
**This is an electronic reprint of the original article.
This reprint *may differ* from the original in pagination and typographic detail.**

Author(s): Laapotti, Tomi

Title: Organisaation merkityksentäminen sairaalajohtoryhmäkokouksissa

Year: 2016

Version:

Please cite the original version:

Laapotti, T. (2016). Organisaation merkityksentäminen sairaalajohtoryhmäkokouksissa. Prologi : puheviestinnän vuosikirja 2016, 2016, 24-45. <https://doi.org/10.33352/prlg.95911>

All material supplied via JYX is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all or part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorised user.

Artikkeli

Prologi – puheviestinnän
vuosikirja 2016
24-45



Organisaation merkityksentäminen sairaalajohtoryhmäkokouksissa

Tomi Laapotti
väitöskirjatutkija, FM
Jyväskylän yliopisto
tomi.laapotti@jyu.fi

Tiivistelmä

Kokouksia järjestetään kaikissa organisaatioissa ja yhteiskunnissa ja ne vievät valmisteluineen suuren osan erityisesti johtajien työajasta. Tästä huolimatta kokousten roolia osana organisaation prosesseja on tutkittu ja jäsenetty teoreettisesti verrattain vähän. Tämä tutkimus keskittyy sairaalajohtoryhmien kokousvuorovaikutuksessa tapahtuvaan sairaalaorganisaation merkityksentämiseen (sensemaking). Tutkimuksen tavoite on ymmärtää johtoryhmien kokousvuorovaikutuksessa tapahtuvan sairaalaorganisaation merkityksentämisen roolia osana kokouksia ja koko organisaation toimintaa. Aineistona on kymmenen videoitua kokousta kahdelta eri organisaatiotasolta. Aineiston analyysi perustui vuorovaikutusprosesseihin keskittyvään diskurssianalyysiin, jolla tarkasteltiin erityisesti organisaatiolle annettuja merkityksiä, lokaali-globaali -dynamiikkaa ja vuorovaikutuksessa tapahtuvaa positiointia. Tutkimuksen tulosten mukaan organisaatiota merkityksennetään muodollisesti tiedotusmaisesti raportoimalla ja toisaalta emergentisti kokouskeskustelussa, esimerkiksi täsmennysten, huumorin tai kritiikin kautta. Samalla muodostuu jännite, jossa toisaalta organisaatio ja toisaalta kokoukseen osallistuvat johtoryhmän jäsenet neuvottelevat keskenään toimijuudesta. Organisaation toimijuus korostuu tiedotuksessa ja osallistujien toimijuus emergentissä keskustelussa: organisaatiolle kokoukset näyttäytyvät ensisijaisesti tiedotuskanavana, osallistujille kokousten rooli on moninaisempi. Kokousten merkitys sairaalaorganisaatiolle perustuu muodollisten operationaalisten tavoitteiden lisäksi sairaalan ja sen toiminnan jatkumon jäsentämiseen ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. Kokousvuorovaikutuksessa vahvistetaan, muokataan ja luodaan kuvaa organisaatiosta, johon sitoudutaan ja jota eletään todeksi kokousten ulkopuolella. Johtoryhmäkokoukset toimivat jatkuvan organisaation merkityksentämisen muodollisina kiintopisteinä, jotka palvelevat sekä osallistujien että organisaation asettamia tavoitteita.

ASIASANAT: johtoryhmät, kokous, merkityksentäminen, sairaala, vuorovaikutus

Teoreettinen viitekehys

Tämä tutkimus tarkastelee sairaalaorganisaation johtoryhmäkokousten vuorovaikutusta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu kolmeen toisiaan täydentävään näkökulmaan. Tutkimuksen tavoite on ymmärtää johtoryhmien kokousvuorovaikutuksessa tapahtuvan sairaalaorganisaation merkityksentämisen (sensemaking) roolia osana kokouksia ja koko organisaation toimintaa. Tällöin tarvitaan teoreettinen viitekehys, joka mahdollistaa kokoustilanteen vuorovaikutuksesta (mikro) tehtyjen havaintojen asettamisen organisaation (makro) mittakaavaan. Analyysin fokus on kokoustilanteessa, mutta johtopäätöksiä pyritään vetämään organisaation tasolle. On myös huomioitava, että kokous on vuorovaikutustilanteena erityislaatuinen. Tässä tutkimuksessa kokous nähdään ryhmätilanteena, joka on osa organisaation toimintaa. Näin ollen kokousta tarkastellaan aikaisemmasta kokouskirjallisuudesta johdetun kokousteorioinnin, ryhmätilannetta ryhmän vuorovaikutuksen bona fide -näkökulman ja organisaatio(tilannetta) CCO-näkökulman (communicative constitution of organization) kautta. Kuvio 1 kuvaa teoreettisen viitekehysten ”etenemistä” makrosta organisaatiosta mikroon kokoustilanteeseen.

Seuraavaksi kutakin teoreettisen viitekehysten tasoa avataan tämän tutkimuksen lähtökohdista.

Kokous

Vaikka kokouksia järjestetään kaikkialla, on niitä asetettu tutkimusten keskiöön enenevässä määrin vasta viime vuosina (Allen, Lehmann-Willenbrock & Rogelberg 2015). Erilaisista kokouksista on toki kerätty paljon tutkimusaineistoja, mutta tutkimusten fokus on ollut useimmiten jossain muussa ilmiössä, kuten päätöksenteossa (esim. Canary & Cantú 2012; Clifton 2009) tai ryhmän toiminnan kehittämisessä (esim. Hedman 2015), kuin kokouksessa itsessään. Varsinaisen kokouksikeskeisen tutkimuksen perinteet nojaavat vahvasti antropologi Helen B. Schwartzmanin teokseen *The Meeting-Gatherings in organizations* (1989) (Allen, Lehmann-Willenbrock & Rogelberg 2015; Asmuß & Svennevig 2009), jossa hän ehdotti kokousten asettamista organisaatiotutkimuksen keskiöön. Schwartzman esitti, että kokoukset ovat oleellinen organisaatiokäytännö, jossa organisaatio tulee näkyväksi vuorovaikutuksessa. Näin ollen organisaatio ei tuota kokouksia, vaan kokoukset tuottavat organisaatiota, ja organisaatio tarvitsee kokouksia olemassaoloonsa (Schwartzman 1989).



KUVIO 1 Teoreettinen viitekehys

Toisin sanoen organisaatio tehdään näkyväksi ja olevalle ja (uudelleen)organisoidaan kokousvuorovaikutuksessa (Boden 1994). Samalla kokoukset toimivat esimerkiksi johtamisen keskeisenä näyttämönä, jossa positioidaan ja oikeutetaan henkilökohtaisia ja institutionaalisia rooleja, organisoidaan aikaa ja tilaa ja ilmaistaan saman- ja erimielisyyttä (Boden 1994). Tässä tutkimuksessa kokoukset asetetaan Schwartzmanin ja Bodenin esittämään organisatoriseen keskiöön.

Kokousvuorovaikutusta on tarkasteltu viime vuosina monista eri näkökulmista. Diskursi- tai keskusteluanalyttisistä lähtökohdista kokouksia on tarkasteltu vuorovaikutuksellina saavutuksina ja huomiota on kiinnitetty esimerkiksi johtamisen käytänteisiin, kokousvuorovaikutuksen hallintaan, interpersonaalisiin suhteisiin ja näiden prosessien multimo- daalisuuteen (ks. Asmuß & Svennevig 2009; Svennevig 2012; Wodak, Kwon & Clarke 2011). Kokouksia on lähestytty myös sosiaali- ja organisaatiopsykologisista sekä johtamisen näkökulmista, jolloin huomio on ollut usein kokousvuorovaikutusprosessien suhteesta tuloksellisuuteen (esim. Allen, Lehmann-Wil- lenbrock & Landowski 2014; Lehmann-Wil- lenbrock, Allen & Kauffeld 2013; Malouff ym. 2012; Shanock ym. 2013). Puheviestinnän tut- kimuksissa huomio on ollut usein vuorovaiku- tusfunktioissa (Beck & Keyton 2009; Laapotti & Mikkola 2015; Mikkola ym. 2014; Scheerhorn ym. 1994). Voidaankin sanoa, että kokousvuo- rovaikutuksesta tiedetään jo verrattain paljon ja monelta tieteenalalta.

Viimeaikaisesta kiinnostuksesta huolimatta kokoustutkimuksen teoreettinen kenttä on laa- ja ja hajanainen, eikä varsinaisia tunnustettuja kokousteorioita ole (Scott ym. 2015). Schwartz- manin ja Bodenin kokouskeskeistä näkökulmaa on käytetty lähinnä perustelemaan kokoustut-

kimuksen tärkeyttä. Heidän esittämäänsä, melko rohkeita teoreettisia näkemyksiä kokousten merkittävydestä ei kuitenkaan ole kehitel- ty eteenpäin tai kyseenalaistettu. Esimerkiksi teoreettisia kysymyksiä siitä, mitä kokouk- set organisaation näkökulmasta ovat ja miten ne liittyvät organisaation prosesseihin (esim. johtamis- ja kehitysprosessit) ja tulokseen ei juuri ole tarkasteltu (Scott ym. 2015). Tässä tutkimuksessa kokousten roolia organisaatiota organisoivana käytänteenä tarkastellaan ko- koustilanteessa tapahtuvan vuorovaikutuskäyt- täytymisen tasolla. Samalla Schwartzmanin ja Bodenin näkökulmaa sovelletaan ja kehitetään ryhmäviestinnän (bona fide) ja organisaatio- viestinnän (CCO) teorioiden kautta.

Ryhmän vuorovaikutuksen bona fide -näkökulma

Tässä tutkimuksessa aiempi kokousteorioin- ti sidotaan ryhmän vuorovaikutuksen tasolle ryhmän vuorovaikutuksen bona fide -näkö- kulman (Putnam & Stohl 1990) kautta. Bona fide -näkökulma ei ole varsinaisen teorian, vaan ennemminkin ”linssi” ryhmän vuorovaikutuk- sen tarkastelemiseksi. Näkökulma on ollut yksi merkittävimmistä ryhmäviestinnän teoreetti- sista näkökulmista 1990-luvulta alkaen (esim. Frey 2004). Kuten kokoustutkimuksen teoret- tiset lähtökohdat, myös bona fide -näkökulma suuntaa analyysia kohti vuorovaikutusproses- seja, joissa organisaatiota merkityksennetään. Näkökulma on naturalistista tutkimusperin- nettä edustava lähestymistapa, jonka mukaan ryhmät muodostavat identiteettinsä konstru- oimalla vuorovaikutuksessa rajansa, jäsentensä väliset suhteet ja kontekstinsa (Putnam, Stohl & Baker 2012). Näkökulman mukaan ryhmän läpäisevät rajat ja ryhmän riippuvuussuhde ympäristöönsä ovat määrittäviä tekijöitä sen vuorovaikutuksessa (Stohl & Putnam 2003). Ryhmän läpäisevät rajat muokkaavat ryhmän identiteettiä. Läpäiseviin rajoihin liittyy ryh-

män jäsenten jäsenyydet muissa ryhmissä, muodolliset ja edustukselliset roolit, muuttuvat jäsenyydet ja ryhmän jäsenten väliset suhteet ja jaettu historia (Putnam, Stohl & Baker 2012). Tämän tutkimuksen kohteena olevissa sairaalajohtoryhmissä nämä seikat korostuvat: Erityisesti ylempien tasojen johtoryhmissä kaikki jäsenet kuuluvat myös johonkin toiseen, alemman tason johtoryhmään. Kokouksiin osallistujat myös edustavat usein monia eri professioita tai erikoisalvoja.

