousvuorovaikutusta?*

Symbolisen konvergenssin teorian käsite ”fantasiateema” on tapa, jolla ryhmä tekee ymmärrettäväksi sen yhteisiä kokemuksia (Bormann, 1982, 52). Fantasiateeman voidaan nähdä olevan dramatisoituja viestejä monimutkaisempi tarina (Duffy, 2003, 293) ja fantasiateema tulee osaksi ryhmän tietoisuutta tiettyjä fantasioita ketjuttaneen vuorovaikutuksen kautta (Braithwaite ym., 2005, 151). Kun ensimmäinen tutkimuskysymys tarkastelee tätä fantasiateemojen syntymiseen vaikuttavia keinoja ja ryhmän osallistumista dramatisointeihin, niin toisella tutkimuskysymyksellä on tarkoitus osoittaa syntyneitä fantasiateemoja. Fantasiateemoja tarkastelemalla voidaan ymmärtää, mitkä aiheet nousevat organisaatiomuutoksesta keskusteltaessa suurimmiksi teemoiksi. Näin saamme tietoa, millaisia käsityksiä ryhmällä todellisuudessa muutoksesta on. Se tekee myös näkyväksi esimerkiksi ryhmän todellisuuden ongelmakohtia tai pelkoja sekä ryhmän sisällä vallitsevaa kulttuuria. (Bormann, 1972, 397.) Tällä tutkimuskysymyksellä pyritään löytämään toistuvia tai samankaltaisia teemoja, joita ryhmässä toistetaan viestiessä muutoksesta ja dramatisoimalla mennyttä tai tulevaa. Näitä teemoja kutsutaan tutkimuksessa teoriasta tulevalla nimityksellä fantasiateema, jonka voidaan sanoa olevan jaettu narratiivi ryhmän todellisuudesta.

Toinen tutkimuskysymys on: *Millaisia fantasiateemoja rakentuu, kun ryhmä keskustelee organisaatiomuutoksesta?*

Kolmas tutkimuskysymys keskittyy johtajan vuorovaikutuksen tarkasteluun. Tässä tutkimuksessa johtaja on johtoryhmän puheenjohtaja. Puheenjohtajavetoisuus ja hänen merkityksensä ryhmän toimintaan on todettu aiemmassa sosiaali- ja terveysalan johtoryhmätutkimuksessa

varsin keskeiseksi (Mikkola ym., 2014; Pennanen ja Mikkola, 2016, 27). Johtajuus muutostilanteessa nähdään tässä tutkimuksessa merkitysten johtamisena. Aiemmassa tutkimuksessa todetaan, että johtajalla on tärkeä tehtävä määrittää ryhmän visio ja mahdollistaa yhteisen ymmärryksen syntyminen ryhmän keskinäisessä vuorovaikutuksessa. (Fairhurst, 2007, 56.) Tämän takia johtajalla on suuri rooli organisaation muutosviestinnässä: tutkimus osoittaa, että johtajalla on tiettyä valtaa vahvistaa tai kehittää haluamiaan fantasiateemoja (Underation, 2012, 287). Esimerkiksi johtajalla on valtaa päättää, millaisista asioista muutoksessa keskustellaan ja keitä hän osaltaan osallistaa muutospuheeseen (Mikkola ja Stormi, 2021, 302). Näin ollen organisaatiomuutosta tarkasteltaessa ei voida unohtaa johtajan roolia ja tarvitaan ymmärrystä, miten hän vaikuttaa syntyneisiin retorisiin visioihin.

Kolmas tutkimuskysymys on: *Millainen rooli johtajalla on retoristen visioiden rakentumisessa kokousvuorovaikutuksessa?*

Tämä tutkimus on laadullinen viestintätutkimus, jolla pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä, ymmärtämään toimintaa ja antamaan teoreettisesti mielenkiintoinen kehys jollekin tapahtuvalle (Sarajärvi ja Tuomi, 2018). Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten ihmiset rakentavat merkityksiä ja toimivat sosiaaliseen maailmaan vaikuttavina käsityksinä. Tutkimuksessa on tarkoitus analysoida, miten kieli rakentaa todellisuutta, millaiseksi se jonkin ilmiön kuvaa ja miten keskustelussa retorilla keinoilla suostutellaan toisia tietyn todellisuuden hyväksymiseen tai ymmärtämiseen. (Puusa ym., 2020.) Tutkimus nojaa siis sosiaalisen konstruktivismin tietokäsitykseen, jossa tarkastellaan ihmisten sosiaalisia käytänteitä ja vuorovaikutusta (Buss, 2015, 11).

Tutkimus asettuu viestinnän retoriseen ja sosiokulttuuriseen tutkimustraditioon. Retorinen traditio viestintätutkimuksessa korostaa sanojen voimaa ja vaikuttavuutta. Traditiossa kaikkien merkkien käyttäminen nähdään retorisisina valintoina ja sen takia onkin tärkeää ymmärtää retoriikan merkityksestä. (Graig, 1999, 134–135.) Kuitenkin tämän tutkimuksen ydin nojautuu viestinnän sosiokulttuuriseen traditio, joka korostaa viestinnän symbolisia prosesseja, jossa yhteinen ymmärrys maailmasta luodaan, toteutetaan ja ylläpidetään vuorovaikutusprosesseissa. (Graig, 1999, 144.) Tässä tutkimuksessa viestintä ja vuorovaikutusta tarkastellaankin siitä näkökulmasta, miten sillä voidaan rakentaa yhteisiä merkityksiä ja jaettua todellisuutta. Lisäksi sosiokulttuurisen tradition kautta ymmärretään, että vuorovaikutuksessa neuvotellaan

ja luodaan todellisuutta osallistujien kesken (Graig, 1999, 144) ja vuorovaikutus samalla luo ryhmälle yhteisiä sääntöjä ja lainalaisuuksia, joiden mukaan ryhmässä on hyväksyttävä toimia ja viestiä (Littlejohn ja Foss, 2017). Tämän tutkimuksen liittäminen osaksi sosiokulttuurista traditiota tapahtuu myös valitun teoreettisen kehyksen kautta. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata, miten vuorovaikutus rakentaa ryhmälle todellisuutta ja vaikuttaa ryhmälle muodostuvaan visioon.

4.2 Sosiaali- ja terveystalvelujen rakenneuudistus

Hyvinvointialueiden rakentaminen on saanut alkunsa pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelmasta, jossa tavoitteen 3.6.1 mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan painopistettä siirretään perustason palveluihin ja ennaltaehkäisevään toimintaan. Tähän ratkaisuksi tehtiin sosiaali- ja terveystalvelujen rakenneuudistus (tästä eteenpäin sote-uudistus), jota on valmisteltu eri tahoilla jo vuodesta 2019 lähtien. (Sote-uudistus, 2023.) Sote-uudistuksen tavoitteena on turvata laadukkaat ja yhdenvertaiset sosiaali- ja terveystalvelut kaikille suomalaisille sekä parantaa palvelujen saatavuutta ja saavutettavuutta. Lisäksi muutoksella pyritään vastaamaan ikääntymisen ja syntyvyyden laskun aiheuttamiin haasteisiin, turvaamaan ammattitaitoinen työvoima ja kaventamaan yksilöiden kokemia hyvinvointi- ja terveyseroja. (Sote-uudistus, 2023)

Sote-uudistuksen yhteydessä säädettiin uusi laki hyvinvointialueista. Hyvinvointialue on kunta ja valtiosta erillinen julkisoikeudellinen yhteisö, jolla on alueellaan itsehallinto. Hyvinvointialue vastaa jatkossa oman alueensa palvelujen järjestämisestä entisen kuntamallin sijasta. Sote-uudistuksessa perustettiin 21 hyvinvointialuetta, joiden korkeinta päätösvaltaa käyttävät vaaleilla valittu aluevaltuusto. Hyvinvointialueet aloittivat virallisen toimintansa 1.1.2023, mutta hyvinvointialueita koskevia lakeja on tullut voimaan jo heinäkuussa 2021 ja osa 1.3.2022. (Sote-uudistus, 2023.) Organisaatioita on siis rakennettu porrastetusti jo ennen niiden virallisen toiminnan alkua. Kuitenkin suurin osa työntekijöistä ja johtoryhmistä pystyivät aloittamaan virallisen työnsä vasta tammikuussa 2023.

Hyvinvointialueiden aloittaminen on suuri hallinnollinen muutos, jossa palvelujen lisäksi kuntien ja kuntayhtymien sosiaali- ja terveystoimen sekä pelastustoimen henkilöstö siirtyy liikkeenluovutuksella osaksi hyvinvointialueita (Sote-uudistus, 2023). Asiakkaille muutoksia näkyy suurimmaksi osaksi yhteydenottokanavissa ja laskutukseen liittyvissä asioissa, mutta suurimpia muutoksia tapahtuu henkilökunnan näkökulmasta. Organisaatiomuutos jatkuu vielä vuosien ajan esimerkiksi työn organisointina ja järjestelmien yhdistymisinä. Lisäksi organisaatiokulttuuria ja identiteettiä sekä sitoutumista kehitetään jatkuvasti. Tämän takia onkin tärkeää tutkia, millaisilla viestinnällisillä keinoilla muutosta kannattaa toteuttaa sekä miten sitoutumista voidaan parantaa. Tutkimuksessa analysoidaan, miten ja millaista todellisuutta vuorovaikutuksessa rakennetaan.

4.3 Aineistonkeruu

4.3.1 Aineistonkeruumenetelmä

Tämän tutkimuksen aineistona toimivat kokoustallenteet, ja niistä tarkasteltiin kokousvuorovaikutusta. Aineisto kerättiin kolmesta palvelualueen johtoryhmän kokouksesta, jotka toteutettiin lähikokouksina ajanjaksolla 8.3. - 5.4.2023. Johtoryhmään kuuluu 12 henkilöä, ja ryhmää johti puheenjohtaja. Kokouksissa pöytäkirjaa piti sihteeri. Henkilöt olivat kokoontuneet säännöllisesti palvelualueen johtoryhmänä jo vuoden alusta lähtien. Tutkimuskohteeksi valittiin nimenomaan johtoryhmätasoinen yhteisö, koska heidän kokouksissansa käsitellään strategiaan liittyviä seikkoja. Valintaan vaikutti myös tutkimusluvan saaminen kyseiseen johtoryhmään ja heidän kiinnostuksensa osallistua tutkimukseen.

Kokouksissa käsiteltiin palvelulinjan ajankohtaisia asioita ja kokouksissa vieraili välillä johtoryhmän ulkopuolisia esittelijöitä. Kokouksessa edettiin sovitun esityslistan mukaisesti, ja yleensä alkuun oli aiheen lyhyt esittely ja sen jälkeen puheenjohtaja avasi keskustelun. Kokouskäytänteihin kuului melko puheenjohtajavetoinen eteneminen, mutta puheenvuoroja sai pyytää vapaasti tai puheenjohtaja kysyi tietyiltä henkilöiltä kommenttia. Myös vapaata kommentointia ja puhumista tapahtui erityisesti aiheissa, jotka herättivät enemmän tunteita ja ajatuksia.

Palvelualueen johtoryhmän kokoukset tallennettiin auditotallenteena. Tutkija osallistui kokouksiin siis tallentamisen ja havainnoinnin suorittamiseksi. Havainnointi on tähän tutkimukseen otollinen tapa kerätä aineistoa, koska se mahdollistaa autenttisen ja reaaliaikaisen tilanteiden havainnoinnin. Lisäksi havainnointi on erinomainen tapa analysoida erilaisia vuorovaikutustilanteita ja ryhmätilanteita. (Paalumäki ja Vähämäki, 2020.) Havainnointi tehtiin osallistumalla kokouksiin niin, että tutkittavat tiesivät olevansa myös havainnoinnin kohteena. Kyseessä oli siis havainnointi ilman osallistumista, jossa tutkittavilta on saatu lupa havainnointiin, mutta tutkijan ja tutkittavien välinen vuorovaikutus ei ole oleellinen osa tutkimusta (Sarajärvi ja Tuomi, 2018). Kuitenkin havainnointi on menetelmänä haastava, koska vaikka tutkija tarkkailee tilannetta sivusta, tulee muille läsnäolijoille läsnäolon tunne. Tutkijan rooli on pysyä täysin ryhmän vuorovaikutuksen ulkopuolella, johon myös tässä tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota. (Manning ja Kunkel, 2014, 117–123.)

Kokoukset kestivät kerrallaan aina kolme tuntia. Tallennukset tehtiin kokouksissa pätkissä niin, että johtoryhmän ulkopuoliset esittelyt eivät tallentuneet nauhalle. Tämä valinta on myös perusteltu, koska tutkimuskohteena on johtoryhmän välinen vuorovaikutus ja heidän muodostama retorinen visio. Esittelijät eivät siis ole oleellinen osa ryhmässä muodostunutta kulttuuria.

Tallennetut kokoukset litteroitiin tekstimuotoon, jonka avulla aineiston analyysi pystyttiin toteuttamaan. Litteroituun aineistoon lisättiin myös havainnoinnilla saadut huomiot, jotka olivat usein naurahduksia, hymähdyksiä tai muita nonverbaalisia vihjeitä. Litteroituna aineistoa tuli 102 sivua (Calibri, fontti 12, riviväli 1).

4.3.2 Aineiston käsittely ja analyysi

Tämän tutkimuksen analyysi toteutettiin retorisella diskurssianalyysillä (Jokinen, 2016). Analyysimenetelmän valinta pohjautui siihen, että tutkimus edustaa sosiokulttuurista traditiota, jossa viestintä on symbolisia prosesseja ja jossa vuorovaikutusprosesseissa luodaan ja ylläpidetään yhteistä sosiaalista todellisuutta (Graig, 2000, 144.) Myös diskurssianalyysi perustuu

ajatukseen, että kieli rakentaa todellisuutta ja tuottaa sitä ja että toimijat sitoutuvat merkityssysteemeihin (Jokinen, 2016). Diskurssianalyysin retorisessa näkökulmassa keskitytään kielimalleihin kuten lauseisiin, metaforiin ja symboliseen kieleen sekä puhekuvioidiin, jotka rakentavat kertomuksia, juoniviittauksia tai tarinoiden kohtauksia (Putnam, 2005, 19). Lisäksi retorinen diskurssianalyysi keskittyy siihen, mitä viestinnällä ja argumentoinnilla tehdään tilanteessa (Jokinen, 2016).

Diskurssianalyysi ottaa huomioon tarkasteltavan asian kontekstin. Analyysissa huomioidaan, miksi tietyt diskurssit ilmenevät juuri nyt sekä se, että oma tulkinta ja tieto kulttuurisista merkityssysteemeistä voi vaikuttaa analyysiin (Puusa ym., 2020). Laadullisessa analyysissä täytyy myös kiinnittää huomioita tutkijan ja tutkittavan väliseen yhteyteen, koska näin huomioidaan uskottavasti tulkintaan vaikuttavia tekijöitä (Tienäri ja Meriläinen, 2012, 118). Tässä tutkimuksessa otettiin tulkintoja tehdessä huomioon esimerkiksi se, missä vaiheessa muutosta oltiin aineistonkeruun aikana ja millaisia vallitsevia jännitteitä viestinnässä saattoi olla.

Aineiston analyysi tehtiin vaiheessa. Ensimmäiseksi litteroiduista aineistosta valittiin organisaatiomuutosta koskevat episodit, joissa arvioitiin tapahtuvan dramatisointia. Tutkimus on osoittanut, että dramatisoinnilla kuvataan menneitä tai tulevia tapahtumia, mutta samalla niillä kuvataan ryhmän ”meitä” ja ulkopuolisia ”heitä” (Duffy, 2003). Symbolisen konvergenssin teorian mukaan fantasiateemoissa ilmeneekin yleensä erilaisia tarinallisia elementtejä ja hahmoja, kuten vihollisia tai sankareita, juonenkäänteitä ja kohtauksia (Littlejohn ym. 2021, 281). Tässä tutkimuksessa organisaatiomuutosta koskeviksi vuorovaikutusepisodeiksi määritettiin ne, joissa ryhmä keskusteli muutokseen liittyvistä asioista kuten palvelujen organisoinnista tai työvoimasta, tai jossa he kuvasit mennyttä tai tulevaa. Dramatisoinniksi taas määriteltiin kuvailevat ja tarinalliset viestit.

Tämän jälkeen valittuja episodeja käytiin läpi useita kertoja ja tarkasteltiin, missä episodeissa dramatisointi alkoi toistumaan samanlaisena ja millaisia fantasiateemoja ne alkoivat muodostamaan. Tällä myös etsittiin todisteita siitä, että ryhmässä oli tapahtunut symbolinen lähentyminen eli konvergenssi. Tämä tarkoittaa sitä, että kun samankaltaiset dramatisoidut viestit esiintyvät toistuvasti, voidaan todeta, että ryhmä on symbolisesti lähentynyt. Toinen tällainen

peruste on symboliset vihjeet, jotka herättävät tunteita, motiiveja tai merkityksiä fantasiateeman ympärillä kuten sisäpiirivitsit. (Braithwaite ym., 2005, 151.) Tunnistetut teemat jaoteltiin omiin kategorioihinsa yhdistävien tekijöiden avulla. Fantasiateemat nimettiin niin, että niistä välittyi keskusteltu aihe ja vuorovaikutuksen tunnelma. Esimerkiksi organisaatiomuutokseen viitattiin usein humoristiseksi, joten sen fantasiateema nimettiin sarkastiseksi organisaatiomuutokseksi ja henkilöstön tilannetta dramatisoitiin aina hieman negatiivisessa valossa, joten teemaa kutsuttiin henkilöstöressurssien vajeeksi. Toiset kaksi teemaa nimettiin sankaruu- den teemaksi ja päätöksenteon vaikeuden teemaksi.

Samankaltaisten asioiden ja huomioiden listaamisella pystyttiin siis todentamaan symbolista lähentymistä sekä sitä, millaisia fantasiateemoja ryhmässä kiersi. Diskurssianalyysissa keskitytään siis siihen, millaisia prosesseja vuorovaikutuksessa ilmenee ja miten ne tuottavat todellisuutta. Keskiössä on ymmärrys, millaisia merkityksiä todellisuuteen liitetään ja miten todellisuutta ylläpidetään. (Siltaoja ja Vehkaperä, 2011.)

Kun teemat oli nimetty ja tunnistettu, aloitettiin tarkastelemaan, millaista todellisuutta johtoryhmä muodosti keskusteluissaan ja teemoilla. Toistuvat fantasiat ja samankaltaiset teemat alkoivat muodostamaan juonta ja ympäristöä ryhmälle eli sosiaalista todellisuutta, johon viittaamalla pystyttiin toteamaan, että ryhmälle on muodostunut symbolinen konvergenssi. Tässä vaiheessa analysoitiin, miten erilaiset dramatisoidut viestit näkyivät vuorovaikutuksessa ja millaisia muutoksia eri teemat esimerkiksi herättivät keskustelussa. Tätä prosessin analysointia havainnollistetaan seuraavalla esimerkkiepisodilla.

(Johtoryhmäkokous 4, kevät 2023: H11, H1 = johtoryhmän jäseniä, PJ = johtoryhmän puheenjohtaja)

- 1 **H11:** sitten seuraava. [- -] Tässä on vielä sekin että tosiaan kirjanpitolaetakunta sen
- 2 jälkeen kun valtakunnansovittelija oli tän päätösesityksen tehty ja tää työehtosopi-
- 3 mus oli hyväksytty niin **kirjanpitolaetakuntauksissa tähän tällaiseen kannan että**
- 4 **kunnat maksaa tän.**
- 5 **H1:** just se on hyvä. [naurua]
- 6 **H11:** toisaalta se on ihan. [- -] Ja nyt esimerkiksi tuossa on just miksi että miksei vam-

- 7 maisten asumispalvelut saa, se syy on tässä, se ei ole tuolla tuolla listalla.
- 8 **PJ:** [nimi] siihen vastaakin mut [nimi] jos on niinku, **tää nyt viimeistään osoittaa te**
- 9 **ette arvosta heidän työtään...**
- 10 **Muut:** mmm
- 11 **H1:** ja on ollut se, että **työnantaja olisi voinut päättää toisin, sitä oon kuullut aika**
- 12 **paljon...**
- 13 **PJ:** olisi mutta kunnat maksaa, niin siinä on se että kunnat ei suostu maksamaan mitä
- 14 tahansa ja osa kunnista on maksanut koronakorvauksia esimerkiksi [kunta] maksoi
- 15 300–500 € ja sitten oli 1000 € riippuen vähän missä tehtävissä on ollut niin kaikille
- 16 jotka oli niinku korona asiakkaiden ja potilaiden kanssa tekemisissä
- 17 **H1:** **kaikki ei tehnyt näin ja se on harmi...**

Valitussa episodissa rakentuu kuva sankaruudesta ja vaikeasta päätöksenteosta. Analysointi tapahtuu vuorovaikutuksen etenemisen mukaisesti ja tarkastelun kohteena on eri henkilöiden tyyli kuvata tilannetta ja dramatisoida aihetta. Keskustelua analysoidaan tarkasti ja uuden osallistujan kohdalla analysoidaan, miten osallistujat viestinnällään jatkavat tarinaa tai millaisia vaikutuksia osallistujan puheenvuorolla vuorovaikutukseen on. Eri kokouksia seuratessa voitiin huomata, alkoiko joku fantasiateema toistumaan kokouksesta toiseen tai miten ne muuttuivat. Fantasiateemoja tarkasteltaessa esimerkkiepisodeihin tunnistettiin kohtia, joissa osallistujat dramatisoivat tulevaa tai mennyttä sekä samalla kohtia, joista rakentuu ryhmälle mielipidettä ja todellisuutta. Osallistujat koodattiin H1-H11 ja puheenjohtaja PJ-lyhenteellä ja analyysissa keskustelun kohtia osoitettiin viittaamalla rivinumeroihin.

