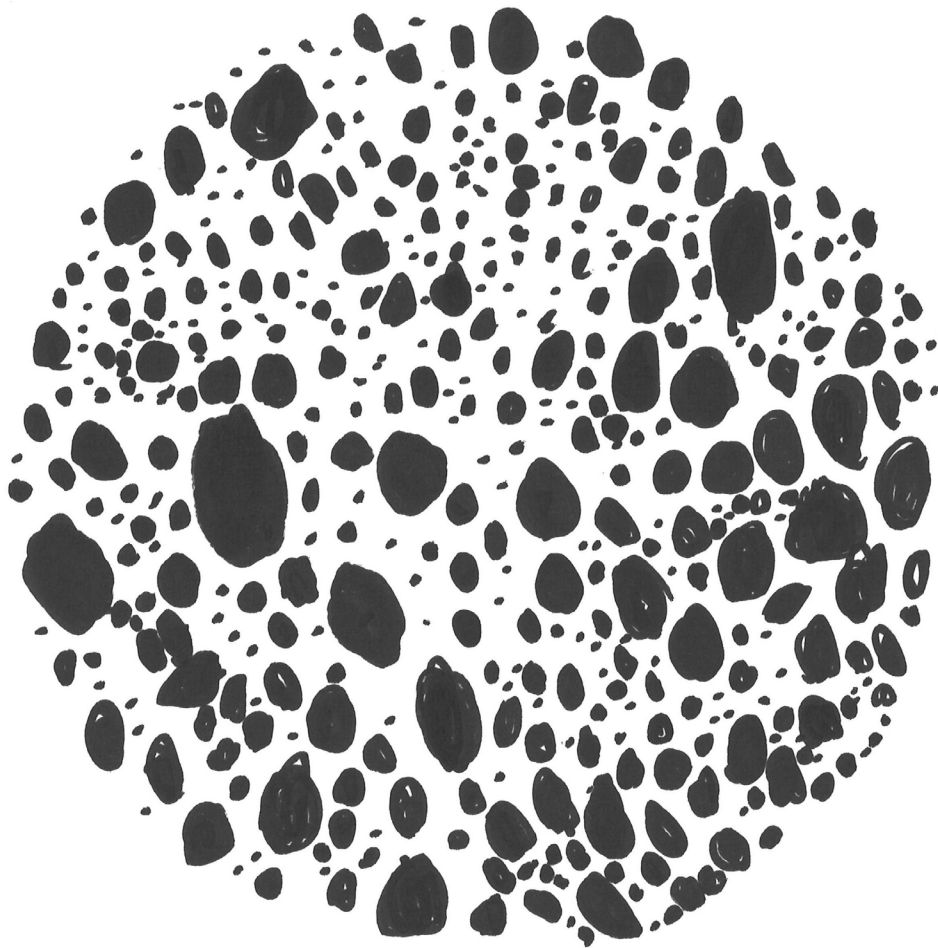


JYU DISSERTATIONS 29

Tomi Laapotti

Vuorovaikutus sairaalajohtoryhmien kokouksissa



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ
FACULTY OF HUMANITIES AND
SOCIAL SCIENCES

JYU DISSERTATIONS 29

Tomi Laapotti

Vuorovaikutus sairaalajohtoryhmien kokouksissa

Esitetään Jyväskylän yliopiston humanistis-yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston Vanhassa juhlasalissa S212
lokakuun 27. päivänä 2018 kello 12.

Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of
the Faculty of Humanities and Social Sciences of the University of Jyväskylä,
in Auditorium S212, on October 27, 2018 at 12 o'clock noon.



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2018

Editors

Leena Mikkola

Department of Language and Communication Studies, University of Jyväskylä

Sini Tuikka

Open Science Centre, University of Jyväskylä

Cover picture by Rurik Laapotti (2018)

Copyright © 2018, by University of Jyväskylä

Permanent link to this publication: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7578-4>

ISBN 978-951-39-7578-4 (PDF)

URN:ISBN:978-951-39-7578-4

ISSN 2489-9003

ABSTRACT

Laapotti, Tomi

Communication in hospital management group meetings

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2018, 94 p.

(JYU Dissertations

ISSN 2489-9003; 29)

ISBN 978-951-39-7578-4 (PDF)

Meetings are the most common formal communication practice in organizations of any kind; as such, they are the most significant occasions for organizing. It is the process of communication that organizes and thus constitutes organizations. This study focuses on communication in management group meetings in a hospital organization. Even though meetings are an important part of information and management systems in hospitals, research focusing on management groups – or any kind of administrative meetings in hospital organizations – has been scarce.

The aim of this doctoral dissertation is to describe the interaction structures in hospital management group meetings and to understand the meaning of these meetings for management group members and for the hospital organization. This aim is achieved by analyzing interactions during management meetings and by interviewing participants. The dataset consists of video recordings of ten management group meetings and of interviews with seven management group members. This naturalistic and qualitative study is comprised of four empirical research articles. The theoretical framework draws from structuration theory, bona fide group perspective, and the communicative constitution of organizations (CCO) perspective.

The findings show that these meetings are focused on information sharing, and that meeting interaction is not only focused on the chair but is dyadic – that is, conducted between the chair and one participant at a time. Thus, organizational structures appear to limit discussions during meetings. For the participants, meetings are about making sense of the hospital organization, positioning themselves as part of the hospital, and building a sense of belonging. For the hospital, meetings are legitimized arenas for sharing important information from the viewpoint of the hospital administration. These meetings carry nonhuman agency because they make the participants act in certain ways and because they make a significant difference in relation to many key organizational processes. These findings emphasize the importance of research focusing on naturalistic data.

Keywords: communication, communicative constitution of organization, hospital, meetings, organizational communication, small group communication, working life, workplace communication

Author	Tomi Laapotti Department of Language and Communication Studies University of Jyväskylä, Finland
Supervisors	Senior Lecturer Leena Mikkola Department of Language and Communication Studies University of Jyväskylä, Finland Professor Maarit Valo Department of Language and Communication Studies University of Jyväskylä, Finland
Reviewers	Professor Johanna Lammintakanen University of Eastern Finland, Finland Senior Lecturer, Docent Pekka Pälli Aalto University, Finland
Opponent	Senior Lecturer, Docent Pekka Pälli Aalto University, Finland

TIIVISTELMÄ

Laapotti, Tomi
Vuorovaikutus sairaalajohtoryhmien kokouksissa
Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2018, 94 s.
(JYU Dissertations
ISSN 2489-9003; 29)
ISBN 978-951-39-7578-4 (PDF)

Kokoukset lienevät yleisin työelämän vuorovaikutuskäytänne ja siten organisoinnin keskeinen arena. Kokouksista on kirjoitettu lähinnä opaskirjallisuutta ja kokouksiin keskittyvä tutkimus on lisääntynyt vasta viime vuosina. Kokousteoreettinen jäsenitys on kuitenkin edelleen vähäistä. Organisaation konstituointi tapahtuu vuorovaikutusprosesseissa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sairaalajohtoryhmien kokousvuorovaikutusta. Johtoryhmäkokoukset ovat merkittävä osa sairaaloiden tiedonjakamis- ja johtamisjärjestelmiä, mutta sairaalaorganisaatioissa kokouksia on tutkittu vain vähän.

Tämän väitöstutkimuksen tavoitteena on kuvata vuorovaikutusta ja jäsentää sen rakenteita sairaalajohtoryhmäkokouksissa ja ymmärtää näiden kokousten merkitystä johtoryhmien jäsenille sekä sairaalaorganisaatiolle. Tutkimus perustuu vuorovaikutuskäyttäytymisen analysoimiseen ja haastatteluihin. Aineistona on kymmenen videoitua johtoryhmäkokousta ja seitsemän johtoryhmäjäsenten haastattelua. Tutkimus on naturalistinen ja laadullinen, ja koostuu neljästä osatutkimuksesta, jotka ovat itsenäisiä empiirisiä tutkimusartikkeleita. Teoreettinen viitekehys tukeutuu strukturaatioteoriaan, ryhmäviestinnän bona fide -näkökulmaan ja organisaatio viestinnällisenä konstituutiona (CCO) -näkökulmaan.

Tutkimustulokset osoittavat sairaalajohtoryhmäkokousten olevan vahvasti tiedonjakamiskeskeisiä ja kokousvuorovaikutuksen mukailevan organisaatiorakenteita. Tiedon jakamisen instrumentaaliset tavoitteet ovat vähäisiä. Vuorovaikutus on paljolti kahdenkeskistä puheenjohtajan ja osallistujien välillä eli ryhmätason keskustelua on melko vähän. Johtoryhmäkokousten merkitys on monisyisempi kuin pelkästään niiden tehtävätavoitteiden suorittaminen. Osallistujien näkökulmasta kokousten merkitys muodostuu myös suhdetasolla, kun organisaatiota merkityksennetään, rakennetaan kuulumisen tunnetta ja samalla määritetään omaa paikkaa osana sairaalaa. Organisaation näkökulmasta kokoukset ovat legitimoituja tiedon jakamisen väyliä, joissa ylläpidetään organisaatiota. Kokouksilla on myös omaa toimijuutta, sillä ne saavat kokousosallistujat käyttäytymään tietyllä tavalla, ja koska ne osallistuvat moniin organisaation merkittäviin prosesseihin. Kokousten toimijuutta voidaan tarkastella sekä osallistujien että organisaation näkökulmasta. Tulokset alleviivaavat luonnollisten tutkimusaineistojen käytön tärkeyttä.

Avainsanat: kokous, organisaatioviestintä, ryhmäviestintä, sairaala, työelämä, vuorovaikutus

ESIPUHE

En tiennyt mihin olin ryhtymässä, kun minua pyydettiin mukaan tutkimushankkeeseen, johon myös väitöskirjatutkimukseni nojaa. Mikäli olisin tiennyt, en olisi nukkunut edes sen yhden yön yli ennen suostumistani. Tämä aika on ollut hienoa huippuineen ja haasteineen, ja opettanut minulle paljon enemmän kuin tässä kirjassa voidaan kuvata. Näinä vuosina olen saanut tehdä yhteistyötä laajalti ja saanut tukea monelta suunnalta. Haluan tässä esittää kiitokseni.

Aivan ensimmäiseksi kiitän väitöskirjatyöni ohjaajaa yliopistonlehtori, FT Leena Mikkolaa. Kiitos erinomaisen asiantuntevasta, omistautuneesta ja rohkaisevasta ohjauksestasi tällä vaiherikkaalla matkalla. Tukesi ja kannustuksesi ovat auttaneet minua haastamaan itseäni ja uskomaan omaan tekemiseeni. Ennen kaikkea kiitos luottamuksestasi ja siitä, että et ole ohjannut minua muottiin vaan löytämään oman ääneni tutkijana. Suuret kiitokset myös professori Maarit Valo, FT, lehtori Tarja Valkonen, professori Anu Sivunen ja dosentti Maili Pörhölä. Kiitos erityisesti ajattelua provosoivista, perustelemaan opettaneista ja tutkimuksen tekemisen filosofiaa avartaneista tohtoriseminaarikeskusteluista. (Puhe)viestinnän oppiaine on ollut työympäristönä mitä parhain ja kannustavin ja olen aina saanut teiltä tukea myös tutkimuksen ohella tehtävään akateemiseen työhön liittyen.

Työni esitarkastajina lausuntonsa antoivat dosentti, vanhempi yliopistonlehtori Pekka Pälli ja professori Johanna Lammintakanen. Kiitos paneutuneista ja asiantuntevista kommentteistanne, ne auttoivat paljon työn viimeistelyssä.

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin Keski-Suomen sairaanhoitopiiristä osana Työsuojelurahaston rahoittamaa Sairaalatyöyhteisön työhyvinvointia edistävät vuorovaikutuskäytänteet -tutkimushanketta (TSR112304). Ilman aineistoja ei synny tutkimuksia, joten suuri kiitos kaikille tutkimukseen osallistuneille, havainnoituille ja haastatelluille. Kiitos myös yliopistonlehtori, FT Leena Mikkolalle tutkimushankkeen luotsaamisesta sekä muille hankkeen tutkijoille, FT Eveliina Pennaselle ja Hannele Välipakalle, sekä tutkimusavustajille, erinomaisesti sujuneesta yhteistyöstä. Erityisesti haluan kiittää Eveliinaa hänen valtaisasta panoksestaan aineistojen keräämisessä. Työskentelyäni ovat tukeneet taloudellisesti Kunnallisalan kehittämissäätiö, Työsuojelurahasto sekä Jyväskylän yliopiston humanistisessa tiedekunnassa viestintätieteiden laitos ja sittemmin humanistis-yhteiskuntatieteellisessä tiedekunnassa kieli- ja viestintätieteiden laitos. Olen kaikesta rahoituksesta kiitollinen, se on mahdollistanut kokopäiväisen työskentelyn tutkimuksen parissa sekä verkostoitumisen konferensseissa Suomessa ja ulkomailla.

Olen saanut työskennellä lähes koko väitöskirjaprosessin ajan osana (kieli- ja) viestintätieteiden laitoksen työyhteisöä. Kiitos kaikille yhteisön jäsenille, täällä on ollut hyvä olla oma itsensä! Erityisesti tässä yhteisössä juurui sydämelliseen, luovaan ja hulvattomaan huoneeseen L170, mistä kiitos erityisen alkuperäisväestön lisäksi kaikille kokoonpanoille. FT, yliopistonlehtori Malgorzata Lahti, FT, yliopistonlehtori Margarethe Olbertz-Siitonen sekä FT, apulaisprofessori Marko Siitonen: olen kiitollinen kaikesta tarjoamastanne tuesta ja kaikis-

ta mainioista, usein oivalluksiin johtaneista, keskusteluista näiden vuosien aikana. Olette minulle esikuvia monessa ulottuvuudessa.