Ryhmän riippuvuussuhde sen ympäristöön määrittäytyy sekä ryhmän sisäisessä että ulospäin suuntautuvassa viestinnässä, ryhmän rajat rikkovassa koordinoitussa toiminnassa, toimivallasta ja autonomiasta neuvottelussa ja kollaboratiivisissa merkityksentämisprosesseissa (Putnam, Stohl & Baker 2012). Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että ryhmä joutuu vuorovaikutuksessaan jatkuvasti neuvottelemaan ympäristön vaikutuksesta sen toimintaan (Stohl 2007). Jos ryhmä antaa ympäristölleen liikaa valtaa, saattaa ryhmällä olla vaikeuksia esimerkiksi koheesion tai synergian saavuttamisen kanssa. Toisaalta, jos ryhmä eristää itsensä liikaa ympäristöstään, saattaa tiedonkulku vaarantua ja laadukas päätöksenteko hankaloitua (Stohl 2007). Tässä tutkimuksessa bona fide -näkökulma ohjaa analyysia kohdistumaan erityisesti siihen, kuinka ryhmä vuorovaikutuksessa neuvottelee riippuvuussuhdettaan ympäristöönsä merkityksentäessään sairaalaorganisaatiota. Yhteisiä merkityksiä luomalla ryhmä samalla konstruoi toimintaympäristöään. Muodollisesti hierarkkisessa sairaalaympäristössä nämä merkityksentämisprosessit voivat olla kompleksisia ja mahdollisesti epätasa-arvoisia (ks. Scott ym. 2015). Sekä läpäisevät rajat että riippuvuussuhde ympäristöön ovat dynaamisia prosesseja, jotka näyttäytyvät eri tavoin ja eri voimakkuuksin eri ajoissa (Stohl & Putnam 2003). Tässä tutkimuksessa kokoustilanne määrittäyty bona

fide -näkökulman kautta toimintaympäristönsä (sairaala) kanssa keskinäisriippuvaiseksi ryhmän vuorovaikutustilanteeksi.

CCO-näkökulma (communicative constitution of organization)

Bona fide -näkökulma sitoo ryhmätilanteen osaksi organisaatiota ryhmän rajapintojen ja ympäristöriippuvuuden tarkastelun kautta, mutta rajoittaa tarkastelun ryhmätasolle. CCO-näkökulma mahdollistaa teoreettisesti perusteltujen johtopäätösten tekemisen ryhmätilanteesta myös organisaatitasolla (Cooren & Fairhurst 2009). CCO-näkökulma on nimenomaan näkökulma, eli sekään ei ole yksi tietty teoria, vaan laajempi näkemys organisaatioviestinnän tutkimukseen (Putnam & Fairhurst 2015; Ashcraft, Kuhn & Cooren 2009). Kuten Schwartzmanin ja Bodenin, myös CCO-näkökulman lähtöajatus on se, että organisaatio rakentuu vuorovaikutuksessa. CCO-näkökulman mukaan organisaatio nähdään pohjimmiltaan prosessina ja vuorovaikutus on tämän prosessin käynnissä pitävä voima (Putnam & Fairhurst 2015; Putnam & Nicotera 2009).

Merkittävimmät CCO-näkökulman suuntaukset ovat strukturaationäkökulma ja Montrealin koulukunta sekä sosiaalisten systeemien teoria (ks. Ashcraft, Kuhn & Cooren 2009; Putnam & Fairhurst 2015; Schoeneborn & Blaschke 2014). Tämä tutkimus tarkastelee kokousvuorovaikutusta Montrealin koulukunnan näkökulmasta. Erityisesti Montrealin koulukunnan käsitys toimijuudesta laajentaa ja ohjaa aineiston tarkastelua mielekkäällä tavalla.

Montrealin koulukunta laajentaa toimijuuden käsitteen ihmistoimijoiden ulkopuolelle (esim. Cooren & Fairhurst 2009). Ihmisten lisäksi myös esimerkiksi erilaiset säännöt, statukset, dokumentit, esineet, asenteet ja maailmankatsomukset voidaan nähdä toimijoina, jotka vai-

kuttavat (tai ovat vaikuttamatta) ympäristöönsä (Cooren & Fairhurst 2009; Cooren 2008). Usein nämä toimijat vaikuttavat organisaation vakauteen (Blaschke, Schoeneborn & Seidl 2012; Cooren & Fairhurst 2009). Sairaalan johtoryhmä- ja erityisesti kokouskontekstiin asetettuna tämä tarkoittaa esimerkiksi kokouskäytänteiden, muistioiden, asialistan ja professoien mukana tulevien statusten mahdollista toimijuutta kokoustilanteessa. Elottomien entiteettien toimijuus välittyy usein ihmistoimijan kautta, esimerkiksi sanottaessa ”kunta on päättänyt, että tupakointi ei ole sallittua työajalla”. Tällöin Montrealin koulukunnassa käytetään usein vatsastapuhumisen vertauskuvaa: ihmistoimija ikään kuin laittaa jonkin tahon (esim. organisaatio, käytäntö, sääntö, ideologia) ”puhumaan” tai päinvastoin (Cooren 2008). Montrealin koulukunnan mukaan juuri tämä monitahoinen toimijuus mahdollistaa organisaation muodostumisen tarkastelun: pelkät vuorovaikutusprosessit tai keskustelutilanteiden verkostot eivät riitä (Cooren & Fairhurst 2009).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, kuinka nämä erilaiset toimijuudet näyttäytyvät sairaalaorganisaatiota merkityksennettäessä. Kokousteoriointi lähestyy kokouksia alhaalta ylöspäin (bottom-up) -ajattelun kautta, mutta Montrealin koulukunta mahdollistaa lisäksi ylhäältä alaspäin tapahtuvan organisaation organisoinnin tarkastelun monipuolisen toimijuuskäsityksen kautta (Cooren & Fairhurst 2009). CCO-näkökulman mukaista tutkimusta on tehty kokousaineistoista verrattain paljon (esim. Castor & Cooren 2006; Jarzabkowski & Seidl 2008; Katambwe & Taylor 2006 ja erityisesti Cooren 2007). Vaikka joissakin CCO-näkökulman mukaisissa, kokousaineistoihin perustuvissa tutkimuksissa tarkastellaan organisaation rakentumista (mm. Taylor & Robichaud 2004), ei niissä tarkastella kokouksen merkitystä osana näitä prosesseja. Lähimpänä tätä tutkimusta

ovat McPhee, Corman ja Iverson (2007) tarkastellessaan, kuinka organisaatiota muodostetaan (constitute) kokousvuorovaikutuksessa. Kokous asemoituu keskeiseksi osaksi heidän analyysiaan, ja johtopäätöksissään he toteavat, että kyseisessä tapauksessa kokouksen vaikutus organisaation kokonaisuuden muuttumiseen on vähäinen, mutta samalla kokous on osa organisaation rakennetta.

Kokous-, bona fide - ja CCO-näkökulmia ei ole eksplisiittisesti yhdistetty aiemmissä tutkimuksissa. Cynthia Stohl (2007) on kuitenkin tarkastellut kokousaineistoa bona fide - ja CCO-näkökulmasta. Stohlin fokus on ryhmätilanteen ulkopuolisten tekijöiden (tiettyjen jäsenten yhteinen jaettu kulttuuritausta) vaikutuksessa ryhmän päätöksentekoprosesseihin. Hän toteaa ryhmän läpäisevien rajapintojen olevan oleellinen huomion kohde. Tämän tutkimuksen kannalta tärkeintä on, että Stohl osoittaa CCO- ja bona fide -näkökulmien soveltuvan hyvin yhteen, kun tarkastelu on ryhmän vuorovaikutus-tilanteessa.

Tutkimuksen konteksti

Tämä tutkimus keskittyy sairaalaorganisaation johtoryhmäkokousten vuorovaikutukseen. Suomessa sairaalajohtoryhmäkokoukset ovat tärkeitä tiedonjakamisen solmukohtia (Viitanen ym. 2011; Laapotti & Mikkola 2016). Tiedonjakamisen suurin merkitys on todettu olevan osallistujille ”ison kuvan muodostamisessa” eli sairaalaorganisaation kokonaisuuden hahmottamisessa (Laapotti & Mikkola 2016). Sairaalojohtoryhmillä ei useinkaan ole varsinaisia strategisia vastuita, vaan ne toimivat ensisijaisesti yksiköiden johtamisen tukieliminä, joiden tehtävät liittyvät lähinnä tiedonvälitykseen ja koordinointiin (Viitanen ym. 2011). Sairaalojohtoryhmäkokouksiin osallistujat ovat todennäköisesti näiden kokousten olevan merkittäviä hei-

dän oman työnsä kannalta (Viitanen ym. 2011; Laapotti & Mikkola 2016). Sairaaloiden organisaatorakenteessa johtoryhmiä on useimmiten monella organisaatiotasolla. Tämä tutkimus on kiinnostunut alempien tasojen johtoryhmistä, joilla ei ole päätöksentekovastuuta tai -tehtäviä ja joissa vastuu on puheenjohtajalla (esim. toimi- tai vastuualuejohtajalla). Tällaiset ryhmät ja kokoukset, joissa muodolliset päätöksenteon ja strategisen työn vastuut jäävät pieneksi, ovat jääneet tutkimuskirjallisuudessa vähälle huomiolle. Aiempien kokoustutkimusten fokus on ollut usein strategiatyössä (esim. Jarzabkowski & Seidl 2008; Tepper 2004) ja laajemmin niin sanotuissa ylimmissä johtoryhmissä (top management team), joissa tehdään organisaatioiden kannalta merkittäviä strategisia päätöksiä.

Vaikka johtoryhmiä sinänsä on tutkittu verrattain paljon, on sairaalajohtoryhmiä tutkittu vain harvakseltaan (Mikkola ym. 2014). Erityisesti autenttista sairaalajohtoryhmien vuorovaikutusta on tarkasteltu aiemmin niukasti. Iedema ym. (1999) havainnoivat sairaalaorganisaation muodollisia kokouksia, mukaan lukien johtoryhmäkokouksia. Iedeman ja kollegoiden tulokset osoittivat kokousvuorovaikutuksen olevan koherenttia, johdonmukaista, muodollista ja organisatoristen roolien sekä pitkien puheenvuorojen sävyttämää. Mikkola ym. (2014) keskittyivät osallistumiseen johtoryhmäkokouksissa. He totesivat vuorovaikutuksen olevan puheenjohtaja- ja tehtäväkeskeistä ja esimiesasemassa olevien osallistuvan muita enemmän. Laapotti ja Mikkola (2015) osoittivat tiedonjakamisen olevan sairaalajohtoryhmäkokouksissa merkittävin vuorovaikutuksen funktio: tiedon prosessointiin tai arviointiin ei käytetty aikaa. Laapotti ja Mikkola (2016) havaitsivat sairaalajohtoryhmäkokousten vuorovaikutusverkostojen olevan paitsi puheenjohtajakeskeisiä, myös ryhmän vuorovaikutusta rajoittavia: kokouskeskustelut

tapahtuivat lähinnä puheenjohtajan ja yhden ryhmän jäsenen välillä kerrallaan, eivät ryhmätasolla. Haastatteluaineistosta johdetuista tuloksista he päättelivät kokousten olevan tärkeitä osallistujille juuri tiedonjakamisen ja sen kautta tapahtuvan organisaation kokonaiskuvan muodostumisen vuoksi.