Viimeiseksi analyysissa keskityttiin siihen, miten johtaja vaikutti fantasioiden ketjuttamiseen ja sitä kautta visioon. Valituissa episodeissa tarkasteltiin vuorovaikutuksen etenemistä, mutta erityisesti analysoitiin johtajan viestintää. Analyysissa täytyi huomioida, kuka fantasiaa jatkoi tai miten eri teemoja vahvistettiin tai heikennettiin erityisesti johtajan näkökulmasta. Tarkoitus ei ollut vain löytää erilaisia diskursseja, vaan analysoida, mitä ne tuottivat tai miten niitä ylläpidettiin vuorovaikutuksessa (Puusa ym., 2020).

4.4 Tutkimuksen eettinen pohdinta

Tämä tutkielma noudatti hyvän tieteellisen käytännön periaatteita (TENK 2023). Koska tutkielma käsittelee ihmisten välistä vuorovaikutusta, sitä ohjasivat myös ihmistieteiden yleiset eettiset periaatteet (TENK 2019), joiden mukaan tutkija kunnioittaa tutkittavien henkilöiden ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta sekä aineellista ja aineetonta kulttuuriperintöä ja tutkimus tulee toteuttaa niin, ettei siitä aiheudu haittaa yhteisölle, yksilölle tai muulle tutkittavalle kohteelle.

Tutkielmaan osallistuville kerrottiin avoimesti vapaaehtoisuudesta osallistua, kieltäytyä ja vetäytyä tutkimuksesta, ja siitä että heillä oli oikeus saada tietoa koko hankkeen ajan. Kaikille osallistujille annettiin aikaa harkita osallistumistaan muutaman viikon ajan ja heillä oli tutkimussuunnitelma, tietosuojailmoitus ja tiedote tutkimuksesta perehdyttävänä myös hyvissä ajoin ennen tutkimuksen aineistonkeruun aloittamista. Lisäksi osallistujille jaettiin suostumuslomake, johon he antoivat kirjallisen suostumuksensa osallistua tutkimukseen. Tietojen keräämisessä ja käsittelyssä noudatettiin tietosuoja-asetusta (GDPR), ja osallistujia tiedotettiin tutkielman tietosuojakäytänteistä, joihin kuuluu tiedon keräämisen, tallentamisen, levittämisen ja käyttämisen liittyvä kuvaus. Tietoja käsiteltiin koko tutkimuksen ajan huolellisesti Tampereen yliopiston tietosuojakäytänteiden mukaisesti eli kokousten audiotallenteet ja litteroitu aineisto säilytettiin tietoturvallisesti. Aineistoa käsitellessä ja analysoidessa kiinnitettiin tarkasti huomiota osallistuvien jäsenten yksityisyyden suojaamiseen pseudonymisoidulla aineisto ja käyttämällä tarkkaa harkintaa esimerkiksi sitaattien käytössä tutkimusta raportoitaessa, jotta voitiin suojata osallistujia ja heidän työyhteisöään mahdollisilta haitoilta.

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen tulokset. Tuloksissa käsitellään kokousvuorovaikutuksen Etenemistä ja dramatisointia osana vuorovaikutusta, fantasiateemojen kehkeytymistä ja johtajan viestintäosaamista. Valittuja episodeja tarkastellaan niin, että niistä erotellaan ”juonenkäänteitä”, toimijoita ja tapahtumia, joita muutoksesta keskusteltaessa ja fantasiateemojen rakentuessa käytetään. Episodeista erotellaan kohtia, joissa dramatisoidaan ja vuorovaikutus rakentaa ryhmälle todellisuutta. Osallistujia nimetään H1-H11 ja puheenjohtaja on merkitty PJ-lyhenteellä. PJs-lyhenne tarkoittaa ryhmän puheenjohtajan sijaista. Episodeja käsitellään niiden etenemisen mukaisesti ja dramatisoinnin kohtia osoitetaan rivinumeroiden avulla.

5 TULOKSET

5.1 Dramatisointi osana kokousvuorovaikutusta

Dramatisointi todellisuuden ja mielipiteen rakentamisena

Dramatisointi osana kokousvuorovaikutusta näyttäytyi kolmella eri tavalla. Dramatisoinnilla rakentui ryhmälle kuva todellisuudesta ja mielipiteistä, joita ryhmässä oli. Lisäksi dramatisointi tuotti ryhmälle käsityksen ”meistä” ja sen ulkopuolisesta ”heistä” ja samalla dramatisoinnilla tuotettiin ryhmälle yhteenkuuluvuutta ja keveyttä.

Johtoryhmän kokoukset etenivät hyvin muodollisesti noudattaen esityslistaa. Puheenjohtaja avasi kokoukset ja toimi kokousten vetäjänä. Asioiden käsittelyyn oli myös esityslistassa annettu etukäteen tietty aika, joten keskustelujen pituudet vaihtelivat annetun ajan mukaisesti. Keskustelu avattiin yleensä ulkopuolisen tai johtoryhmäläisen aiheen esittelyn jälkeen. Puheenvuoroja jakoi puheenjohtaja tai hänen sijaisensa. Sijainen oli johtoryhmän jäsen, joka tuurasi puheenjohtajaa hänen ollessa poissa. Usein annetuissa puheenvuoroissa haluttiin johtoryhmäläisten lyhyet kommentit käsiteltyyn asiaan. Annetuissa puheenvuoroissa dramatisoitiin yleensä vähemmän kuin spontaanisti otetuissa puheenvuoroissa.

Johtoryhmäläiset ottivat puheenvuoroja spontaanisti tai osallistuivat keskusteluun, jos ongelma kosketti läheisesti myös heitä. Johtoryhmäläiset kommentoivat asiaa yleensä oman johdettavan alueen näkökulmasta tai he viittasivat kokemukseensa aiemmasta organisaatiosta. Tällainen kokemusten jakaminen tuotti yleensä myös muiden osallistumista aiheen käsitteelyyn. Usein puheenvuoroissa ei arvioitu aiemman puhujan kokemusta, vaan jatkettiin kertomalla omasta näkökulmasta. Kertomusten perusteella johtoryhmälle rakennettiin kuvaa organisaation asemoitumisesta aiheeseen ja kuvattiin tulevaa organisaatiota.

Seuraavassa esimerkissä voidaan huomata, miten keskusteluun lähdetään mukaan spontaani ja vahvistetaan näkemystä vajaista henkilöstöresursseista sekä siitä, miten päätöksenteko on vaikeaa eri tahojen ristipaineessa. Keskustelun aiheena on henkilöiden työpanoksen uudestaan jakaminen ja hanketyön edistäminen.

(Johtoryhmäkokous 1, kevät 2023: H1, H3, H5, H6 = johtoryhmän jäseniä, PJs= puheenjohtajan sijainen)

- 1 **H6:** mä voin heti vastata tähän, että meiltä puuttuu 43 vakinaista sosiaalityöntekijää
- 2 tuolta lastensuojelusta
- 3 **H3:** mä tiedän
- 4 **H6:** niin tota me ollaan vähentämässä sieltä 11 ostopalvelusosiaalityöntekijää ilman,
- 5 että meillä on mitään huikeita rekrytointivaltteja eli lisäämässä sitä kuormitusta sitä
- 6 mitoitusta jo sen takia et me luovutaan niistä ostopalveluista, kun ne on kalliita, kolme
- 7 kertaa kalliimpia. Sitten jos tämmöistä heittää siihen päälle niin meiltä puuttuu kah-
- 8 deksankymmentäkolme sosiaalityöntekijää sen jälkeen. Siis mahdollon ajatus ainakin
- 9 lastensuojelun osalta. [- -]
- 10 **H3:** koska mulle tulee ylimmältä johdolta viesti, että ketään ei ulkopuolelta tähän rek-
- 11 rytoida vaan tätä toteutetaan niin kun osana meidän. Ja sitten mä niin kun mä oon
- 12 aivan kauhuissani siitä kun mä mietin, nyt sitä [nimi] porukkaa tai [nimi] porukkaa, et
- 13 ne lähtee huitsin helkkariin ne tyypit, jos niille sanotaan, että teidän täytyy toteuttaa
- 14 tätä hanketta vielä tän normaalin asiakastyön päälle. [**Muut:** mmm].
- 15 **H1:** Tota jos palataan ajassa hieman taaksepäin niin tähän lähti siitä, että kun hy-
- 16 vinvointialueet totesi, että rahoitus ei riitä tälle vuodelle eikä ensi vuodelle ja hallitus
- 17 sitten hyvää hyvyttään lupasi meille korjata tätä rahoitusta tällä kertaerällä, jos muis-
- 18 tatte. Ja me onnettomat ehdimme jo ilahtua ja luulimme, että me saamme sen meille
- 19 tuonne käyttötalousmenoihin sen ylimääräisen valtion osuuden kattamaan näitä kor-
- 20 keampia kustannuksia, mitä on alunperin rahoituksessa huomioitu. [- -] Mutta se lin-
- 21 jaus oli juuri niin raaka, kun tässä on tulkittu. Mutta onko se lopullisesti niin se ei ole
- 22 ehkä ainakaan allekirjoittaneen käsissä.
- 23 **H3:** tää on sairasta. [- -]
- 24 **PJs:** tota. Onks tää nyt sellanen, tota, että nyt tässä meillä on kaksi tai kolme tavallaan

25 seurausvaikutusta tällä. Yks on se, että tota että okei, jos me toteutetaan se noin, mi-
26 ten sä [nimi] kuvaat ja te vahvistatte näkemyksen, niin on se, että se sysää meidän
27 perustuotantoo vaan huonommaksi, jos nyt porukka nyt väsy.

28 **H3:** kyllä

29 **PJs:** Ja lähtee pois

30 **H5:** kyllä

31 **H3:** tästä ei ole mitään iloa, kun että meidän talous näyttää vähän paremmalta

32 **PJs:** ja toi, että tota, että jos me taas ei pystytä toteuttamaan, että sen hinta on liian
33 kova niin meille tulee tuplahävikki häviö siitä, et me ei saada sitä rahaa, koska me ei
34 pystytä osoittamaan et me ollan käytetty sitä.

35 **H1:** juuri näin.

36 **PJs:** Ja, ja tuota ja nyt sitten se kolmas kolmas kysymys sitten siinä, että voidaanko sitä
37 sitten palkata ulkopuolisia. [- -]. Mutta minusta tää huoli pitäisi pystyä kirjaamaan ylös
38 ja haastaa se [nimi] linjaus.

Ensin osallistuja kommentoi puhuttua aihetta ja kertoo tilanteen vakavuudesta muille. (rivi 1-2). Tätä myötäili myös toinen osallistuja (rivi 3). Keskustelua ja tarinaa jatketaan dramatisoiduilla kertomuksilla tilanteesta. Keskustelussa kuvataan asian vakavuutta ja mahdottomuutta numeroiden avulla (rivi 4 ja 7-9). Toinen osallistuja jatkaa ja vahvistaa muodostunutta kuvaa rekrytointien vaikeudesta sekä kuvaa tulevaa aikaa hyvin haastavana (rivi 10-12). Organisaation tulevaisuutta kuvataan myös haasteelliseksi, koska työntekijät kuvataan tarinan kärsijöinä, jotka eivät tule jäämään organisaatioon (rivi 13-14). Tilanteessa molemmat keskustelijat kertovat tietävänsä asian vakavuuden, ja muille tilannetta selitetään myös konkreettisten lukujen kautta (rivi 1 ja 4). Asiaa korostetaan sillä, että molemmat keskustelijat toteavat, että työntekijät lähtevät pois, jos heille lisätään kuormitusta (rivit 7-8 ja 13). Tämän jälkeen uusi osallistuja kertoo asian taustaa ja kuvastaa organisaatiota hyväuskoisena ja tarinan kärsijänä, joka ei voi tehdä asialle oikeastaan mitään (rivi 17-18). Tarinalla siis vahvistetaan sitä, että tuleva päätös tulee olemaan pakollinen, mutta ei hyvä organisaatiolle (rivi 21-22) ja toinen osallistuja dramatisoi sekä vahvistaa tätä (rivi 23). Tämän jälkeen puheenjohtaja osallistuu keskusteluun ja pyrkii kokoamaan keskustelusta syntyneitä merkityksiä (rivi 24-25) ja samalla vahvistaa syntyneitä kuvaa haasteellisesta tulevaisuudesta (rivi 26-27). Tätä vahvistavat muut

osallistujat, joten ryhmällä on jaettu näkemys (rivi 28-30). Dramatisointia ja fantasiaa korostetaan vielä tämän jälkeen (rivi 31) ja puheenjohtaja vielä jatkaa sekä vahvistaa sitä, miten päätöksentekeminen on haastavaa (rivi 32-34).

Seuraava esimerkki kuvastaa spontaania osallistumista keskusteluun, jota käydään henkilöstöresurssien tilanteesta. Tarinassa korostuu taas jännitteisyys päätöksenteon ja henkilöstön välillä. Tässä esimerkissä puheenjohtaja pyrkii kääntämään keskustelussa aiemmin syntynyttä kuvaa positiivisempaan suuntaan ja pyrkii ohjaamaan keskustelua strategian mukaiseen tulevaisuuskuvaan.

(Johtoryhmäkokous 3, kevät 2023: H2, H5, H7, H11 = johtoryhmän jäseniä, PJ = johtoryhmän puheenjohtaja

- 1 **H2:** Mä ymmärrän sen keskitetyn ja sitten pooliajattelu, mutta tässä kun ovi käy koko
- 2 ajan sen selvittelyn aikanakin, että lähtee niinku kokonaan uusia joukkoja tässä keski-
- 3 tetyssä ollut mukana niin tavallaan pystyisikö ne pistää niinku tavallaan suoraan auki?
- 4 Meillä lähtee kohta ne loputki, kun nää kaatuu niitten niskaan ketkä jää. Ainakin toisilla
- 5 linjoilla on tosi huono tilanne.
- 6 **H5:** meillä ainakin on ihan työsuojeluvaltuutettu...
- 7 **PJ:** mitä tää nyt, missä tää menee nyt selvittely? Kuinka monta kuukautta siihen viel
- 8 menee?
- 9 **H7:** ei siihe pitäisi olla, [nimi] ei ole tässä nyt paikalla. [- -]
- 10 **PJ:** joo sopikaa ja [nimi] tulee kanssa siihen keskusteluun mukaan. Nimittäin kun mä
- 11 jotenkin itse ajattelin tässä tuohon [äskeseen] kommenttiin liittyen, että kun tätä nyt
- 12 on jonkin aikaa tehty, että ei tässä nyt menisi enää niinku kuukausia vaan tässä olisi
- 13 kyse jostain parista, kolmesta, neljästä viikosta, jolloin se ehkä niinku kestäisi se sys-
- 14 teemi sen. Mutta jos tässä menee niinku pidempi aika niin ei tietenkään, tuli tohon
- 15 [nimi] kysymykseen, niin ei me voida odottaa, koska sitten pitää mennä vaan eteen-
- 16 päin ja ja tota sitten tietysti siinä kohtaa, kun esimerkiksi tätä sanelunpurkua lähdetään
- 17 laajentamaan, se vähentää jostakin sitä sihteeristön tarvetta. Niin silloinhan meille tu-
- 18 lee tämmöisiä uudelleensijoitus niinku asioita eteen ja sitten se on se on sitten niinku
- 19 oma pysähdyksen paikka. Ne on varmaan aikasintaan sitten syksyllä edessä. Elikkä mä

20 ajattelin, että sitä ei kannata nyt kauheasti niinku jumittua siihen vielä mutta tota...

21 **H7:** ja muualla, kun se on valmis, niin se oli se 16 henkilövuotta, että se ei oo ihan

22 massiivinen, siellä on sitä ihmisten vaihtuvuutta.

23 **PJ:** mutta sieltä tulee joka tapauksessa sitten sitä porukkaa. Mutta tota mä en osaa nyt

24 tähän niinku tän parempaan viisautta sanoa. [- -]

25 **H5:** kun jos tota nyt esimerkiksi meille tuli yksi osa ja tavallaan, jota voisi suoraan no-

26 peasti. Koska meillä on semmoinen tilanne ihan oikeasti, että meiltä on niinku niitä

27 lähtenyt tosi paljon näitä lasku- ja asiatarkastaja pois, ja sitten kun ne on kaatunut nii-

28 den muutama kurjan kontolle. Siellä on dominoefekti, siellä on saikutus niinku juttu

29 niin että jos saan tavalla ottaa määräaikaisena..

30 **PJ:** [keskeyttää] joo ei mennä syvemmälle. Sä hoidat sitä eteenpäin sillä, että sulla on

31 siellä henkilöstöä. [**H5:** noni se riittää] Otat vaikka määräaikaisia sinne tässä kohtaa

32 töihin ja meidän pitää mennä nyt eteenpäin esityslistalla, koska toi kello käy tossa.

33 Oliko tästä niinku jotain vielä mitä piti tähän näin?

34 **H7:** ei kun täällä saadaan tänään auki niin ja sitten kun noi tulee auki, niin sieltä saa-

35 daan vakinaiseksi se. Ei ole mitään ongelmaa.

36 **PJ:** ja sitten kun sinne tulee noi auki, kun siellä on x määrä niin sinne tulee enemmän

37 hakijoita varmasti, mitä onkin sieltä pystyy saamaan myös näitä määräaikaisia, jos jos

38 on sellainen tilanne, että haluaa katsoa vähän aikaa, että mihin suuntaan nää tästä

39 kääntyy. [- -]

40 **H5:** se tulee aika paljon halvemmaksi ottaa näitä sihteereitä kun maksaa niitä viiväs-

41 tyskorkoja että nytten jos tämä on viesti, niin tämä OK [naurun remahdus]

Henkilöstövajeen fantasiateemassa organisaatiosta ”lähtee ihmisiä väistämättä uusiin töihin” ja ”ovi käy” kuvastaa organisaation tilannetta (rivi 1-2). Samalla tavalla toinen osallistuja alkaa kertomaan tilanteesta (rivi 6), mutta puheenjohtaja keskeyttää ja pyrkii selvittämään, mikä tilanne organisaatiolla siis on (rivi 7). Puheenjohtaja pyrkii kuvaamaan tilannetta hetkelliseksi, minkä kanssa täytyy jaksaa toimia. Hän kuitenkin toteaa, että tilanne tulisi parantumaan (rivi 12-13). Puheenjohtaja ei pyri pahentamaan fantasiateemasta syntyvää vajeen kuvaa, mutta myöntää ettei itsekään usko täysin tämänhetkisten ratkaisujen kestävän tulevaisuudessa (rivi 18-20). Seuraava osallistuja kuitenkin kuvaa taas organisaation tilaa vajeen näkökulmasta (rivi

21-22), jonka puheenjohtaja kuitenkin pysäyttää (rivi 22-23). Seuraava osallistuja jatkaa fantasiateemaa ja kuvaa, miten vaihtuvuus tulee silti vaikuttamaan organisaatioon ja sen työntekijöihin negatiivisesti (rivi 25-29). Puheenjohtaja pyrkii kuitenkin vielä kääntämään teemaa positiivisempaan suuntaan ja vahvistaa samalla sitä, että tätä vajetta joudutaan nyt vain kestämään (rivi 30-33). Muut osallistujat kääntävät myös ajatuksensa samaan suuntaan ja koittavat vielä keventää tunnelmaa (rivi 34-35 ja 40-41).

Ryhmä ja sen ulkopuolinen määrittymä dramatisoinneissa ja fantasiateemoissa

Johtoryhmän kokousvuorovaikutuksessa esiintyy erilaisia ryhmän ulkopuolisia tahoja, jotka vaikuttavat sen toimintaan. Organisaatiomuutokseen liittyy kuntia, ylemmät johtoryhmät ja valtakunnalliset toimijat sekä moniammatillinen henkilöstö. Usein vuorovaikutuksessa rakennetaan kuvaa sankarillisesta johtoryhmästä ja vastuuta huonoista tai vaikeista päätöksistä annetaan muille tahoille. Johtoryhmän vuorovaikutuksessa rakennetaan ulkopuolisista tahoista haastavia.

Seuraavassa keskustellaan työntekijöiden siirtämisestä eri tehtäviin ja sen aiheuttamiin vaikutuksiin työntekijöille. Keskustelussa kuvataan monia eri tahoja, jotka kuvataan haastavina ja joiden toiminta vaikuttaa johtoryhmään sekä sen päätöksiin.

(Johtoryhmäkokous 1, kevät 2023: H1, H5, muut = johtoryhmän jäseniä, PJs = johtoryhmän puheenjohtajan sijainen)

- 1 **H5:** [- -] Mutta siihen sitten, kun tässä on tää, mä oon käyttänyt aiemminkin tän pu-
- 2 heenvuoron. Et kun kysyttiin jossain, että että kysytään henkilöiltä, että mitä he teke-
- 3 vät, mitä he ovat tehneet aiemmassa organisaatiossa, niin me saatiin sellaisia vastauk-
- 4 sia, että siellä oli kaikki ne kivat hommat. Ne ikävät hommat puuttui ihan kokonaan.
- 5 **H1:** niillä on kivaa [naurahdus]
- 6 **H5:** ja sitten kun me verrattiin kuvauslomakkeita mitän tota se [kaupunki]
- 7 on tehty siihen tehtävään ja niissä oli kuusi pääasiallista tehtävää ja maksimissaan ja
- 8 niihin prosentuaaliset osuudet. Niin niitä ikäviä prosentteja ei ollut itse ilmoitettu nii-
- 9 hin tehtäviin. Ja nyt sitten esimerkiksi niissä osaamiskartoitusyksissä, mitä on tehty,

10 niin täällä sitä ilmoitti sitä tota ilmiötä aika paljon.