Kiitos kaikille jatko-opiskelijakollegoille kaikesta siitä merkityksentämisestä, jota olemme harjoittaneet päivittäisen työn ohessa ja konferenssimatkoilla. On ollut ilo kuulua moninaiseen joukkoon, jossa tapahtumien epälineaarisuus ja epärationaalisuus todentuvat päivä toisensa jälkeen. Supererityiskiitos Varjikselle eli Mitra Raappanalle, FT Eveliina Pennaselle ja FT Tessa Horilalle. On ollut ihanaa ystävyystyä kanssanne ja on vähintäänkin kunnia väitellä kanssanne samana vuonna. Olemme saumattomasti vaihtaneet ajatuksia sekä tutkimukseen, vuorovaikutukseen, ryhmiin ja väitöskirjan tekemiseen että kaikkeen muuhun elämään liittyen, ja olen oppinut itsestäni paljon keskustellessani kanssanne työhuoneissa, käytävillä ja kulkuvälineissä, kaikenlaisina aikoina. Kiitos - olette tehneet minusta paremman version itsestäni.

Vaikka olenkin nauttinut elämästäni akatemiassa, onneksi elämää on myös akatemian ulkopuolella. Juhannus- ja pikkujouluperinteet, bänditreffit, illalliset, seikkailut ja satunnaiset kohtaamiset ovat olleet tärkeitä tasapainottajia ja toimineet voimaannuttavina tekijöinä väitöstutkimuksen tekemisen ohessa. Kiitos siis kaikille ystäväilleni. Erityisesti kiitos Timo, Tommi ja Juuso kaikista näistä vuosista ja siitä, että olette aina siellä. Anna B, kanssasi vietetty aika näinä(kin) vuosina on ollut erityisen merkityksellistä: kiitos elämän pohtimisesta ruoan äärellä, korteista, majoituksesta, majoittumisesta ja naurusta.

Lämmin kiitos Ritu kaikesta tuesta: ilman mummilaa en varmastikaan olisi saanut väitöstutkimustani valmiiksi. Sinulla on ollut suuri osa tässä prosessissa. Kiitos myös Heli, Eeva ja Vuokko, olette tarjonneet paljon apua perheellemme ja tuoneet toimintaa ja iloa elämääni. Kiitos siskoni Tanja kaikesta jutustelusta näinä vuosina, on hyvä, että meillä on toisemme. Koko sydämestäni kiitän äitiäni ja isääni. Kiitos, että olette aina tukeneet minua valinnoissani ettekä ole kyseenalaistaneet unelmiani, oli sitten kyse NHL:stä tai rokkitähteydestä. Kiitos tuestanne tämän väitöskirjataipaleen aikana vanhempina ja isovanhempina.

Kiitos mahdollistamisesta kuuluu myös puolisololleni ja elämänkumppanilleni Heidille. Kiitos niistä lukemattomista illoista, joina olemme ihmetelleet maailmaa ja elämää hyvän ruoan ja juoman äärellä. Rakkaat lapseni Rurik ja Matilda ovat kulkeneet kanssani koko tämän matkan. Kiitos Rurik, että olet tuonut iloa päiviini, auttanut aivojani palautumaan leikeissä ja muistuttanut, että työni ei loppujen lopuksi ole kovinkaan vakavaa. Matilda on aina sydämesäni muistuttamassa minua siitä, että elämä tapahtuu tässä hetkessä.

Jyväskylässä 1.10.2018

Tomi Laapotti

KUVIOT

KUVIO 1	Sosiogrammi toimialuekokouksesta 1.....	46
KUVIO 2	Sosiogrammi vastuualuekokouksesta 4.....	47

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Osatutkimusten esittely	32
TAULUKKO 2	Vuorovaikutuksen tehtäväkeskeiset funktiot	43
TAULUKKO 3	Vuorovaikutusverkostojen keskittyneisyydet	46
TAULUKKO 4	Ongelmapuheen tehtävät sairaalajohtoryhmäkokouksissa ...	50
TAULUKKO 5	Kokousten olemus	57
TAULUKKO 6	Kokousten rooli osallistujan ja ryhmän näkökulmasta.....	58
TAULUKKO 7	Kokousten rooli organisaation näkökulmasta	59

VÄITÖSKIRJAAN SISÄLTYVÄT ARTIKKELIT

- I Laapotti, T. & Mikkola, L. 2015. Kokousvuorovaikutuksen tehtäväkeskeiset funktiot sairaalajohtoryhmässä. *Työelämän Tutkimus* 13 (1), 38–55.
- II 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.
- III Laapotti, T. & Mikkola, L. (arvioitavana oleva käsikirjoitus). The many faces of problem talk in management group meetings.
- IV Laapotti, T. 2016. Organisaation merkityksentäminen sairaalajohtoryhmäkokouksissa. Teoksessa M. Siitonen, M. Lahti, J. Koponen & R. Vanhatalo (toim.), *Prologi – Puheviestinnän vuosikirja 2016*. Jyväskylä: Prologos ry, 24–45.

SISÄLLYS

ABSTRACT

TIIVISTELMÄ

ESIPUHE

KUVIOT JA TAULUKOT

VÄITÖSKIRJAAN SISÄLTYVÄT ARTIKKELIT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	13
1.1	Kokous tutkimuskohteena	13
1.1.1	Kokoustutkimus	14
1.1.2	Kokous tässä tutkimuksessa.....	18
1.2	Sairaalajohtoryhmät tutkimuskontekstina.....	19
1.3	Johtoryhmäkokoukset vuorovaikutuksena	21
1.4	Tutkimuksen tavoite	22
2	TEOREETTISET LÄHESTYMISTAVAT	24
2.1	Strukturaatioteoreettinen lähestymistapa ryhmäviestintään.....	24
2.2	Ryhmäviestinnän bona fide -näkökulma	25
2.3	Organisaatio viestinnällisenä konstituutiona	27
2.4	Tämän tutkimuksen teoreettinen lähestymistapa.....	29
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	31
3.1	Tutkimusasetelma.....	31
3.2	Tutkimusaineisto	33
3.3	Eettinen arviointi	35
3.4	Analyysimenetelmät	35
3.4.1	Menetelmien lähtökohdat.....	35
3.4.2	Laadullinen sisällönanalyysi	36
3.4.3	Sosiaalinen verkostanalyysi	38
3.4.4	Diskursiivinen analyysi.....	39
3.4.5	Haastatteluaineiston analyysi	40
4	TUTKIMUKSEEN SISÄLTYVÄT ARTIKKELIT.....	41
4.1	Artikkeleiden kuvaus.....	41
4.2	Kokousvuorovaikutuksen tehtäväkeskeiset funktiot sairaalajohtoryhmässä.....	42
4.3	Vuorovaikutus johtoryhmäkokouksissa: tapaustutkimus suomalaisesta sairaalasta	45
4.4	Ongelmapuheen tehtävät sairaalajohtoryhmäkokouksissa	49
4.5	Organisaation merkityksentäminen sairaalajohtoryhmä- kokouksissa.....	52
4.6	Tulosten yhteenveto	54

5	JOHTOPÄÄTÖKSET	55
5.1	Kokoustutkimus.....	55
5.1.1	Kokousten olemus ja rooli organisaatioissa.....	55
5.1.2	Kokous toimijana ja toimijuudet kokouksissa.....	59
5.2	Sairaalajohtoryhmätutkimus.....	62
5.3	Ryhmäviestinnän tutkimus.....	65
6	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI	68
6.1	Tutkimuksen luotettavuus	68
6.2	Käytännön kontribuutiot.....	73
	SUMMARY	76
	KIRJALLISUUS	83

1 JOHDANTO

1.1 Kokous tutkimuskohteena

”No pidetään kokous, niin eiköhän asia saada kuntoon.” ”Täytyy muistaa nostaa asia esiin seuraavassa kokouksessa.” ”Taas meni koko päivä kokouksissa.” Tapaaminen, palaveri, kokous. ”Oliko siellä kokouksessa jotain tärkeää?” Kokous, kokous, kokous. Kokoukset ovat yksi työelämän suurimmista itsestäänselvyyksistä. Niitä on kaikkialla, ne herättävät tunteita ja niihin kulutetaan aikaa työelämässä paljon. Kokouksista on kirjoitettu valtaosin määrät opaskirjallisuutta, joka keskittyy lähtökohtaisesti siihen, kuinka kokouksista tehdään tehokkaita ja toimivia. Kehittämisenäkökulmat painottuvat kokousten johtamiseen tai kokoustilanteen toteuttamiseen ja kokoukseen valmistautumiseen. Opaskirjallisuus tarjoaa lähes ehtymättömän määrän lääkkeitä hyvien kokousten järjestämiseksi. Tästä huolimatta työelämän kokousdiskurssi on usein negatiivisesti väritynyttä ja kokouksia pidetään monesti tehottomina. Ubiikin luonteensa vuoksi kokoukset ovat jotain, jota ilmiselvästi tarvitaan organisoitumiseen, oli sitten kyse kyläyhteisöistä, järjestöistä tai muista organisaatioista. Samalla kokoukset ovat jotain, joka ei taivu yksinkertaisilla nikseillä tehokkaaksi ja kaikkia miellyttäväksi tilanteeksi. Kokousten yleisyydestä ja niihin liittyvistä ajankäytön, tehokkuuden ja tyytyväisyyden haasteista huolimatta varsinainen kokouskeskeinen tutkimus, kokoustutkimus, on yleistynyt vasta tällä vuosikymmenellä, erityisesti 2010-luvulla. Kokouksiin erityisesti keskittyvä teoreettinen kehitys on silti parhaimmillaankin hajanaista (Scott ym. 2015).

Tämä tutkimus keskittyy vuorovaikutukseen sairaalajohtoryhmien kokouksissa. *Kokous* määritellään tässä tutkimuksessa ympäristönsä kanssa dynaamisessa riippuvuussuhteessa olevaksi organisaation sisäiseksi, toistuvaksi ja muodolliseksi vuorovaikutustilanteeksi, jossa jaetaan informaatiota ja luodaan yhteisiä merkityksiä (Boden 1994; Stohl & Putnam 2003). Tarkastellut kokoukset ovat *muodollisia*, koska ne ovat säännöllisiä, ne kutsutaan kokoon kirjallisesti, niiden osallistujat on määrätty organisaation säännöissä ja niissä noudatetaan ennakkoon tiedoksi saatettua asialistaa ennalta määrätyn puheenjohtajan joh-

dolla (Boden 1994). Muodollisissa kokouksissa niiden vakiintuneet piirteet, kuten asialista, edustukselliset roolit, puheenjohtaja ja kokoustekniikka säätelevät kokousvuorovaikutusta (Asmuß & Svennevig 2009). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sairaalaorganisaation toimintaa kokouksissa ja kokousten kautta. Tarkoituksena ei siten ole arvioida kokoustilanteita- ja käytänteitä itsessään, eikä tuottaa käytännönläheisiä ohjeita esimerkiksi kokoustilanteiden suunnitteluun tai kokoustekniikkaan. Viestinnän alalla tämä tutkimus sijoittuu ryhmä- ja organisaatioviestinnän tutkimusperinteeseen. Lisäksi tutkimus asettuu kokoustutkimuksen perinteeseen, johon tutkimus tarjoaa uutta tietoa nimenomaan viestinnän näkökulmasta, vuorovaikutuskäyttäytymisen tarkastelun kautta. Kokoustutkimuksen sisällä tämä tutkimus sijoittuu organisaatio- tai työelämäkokousten tutkimusperinteeseen, jolloin niin kutsutut julkiset kokoukset (public meetings) jäävät rajauksen ulkopuolelle (ks. Allen, Lehmann-Willenbrock & Rogelberg 2015; Scott ym. 2015).

1.1.1 Kokoustutkimus

Kokoukset ovat jokapäiväisyytensä vuoksi tärkeä tutkimuskohde, koska kokousten ymmärtäminen tarjoaa mahdollisuuksia muun muassa organisaatioiden toiminnan kehittämiseen ja työtyytyväisyyden parantamiseen. Keskittymällä kokoustekniikkaan ja pelkästään kokoustilanteeseen tai sen puitteisiin, kaikki muu kokousinstituutioon liittyvä jää huomiotta. Niin kutsuttu kokoustutkimus (ks. Allen, Lehmann-Willenbrock & Rogelberg 2015) pyrkii toisaalta avartamaan kokouksiin liittyvää ymmärrystä kokonaisvaltaisesti ja toisaalta lisäämään ymmärrystä siitä, miksi kokouksia on usein hankalaa muuttaa ja miksi ne herättävät niin paljon tunteita (esim. Schwartzman 2015). Kokoustutkimus on melko tuore tutkimusperinne, ja edelleen tarvitaan lisää tutkimustietoa, johon organisaatiot voivat kokoustensa kehittämistä ja järjestämistä pohjata (Olien ym. 2015). Lisäksi kokoustutkimukseen perustuva teoreettinen jäsenitys on hajanaista, joten teoreettista ymmärrystä siitä, mitä kokoukset ovat ja mitä ne merkitsevät yksilöille ja organisaatioille tarvitaan lisää (Scott ym. 2015). Seuraavaksi käsitellään kokoustutkimuksen lähtökohtia ja tehdään katsaus kokoustutkimukseen.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kokousten merkitystä osana sairaalaorganisaatiota sekä organisaation että kokousoosallistujien näkökulmasta. Lähestymistapa on kokouskeskeinen, eli kokousinstituutio itsessään on tutkimuksen keskiössä (Schwartzman 1989). Kokoustutkimuksen merkittävimpana yksittäisenä alkusysäyksenä pidetään antropologi Helen B. Schwartzmanin vuonna 1989 julkaistua teosta *The Meeting: Gatherings in organizations* (Allen, Lehmann-Willenbrock & Rogelberg 2015; Asmuß & Svennevig 2009). Schwartzman (1989) problematisoi kokousten itsestänselvyyden ja esittää, että kokousten tulisi olla tutkimuskohde itsessään. Näin ollen kokouksia ei tule tarkastella ainoastaan kontekstina muiden aiheiden tutkimiselle, tulosten kautta tai työkaluna tiettyjen prosessien, kuten päätöksenteko, menettelytavoista sopiminen, suorittamiseen, vaan omana tutkimusaiheenaan (Schwartzman 1989). Schwartzmanin (1989) mukaan kokoukset ovat keskeinen käytänne, jossa

organisaatio tulee näkyväksi pienoiskoossa ja jossa yksilöt tulkitsevat paikkansa kyseisessä organisaatiossa: keskittymällä kokouksiin voidaan siten saada tietoa sosiaalisten systeemien rakentumisesta ja siitä, kuinka yksilöt näitä systeemejä merkityksentävät. Kokouskeskeinen lähtökohta tutkimukselle perustuu ajatukseen, että kokoukset tuottavat organisaatiota, ei päinvastoin, jolloin organisaatio tarvitsee kokouksia olemassaoloonsa (Schwartzman 1989).