Aikaisemmat sairaalajohtoryhmätutkimukset tarjoavat tietoa kokousten vuorovaikutusprosesseista, mutta vain vähän tietoa siitä, kuinka nämä kokoukset linkitetään koko sairaalan toimintaan vuorovaikutuksen tasolla. Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään erityisesti organisaation kokonaiskuvan muodostumista (ks. Laapotti & Mikkola 2016) ja selittämään sen tärkeyttä osallistujille ja organisaatiolle. Tämä tehdään keskittymällä vuorovaikutusprosesseihin, joissa sairaalaorganisaatiota merkityksennetään. Näin pyritään ymmärtämään kokousten roolia osana organisaatiota kokouskeskeisistä lähtökohdista.

Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää johtoryhmien kokousvuorovaikutuksessa tapahtuvan sairaalaorganisaation merkityksentämisen roolia osana kokouksia ja koko organisaation toimintaa. Tavoitteeseen pyritään tarkastelemalla havainnointiaineistosta vuorovaikutusprosesseja, joissa sairaalaorganisaatiota merkityksennetään.

Aineisto

Tutkimuksen aineistona on kymmenen videotua johtoryhmäkokousta, joista viisi on tallennettu vastuualue- ja viisi toimialuetasolla. Aineisto on kerätty yhdestä keskussairaalastä syksyllä 2012 ja keväällä 2013. Aineistoa kerätessä sairaalassa oli käynnistymässä uuden sairaalan suunnittelu- ja rakennushanke. Vuonna 2012 ainoa päätetty asia oli, että uusi sairaala

rakennetaan. Kevään 2013 kuluessa suunnitelmia ja selvityksiä laadittiin jo usealla tasolla ja tulevaan sairaalaan liittyvät asiat olivat mukana jokaisen kokouksen asialistalla. Kummankin organisaatiotason kokoukset järjestettiin kuukausittain, ja osallistujille toimitettiin asialista ennen kokousta. Kokoukset olivat luonteeltaan ensisijaisesti informaatiokeskeisiä, eli niissä jaettiin tietoa ennemmin kuin sovittiin tehtävistä tai tehtiin strategisia päätöksiä. Johtoryhmillä itsellään ei ole päätöksentekovaltaa, vaan vastuu on toimi- tai vastuualueen johtajalla.

Vastuualueen johtoryhmään kuului vastuualueen johtaja, joka toimi vastuualueella ylilääkärinä ja puheenjohtajana kokouksissa; osastonylilääkäri; osastonhoitajat ja hoitohenkilökunnan edustajia. Tallennetuissa kokouksissa oli kuudesta kahdeksaan osallistujaa. *Toimialueen* johtoryhmään kuului puheenjohtajana toiminut toimialuejohtaja, toimialueen varajohtaja, toimialueeseen kuuluvien vastuualueiden johtajat ja henkilökunnan edustaja. Puheenjohtajana toimi sama henkilö kummallakin organisaatiotasolla. Toimialueen kokouksissa oli kuudesta kymmeneen osallistujaa ja kahdessa kokouksessa paikalla oli myös vierailija(t) sairaanhoitopiirin hallinnosta. Kaikissa kokouksissa oli lisäksi paikalla sihteeri.

Aineiston käsittely ja analyysi

Videoitu aineisto litteroitiin sanatarkasti. Litteroidusta aineistosta eroteltiin sellaiset episodit, joissa keskusteltiin teemoista, jotka linkittyivät osaksi koko organisaatiota tai joissa viitattiin sairaalaan kokonaisuutena. Näissä episodeissa saatettiin puhua esimerkiksi koko organisaatiota koskettavista, tulevista muutoksista, tai oman vastuu- tai toimialueen asioista siten, että oman alueen uppoutuneisuus sairaalaan kävi ilmi (esim. muiden osastojen muutokset vaikuttivat omaan toimintaan). Toisaalta näissä episodeissa saatettiin viitata suoraan koko sairaalaan,

esimerkiksi käyttämällä sanaa ”me”. Analyysi keskittyi näihin kokonaisaineistosta eroteltuihin, sairaalan merkityksentämiseen keskittyviin episodeihin. Aineisto käsiteltiin ajallisesti etenevänä kokonaisuutena, eli kokousten suhde toisiinsa ja muuhun organisaation toimintaan sijoitettiin ajalliseen jatkumoon.

Putnam, Stohl ja Baker (2012) suosittelevat diskurssianalyttisiä menetelmiä bona fide -näkökulmaa hyödyntäviin ryhmätutkimuksiin, ja diskurssianalyysin on nähty soveltuvan myös CCO-näkökulman mukaisesti tutkimuksiin (Stohl 2007). Diskurssianalyysin kautta voidaan tarkastella vuorovaikutusprosesseihin, merkitysneuvotteluihin ja lokaali-globaali -dynamiikkaan liittyviä ilmiöitä (Putnam, Stohl & Baker 2012). Tässä yhteydessä merkitysneuvotteluilla tarkoitetaan sairaalaorganisaation merkityksentämistä ja lokaali-globaali -dynamiikka tarkoittaa lokaalin kokoustilanteen uppoutumista globaaliin sairaalaorganisaatioon. Analyysi perustui vuorovaikutusprosessikeskeiseen diskurssianalyysiin, jota syvennettiin ja tarkennettiin Bergen ja Fairhurstin (2008) praktisen teorian kautta.

Sekä bona fide - että CCO-näkökulmiin hyvin nivoutuva Bergen ja Fairhurstin praktinen teoria (2008) keskittyy siihen, kuinka systeemin eri osat sopivat yhteen ja kuinka ne pohjimmiltaan määrittelevät toisensa. Teoria toimii tässä tutkimuksessa analyysia ohjaavana ja fokusoivana apuvälineenä, tarjoamalla analyysia konkreettisoivan jäsenyyksen, jota sovelletaan tämän tutkimuksen tavoitteen mukaisesti. Praktisen teorian huomio kiinnittyy tämän tutkimuksen kannalta kolmeen oleelliseen seikkaan. Ensinnäkin huomio on yhteisten merkitysten luomisessa. Tässä tapauksessa tarkastellaan sitä, kuinka johtoryhmä vuorovaikutuksessa luo yhteistä ymmärrystä sairaalaorganisaatiosta, esimerkiksi arvottamalla organisaatiota

tai antamalla organisaatiolle erilaisia rooleja. Toiseksi keskitytään vuorovaikutuksessa toteutuvaan positiointiin, jolloin huomio kiinnittyy vuorovaikutuksessa tehtäviin yksilötason sosiaalisiin järjestelyihin (esim. ammattinimikkeisiin tai muihin organisatorisiin asemiin liittyen) ja erityisesti siihen, kuinka johtoryhmä tai yksittäinen osallistuja asettaa itsensä osaksi sairaalaa. Kolmanneksi huomio kiinnittyy systeemiin (organisatorisiin) tarinoihin, joissa tarinamuotoisesti kerrotaan koko sairaalaa koskevista asioista (Barge & Fairhurst 2008). Vuorovaikutusprosessit, joihin analyysi tässä tutkimuksessa keskittyy, liittyvät siis erityisesti sairaalaorganisaatiokokonaisuuteen keskittyviin merkitysneuvotteluihin, tähän liittyvään lokaali-globaali -dynamiikkaan ja positiointiin (Barge & Fairhurst 2008; Putnam, Stohl & Baker 2012). Tuloksia raportoitaessa aineiston litterointia on muokattu tutkimushenkilöiden anonymiteetin turvaamiseksi, esimerkiksi muuttamalla eksakteja työhön liittyviä ilmauksia yleiselle tasolle (tietty kliininen toimenpide = toimenpide).

Johtoryhmäkokoukset osana organisaatiota

Johtoryhmäkokous liitettiin osaksi sairaalaorganisaatiota pääasiassa kahdella tapaa. Ensimmäinen tapa oli tiedottaa organisaatiotasolla tapahtuvista muutoksista tai muista ajankohtaisista asioista organisaation muodollisen tiedotuslinjan mukaisesti. Tällöin saatettiin erikseen tarkastella näiden seikkojen vaikutusta oman toimi- tai vastuualueen asioihin tai muodostaa täsmennysten kautta yhteistä ymmärrystä organisaatiosta. Tiedottamisen yhteydessä toimijuus säilyi usein organisaatiolla ei-inhimillisten toimijoiden, kuten ylemmän tason johtoryhmän kokousmuistioiden kautta. Toinen tapa liittyy kokous osaksi organisaatiota oli käyttää organisaatiotason viittauksia emergentisti esimerkiksi

toiminnan oikeuttajana, vastuun siirtämisenä, arvojen määrittäjänä tai huumorin keinona. Toisen tavan yhteydessä toimijuus siirtyi tiedottamista useammin kokousosallistujille. Yhdessä episodissa saattoi esiintyä kumpaakin tapaa ja tiedotus saattoi synnyttää emergenttiä vuorovaikutuksessa merkityksentämistä.

Johtoryhmäkokoukset tiedotuskanavana

Vertikaalinen merkityksentäminen. Johtoryhmäkokoukset toimivat sairaalan virallisen tiedotuslinjan muodollisena kanavana usein niin voimakkaasti, että organisaation (sairaala hallinnollisena kokonaisuutena) tai ylemmän organisaatiotason johtoryhmän kokousmuistio voidaan nähdä toimijana näissä tapauksissa (ks. Cooren & Fairhurst 2009). Organisaation, tai johdon, toivomaa tietoa siirrettiin ylemltä organisaatiotasolta puheenjohtajan välityksellä, muiden kokousten pöytäkirjoihin tai keskusteluihin perustuen. Ylempien tasojen kokoukset ja niiden muistiot näyttäytyivät autoritäärisinä teksteinä, jotka saattoivat jakaa toimintaa ohjaavaa tietoa. Kun tästä tiedosta ei keskusteltu, eikä sitä arvotettu tai kommentoitu, toimijuus säilyi organisaatiolla. Sairaala ikään kuin merkityksentää kokouksissa itseään omista lähtökohdistaan, ja kokoukset toimivat näin vallankäytön välineenä. Organisaatio asettaa kokouksille ensisijaisesti tiedotuskanavan roolin, ja osallistujat positioivat itsensä usein vastaanottajan asemaan ennemmin kuin osallistuvan keskustelijan asemaan. Puheenjohtajan rooli asioiden pääasiallisena esittäjänä oli tärkeä. Hän pystyi esimerkiksi valitsemaan koko sairaalaa koskevat aiheet, joista hän kertoi yksityiskohtaisesti sen mukaan, mitä hän piti tärkeänä. Erityisen korostetusti organisaation ylhäältä alaspäin tapahtuva organisoiminen tuli esiin toimialuejohtoryhmän kokouksissa, joissa oli vierailijoita sairaanhoitopiirin hallinnosta:

(Toimialuekokous 2; syksy 2012; V = vierailija, hallinnon edustaja)

- 1 V: ... mut oikeestaan vielä tohon äsköseen keskusteluun tämmönen perusajatus
- 2 se, että ois hyvä miettiä silleen, että tää budjettivuosi on se 12 kuukautta, mut
- 3 sehän on vaan, se on eräänlainen abstraktio. Tää toimintahan jatkuu koko ajan,
- 4 eiks nii. Ja nyt ne ajatukset mitä on on näistä kehittämisajatuksista ja muista, ni
- 5 niitä voi miettiä ja pitääkin miettiä koko ajan, ja viedä eteenpäin. Mut sit ne
- 6 kirjataan vaan kerran vuodessa siihen asiakirjaan, jota sanotaan budjetiks. Ja sitä
- 7 budjettia seurataan aina kahentoista kuukauden pätkissä, että miten hyvin siinä
- 8 on onnistuttu. Ja mut me tiedetään tää näkymä, niin ja kun se on arvattavissa,
- 9 että ens keväänä tulee taas seuraavat suunnitteluohjeet, missä taas edellytetään
- 10 samaa, niin ei tätä kannata pysäyttää tätä oman toiminnan arviointia. Se
- 11 kannattaa olla koko ajan tässä arjessa mukana. Mut tota tää investoinnit...