11 **Joku:** tätä ei osaa kukaan selittää

12 **H5:** ja elikkä tässä on nyt sellainen sellainen hankaluus, minun, mä näen jo etukäteen
13 näissä näissä selvityksissä, että siellä on varmasti sellaista porukkaa, joka pitää siitä
14 työtehtävästä aivan kerta kaikkiaan kiinni. [**Muut:** mmm, mmm]

15 **H5:** ja eikä ole niin kun niinku tota koskaan kuulutkaan semmoisista, joista tehtävistä
16 joka hänelle muka kuuluisi. Me ollaan tunnustettu tää nyt niinku näissä meidän sisäi-
17 sissä selvityksissäkin, että tota miten me onnistutaan, tämä niin kun niin kun tota, että
18 me onnistutaan johtamaan se muutos oikeasti. Koska se siellä mä uskon, että siellä on
19 paljon siis sitä, sitä sellaista tota siellä on varmasti paljon sellaisia, jotka toivoo niinku
20 uralla eteenpäin ja jotain monipuolisempaa. Sitten siellä on varmasti paljon porukkaa,
21 joka ei missään tapauksessa haluaisi niin kun tota yhtään siitä omasta tehtävästään
22 niin siirtyä yhtään mihinkään muuhun eikä mitään luovuutta pois. Että kyllä tää on niin
23 kun niin kun... Ja sitten tässä on vielä sellainen, että tää tapahtuu semmoisessa se
24 moisessa ammattiyhdistysympäristössä, niin mä näen tähän vielä niin kun semmoisen
25 täydellisen täydellisen niin kun tota riidan mahdollisuuden, että saattaa saada tästä
26 huonosti valmisteltua niin aikamoinen show aikaiseksi semmoinen mitä me ei tarvita
27 mitenkään.

28 **PJs:** joo, joo, jatkan vielä. Mä oon sanonu aikasemmin kans, mulla on kokemusta siitä,
29 kun erikoissairaanhoidossa siirrytään tai otetaan puheentunnistusta käyttöön.

30 **H5:** [nauraen] niin.

31 **PJs:** niin tuota, että meillä on ongelma ei ole ollenkaan sihteerit vaan ne on lääkärit, se
32 meidän ongelmamme. [**Muut:** naurahduksia]

33 **PJs:** niin, että miten heitä, miten he tai miten heitä tuetaan ja vahvistetaan ja ja ja teh-
34 dään kaikenlaisia keinoja ja muuttamaan käyttäytymistään. [**Joku:** Juu]

35 **PJs:** ja ja tuota arvaatte, että tämä ilmapiiri, joka nyt on tässä erottumassa ja erilaisista
36 keskusteluista näistä, mikä kuuluu millekin ammattilaiselle ja tämä ei ole mitenkään
37 otollinen hetki niin, että nyt siirrytään ikään kuin sihteerin työtä lähelle.

38 **Joku:** niinpä

39 **PJs:** arvaan, että ilman muuta olen sitä mieltä, että puheentunnistusta sitä pitää vaan
40 viedä eteenpäin, mut se täytyy suunnitella hyvin, se täytyy keskusteluttaa hyvin ja
41 tuota pyrkiä hyvin viedä hallitustieteen päin. Ja se olis, sanotaan että näin viedää. [nau-

42 rahduksia]

43 **PJs:** mutta, jos sanotaan, että rupekaahan sanelemaan puheentunnistuksella, niin
44 täällä on aika hyvä kaaos.

45 **H1:** päästään otsikoihin äkkiä, kun ehdotetaan, että palkataan lisää sihteereitä ja am-
46 mattilaiset pääsee siihen työhön. [- -]

47 **PJs:** ensi viikolla. Noni joo kyllä, tämä oli pitkä keskustelu tästä asiasta, mutta tää on
48 äärimmäisen tärkeää ja samalla niinkun monimutkainen toteutettavaksi.

Keskustelun alussa taustoitetaan tilannetta, jossa johtoryhmä kummastelee työntekijöiden ilmoittamia työtehtäviä ja naurahtaa tilanteelle (rivi 2-5). Osallistuja vielä jatkaa ja toinen osallistuja vahvistaa näkemystä siitä, miten johtoryhmä on aivan ihmeissään tilanteesta (rivi 11). Tämän jälkeen tulevan päätöksenteon hankaluutta kuvataan henkilöstön aiheuttamaksi (rivi 12-14). Muut samaistuvat tilanteeseen ja myötäilevät (rivi 14). Osallistuja jatkaa ja vielä kuvastaa tarkemmin, millaisia haasteita johtoryhmä tulee kokemaan, koska työnkuvia pitää muuttaa (rivi 18-22), ja tämän jälkeen hän nostaa uuden ulkopuolisen tahon ja haasteen keskusteluun (rivi 24-25). Dramatisointi vahvistuu, kun osallistuja rakentaa tulevia skenaarioita käyttäen metaforia ja kuvauksia konfliktitilanteista, kuten ”täydellinen riita”, ”show” ja ”hyvä kaaos” (rivi 25-26 ja 44). Tämän jälkeen puheenjohtaja tulee mukaan ja täydentää tarinaa ”vihollisilla”, joiden kanssa tulee olemaan ongelmia (rivi 28-32), ja näkemystä kompataan naurahduksilla (rivi 30-32). Puheenjohtaja jatkaa kuvaten johtoryhmän ulkopuolisia tahoja ja heidän aiheuttamia haasteita muulle ryhmälle (rivi 35-37). Tulevaa kuvataan kaaokseksi, joka pitäisi estää hyvällä johtamisella (rivi 39-44). Muut osoittavat saman mielisyyttä naurahduksilla ja myötäilyllä (rivi 38, 42). Lopuksi vielä osallistuja kuvaa myös mediaa haastavaksi ulkopuoliseksi tahoksi (rivi 45-46), ja puheenjohtaja pyrkii vahvistamaan rakennettua kuvaa johtoryhmän sankarillisuudesta ja haastavan päätöksentekijän roolista (rivi 47-48).

Vuorovaikutuksessa johtoryhmä kuvataan siis sankarillisena toimijana, jonka tehtävä on tehdä ikäviä päätöksiä. Johtoryhmää etäännytetään osaltaan muusta organisaatiosta ja sen strategisista päätöksistä. Vaikka johtoryhmä toimii strategisten tavoitteiden mukaisesti, ryhmässä silti rakennetaan kuvaa, jossa kaikkia päätöksiä ei täysin ymmärretä, kuten seuraava esimerkki osoittaa.

(Johtoryhmäkokous 4, kevät 2023: H11, H1 = johtoryhmän jäseniä, PJ = johtoryhmän puheenjohtaja)

- 1 **PJ:** OK sitten meillä on seuraavana siellä otetaan tää koronakorvaukset. [- -] Valitet-
- 2 tavasti tää nyt tulee meidän nilkkaan, vaikka kyse on ehkä vähän jostakin muusta
- 3 kun kerro siitä mistä tässä loppuviimeksi on kyse.
- 4 **H11:** joo mä vaikka nousen täältä pesästä. Tota puhutaan ne valmiuslain aikaisesta
- 5 elikkä keväästä 20 ja ja tota noin tää on nimenomaan sitten sotesopimuksen piiriin
- 6 kuuluville ei muille, sekin vielä. Tästä on noussut melkoinen myrsky ja äsken meidän
- 7 johtoryhmässä henkilöstön edustaja [nimi], joka on superin pääluottamus sanoi että
- 8 hän ei ole koko tän tän sanon vielä tän AY-jyrä aikanaan niin ei ole koskaan täm-
- 9 möistä myrskyä kokenut mikä heihin kohdistuu. [- -]
- 10 **H1:** se on kyllä ihan porsaanreikä...
- 11 **H11:** no sanopa se. Mutta tietysti jossain se raja on. [- -]. Sitten siinä oli tota vielä
- 12 kenelle maksetaan niin tässä on nää kenelle maksetaan. Eli tää on tarkkaan määrätty
- 13 siellä valtakunnansovittelijan pöydässä miten kenelle maksetaan erikoissairaanhoi-
- 14 don toiminnoissa ja kenelle maksetaan peruspalveluissa. [- -].
- 15 **H1:** eikö järjestöt kuitenkin olleet valtakunnansovittelija kanssa sopineet?
- 16 **H11:** no valtakunnansovittelija sovintoesitys on sen tyylinen että kun hän tekee so-
- 17 vintoratkaisua niin siitä ei sinänsä neuvotella [H1: okei] siinä on kaksi vaihtoehtoa
- 18 yliajalla tai hyväksyä.
- 19 **H1:** ota tai jätä.
- 20 **H11:** elikkä sinne ei voi niinku laittaa tavallaan lisää että ei tää täytyy lisätä sinne. [-
- 21 -] Toki sinne tulee vielä kunnista lisäyksiä koska tiedätte että kun täällä on tässä tullut
- 22 vielä tää vaihdos niin siellä kunnissa ei ole niitä muistelijointa kolmen vuoden takaisia
- 23 historioita muistelemassa että niitä niinku kaivetaan jostain ja sitten varmaan joku
- 24 työntekijäkin tulee vielä sanomaan että niin mähän oon ollut silloin töissä mutta et-
- 25 tekö te muista. Eli tota siinä mielessä tää on niinku hankalaa. [- -] Siinä on vielä sitten
- 26 tarkkaan nämä mitkä mitkä sinne sitten tuli tuli tota, ei käydä tätä nyt sen kummem-
- 27 min läpi, mutta tää materiaali on teillä nyt tuolla käytössä ja toivon että käynte sitä
- 28 läpi myös siellä omissa yksiköissänne koska tää nyt ei oikein tää ei ollut täällä vähän
- 29 järjenvastasta.

30 **PJ:** tää on tää on järjenvastaista. [- -]. Mutta on tärkeää että käynte teidän linjojen
31 johtoryhmissä toimialueet ja vastualueenjohtajat kaikki käy tätä nyt läpi, että jokai-
32 sella on tieto tästä.

33 **H11:** sitten seuraava. [- -] Tässä on vielä sekin että tosiaan kirjanpitolautakunta sen
34 jälkeen kun valtakunnansovittelija oli tän päätösesityksen tehty ja tää työehtosopi-
35 mus oli hyväksytty niin kirjanpitolautakunnissa tähän tällaiseen kannan että kun-
36 nat maksaa tän.

37 **H1:** just se on hyvä. [naurua]

38 **H11:** toisaalta se on ihan. [- -] Ja nyt esimerkiksi tuossa on just miksi että miksei vam-
39 maisten asumispalvelut saa, se syy on tässä, se ei ole tuolla tuolla listalla.

40 **PJ:** [nimi] siihen vastaakin mut [nimi] jos on niinku, tää nyt viimeistään osoittaa te
41 ette arvosta heidän työtään...

42 **Muut:** mmm

43 **H1:** ja on ollut se, että työnantaja olisi voinut päättää toisin, sitä oon kuullut aika
44 paljon..

45 **PJ:** olisi mutta kunnat maksaa, niin siinä on se että kunnat ei suostu maksamaan mitä
46 tahansa ja osa kunnista on maksanut koronakorvauksia esimerkiksi [kunta] maksoi
47 300-500 € ja sitten oli 1000 € riippuen vähän missä tehtävissä on ollut niin kaikille
48 jotka oli niinku korona asiakkaiden ja potilaiden kanssa tekemisissä

49 **H1:** kaikki ei tehnyt näin ja se on harmi...

50 **PJ:** niin me ei ne kunnat halua maksaa uudelleen tätä tämmöinen osittain joutuu
51 maksamaan mutta kun kaikkihan ei ole maksanut näitä, tässä tulee kanssa se..

52 **H11:** olisi voitu päättää niin että me maksetaan kaikille sotelaisille

53 **PJ:** ja lähetetään lasku ja kunnille lähetetään lasku ja riidellään sitten [naurua] Olisi-
54 vat varmasti riitauttaneet siinä kohtaa...

55 **H11:** [jatkaa päälle] että miksi emme noudattaneet työehtosopimusta. Siis mä voin
56 veikata että sitten olisi tullut hyvinvointialueen maksettavaksi.

57 **PJ:** todennäköisesti.

Ensin puheenjohtaja määrittää alkavan keskustelun dramatisointia (rivi 2-3). Johtoryhmän jäsen kertoo tilanteesta ja sen haastavuudesta sekä kuvastaa tilannetta metaforisesti myrskynä (rivi 6 ja 9). Ulkopuolisen tahon eli neuvottelijoiden päätöksiä kuvataan myös porsaanrei'iksi

ja järjettömiksi, eli keskustelijat määrittävät samalla ulkopuolista tahoa puheenjohtajan aloittaman narratiivin mukaisesti sekä etäännyttävät johtoryhmää päätöksestä (rivi 10 ja 15-19). Samaa järjenvastaisuutta korostetaan myös seuraavissa puheenvuoroissa (rivi 28-30). Tämän jälkeen puhutaan toisesta ”vihollisesta” eli kunnista, joiden päätösten takia hyvinvointialue on hieman ongelmissa (rivi 48-49) ja dramatisointiin lisätään huumoria ensin puheenjohtajan aloitteesta (rivi 53-54). Lopuksi viitataan siihen, miten hyvinvointialue kuitenkin joutuisi maksajaksi, ja ”me” nähdään narratiivissa kärsijänä (rivi 56).

Yhteenkuuluvuuden rakentaminen

Johtoryhmän kokousvuorovaikutuksessa ja dramatisoinnissa käytettiin paljon erilaisia huumorin ja kuvailujen keinoja. Huumori näyttäytyi vuorovaikutuksessa erilaisin spontaanein kommenttien tai vitsien muodossa. Oikeastaan huumori oli dramatisoinnin keino, joka ei ehkä lisännyt varsinaiseen aiheeseen lisää asiapitoista sisältöä, vaan sillä pyrittiin ennemminkin vahvistamaan tai muokkaamaan syntynyttä todellisuutta. Yleensä humoristiset vitsit tai lisäykset olivat lyhyitä, ja ne oli osoitettu koko johtoryhmälle tai ne kerrottiin hieman kuiskaten viereisille johtoryhmän jäsenille.

Huumori oli siis verbaalista, mutta myös nonverbaalisilla vihjeillä osallistuttiin dramatisointiin. Esimerkiksi nauru, hymähtely ja myötäily olivat ryhmässä tapoja osoittaa yhteisten merkitysten jakamista ja jaettujen heittojen tai viittausten ymmärtämistä. Ryhmän jäsenet siis tunnistavat fantasiateeman, johon joku viittaa heitollaan ja jäsen vastaa siihen nauraen. Erityisesti tämä näkyi johtoryhmää havainnoidessa: kun joku heitti vitsin tai humoristisen kommentin, muut nauroivat ja katsoivat toisiaan merkitsevästi.

Seuraavassa esimerkissä huumorilla korostetaan organisaatiomuutoksen sarkastisuutta ja tulevia haasteita paperiarkistojen ja isojen tietomäärien hallitsemisessa. Vaikka keskustelu on lyhyt, siinä vahvistetaan ryhmän kuvaa organisaation tulevasta sekä sen haasteista.

(Johtoryhmäkokous 1, kevät 2023: H1, H6, muut = johtoryhmän jäseniä)

1 **H1:** [- -] Niin missähän ne ihmiset nyt on, onko ne kunnissa siirtyneet tänne, onko heitä

- 2 olemassakaan ja sitten se että minkälaiset sopimukset kunnat on tehnyt, kauanko ne
3 maksaa sitä historiatietokantaa, vaikka [järjestelmä] suhteen. Muistelen, että ostet-
4 tiinko me kymmenen vuoden lisenssi tai joku, että historiatieto säilyy ennen [järjestes-
5 mään] menoa. Siitä on puolet kohta käytetty siitä ajasta ja sen jälkeen onnea vaan sille,
6 joka lähtee hakee, ku [kunta] mummo kysyy papereitaan vuodelta 85... [muut naura-
7 vat]
- 8 **H1:** niin mistä ne löytyy. Ja uuden kuntaliitoksen jälkeen mä voin sanoa, että niitä pa-
9 periarkistojakin löytyy aika monta eri paikoista.
- 10 **H6:** [naurahtaan] kyllä.
- 11 **H1:** Jos ei oo madot syöneet papereita niin [muut nauravat] ei välttämättä löydy.
- 12 **H6:** [naurahtaan] tai kosteus vienyt.

Ensin keskustelussa taustoitetaan tilannetta ja keskustellaan nimenomaan aiheesta (rivi 1-4). Sen jälkeen humoristisella heitolla korostetaan tilanteen huvittavuutta ja käytetään humoristista kuvailua, miltä organisaation tulevaisuus voisi näyttää (rivi 6). Johtoryhmän muut jäsenet osoittavat merkitysten jakamisen erilaisilla nonverbaalisilla vihjeillä, joihin liittyvät nauru, hymähdykset ja virnistely tietyille asioille (rivi 6-7, 11-12). Lopussa saman mielisyyttä korostetaan huumorilla ja aiheen käsittelyä jatketaan (rivi 11-12).

Huumoria tarkastelemalla nähdään myös, millaisista asioista ryhmällä on jonkinlaista yhteistä näkemystä. Humoristiset heitot liittyivät usein organisaatiomuutoksen tavoitteisiin. Vaikka asioista puhutaan asiallisesti ja tavoitellaan strategian mukaisia tavoitteita, yleensä ryhmä hie-
man humoristisesti asemoi päätökset ja tavoitteet ryhmän sisällä. Seuraavassa esimerkissä puhutaan, millainen palvelu kannattaisi ottaa, kun halutaan tarkastella uuden organisaation integraatiokyvykkyyttä.

(Johtoryhmäkokous 3, kevät 2023: H3, H5, H6 = johtoryhmän jäsen)

- 1 **H3:** no itse luonnollisesti kannatan sitä ja tavallaan niin kun semmoinen puoli vihreä
2 valohan teiltä tuli jo silloin aikaisemmin kun tätä tiedusteltiin, kannattaisiko meidän olla
3 mukana ja silloin kaikki sanoi että ilman muuta. Jos integraatio on keskeinen tavoite
4 tässä kokonaisuudessa, totta kai meidän kannattaa olla mittaamassa myös sitä kypsyy-

- 5 astetta ja mun mielestä tärkeintä on, että me vastaamme ja sitten meidän johtoon tai
6 niinku meidän jokaisen johtoryhmät vastaa. [- -]
- 7 **H5:** Joo [nimi] ?
- 8 **H6:** joo kiitos. Ilman muuta ylin johto, keskijohto, mutta jos ajattelee sitä integraatiota
9 niin kyllä nyt taas vaikka joku pari verrokkialuetta integroidun koko sotesektorin. Opis-
10 keluhuolto se on yksi pieni palanen [mmm] siitä kokonaisuudesta että niinku tavallaan
11 olisi mielenkiintoista myös ja tietty hypoteesi on, että että tota eri kokoisissa lähtöor-
12 ganisaatioissa se integraatiokyvykyys saattaa olla vähän eri tasolla. [- -]
- 13 **H3:** linja-joryt ilman muuta, ja tietysti kaikki integraatiiovastuualueen johtajat ja tietysti
14 tämä porukka. [esittelijän lyhyt kommentti]
- 15 **H5:** ja mä uskon, että hyvinvointialueen johtoryhmä sitten kiinnostaa tämä tulos. Mei-
16 dän integraatio kyvykyys [**Kaikki:** mmm, naurun remahdus]
- 17 **H6:** [nauraen] niin onko tässä tehty railot jo konsernin suuntaan. [naurua]

Ensimmäinen keskustelija kuvastaa organisaation strategista tavoitetilaa, mutta teeman mukaisesti sitä kuvataan "jos tavoitteena" eikä "kun tavoitteena" (rivi 3-4). Lisäksi toinen osallistuja jatkaa fantasiateemaa ja kuvastaa vallitsevaa tilannetta hankalaksi, koska integraatiokyvykyys on erilainen eri kunnissa, joita uuteen organisaatioon on liitetty. Lopuksi teeman mukaisesti integraatiokyvykyteen suhtaudutaan hieman huvittuneesti ja kuvataan, kuinka tämän ryhmän ylempi johtoryhmä on varmasti kiinnostunut siitä, miten uusi organisaatio sitten toimii tulevaisuudessa (rivi 15-16). Myös toinen osallistuja kuvastaa teeman mukaisesti sitä, miten ryhmä uskoo, että organisaatio on jo hieman hataralla pohjalla yhteistyön näkökulmasta (rivi 17), ja muu johtoryhmä ymmärtää "heiton" ja yhdistyy siihen nauramalla (rivi 16-17). 93?

5.2 Johtoryhmässä rakentuvat fantasiateemat

Tutkimuksessa oltiin myös kiinnostuneita, millaisia fantasiateemoja kokousvuorovaikutuksessa esiintyy. Tässä luvussa esitellään muodostuneet fantasiateemat, jotka rakentuivat vuorovaikutuksessa ja dramatisoidessa. Nämä olivat fantasiateema henkilöstöressurssien vajeesta,

sankaruudesta, päätöksenteon vaikeudesta ja sarkastinen organisaatiomuutos. Nämä valoitavat ryhmän näkemyksiä haasteista, päätöksistä ja organisaation tilasta.