Toinen merkittävä, usein viitattu teos kokoustutkimuksen näkökulmasta on Deirdre Bodenin teos *The business of talk: Organizations in action* vuodelta 1994, jossa Boden keskittyy organisatoriseen puheeseen ja toteaa kokousten olevan keskeinen käytännöksi organisaatioiden itsensä ylläpitämisen ja uudelleenorganisoinnin näkökulmasta. Kokouksissa organisaatiot tuottavat itseään ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, jolloin organisaatio tulee näkyväksi tai ylipäänsä olemassa olevaksi (Boden 1994). Bodenin (1994) mukaan kokoukset ovat tämän organisoinnin oleellisia symbolisia ja rituaalinomaisia näyttämiä, joissa johtaminen konkretisoituu, osallistujat positioituvat organisaatiossa, henkilökohtaisia ja institutionaalisia rooleja legitimoidaan, ajan ja tilan käyttöä hallitaan ja ilmaistaan samanmielisyyttä ja erimielisyyttä.

Schwartzmanin (1989) ja Bodenin (1994) teokset ovat toimineet merkittävänä pohjana laajan kokoustutkimuskentän synnylle, vaikka kokoustutkimus alkoi kehittyä laajemmin omaksi tutkimusalakseen vasta 2000-luvulla (Allen, Lehmann-Willenbrock & Rogelberg 2015). Kovin yhtenäisestä tutkimusalasta ei ole kysymys, sillä lähestymistapoja on hyvin monenlaisia, osa keskittyy enemmän tuloksiin, osa fokuksituu käytännön kehittämiseen, osa tarkastelee kokouskäytänteitä ja osa keskittyy siihen mitä kokouksiin liittyvää tapahtuu kokousten ulkopuolella (Olien ym. 2015). Schwartzmanin (1989) ja Bodenin (1994) näkemykset ovat teoreettisesti rikkaasti perusteltuja, mutta empiricaltaan teokset pohjautuvat suhteellisen suppeaan aineistoon. Heidän teoreettista näkemystään ei tästä huolimatta juuri ole haastettu tai kehitetty eteenpäin. Esimerkiksi kokousten liittymistä organisaation prosesseihin kuten johtamiseen tai päätöksentekoon ei liioin ole teoreettisesti jäsennetty (Scott ym. 2015). On siis tarve tutkimukselle ja teoreettiselle jäsennykselle siitä mitä kokoukset ovat, kuinka ne konstituivat organisaatioita ja miksi juuri kokoukset ovat erityisiä organisaatiokäytänteitä (Scott ym. 2015). Myöhemmässä pohdinnassaan Schwartzman (2015) toteaa, että kokousten tarkastelussa tulee hyväksyä vallalla olevan yksilölähtöisen lähestymistavan riittämättömyys, sillä yksilöt eivät aina pysty vaikuttamaan organisaation tapahtumiin. Näin ollen kokouksiin itseensä voidaan liittää toimijuuden käsite, eli ne voivat saada aikaan vaikutuksia ympäristönsään, ja tätä toimijuutta tulee tarkastella ja teoretisoida kokouksiin keskittyvissä tutkimuksissa (Duffy 2016; Schwartzman 2015, 2017). Teoriapohjan kehittämiseksi tarvitaan laadullista tutkimusta.

Vaikka kokouskeskeinen teoretisointi on jäänyt vähäiseksi, kokouksia on tutkittu monesta näkökulmasta. Kokoukset koskettavat lähes jokaista työelämän kontekstissa operoivaa ihmistä ja niihin käytetään paljon aikaa, jolloin kokouksia voidaan tarkastella kustannuseränä organisaatioille (Rogelberg, Shanock & Scott 2012). Erityisesti johtavassa asemassa olevat henkilöt käyttävät

paljon aikaa kokousten valmisteluun ja niihin osallistumiseen (Mintzberg 1971; Van Vree 2011). Kokouksiin käytetyn ajan on arvioitu lisääntyneen viime vuosikymmenien kuluessa, esimerkiksi tietoperustaisen työn lisääntymisen vuoksi (Kangasharju, Nikko & Sääntti 2003; Rogelberg, Scott & Kello 2007; Van Vree 2011). Kokouksista on kerätty paljon aineistoja, mutta usein tutkimusten huomio ei ole ollut kokouksessa itsessään (Scott ym. 2015), vaan esimerkiksi päätöksenteossa (Canary & Cantú 2012), kysymysten esiin nostamisessa (Halvorsen 2018) tai johtoryhmätyön kehittämisessä (Hedman-Phillips & Barge 2017). Kokoustutkimus on perustunut vuosituhatien alussa ja aiemmin selkeästi enemmän haastattelu- ja kyselytutkimuksiin kuin havainnointiin (Asmuß & Svennevig 2009; Kauffeld & Lehmann-Willenbrock 2012). Havainnointitutkimus on kuitenkin lisääntynyt ja havainnointiaineistoja on käytetty erityisesti diskursiivisiin menetelmiin perustuvissa tutkimuksissa (esim. Angouri & Marra 2010; Clarke, Kwon & Wodak 2012; Clifton 2012), Kauffeldin, Lehmann-Willenbrockin ja kollegoiden sosiaali- ja organisaatiopsykologiaan pohjautuvissa tutkimuksissa (esim. Kauffeld & Lehmann-Willenbrock 2012; Lehmann-Willenbrock, Allen & Kauffeld 2013; Lehmann-Willenbrock, Beck & Kauffeld 2016) sekä viestinnän alan tutkimuksissa (esim. Beck 2008; Beck & Keyton 2009; Castor 2007). Toki kokouksia on tutkittu edelleen paljon myös kyselyin ja haastatteluin. Kokoustyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välillä on todettu olevan yhteys (Rogelberg ym. 2010). Geimer ym. (2015) tarkastelivat tulkintoja kokousten tehokkuudesta ja havaitsivat, että alle puolet vastaajista koki kokousten olevan tehokasta ajankäyttöä. Myös valtaetäisyyden vaikutusta käyttäytymiseen ja erityisesti tunnettyöhön (Erks ym. 2017), korkeasta statuksesta johtuvaa pinnallista käyttäytymistä (Thomas ym. 2018) sekä kokoustyytyväisyyden voimaannuttavaa vaikutusta (Allen, Lehmann-Willenbrock & Sands 2016) on tutkittu haastatteluin tai kyselyin viime vuosina.

Kokousten havainnointiin keskittyvät tutkimukset ovat osoittaneet monia yhteyksiä kokousten ja organisaatio- sekä yksilötason prosessien välillä. Kokousvuorovaikutuksella ja kokousten tuloksellisuudella on yhteys tiimien tuloksellisuuteen ja organisaation menestykseen (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock 2012). Kauffeld ja Lehmann-Willenbrock (2012) havaitsivat myös, että tehtävään keskittyvä vuorovaikutus näkyy kokousosallistujien tyytyväisyytenä ja hyvinä tuloksina tiimitasolla välittömästi ja organisaatiotasolla jopa kahden ja puolen vuoden aikajänteellä, ja että kokoustyytyväisyys ja ryhmien tulokset heikkenivät, mikäli kokousvuorovaikutus keskittyi negatiivisuuteen ja muiden kritisointiin. Myöhemmässä tutkimuksessa Lehmann-Willenbrock, Allen ja Kauffeld (2013) havaitsivat, että supportiivinen vuorovaikutus edisti kokouksen etenemistä ja vähensi kokousprosessia haittaavia, negatiivisia vuorovaikutusfunktioita. Ylipäänsä kokousvuorovaikutusprosessien suhdetta ryhmien tuloksellisuuteen on tarkasteltu melko paljon, erityisesti johtamisen ja sosiaali- ja organisaatiopsykologisista lähtökohdista (esim. Allen, Lehmann-Willenbrock & Landowski 2014; Malouff ym. 2012; Shanock ym. 2013). Allen, Lehmann-Willenbrock ja Landowski (2014) tarkastelivat kokousta edeltävän vuorovaikutuksen suhdetta kokousosallistujien kokoustyytyväisyyteen. He

keskittyivät jutusteluun (small talk), työtehtäväkeskeiseen puheeseen, kokousta valmistelemaan puheeseen ja organisaatiopuheeseen (shop talk) ja totesivat jutustelun olevan merkittävä koetun kokoustyytyväisyyden parantaja.

Autenttista kokousvuorovaikutusta on tutkittu myös keskustelun- ja diskurssianalyttisissä tutkimuksissa, jolloin on tarkasteltu esimerkiksi kokouksen aloittamista ja lopettamista (Nielsen 2013), asialistalla etenemistä (Svennevig 2012), johtajuutta (Clifton 2006), päätöksentekoa (Clifton 2009) sekä retoristen strategioiden, kehysten ja kategorioiden kautta tapahtuvaa merkityksentämistä (Rovio-Johansson 2007). Näissä tutkimuksissa kokouksia on tarkasteltu vuorovaikutuksellisin saavutuksina, ja eri tutkimusten tulokset ovat osoittaneet puheenjohtajan roolin keskeisyyden esimerkiksi keskustelun ja kokousprosessin etenemisen näkökulmista (Svennevig 2012). Lisäksi on todettu, että kokousvuorovaikutus on sitä ympäröivästä puheesta eroavaa ja vakiintuneiden vuorovaikutuskäytänteiden sävyttämää (Asmuß & Svennevig 2009; Boden 1994) ja että kokouksissa toteutetaan institutionaalisia rooleja ja suhteita (Asmuß & Svennevig 2009; Iedema, Degeling & White 1999). Tutkimusaiheita ovat olleet myös johtamisen käytänteet, kokousvuorovaikutuksen hallinta, interpersonaaliset suhteet sekä multimodaalisuus (Asmuß & Svennevig 2009; Svennevig 2012; Wodak, Kwon & Clarke 2011). Suomalaisissa väitöskirjatutkimuksissa keskusteluanalyysia ovat soveltaneet Lainema (2013) tutkiessaan keskustelukäytäntöjä johdon kokouksissa johtamisen näkökulmasta, Lehtinen (2012) tarkastellessaan kielen mikrotason strategisia käytänteitä esimerkiksi tiedonantojen ja kannanottojen näkökulmasta sekä Telenius (2016) tutkiessaan merkityksentämistä, päätöksentekoa ja episteemistä auktoriteettia asiantuntijaorganisaation kokouksissa. Huttunen (2010) sovelsi väitöskirjatutkimuksessaan diskursiivista analyysia tarkastellessaan väärinymmärryksiä ja muita keskustelun haasteita osana tiedon muodostumista kansainvälisen organisaation kokouksissa.

Angouri ja Marra (2010) tutkivat eurooppalaisia ja uusiseelantilaisia kokouksia genrenäkökulmasta ja erityisesti puheenjohtajan roolia: he totesivat kokousten olevan hyvin samankaltaisia organisaatiosta toiseen yli maarajojen. Näin ollen Angouri ja Marra (2010) päättelivät, että ”kokousgenre” on olemassa diskurssien tasolla. Lisäksi he totesivat, että tiimien kokouksissa institutionaaliin, professionaaliin ja sosiaaliin konteksteihin liittyvät diskurssikäytänteet tuovat yhteen professionaalisen keskustelun mikro-, meso- ja makrotasot. Tarkastellessaan päätöksentekoon pyrkivää koululautakunnan kokousta Tracy ja Standerfer (2003) osoittivat, että ryhmän jaettu menneisyys ja tulevaisuus sekä konteksti, jossa ryhmä toimii, vaikuttavat ryhmän vuorovaikutukseen.

Allen, Beck, Scott ja Rogelberg (2014) luokittelevat kokouksia niiden tarkoitukseen perustuen. Allenin ym. (2014) taksonomia koostuu kuudestatoista kategoriasta, joista yleisimpinä kokousten järjestämisen syinä todettiin olevan meneillään olevista projekteista keskusteleminen, rutiininomainen toiminnoista puhuminen sekä laadusta, toimintatavoista ja säännöistä keskusteleminen. Vähiten esiintyi ideoihin ja ratkaisuihin keskittyviä aivoriihiä sekä tuottavuudesta ja tehokkuudesta keskustelemista. Muita kategorioita olivat uusien tuotteiden tai palveluiden tarkastelu, yrityksen taloudesta keskusteleminen, asiakkaiden

tarpeista tai toiveista keskusteleminen, työntekijöiden eduista keskusteleminen, kapasiteetista tai työkuormasta keskusteleminen, teknologiaan liittyvistä epävarmuuksista keskusteleminen, muutosprosessin tarkastelu, työsopimuskeskustelu, työsuorituksista keskusteleminen sekä kouluttaminen (Allen ym. 2014). Yleisesti ottaen tähän haastattelututkimukseen osallistuneet mielsivät kokoukset enemmän sisällön kuin tehtävien kautta, mistä voidaan päätellä, että kokousten instrumentaalista roolia ei useinkaan tunnisteta tai se on pieni. Allen ym. (2014) toteavat lisäksi retrospektiivisen merkityksentämisen (sensemaking) olevan kokouksissa yleistä. McPhee, Corman ja Iverson (2007) asettivat kokouksen keskeiseksi osaksi analyysiaan tarkastellessaan organisaation konstituointia kokousvuorovaikutuksessa. He toteavat tarkasteleksiensa kokousten olevan keskeinen osa organisaation rakennetta, mutta organisaation muuttumisessa nämä kokoukset eivät ole keskeisessä asemassa. Duffy (2016) on väitöskirjassaan tarkastellut kokouksia kollektiivisesti toimijoina ja todennut kokousten olevan keskeisessä osassa organisaation yhtenäiseksi rakentumisessa.