V esiintyy kokouksessa edustuksellisessa roolissa hallinnon edustajana ja siten tuo sairaalan virallisen kannan esiin: sairaala velvoittaa oman toiminnan jatkuvaan arviointiin (rivi 10). Samalla hän konkreettisesti luo ymmärrettävää kuvaa organisaation toiminnasta. Vierailijan puheenvuoroa ei kommentoida mitenkään. Puheenvuoron myötä sairaalahallinnon virallinen organisaatiokuva realisoituu kokousvuorovaihtuksessa vertikaalisesti. Bona fide -näkökulman kautta ajatellen ryhmä antaa toimintaympäristönsä ohjata toimintaansa näissä tilanteissa täydellisesti, jolloin ryhmän identiteetti saattaa jäädä epäselväksi ja ryhmän sisäinen tiedonjako heikentyä (Stohl 2007).

Horizontaalinen merkityksentäminen. Toimialuekokouksissa organisaatiota rakennettiin vuorovaikutuksessa myös horisontaalisesti, kun vastuualuejohtajat kertoivat vastuualueensa ajankohtaisista asioista. Näiden puheenvuorojen tarkoituksena oli luoda kokonaiskuvaa toimialueen toiminnasta siinä ajassa, jossa kokous järjestettiin. Kokouksissa tiedotetut organisaatiotason asiat saatettiin myös suhteuttaa omaan hallinnolliseen tai kliiniseen työhön. Näin tehtäessä organisaation tiedottama virallinen linja hyväksyttiin ja vahvistettiin, eli synnytettiin organisaatiota organisaation haluamalla tavalla. Seuraavassa esimerkissä N kertoo vastuualueensa ajankohtaisista asioista.

(Toimialuekokous 5; kevät 2013; N = jäsen, vastuualuejohtaja)

- 1 N: Joo. Ihan tuossa niin kuin... tuossa kuultiinkin niin... niin nyt on kovat paineet niin
- 2 kun uudistaa [vastuualueen] organisaatio. Ja tuota, eilen meillä, oli tuota info,
- 3 jossa [henkilöstölle] tästä kerroin ja tuota. Kyllä se tuntuu niin kun kuitenkin
- 4 olevan asia, joka konkretisoituu vain sen oman työyksikön kautta.
- 5 Että [osastolta] puuttuu yks [] vakanssi ja tän tyyppisiä asioita.
- 6 Mutta mä tein sen nyt sitten mitä on kehoitettu tekemään ja josta on sovittu
- 7 pääluottamusmiesten sun muitten kanssa, että kerroin sen tilanteen, että nyt on
- 8 pakko organisoiu uudella tavalla ja sehän sitten käytännössä tarkoittaa niin kuin
- 9 tämmöistä [työntekijöiden] yhteen kasaamista ja uudelleen jakamista
- 10 --- ja se nyt sitten liittyy myöskin tähän säästökampanjaan, että mikä nyt tuli tähän
- 11 [vastuualueelle] ja tuota olen sen omalta puoleltani todennut, että...
- 12 että vaikka se sattuu, niin tuota... se on kuitenkin ehkä se asia, joka vie nyt tätä
- 13 kehitystä niinku johdon haluamalla tavalla eteenpäin...

N esittää ”johdon haluaman tavan” syynä muutoksille, joita hän on omalla vastuualueellaan toteuttamassa. N on ottanut vastuuta (suhteessa organisaatioon) ja lähtenyt toimimaan johdon haluamalla tavalla. Samaan aikaan hän siirtää vastuuta (suhteessa henkilöstöön) toimistaan johdolle. N positioi itseään tavoitteellisesti ja omiin lähtökohtiinsa sopivasti. Organisaatio merkityksentyikin usein taustalla vaikuttavana, pakottavana toiminnan muokkaajana, erityisesti säästöihin liittyen. Tällöin johtaja pystyi positioimaan itsensä vatsastapuhujan nukeksi tai viestinviejäksi (ks. Cooren 2008).

Hallinnolliset päätöksentekoprosessit etenevät ensisijaisesti muissa kanavissa kuin johtoryhmäkokouksissa. Näin ollen kokouksissa tiedotettiin tai raportoitiin toimi- tai vastuualueeseen liittyvistä prosesseista, joita oli edistetty tai jotka olivat edenneet esimerkiksi toisissa kokouksissa tai työryhmissä. Kuten edellisessä esimerkissä, näissä episodeissa organisaatio rakentui usein sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Yhteistä tietoa ja ymmärrystä organisaatiosta muodostettiin siis tyypillisesti tiedottamalla ja raportoimalla.

Johtoryhmä organisaation rakentajana

Raportoinnin tai tiedottamisen lisäksi organisaatiokokonaisuutta merkityksennettiin emergentisti, jolloin kokouksiin osallistujat toimivat usein aktiivisina toimijoina. Organisaatio tai kokemus siitä rakentui näin ollen kokousvuorovaikutuksessa (esim. Putnam & Fairhurst 2015; Boden 1994). Emergentti organisaation merkityksentäminen oli monimuotoisempaa kuin tiedottaminen ja se oli usein arvoihin tai asenteisiin sidonnaista. Emergentti merkityksentäminen liittyi usein täsmennysten hakemiseen: ympäröivään organisaatioon pyrittiin saamaan järkeä muodostamalla yhteistä ymmärrystä vuorovaikutuksessa. Tämä saattoi tapahtua ihmettelyn, arvostelun tai neutraali-

en kysymysten kautta. Puheenjohtaja oli myös emergenteissa organisaation merkityksentämistilanteissa erityisasemassa: omien (myös kyseenalaistavien) mielipiteiden ilmaiseminen oli hänelle mahdollista kenties helpommin kuin muille osallistujille, sillä hän pystyi säätelemään kokousvuorovaikutusta esimerkiksi siirtymällä seuraavaan aiheeseen (ks. Angouri & Marra 2010; Boden 1994).

Kaksi sairaalaa. Lokaali-globaali -dynamiikka oli aineistossa ilmeistä erityisesti tilanteissa, joissa sairaala jaettiin ikään kuin kahtia hallinnolliseen ja kliiniseen organisaatioon. Tämä oli aineistossa melko yleistä. Seuraavan sivun esimerkissä S ja U nostavat vastuualueen johtoryhmäkokouksessa esiin hallintolähtöisen resurssiongelman, joka vaikuttaa kliiniseen työhön. Esimerkissä puheenjohtaja ryhtyy ratkaisemaan ongelmaa ja merkityksentää samalla sairaalaa kahtia jakavasti.

Puheenjohtaja erottaa kliinisen ja hallinnollisen työn toisistaan antamalla valtuutuksen kliinisen työn jatkamiseen, vaikka hallinnollisia asioita ei ole vielä ratkaistu. Tätä kahtiajakoa käytetään tässä tilanteessa ongelmanratkaisustrategiana. U paljastaa rivillä 32 oman turhautuneisuutensa: hän kertoo, että oikeastaan syy ongelman esiin nostamiselle on hallinnon kiellot ohjeistusten sijaan. U vaikuttaa olleen tietoinen puheenjohtajan ehdottamasta ratkaisusta, mutta hän käyttää johtoryhmäkokousta ongelman esiin nostamisen kanavana. U toivonee viestinsä kulkeutuvan ylemmästä päätöksenteosta vastaaville tahoille. Tässä kokouksen muodollinen rooli tulee esiin: tiettyjä asioita kuuluu käydä kokouksessa läpi, vaikka ne jo tiedossa ovatkin. Toisin sanoen oletus kokouksen muodollisesta olemuksesta määrittää kokousvuorovaikutusta, eli kokouksen status toimii toimijana. Myös vastuuta toiminnasta ja ratkaisusta pallotellaan johdon ja oman vastuualueen välillä (rivit 8–9,

(Vastuualuekokous 1, syksy 2012, P = puheenjohtaja, S = jäsen, esimies, U = jäsen, esimies, A = jäsen, henkilöstöä)

- 1 P: No alota.
- 2 S: Joo, ihan sitä vaan, et tossa [ammattinimike] kanskin juteltiin, et kun mää tota
3 seuraavaa listaa rupean tekemään, niin, kun tää [ammattinimike] on
4 sitten vähemmän tai eihän meillä oo olemassa ku kolme [ammattinimike] ja yks
5 [ammattinimike]. Niin, että niitä ei riittäis sitten tota tonne viikonloppuihin
6 mahdollisesti. ---
- 7 U: Mmm. Meillä on niinku vuoden loppuun asti kaks, ja, tai kolme, määräyskirjat
8 [], työ sopimukset ja kun ne katoa, jos ei sieltä tule vahvistusta sieltä hallinnon
9 suunnalta siihen yhteen, ni meille jää tasan kolme [ammattinimike] sisälle.
- 10 A: Kyllä vaikuttaa tosi paljon [toimintaan] viikonloppuna siinä tapauksessa.
- 11 U: Joo. Ni siitä ei riitä kyllä viikonloppuvuoroihin...
- 12 A: mmm
- 13 U: ...ja sunnuntaivuoro on semmonen jota katottiin, et siellä ei niin kamalasti
14 [toimintaa] ole, että se ois semmonen josta ainakin vois luopuu, mutta ja, mut ei
15 lauantaivuoroista, kun []...
- 16 A: Kyllä joskus on niillä tosi kiirekin.
- 17 U: Tai sillon kun se pilotointi kaatu, ni velvotettu täältä hoida tämän...
- 18 P: (nyökyttää)
- 19 A: mmm
- 20 U: Mutta mites sitä hoitaa kun ei oo vakansseja.
- 21 A: totta
- 22 P: Tota... Kyllähän se hoituu. Nimittäin niin ei tietenkään voi käydä, nii että
23 [toiminta jätetään tekemättä] ---.
- 24 A: Mmm, huono vaihtoehto.
- 25 P: Mmm. Erittäin huono vaihtoehto. Mut tota niin mitäs me tehdään, jos
26 keskushallinnosta ei tuu sitä vakanssia, siihen ei tuu selvyyttä eikä tolkkua, miten
27 me jatketaan ens vuoden puolella? Kun...
- 28 U: Siihen haluttais kyllä vastaus nyt talon johdoltakin. Että miten se hoidetaan sen
29 jälkeen.
- 30 P: Joo, se täytyy saada. Kyllähän me tie... tiedän miten se hoidetaan. Niin kun
31 nytkin, samalla mallilla kulkemaan homma. ---.
- [Keskustelu hairahtuu hetkeksi aiheesta, kunnes U palaa aiheeseen:]
- 32 U: Mutta tuota, kun ei ihan oikeesti saa mitään ohjeistuksia muuta kun kieltoja
33 vaan, ni...
- 34 P: Sen takia täytyy...
- 35 U: ...ei pysty tekemään oikeen mitään.
- 36 P: Täytyy toimia itte ja samalla lailla kun on toimittukin. ---

20, 22–23, 28, 36). Vaikka hallinnolla perusteltiin usein kliiniseen työhön vaikuttavia muutoksia, viime kädessä kliininen työ asetettiin etusijalle.