Henkilöstöressurssien vaje

Kokousvuorovaikutuksessa yhdeksi vallitsevaksi fantasiateemaksi nousi henkilöstöressurssien vaje. Teeman mukaan organisaatiossa on pulaa työntekijöistä ja heidän jaksamisestaan ollaan huolissaan. Organisaation päätöksenteossa tulee huomioida aina rajalliset henkilöstöressurit sekä heidän kuormituksensa. Kokousvuorovaikutuksessa rakennetaan todellisuutta, jossa työntekijät nähdään väsyneinä, ja uusien muutosten uskotaan kuormittavan henkilöstöä vaan enemmän ja enemmän, minkä seurauksena he saattavat lähteä koko organisaatiossa. Lisäksi fantasiateeman mukaan uusia työntekijöitä on vaikea saada töihin, vaikka se olisi selviytymisen kannalta hyvin oleellista. Tilanteeseen vaikuttaa organisaatiomuutoksen tilanne sekä vallitseva yhteiskunnallinen tilanne, jossa työvoimapula vaikuttaa myös omaan organisaatioon.

(Johtoryhmäkokous 2, kevät 2023: H1 = johtoryhmän jäseniä, PJ = johtoryhmän puheenjohtaja)

- 1 **H1:** Mulla on vähän se tuntu, ettei sitä porukkaa tainnut sittenkään löytyä tän selvityk-
- 2 sen kautta ja **linjat on järjestäytyneet sillä tavalla, kun ovat voineet järjestäytyä tällä**
- 3 **resurssilla, mutta vajetta on. Ainaki [palvelulinjan nimi], meillä muillakin varmaan**
- 4 **on vajetta. [Muut: mmm]**
- 5 **PJ:** niin
- 6 **H1:** koska me ei löydetty sitä ylimääräistä porukkaa niiku mistää. **Elikkä se pooli ei**
- 7 **auta, jos me ei meillä ei ole jaettavia ihmisiä siellä. [H6: joo]**

Kokousvuorovaikutuksessa ei kertaakaan puhuttu henkilöstöstä hyvinvoivana, jaksavana tai riittävänä, josta voidaan päätellä, että yhteinen jaettu ymmärrys tilanteesta on päinvastainen. Vuorovaikutuksesta on myös havaittavissa se, että jokainen tunnistaa henkilöstön vajeen ja kuormituksen osaltaan. Fantasiateemaa siis vahvistetaan omilla esimerkeillä, ja ne muodostavat jaetun todellisuuden työntekijäressurssien vajeesta.

(Johtoryhmäkokous 1, kevät 2023: H3, H6 = johtoryhmän jäseniä)

- 1 **H6:** mä voin heti vastata tähän, että **meiltä puuttuu 43 vakinaista sosiaalityöntekijää**
- 2 tuolta lastensuojelusta
- 3 **H3:** mä tiedän
- 4 **H6:** niin tota me ollaan vähentämässä sieltä 11 ostopalvelusosiaalityöntekijää ilman,
- 5 että **meillä on mitään huikeita rekrytointivaltteja** eli lisäämässä sitä kuormitusta sitä
- 6 mitoitusta jo sen takia et me luovutaan niistä ostopalveluista, kun ne on kalliita, kolme
- 7 kertaa kalliimpia. Sitten jos tämmöistä heittää siihen päälle niin **meiltä puuttuu kah-**
- 8 **deksankymmentäkolme sosiaalityöntekijää sen jälkeen.** Siis mahdoton ajatus ainakin
- 9 lastensuojelun osalta. [- -]

Henkilöstöressurssien fantasiateemassa myös kuvataan organisaation pitovoimaa heikoksi ja resurssivajeelle on vaikeaa löytää ratkaisuja. Vuorovaikutuksessa rakennetaan taas kuvaa organisaatiosta, joka ei pysty pitämään nykyisiä työntekijöitä tyytyväisinä ja työvoimapula kuormittaa nykyistä organisaatiota liikaa. Välillä puheenjohtaja pyrki omalla viestinnällään valamaan luottoa siihen, että tulevaisuus ei olisi aivan niin negatiivinen, mitä ryhmä on vuorovaikutuksessaan rakentanut. Henkilöstövajeen fantasiateemassa tulevaisuudesta ei siis ole kovin tarkkaa visiota ja ongelmaa pyritään siirtämään eteenpäin ja selviytymään vähän aikaan näillä henkilöstöresursseilla.

(Johtoryhmäkokous 3, kevät 2023: H2, H5, H7, H11 = johtoryhmän jäseniä, PJ = johtoryhmän puheenjohtaja)

- 1 **H2:** Mä ymmärrän sen keskitetyn ja sitten pooliajattelu, mutta **tässä kun ovi käy koko**
- 2 **ajan** sen selvittelyn aikanakin, että lähtee niinku kokonaan uusia joukkoja tässä keski-
- 3 tetyssä ollut mukana niin tavallaan pystyisikö ne pistää niinku tavallaan suoraan auki?
- 4 **Meillä lähtee kohta ne loputki, kun nää kaatuu niitten niskaan ketkä jää.** Ainakin toi-
- 5 silla linjoilla on tosi huono tilanne.
- 6 **PJ:** joo sopikaa ja [nimi] tulee kanssa siihen keskusteluun mukaan. Nimittäin kun mä
- 7 jotenkin itse ajattelin tässä tuohon [äskeseen] kommenttiin liittyen, että kun tätä nyt
- 8 on jonkin aikaa tehty, että ei tässä nyt menisi enää niinku kuukausia vaan tässä olisi

9 kyse jostain parista, kolmesta, neljästä viikosta, jolloin se ehkä niinku kestäisi se sys-
10 teemi sen. Mutta jos tässä menee niinku pidempi aika niin ei tietenkään, tuli tohon
11 [nimi] kysymykseen, niin ei me voida odottaa, koska sitten pitää mennä vaan eteen-
12 päin ja ja tota sitten tietysti siinä kohtaa, kun esimerkiksi tätä sanelunpurkua lähdetään
13 laajentamaan, se vähentää jostakin sitä sihteeristön tarvetta. Niin silloinhan meille tu-
14 lee tämmöisiä uudelleensijoitus niinku asioita eteen ja sitten se on se on sitten niinku
15 oma pysähdyksen paikka. Ne on varmaan aikasintaan sitten syksyllä edessä. Elikkä
16 mä ajattelisin, että sitä ei kannata nyt kauheasti niinku jumittua siihen vielä mutta
17 tota...

Päätöksenteon vaikeus

Toinen fantasiateema, joka johtoryhmän vuorovaikutuksessa rakentui, on fantasiateema päätöksenteon vaikeudesta. Johtoryhmän yksi tehtävä oli käydä lähetekeskusteluja sekä tehdä linjauksia organisaation tulevaisuutta koskien. Päätöksien vaikeus rakentui yleensä niiden asioiden ympärille, joissa linjaus tuli ryhmän ulkopuolelta. Näissä tilanteissa johtoryhmän vuorovaikutuksessa neuvoteltiin tiedosta ja sen vaikutuksista sekä samalla rakennettiin ryhmälle yhteistä ymmärrystä suhtautumisesta asiaan. Keskusteluissa päätöksentekoa kuvattiin yleensä haasteelliseksi, mutta myös järjettömäksi.

(Johtoryhmäkokous 4, kevät 2023: H1, H11 = johtoryhmän jäseniä, PJ = johtoryhmän puheenjohtaja)

- 1 **H1:** se on kyllä ihan **porsaanreikä..**
- 2 **H11:** no sanopa se. Mutta tietysti jossain se raja on. [- -] Ei käydä tätä nyt sen kum-
- 3 memmin läpi, mutta tää materiaali on teillä nyt tuolla käytössä, ja toivon että käytte
- 4 sitä läpi myös siellä omissa yksiköissänne, koska tää nyt ei oikein tää ei ollut täällä **vä-**
- 5 **hän järjenvastasta.**
- 6 **PJ:** tää on tää on järjenvastaista ja tästä on intrassa ja uudestaan vielä viestintään
- 7 [nimi] kanssa puhuttiin, mutta on tärkeää että käyttö teidän linjojen johtoryhmissä toi-
- 8 mialueet ja vastuualueenjohtajat kaikki käy tätä nyt läpi, että jokaisella on tieto tästä.

Yleensä päätöksenteosta tai linjauksista keskusteltaessa pyrittiin vahvistamaan sitä, että päätöksiä tehdään hyvinvointialueen strategian mukaisesti, mutta samalla ryhmä kuvasi asemaansa vaikeaksi. Ryhmä joutui tekemään vaikeita päätöksiä ja ottamaan vastuuta niiden vaikutuksista muuhun organisaatioon. Teeman mukaisesti johtoryhmää kuvattiin sankarilliseksi kärsijäksi, joka tekee muiden tahojen ristipaineessa vaikeita päätöksiä. Teemalla vahvistetaan myös ryhmässä sitä, että ongelmien edessä ollaan yhdessä.

(Johtoryhmäkokous 4, kevät 2023: H11, H1 = johtoryhmän jäseniä, PJ = johtoryhmän puheenjohtaja)

18 **H11:** sitten seuraava. [- -] Tässä on vielä sekin että tosiaan kirjanpitolausakunta sen
19 jälkeen kun valtakunnansovittelija oli tän päätösesityksen tehty ja tää työehtosopi-
20 mus oli hyväksytty niin **kirjanpitolausakuntauksissa tähän tällaiseen kannan että**
21 **kunnat maksaa tän.**

22 **H1:** just se on hyvä. [naurua]

23 **H11:** toisaalta se on ihan. [- -] Ja nyt esimerkiksi tuossa on just miksi että miksei vam-
24 maisten asumispalvelut saa, se syy on tässä, se ei ole tuolla tuolla listalla.

25 **PJ:** [nimi] siihen vastaakin mut [nimi] jos on niinku, **tää nyt viimeistään osoittaa te**
26 **ette arvosta heidän työtään...**

27 **Muut:** mmm

28 **H1:** ja on ollut se, että **työnantaja olisi voinut päättää toisin, sitä oon kuullut aika**
29 **paljon..**

30 **PJ:** olisi mutta kunnat maksaa, niin siinä on se että kunnat ei suostu maksamaan mitä
31 tahansa ja osa kunnista on maksanut koronakorvauksia esimerkiksi [kunta] maksoi
32 300-500 € ja sitten oli 1000 € riippuen vähän missä tehtävissä on ollut niin kaikille
33 jotka oli niinku korona asiakkaiden ja potilaiden kanssa tekemisissä

34 **H1:** **kaikki ei tehnyt näin ja se on harmi...**

Teemassa johtoryhmän päätöksentekoprosessia kuvataan monimutkaiseksi ja ulkopuolisia ta-
hoja tulee huomioida tarkasti ennen päätöksentekoa. Teemassa johtoryhmän asemaa kuva-
taan vaikeaksi ja yhteisesti ymmärretään, että päätökset vaikuttavat laajasti eri sidosryhmiin.
Lisäksi nämä tahot ohjaavat myös tiimin toimintaa ja päätöksien tekemistä.

Fantasiateema sankaruudesta

Johtoryhmä rakentaa viestinnällään kuvaa heidän ryhmästään ja toisaalta suhteestaan mui-
hin. Fantasiateema sankaruudesta ilmenee myös aiemmassa päätöksenteon vaikeuden tee-
massa, mutta ryhmän identiteettiä ja suhtautumista muuhun ympäröivään maailmaan vihja-
taan pienillä heitoilla ja sanavalinnoilla. Teemassa johtoryhmä etäännyttää itseään itse työn-
tekijöistä ja organisaatiosta. Samalla he luovat kuvaa sankarillisesta ryhmästä, joka ottaa vali-
tukset vastaan, mutta silti pyrkii tekemään päätöksiä ja ratkaisuja organisaation hyväksi mo-
nen tahon ristipaineessa.

Seuraava esimerkki kuvastaa hetkeä, jossa humoristisesti kuvataan, miten ryhmälle keskustel-
tava asia on varsin selkeää, kun taas ryhmän ulkopuoliselle tilanne ei ole samalla tavalla selkeä.

(Johtoryhmäkokous 4, kevät 2023: H11, H1 = johtoryhmän jäseniä, PJ = johtoryhmän puheen-
johtaja

- 1 **H11:** [- -] Mutta sitten tänään on YT-elimessä, johon mä nyt yhdeksi menen, niin ne
- 2 alkaa palkkaharmonisoinnista semmoiset ensimmäiset keskustelut, että miten
- 3 sitä lähdetään viemään. [- -] Elikkä nythän esimerkiksi on allekirjoituspöytäkirja,
- 4 tässä samassa pöytäkirjassa siitä erikseen mainitaan, että ne kohdennetaan niinku
- 5 alimpiin ryhmiin. Elikkä jos meillä...
- 6 **H1:** [keskeyttää] **eikö se ole aika selvää?**
- 7 **H11:** **no joo niinhän nää kaikki on selvää** [naurua].
- 8 **PJ:** **meille se on,** mutta.. [- -].

Sankaruuden fantasiateemassa ryhmän ulkopuolisia tahoja nostetaan keskusteluissa niin sanotusti vihollisina, ja näiden tekemien päätösten vaikutuksia ryhmään kuvataan haasteelliseksi. Sankarillisuutta rakennetaan sillä, miten johtoryhmä joutuu kestävään päätösten vaikutukset, ja he ymmärtävät roolinsa olevan vaikea. Toisaalta teemassa korostetaan mehenkeä ja sitä, miten asioiden edessä ollaan ryhmänä.

(Johtoryhmäkokous 2, kevät 2023: H9, H11 = johtoryhmän jäseniä, PJ = johtoryhmän puheenjohtaja

- 1 PJ: juuri näin ja toi on hyvä niinku kun sanoit että tästähän tää lähti alkujaansa, että
- 2 että tota erikoissairaanhoidossa niinku ei ole toteutettu sitä asiakasmaksu-
- 3 päätöstä mikä on ihan voimassa oleva. **Nyt tää menee meidän piikkiin.** Mä oon sel-
- 4 laista **huutoo kuunnellut** tälläkin viikolla että te olette jotain muuttanut ja mä yritän
- 5 selittää tai en yritä vaan sanoa että ei ole mikään muuttunut mutta ihmiset eivät olisi
- 6 soveltunut. **Miksi te olette nyt käskeneet miten soveltaa näitä?** [naurhdus] [- -].
- 7 Mä en haluaisi avata tätä vaan viedä nää on kaikki sitten kerralla kun se väistämättä
- 8 se valtuusto tulee käymään tän keskustelun. Jos me ei olla valmistauduttu siihen niin
- 9 mä oon siellä ihan, **mut kivitetään siellä** huhtikuun kokouksessa. Se on ihan päivän-
- 10 selvä asia. [hiljaisuus] Niin tota olisiko kestäkö tää sen että ei vielä? [- -]
- 11 **H9:** saako yhden yhteiskuntapoliittisen kommentin... [**PJ:** saa]. Kun katsoo noita
- 12 mistä vähennetään ja niinku näitä kriteereitä, että **kyllä me ollaan taitavia keksi-**
- 13 **mään niin mihinkä meidän niinku ihmisten työaika menee...** [naurua, epämääräistä
- 14 puhetta]
- 15 **H9:** just miettiä jokaisen keski, **aivan valtava työ** [**Joku:** niin on, ihan hirvee]. Niinku
- 16 että että miksei voisi olla kolme neljä kategoriaa ja sitten jonkun yleisemmän joka
- 17 on selvitetty... [**Muut:** mm, mm] [- -]
- 18 **PJ:** oon tehnyt päätöksiä yrittäjille, että **on aika hankalaa...**

Sarkastinen organisaatiomuutos

Organisaatiomuutokseen viitataan vuorovaikutuksessa useasti, koska johtoryhmän tehtävänä on käydä keskusteluja, joissa mietitään toimivia tapoja järjestää palveluja. Näistä keskusteluista rakentuu fantasiateema sarkastisesta organisaatiomuutoksesta. Usein organisaatiomuutokseen viitataan ironisesti ja humoristisesti. Sarkastisena pidetty organisaatiomuutos näkyy keskustelussa hyväntahtoisina ja itseironisina kommentteina, joilla viitataan organisaation ristiriitaisiin tavoitteisiin. Hyvinvointialueen strategiaan kirjoitetusta tavoitteesta yhtenäisestä toimintakulttuurista vitsaillaan keskustelussa. Tämä jaettu ajattelutapa ilmenee osallistujien naurahduksina.

(Johtoryhmäkokous 2, kevät 2023: H5 = johtoryhmän jäsen, PJ = johtoryhmän puheenjohtaja)

- 1 **H5:** toisaalta tosi mielenkiintoista, että erityiskorvattavia lääkkeitä, tällaisesta P-lausunnosta, sairaanhoito voi periä, perusterveydenhuolto ei.
- 2
- 3 **PJ:** mmm
- 4 **H5:** nyt kun me ollaan oikeasti yhtä, mutta...
- 5 **PJ:** mmm, [nauraen] se on eri asia. Sitten eteenpäin [- -]
- 6 **H1:** [- -]. **Voitte kuvitella tää on semmoinen riemukas asiakasmaksun määräytymisen laskenta** [naurahduksia muilta]. Siellä pitää tämmöisiä huomioida apteekin perusvoiteista lähtien. **Tää ei ollut onnistunut lakimuutos, mutta sen kaa on elettävä.**
- 7
- 8
- 9 **PJ:** joo
- 10 **H1:** jos ihmettelette, miksi tää ei ole onnistunut niinku täällä todetaan

Samalla fantasiateema sarkastisesta organisaatiomuutoksesta ketjuttuu päätöksenteon vaikeuden fantasiateeman kanssa. Ryhmässä muodostuu tulevaisuus, jossa muutosta syytetään ongelmien syntymisestä ja haasteille ei voida tehdä mitään. Vuorovaikutuksessa etäännytetään johtoryhmää päätöksistä ja tilannetta kuvataan huvittavana. Teema ketjuttuu myös siis sankaruuden teeman kanssa. Fantasiateema sarkastisesta organisaatiomuutoksesta myös keventää yleensä vaikeiden päätöstenteon käsittelemistä.

(Johtoryhmäkokous 2, kevät 2023: H5, H9 = johtoryhmän jäsen, PJ = johtoryhmän puheenjohtaja)

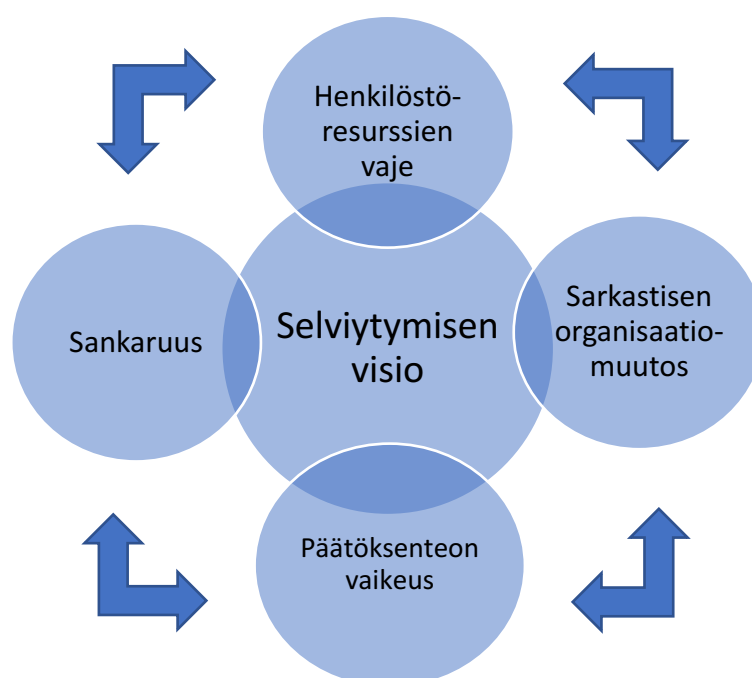
- 1 **H9:** Joo tää on oikeestikin hankalaa. Tää vaikka tää diabeteksenhoito. Siellä on nimen-

- 2 omaan niitä kaikkein monimutkaiset ja vaikeampia... [H5: aloituksia on]
- 3 H9: ja ja ja semmoisia joissa tarvitaan tai on keskittynyt semmoista erityisosaamista.
- 4 Että juuri se määrittelyn niin että mikä on nyt sitten niinku erikoissairaanhoidon tai per-
- 5 rusterveidenhuoltoa ja nyt tässä uudessa hallinnossa on rakenteessa on **muuttunut**
- 6 **niinku tosi vaikeaksi.**
- 7 **Moni:** niin on.
- 8 **H9:** ja ja vaikka nyt...
- 9 **PJ:** [keskeyttää] **ja se on ollut se tavoite.** [naurua]

Fantasiateemoista rakentunut retorinen visio

Retorisella visiolla kuvataan symbolisen konvergenssin mukaan ryhmälle muodostunutta laajempaa tarinaa. Retorinen visio rakentuu siis ryhmän kokemuksista ja näkemyksistä, jotka heijastavat ryhmän asenteita ja arvoja. Kun fantasiateemoja alkaa muodostumaan, ryhmällä voidaan todeta olevan yhteinen symbolinen todellisuus. Tutkimuksessa havaittiin neljä fantasiateemaa, jotka ketjuttuivat johtoryhmän kokousvuorovaikutuksessa. Näistä voidaan muodostaa ryhmän retorinen visio (ks. kuvio 1).

Kuvio 1.