1.1.2 Kokous tässä tutkimuksessa

Tämä tutkimus nojaa Schwartzmanin (1989) ja Bodenin (1994) määrittelemiin raameihin, joissa kokoukset itsessään ovat organisaatiota konstruoivia käytänteitä, jotka samanaikaisesti myös heijastavat organisaatiota. Kokouksia ei siis tarkastella pelkästään työkaluna, näyttämönä tai ”säiliönä” organisaation tai ryhmän prosesseille, kuten päätöksenteolle, ryhmän kehittymiselle tai yhteistyölle, vaan lisäksi omana merkityksellisenä kokonaisuutenaan, jossa organisaatio organisoituu ja tulee näkyväksi vuorovaikutuksessa (Schwartzman 1989; Scott ym. 2015; Tracy & Dimock 2004). Lisäksi kokoukset ymmärretään symbolisiksi, rituaalisia piirteitä omaaviksi vuorovaikutustilanteiksi, jotka muokkautuvat sekä vuorovaikutusosapuolten historiaan perustuen että tilanteisesti (Boden 1994; Tracy & Dimock 2004). Näin ollen kokouksissa edistetään tehtävätaivoitteiden suorittamisen ohella suhdetason tavoitteita, kuten luodaan yhteisyyden tunnetta ja ylläpidetään tai haastetaan organisaation arvoja (Beck & Keyton 2009; Tracy & Dimock 2004).

Tässä tutkimuksessa kokousten tehtäviä, luonnetta ja merkitystä pyritään ymmärtämään ryhmä- ja organisaatioviestinnän näkökulmien kautta. Kokouksia tarkastellaan sairaalajohtoryhmien kontekstissa, vuorovaikutuksen näkökulmasta. Kokouksia ei käsitellä ympäristöstään erillisinä vaan kokoukset määritellään ympäristönsä kanssa dynaamisessa kaksisuuntaisessa riippuvuussuhteessa oleviksi tilanteiksi (Putnam & Stohl 1990; Stohl & Putnam 2003). Kokousten merkitys osana sairaalaorganisaatiota on siten tämän tutkimuksen kohteena ja kokousten merkityksen muotoutumista tarkastellaan kokoustilanteissa tapahtuvan vuorovaikutuskäyttäytymisen tasolla. Kokouksia tarkastellaan systemisenä kokonaisuutena eli kollektiivisena organisatorisena ilmiönä (Duffy & O'Rourke 2015), jotta voidaan vastata myös Schwartzmanin (2015, 2017) esittämään tarpeeseen tarkastella kokouksiin liitettyä toimijuutta (ks. myös Duffy 2016). Tällaisen holistisen tarkastelutavan kautta, jossa kokoukset muodostavat kollektiivisesti analyysiyksikön, voidaan tehdä teoreettisia päätelmiä kokouk-

sista ja niiden merkityksestä organisaatioille (Duffy & O'Rourke 2015). Organisaatio nähdään tässä tutkimuksessa vuorovaikutustilanteiden verkostona, jossa kokoukset näyttäytyvät merkittävinä verkoston solmukohtina (Bargiela-Chiappini & Harris 1997; Blaschke, Schoeneborn & Seidl 2012; Boden 1994).

1.2 Sairaalajohtoryhmät tutkimuskontekstina

Sairaala ja sairaalajohtoryhmät toimivat tässä tutkimuksessa ensisijaisesti organisatorisena kontekstina, jossa tarkastellaan kokousvuorovaikutusta. Tutkimuksen ensisijainen tavoite on tuottaa tietoa kokoustutkimuksen tutkimusperinteeseen, mutta koska sairaalakonteksti asettaa oleellisia reunaehtoja kokousten tarkastelulle ja koska kokoukset ovat tärkeä osa sairaalan toimintaa, tämä tutkimus tuottaa uutta tietoa myös sairaalaorganisaatioiden näkökulmasta. Schwartzman (2015) toteaa, että kokoustutkimus tuottaa ensisijaisesti paikallista tietoa (local sense), sillä kokoukset "tekevät jotain" juuri toimintaympäristönsään. Aiemman sairaalajohtoryhmätutkimuksen tunteminen on siis tärkeää.

Sairaalat ovat kompleksisia organisaatioita, jotka ovat perinteisesti olleet hierarkkisia ja yksityiskohtaisiin asiantuntijuuksiin ja professioihin jakaantuneita (Bate 2000; Sweeney 2005). Valtaosa sairaalatyöhön kytkeytyvästä ryhmätutkimuksesta on keskittynyt hoitotilanteisiin tai potilastyötä käsittelevään vuorovaikutukseen (esim. Bishop & Waring 2012; Ellingson 2003; Powell & Davies 2012), jolloin hallinnollinen ryhmätyöskentely on jäänyt vähemmälle huomiolle. Merkittävä osa erityisesti lähijohtaja-asemassa olevien hoitajien ja lääkäreiden työhön liittyvästä vuorovaikutuksesta tapahtuu hoitotyön ulkopuolella, eikä siten välttämättä keskity hoitotyöhön sinänsä.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan julkisen sairaalan johtoryhmiä. Johtoryhmiä on tutkittu paljon, mutta usein tutkimus on perustunut kysely- ja haastatteluaineistoihin ja keskittynyt yksityisen sektorin strategisia päätöksentekovastuita kantaviin johtoryhmiin (Pennanen & Mikkola 2013). Julkisen sektorin johtoryhmien tehtävät ja vastuut eroavat usein suuresti yksityisen sektorin päätöksentekoon keskittyvistä johtoryhmistä. Julkisella sektorilla johtoryhmät ovat usein erilaisten yksiköiden johtamisen tueksi perustettuja ryhmiä, joilla ei välttämättä ole lainkaan päätöksentekomahdollisuuksia tai -vastuita. Sairaalassa johtoryhmien tehtävänä on tukea johtajia hallinnollisessa ja johtamistyössä, jolloin myös päätöksentekovastuu on yksittäisellä johtajalla, ei johtoryhmällä (Viitanen, Kokkinen & Puolijoki 2016). Sairaalajohtoryhmien tehtävät liittyvät ensisijaisesti koordinointiin, tiedonjakamiseen ja operatiiviseen johtamiseen (Viitanen ym. 2011). Näitä johtoryhmiä on usein monella eri organisaatiotasolla (esim. sairaanhoitopiiri, toimialue, vastuualue) ja niiden toiminnasta määrätään sairaaloiden hallintosäännöissä. Usein vain ylimmän hierarkiatason johtoryhmällä on strategista päätöksentekovaltaa.

Sairaalajohtamista on tutkittu paljon (esim. Pihlainen, Kivinen & Lammin-takanen 2016), mutta sairaalajohtoryhmätutkimus on vähäistä, vaikka johtoryhmät ovat tärkeä osa sairaaloiden johtamisjärjestelmää (Mikkola ym. 2014;

Viitanen, Kokkinen & Puolijoki 2016). Valtaosa sairaalajohtoryhmiin keskittyneestä tutkimuksesta perustuu haastattelu- tai kyselyaineistoihin. Viitanen ym. (2011) haastattelivat johtoryhmjäseniä ja totesivat, että johtoryhmätyö palvelee operationaalista johtamista toiminnan koordinoimisen ja tiedonjakamisen kautta. Lisäksi Viitanen ym. (2011) tulokset osoittivat johtoryhmjäsenen pitävän johtoryhmätyöskentelyä tärkeänä oman työnsä kannalta. Viitanen, Kokkinen ja Puolijoki (2016) tarkastelivat sairaalajohtoryhmien jäsenten käsityksiä johtoryhmätyön roolista osana erikoissairaanhoidon ja käsityksiä työskentelymenetelmistä eri organisaatiotasojen ja erityisalueiden johtoryhmissä. Tutkimuksen tulosten mukaan sairaalajohtoryhmien tehtäviin lukeutuu tiedon jakaminen, keskustelumahdollisuuksien tarjoaminen, konsensuksen muodostaminen, operatiiviseen johtamiseen liittyvien tehtävien ja velvollisuuksien koordinoiminen, tulevaisuuden suunnittelu, päätöksenteko, organisaatioon sitoutumisen kasvataminen sekä johtajana kehittymisen mahdollistaminen (Viitanen, Kokkinen & Puolijoki 2016).

Sairaalajohtoryhmiin liittyen on tutkittu lisäksi esimerkiksi hoitajajohtajien käsityksiä johtamiseen liitettyjen taitojen merkityksestä johtoryhmätyössä (Graham & Jack 2008; Leggat 2007) ja konfliktien esiintymistä ja syntymistä johtoryhmissä (Shook, Payne & Voges 2005). Naranjo-Gil, Hartmann ja Maas (2008) totesivat, että työhön kytkeytyvä heterogeenisyys johtoryhmissä edesauttaa strategista muutosta ja vähentää negatiivisia vaikutuksia operationaaliseen toimintaan muutosprosessin aikana. Olson, Parayitam ja Bao (2007) havaitsivat kognitiivisen diversiteetin ja tehtäväkeskeisten konfliktien olevan eduksi strategisessa päätöksenteossa, erityisesti mikäli päätöksentekijöiden välinen osaamiseen perustuva luottamus oli korkea. Parayitam (2010) toteaa myös, että lääkäreiden ja muiden hallinnollisten päätöksentekijöiden välinen osaamiseen perustuva luottamus on merkittävä tekijä onnistuneessa päätöksenteossa. Johtoryhmän sisäinen moninaisuus valtaan kytkeytyvien hierarkkisten asemien osalta parantaa ryhmän työskentelyn tuloksia (Smith ym. 2006). Milicevic ym. (2010) tarkastelivat johtamiskoulutuksen vaikuttavuutta perusterveydenhuollon johtoryhmissä ja totesivat, että johtamiskoulutus paransi osallistujien taitoja viestinnässä ja ongelmanratkaisussa ja lisäksi kavensi koettua osaamiskuilua johtamistyöhön liittyen. Simonen ym. (2009) tutkivat tehokkuus käsitteen esiintymistä sairaalajohtoryhmien kokousmuistioissa: tehokkuuteen vedottiin tavoitteita esiteltäessä, mutta vain harvoin näyttöihin perustuen. Johtoryhmäkokousten muistioissa tehokkuus esiintyy retorisenä välineenä erityisesti hallinnollisen päätöksenteon yhteydessä, mikä lienee seurausta sairaaloihin kohdistuneista toiminnan tehostamisen vaatimuksista (Simonen ym. 2009).

Iedema, Degeling ja White (1999) sekä Mikkola ym. (2014) havainnoivat autenttisia sairaalajohtoryhmäkokouksia vuorovaikutuksen näkökulmasta. Iedema, Degeling ja White (1999) osoittivat kokousvuorovaikutuksen olevan muodollista (puheenvuorojen ottaminen ja antaminen), johdonmukaista ja osallistujien organisatorisia rooleja heijastelevaa. Lisäksi puheenvuorot saattoivat olla hyvin pitkiä. Kokousvuorovaikutus siis vahvasti organisatoriseen perustuvia rooleja (Iedema, Degeling & White 1999). Mikkola ym. (2014) tarkas-

telivat osallistumista sairaalan toimialueen johtoryhmäkokouksissa ja heidän tuloksensa osoittivat kokousvuorovaikutuksen olevan puheenjohtaja- ja tehtäväkeskeistä. Lähijohtaja-asemassa olevat osallistuivat henkilöstön edustajia enemmän. Mikkolan ym. (2014) tuloksissa korostuvat tiedon jakamiseen ja mielipiteen osoittamiseen keskittyvät vuorovaikutusfunktiot.

Kokouskeskeistä tutkimusta sairaalajohtoryhmistä ei ole tehty, mutta sairaalatutkimuksessa kokoukset on nähty tärkeänä osana organisaation toimintaa, jossa työntekijät voivat jakaa tietoa ja tehdä päätöksiä potilastyöhön liittyen (D'Adamo, Fabic & Ohkubo 2012; Viitanen ym. 2011). Lisäksi MacDonald, Bath ja Booth (2014) tarkastelivat terveydenhuollon johtajien mahdollisuuksia tiedon jakamiseen ja saamiseen: he totesivat sekä muodollisten että epämuodollisten kokousten olevan avainasemassa tiedon jakamiselle ja monet johtajista viettivät enemmän aikaa kokouksissa kuin omilla osastoillaan. Kokoukset ovat sairaalajohtoryhmien työskentelyn muodollinen areena ja joskus lähes ainoa tilanne, jolloin johtoryhmät tapaavat ryhmänä.

1.3 Johtoryhmäkokoukset vuorovaikutuksena

Tässä tutkimuksessa johtoryhmäkokouksia tarkastellaan vuorovaikutuksen näkökulmasta, tarkemmin ryhmäviestinnän tutkimusperinteen lähtökohdista (ks. Gouran 1999). Ryhmää on määritelty monella tavoin eikä ryhmäviestinnän tutkimuksessa ole olemassa vakiintunutta määritelmää ryhmälle (Hollingshead & Poole 2012). Tässä tutkimuksessa tarkasteltavat ryhmät ovat ryhmiä melko väljässä muodossa, sillä ne työskentelevät yhdessä ryhmänä lähtökohtaisesti melko harvoin, lähes ainoastaan muodollisissa kokouksissaan. Kokoukset ovat kuitenkin ryhmätilanteita, joten on huomioitava ryhmälle tyypillisiä piirteitä, jotta voidaan ymmärtää vuorovaikutusta näissä tilanteissa.