Hallinnon ja kliinisen työn välillä oli ajoittain jännite tai vastakkainasettelu, usein liittyen

henkilöstöresursseihin. Seuraavaa esimerkkiä edeltävässä keskustelussa T kertoo osana vastualueensa ajankohtaisia asioita vaikeasta tilanteesta, joka johtuu sekä hänen vastualueensa että toisen vastualueen kiireestä ja resurssipulasta. Puheenjohtaja on kysellyt tilanteesta tarkemmin ja ilmaissut myötätuntoa.

(Toimialuekokous 4; kevät 2013; T = jäsen, vastualuejohtaja; P = puheenjohtaja; H = jäsen, vastualuejohtaja)

- 1 T: Mut se vaan, että kun aatellaan, että koko ajan tää ongelma on niin kuin
- 2 tiedostettu ja siitä on keskusteltu, mutta ei vaan. Jos niin kun toiminta lisääntyy,
- 3 niin pitäishän siihen resurssjakin saada lisää. Mut siis mä en tiää missä se katto
- 4 tulee vastaan. Et varmaan jotain pitää oikeesti tapahtua ennen kun mitään tapahtuu.
- 5 P: Niin. Näin me ollaan sanottu aina.
- 6 T: Niin [naurahtaa]
- 7 P: Et lisäresursseja, mut...
- 8 T: Mut, niin.
- 9 P: Mahtaako niitä tulla vai pitääkö se löytyä nyt toimintatavoista?
- 10 T: No niin, mutta jos toiminta lisääntyy. Kyllähän [sukunimikin] sanoi, että jos
- 11 toiminta lisääntyy, niin se on se syy siihen. Onhan siihen joku katto oltava.
- 12 P: Onhan siihen pakko oltava, joo.
- 13 T: Et tota... No mut en mä tiedä kuka sen laskee milloin ja miten, mutta...
- 14 P: Toi ei muutu miksikään, jos ei se... [ammattiryhmä] muuta työtapaa, niin ei se
- 15 muutu teidän oma miksikään.
- 16 T: hmm
- [Välissä ryhmä keskustelee virkatäyttöasioista. Keskustelua lopetellaan seuraavasti:]
- 17 T: Mut niin. Mut et kerroin nyt vaan, että se tilanne on nyt tämmöinen.
- 18 P: Joo.
- 19 H: Ei ole [] helppo olla siinä...
- 20 T: Niin.
- 21 P: Niin mä just ajattelin, että se voi olla vähän hankalat ajat... et kuinkahan paljon
- 22 ne uudet tilat ja sun muut sitten...

Tässä esimerkissä tapahtuu paljon samanaikaisesti. Luodaan kuvaa vallitsevasta tilanteesta (rivit 1 ja 10), erotetaan hallintoa ja kliinistä työtä toisistaan (rivi 9), kritisoidaan organisaatiota (rivit 4–5, 13), edistetään ongelmanratkaisua (rivi 9) ja tarjotaan vertaistukea (rivit 14, 19). T asettaa kokouksen tilanteeksi, jossa ”vaan kerrotaan, että tilanne on mitä on”, eli kokous ei esittäydy strategisessa roolissa. Vaikuttaa siltä,

että T haluaa kertoa vastualueensa tilanteesta asialistan mukaisesti, kenties saada viestiään eteenpäin ylemmille organisaatioitasoille ja mahdollisesti saada vertaistukea. Puheenjohtajan aloitteesta T:n ongelmalliseen tilanteeseen pohditaan kuitenkin ratkaisua, joka perustuu sopeutumalla selviytymiseen ja tulevaisuuskoon.

Sairaalan kritisoiminen. Kokouskeskustelussa organisaatiota merkityksennettiin ajoittain hyvinkin kriittisesti. Puheenjohtajan kommentti ”näin me ollaan sanottu aina” edellisen aineisto-esimerkin rivillä 5 viittaa organisaatiolle tyypilliseen toimintaan ja on tässä selkeästi arvottava, synkän humoristinen kritiikki organisaation hallintoa kohtaan. Samankaltaista ”tämä on tyypillistä” -kritiikkiä käytettiin verrattain paljon. Näin pidettiin yllä väritynyttä

kuvaa organisaatiosta, usein juuri erottamalla hallintoa ja kliinistä työtä toisistaan. Kritiikkiä syntyi myös tiedottamisen yhteydessä silloin, kun kokousosallistujat kokivat muodollisen hallinnon tai sen edustavien arvojen olevan ristiriidassa jokapäiväisen kliinisen työn kanssa, kun omat vaikutusmahdollisuudet koettiin minimaalisiksi tai kun asia ei kosketanut omaa työtä etäisestikään.

(Vastuualuekokous 4, kevät 2013; O = jäsen, esimies; P = puheenjohtaja; S = jäsen, esimies; V = jäsen, henkilöstön edustaja)

[Edellä puhutaan hoitotakuusta.]

- 1 O: Se on semmoinen kupla, joka koko ajan vaan paisuu ja paisuu ja paisuu ja kohta
- 2 se räjähtää.
- 3 P: Niin katoppas, kun meidän pitää tehdä tää kaikki vielä halvemmalla kuin ennen...
- 4 ja vähemmällä väellä.
- 5 O: Niih.
- 6 S: Hmm.
- 7 V: Sehän kuulostaa hyvältä yhtälöltä.
- 8 P: No niin, jatketaan niitä lukuja.

Puheenjohtaja toteaa kyyniseen sävyyn ”enemmän vähemmällä” -totuuden (rivit 3–4), jonka kanssa ilmaistaan samanmielisyyttä (rivit 5–6). Asiaa ei käsitellä enempää, vaan puheenjohtaja ohjaa keskustelun takaisin asialistalle. Kokouksutilanne ei muodostu itse asian käsittelemisen foorumiksi, mutta organisaatio merkityksentyi voimakkaasti ja osallistujat positioivat itsensä sivusta seuraajiksi vailla vaikuttamismahdollisuuksia. Edellisissä esimerkeissä todetaan tilanne, mutta samalla ilmaistaan, että nämä puutteet eivät johdu kokousosallistujista eivätkä ole heidän ratkaistavissaan. Tällainen positiointi saattaa olla osittain seurausta organisaatiotodellisuudesta, jossa hallinto ja kliininen työ on erotettu toisistaan. Näin on mahdollistettu

myös vastuun ulkoistaminen hallinnolle tai epämääräisesti ”sairaalalle”, joka käytännössä tarkoittaa ylintä johtoa, jossa myös päätöksentekovalta ja -vastuu sijaitsevat.

Muodollinen johtoryhmäkokous johtajan tukena. Kokoukselle asetettu muodollinen rooli tuli ilmi vuorovaikutuksen tasolla monivivahteisesti: seuraavassa esimerkissä E tuo kokoukseen viestin henkilöstöltä ja samalla ilmaisee kokevansa haasteita roolissaan esimiehenä. Tämä esiintulo edustukselliseen rooliin liittyvän epävarmuuden kanssa synnyttää merkityksentämiskeskustelun, jossa luodaan kuvaa organisaatiosta, ja tarjotaan konkreettista tukea E:lle.

(Toimialuekokous 2; syksy 2012; E = Jäsen, vastuualuejohtaja; P = puheenjohtaja; N = jäsen, vastuualuejohtaja; B = jäsen, varajohtaja)

- 1 E: Ja sitten henkilökuntaa askarruttaa aika paljon tää uus sairaala ja miten heidän
2 käy. Ja olen sit sanonut ihan viikkopalaverissa, että monta kertaa se uutinen on
3 mullekin uutta kun mä luen sen [alueellisesta sanomalehdestä]. Että tiedotetaan
4 niin paljon kun pystytään, mutta aina sieltä [alueellisesta sanomalehdestä] voi
5 lukea jotakin semmosta mistä ei oo tiedotettu, ku ei tiedä itsekään.
- 6 P: Se on totta ja ku se henkilökunta.... se siellä näytetään ja siellä lukee se, että
7 10% vähemmän henkilökuntaa.
- 8 N: Niille se on kakskyt viis.
- 9 P: Ni kyllä se, sitä pitää toistaa sitä niin, että sairaanhoitopiirillä on se sopimus
10 edelleen, jota halutaan ylläpitää niin, että täältä ei tuotannollisista syistä irtisanota
11 ketään.
- 12 E: mmm
- 13 N: mmm
- 14 P: Koska sitä ne ensimmäisenä rupee pelkään sitä 10%:n henkilöstövähennystä.
15 Et jos se toteutuu joskus, ni se tulee normaalien eläköitymisien ynnä muiden kautta
16 se 10%.
- 17 E: En tiedä toteutuus se meillä, ku mä oon ainakin ymmärtäny nyt että, meidän
18 niinku pitäis ainakin olla [] pitkään iltaan auki, koska [].
- 19 P: Näitä, näitä tulee.
- 20 E: Et se tulee vaan lisäämään henkilöstöä.
- 21 N: mmm
- 22 P: Kyllä. Sisä... se... jo... näin varmasti ja jos ei niin tuu käymään, niin aika
23 ihmeelliseltä tuntuu, että meidän aktiiviyöaika, ni se jatkuu jonnekin
24 kaheksaantoista, tavalla tai toisella. [Palvelu] taataan, et se vaan järkätään sitten
25 jotenkin. Ja tohon suuntaan kannattais mennä itte kunkin nyt jo. Muokata
26 tehokkaaks sitä työaika ja [N:n nimi] sä olit ensimmäisenä (pyysi puheenvuoroa
27 viittaamalla).
- 28 N: Joo. Niin tuota, mää jotenkin aattelen tästä tuota rakenneu... uusi sairaala
29 -hankkeesta sillä tavalla, että kyllähän [toimintaan] kohdistuu aikamoisia
30 kehittämispaineita. Ja lukuja ja tämmöstä toiminnan tehostamista, et kyllä minusta
31 niinkun ohjaavaa on se, että tän sairaalan perustehtävän ja toiminnan pitää pyöriä.
32 Ja musta ois aika erikoista, jos niinkun, niinkun tuota, tämmöstä ei niinku
33 mahdollistettais, mut mää ainakin koen oman roolini sellaseks, että mun täytyy
34 käydä ne kaikki prosessit läpi, varsin varhasessa vaiheessa. Ja katsoa että mitä mä
35 voin tehdä tehokkaammin, [], erilaisten niinkun tehtävien suhteen []
- 36 P: Joo.