Selviytymisen visio muodostui fantasiateemojen ketjuttuessa toisiinsa kokousvuorovaikutuksessa. Fantasiateemat päätöksenteon vaikeudesta ja sankaruudesta ketjuttuivat usein toisiinsa sekä muodostivat kuvaa taasen sarkastisesta organisaatiomuutoksesta. Kaikessa vuorovaikutuksessa ryhmää kuvattiin sankarina, joka joutuu tekemään vaikeita päätöksiä epäsuotuisassa tilanteessa. Tilanteeseen vaikuttivat ryhmän mukaan erilaiset ryhmän ulkopuoliset tahot, kuten aluevaltuusto tai organisaatioon liitetyt kunnat sekä valtakunnalliset päätökset. Keskusteluissa rakennettiin kuvaa kärsivästä organisaatiosta, jossa päätöksillä pyritään kohentamaan hetkellisesti organisaation tilaa. Vuorovaikutuksessa oli läsnä ajatus siitä, että tärkeintä on selviytyä taas vähän eteenpäin ja toteuttaa pakollisia organisaation tavoittelemia strategisia tavoitteita.

Selviytyminen ilmeni keskusteluissa hyvin konkreettisesti puhuttaessa vaikeista päätöksistä tai henkilöstöön liittyvistä asioista. Päätöksiä kuvattiin, että niillä selvittää nyt tämä vaihe: systeemi kestää nyt tietyn aikaa ja katsotaan asioita myöhemmin uudestaan. Organisaatiomuutokseen viitattiin niin, että nyt toteutetaan pakolliset tavoitteet ja katsotaan, mitä sitten käy. Usein keskusteluissa kuvattiin, että tiedetään päätöksistä aiheutuvan haasteita ja reaktioita, mutta koitetaan nyt kestää nekin. Ongelmiin ei aina paneuduttu kovin syvälle ja usein puheenjohtaja jopa keskeytti haastavien asioiden puimisen, jotta ryhmä pyrkisi enemmän keskittymään siihen, mihin voidaan nyt vaikuttaa.

5.3 Johtajan merkitys dramatisoinnissa ja fantasiateemojen rakentamisessa

Johtoryhmän kokoukset olivat hyvin puheenjohtajavetoisia. Puheenjohtajalla oli siis melkein jokaisessa keskustelussa osallisena. Hän aktivoi osallistujia kertomaan omia mielipiteitä, kertoi niitä itse sekä ohjasi keskustelua. Puheenjohtajan viestinnästä pystyttiin erottamaan kolme erilaista toimea, joilla hän edisti tai esti ryhmän dramatisointia. Seuraavissa esimerkeissä keskitytään tarkastelemaan puheenjohtajan roolia keskusteluissa.

Kokousvuorovaikutuksen ja osallisuuden hallinta

Puheenjohtajavetoinen johtoryhmäkokous antoi valtaa itse puheenjohtajalle jakaa puheenvuoroja ja rajoittaa niihin käytettyä aikaa. Lisäksi puheenjohtajalla oli oikeus keskeyttää jäsenen keskustelu tai ohjata sitä. Usein vuorovaikutus oli siis puheenjohtajan hallitsemaa. Samalla kuin puheenjohtaja rajasi muiden puheenvuoroihin käytettyä aikaa, hän rajasi mahdollista dramatisointia. Seuraava esimerkki kuvastaa yleistä tapaa, jolla puheenjohtaja hallitsi keskustelua johtoryhmässä.

(Johtoryhmäkokous 3, kevät 2023: H2, H7, H9 = johtoryhmän jäsen, PJ=puheenjohtaja)

- 1 **PJ:** täähän on, tää [järjestelmä] vaikuttaa hyvinkin niin tuota järkevältä ja viralta toi-
- 2 minta. [- -] Mutta muuten ja sitten tästä kommentteja kysymyksiä, [nimi]?
- 3 **H7:** [- -] Mutta mikä niin kun se päätös johon niin kun näin kallis hankinta tulee? Hanke
- 4 on varmaan oma asiansa, mutta sitten kun se jää elämään niin sitten pitää sitä hankin-
- 5 talain.
- 6 **PJ:** Onks tätä [nimi], hyvä kysymys... [esittelijä vastaa] Niin se mahdollistaa sen, OK joo
- 7 selvä. [nimi]?
- 8 **H9:** [- -] Mutta sitten sellainen toinen toinen puoli, en nyt tätä tunne eikä mulla ole
- 9 asiantuntemusta arvioida sitä, että kuulostaa hyvälle sen, että että tota tää vastaa nii-
- 10 hin kysymyksiin, mutta sitten varmaan on aika tärkeä, että kun asiakas ja potilasjärjes-
- 11 telmiä lähdetään kilpailuttamaan, nyt niin kun sosiaalihuollon osalta tehtiin jo että tota
- 12 se on speksattu sitten siinä ettei siellä ole määrittelynä juuri tällainen ominaisuus, koska
- 13 sitten voi olla että ostetaan sieltä niinku toiseen kertaan. Sitten jo tähän päädytään liit-
- 14 tyä, sitten se on niin kun tämä. [- -]
- 15 **PJ:** mites tota toi oli toi oli oleellinen [- -] Mutta nää meidän niinku asiakas- ja potilas-
- 16 tietojärjestelmä, miten tää suhteutuu niinku näiden kilpailutuksiin ja niiden sisältöihin?
- 17 [esittelijä vastaa] OK. Otetaan tuosta toi [nimi] puheenvuoro vielä ja ja sitten sitten täy-
- 18 tyy klousata tää. Mutta tää koskee kaikkia palvelulinjoja, mun katse kääntyi teihin
- 19 täällä, että onko tämä OK? [- -]
- 20 **PJ:** Annan [nimi], vielä puheenvuoron.
- 21 **H2:** joo kiitos. Tää on just semmoinen työkalu mitä on yritetty ihän kaiken kehittää ja

22 nyt se on valmis ja ilman muuta niinku niinku säilyttämässä. Ei varmaan tarvitse min-
23 kään maailmantappiin olevaa sopimusta että tehdään vaan tämä tästä [mmm, mmm].
24 [- -]
25 **PJ:** tässä tuota esityksen jälkeen ja sitten nää puheenvuorot kuunneltua niin tuota mä
26 en tiedä onko mulla vanha esityslistan siinä lukee vain esittele ja päätös. Varmaan sitten
27 päätös on jotain, onko se muotoilu, mä en päässyt sinne, onko siellä joku muotoilu,
28 mutta päätetään niinku tän [järjestelmä] se jatkaminen käyttöönotto mikä?. [- -] Mutta
29 joka tapauksessa vihreätä valoa tälle [järjestelmä] ja sitten tuolta sellainen mikä täytyy
30 2024 vuoteen ottaa tää budjetoinnista huomioon koska tätä rahaa ei ole. [- -] Mutta
31 kiitos [nimi], tässä kohtaa mennään eteenpäin tältäkin osin.

Puheenjohtaja usein aktivoi osallistujia kertomaan mielipiteensä (rivi 2). Hän myös osallisti esittelijöitä (rivi 6). Puheenjohtaja myös pyrki kommentoimaan osallistujien puheenvuoroihin ja osoittamaan niistä tärkeitä kohtia (rivi 15-16). Usein keskustelujen ja asioiden käsittelyn lopuksi puheenjohtajalla oli tapana osoittaa, että keskustelu täytyy pian lopettaa ja päästä eteenpäin (rivi 17-18). Puheenvuoroja kuitenkin kannustettiin ottamaan asioissa, jotka koskevat monia tai jos joltain osallistujalta tarvittiin hänen ammattitaitoonsa liittyviä huomioita keskusteluun mukaan (rivi 18-20). Lopussa puheenjohtaja pyrki tiivistämään keskustelusta syntyneen päätöksen (rivi 25-28). Kuitenkin tällaista selkeää päätöstä ei annettu kaikkiin asioihin, vaan puheenjohtajalla oli tapana päättää keskustelut kiitoksiin ja siihen, että ryhmää ohjattiin siirtymään eteenpäin seuraavan aiheen pariin (rivi 30-31).

Dramatisoinnin hallinta

Puheenjohtajalla on kokouksissa paljon valtaa siihen, miten dramatisoinnilla rakennetaan yhteistä todellisuutta. Hän toimi usein keskustelujen avaajana ja sulkijana sekä antoi muille puheenvuoroja. Puheenjohtaja piti usein informatiivisia puheenvuoroja, joissa viestinnän pääasiallinen tehtävä oli jakaa tietoa hyvinvointialueen johtoryhmästä alaspäin omalle johtoryhmäläisilleen. Hän siis toimi strategisten linjausten ja johtoryhmän päätöksiin vaikuttavien asioiden sanansaattajana. Tiedollisen sisällön lisäksi puheenjohtaja saattoi lisätä omia näkemyksiään asioista, jonka voidaan ajatella vaikuttavan myös ryhmän sisäisen näkemyksen rakentamiseen.

Puheenjohtajalla oli kuitenkin selkeästi eniten valtaa keskustelujen ohjaamisessa ja dramatisoinnin hallinnoinnissa. Hän pystyi omalla roolillaan vahvistamaan haluttuja fantasiateemoja tai keskeyttämään ryhmälle epäedullisia dramatisointeja. Seuraavassa esimerkissä puheenjohtaja taustoittaa aihetta ja pysäyttää dramatisoinnin, ennen kuin sitä ehditään oikeastaan aloittaakaan.

(Johtoryhmäkokous 2, kevät 2023: H5 = johtoryhmän jäseniä, PJ = puheenjohtaja)

- 1 **PJ:** ja tuota noin niin [nimi] nyt kerää niitä vastauksia niihin mutta tota jos me viedään
- 2 tämä nyt aluevaltuustoon huhtikuussa ilman tätä asiaa on selvitetty mihin viittasin.
- 3 [- -] Ei se voi olla näin jos se mutta siis tää pitäisi käydä läpi, kun me ei tiedetä että mistä
- 4 tässä on loppu viimeksi on kyse.
- 5 **H5:** Kyllähän se diabetesvastaanotto [kunta], niin kyllähän se ennemminkin on liit-
- 6 tynyt siihen, että tota sitä osaamista on halunnut niinku perusterveydenhuollossa kes-
- 7 kittää ja varmistaa se sen sijaan, että olisi toistakymmentä terveysasemaa, jossa näitä
- 8 hoidettaisiin hajanaisesti [mmm, mmm]. Ja se, että tästä nyt niinku tällöinen asiak-
- 9 kaan yhdenvertaisuus näkökulmasta niin tota haluttaisi niin ilmeisesti niinku organisaa-
- 10 tiomuutoksella...
- 11 **PJ:** [keskeyttää] Ei, ei, ei, ei
- 12 **H5:** tää rupee vaikuttaa, kuulostaa siltä
- 13 **PJ:** [korottaa ääntä, jatkaa päälle] Nyt mä pysäytän heti tähän, koska [nimi] kanssa eilen
- 14 puhuttiin me ei lähdetä siihen prosesseihin, mehän ollaan valittu se linja [**H5:** juuri näin]
- 15 että diabetesvastaanoton tyyppinen toimintamalli laajennetaan koko [alueelle] [**H5:**
- 16 kyllä]. Nyt on kyse vain ja ainoastaan asiakasmaksujen tarkastelusta, ei mistään muusta.
- 17 Me ei avata tätä pajatsoa, koska me tiedetään se, että tää on monen vuoden työ ja
- 18 tavoite on se, että tän tyyppinen toimintatapa, mikä on [terveysasema] niin sellainen
- 19 pitää saada koko [alueelle] [**H5:** juuri niin]. Ei siitä lähdetä puhumaan.
- 20 **H5:** juuri näin. Elikkä mä näen tässä semmoisen riskin, että tota että sitä lähdetäisiin
- 21 purkamaa, että jos se viedään politiikkaa niin mä näen sen riskinä. Ja tota nimenomaan
- 22 sitä toiminnan kehittämisessä on se, että se tota osaamista lisätään [mmm, mmm], mut
- 23 se että se tulee sitten meidän asiakasmaksulainsäädännön perusterveydenhuolto-eri-

24 koissairaanhoito-dikotomian kautta niin tämmöiseksi ikäväksi, ikäväksi näyttää asiak-
25 kaille [aivan]. [- -] Tää aika aika monitahoinen, monitahoinen haaste.

26 **PJ:** musta tästä on kyse siitä, että meidän täytyisi tarkastella ne mitkä nyt erikoissai-
27 raanhoidossa on kaikki määritelty maksulliseksi, että jos ne jollekin jollakin alueella asu-
28 ville on maksuttomia niin se ei voi olla näin eikä me avata tätä sen enempää. [antaa
29 puheenvuoron toiselle]

Ensin puheenjohtaja viittaa aiempaan puheenvuoroon ja vahvistaa ryhmälle näkemystä siitä, että asialle täytyy nyt tehdä jotain (rivi 2-4). Tämän jälkeen toinen osallistuja jatkaa aiheesta ja meinaa avata keskustelua, joka ei kuitenkaan olisi edullinen organisaation kannalta (rivi 9-10). Puheenjohtaja käyttää valtaansa keskeyttäen dramatisoinnin (rivi 11 ja 13). Tarkoituksena näyttää olevan hallita, millaista keskustelua aiheesta lähdetään keskustelemaan ja samalla hallita sitä, millaista todellisuutta ryhmä tilanteesta lähtee rakentamaan. Lisäksi puheenjohtaja pyrkii omalla puheellaan kirkastamaan ryhmälle tavoitetilaa, josta ei lähdetä edes keskustelemaan ja näin ohjaamaan ryhmän todellisuutta haluamaansa suuntaan (rivi 14-19). Puheenjohtaja korostaa asian suuruutta metaforin (rivi 17-18) ja lisää, että organisaatiolla on selkeät linjat asian suhteen, josta ei neuvotella (rivi 19). Tämän jälkeen huomataankin, miten toinen osapuoli pyrkii muokkaamaan omaa käsitystään (rivi 20-22), mutta silti toteaa vielä loppuun, että tilanne on haastava (rivi 25). Puheenjohtaja pyrkii vielä lopussa vahvistamaan omaa aiempaa sanomaansa (rivi 26-28). Puheenjohtaja siis ohjaa ryhmässä käytyä keskustelua haluttuun suuntaan ja rajaa mahdollista dramatisointia.

Toisaalta puheenjohtaja myös osallistuu keskusteluihin muiden jäsenten mukaisesti ja pystyy roolillaan vahvistamaan dramatisointeja.

(Johtoryhmäkokous 4, kevät 2023: H21, H5, muut = johtoryhmän jäseniä, PJ = johtoryhmän puheenjohtaja)

9 **PJ:** OK sitten meillä on seuraavana siellä otetaan tää koronakorvaukset. [- -]. Valitetta-
10 vasti tää nyt tulee meidän nilkkaan, vaikka kyse on ehkä vähän jostakin muusta, [nimi]
11 kerro siitä, mistä tässä loppuviimeksi on kyse.

12 **H11:** Tota puhutaan valmiuslain aikaisesta, eliikkä keväästä kakskyt ja ja tota noin tää

13 on nimenomaan sitten sotesopimuksen piiriin kuuluville ei muille, sekin vielä. Tästä on
14 noussut melkoinen myrsky. [- -]. No siinä on edellytykset, elikkä on pitänyt olla tota
15 13.3.– 15.6. vuonna 2020 seitsemän kalenteripäivää töissä sellaisissa toiminnoissa,
16 joissa sote sopimuksen sovintoratkaisun mukaan kertapalkkio on määritelty maksetta-
17 vaksi ja se tulee sitten sieltä valtakunnansovittelijan pöydältä suoraan siitä sovintoso-
18 pimukselta. se on tarkasti määritelty, mitkä toiminnot tähän lasketaan. [- -]. Kertapalk-
19 kio maksetaan niille, jotka on ollut kiinnitetty näihin tehtäviin 7 päivää täällä aikana ja
20 ja tota sitten myös esimerkiksi, jos on jäänyt äitiyslomalle helmikuussa -20 ja on edel-
21 leen hoitovapaalla, kotihoidon työntekijät niin saa koronakorvauksen.

22 **H1:** se on kyllä ihan porsaanreikä..

23 **H11:** no sanopa se. Mutta tietysti jossain se raja on. [- -]

24 **H1:** eikö järjestöt kuitenkin olleet valtakunnansovittelija kanssa sopineet?

25 **H11:** no valtakunnansovittelija sovintoesitys on sen tyylinen että kun hän tekee sovint-
26 toratkaisua niin siitä ei sinänsä neuvotella [**H1:** okei] siinä on kaksi vaihtoehtoa yliajalla
27 tai hyväksyä [**H1:** ota tai jätä] elikkä sinne ei voi niinku laittaa tavallaan lisää että ei tää
28 täytyy lisätä sinne. [- -]. Ei käydä tätä nyt sen kummemmin läpi, mutta tää materiaali
29 on teillä nyt tuolla käytössä ja toivon että käynte sitä läpi myös siellä omissa yksiköi
30 sänne koska tää nyt ei oikein tää ei ollut täällä vähän järjenvastasta.

31 **PJ:** tää on tää on järjenvastaista ja tästä on intrassa ja uudestaan vielä viestintään
32 [nimi] kanssa puhuttiin, mutta on tärkeää että käynte teidän linjojen johtoryhmissä toi-
33 mialueet ja vastuualueenjohtajat kaikki käy tätä nyt läpi, että jokaisella on tieto tästä.

34 **H11:** sitten seuraava. [- -] Tää on viimeinen dia eli kunnilta me ollaan pyydetty nämä
35 listaukset, eihän meillä listauksia eikä eikä siis pääsyä niihin kolmen vuoden takaisiin
36 henkilöstöhallinnon ohjelmiin tai tietoihin ketä niissä yksiköissä on on toiminut. Ja pää-
37 osa on tosiaan laitettu jo maksuun ja osa kunnista vielä toimittaa joidenkin osalta näitä
38 henkilöstön listauksia täydennyksiä. sitten tässä on vielä sekin että tosiaan kirjanpito-
39 lautakunta sen jälkeen kun valtakunnansovittelija oli tän päätösesityksen tehty ja tää
40 työehtosopimus oli hyväksytty niin kirjanpitolautakuntauksissa tähän tällaiseen kan-
41 nan että kunnat maksaa tän.

42 **H1:** just se on hyvä. [naurua]

43 **H11:** toisaalta se on ihan [**H1:** se on 3 miljoonaa] ja kyllähän kunnat sai aika jos nyt
44 tässä sanoi niin kohtuullisen hyvät koronakorvaukset niin niin ehkä se sinne kuuluukin

45 [mmm] [- -]. Ja nyt esimerkiksi tuossa on just miksi että miksei vammaisten asumispal-
46 velut saa, se syy on tässä, se ei ole tuolla tuolla listalla.

47 **PJ:** [nimi] siihen vastaan mut [nimi], jos on niinku, tää nyt viimeistään osoittaa te ette
48 arvosta heidän työtään... [mmm]

49 **H1:** ja on ollut se, että työnantaja olisi voinut päättää toisin, sitä oon kuullut aika pal-
50 jon.. [- -].

51 **PJ:** niin ja täähän on siis aluehallituksessa oli eilen tuota toi henkilöstöraportti
52 viime vuodelta niin siinä yhteydessä aluehallitus kävi pitkän keskustelun ja mä kävin
53 heidän kanssaan materiaalia. Tää menee myös heille, koska niitä yhteydenottoja on
54 todellakin on tullut. Ja yhteisesti ihan todettiin, että tämä on niinku järjenvastaista ja
55 on on todella ikävää, että tällainen niinku valtakunnallisista neuvotteluista laitetaan
56 meidän työnantaja piikkiin ja sitten meillä on toisella puolella se, että ei me voida kun-
57 tien piikkiin täällä sopia mitä sattuu, että sekin täytyy sitten muistaa.

Puheenjohtajalla on esimerkissä paljon valtaa siihen, miten dramatisoinnilla rakennetaan yhteistä todellisuutta. Hän kuvaa jo heti alussa, millaisesta asiasta on kyse (rivi 1-2). Tämän jälkeen hän antaa puheenvuoron toiselle. Asiaan kommentoidaan samassa hengessä eli kuvataan päätöstä porsaanreiäksi (rivi 14) ja toinen osallistuja jatkaa saman narratiivin ja korostaa, miten päätös on järjenvastainen (rivi 22). Puheenjohtaja jatkaa ja vahvistaa syntynyttä kuvaa. Samalla hän käyttää vaikean päätöksenteon fantasiateemaa ja toteaa, että ainoa keino on viedä asiasta tietoa eteenpäin (rivi 23-25). Muut osallistujat jatkavat kertomustaan, ja puheenjohtaja taas dramatisoi vaikean päätöksenteon teeman mukaisesti tilanteen vaikutusta henkilökuntaan (rivi 39-40). Samalla puheenjohtaja liittyy keskustelua sankaruuden teemaan, jonka mukaan johtoryhmän roolissa on vain tehtävä järjenvastaisia päätöksiä, vaikka ne vaikuttavat varmasti negatiivisesti tulevaan (rivi 46-49). Kuitenkin hän vahvistaa yhteenkuulumista ja menneä ryhmässä, jotta kaikki seisovat päätösten takana, vaikka ne ovat vaikeita (rivi 48-49).

Kuten huomataan, puheenjohtaja pystyy ohjaamaan dramatisointia, ja hänellä on valtaa koko keskustelun merkitysten syntymisessä. Usein muut lähtevät samanlaiseen dramatisointiin mukaan. Seuraavassa esimerkissä huomataan, miten haastavasta asiasta keskusteltaessa puheenjohtaja myös pyrkii dramatisoinnilla keventämään tunnelmaa sekä herättämään muissa huvittuneita reagoivia päätökseen ja organisaatiomuutokseen liittyen.