Tässä tutkimuksessa *ryhmä* määritellään Hollingsheadin ja Poolen (2012) väljän määritelmän mukaisesti kolmen tai useamman hengen kollektiiviksi, jolla on yhteinen tavoite tai olemassaolon tarkoitus, jonkin verran jäsenten välistä keskinäisriippuvuutta, sisäistä vuorovaikutusta ja jonka jäsenet itse tulkitsevat olevansa ryhmä (s. 1). Tarkastellut johtoryhmät täyttävät nämä kriteerit. Ryhmän vuorovaikutuksen määritelmät rakentuvat useimmiten prosessimaisuudesta, symbolisuudesta, informaation siirtämisestä, yhteisten merkitysten luomisesta, funktionaalisuudesta ja sekä sanallisesta että sanattomasta vuorovaikutuskäyttäytymisestä (Frey 1999; Harris & Sherblom 2011; Burtis & Turman 2006).

Tässä tutkimuksessa *ryhmän vuorovaikutus* määritellään kompleksiseksi funktionaaliseksi prosessiksi, jossa välitetään informaatiota ja jossa luodaan ja jaetaan yhteisiä merkityksiä. Näin ollen tämän tutkimuksen *viestintäkäsitys* on inklusiivinen, ja se ottaa huomioon sekä viestinnän siirtomallin piirteitä informaation välittymisen osalta että merkityksiin perustuvan, konstitutiivisen mallin olemuksen (Ashcraft, Kuhn & Cooren 2009; Frey, Botan & Kreps 2000). Siirtomallissa viestintä nähdään yksinkertaistetusti työkaluna tiedon siirtämiseen, mitä on pidetty yksinään riittämättömänä määritelmänä viestinnälle, sillä se on

lineaarinen eikä huomioi viestinnän konstruoivaa ulottuvuutta (Ashcraft, Kuhn & Cooren 2009). Merkitysorientoituneessa viestintäkäsityksessä, johon tässä tutkimuksessa ensisijaisesti nojataan, viestintä määritellään sosiaalista todellisuutta määrittäväksi ja tuottavaksi tekijäksi (Ashcraft, Kuhn & Cooren 2009). Kokouksia tarkastellaan vuorovaikutustilanteena, jossa jaetaan informaatiota ja rakennetaan yhteisiä merkityksiä ja siten konstituoidaan ryhmää ja organisaatiota.

Ryhmän vuorovaikutuksen funktionaalisuutta jäsennetään usein tehtävätason eli tehtävätavoitteen suorittamisen ja relationaalisen tason, siis ryhmän integroitumisen kautta. Tässä tutkimuksessa nämä kaksi tasoa nähdään jatkuvasti limittäisinä, eli ne voivat olla havaittavissa ryhmän vuorovaikutuksessa samanaikaisesti (Beck & Keyton 2009; Poole & Roth 1989). Funktionaalisuus tarkoittaa sitä, että vuorovaikutuksessa tehdään tai saavutetaan aina jotain. Näin ollen vuorovaikutuksessa voidaan myös konstruoida ja konstituoida sosiaalista todellisuutta ja ryhmää itseään (Frey 1999). Vuorovaikutus määritellään myös kontekstiinsa sidonnaiseksi (Boden 1994; Putnam & Stohl 1990). Tässä tutkimuksessa oleellisia konteksteja vuorovaikutukselle ovat sairaalaorganisaatio ja kokous. Teoreettinen lähestymistapa vuorovaikutukseen ja sen ryhmä-, organisaatio- ja kontekstisidonnaisuuteen esitellään luvussa 2. Tämän tutkimuksen tutkimuskohteena on kokous itsessään, jota lähestytään vuorovaikutuksen näkökulmasta, ja tutkimuskontekstina toimii kokouksen lisäksi sairaalajohtoryhmät. Seuraavaksi määritellään tutkimuksen tavoite.

1.4 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen kokonaistavoitteena on

- 1) kuvata vuorovaikutusta ja jäsentää sen rakenteita sairaalajohtoryhmäkokouksissa ja
- 2) ymmärtää näiden kokousten merkitystä johtoryhmien jäsenille sekä sairaalaorganisaatiolle.

Tutkimuksen kokonaistavoite on johdettu teoreettisesta tarpeesta selvittää, mitä kokoukset itse asiassa ovat ja mikä kokousten rooli on osana yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden olemassaoloa (Scott, Shanock & Rogelberg 2012; Scott ym. 2015). Tutkimuksen lähtökohta perustuu konstitutionaaliseen viestintäkäsitykseen, jonka mukaan viestinnällä määritellään ja luodaan sosiaalista todellisuutta.

Tavoitteisiin pyritään keskittymällä vuorovaikutuskäyttäytymiseen ja kokousosallistujien käsityksiin neljän osatutkimuksen kautta. Ensimmäisessä osatutkimuksessa tarkastellaan kokouksissa esiintyviä vuorovaikutusfunktioita, toisessa osatutkimuksessa keskitytään vuorovaikutuksen rakenteisiin ja kokousosallistujien käsityksiin kokousten merkityksistä, kolmannessa osatutkimuksessa pyritään ymmärtämään ongelmista puhumisen tehtäviä kokouksissa

ja neljännessä osatutkimuksessa tarkastellaan sairaalaorganisaation merkityksentämistä kokouksissa. Näin ollen kunkin osatutkimuksen tavoitteet kohdistuvat kokonaistavoitteen osiin hieman eri näkökulmista. Tutkimuksen kokonaistavoitteen ja osatutkimusten tavoitteiden kautta pyritään tuottamaan uutta tietoa ja teoreettista jäsennystä kokoustutkimuksen perinteeseen. Tutkimuksen tavoitteisiin vastaamalla saadaan tietoa kokousten merkityksestä osana sairaalaorganisaatiota ja voidaan tiedostaa työyhteisöön kytkeytyviä haasteita ja vahvuuksia, jotka ilmenevät osana kokousvuorovaikutusta. Kokousten merkityksen ymmärtäminen organisaatiolle ja kokousosallistujille mahdollistaa myös työyhteisön toiminnan kehittämisen.

Luvussa 2 tarkastellaan tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Luvussa 3 esitellään tutkimuksen toteuttaminen asetelmineen, aineistoineen ja menetelmineen. Osatutkimukset esitellään luvussa 4 ja luvussa 5 jäsennetään tämän väitöstutkimuksen keskeiset johtopäätökset. Luvussa 6 arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja käsitellään tutkimustulosten käytännön sovelluksia.

2 TEOREETTISET LÄHESTYMISTAVAT

2.1 Strukturaatioteoreettinen lähestymistapa ryhmäviestintään

Tutkimuksen kokonaistavoitteena on kuvata vuorovaikutusta ja jäsentää sen rakenteita sairaalajohtoryhmäkokouksissa ja ymmärtää näiden kokousten merkitystä johtoryhmien jäsenille sekä sairaalaorganisaatiolle. Vuorovaikutuksen ja sen rakenteiden kuvaamiseen sovelletaan strukturaatioteoreettista lähestymistapaa. Anthony Giddensin strukturaatioteoria (1984) on ihmistieteissä laajasti sovellettu teoreettinen lähestymistapa, jonka lähtöajatus on ollut toimijarakenne -ristiriidan ratkaiseminen keskittymällä prosesseihin, joissa sosiaaliset systeemit rakentuvat ja uudelleenmäärittävät sääntöjen ja resurssien käytön kautta. Giddensin teoriaa on sovellettu ryhmäviestinnän tutkimuksessa verrattain runsaasti (Poole 2013). Ryhmätutkimuksessa ryhmiä on kohdeltu pitkään (Frey 1996) ja kohdellaan edelleen (Beck ym. 2016; Valkonen & Laapotti 2011) usein suljettuina systeeminä erityisesti laboratoriotutkimuksissa, joissa ympäristötekijöiden vaikutus ryhmään sivuutetaan. Tämä osaltaan motivoi strukturaatioteorian sovelluksen kehittämistä ryhmäviestinnän tutkimukseen (Poole, Seibold & McPhee 1996). Tämän tutkimuksen kannalta erityisesti Poolen, Seiboldin ja McPheen (1996) jäsentämä ryhmäviestinnän yleisen tason lähestymistapa strukturaatioteoriaan on oleellinen, sillä se ei erikseen keskity esimerkiksi päätöksentekoon (Poole, Seibold & McPhee 1985), teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen (DeSanctis & Poole 1994), argumentointiin (Seibold & Meyers 2007) tai organisaatioviestintään (McPhee, Poole & Iverson 2014).

Strukturaatioteorian kautta tarkasteltuna ryhmän vuorovaikutusta ohjaavat ja vuorovaikutuksen mahdollistavat *rakenteet*, joita on luotu ja jatkuvasti luodaan, ylläpidetään tai määritellään uudelleen vuorovaikutuksessa: vuorovaikutus siis perustuu rakenteisiin ja samanaikaisesti määrittää rakenteita (Poole, Seibold & McPhee 1996). Rakenteita luodaan, ylläpidetään tai uudelleenmääritellään sekä tietoisesti että sattumalta: tämä tapahtuu ryhmän jäsenten toimijuuksien kautta. Jokainen ryhmän jäsen on tiedostava ja mahdollistava toimija, joka vaikuttaa ympäristöönsä ja siten mahdollisesti rakenteistaa sitä (Poole, Sei-

bold & McPhee 1996). Tästä rakenteistumisprosessista seuraa, että rakenteet ovat itsessään dualistisia: ne ovat sekä toiminnan kanavia että lopputulemia, sillä niihin ”vedotaan” toimittaessa, mutta niitä ei olisi olemassa ilman toimintaa (Giddens 1984). Kokous ja kokouskäytännöt voidaan nähdä tällaisina dualistisina rakenteina, sillä kokous saa osallistujat käyttäytymään tietyllä tavalla (esim. Angouri & Marra 2010) ja samalla kokous realisoituu osallistujien käyttäytymisessä. Vuorovaikutuksen kannalta sairaalajohtoryhmäkontekstin muita tyypillisiä rakenteita ovat sairaalan perinteiset, hierarkiaan perustuvat organisaatorakenteet ja henkilöiden vahvat, asiantuntijuuksiin perustuvat asemat. Johtoryhmät ovat myös voineet luoda eli rakenteistaa vuorovaikutuksessa itselleen vakiintuneita käyttäytymismalleja.

Strukturaationäkökulman kautta ryhmän vuorovaikutuksesta voidaan tarkastella havaittavia rakenteistumisprosesseja ja lisäksi rakenteistumiseen vaikuttavia systeemi- ja rakennetasoja. Systeemitasolla tarkoitetaan organisaatiota ja ryhmää sosiaalisina kokonaisuuksina ja rakennetasolla taas niitä sääntöjä ja resursseja jotka vaikuttavat ryhmän jäsenten käyttäytymiseen (Poole, Seibold & McPhee 1996). Ryhmän vuorovaikutusta tarkasteltaessa strukturaatioteorian lähtökohta on nimenomaan tämän kaksisuuntaisen vaikutuksen tiedostaminen ja näkyväksi tekeminen. Sairaalakontekstissa siis sairaalaorganisaatio ja johtoryhmä ovat systeemitason sosiaalisia kokonaisuuksia ja esimerkiksi johtoryhmäkokousten tavoitteet, asialista ja kunkin johtoryhmäjäsenen kulloisetkin tavoitteet ovat ryhmän jäsenten käyttäytymistä ohjaavia rakennetason tekijöitä. Poolen, Seiboldin ja McPheen (1996) mukaan systeemi- ja rakennetason rakenteiden kuvaaminen on usein oleellista, mutta huomion tulisi olla myös rakenteistumisprosessissa. *Rakenteistumisella* tarkoitetaan rakenteiden syntymistä, muokkaamista ja vahvistamista. Rakenteistuminen tapahtuu vuorovaikutuksessa, joten vuorovaikutuksen tarkastelu on avain rakenteiden ja rakenteistumisen havaitsemiseen ja ymmärtämiseen (Poole, Seibold & McPhee 1996). Rakenteiden ja toimijoiden välisen jännitteen lisäksi strukturaatioteoria keskittyy rakenteiden pysyvyyden ja muutoksen väliseen jännitteeseen, toisin sanoen siihen, missä määrin ja missä tilanteissa rakenteet ovat muuttumattomia toiminnan ohjaajia ja missä määrin niitä neuvotellaan uusiksi vuorovaikutuksessa (Poole, Seibold & McPhee 1996). Erityisesti tämän kysymyksen tarkasteluun tarvitaan naturalistista tutkimusta, jossa luonnollisia ryhmiä tarkastellaan niiden luonnollisessa toimintaympäristössä.

2.2 Ryhmäviestinnän bona fide -näkökulma

Tutkimuksen kokonaistavoitteen jälkimmäistä osaa, joka tähtää johtoryhmäkokousten merkitysten ymmärtämiseen sairaalalle ja johtoryhmien jäsenille, lähestytään ryhmätasolla ensisijaisesti ryhmäviestinnän bona fide -näkökulman lähtökohdista. Bona fide -näkökulma on Linda Putnamin ja Cynthia Stohlin alun perin vuonna 1990 argumentoima lähestymistapa ryhmän vuorovaikutuksen tarkasteluun. Näkökulman kehittämisen yksi oleellisimmista motiiveista oli

laboratorio-olosuhteissa toteutettavan ryhmätutkimuksen kritiikki, joka perustui kontekstin merkityksen korostamisen lisäksi niihin keskeisiin mekanismeihin, joiden kautta konteksti vaikuttaa ryhmään (Putnam & Stohl 1990; Stohl & Putnam 2003). Bona fide -näkökulma on osa laajempaa liikettä luonnollisten ryhmäaineistojen tärkeyden korostamiseksi ryhmätutkimuksen sisällä, ja tässä joukossa näkökulma pyrkii korostamaan nimenomaan kontekstin vaikutuksia pelkän ryhmän sisäisen vuorovaikutuksen tarkastelun sijaan (ks. Beck ym. 2016). Ryhmäviestinnän bona fide -näkökulma sijoittuu siis naturalistiseen tutkimusperinteeseen, jonka mukaan kontekstilla on oleellinen merkitys ihmisten käyttäytymiseen (Frey, Botan & Kreps 2000; Lincoln & Guba 1985). Näkökulmaan kuuluu myös ryhmätilanteiden tarkasteleminen osana organisaation tai muun toimintaympäristön ajallista jatkumoa (Tracy & Standerfer 2003). Bona fide -näkökulman keskeiset teesit ovat ryhmän rajojen läpäisevyys ja sen dynaaminen riippuvuussuhde toimintaympäristöönsä (Putnam & Stohl 1990) ja se on ollut yksi merkittävimmistä ryhmäviestinnän teoreettisista suuntauksista 1990-luvulta saakka (esim. Beck ym. 2016; Frey 2003).