(Toimialuekokous 2; syksy 2012; E = Jäsen, vastuualuejohtaja; P = puheenjohtaja; N = jäsen, vastuualuejohtaja; B = jäsen, varajohtaja) (jatkuu edelliseltä sivulta...)

- 37 **N:** Ja sitä niinkun sitä tulevaisuutta niinku mietittävä, että... minusta niinku henki
 38 on perustehtävä. Perustehtävä hoidetaan.
 39 **P:** No niin, tästä vois uuden sairaalan suunnittelusta kai todeta niin, et ainakin tää
 40 alku on nyt lähteny siitä, siitä hoidettavasta tapauksesta.
 41 **N:** mmm.
 42 **P:** Siitä potilaasta ja prosesseista sen ympärille.
 43 **N:** mmm.
 44 **P:** No ni, sitte [B:n nimi], sää pyysit (viittasi aiemmin).
 45 **B:** Nii se 10%. Nii sehän tarkoittaa siis työpanosta, ei henkilöitä vaan työpanosta ja
 46 se on keskimääräinen luku, että sillä 10% pienemmällä työpanoksella on tultava
 47 tulevaisuudessa toimeen. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että osassa yksiköitä
 48 työpanos vähenee, mutta osassa voi lisääntyä.
 49 **E:** mmm
 50 **P:** Joo.
 51 **N:** Niin määkin koen sen.
 52 **B:** ...että se kannattaa henkilökunnalle mainita,
 53 **E:** mmm
 54 **B:** ...ettei se tarkota, että joka kymmenes lähtee, vaan se tarkoittaa, että työpanos
 55 vähenee ja osassa se voi jopa lisääntyä silloin kun se ydinprosessi korostetaan,
 56 **N:** mmm
 57 **B:** ...niin kun [N:n nimi] sano.
 58 **P:** Joo.
 59 **B:** Että sairaalan ydinprosessi tuodaan esille sieltä toiminnasta.
 60 **P:** Hyvä. Sitten mää ehdotan, että tota noi johtoryhmän, sairaanhoitopiirin
 61 johtoryhmän asiat jätetään ens kokoukseen.

Kokouksille muodollisesti asetettu tehtävä on toimia johtamisen apuvälineenä ja tässä esimerkissä näin tapahtuu E:n saaman tuen myötä. E positioi itsensä esimiehen asemaan, mutta samaan aikaan sairaalan hallinnon ulkopuolelle, kun hän ilmaisee epätietoisuutta uuteen sairaalaan liittyvistä prosesseista ja kritisoi samalla prosessia (rivit 2–5). Kokous tarjoaa muodollisen tilanteen, josta E voi viedä terveisiä henkilöstölleen. Näin kokous positioidaan arvokkaaseen organisatoriseen asemaan, jossa sille annetaan arvovaltaa. Osallistujat merki-

tyksentävät organisaation muutosprosessia ja pyrkivät muodostamaan yhteistä ymmärrystä, jolla tuetaan erityisesti yhtä ryhmän jäsenistä.

Tukea annettiin tarvittaessa. Seuraavassa esimerkissä T:n vastuualueelle on kasaantunut paljon vanhempainvapaita ja virka- ja vuoroteltuvavapaapyyntöjä. Esimerkkiä edeltävässä keskustelussa T on todennut eritellen sijaistarpeen ja mahdolliset tulevat vapaat. Hän on huolissaan henkilöstön riittämisestä ja pohtii, kuinka toimia.

(Toimialuekokous 5; kevät 2013; T = jäsen, vastuualuejohtaja; P = puheenjohtaja)

- 1 T: Täytyy ottaa selvää, että mikä meidän talon käytäntö on, että pitääkö niitä sitten
- 2 millä tavalla myöntää, jos ei pysty.
- 3 P: Talon käytäntö on selvä. Jos ei ne oo lakisäätteisiä, et ne on annettava, niin
- 4 silloin on se toiminta, joka ratkaisee sen voiko niitä myöntää.
- 5 T: joo
- 6 P: Sehän on se lähtökohta.
- 7 T: joo (kuiskaten)
- 8 P: Eli... mutta tätä taustaa vasten pitää kyllä varmasti aina miettiä sitä, että
- 9 minkälainen työnantajakuva halutaan antaa. Et jos on pelivaraa. On toisia
- 10 ratkaisumalleja, niin kyllähän ne kannattaa käyttää. Ei semmoista jyrkkää rajausta,
- 11 että ei tipu, eikä lirise,
- 12 T: mmm
- 13 P: ...kun hommat ei luista.

T viittaa talon käytäntöön ja puheenjohtaja positioi itsenä johtajaksi (mitä hän onkin) antamalla T:lle virallista tietoa talon käytännöstä. Puheenjohtaja mainitsee myös työnantajakuvan, jota pitää tärkeänä. Tässä organisaatiota merkityksennetään nimenomaan työnantajana ja se esitetään kokonaisuutena (rivit 13, 15, 20–21), johon sitoutuu myös arvoja (työnantajakuva). Puheenjohtajan viesti on, että on syytä säilyttää hyvä työnantajakuva.

Koheesion luominen. Organisaatiota merkityksentämällä luotiin ryhmään koheesiota muutinkin kuin tukea antamalla. Tämä tapahtui usein huumorin kautta tai asettamalla oma vastuu- tai toimialue ”me vastaan ne” -asetelmaan.

Kokousten rooli ei ollut osallistujien kannalta pelkästään tehtäväkeskeinen, ja sairaalan merkityksentämisellä vaikutti olevan tärkeä relationaalinen rooli. Seuraavassa esimerkissä puheenjohtaja pyrkii tarjoamaan helpotusta oman toimialueensa muutosprosessiin kertomalla, että muualla on vielä hankalampaa. Esimerkin me-asetelmassa, me tarkoittaa toimialuetta.

Näin kokouksissa luodaan ja muokataan ryhmän (tai organisaation) arvoja, neuvotellaan suhteesta toimintaympäristöön ja rakennetaan yhteistä identiteettiä (Scott ym. 2015; Stohl 2007).

(Toimialuekokous 4; kevät 2013; P = puheenjohtaja; N = jäsen, vastuualuejohtaja)

- 1 P: Ja tätä tossa aamulla... ne avas tätä tai yritti perustella tän merkitystä niin, että...
- 2 nyt tää on... monen eri tasoista tuotosta on tullut toimialueelta. Meillä on niin
- 3 sanottu helppo toimialue valtaosin.. [N:n nimi] on vaikee vastuualue, mutta meillä
- 4 tää ei hirveesti.. me tiedetään mitä me tehdään siellä uudessa ja vähän
- 5 volyynejakin osastaan laskea. Se on aivan eri haaste noilla... noilla tota [toimi- tai
- 6 vastuualue] ja [toimi- tai vastuualue], jossa koko osasto... nykyiset
- 7 osastorakennelmat, [] muuttuu, kuormitusprosentit muuttuu. Niillä on iso ongelma.
- 8 Ja ne on jäljessä meitä ihan selvästi.

(Toimialuekokous 3; kevät 2013; T = jäsen, vastuualuejohtaja; N = jäsen, vastuualuejohtaja; P = puheenjohtaja; K = jäsen, vastuualuejohtaja)

[T on kertonut ajankohtaisia asioita]

- 1 T: Ja nyt pitää vappuun mennessä selvittää vielä tarkemmin niitä tiloja siihen. Siinä
- 2 oli sellainen design plan siihen. [naurahtaa] Et toisessa paikassa master plan ja
- 3 täällä design plan. Näitä planeja nytten.. [muut naureskelee]
- 4 N: Ja minä mietin business casea.
- 5 P: Sulla on business case.
- 6 K: Eikä kaikkia vaan voi kontrolloida.
- 7 P: Ja sitten on controller.
- 8 K: Niin. [nauraa] [muut nauraa]
- 9 P: Ja sitten [vastuualue].

Myös huumori oli tärkeässä asemassa relationaalisen tason merkityksentämisessä. Edellisessä esimerkissä huumorin kautta kevennetään kokouksen tunnelmaa ja ihmetellään sairaalan nykymenoa ehkä hieman arvostellen, käymälä läpi käytössä olevia, vieraskielisiä termejä. Organisaatiota merkityksennettiin usein myös asenteiden tasolla, ja kun näin ilmaistiin ryhmän sisäistä samanmielisyyttä, rakennettiin ryhmän koheesiota.

Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää johtoryhmien kokousvuorovaikutuksessa tapahtuvan sairaalaorganisaation merkityksentämisen roolia osana kokouksia ja koko organisaation toimintaa. Tutkimuksessa tarkasteltiin sairaalaorganisaation merkityksentämistä johtoryhmäkokouksissa. Tarkoituksena ei ollut kuvata erilaisia merkityksiä, joita sairaalalle annetaan tai kuinka sairaalaorganisaatiota tehdään ymmärretyksi, vaan ymmärtää organisaation merkityksentämisen kautta johtoryhmäkokousten roolia osana koko organisaation olemassaolon prosessia. Tutkimuksen tuloksia pohditaan tässä teoreettiseen viitekehykseen peilaten kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin, muodollisessa kokousvuorovaikutuksessa

on toimijuuden jännite, jossa organisaatiota konstruoidaan sekä johdon että kokousohallittujien tavoitteiden mukaisesti. Johdolle organisaatio näyttäytyy kokouksissa lineaarisena ja vertikaalisena sekä osallistujille emergenttinä, kompleksisena ja usein vertikaalisuuden ohella horisontaalisena. Toiseksi, kokousten merkitys organisaatiolle muodostuu monitasoisessa ja -tahoisessa merkityksentämisessä, jossa osallistujat positioivat itseään osaksi organisaatiota, pyrkivät ymmärtämään organisaatiota ja voivat ilmaista omia mielipiteitään ja saada tukea. Kaiken kaikkiaan sairaalaorganisaatiota merkityksennetään kokousvuorovaikutuksessa monipuolisesti. Hetkittäin kokous uppoutuu osaksi organisaatiota käytännönläheisen kliiniseen tai hallinnolliseen työhön liittyvän organisoiminnin myötä ja hetkittäin hienovaraisemmin, erilaisen arvottavien tai perustelevien kommenttien myötä. Organisaatiolle annetut merkitykset vaihtelevat tilanteittain ja merkityksiä käytetään myös tavoitteellisesti, esimerkiksi huumorin tai argumentoinnin myötä.