(Johtoryhmäkokous 2, kevät 2023: H5, H9 = johtoryhmän jäsen, PJ = johtoryhmän puheenjohtaja

10 **H9:** Joo tää on oikeestikin hankalaa. Tää vaikka tää diabeteksenhoito. Siellä on nimen-
11 omaan niitä kaikkein monimutkaiset ja vaikeampia... [**H5:** aloituksia on]

12 **H9:** ja ja ja semmoisia joissa tarvitaan tai on keskittynyt semmoista erityisosaamista.

13 Että juuri se määrittelyn niin että mikä on nyt sitten niinku erikoissairaanhoidon tai pe-
14 rusterveidenhuoltoa ja nyt tässä uudessa hallinnossa on rakenteessa on muuttunut
15 niinku tosi vaikeaksi.

16 **Moni:** niin on.

17 **H9:** ja ja vaikka nyt...

18 **PJ:** [keskeyttää] ja se on ollut se tavoite. [naurua]

19 **H9:** onko niinku mikään ihmisen keuhkokuumeen hoitoon että onko se erikoissairaanhoidon
20 hoitoa vai perusterveydenhuoltoa. Mutta se paikka määrittää sen. Kyllä meillä täytyy
21 olla olla niinku pidemmällä aikavälillä ja varmaan, että mä avaan en, niin meidän täytyy
22 olla niinku yhtenäiset kriteerit sillä, jonka mukaan me voidaan niin tavallaan niinku toi-
23 mia ja sanoo, että OK tää on nyt sitten niin kun erikoissairaanhoidon ja tässä tulee tämä
24 möinen asiakasmaksu ja sitten tämä on maksutonta ja tämmöstä tapahtuu. Ja nää on
25 pelattava, ei siinä auta mikään [**PJ:** sanoo jotain epämääräistä]. Ei voida asettaa noita
26 ihmisiä eriarvoiseen asemaan että tota koska siellä maantieteellä on on niinku merki-
27 tys.

28 **PJ:** mä annan [nimi] vielä puheenvuoron. Meille valitettavasti tää tuli nyt taas

29 vähän niinku tilaamatta ja pyytämättä kun taksi Annelille niin meillä ei riitä aika tähän
30 pidemmän aikaa. [nimi] sulle vielä ja sitten meidän pitäisi sopia miten me edetään.

31 [esittelijä jatkaa]

32 **PJ:** tää oli hyvä. [esittelijä vastaa]

33 **PJ:** juuri näin. Ja toi on hyvä niinku kun sanoit, että tästähän tää lähti alkujaansa, että
34 että tota erikoissairaanhoidossa niinku [sairaala] ei ole toteutettu sitä asiakasmakspää-
35 töstä, mikä on ihan voimassa oleva. Nyt tää menee meidän piikkiin. Mä oon sellaista
36 huutoo kuunnellut tälläkin viikolla että te olette jotain muuttanut ja mä yritän selittää
37 tai en yritä vaan sanoa että ei ole mikään muuttunut mutta ihmiset eivät olisi soveltu-

38 nut. Miksi te olette nyt käskeneet miten soveltaa näitä? [naurahdus] No niin että tota
39 nimenomaan juuri näin että nykyisellä päätöksellä mennään ja yhtään niinku potilas-
40 ryhmää ei nosteta.

Ensin keskustelussa ilmenee vaikean päätöksenteon fantasiateema (rivi 1-2, 5-6), joka ketjutuu sitten sarkastisen organisaatiomuutoksen teemaan (rivi 9). Puheenjohtajan Ironinen heitto organisaatiomuutokseen liittyen herättää saman mielisyyttä, joka ilmaistaan naurulla (rivi 9). Puheenjohtaja pyrkii vitsailulla ohjaamaan keskustelua. Organisaatiomuutoksen aiheuttamia tilanteita kuvataan myös sekavina (rivi 14-18). Puheenjohtaja vielä vahvistaa toisen osallistujan tarinaa metaforalla ja pyrkii sillä myös siirtämään keskustelua vielä eteenpäin (rivi 20-21). Esittelijän jälkeen puheenjohtaja vielä jatkaa ja pyrkii vielä huumorilla korostamaan sitä, miten ryhmälle tämä asia on selkeä, kun taas muille ryhmän ulkopuolisille asiaa on vaikeaa ymmärtää (rivi 27-29).

Merkitysten kokoaminen

Johtoryhmän kokouksissa edettiin tiettyjen rutiinien mukaisesti, ja yleensä puheenjohtaja sekä aloitti että lopetti yhteisen keskustelun. Yksi puheenjohtajan tehtävistä kokouksissa olikin koota keskustelun lopussa merkitykset yhteen ja samalla tarkentaa, millainen kuva asiasta johtoryhmälle jäi. Lisäksi lopussa puheenjohtaja pystyi kirkastamaan yhteistä tavoitetilaa asiasta. Seuraavassa esimerkissä näkyy, miten puheenjohtaja kokoaa merkitykset yhteen sekä vielä korostaa, mikä tavoite ryhmällä on.

(Johtoryhmäkokous 2, kevät 2023: H5 = johtoryhmän jäseniä, PJ = puheenjohtaja)

- 1 **PJ:** joo, okei. Toi on huomioitu, nyt on työnjakokysymys, mutta ymmärrätkö nyt teidän
- 2 viestejä tästä niin, että ei nyt sote-johtoryhmässä ainakaan missään tapauksessa vas-
- 3 tustettu tätä [järjestelmä] laajentamista? Että varmaan niinku tätä tavoitetta meillä olisi
- 4 lähtökohtaisesti yksi järjestelmä. Ni se on varmaan niinku keino mennä eteenpäin ja ja
- 5 että meillä on joku järjestelmä.
- 6 **H5:** joo se on kannatettavaa
- 7 **PJ:** Ja jos tää on arvioitu, että on paras ja soveltuvin niin ilman muuta. Ja sitten varmaan

8 tää resurssi. Mustakin tuntuu sille, että se keskitetysti teho on niinkun parempi, kun
9 että sitä lähetää hajottamaan. En usko, että sillä saadaan mitään lisäarvoa. Että tota
10 näin ollen niin ei muuta kun eteenpäin. [- -]

11 **PJ:** Näin tämä hyvinvointialue tuottaa meille uusia integroituja yhtenäistä toimintata-
12 paa. [muut: naurua, mmm]

Keskustelun jälkeen puheenjohtaja ensin varmistaa, jäikö hänelle oikea kuva keskustelusta. Viestinnällään hän korostaa sitä, miten ryhmä tekee päätöstä yhdessä (rivi 1-3). Lisäksi hän korostaa tavoitetta, jota kohti päätöksellä olisi tarkoitus mennä organisaation strategisen vision mukaisesti (rivi 3-5). Hän myös pyrkii perustelemaan ryhmälle tätä tavoitetilaa, eli samalla hän muokkaa ryhmälle syntyvää kuvaa organisaation tavoitteista (rivi 7 ja 9). Lopuksi puheenjohtaja myös hyödyntää dramatisointia ja viittaa muutoksen fantasiateemaan humoristisesti, mikä aiheuttaa muissa johtoryhmän jäsenissä huvittuneen reaktion. Hän siis hyödyntää vielä lopussa viestinnässään fantasiateemaa, jolla pyrkii vahvistamaan käsiteltyä asiaa sekä luomaan yhteisöllisyyden tunnetta.

Puheenjohtaja kokoaa merkityksiä myös viittaamalla ryhmään yhtenäisenä joukkona, jonka tavoite on ryhmänä tehdä päätöksiä. Puheenjohtaja pystyy kokoamaan keskusteluista syntyneet merkitykset yhteen sekä osoittamaan ryhmälle, miten päätösten takana seistään yhdessä. Seuraavassa esimerkissä korostuu, miten puheenjohtaja osaltaan vahvistaa me-retoriikalla ryhmän osaamista ja merkitystä päätösten tekemisessä.

(Johtoryhmäkokous 2, kevät 2023: Muut = johtoryhmän jäseniä, PJ = puheenjohtaja)

1 **PJ:** mut joo tää, jos katon kelloo täs niin et kuinka kaua me tässä, tähän nyt, tätä rat-
2 kasua hakemaa. Että jos tää on kuitenkin selvästi sellainen niin että että tuota kun tässä
3 yhdessä sovittaa, yhdessä tää tehtävä. Että että tää ei varmaan niinku ratkea sillä tavalla
4 niin että HR:ssä jotenkin määritellään niiku henkilöstöresurseja toki. Et siel on toki se
5 määrä, mitäki ihmisiä ja joku, joku kokonaisuus vaan että siinä täytyy olla juuri tää sub-
6 stanssi ja palvelulinjojen osaaminen että millaista osaamista siellä tarvitaan.

7 **Muut:** joo, juu

8 **PJ:** ja sitten että miten sitä tarkoituksenmukaista, öö tuota organisoida ja määritellä

9 sitten se ketä siinä poolissa sitten on, jotta se vastaa kysymyksiin. Ja nyt sitä varten
10 sitten niin että okei mikä on se tapa, jolla me organisoidaan, niin että tähän muodostuu
11 joku joku ryhmä taikka tämmöne joka suunnittelee ja ohjaa tätä prosessia.

Puheenjohtaja korostaa, että ryhmä on organisaatiossa päätöksentekijän roolissa (rivi 1-2). Hän korostaa yhteisöllisyyttä ja yhteistä visiota ryhmälle (rivi 3) sekä korostaa johtoryhmän osaamista verrattuna muihin (rivi 5-6). Muut johtoryhmäläiset osoittavat yhteistä ymmärrystä (rivi 7). Lopuksi puheenjohtaja ohjaa ryhmä ajatusta tulevaan ja osoittaa, että johtoryhmällä on tärkeä vastuu asian onnistumisessa ja puhuttelee ryhmää yhtenä tiiminä (rivi 8-11).

Voidaan siis huomata, että puheenjohtajalla on dramatisoinnissa ja kokousvuorovaikutuksessa suuri merkitys. Hän pystyi hallitsemaan ryhmän dramatisointia ja ohjaamaan sitä haluamaansa suuntaan. Lisäksi puheenjohtaja kokosi ryhmälle keskusteluissa syntyneitä käsitteitä.

6 POHDINTA

6.1 Tulosten tarkastelu

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli analysoida, miten retoriset visiot rakentuvat organisaatiomuutoksessa hyvinvointialueen johtoryhmän kokousvuorovaikutuksessa. Dramatisointiin osallistutaan oman organisaatiroolin mukaisesti, ja osallistuminen on epätasaista ryhmän jäsenten kesken. Fantasiateemoja vahvistetaan usein huumorilla, oman kokemuksen jakamisella ja merkityksentäminen tiivistyy yleensä pieniin hetkiin. Kokousvuorovaikutus on suurimmalta osalta tehtäväkeskeistä asioiden läpikäymistä, mutta organisaatiomuutos kontekstina herättää myös verrattain paljon merkitysten yhteensovittamista ja yhteisen vision rakentamista. Tämä näkyy spontaanina kommentointina ja keskusteluun osallistumisena.

Tutkimusta lähestyttiin kolmen tutkimuskysymyksen kautta. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla haluttiin tarkastella kokousvuorovaikutusta tilanteena, jossa retorista visiota ja dramatisointia tapahtuu. Tarkoituksena oli tarkastella tarinoiden rakentumista vuorovaikutuksen edetessä. Dramatisoinnin kehkeytymistä tarkasteltiin puheenvuorojen ottamisen, spontaanisuuden ja keinojen näkökulmasta. Spontaanien puheenvuorojen ottaminen lisäsi dramatisointia, ja usein ryhmä lähti omilla kommentteilla kertomaan kokemuksiaan aiheesta. Usein retorisenä keinona käytettiin huumoria ja metaforia. Vuorovaikutuksella ja kertomuksilla asemoitiin ryhmää suhteessa päätöksiin ja muokattiin ryhmän identiteettiä.

Tämä tutkimuksen tulokset osoittavat, että kokousvuorovaikutus on varsin puheenjohtajavetoista ja vuorovaikutustilanne etenee ennalta määritetyn esityslistan sekä yleisesti hyväksytyjen kokouskäytänteiden mukaisesti. Myös aiemmassa sosiaali- ja terveysalan johtoryhmätutkimuksessa on todettu, että vuorovaikutus on varsin puheenjohtajavetoista ja tehtäväkeskeistä (Mikkola ym., 2014; Pennanen ja Mikkola, 2016, 27) ja että kokouksissa korostuu mieliteiden esittäminen ja tiedon jakaminen (Mikkola ym., 2014). Myös tässä tutkimuksessa keskusteluissa kommentoitiin aihetta kertoen omia näkökulmia ja kokemuksia sekä pyrittiin luo-

maan yhteistä ymmärrystä, miten johtoryhmä aina tiettyihin asioihin suhtautuu. Lisäksi kokouksissa tehtiin päätöksiä tulevaisuudesta sekä samalla kommentoitiin päätösten vaikutuksia ja kuvailtiin tulevaa organisaatiota.

Dramatisointi johtoryhmän kokouksien kontekstissa tiheyttyy hyvin pieniin hetkiin. Tämä voi johtua muutamastakin asiasta, jotka liittyvät johtoryhmän tyyppilliseen toimintaan ja toiminnan luonteeseen. Ensinnäkin vapaata puhetta ryhmässä on verrattain vähän ja puheenvuoroja jaetaan puheenjohtajavetoisesti. Yleensä myös muut johtoryhmän jäsenet eivät lähde haastamaan puheenjohtajan dramatisointia vaan mukauttavat oman viestintänsä sen mukaiseksi. Tämä voi johtua siitä, minkä aiempikin tutkimus osoittaa, että sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa vuorovaikutus usein heijastaa organisaatioeroja (Laapotti ja Mikkola, 2015, 621). Tästä johtuen alempi johtaja ei siis lähde välttämättä haastamaan hänen johtajansa keskustelun suuntaa. Toisaalta kokousvuorovaikutuksessa ei löytynyt tiettyä kaavaa, kuka dramatisoinnin aloittaa, vaan se vaihteli aiheesta ja osallistujista riippuen. Kuitenkin on huomattavaa, että vaikka keskustelun aloitti aina satunnaisesti kuka vaan, se päättyi aina puheenjohtajan päätöksestä.

Dramatisointia voi tapahtua johtoryhmän toiminnan aikana myös vähän, koska usein mielipiteitä asiaan kysytään linjajohtajilta vuorotellen, jolloin ketjuttamiseen osallistutaan tietyssä järjestyksessä eikä siis kovin spontaanisti. Lisäksi keskusteluun ei osallistuta varsinaisesti koko ryhmä, vaan suurimman osan ajasta vuorovaikutukseen osallistuu vain osa johtoryhmästä. Tätä löydöstä voi selittää myös aiemmalla tutkimuksella, jossa on todettu, että johtoryhmäkokouksissa organisaatorakenteeseen liittyvät roolit ja vastuualueet vaikuttavat vuorovaikutukseen (Laapotti ja Mikkola, 2016, 49). Saman tutkimuksen mukaan myös osallistujien epätasaista osallisuutta voi selittää se, että osa keskusteluista ei koske kaikkia osallistujia tasaisesti, ja tällöin he eivät oman organisaatoroolinsa mukaisesti osallistuta myöskään keskusteluun (Laapotti ja Mikkola, 2016, 48). Kuitenkin dramatisointiin lähdettiin mukaan silloin, kun asia oli kaikkia koskettava tai ongelma oli monisyinen tai tunteita herättävä. Tätä voi selittää aiemmalla tutkimuksella, jossa on todettu, että merkityksentämällä nimenomaan pyritään positioimaan itseään osana organisaatiota, ilmaisemaan mielipiteitä, hakemaan tukea tai hahmottamaan yleisesti organisaation tilaa (Laapotti ja Mikkola, 2016, 52). Dramatisoituja viestejä saatettiin heittää nopeasti keskustelun väliin tai jatkamalla keskustelua ilman annettua puheenvuoroa. Yleensä keskustelija halusi ilmaista oman mielipiteensä ja yleensä hän jatkoi

omalla kommentilla fantasiateeman ketjuttamista. Tästä esimerkkinä on henkilöstöressurssien vähyyden teema, johon liitettiin aina vaan uusia haasteita ja ongelmia sekä rakennettiin samalla kuvaa organisaation heikentyvästä työntekijätilanteesta. Tämä tutkimus osoitti, että erityisesti useampaa henkilöä koskevat aiheet herättävät tunteita, ja silloin dramatisointia tapahtuu enemmän.

Aiempi Zaninin ja kollegoiden tutkimus (2016) on todennut, että joskus fantasiateeman ketjuttaminen on myös epäsosiaalista ja toisiaan poissulkevaa. Vakiintuneiden fantasiateemojen ketjuttaminen voi olla myös hankalaa, jos ryhmän sisällä on klikkejä tai uudemmat jäsenet eivät välttämättä ole tietoisia merkityksistä. Myös tässä tutkimuksessa epätasainen osallistuminen dramatisointiin voidaan nähdä osittain klikkiytyneenä. Tulokset osoittivat, että ryhmässä tapahtuu dramatisointia, mutta ei voida osoittaa, että kaikki ymmärtävät muodostunutta visiota. Vaikka retorinen visio näyttäytyy ryhmässä, voi olla, ettei koko ryhmä tai hiljaisimmat osallistujat täysin ymmärrä muodostunutta visiota tai eivät halua osallistua sen rakentamiseen. Lisäksi aiemmassa tutkimuksessa on huomattu, että kaikki fantasiateemat eivät ole ryhmälle hyödyllisiä tai edistä ihmisten yhteenkuuluvuutta, vaan saattavat estää joidenkin ryhmän jäsenten sitoutumista yhteiseen visioon (Zanin ym., 2016). Voidaan pohtia esimerkiksi, onko sarkastisen organisaatiomuutoksen fantasiateema ryhmän toimintaa tukeva fantasiateema. Toisaalta teema taas voi nimenomaan vahvistaa yhteenkuuluvuutta. Tämän epäta-saisen osallistumisen takia voidaan myös miettiä, voidaanko todeta, onko koko johtoryhmällä jaettu todellisuus, jos kaikki eivät osallistu sen rakentamiseen tai hyväksymiseen? Retorisen vision syntymiseen kaivattaisiin enemmän aikaa ja dramatisoinnin merkityksen ymmärtämistä sekä kriittistä ja kaikkia osallistavaa vuorovaikutusta.

Lisäksi kokousvuorovaikutusta tarkasteltaessa huomataan, että dramatisoinnilla osoitetaan mielipidettä ja arvioidaan käsiteltävää tietoa. Aiempi johtoryhmätutkimus on osoittanut, että kokouksissa lähinnä orientoidutaan saatavilla olevaan tietoon ja arvioidaan sitä, eikä niinkään osoiteta saman mielisyyttä tai erimielisyyttä päätöksentekoon liittyen (Viitanen ym. 2011, 220). Kuitenkin tämä tutkimus osoittaa, että saman mielisyyttä osoitetaan kyllä melko paljon ryhmän käymissä keskusteluissa. Saman mielisyyttä osoitetaan nonverbaalisin vihjein, hyväksyvin elein sekä ihan kertomalla olevansa samaa mieltä asiasta ja kuvailemalla esimerkkejä saman mielisyydestä. Tämä päätelmä voi johtua siitä, että organisaatiossa eletään muutoksen

alkuvaihetta, jossa yhteisiä merkityksiä vielä rakennetaan ja ryhmässä halutaan osoittaa tukea muille sekä hakea konsensusta. Myös erimielisyyttä osoitettiin johtoryhmässä, vaikka sitä ei välttämättä ilmaistu aivan yhtä selkeästi kuin saman mielisyyttä. Kuitenkin tämä erimielisyys jäi saman mielisyyden alle eikä sillä ollut näkyvää merkitystä dramatisointiin. Tässä tutkimuksessa vuorovaikutuksessa korostui paljon se, että osallistujat kertoivat tarinoita ja kokemuksia omalta johtavalta alueeltaan. Tavallaan omalla kommentilla vahvistettiin aiemman osallistujan näkemystä tai tuotiin myös eriäviä kokemuksia esiin. Aiempi tutkimus on osoittanut, että onnistuneeseen organisaatiomuutokseen vaadittaisiin keskustelua, joka haastaisi myös nykyisiä käsityksiä ja mahdollistaisi ristiriitojen luomisen (McClellan, 2011, 477). Tämän takia myös johtoryhmäläisiä kannattaisi kannustaa aiempaa kriittisempään asioiden käsittelyyn ja uusien näkökulmien esiin ottamiseen. Lisäksi voidaan miettiä, voisiko valta-asemaa ja ryhmän tasa-painoa tehdä näkyväksi, jotta keskusteluun sekä dramatisointiin kannustettaisiin kaikkia.

Tuloksista voidaan vetää myös johtopäätös, että erityisesti huumori on dramatisoinnissa vahvasti läsnä keskusteltaessa organisaatiomuutoksesta ja sen haastavista päätöksistä. Hyvin yleistä oli, että johtoryhmäläiset hymähtelevät, naurahtelevat tai heittävät lyhyitä, humoristisia kommentteja muun keskustelun lomaan. Huumorilla oli selkeästi kaksi roolia: sillä pyrittiin keventämään haastavampia tilanteita sekä rakentamaan ryhmälle yhteistä identiteettiä ja kulttuuria. Tämä tulos vahvistaa myös aiemman tutkimuksen tulosta siitä, että ongelmista puhuminen ja niihin liitetty huumori voi olla ryhmän yhteneväisyyden vahvistamista (Laapotti ja Mikkola, 2016, 50). Tämä heijastaa myös symbolisen konvergenssin teorian käsitystä siitä, että ryhmän jäsenet käyttävät yhteisesti hyväksytyjä tapoja hyödykseen herättääkseen yhteisiä merkityksiä ja todellisuutta, jakaakseen emootioita ja tulkitakseen uusia kokemuksia vanhan käsikirjoituksen puitteissa (Littlejohn ym., 2021, 281). Tässä tutkimuksessa johtoryhmäläiset esimerkiksi viittaavat organisaatiomuutokseen yhteisen fantasiateeman mukaisesti huvittuneesti ja humoristisesti eli noudattavat aiempaa käsikirjoitusta ja hyväksytyjä tapoja. Samalla tavalla, kun haastavia asioita esimerkiksi henkilöstöressurssien puutteeseen liittyen käsitellään, väleihin heitetään keventäviä kommentteja, joilla saatetaan pyrkiä osoittamaan sitä, miten ryhmä ymmärtää tilanteen huvittavuuden, mutta ei voi sille mitään. Voidaan siis todeta, että johtoryhmällä on muodostunut jonkin asteinen ryhmätietoisuus ja yhteinen kulttuuri. Tätä tu-

kee myös aiempi tutkimus, jonka mukaan samaan fantasiateemaan viittaaminen fantasiatyy-
pin eli tietyn hyväksytyn tavan mukaisesti on todiste tästä ryhmätietoisuudesta (Braithwaite
ym., 2005, 152).