Bona fide -näkökulman mukaan ryhmän läpäisevät rajat ja sen riippuvuussuhde ympäristöönsä määrittävät ryhmän vuorovaikutusta (Stohl & Putnam 2003). Näin ollen ryhmän identiteetti muodostuu vuorovaikutuksessa, kun ryhmä konstruoi rajansa, kontekstinsa ja jäsentensä väliset suhteet (Putnam, Stohl & Baker 2012). Ryhmän läpäisevät rajat näyttäytyvät ryhmän jäsenten jäsenyyksissä muissa ryhmissä, muodollisissa tai edustuksellisissa rooleissa, ryhmän muuttuvassa jäsenistössä, ryhmän yhteisessä jaetussa historiassa ja ryhmän jäsenten välisissä suhteissa (Putnam, Stohl & Baker 2012). Sairaalahoitoryhmissä läpäisevät rajat ovat läsnä erityisesti edustuksellisuudessa, sillä johtoryhmäjäsenet edustavat kokouksissa omaa vastuualuettaan, ammattiryhmäänsä tai henkilöstöä, ja muiden ryhmien jäsenyyksissä, sillä johtoryhmäjäsenet kuuluvat usein myös ylempien tai alempien organisaatiotasojen johtoryhmiin sekä muihin hallinnollisiin työryhmiin. Lisäksi läpäisevät rajat näkyvät muuttuvissa jäsenyyksissä ja jaetussa historiassa, sillä johtoryhmissä henkilöstön edustajat vaihtuvat vuosittain, mutta samanaikaisesti muu jäsenistö on suhteellisen pysyvää.

Ryhmän riippuvuussuhteeseen sen välittömän toimintaympäristön kanssa kytkeytyvät sekä ryhmän sisäinen että ryhmästä ulospäin suuntautuva vuorovaikutus, ryhmän rajat ylittävä koordinointi, toimivallasta ja autonomiasta neuvotteleminen ja kollaboratiiviset merkitysneuvottelut (Putnam, Stohl & Baker 2012). Ryhmä määrittää vuorovaikutuksessaan, missä määrin se antaa ympäristönsä vaikuttaa sen toimintaan: jos ryhmä esimerkiksi antaa ympäristölleen paljon valtaa, saattaa ryhmän koheesion tai synergiaetujen syntyminen hankaloitua. Toisaalta ryhmän eristäytyessä ympäristöstään liiaksi voivat sekä tiedonkulku että päätöksenteko muuttua haasteellisiksi. (Stohl 2007.) Sairaalahoitoryhmäkontekstissa kokouksille annettu, sairaalan hallintosääntöön perustuva tehtävä, sairaalan yhteiset muutos- tai toimintaohjelmat, edustuksellisuus ja sairaalan muiden työ- ja johtoryhmien vaikutus johtoryhmien toimintaan ovat selkeitä erityispiirteitä johtoryhmien riippuvuussuhteesta niiden toimin-

taympäristöön. Bona fide -näkökulman mukaan sekä ryhmän läpäisevät rajat että ryhmän riippuvuussuhde sen ympäristön kanssa ovat dynaamisesti ilmenviä prosesseja, eli ne näyttäytyvät ryhmän vuorovaikutuksessa ajoittain voimakkaampina ja ajoittain vähemmän voimakkaina (Stohl & Putnam 2003).

2.3 Organisaatio viestinnällisenä konstituutiona

Ryhmätason lisäksi kokousten merkitysten ymmärtämiseen tähtävää tavoitetta lähestytään organisaationäkökulmasta. Tämä tapahtuu organisaatio viestinnällisenä konstituutiona -näkökulman (communicative constitution of organization, tästä eteenpäin CCO-näkökulma) lähtökohdista. CCO-näkökulma keskittyy organisaatioiden viestinnälliseen konstituointiin eli siihen, kuinka organisaatio todentuu ja on olemassa lähtökohtaisesti vuorovaikutuksessa (Cooren ym. 2011). Näkökulman lähtöajatus on se, että organisaatio on prosessi, jonka käynnistäjä ja käynnissä pitävä voima on vuorovaikutus (Putnam & Fairhurst 2015; Putnam & Nicotera 2009). Konstituutio viittaa jonkun muodostumiseen, tekeytymiseen tai luomiseen (Putnam, Nicotera & McPhee 2009). Konstituutio on sosiaalisen konstruktionismin lähikäsite ja monelta osin organisaatioiden konstituutio on sosiaalista konstruktiota. Konstituution käsite ei kuitenkaan korosta sosiaalisuutta samoin kuin konstruktionismi. Konstituution näkökulmasta on oleellista tunnistaa organisoitumisen kaikki muodot: organisaation kehkeytyminen ajan kuluessa, organisaation uudelleentuottaminen, organisoinnin käytänteet ja osallistuminen, tietämys organisoinnista ja organisaatio materiaana tai fyysisenä asiana ovat oleellisia organisaation konstituution tarkastelussa. (Putnam, Nicotera & McPhee 2009.)

CCO-näkökulma ei ole yksi yhtenäinen teoreettinen lähestymistapa, vaan siihen katsotaan yleensä kuuluvan kolme eri lähestymistapaa, jotka kaikki tarkastelevat organisaation konstituoitumisen prosessia hieman eri näkökulmista (esim. Brummans ym. 2014). Strukturaatioteoriaan pohjautuva neljän virran näkökulma (Four Flows, McPhee & Zaugg 2000) tarkastelee neljää viestinnällistä "virtaa", joiden kautta organisaatio konstituoituu. Nämä neljä virtaa ovat jäsenyydestä neuvottelu, organisaation itsestrukturaatio, toiminnan koordinointi ja institutionaalinen positiointi (ks. Brummans ym. 2014; Putnam, Nicotera & McPhee 2009). Jäsenyydestä neuvotteluun kuuluu esimerkiksi organisaation rajojen määrittelemine ja siihen liittyvä tarinankerronta, organisaation itsestrukturaatioon muun muassa jatkuva oppiminen ja reflektointi, toiminnan koordinointi on esimerkiksi tehtävärooleista neuvottelua ja toiminnan yhteensovittamista ja institutionaaliseen positiointiin kuuluu esimerkiksi sidosryhmätoiminta, jolla organisaatio merkityksentyy omanlaisenaan suhteessa ympäristöönsä (Brummans ym. 2014). Toinen näkökulma on sosiaalisten systeemien teoria, joka perustuu Niklas Luhmannin töihin (Schoeneborn 2011). Sosiaalisten systeemien näkökulman mukaan organisaatiot pystyvät itse tuottamaan viestintää, joka erottaa ne ympäristöstään (Brummans ym. 2014). Näin ollen organisaatiot eivät muodostu ihmisistä ja toiminnoista vaan viestinnästä, joka on au-

topoieettista ja organisaatiot ovat autopoieettisia systeemejä, eli ne organisoituvat sisäisesti, vaikka ympäristö resursoikin niitä (ks. Brummans ym. 2014; Schoeneborn 2011).

Tässä tutkimuksessa sovelletaan erityisesti kolmannen CCO-näkökulman, eli Montréalin koulukunnan lähestymistapaa, ja tästä eteenpäin CCO-näkökulma viittaa juuri Montréalin koulukuntaan. Montréalin koulukunnan keskeisimmät teoreetikot ja tutkijat työskentelevät tai ovat työskennelleet Montréalin yliopistossa. Näitä keskeisiä hahmoja ovat erityisesti James R. Taylor ja Francois Cooren sekä Boris H. J. M. Brummans ja Daniel Robichaud. Montréalin koulukunnan lähestymistapa organisaation konstituointiin vuorovaikutuksessa pohjautuu kieleen ja tulkintoihin, joten koulukunnan juuret juontavat osaltaan Weickin (esim. 1995) esittämiin ajatuksiin merkityksentämisestä (sensemaking) (Ashcraft, Kuhn & Cooren 2009; Brummans ym. 2014). Weickin (1995) mukaan organisaatio muodostuu sekä fyysisestä että informaatioympäristöstä, informaatioympäristön ollessa jokaiselle tulkitsijalle omanlainen. Jotta organisaatioon ”tulee järkeä”, tarvitaan yksityisten informaatioympäristöjen yhteiseksi tekemistä, eli merkityksentämistä (Weick 1995). CCO-näkökulmasta organisaatio nähdään käytänteiden ja keskustelujen verkostona, joka muodostuu useiden toimijuuksien vuorovaikutuksessa (Brummans ym. 2014; Cooren & Fairhurst 2009). Tässä vuorovaikutustilanteiden verkostossa kokoukset ovat merkittävä osa (Bargiela-Chiappini & Harris 1997), joten kokousten tarkastelu CCO-näkökulmasta on perusteltua.

Kun organisaatiota tarkastellaan vuorovaikutustilanteiden verkostona ja tulkintoina, rakenteet, joihin strukturaationäkökulmassa viitataan, eivät ole selitys toiminnalle vaan rakenteiden toiminta täytyy selittää (Ashcraft, Kuhn & Cooren 2009, Latour 2002). Rakenteita tai niiden toimintaa selitetään ei-inhimillisen toimijuuden (nonhuman agency) käsitteen kautta (Ashcraft, Kuhn & Cooren 2009; Cooren & Fairhurst 2009). Toimijuus siis laajennetaan ihmisten lisäksi myös esimerkiksi erilaisten dokumenttien, edustajien, esineiden, sääntöjen, statusten tai sopimusten ominaisuudeksi (esim. Cooren & Fairhurst 2009). Toimijuus määritellään hyvin yksinkertaisesti kyvyksi vaikuttaa johonkin (to make a difference) (Cooren & Fairhurst 2009; Schoeneborn ym. 2014), jolloin intentionaalisuus ei ole toimijuutta määrittävä piirre (Pälli 2018). Organisaatiokontekstissa ei-inhimillisten toimijoiden on katsottu vaikuttavan esimerkiksi organisaation vakauteen (Blaschke, Schoeneborn & Seidl 2012; Cooren & Fairhurst 2009).

Cooren (2018) määrittelee toimijuuden relationaaliseksi eli kaikki toiminta todentuu aina jonkun tai jonkin kanssa, jonkun tai jonkin kautta tai jotakin tai jotakuta varten. Ei-inhimillinen toimijuus tulee siis näkyväksi ihmistoimijoiden kautta ja Montréalin koulukunnassa käytetäänkin usein vatsastapuhumisen vertauskuvaa. Tällöin jokin ei-inhimillinen toimija, kuten organisaatio, aate tai asema *laittaa* ihmistoimijan puhumaan kuin vatsastapuhujan nuken, tai päinvastoin (Cooren 2010). Juuri eri toimijuuksien muodostaman viestinnällisen kokonaisuuden havainnointi mahdollistaa organisaation muodostumisen ja organisoitumisen tarkastelun: pelkkiin vuorovaikutuksen rakenteisiin keskit-

tyminen ei Montréalin koulukunnan mukaan riitä (Cooren & Fairhurst 2009). Kuten jo edellä on todettu, kokouksia itsessään voidaan tarkastella ei-inhimillisinä toimijoina ja tämä mahdollistaa kokouksiin liittyvän teoretisoinnin syventämisen, joten CCO-näkökulma on tältäkin osin perusteltu valinta tähän tutkimukseen (Duffy 2016; Schwartzman 2015, 2017). Sairaalojohtoryhmien kokouksissa muita merkittäviä ei-inhimillisiä toimijoita voivat olla esimerkiksi professiot ja organisaatorakenteista johtuvat hierarkiat. Lisäksi organisaation erilaisia tekstejä voidaan tarkastella toimijoina, jolloin kokouksen asialista ja hallintosääntöön perustuvat kokouksen tavoitteet voidaan myös nähdä ei-inhimillisinä toimijoina (Cooren 2004). Vatsastapuhuminen taas voi liittyä edustuksellisiin rooleihin ja ylhäältä (johdolta) alaspäin tapahtuvaan tiedottamiseen.

2.4 Tämän tutkimuksen teoreettinen lähestymistapa

Tämän tutkimuksen kontekstina toimii julkinen sairaala ja siellä erityisesti sairaalojohtoryhmä ja edelleen johtoryhmäkokoukset. Tutkimuksen tavoite, ymmärtää näiden kokousten merkitystä johtoryhmien jäsenille sekä sairaalaorganisaatiolle, ohjaa huomiota tutkittavan ilmiön (kokous) ja tutkimuskontekstin välisiin yhteyksiin. Näin ollen tutkimuksen kontekstit ovat keskeisessä osassa tutkimusasetelmaa ja jo lähtökohtaisesti vaikuttavat tarkasteltavaan ilmiöön (kokous), joka myös itsessään voidaan nähdä kontekstina. Tässä tutkimuksessa yhdistetään ryhmäviestinnän strukturaationäkökulmaa, ryhmäviestinnän bona fide -näkökulmaa ja CCO-näkökulmaa Schwartzmanin (1989) ja Bodenin (1994) jäsentämään kokouskeskeiseen teoretisointiin. Nämä teoriat ovat kaikki lähtökohdiltaan kontekstikeskeisiä eli niitä sovellettaessa konteksti on huomioitava. Vaikka strukturaationäkökulma erottuukin jossain määrin bona fide- ja CCO-näkökulmista, on kaikissa teorioissa keskeistä kontekstin vaikutusten vuorovaikutustilanteeseen lisäksi vahva tulkinnallinen näkökulma. Kaikki sovelletut teoreettiset näkökulmat ovat taustoiltaan systeemiteoreettisia, joten systeemi-teoriaa ja siitä johdettua kompleksisuusajattelua voidaan jossain määrin pitää kaikkia tämän tutkimuksen teoreettisia näkökulmia yhdistävänä sateenvarjo-teorianana (ks. Poole 2014). Valittujen näkökulmien myötä tämä tutkimus kytkeytyy systeemi- ja kompleksisuusajatteluun.