Toimijuuden jännite

Schwartzmanin (1989) ja Bodenin (1994) ajatuksiin pohjaavan kokouskeskeisen lähestymistavan mukaan kokoukset ovat organisaatiota konstruoiva bottom-up -käytännö (Cooren &

Fairhurst 2009). Tämän tutkimuksen tulokset haastavat osittain Schwartzmanin ja Bodenin näkemyksen osoittamalla CCO-näkökulman Montrealin koulukunnan oletusten mukaisesti, että kokousvuorovaikutuksessa muodostetaan organisaatiota sekä ei-inhimillisten toimijoiden (esim. kokousmuistioihin perustuva tiedotus) että ihmistoimijoiden (kokouksiin osallistujat) lähtökohdista. Merkitysten tasolla kokoukset siis konstruoivat organisaatiota JA toimivat näyttämönä organisaation prosesseille. Tämä todentuu tilannekohtaisesti ja dynaamisesti. Organisaation organisoituminen vuorovaikutuksessa vaikuttaa siis tapahtuvan samanaikaisesti sekä mikrotasolta makrotasolle että päinvastoin. Toisaalta kokoukset ovat organisaation muodollisen tiedonjakamislinjan apuväline, jossa johdon ohjaamana tiedotetaan organisaatiota todelliseksi johdon toivomalla tavalla. Tällöin organisaation olemassa olevat ei-inhimilliset toimijat osaltaan määrittävät kokousvuorovaikutusta ylhäältä alaspäin (ks. Cooren & Fairhurst 2009; McPhee, Corman & Iverson 2007). Samaan aikaan organisaatiota rakennetaan tekemällä organisaatiota ymmärrettäväksi, organisoimalla toimintaa ja muokkaamalla näkemyksiä alhaalta ylöspäin (vrt. Boden 1994; Cooren & Fairhurst 2009). Tällöin kokousvuorovaikutuksessa merkityksentämisen kautta luodaan ja muokataan organisaatiotodellisuutta ja kokoukseen osallistujat voivat vuorovaikutuksessa samanaikaisesti luoda käytänteitä ja asenteita, jotka joko vahvistavat tai muuttavat olemassa olevia käytänteitä tai asenteita (ks. Cooren & Fairhurst 2009).

Sairaalajohtoryhmäkokouksissa voidaan näin ollen nähdä olevan toimijuuden jännite, jota aikaisempi kokousteoriointi tai kokouskeskeinen tutkimuskirjallisuus ei huomioi. Esimerkiksi organisaation dokumentit ja sen myöntämät statukset edustavat potentiaalisesti organisaation ei-inhimillistä toimijuutta ja kokousosal-

listujat taas potentiaalisesti omaa toimijuuttaan. Organisaatio ”olettaa”, että kokouksissa tehdään organisaatiota todelliseksi virallisen tiedotuslinjan mukaisesti, jolloin kokousvuorovaikutuksen voidaan nähdä heijastavan organisaatiota. Toisaalta kokousvuorovaikutuksessa kyseenalaistetaan ja oikeutetaan organisaation tai kokousosallistujien omaa toimintaa esimerkiksi asettamalla organisaatio ja oma toiminta vastuualue tilannekohtaiseen, tarkoituksenmukaiseen rooliin. Näin kokousosallistujat merkityksentävät organisaatiota todelliseksi. Toisin sanoen toimijuus saattaa olla organisaatiolla (tai kokousinstituutiolla, muistioilla jne.) tai kokousosallistujat saattavat ottaa toimijuuden itselleen (Ashcraft, Kuhn & Cooren 2009). Osallistujat voivat omien tavoitteidensa mukaisesti antaa toimijuuden organisaatiolle tai olla antamatta, esimerkiksi kertoessaan työntekijöilleen tulevasta muutoksista. Näin ollen toimijuuden jännitteen kautta yksittäinen ihmistoimija voi siirtää vastuun itseltään organisaatiolle. Toimijuudesta neuvotellaan ja samalla organisaatiota muodostetaan, ylläpidetään ja muokataan vuorovaikutuksessa.

Myös bona fide -näkökulmaa vasten tarkasteltuna voidaan todeta, että ympäristö määrittelee kokousvuorovaikutusta (Stohl & Putnam 2003), mutta samaan aikaan kokousvuorovaikutus määrittää ympäristöä (Boden 1994; Schwartzman 1989). Nämä prosessit ovat toisiinsa sitoutuneita, samanaikaisia, eikä niitä voi erottaa toisistaan. Toimijuuden jännitteen kautta ryhmä myös neuvottelee toimintaympäristönsä vaikutuksesta omaan vuorovaikutukseensa: ajoittain ryhmä antaa ympäristölle suuren vallan (esim. tiedotus) ja ajoittain ryhmä itse ottaa itse vapauksia suhteessa ympäristöönsä (esim. sairaalan kritisointi). Tässä neuvottelussa kokous itsessään ja sen muodollinen rakenne ovat näkyvillä, sillä kokoukselle ennalta asetetut ja asialistalla näyttäytyvät, esimerkiksi tiedonja-

kamiseen liittyvät käytänteet ohjaavat vuorovaikutusta.

Toimijuuden jännite on ilmeinen ainakin hierarkkisessa sairaalaorganisaatiossa ja tiedonjakamiseen keskittyneissä kokouksissa. Jos sairaala asettaa kokoukset vain tiedotuskanavaksi, eikä huomioi kokousten luovaa ja rakentavaa roolia, ei sairaala tai hallinto välttämättä ole tietoinen viestinsä vääristymisen mahdollisuudesta. Kokouksissa organisaatiouutisista saatetaan keskustella kriittisesti ja esimerkiksi kytkää tietty uudistus aivan eri organisaatiotarinaan (mahdollisesti negatiiviseen), kuin mitä hallinto on tarkoittanut tai edes tullut ajatelleeksi.

Kokousten merkitys

Johtoryhmäkokouksilla on sairaalaorganisaatiolle monia merkityksiä, joista vain osa on julkilausuttuja. Muodollisesti johtoryhmäkokousten tehtävä on jakaa tietoa ja toimia johtamistyön apuvälineenä. Tämän roolin kokoukset täyttävät muun muassa raportoivalla tiedottamisella ja toimintaympäristöä merkityksentävän vuorovaikutuksen kautta. Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että kokoukset keskittyvät ennen kaikkea tiedon jakamiseen (Viitanen ym. 2011; Laapotti & Mikkola 2015), mutta tiedon jakamisen merkitys osallistujille ei ole täysin selvää (Laapotti & Mikkola 2016), eikä kokousten merkitystä organisaatiokokonaisuudelle ole juuri tutkittu (Scott ym. 2015). Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että peräkkäiset tai eri organisaatiotasojen johtoryhmäkokoukset eivät ole itsenäistä, suljettua jatkumoa, vaikka edelliseen (ja tulevaan) kokoukseen keskusteluissa viitataan. Merkityksellinen jatkumo on koko organisaation toiminta, johon kokoukset uppoutuvat. Tämä ilmenee organisaation monimuotoisena merkityksentämisenä, joka tapahtuu yksilö-, ryhmä-, kokoustilanne- ja organisaatiotasoisena. Kokousten tärkeä, julkilausumaton rooli on toimia

organisaation toiminnan jatkumossa foorumina, jossa tätä kompleksista jatkumoa merkityksennetään sekä organisaation että osallistujien tavoitteiden mukaisesti.

Sairaalajohtoryhmäkokousten tehtävänä osana organisaatiota on siten ääneen lausuttujen, operationaalisten tavoitteiden lisäksi jäsentää sairaalaa ja sen jatkumoa ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. Laapotti ja Mikkola (2016) havaitsivat kokousohallistujien pitävän ”ison kuvan” saamista kokousten merkittävimpänä hyötynä. Tämän tutkimuksen johtopäätösten perusteella kokousten ja niissä merkityksentämisen kautta muodostetun organisaation kokonaiskuvan merkitys on siinä, että niiden myötä organisaatio tulee todelliseksi ja ymmärretyksi, eli yksilöille olemassa olevaksi myös oman arkipäiväisen työn ulkopuolella. Sairaalajohtoryhmäkokoukset paitsi tekevät organisaatiosta kokonaisen ja ymmärrettävän, ne myös sitouttavat osallistujia osaksi organisaatiota.

Tämän tutkimuksen viitekehystä vasten on tarkoituksenmukaista kysyä: mikä tekee juuri *kokouksista* erityisen merkityksentämisareenan (Schwartzman 1989; Boden 1994), sillä merkityksentämistä voi tapahtua ja tapahtuu kaikkialla organisaatiossa. CCO-näkökulman Montrealin koulukuntaa ja aikaisempaa kokouskirjallisuutta yhdistämällä voidaan löytää perusteita kokousten keskeisyydelle. Montrealin koulukuntaa edustavan James R. Taylorin (esim. 2006) mukaan organisaatio on kompleksinen, joskus hajanainen ja segmentoitunut verkosto lokaaleja vuorovaikutustilanteita. Taylor jatkaa, että nämä vuorovaikutustilanteet liittyvät löyhästi toisiinsa jatkuvan organisatorisen metakeskustelun kautta ja muodostavat näin organisaation identiteetin ja toimijoiden verkoston, eli organisaation (Taylor 2006). Metakeskustelu on yksinkertaistettuna puhetta organisaatiosta ja sen kautta rakennetaan organisaatioon jatku-

vuutta ja pysyvyyttä (tai muutosta) (Robichaud, Giroux & Taylor 2004). Kokoustutkimuksessa Bargiela-Chiappini ja Harris (1997) ovat vastavasti maininneet organisaation olevan ihmisten välisten suhteiden verkosto ja kokousten olevan tämän verkoston tärkeimpiä solmukohtia.

Vetämällä yhteen tämän tutkimuksen johtopäätöksiä, Taylorin sekä Bargiela-Chiappinin ja Harrisin näkemystä, voidaan muodostaa empiirisesti ja teoreettisesti perusteltu näkemys kokousten oleellisesta roolista osana organisaatioprosessia. Operationaalisten tavoitteiden ohella kokousten rooli osana organisaatiota on tarjota (usein säännöllinen) *muodollinen tilanne*, jossa organisaatiota voidaan merkityksentää. Kokouksilla on tunnustettu organisaattorin rooli, joka itsessään luo jatkuvuutta ja pysyvyyttä ja jota vuorovaikutuksessa vahvistetaan. Yksinkertaisimmillaan tämä voi tarkoittaa, että kokouksissa työhön tai organisaatioon liittyviä epäselvyyksiä ja -varmuuksia tunnustetaan, hallitaan ja vähennetään (Scott ym. 2015, 34). Näin ollen kokoukset toimivat organisaation koossapitävinä vuorovaikutustilanteina, joissa organisaation olemassaolon prosessia vahvistetaan ja muovataan, eli luodaan kuvaa organisaatiosta. Tätä organisaatiota eletään toiseksi kokousten ulkopuolella.