Toisella tutkimuskysymyksellä pyrittiin erottamaan keskusteluista rakentuneita fantasiatee-
moja. Symbolisen konvergenssin teorian käsite ”fantasiateema” on tapa, jolla ryhmä tekee
ymmärrettäväksi sen yhteisiä kokemuksia (Bormann, 1982, 52). Tulosten perusteella pystyt-
tiin rajaamaan rakentuneet fantasiat neljään alateemaan, joita olivat vajaiden henkilöstöre-
surssien, päätöksenteon vaikeuden, sarkastisen organisaatiomuutoksen ja sankaruuden fan-
tasiateemat. Teemat esiintyivät läpi eri kokousten, ja ne ketjuttuivat myös keskenään muo-
dostaen retorista visiota ryhmän keskelle.

Kuten symbolisen konvergenssin teoriassa todetaan, fantasiateemojen rakentuminen on
keino, jolla ryhmä tekee itselleen ymmärrettäväksi yhteiset kokemukset ja muokkaavat sitä
kautta ryhmän todellisuutta (Littlejohn ym., 2012, 281). Lisäksi aiemmin on todettu, että
ryhmä, jolla on yhteinen ongelma, myös keskustelee ja dramatisoi enemmän (Bormann, 1972,
397). Tämä tutkimus vahvistaa tätä näkemystä. Tutkimus osoittaa, että organisaatiomuutok-
sen keskellä oleva johtoryhmä keskustelee paljon ongelmista, ja dramatisointia voidaan to-
deta tapahtuneen erityisesti kaikkia koskevien ongelmien läpikäynnissä. Tämän takia myös
tunnistetut fantasiateemat rakentuvat niiden asioiden ympärille, jotka kaikki johtoryhmäläiset
tunnistavat yhteisiksi ongelmiksi ja haasteiksi nyt ja tulevaisuudessa. Voidaan siis todeta, että
tutkimus vahvistaa aiemmin todettua, että dramatisoinnilla selkeästi tehdään näkyväksi ryh-
män suurimmat haasteet ja ongelmat (Bormann, 1972, 397). Juuri tämän takia dramatisoitui-
hin keskusteluihin ja syntyviin fantasiateemoihin tulisi myös johtoryhmässä kiinnittää huo-
miota. Rakentuneet fantasiateemat paljastavat johtoryhmäläisten ajatuksia tulevasta ja niitä
pystyttäisiin muokkaamaan keskittymällä siihen, miten asioista puhutaan.

Tutkimus osoittaa, että fantasiateemat rakentuivat, kun niihin osallistuttiin yhteisesti ymmär-
retyillä tavoilla. Aiempi tutkimus siis tukee tätä tulosta, että jäsenten tapa yhtyä samanlaisten
teemojen ketjuttamiseen osoittaa ryhmässä olevan konvergenssia ja heidän rakentavan yh-
teistä sosiaalista todellisuutta (Bormann, 1972, 399). Esimerkiksi fantasiateemat toistuvat
asiayhteydestä, johtoryhmän jäsenen roolista tai kokouksesta riippumatta. Samojen teemojen

ääreen palattiin, vaikka keskustelun ydin olisi ollut jokin muu. Esimerkiksi henkilöstön resursipulaan ja sen huonoon tilaan viitattiin usein negatiivisessa valossa tai organisaatiomuutokseen viitattiin aina hieman huvittuneesti ja humoristisesti.

Voidaan todeta, että fantasiateemojen ketjuttaminen muodostaa jonkinlaisen alakulttuurin, joissa asiat nähdään johtoryhmän sisällä eri tavoin kuin muualla organisaatiossa. Muodostunut fantasiateema on ryhmän yhdessä jakama ja näin ollen se ei avaudu samalla tavalla muille organisaation jäsenille. Tämä ilmiö on tunnistettu myös aiemmassa johtoryhmätutkimuksessa ja asiaa voi selittää se, että dramatisoimalla ja rakentamalla fantasiateemoja ryhmä asemoi itseensä samalla suhteessa kyseessä olevaan ongelmaan sekä luo vallitsevasta tilanteesta yhteneväistä kuvaa (Laapotti ja Mikkola, 2016, 50). Ongelmasta puhuessa rakennetaan ryhmälle identiteettiä ja me-henkeä. Myös aiempi tutkimus osoittaa, että fantasiateemoilla erotellaan ryhmän ”me” ja ulkopuolinen ”he” (Duffy, 2003). Muodostunut ryhmäidentiteetti ei kuitenkaan vastaa niin sanottua julkilausuttua strategiaa tai se ei heijasta organisaation ulospäin näkyvää kuvaa. Ryhmän vuorovaikutukseen liittyy esimerkiksi kuvailuja kunnista ja organisaation muista päättävistä elimistä sekä valtakunnallisista päätöksentekijöistä, jotka ryhmä näkee humoristisina toimijoina, mutta ulkopuolinen voisi kokea kuvailut eri tavalla. Ryhmä siis tietää, että heidän kokousvuorovaikutuksensa tiettyjen ilmaisujen ja vastustajien kuvailu on hyväksyttävää, mutta niitä ei voisi ryhmän ulkopuolella lausua.

Tutkimus osoittaa, että ryhmä muodostaa yhteistä visiota dramatisoinnein ja fantasiateemoin. Tässä tutkimuksessa fantasiateemojen lisäksi haluttiin tarkastella, muodostavatko nämä fantasiat retorista visiota tai visioita ryhmän keskelle. Retorisella visiolla tarkoitetaan dramatisoitujen viestien ja fantasiateemojen huipentumaa, joka tarjoaa kuvan ryhmän sosiaalisesta todellisuudesta (Braithwaite ym., 2005, 152). Fantasiateemoja tarkasteltaessa voidaan todeta, että ne muodostavat selviytymisen vision. Tässä visiossa tulevaisuus näyttyy vielä epätarkkana ja päätöksiä tehdään niin, että organisaatio selviytyy nyt vähän aikaa. Tuleva ei näytä yhtään helpottavan päätöksentekoa, mutta johtoryhmä joutuu silti tekemään vaikeita, sankarillisia tekoja, organisaation eteen. Samalla koko muutokseen suhtaudutaan huvittuneesti ja strateginen visio tuntuu hyvin kaukaiselta johtoryhmälle. Bormannin (1972) mukaan retorisisessa visiossa on viisi pääelementtiä: dramatisoidut henkilöt, juoni, kohtauksia yksityiskohdista, joku tai jokin moraalinen auktoriteetti ja perusarvot sekä kulttuurirakenne.

Tässä tutkimuksessa voidaan nähdä tällaisia elementtejä, joita kokousvuorovaikutuksessa rakennetaan. Visio rakentuu selviytymistarinaa, jossa sankarillisena toimijana on johtoryhmä, ja taas vastustajia kuvataan organisaation ulkopuolisia tahoja, kuten kuntia tai kansallisia päätöksentekijöitä. Kohtauksina toimii osallistujien omat kokemukset, joissa dramatisoidaan mennyttä tai kuvataan tulevaa. Johtoryhmä haluaa toimia oikein ja tavoitella organisaation strategisia tavoitteita, vaikka he tietävät päätösten olevan haastavia. Ryhmään muodostuu selviytymisen ja kestämisen kulttuuri, jossa yhdessä ymmärretään, että tilanteet ovat haastavia. Kuitenkin ryhmä seisoo päätösten takana yhtenäisesti, ja pyrkivät hakemaan toisiltaan tukea ajatuksiin sekä päätöksiin.

Aiempi tutkimus osoittaa, että kilpailevia ja samanaikaisia retorisia visioita voi ilmentyä samassa ryhmässä. Endres (1994, Zanin ym., 2016 mukaan) on havainnut, että ryhmässä vallitsevat retoriset visiot täydentävät toisiaan ja kertovat erilaisia, mutta yhtä tärkeitä asioita ryhmän jaetusta todellisuudesta. Tässä tutkimuksessa erotettiin yksi teemoja kokoava retorinen todellisuus, mutta ryhmän jatkaessa yhteistyötä uusia visioita voi varmasti rakentua esimerkiksi henkilöstöressurssien vajeen ympärille. Liiallista yhteneväisyyttä ja ryhmän lähestymistä vain yhden vision kautta on aiemmissa tutkimuksissa kritisoitu. Zanin ym. (2016) tutkimus osoitti, että useiden fantasiateemojen esiintyminen samassa yhteisössä antaa vaihtoehtoja ryhmän todellisuuden rakentamiseksi. Jos siis ryhmässä pyrittäisiinkin muodostamaan todellisuutta enemmän ratkaisujen ja onnistumisien ympärille, se voisi avartaa ryhmän näkemystä organisaation tavoitellusta tilasta. Onkin todettu, että keskustelujen tulisi haastaa nykyiset ymmärrykset ja mahdollistaa tuottavien ristiriitojen luominen (McClellan, 2011, 477). Tämä tutkimus osoittaa, että puheenjohtajan roolilla on merkitys syntyneisiin merkityksiin ja dramatisointeihin, joten hän pystyisi omalla toiminnallaan myös mahdollistamaan ja kyseenalaistamaan syntyneet visiot.

Kolmas tutkimuskysymys keskittyi selvittämään johtajan roolia retorisen vision eli yhteisen todellisuuden rakentamisessa. Puheenjohtajan viestintää tarkasteltaessa huomattiin, että puheenjohtaja hallitsee osallisuutta ja kokousvuorovaikutusta, osallistuu dramatisointiin merkityksiä halliten ja kokoaa syntyneitä merkityksiä ryhmälle. Tutkimus myös osoitti, ettei puheenjohtajan rooliin liittyvät huomiot olleet henkilöriippuvaisia. Puheenjohtaja saattoi vaihdella eri

kokouksissa tai puheenjohtaja saattoi vaihtua jopa kesken kokouksen, mutta silti puheenjohtajan rooli oli selkeä ja ryhmässä hyväksytty sekä kunnioitettu. Näistä tuloksista voidaan vetää johtopäätös, että puheenjohtajalla on selkeästi muuta ryhmää isompi rooli dramatisoinnin ohjaamisessa ja kehystämässä. Tämän voidaan ajatella johtuvan puheenjohtajan roolista ja hänen vastuustaan johtoryhmän kokousten ja päätösten läpiviennissä. Tätä löydöstä tukee myös aiempi tutkimus hoitotyötä tekevien kokouksista, joissa merkityksentämisestä ja mielipiteiden kysymisestä oli vahvasti vastuussa kokouksen puheenjohtaja (Pennanen ja Mikkola, 2016, 29). Puheenjohtajakeskeisyys nousi myös sosiaalisessa verkostanalyysissä voimakkaasti esiin Laapotin ja Mikkolan (2016) johtoryhmätutkimuksessa.

Lisäksi johtaja rakentaa sosiaalista todellisuutta, mutta tämä ei toteudu vain viestin välittämällä, vaan johtajan tulee mahdollistaa luova ja avoin keskusteluympäristö, jossa yhteistoiminnassa luodaan organisaatiolle uusia organisointitapoja (McClellan, 2011, 472). Tässä tutkimuksessa puheenjohtajan rooli näkyi siinä, miten hän ajallisesti rajoitti muiden kommentoinnin mahdollisuuksia, jakoi puheenvuoroja sekä myös rajoitti tiettyihin asioihin syventymistä tai syntyvää kuvaa. Kuitenkaan tutkimuksessa ei erotettu selkeästi viestinnällisiä toimia liittyen luovan tai avoimen keskusteluympäristön luomiseen. Usein keskusteluissa edettiin puheenjohtajavetoisesti ja hänen antamiensa puheenvuorojen kautta sekä usein vuorovaikutuksessa ilmeni kiire edetä jo seuraavaan vaiheeseen. Kiire myös vaikutti siihen, että välillä keskusteluissa lähinnä kuunneltiin eri osallistujien mielipiteitä ja arvioitiin eri päätösten vaikutuksia. Kuitenkin haluttu tavoitetilä saattoi jäädä hieman epäselväksi. Välillä aika saattoi loppua kesken, jolloin myös asian käsittely jäi avoimeksi. Aiemmassa tutkimuksessa on osoitettu, että usein hallinnollisissa kokouksissa tietoa käsitellään melko lineaarisesti, mutta niistä syntyneitä mielikuvia tai merkityksiä ei neuvotella kollektiivisesti (Pennanen ja Mikkola, 2016, 29). Tämä voi johtua siitä, että yleisesti johtoryhmän kokouksissa on läsnä tehtävälähtöinen ajattelu, jossa pyritään ratkomaan mahdollisimman monta asiaa menemättä välttämättä liian syvälle asian merkityksiin. Kuitenkin tämä tutkimus osoitti, että johtoryhmissä merkityksentämistä kyllä tapahtuu, mutta se jää asioiden virallisen käsittelyn ulkopuolelle ja se tihtyy pieniin hetkiin.

Kuten aiempi tutkimus on osoittanut, dramatisointi ja tiettyjen fantasiateemojen ketjuttaminen voi liittyä vallan hakemiseen ryhmässä (Olufowote 2006, 461 ja Zanin ym., 2016). Tämä

tutkimus osoittaa, että puheenjohtaja toimii kokouksen vetäjänä, mutta dramatisoinnilla hänen ei tarvinnut hakea sen enempää valtaa itselleen. Puheenjohtajan rooli näyttäytyi enemmän hänen vuorovaikutuksensa hallinnassa: hän pystyi keskeyttämään tiettyjä dramatisointeja tai ohjaamaan niitä haluttuun suuntaan. Vallankäyttö näkyi myös tiettyjen fantasiaateemojen vahvistamisena. Aiempi tutkimus osoittaa, että puheenjohtaja itse kokee myös johtoryhmän kokouksen paikkana, jossa hän voi vaikuttaa osallistujien merkityksiin, sitouttamiseen sekä yhteisten tavoitteiden rakentamiseen. Lisäksi aiempi tutkimus väittää, että puheenjohtajalla on valtaa siinä, mistä keskustellaan ja millaisen kuvan keskustelu ryhmälle muodostaa. (Viitanen ym. 2011, 220.) Tämä tutkimus vahvistaa tätä, että puheenjohtaja pystyy kokouksissa vahvistamaan tiettyjä fantasiaateemoja sekä hyödyntämään yhteistä sosiaalista todellisuutta viestinnässään. Puheenjohtaja voi esimerkiksi keventää tunnelmaa viitaten tiettyihin teemoihin yleisesti hyväksytyjen tapojen mukaisesti.

Aiempi tutkimus on myös esittänyt, että johtaja voi kylvää tiettyjä fantasioita ryhmälle esittämällä haluamansa fantasiaateeman tai käyttämällä erilaisia symboleja tai viittauksia (Underation, 2012, 287). Tässä tutkimuksessa ei pystytty havainnoimaan, että puheenjohtaja olisi hyödyntänyt tällaista kylvämistä osana omaa viestintäänsä. Puheenjohtajan dramatisointi liittyi yleensä jonkun toisen aloittamaan dramatisointiin, ja sillä vahvistettiin jo aiemmin hyväksytyjä teemoja. Puheenjohtaja ei siis aktiivisesti pyrkinyt esimerkiksi muuttamaan henkilöstöressurssien vajeen tai päätöksenteon vaikeuden teemoja positiivisempaan suuntaan, vaan vahvasti omalla dramatisoinnillaan näitä syntyneitä teemoja. Kuitenkin aiemman tutkimuksen ja symbolisen konvergenssin teoria mukaan tällaisella symbolisella kylvämisellä pystyttäisiin vaikuttamaan ryhmälle muodostuneisiin merkityksiin. Tämä tutkimus myös osoittaa, että usein puheenjohtajan dramatisointeja ei kyseenalaisteta, joka osoittaa myös puheenjohtajan valtaa dramatisoinnissa.

Tämä tutkimuksen tulokset myös osoittavat, että puheenjohtajalla on selkeästi vahva rooli merkitysten kokoamisessa. Usein keskustelujen lopussa johtaja pyrki sanoittamaan, mistä juuri oli keskusteltu. Tämä löydös vahvistaa aiempaa tutkimustulosta siitä, että usein asioiden käsittely hallinnollisissa kokouksissa pyritään päättämään konsensushakuisesti, ja tiedon merkityksien yhteenvetäminen voidaan nähdä yhteisen todellisuuden rakentamisena (Pennanen

ja Mikkola, 2016, 29). Tämän tutkimus myös toistaa tämän havainnon: puheenjohtajalla on selkeästi valtaa siinä, miten keskustelua käydään ja millaisia merkityksiä keskustelusta syntyy.

6.2 Tutkimuksen arviointi

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli analysoida retorisen vision syntymistä organisaatiomuutoksessa ja johtoryhmän kokousvuorovaikutuksessa. Tutkimuskohteen sijoittuminen ainutlaatuisen hyvinvointialueiden uudelleen organisoitumiseen loi tutkimukselle ainutlaatuisen kontekstin. Tämä tutkimus onnistui laajentamaan ymmärrystä viestinnän merkityskeskeisestä ja todellisuutta rakentavasta luonteesta ja siitä, miten sitä hyödyntämällä voidaan sitouttaa ihmisiä yhteiseen retoriseen visioon. Lisäksi tutkimus loi tietoa kokousvuorovaikutuksen merkityksestä osana organisaatiomuutosta sekä lisäsi näkökulmia johtamisviestintään. Tutkimusta voidaan pitää myös yhteiskunnallisesti merkittävä, koska ihmisten sitouttaminen ja onnistunut hyvinvointialueen johtaminen tuottaa yhä tehokkaampia ja onnistuneempia palveluja myös kansalaisille.

Tämän tutkimuksen arvioinnissa käytetään laadullisen tutkimuksen kriteerejä, joiden mukaan arvioidaan tutkimuksen sisäistä ja ulkoista validiteettia. Sisäisellä validiteetilla tarkastellaan tutkimuksen loogisuutta ja johdonmukaisuutta ja taas ulkoisella tutkimustulosten siirrettävyyttä muuhun kontekstiin. (Ronkainen ym., 2020, 129–130.) Sisäisten validiteetin osoittamiseksi tutkimuksessa on kuvattu tarkasti sen eteneminen ja tehdyt menetelmä- ja analyysivalinnat. Tämä osoittaa, että tutkimuksella tuotettu tieto on perusteltu pätevien ja loogisten ratkaisujen avulla (Ronkainen, 2020, 130). Ulkoista validiteettia tarkasteltaessa voidaan todeta, että tämän tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa myös sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden ulkopuolisiin johtoryhmiin, joskin tässä tutkimuksen tuloksiin on osaltaan vaikuttanut tämän alan ominaisuudet kuten hierarkkisuus. Kuitenkin johtoryhmien tavoitteet ovat yleensä samanlaisia, joten ryhmän vision muodostumisen ja puheenjohtajan roolin tuloksia voidaan soveltaa myös muihin konteksteihin ja tiimeihin.

Tässä tutkimuksessa kokousvuorovaikutusta tarkasteltiin symbolisen konvergenssin teorian näkökulmasta. Tämä teoria valikoitui tutkimukseen, koska sen avulla voidaan pureutua viestinnän merkityksiin ja konstruktiiiviseen ulottuvuuteen. Analyysimenetelmänä diskurssianalyysi on äänitetyn aineiston ja tutkimusongelman kannalta hyvä valinta, koska se mahdollistaa tarkan vuorovaikutusanalyysin. Analyysitavassa tutkija on tulkitsijan roolissa, joten vuorovaikutuksen merkityksiin ja symboleihin on pureuduttu yksityiskohtaisesti ja merkityksiä on tarkasteltu laajemman diskurssin näkökulmasta. Kuitenkin tutkimuksessa on huolehdittu objektiivisesta lähestymisestä sekä vältetty liian syvällisiä tai suoria johtopäätöksiä.