Craigin (1999) laajalti käytetyssä viestinnän tutkimuksen jäsenyksessä kaikki tämän tutkimuksen teoreettiset lähestymistavat sijoittuvat viestinnän sosiokulttuuriseen tutkimusperinteeseen, sillä niissä vuorovaikutus nähdään prosessina, joka (uudelleen)tuottaa ja siten konstituoi sosiaalista järjestystä. Näin ollen edellä esiteltyjen teorioiden ja luvussa 1.3 esitellyn konstitutionaalisen viestintäkäsityksen myötä tämän tutkimuksen voidaan nähdä liittyvän sosiokonstruktivistiseen tutkimustraditioon: vuorovaikutus ei ainoastaan esitä todellisuutta vaan konstruoi sitä (esim. Foster & Bochner 2008). Vuorovaikutus on keskeinen olemassaolon prosessi strukturaatio- (Poole, Seibold & McPhee 1996) bona fide- (Stohl & Putnam 2003) ja CCO-näkökulmissa (Cooren & Fairhurst 2009) ja myös Schwartzmanin (1989) ja Bodenin (1994) kokouskeskeisissä

näkökulmissa: organisaatiot rakentuvat vuorovaikutuksessa. Tässä tutkimuksessa organisaatioiden viestinnällisen konstituution nähdään tapahtuvan *samanaikaisesti* alhaalta ylöspäin (bottom-up) ja ylhäältä alaspäin (up-bottom) (ks. Cooren & Fairhurst 2009; vrt. Boden 1994). Tämä tapahtuu tilanteisessa vuorovaikutuksessa, jota osaltaan ohjaavat strukturaationäkökulman mukaan rakenteet ja CCO-näkökulman mukaan ei-inhimilliset toimijuudet.

Tämän tutkimuksen ensimmäinen osatutkimus keskittyy vuorovaikutuksen tehtäväkeskeisiin funktioihin ja niiden suhteeseen kokouksen tavoitteisiin sekä organisaation rakenteisiin. Toinen osatutkimus keskittyy käyttäytymisen taustalla oleviin rakenteisiin pyrkiessään ymmärtämään johtoryhmäkokousten roolia osana sairaalaa. Kahden ensimmäisen osatutkimuksen tavoitteisiin nähden ryhmäviestinnän strukturaationäkökulma soveltuu teoreettiseksi lähestymistavaksi hyvin, sillä osatutkimusten huomio on rakenteissa ja näissä tutkimuksissa tarkastellaan ensisijaisesti ryhmän vuorovaikutuksen rakenteita kokoustilanteessa. Lisäksi näissä tutkimuksissa tarkastellaan erityisesti organisaation muodollisten rakenteiden vaikutusta ryhmän vuorovaikutukseen, eli huomio on myös käyttäytymisen taustalla olevissa rakenteissa. Kolmannessa osatutkimuksessa tarkastellaan ongelmiin keskittyvän puheen eri tehtäviä osana kokouksia ja neljännessä osatutkimuksessa sairaalaorganisaation merkityksentämistä. Näissä kahdessa jälkimmäisessä osatutkimuksessa huomio on siinä, kuinka yhteisistä merkityksistä tai ongelmista neuvottelemalla ryhmä tai muut toimijat konstituivat toimintaympäristöään. Kaikissa osatutkimuksissa huomio kiinnittyy kokouksiin osana organisaatiokokonaisuutta ja kokoustilannetta tarkastellaan organisaatioprosessiin uppoutuneena. Kahdessa jälkimmäisessä osatutkimuksessa tämä tapahtuu keskeisemmin: näin ollen ryhmäviestinnän bona fide -näkökulman ja CCO-näkökulman yhdistäminen on näiden osatutkimusten tavoitteita hyvin palveleva ratkaisu, joka mahdollistaa ryhmän ja organisaation tarkastelun lähtökohdat ja ottaa moninaiset toimijuudet huomioon osana merkityksentämisen kautta tapahtuvaa organisaation konstituointia. Osatutkimukset esitellään luvussa 4. Seuraavassa luvussa kuvataan tämän tutkimuksen tutkimusasetelma, jolla pyritään vastaamaan tutkimuksen kokonaistavoitteeseen tässä esiteltyjä teoreettisia lähtökohtia hyödyntäen, sekä tutkimusaineisto ja -menetelmät.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Tutkimusasetelma

Tämän tutkimuksen kokonaistavoitteeseen, kuvata vuorovaikutusta ja jäsentää sen rakenteita sairaalajohtoryhmäkokouksissa ja ymmärtää näiden kokousten merkitystä johtoryhmien jäsenille sekä sairaalaorganisaatiolle, vastataan neljän osatutkimuksen kautta. Osatutkimukset on toteutettu empiiristen, tieteellisten tutkimusartikkeleiden muodossa. Tässä luvussa esitellään tutkimusprosessi, tutkimusaineisto, kunkin osatutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskohteet sekä tutkimusmenetelmät, joilla tutkimus on toteutettu.

Tutkimusprosessi on kaksiosainen: ensimmäisessä vaiheessa pyritään luomaan kokonaiskuva ja kokonaisvaltainen ymmärrys johtoryhmäkokousten merkityksestä osana sairaalaa, ja toisessa vaiheessa syvennyttään erityisesti ensimmäisen vaiheen tuottamien tulosten ja johtopäätösten myötä esiin nousseisiin, merkittäviksi arvioitaviin seikkoihin. Näin ollen tutkimusprosessin rakennetta voidaan kutsua naturalistisessa tutkimuksessa melko tyypilliseksi, emergentiksi tutkimusasetelmaksi, jossa ei voida etukäteen täysin suunnitella tutkimusasetelmaa, koska tutkittavasta ilmiöstä ei ennakoon tiedetä riittävästi (Scott ym. 2015), eikä tutkijan (tutkimuksen) vaikutuksia tutkittavaan ilmiöön voida ennakoida (Lincoln & Guba 1985). Tutkimusprosessi muodostui kaksivaiheiseksi kokonaisuudeksi, jossa kummassakin vaiheessa toteutettiin kaksi osatutkimusta. Näin ollen pystyttiin muodostamaan sekä laajaa että syvää ymmärrystä tarkasteltavasta ilmiöstä ja vastaamaan mahdollisimman kattavasti tutkimuksen kokonaistavoitteeseen.

Kaikki neljä osatutkimusta on toteutettu itsenäisinä empiirisinä tutkimuksina: osatutkimusten tavoitteet (ja tutkimuskysymykset), aineistot, tutkimuskohteet ja tutkimusmenetelmät esitellään Taulukossa 1. Kolmannessa ja neljännessä osatutkimuksessa ei ole erikseen tutkimuskysymyksiä, vaan niiden toteuttaminen rakentuu tutkimustavoitteen varaan.

TAULUKKO 1 Osatutkimusten esittely

	Alkuperäisartikkeli 1 Laapotti & Mikola (2015)	Alkuperäisartikkeli 2 Laapotti & Mikola (2016)	Artikkelikäsikirjoitus 3 Laapotti & Mikola (tulossa)	Alkuperäisartikkeli 4 (Laapotti 2016)
Tutkimuksen tavoite	Tavoitteena on kuvata vuorovaikutuksen tehtäväkeskeisiä funktioita sairaalajohtoryhmän kokouksissa ja ymmärtää näiden funktioiden suhdetta kokouksen tavoitteisiin ja organisaation rakenteisiin.	Tavoitteena on ymmärtää johtoryhmäkokousten roolia osana sairaalan organisaatiota ja hallintoa.	Tavoitteena on ymmärtää ongelmapuheen eri tehtäviä sairaalajohtoryhmäkokouksissa.	Tavoitteena on ymmärtää johtoryhmien kokousvuorovaikutuksessa tapahtuvan sairaalaorganisaation merkityksentämisen roolia osana kokouksia ja koko organisaation toimintaa.
Tutkimuskysymykset	1) Millaisia tehtäväkeskeisiä vuorovaikutusfunktioita sairaalajohtoryhmän kokousvuorovaikutuksessa esiintyy? 2) Miten ajankäyttö jakaantuu eri vuorovaikutusfunktioiden välillä?	1) Millaisia johtoryhmäkokousten vuorovaikutusverkostot ovat? 2) Millaiseksi johtoryhmien jäsenet tulkitsevat kokousten merkityksen? 3) Millaiseksi johtoryhmien jäsenet tulkitsevat vuorovaikutuksen kokouksissaan?	Ei tutkimuskysymyksiä	Ei tutkimuskysymyksiä
Tutkimusaineisto	5 videotallennettua toimialuejohtoryhmän kokousta	10 videotallennettua johtoryhmäkokousta, 7 johtoryhmäjäsenten haastattelua	10 videotallennettua johtoryhmäkokousta	10 videotallennettua johtoryhmäkokousta
Tutkimuskohde	Tehtäväkeskeiset vuorovaikutusfunktiot	Vuorovaikutusverkostot, johtoryhmäjäsenten tulkinnat kokousten merkityksestä	Ongelmiin keskittyvän puheen tehtävät kokouksissa	Sairaalaorganisaation merkityksentämisen prosessit
Tutkimusmenetelmä	Induktiivinen, laadullinen sisällönanalyysi	Verkostoanalyysi, laadullinen sisällönanalyysi	Laadullinen sisällönanalyysi, diskursiivinen lähestymistapa	Diskursiivinen lähestymistapa

3.2 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen aineisto on kerätty osana Työsuojelurahaston rahoittamaa Sairaalityöyhteisön työhyvinvointia edistävät vuorovaikutuskäytänteet - tutkimushanketta (TSR 112304). Työskentelin itse hankkeessa ja osallistuin aineiston keräämiseen, vastuullani oli erityisesti johtoryhmäjäsenten haastattelut. Aineistoa on kahdenlaista: havainnointi- ja haastatteluaineistoa. Tässä tutkimuksessa pääpaino on havainnointiaineiston analyysissä, ja haastatteluaineistoa käytetään ainoastaan yhdessä osatutkimuksessa.

Tutkimuksen havainnointiaineisto on kerätty yhdeltä suomalaisen keskussairaalan toimialueelta. Aineistona on kymmenen videotallennettua johtoryhmäkokousta: viisi vastuualueen johtoryhmästä ja viisi toimialueen johtoryhmästä. Tutkimuksen kohteena olevan sairaalan organisaatorakenteessa toimialueet olivat aineiston keruuhetkellä, syksyllä 2012 ja keväällä 2013, sairaanhoitopiirin hallituksen ja johtoryhmän alaisuudessa toimivia tulosyksiköitä, jotka edelleen koostuivat yhdestä kuuteen vastuualueesta. Vastuualuejohtajat ovat vastuussa toimialueen johtajalle, joka edelleen on vastuussa sairaanhoitopiirin johdolle. Johtoryhmien toiminta perustuu sairaanhoitopiirin hallintosääntöön, jossa määritetään johtoryhmien kokoonpano, tehtävät ja muodolliset käytänteet, lähinnä muistioiden laadinta. Johtoryhmät tapaavat kerran kuukaudessa, tarvittaessa useammin ja kokousosallistujat saivat kokouskutsun ja asialistan sähköpostitse. Kaikki tämän aineiston kokoukset olivat tavanomaisen aikataulun mukaisia eli eivät niin kutsuttuja ylimääräisiä kokouksia.

Toimialueen johtoryhmän, eli organisaatorakenteessa ylempänä olevan johtoryhmän, jäsenet olivat kokousten puheenjohtajan roolia toimittanut toimialuejohtaja, toimialueen varajohtaja, toimialueen vastuualuejohtajat ja henkilöstön edustaja. Kokousten osallistujamäärä vaihteli aineiston kokouksissa kuudesta kymmeneen osallistujaan. Kahdessa kokouksessa oli mukana vierailijoita sairaanhoitopiirin hallinnosta kertomassa koko sairaalaa koskettavista asioista, kuten taloudesta tai tulevista hallinnollisista muutoksista. Vuoden vaihtuessa kesken aineistonkeruun, toimialueen johtoryhmässä vaihtui yksi vastuualuejohtaja sekä henkilöstön edustaja. *Vastuualueen johtoryhmän* jäsenet olivat puheenjohtajana toiminut vastuualuejohtaja, joka hoiti vastuualueella myös ylilääkärin virkaa, osastonylilääkäri, osastonhoitajat ja hoitohenkilöstön edustajia. Tallennettuihin vastuualueen johtoryhmäkokouksiin osallistui kuudesta kahdeksaan henkilöä. Vuoden vaihtuessa johtoryhmässä vaihtuivat henkilöstön edustajat. Puheenjohtajana toimi tässä aineistossa sama henkilö kummallakin organisaatiotasolla. Kaikissa kokouksissa oli varsinaisten johtoryhmien jäsenten lisäksi paikalla sihteeri, joka huolehti kokousmuistion laatimisesta.