Tutkimuksen arviointi

Tässä tutkimuksessa käytetty analyysimenetelmä vaikutti vastaavan tutkimuksen tavoitteeseen hyvin, sillä aineistosta pystyttiin tunnistamaan organisaation merkityksentämisen prosesseja monipuolisesti. Teoreettinen viitekehys oli monitasoisuudestaan huolimatta toimiva, sillä se kohdensi aineiston tarkastelua ja tarjosi puheviestinnän tutkimuksen kannalta mielekkäitä työkaluja johtopäätösten jäsentämiseen. Erityisesti kokousteorioinnin ja CCO-näkökulman voi tutkimuksen tulosten valossa nähdä täydentävän toisiaan. Tarkas-

tellussa organisaatiossa oli meneillään suuri muutoshanke ja näin ollen tulevaisuuteen kohdistuvaa fantasioivaa vuorovaikutusta esiintyi paljon. Sairaalaorganisaation erityispiirteet näyttäytyvät tuloksissa myös hallinnon ja kliinisen työn erottamisen osalta: tietyt potilastyön tehtävät on pakko hoitaa, oli niihin muodollisia resursseja tai ei. Toisenlaisissa organisaatioissa ei välttämättä vastaavaa mahdollisuutta ole. Aineistoa voidaan pitää uskottavana sen laajuuden ja sisällön myötä: johtoryhmien jäsenet eivät arastelleet puhua vaikeista tai kiusallisista asioista kameran läsnä ollessa.

Tämä tutkimus keskittyi muodollisiin, hallinnollisiin kokouksiin, jotka ovat lähtökohtaisesti tiedonjakamiseen orientoituneita. Tutkitut ryhmät eivät vastaa ryhmäkirjallisuuden ideaaleja, sillä ne toimivat ryhmänä ainoastaan kokoustilanteessa, eivätkä ne tee päätöksiä. Tämä rajoittaa tutkimuksen tulosten suhteuttamista aikaisempaan ryhmätutkimukseen, mutta samalla osoittaa luonnollisten, työelämäkontekstissa toimivien ryhmien tutkimisen tärkeyden. Tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä on jatkossa syytä tarkastella vasten erilaisia kokoukskonteksteja, esimerkiksi tiimien tehtävien edistämiseen ja strategiseen päätöksentekoon keskittyviä kokouksia. Kokoukset tarjoavat edelleen paljon mahdollisuuksia tutkimukselle ja teoreettiselle jäsentämiselle. Erityisesti vuorovaikutuksen tutkijoilla on tälle kentälle paljon annettavaa.

Artikkeli perustuu tekijän väitöskirjatutkimukseen, jonka ohjaajana toimii FT, yliopistonlehtori Leena Mikkola Jyväskylän yliopistosta. Tutkimusaineisto on kerätty osana Työsuojelurahaston rahoittamaa Sairaalityöyhteisön työhyvinvointia edistävät vuorovaikutuskäytänteet (112304) -tutkimushanketta. Tekijä on saanut apurahaa väitöskirjatyöhönsä Kunnallisan kehittämissätiöltä ja Työsuojelurahastolta.

Kirjallisuus

- Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N. & Rogelberg, S. G. 2015. Introduction to the Cambridge handbook of meeting science. Why Now?, Teoksessa J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock & S. G. Rogelberg (toim.) *The Cambridge handbook of meeting science*. New York: Cambridge University Press, 3–11.
- Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N. & Landowski, N. 2014. Linking pre-meeting communication to meeting effectiveness. *Journal of Managerial Psychology* 29 (8), 1064–1081.
- Angouri, J. & Marra, M. 2010. Corporate meetings as genre: a study of the role of the chair in corporate meeting talk. *Text & Talk* 30 (6), 615–636.
- Ashcraft, K. L., Kuhn, T. R. & Cooren, F. 2009. Constitutional amendments: “materializing” organizational communication. *The Academy of Management Annals* 3 (1), 1–64.
- Asmuß, B. & Svennevig, J. 2009. Meeting talk. An introduction. *Journal of Business Communication* 46 (1), 3–22.
- Barge, J. K. & Fairhurst, G. T. 2008. Living leadership: a systemic constructionist approach. *Leadership* 4 (3), 227–251.
- Bargiela-Chiappini, F. & Harris, S. 1997. *Managing language: the discourse of corporate meetings*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.
- Beck, S. J. & Keyton, J. 2009. Perceiving strategic meeting interaction. *Small Group Research* 40 (2), 223–246.
- Blaschke, S., Schoeneborn, D. & Seidl, D. 2012. Organizations as networks of communication episodes: turning the network perspective inside out. *Organization Studies* 33 (7), 879–906.
- Boden, D. 1994. *The business of talk: Organization in action*. Cambridge: Polity Press.
- Canary, H. E. & Cantú, E. 2012. Making decisions about children’s disabilities: mediation and structuration in cross-system meetings. *Western Journal of Communication* 76 (3), 270–297.
- Castor, T. & Cooren, F. 2006. Organizations as hybrid forms of life. The implications of the selection of agency in problem formulation. *Management Communication Quarterly* 19 (4), 570–600.
- Clifton, J. 2009. Beyond taxonomies of influence. “Doing” influence and making decisions in management team meetings. *International Journal of Business Communication* 46 (1), 57–79.
- Cooren, F. & Fairhurst, G. 2009. Dislocation and stabilization: how to scale up from interactions to organization. Teoksessa L. L. Putnam & A. M. Nicotera (toim.), *Building theories of organization. The constitutive role of communication*. New York, NY: Routledge. 117–152.
- Cooren, F. 2008. The selection of agency as a rhetorical device. Opening up the scene of dialogue through ventriloquism. Teoksessa E., Weigand (toim.), *Dialogue and rhetoric*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company. 23–37.
- Cooren, F. (toim.) 2007. *Interacting and organizing. Analyses of a management meeting*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Frey, L. R. (toim.) 2004. *Group communication in context. Studies of bona fide groups. 2. painos*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Hedman, E. 2015. *Facilitating leadership team communication*. Jyväskylä Studies in Humanities 266. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Iedema, R., Degeling, P. & White, L. 1999. Professionalism and organisational change. Teoksessa R. Wodak & C. Ludwig (toim.), *Challenges in a changing world. Issues in critical discourse analysis*. Wien: Passagen Verlag. 127–155.
- Jarzabkowski, P. & Seidl, D. 2008. The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization Studies* 29 (11), 1391–1426.
- Katambwe, J. M. & Taylor, J. R. 2006. Modes of organizational integration. Teoksessa F. Cooren, J. R. Taylor & E. J. Van Every (toim.), *Communication as organizing. Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 55–77.
- Laapotti, T. & Mikkola, L. 2015. Kokousvuorovaikutuksen tehtäväkeskeiset funktiot sairaalajohtoryhmässä. *Työelämän Tutkimus* 13 (1), 38–55.
- Laapotti, T. & Mikkola, L. 2016. Social interaction in management group meetings: a case study of Finnish hospital. *Journal of Health Organization and Management* 30 (4), 613–629.
- Lehmann-Willenbrock, N., Allen, J. A. & Kauffeld, S. 2013. A sequential analysis of procedural meeting communication: how teams facilitate their meetings. *Journal of Applied Communication Research* 41 (4), 365–388.
- Malouff, J. M., Calic, A., McGrory, C. M., Murrell, R. L. & Schutte, N. S. 2012. Evidence for a needs-based

- model of organizational-meeting leadership. *Current Psychology* 31 (1), 35–48.
- McPhee, R. D., Corman, S. R. & Iverson, J. 2007. “We ought to have... gumption...”: a CRA analysis of an excerpt from the videotape Corporation: After Mr. Sam. Teoksessa F. Cooren (toim.) *Interacting and organizing. Analyses of a management meeting.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 133–161.
- Mikkola, L., Pennanen, E., Valkonen, T., Viitanen, E., Virtanen, J., Kokkinen, L. & Puolijoki, H. 2014. Vuorovaikutus julkisen sairaalan johtoryhmäkouksissa: johtoryhmäjäsenten osallistumisen tarkastelua vuorovaikutuksen prosessianalyysin keinoin. *Hallinnon Tutkimus* 33 (3), 211–224.
- Putnam, L. L. & Stohl, C. 1990. Bona fide groups: a reconceptualization of groups in context. *Communication Studies* 41 (3), 248–265.
- Putnam, L. L., Stohl, C. & Baker, J. S. 2012. Bona Fide Groups: a discourse perspective. Teoksessa A. B. Hollingshead & M. S. Poole (toim.) *Research methods for studying groups and teams. A guide to approaches, tools, and technologies.* New York: Routledge, 211–234.
- Putnam, L. L. & Fairhurst, G. T. 2015. Revisiting “Organizations as discursive constructions”: 10 years later. *Communication Theory* 25 (4), 375–392.
- Putnam, L. L. & Nicotera A. M. 2009. Building theories of organization. The constitutive role of communication. New York, NY: Routledge.
- Robichaud, D., Giroux, H. & Taylor, J. R. 2004. The metaconversation: the recursive property of language as a key to organizing. *Academy of Management Review* 29 (4), 617–634.
- Scheerhorn, D., Geist, P. & Teboul, J. C. B. 1994. Beyond decision making in decision-making groups: implications of the study of group communication. Teoksessa L. R. Frey (toim.) *Group communication in context. Studies of natural groups.* Hillsdale: Lawrence Erlbaum. 247–262.
- Schoeneborn, D. & Blaschke, S. (with special contributions from François Cooren, Robert D. McPhee, David Seidl, & James R. Taylor). 2014. The three schools of CCO thinking: interactive dialogue and systematic comparison. *Management Communication Quarterly* 28 (2), 285–316.
- Schwartzman, H. B. 1989. *The meeting. Gatherings in organizations and communities.* New York: Plenum press.
- Scott, C., Allen, J. A., Rogelberg, S. G. & Kello, A. 2015. Five theoretical lenses for conceptualizing the role of meetings in organizational life. Teoksessa J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock & S. G. Rogelberg (toim.) *The Cambridge handbook of meeting science.* New York: Cambridge University Press, 20–46.
- Shanock, L. R., Allen, J. A., Dunn, A. M., Baran, B. E., Scott, C. W. & Rogelberg, S. G. 2013. Less acting, more doing: how surface acting relates to perceived meeting effectiveness and other employee outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 86 (4), 457–476.
- Stohl, C. & Putnam, L. L. 2003. Communication in bona fide groups: a retrospective and prospective account. Teoksessa L. R. Frey (toim.) *Group communication in context. Studies of bona fide groups (2. painos).* New Jersey: Lawrence Erlbaum, 399–414.
- Stohl, C. 2007. Bringing the outside in: a contextual analysis. Teoksessa F. Cooren (toim.) *Interacting and organizing. Analyses of a management meeting.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. 185–198.
- Svennevig, J. 2012. Interaction in workplace meetings. *Discourse Studies* 14 (1), 3–10.
- Taylor, J. R. 2006. Communication as complex organizing. Teoksessa G. J. Shepherd, J. St. John & T. Striphas (toim.) *Communication as... Perspectives on theory.* Thousand Oaks: Sage, 132–142.
- Taylor, J. R. & Robichaud, D. 2004. Finding the organization in the communication: discourse as action and sensemaking. *Organization* 11 (3), 395–413.
- Tepper, S. J. 2004. Setting agendas and designing alternatives: policymaking and the strategic role of meetings. *Review of Policy Research* 21 (4), 523–542.
- Viitanen, E., Virtanen, J. V., Kokkinen, L., Valkonen, T., Mikkola, L. & Puolijoki, H. 2011. Sairaalan johtoryhmät kaipaavat kehittämistä. *Suomen Lääkärilehti* 66 (5), 373–377.
- Wodak, R., Kwon, W. & Clarke, I. 2011. ‘Getting people on board’: discursive leadership for consensus building in team meetings. *Discourse & Society* 22 (5), 592–644.