Kuitenkin laadullisessa ja tietyn ihmisjoukon tutkimuksessa tulee aina suhtautua kriittisesti siihen, että saatu tieto on aina osittaista. Tämän tutkimuksen validiteetin arvioinnissa on hyödynnetty sen kokonaisrakenteen ja tutkimusprosessin laadukkuuden arviointia. (Ronkainen, 2011, 138–139.) Tutkimusasetelma ja -menetelmä vastaavat hyvin tutkimusongelmaan ja niillä pystyttiin tuottamaan haluttua tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston analyysi on pyritty kuvaamaan tarkasti, jotta johtopäätöksien perusteltavuutta pystyy tarkastelemaan. Kolmen kokouksen tarkka diskurssianalyysi takaa sen, että aineisto on riittävän laaja ja siitä voidaan eritellä teorian mukaisia fantasiateemoja sekä tarkastella ryhmän vuorovaikutusprosesseja. Otos on ollut ilmiötä tarpeeksi edustava, koska moni hyvinvointialueen johtoryhmä pystyy varmasti samaistumaan tutkimustuloksiin ja johtoryhmässä vallitsevaan tilanteeseen. Yhteiskunnallisesti haastava tilanne sekä nopeasti kasatut organisaatiot elävät jatkuvassa paineessa, jossa täytyy tehdä samankaltaisia päätöksiä. Lisäksi johtoryhmien tapa dramatisoida yhteenkuuluvuutta on varmasti tapa, jota mikä vaan muutoksen keskellä oleva organisaatio ja ryhmä pystyy omasta viestinnästään tunnistamaan. Aiempi tutkimus myös vahvistaa tämän tutkimuksen tutkimustuloksia, joten analyysi on tehty tarkasti ja luotettavasti sekä aineisto on tarpeeksi laaja, jotta siitä on pystytty toistamaan samanlaisia tuloksia kuin aiemmin ja tuottamaan myös uusia tuloksia.

Erityisesti tässä tutkimuksessa tulee tarkastella kriittisesti sitä, miten tutkijan osallistuminen ryhmän kokouksiin voi vaikuttaa tutkimusprosessiin. Tutkimus on pyritty toteuttamaan objektiivisesti, ja osallistujille on esimerkiksi kerrottu, ettei vastauksista pysty erittelemään henkilöitä ja että tutkimukseen ei päädy liian tarkkoja tai kriittisiä kuvauksia organisaatiosta tai sen

jäsenistä. Tutkimuksen aineistoa tarkastellessa voidaan huomata, että osallistujat olivat ajoittain jopa todella suoria ja pystyivät keskustelemaan asioita aidosti, joten tutkijan läsnäolo ei vaikuttanut ainakaan liikaa saatuun aineistoon ja osallistujat tottuivat äänittämiseen ja havainnointiin nopeasti.

6.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Organisaatiomuutokset ovat jatkuvasti organisaatioiden arkea ja muutoksen keskellä yksi tärkeimmistä asioista on työntekijöiden sitouttaminen. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli analysoida organisaatiomuutoksen viestinnällistä ja merkityskeskistä näkökulmaa ja selvittää, miten retoriset visiot rakentuvat organisaatiomuutoksessa. Tutkimuskohteeksi valikoitui ainutlaatuinen hyvinvointialueiden organisaatiomuutos, jota tarkasteltiin johtoryhmän kokousvuorovaikutuksen kautta. Tutkimus osoittaa, että dramatisointi ja vision muodostuminen on monitahoinen vuorovaikutuksen prosessi, josta pystytään tarkalla diskurssianalyysillä erottamaan fantasiateemojen ja todellisuuden rakentumista. Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että johtoryhmän kokousvuorovaikutuksessa dramatisointi rakentaa mielipiteitä ja ryhmän identiteettiä ja samalla ryhmälle muodostuu visio, joka kuvastaa heidän todellisuuttaan asioista. Dramatisointi osoittautui merkittäväksi tavaksi rakentaa ryhmään yhteenkuuluvuutta.

Organisaatiomuutoksia on tutkittu laajasti jo aiemmin, mutta hyvinvointialueiden organisaatiomuutos on mielenkiintoinen tutkimuskohde, koska siinä on alalle ominaisia haasteita ja mahdollisuuksia. Tämä tutkimus osoitti, että sosiaali- ja terveysalan organisaation johtoryhmässä vallitsee alan organisaatioille luonnollinen hierarkkisuus. Vuorovaikutus oli varsin puheenjohtajavetoista, jolloin puheenjohtajalla oli suuri vaikutus siihen, millainen todellisuus ryhmälle rakentui. Oli mielenkiintoista huomata, että tutkimus osoitti, että kuka vaan voi aloittaa dramatisoinnin, mutta puheenjohtaja oli se, joka sen päätti. Lisäksi ryhmässä oli selkeä ymmärrys puheenjohtajan roolista ryhmässä ja henkilö, joka tuurasi puheenjohtajaa hänen ollessa poissa toimi täysin samanlaisesti kuin ryhmän oikea puheenjohtaja.

Tämä tutkimus osoitti kuitenkin, että puheenjohtaja ei viestinnällään kyennyt muuttamaan jo muodostuneita fantasiateemoja vaan hän vahvisti jo syntyneitä merkityksiä viestinnällään. Aiempi tutkimus kuitenkin on osoittanut, että puheenjohtaja voisi hyödyntää valtaansa ja viestinnällään ohjata dramatisointia strategisen vision mukaiseksi tai ryhmälle suotuisampaan suuntaan, jonka takia dramatisoinnin ymmärtäminen osana muutosviestintää olisi ryhmälle hyödyllistä. Tämän takia tarkkaa vuorovaikutustutkimusta voitaisiin tehdä myös lisää, koska sillä pystytään paljastamaan, mitä oikeasti ryhmän vuorovaikutuksessa tapahtuu sekä millaisia merkityksiä ryhmälle asioita on muodostunut. Sosiaali- ja terveystieteiden organisaatioiden lisäksi tutkimusta voisi tehdä myös eri toimialojen tai eri vaiheissa olevissa tiimeissä.

Tämä tutkimus osoitti, että dramatisointi johtoryhmäkokousten kontekstissa tiivistyy hyvin pieniin hetkiin. Dramatisointi lisääntyi, kun keskustelussa oli kaikkia koskeva ongelma. Dramatisointi tulisi kuitenkin tunnistaa osana viestintää, jolla yhteinen todellisuus esimerkiksi päätöksenteon taustalla tulisi näkyväksi. Erityisesti tulisi huomioida, miten dramatisointi on juuri sitä vuorovaikutusta, joka ei tallennu virallisiin pöytäkirjoihin, mutta silti se vaikutti suuresti siihen, miten asioista puhuttiin sekä se voi vaikuttaa siihen, millaisia päätöksiä tehdään.

Usein dramatisoinnissa hyödynnettiin huumoria ja nonverbaalisia vihjeitä. Huumorilla osoitettiin yhteenkuuluvuutta ja vahvistettiin muodostuneita merkityksiä. Tämä tutkimus osoitti, että tällaisilla sisäpiirivitseillä ja rakentuneilla fantasiateemoilla ryhmälle muodostui strategisen vision rinnalle alakulttuuri. Tietyt humoristiset viittaukset tai tapa puhua ryhmän ulkopuolisista ei avaudu ryhmän ulkopuolisille. Voidaan siis todeta tämän tutkimuksen valossa, että dramatisoinnilla on merkitys niin päätöksenteon pohjalla, mutta suurin merkitys sillä on ryhmän yhteenkuuluvuuden ja identiteetin syntymiseen. Kuitenkin tutkimus osoitti, että myös erimielisyyttä osoitettiin jonkin verran dramatisoinnilla. Tämän takia voisi olla myös mielenkiintoista tutkia eri vaiheissa olevia johtoryhmiä, jotta voitaisiin huomata, missä vaiheessa erimielisyyden osoittaminen voimistuu dramatisoinnin keinoin ja millaisia vaikutuksia sillä on ryhmän vision syntymiselle.

Lisäksi johtoryhmän omia ajatuksia ja käsityksiä heidän retorisesta visiostansa tai fantasiateemoista voisi olla mielenkiintoista tarkastella. Tämä tutkimus toteutettiin retorisen diskurssi-analyysin keinoin, jolloin pystyttiin tarkastelemaan vuorovaikutusta autenttisesti ja tarkasti.

Tulokset osoittivat, että ryhmän dramatisoinneista muodostuu fantasiateemoja osallistujien viitatessa asioihin totutun käsikirjoituksen mukaisesti. Vuorovaikutuksessa rakentui todellisuus, joka näyttäytyi vasta tarkalla diskurssianalyysillä, mutta haastattelujen yhdistäminen havainnointiin ja kokousten äänittämiseen voisi myös paljastaa, tunnistavatko osallistujat itse muodostuneita fantasiateemoja vai kokevatko he, että he pyrkivät rakentamaan viestinnällään jotain muuta. Tämä tutkimus osoitti, että retorisen vision muodostuminen on osaltaan tiedostamatonta ja osaltaan hyvin tiedostettua. Dramatisoinnilla pyrittiin osoittamaan samaistumista ryhmään ja helpottamaan päätöksentekemisestä syntyviä jännitteitä.

Kokonaisuudessaan retorisen vision syntyminen on monitahoinen vuorovaikutusprosessi, joka tarjoaa myös uutta tutkittavaa. Retorisen vision muuttumista ja kehittymistä voisi tutkia myös pidemmällä aikavälillä. Tämän lisäksi ainutlaatuinen hyvinvointialueiden organisaatiomuutos ja sen jännitteinen asema yhteiskunnassa tarjoaa valtavasti uutta tutkittavaa.

KIRJALLISUUS

Aho, Tommi & Isotalus, Pekka. (2015). Symbolisen konvergenssin teoria Twitter-tutkimuksen välineenä: tapaus #nokia. *Media & viestintä*, 2015-09-17, Vol.38 (3).

Andersen, P. T., & Jensen, J.-J. (2010). Healthcare reform in Denmark. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(3), 246–252. <https://doi.org/10.1177/1403494809350521>

Barge, J. K., & Fairhurst, G. T. (2008). Living Leadership: A Systemic Constructionist Approach. *Leadership* (London, England), 4(3), 227–251. <https://doi.org/10.1177/1742715008092360>

Beech, N., & Johnson, P. (2005). Discourses of disrupted identities in the practice of strategic change: The mayor, the street-fighter and the insider-out. *Journal of Organizational Change Management*, 18(1), 31–47. <https://doi.org/10.1108/09534810510579832>

Bordia, P., Jones, E., Callois, C., Callan, V.J., & Difonzo, N. (2006). Management are aliens! Rumors and stress during organizational change. *Group & Organization Management*. 31(5), 601-621.

Bormann, E. G. (1972). Fantasy and rhetorical vision: The rhetorical criticism of social reality. *The Quarterly Journal of Speech*, 58(4), 396–407. <https://doi.org/10.1080/00335637209383138>

Bormann, E. G. (1982). The symbolic convergence theory of communication: Applications and implications for teachers and consultants.

Bormann, E. G., Cragan, J. F. & Shields, D. C. (2001). Three decades of developing, grounding, and using symbolic convergence theory (SCT). *Teoksessa W. B. Gudykunst (toim.) Communication Yearbook 25*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 271–313.

Braithwaite, D. O., Schrod, P., & Kellas, J. K. (2006). Symbolic Convergence Theory: Communication, Dramatizing Messages, and Rhetorical Visions in Families. In *Engaging Theories in*

Family Communication: Multiple Perspectives (pp. 146–162). SAGE Publications, Inc.
<https://doi.org/10.4135/9781452204420.n10>

Burr, V. (2015). Social constructionism: Third edition.
<https://doi.org/10.4324/9781315715421>

Christensen, M. (2014). Communication as a strategic tool in change processes. *International Journal of Business Communication* 51 (4): 359–385.

Craig, R. T. (1999). Communication theory as a field. *Communication Theory*, 9(2), 119–161.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1999.tb00166.x>

Dawson, P. M. (2003). *Understanding Organisational Change: The Contemporary Experience Of People at Work*. Sage Publications.

Duffy, M. E. (2003). Web of hate: A fantasy theme analysis of the rhetorical vision of hate groups online. *Journal of Communication Inquiry* 27, 291–312.

DuFrene, D. D., & Lehman, C. M. (2014). Navigating Change: Employee Communication in Times of Instability. *Business and Professional Communication Quarterly*, 77(4), 443–452.
<https://doi.org/10.1177/2329490614544736>

Fairhurst, G. T. (2007). *Discursive Leadership: In Conversation with Leadership Psychology*. SAGE Publications, Incorporated. <https://doi.org/10.4135/9781452231051>

Fairhurst, G. T. & Connaughton, S. (2014). Leadership communication. Teoksessa L. L. Putnam & D. K. Mumby (Eds) *The Sage handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage, 401–423.

Fisher, W. R. (2021). *Human Communication as Narration Toward a Philosophy of Reason, Value, and Action* ([Reprint]). University of South Carolina Press.
<https://doi.org/10.2307/j.ctv1nwbqtk>

Fischer-Appelt, B., & Dernbach, R. (2022). Exploring narrative strategy: the role of narratives in the strategic positioning of organizational change. *Innovation* (Abingdon, England), ahead-of-print(ahead-of-print), 1–11. <https://doi.org/10.1080/13511610.2022.2062303>

Gilmore, B., & Kramer, M. W. (2019). We are who we say we are: teachers' shared identity in the workplace. *Communication Education*, 68(1), 1–19. <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1080/03634523.2018.1536271>

Grant, D., & Marshak, R. J. (2011). Toward a Discourse-Centered Understanding of Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), 204–235. <https://doi.org/10.1177/0021886310397612>

Hackselius-Fonsén, R., & Similä, P. (2017). *Muutosjohtajan matkassa*. Brand Agency Punda Oy.

Hardy, C., Lawrence, T. B., & Grant, D. (2005). Discourse and Collaboration: The Role of Conversations and Collective Identity. *The Academy of Management Review*, 30(1), 58–77. <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.15281426>

Henningsen, D. D., & Henningsen, M. L. M. (2018). Does Brainstorming Promote Cohesiveness? How the Rules of Brainstorming Mirror Symbolic Convergence. *Communication Reports*, 31(2), 103–114. <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1080/08934215.2017.1394476>

Holtzhausen, D. R. (2021). *Principles of strategic communication*. Routledge.

Horila, T. (2021). Contents and Functions of Dramatizations in Team Decision Making. *International Journal of Business Communication* (Thousand Oaks, Calif.), 58(3), 358–385. <https://doi.org/10.1177/2329488417743983>

Jokinen, A., Jokinen, A., Juhila, K., Suoninen, E., & Jokinen, A. (2016). *Diskurssianalyysi : teorit, peruskäsitteet ja käyttö*. Vastapaino.

Juholin, E. (2017). *Communicare! : viestinnän tekijän käsikirja* (Seitsemäs uudistettu laitos.). infor.

Juholin, E., & Rydenfelt, H. (2020). Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet: Mihin viestinnällä pyritään? *Media & Viestintä*, 43(1). <https://doi.org/10.23983/mv.91081>

Kestavakehitys.fi. (ei pvm.). Kestävän kehityksen globaali toimintaohjelma Agenda2030. Valtionoston kanslia. Haettu 26.11.2022 osoitteesta <https://kestavakehitys.fi/agenda-2030>

Kitzmilller, R., McDaniel, R., Johnson, C., Lind, E. ja Anderson, R. (2013). *Exploring interpersonal behaviour and team sensemaking during health information technology implementation*. Teoksessa Simons, T. 3., Leroy, H. 1., Savage, G. T., Simons, T., & Leroy, H. (Eds.). (2013). *Leading in health care organizations : Improving safety, satisfaction, and financial performance*. Emerald Publishing Limited.

Koenig Kellas, J., & Trees, A. R. (2006). Finding Meaning in Difficult Family Experiences: Sense-Making and Interaction Processes During Joint Family Storytelling. *Journal of Family Communication*, 6(1), 49–76. https://doi.org/10.1207/s15327698jfc0601_4

Laapotti, T. & Mikkola, L. (2015). Kokousvuorovaikutuksen tehtäväkeskeiset funktiot sairaalajohtoryhmässä. *Työelämän tutkimus*, 13(1).

Lambert, M. F., & Sowden, S. (2016). Revisiting the risks associated with health and healthcare reform in England: perspective of Faculty of Public Health members. *Journal of Public Health (Oxford, England)*, 38(4), e438–e445. <https://doi.org/10.1093/pubmed/fdv195>

Lammers, J. C., & Lambert, N. J. (2016). Institutional Theory and The Communication of Health Care Organizations. In *Organizations, Communication, and Health* (1st ed., pp. 275–294). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315723020-17>

Lewis, L. K. (2011). *Organizational change creating change through strategic communication* (1st edition). Wiley-Blackwell.

Lewis, L. K. (2014). Teoksessa L. L. Putnam & D. K. Mumby (Eds) *The Sage handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage, 401–423.

Littlejohn, S. W., Foss, K. A., & Oetzel, J. G. (2021). *Theories of human communication* (Twelfth edition.). Waveland Press, Inc.

Manning, J., & Kunkel, A. (2014). *Researching interpersonal relationships : qualitative methods, studies, and analysis*. Sage.

McClellan, J. G. (2011). Reconsidering Communication and the Discursive Politics of Organizational Change. *Journal of Change Management*, 11(4), 465–480. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630508>

Mikkola, L., Pennanen, E., Valkonen, T., Viitanen, E., Virtanen, J., Kokkinen, L. & Puolijoki, H. (2011) Vuorovaikutus julkisen sairaalan johtoryhmäkokouksissa: Johtoryhmäjäsenten osallistumisen tarkastelua vuorovaikutuksen prosessianalyysin keinoin. *Hallinnon Tutkimus* 33 (3), 211–224.

Mikkola, L., & Stormi, I. (2021). Change Talk in Hospital Management Groups. *Journal of Change Management*, 21(3), 287–306. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1775679>

Olufowote, J. O. (2006). Rousing and Redirecting a Sleeping Giant: Symbolic Convergence Theory and Complexities in the Communicative Constitution of Collective Action. *Management Communication Quarterly*, 19(3), 451–492. <https://doi.org/10.1177/0893318905280326>

Oreg, S. & Michel, A. & Todnem By, R. (2013). *The psychology of organizational change. Viewing change from the employee's perspective*. Cambridge University Press.

Paalumäki, A. & Vähämäki, M. (2020) Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa: Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Paul, N., & Perreault, G. (2018). The first lady of social media: The visual rhetoric of Michelle Obama's Twitter images. *Atlantic Journal of Communication*, 26(3), 164–179. <https://doi.org.libproxy.tuni.fi/10.1080/15456870.2018.1472092>

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Riordon, C., Hendra, S., & Johnson, C. (2021). The politics of public health: A rapid review of the impact of public health reform on population health outcomes. *Witness*, 3(1), 98–115. <https://doi.org/10.25071/2291-5796.66>

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S., & Paavilainen, E. (2020). Tutkimuksen voimasanat (1.-2. p.). Sanoma Pro.

Sabik, L. M., Eom, K. Y., Dahman, B., Li, J., Yao, N., van Londen, G. J., & Bradley, C. J. (2020). The Impact of Massachusetts Health Reform on Colorectal and Breast Cancer Stage at Diagnosis. *Medical Care*, 58(2), 183–191. <https://doi.org/10.1097/MLR.0000000000001241>

Seeck, H. (2021). Johtamisopit Suomessa : taylorismista innovaatioteorioihin (6. painos.). Gaudemus.

Siltaoja, M., & Vehkaperä, M. (2011). Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa, & P. Juuti (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat*, Hansaprint OY, 206-231.

Stenvall, J., & Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Edita.

Smith, A. J. B., & Chien, A. T. (2019). Adult-Oriented Health Reform and Children’s Insurance and Access to Care: Evidence from Massachusetts Health Reform. *Maternal and Child Health Journal*, 23(8), 1008–1024. <https://doi.org/10.1007/s10995-019-02731-6>

Sonenshein, S. (2010). We’re changing – or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*. 53(3), 477-512.

Sote-uudistus. (2023). Usein kysyttyä sote-uudistuksesta. Haettu: 10/2023. <https://soteuudistus.fi/ukk>

The Commonwealth Fund. (2023). Health Reform. Haettu: 10/2023. <https://www.commonwealthfund.org/health-reform>

Thomson, T. J., Perreault, G., & Duffy, M. (2018). Politicians, Photographers, and a Pope: How state-controlled and independent media covered Francis's 2015 Cuba visit. *Journalism Studies* (London, England), 19(9), 1313–1330. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2016.1268929>

Tienari, J. & Meriläinen, S. (2012). *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. Helsinki: SanomaPro.

Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science* (Providence, R.I.), 13(5), 567–582. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos)*. Tammi.

Underation, C. (2012). Seeding the Vision: Symbolic Convergence Theory and Aimee Semple McPherson. *Atlantic Journal of Communication*, 20(5), 274–289. <https://doi-org.lib-proxy.tuni.fi/10.1080/15456870.2012.728120>

Viitanen, E., Virtanen, J. V., Kokkinen, L., Valkonen, T., Mikkola, L. & Puolijoki, H. (2011) Sairaalan johtoryhmät kaipaavat kehittämistä. *Suomen Lääkärilehti* 66 (5), 373–377

Vuori, J. n.d. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa J. Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 26.11.2022 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>

Waldorff, S. (2013). What is the Meaning of Public Sector Health? Translating Discourse into New Organizational Practices. *Journal of Change Management*, 13(3), 283–307. <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1080/14697017.2013.8226>

Wolfram Cox, J., & Hassard, J. (2010). Discursive Recontextualization in a Public Health Setting. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(1), 119–145. <https://doi.org/10.1177/0021886309357443>

Yahaya, Z. S. (2020). Employee Inclusion During Change: The Stories of Middle Managers in Non-Profit Home Care Organizations. *Home Health Care Management & Practice*, 32(3), 165–171. <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1177/1084822320901442>

Zanin, A. C., Hoelscher, C. S., & Kramer, M. W. (2001). Extending Symbolic Convergence Theory. *Small Group Research*, 47(4), 438–472. <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1177/1046496416658554>

Zhang, M., Yang, R., Wang, W., Gillespie, J., Clarke, S., & Yan, F. (2016). Job satisfaction of urban community health workers after the 2009 healthcare reform in China: a systematic review. *International Journal for Quality in Health Care*, 28(1), 14–21. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzv111>

LIITTEET