Johtoryhmät ovat osa sairaalan tieto- ja johtamisjärjestelmiä, jolloin niiden toiminnan pääasiallinen tavoite on jakaa tietoa ja toimia johtamisen tukena ja apuvälineenä (esim. Viitanen ym. 2011). Päätöksentekovalta ja -vastuu ovat toimi- tai vastuualueen johtajalla, ei johtoryhmällä. Kokoukset ovat oleellinen osa johtoryhmien toimintaa ja tässä sairaalassa lähestulkoon ainoa tilanne, jossa

johtoryhmät varsinaisesti tapaavat ja työskentelevät *ryhmänä*. Tämänkaltaisten ryhmien, joiden tehtävänä ei ole päätöksenteko, tutkimus on ollut melko vähäistä, tutkimusten keskittyessä useimmiten päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun sekä yksityisen sektorin ylimpiin johtoryhmiin (Menz 2012; Pennanen & Mikkola 2013; Valkonen & Laapotti 2011). Tallennetut kokoukset olivat muodollisia, sillä ne olivat hallintosäännössä määrättyjä ja etukäteen kutsuttuja ja niissä oli puheenjohtaja sekä asialista. Kokoustekniikan osalta kokoukset olivat kuitenkin melko epämuodollisia, esimerkiksi puheenvuorojen pyytämisen ja antamisen osalta, sillä osallistujat saattoivat liittyä keskusteluun vapaasti, ilman puheenjohtajan antamaa puheenvuoroa. Puheenvuorojen pyytämistä kuitenkin esiintyi ajoittain, esimerkiksi kun jokin asia herätti paljon keskustelua. Puheenjohtaja johti kokouksia asialistan mukaisesti, sihteerin avustuksella.

Kyseisessä sairaalassa aineiston keruun kanssa samaan aikaan käynnistettiin uuden sairaalan suunnittelua. Tavoitteena oli, että vanha sairaalarakennus korvataan uudella noin kuuden vuoden kuluttua. Vuonna 2012 ei ollut päätetty muuta, kuin että uusi sairaala rakennetaan. Hankkeen suunnittelu vauhdittui kevään 2013 aikana, jolloin erilaisia selvityksiä ja suunnitelmia laadittiin jo useiden tahojen toimesta, useissa työryhmissä. Näin ollen uuteen sairaalaan liittyvät asiat olivat esillä kaikissa aineiston johtoryhmäkokouksissa. Tämä tuleva muutos yhdistettynä vaikeaan taloudelliseen tilanteeseen vaikutti kokousten sisältöön: sekä sairaanhoitopiirin hallituksen, että poliittisten päättäjien taholta oli selvästi painetta sairaalan toimintojen tehostamiseen ja taloudellisten säästökohteiden löytämiseen.

Kokoukset on videoitu 360° panoraamakameralla. Kummassakin johtoryhmässä vierailtiin ennen videotallennuksen aloittamista kertomassa tutkimushankkeesta. Kokouksia tallennettaessa paikalla oli yksi tai kaksi tutkijaa edellä mainitusta tutkimushankkeesta. Tutkijat tekivät muistiinpanoja tallennettujen kokousten aikana, mutta tallenteiden ollessa laadukkaita, muistiinpanoja ei hyödynnetty tämän tutkimuksen aineistona. Toimialueen johtoryhmän kokousten kesto vaihteli hieman alle tunnista lähes kahteen tuntiin ja videotallenteen pituus oli näiden kokousten osalta yhteensä seitsemän tuntia 44 minuuttia. Vastuualueen johtoryhmän kokousten kesto vaihteli 45 minuutista 70 minuuttiin ja videoaineistoa kertyi vastuualueelta yhteensä neljä tuntia 35 minuuttia. Näin ollen koko videotallennetun aineiston kesto oli 12 tuntia 19 minuuttia. Kaikki tallennettu aineisto litteroitiin sanatarkasti.

Haastatteluaineisto kerättiin puolistrukturoiduin teemahaastatteluin, sekin osana samaa tutkimushanketta. Kaikki haastattelut toteutettiin haastateltavien työpaikalla, haastateltavien ehdottamana ajankohtana. Haastatteluiden tavoitteena oli tarkastella johtoryhmäjäsenten kokemuksia kokouksista niiden tehokkuuden, käytänteiden, ilmapiirin, tavoitteiden ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Myös haastateltavien kokemuksia työyhteisöstä ja työyhteisöön tai erilaisiin työryhmiin kuulumisesta käytiin läpi. Tässä tutkimuksessa on käytetty aineistona seitsemän johtoryhmäjäsenten haastattelua. Kaikki haastateltavat toimivat johtaja- tai lähijohtaja-asemassa. Haastattelut kestivät tunnista puoleentoista tuntia, ne audiotallennettiin ja litteroitiin sanatarkasti.

3.3 Eettinen arviointi

Tutkimuksen toteutuksessa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä ja Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2009) asettamat periaatteet tutkimukseen osallistuvien itsemääräämisoikeuden kunnioittamisesta, vahingoittamisen välttämiseksi sekä yksityisyydestä ja tietosuojasta otettiin huomioon tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja osallistuminen oli mahdollista perua missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. Johtoryhmien jäsenet antoivat kirjallisen suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta, tallentamisesta ja aineiston tutkimuskäytöstä ja heitä informoitiin tutkimushankkeen tavoitteista. Kokouksissa vierailleet henkilöt antoivat suostumuksensa suullisesti ja heille selvitettiin tutkimushankkeen perustiedot. Aineistonkeruun ei arvioitu aiheuttavan normaalin arjen kuormituksen erityisesti ylittävää kuormitusta, sillä aineistonkeruu tapahtui haastatteluita lukuun ottamatta tilanteissa, jotka eivät vaatineet erityisjärjestelyitä. Myös haastattelut pystyttiin hoitamaan joustavasti työajalla. Tulosten kirjoittamisessa on pyritty kunnioittamaan sävyyn ja tulosten raportoimisen vaikutuksia työyhteisölle on arvioitu tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa. Osallistujien anonymiteettia suojataan käyttämällä tulosten raportoinnissa hyvin yleistä sairaalatyön termistöä, jolloin osallistujien erityisalueet eivät paljastu. Anonymiteetti on pyritty säilyttämään myös työyhteisön sisällä: tämä ei kuitenkaan johtaja-asemassa olevien osalta ole täysin mahdollista, joten asiasta on heidän kanssaan erikseen sovittu. Sosiaalisten haittojen syntymistä on vältetty kunnioittavalla raportoinnilla. Tutkimusaineisto on suojattu ja säilytetty asianmukaisesti tutkimushankkeen yhteydessä.

3.4 Analyysimenetelmät

3.4.1 Menetelmien lähtökohdat

Tässä tutkimuksessa kokouksia tarkastellaan systeemisenä kokonaisuutena, kollektiivisena analyysiyksikkönä, jolloin niitä ei kohdella erillisinä tapahtumina eikä niitä lähtökohtaisesti vertailla keskenään, vaan johtopäätöksiä voidaan tehdä kokouksista sinänsä (Duffy & O'Rourke 2015). Systeemisen tarkastelutavan mukaan kokoukset liittyvät paitsi toisiinsa, myös ympäristöönsä, eli tässä tapauksessa sairaalaorganisaatioon. Systeeminen lähestymistapa kokousten analysoimiseen soveltuu hyvin yhteen Schwartzmanin (1989) ja Bodenin (1994) kokouskeskeisten jäsenysten kanssa (Duffy & O'Rourke 2015). Schwartzmanin (2015) mukaan systeeminen lähestymistapa mahdollistaa myös kokousten toimijuuden tarkastelun. Näin ollen kokousten kollektiivinen tarkastelu täyttää Schwartzmanin (2015, 2017) jäsentämää tutkimusaukkoa kokoustutkimuksessa (ks. Duffy 2016). Strukturaatioteoria, bona fide -näkökulma ja CCO-näkökulma mahdollistavat kokousten systeemisen tarkastelun kontekstin huomioivien lähtökohtiensa myötä. Ennen kaikkea systeeminen lähestymistapa tutkimuksen

toteuttamiseen mahdollistaa tämän tutkimuksen kokonaistavoitteeseen vastaamisen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys edustaa vahvasti naturalistista tutkimusperinnettä. Strukturaatioteoria, bona fide -näkökulma ja CCO-näkökulma ovat kaikki tulkinnallisia teoreettisia lähestymistapoja, joten laadulliset tutkimusmenetelmät ovat luontevia valintoja tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmiksi: strukturaatioteoreettisissa tutkimuksissa on sovellettu hyvin laajasti eri analyysimenetelmiä (Poole 2013), bona fide -näkökulman soveltamiseen ovat sen kehittäjät suositelleet diskurssianalyyttistä lähestymistapaa (Putnam, Stohl & Baker 2012) ja laadullista otetta pidetään tärkeänä osana bona fide -näkökulman kehittymistä (Beck ym. 2016; Frey 2003). Myös konstitutionaalista näkökulmasta laadullinen tutkimus on ollut lähes itsestäänselvyys (esim. Cooren 2015). Tutkimuksen tavoitteena on kuvata, jäsentää ja ymmärtää tarkasteltavaa ilmiötä, joten myös tavoite ohjaa laadullisen lähestymistavan suuntaan, laadullisen tutkimuksen keskittyessä merkityksiin sekä sosiaaliseen organisoitumiseen (Denzin & Lincoln 2011; Silverman 2005). Lisäksi kokoustutkimuksen teoreettinen jäsenitys on hajanaista, joten määrälliseen tutkimukseen liittyviä, teoriaan perustuvia hypoteeseja on haastavaa muodostaa tutkimuksen tavoitteen lähtökohdista (Scott ym. 2015).

Tässä tutkimuksessa erityisen tärkeää on huomioida myös kontekstin vaikutus vuorovaikutuskäyttäytymiseen ja laadullisen tutkimuksen kautta kontekstin merkitys on tavoitettavissa (Denzin & Lincoln 2011; Silverman 2014). Kontekstina voidaan tässä tutkimuksessa ymmärtää sekä sairaalajohtoryhmän että kokouksen, eli tutkimuksen kohteena oleva ilmiökin voidaan tulkita institutionaalisten ominaisuuksiensa johdosta kontekstiksi.

Tämän tutkimuksen metodinen orientaatio on systemisyyden ja laadullisuuden lisäksi havainnointia painottava. Systemaattinen havainnointi ja tulkinta kohdistuvat tässä tutkimuksessa vuorovaikutuskäyttäytymiseen niin sanotuissa luonnollisissa ryhmätilanteissa eli tilanteissa, joita ei ole järjestetty tutkimusta varten ja joissa tutkijan vaikutus tilanteeseen on mahdollisimman vähäinen (ks. Frey, Botan & Kreps 2000). Havainnointia tukemaan yhdessä osatutkimuksessa hyödynnetään myös haastatteluaineistoa, jonka myötä myös kokousosoittajien käsitykset ja kokemukset pääsevät esiin. Seuraavaksi esitellään tässä tutkimuksessa sovelletut aineiston analyysimenetelmät.

3.4.2 Laadullinen sisällönanalyysi

Laadullinen sisällönanalyysi on yläkäsite analyysitavalle, jossa aineistoa redusoidaan systemaattisesti jäsentämällä tai koodaamalla sitä erilaisiin kategorioihin (Schreier 2014). Sisällönanalyysi on myös tyypillinen määrällinen analyysimenetelmä, jossa teoriaan pohjaten luodaan aineiston koodausjärjestelmä tai sovelletaan jo olemassa olevaa koodausjärjestelmää, ja jossa tarkastellaan koodattua aineistoa tilastollisin menetelmin (Krippendorff 2013). Laadullisissa sisällönanalyysissa ei tarkastella aineistoa tilastollisesti, vaan pyritään luomaan tutkijan tulkintaan perustaen aineistoa kuvaavia jäsennyksiä aineistolähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Toteutuslähtökohdiltaan ja aineiston käsittelytavoiltaan

määrällinen ja laadullinen sisällönanalyysi kuitenkin muistuttavat toisiaan ja etenevät hyvin samankaltaisesti (Krippendorff 2013). Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata vuorovaikutusta ja jäsentää sen rakenteita, joten laadullinen sisällönanalyysi soveltuu tutkimuksen analyysitavaksi erinomaisesti. Strukturaatioteoriaan perustuvassa ryhmätutkimuksessa aineiston systemaattinen koodaaminen analyysikategorioihin on tyypillinen tutkimusmenetelmä (Meyers & Seibold 2012). Tässä tutkimuksessa havainnointiaineistoon sovelletaan laadullista sisällönanalyysia kahdessa osatutkimuksessa, kahdella eri tavalla.

Ensimmäinen osatutkimus. Ensimmäisen osatutkimuksen tavoitteena on kuvata vuorovaikutuksen tehtäväkeskeisiä funktioita sairaalajohtoryhmän kokouksissa ja ymmärtää näiden funktioiden suhdetta kokouksen tavoitteisiin ja organisaation rakenteisiin. Analyysimenetelmänä sovellettiin induktiivista sisällönanalyysia, joka kohdistettiin kielelliseen vuorovaikutuskäyttäytymiseen. Analyysi kohdistui tehtäväkeskeisiin vuorovaikutusfunktioihin eli siihen millaisia tehtäväkeskeisiä vuorovaikutusfunktioita kokousvuorovaikutuksessa on havaittavissa. Analyysin tulosten pohjalta laskettiin myös, kuinka ajankäyttö jakaantuu eri funktioiden välillä. Tehtäväkeskeisellä vuorovaikutusfunktiolla tarkoitetaan ryhmän tehtävätavoitteen suorittamista edistäviä tai estäviä sanoja. Näin ollen analyysi ei keskittynyt sanotun sisältöön, vaan siihen, mitä sanotulla pyritään saavuttamaan. Tämän vuoksi videotallenteen käyttö analyysin tukena oli tärkeää, jotta nonverbaalinen viestintä voitiin huomioida tulkinnoissa. Erityisesti puheen paralingvistisilla piirteillä oli merkitystä vuorovaikutusfunktioiden tulkinnassa. Analyysi pyrki tunnistamaan, nimeämään ja luokittelemaan vuorovaikutuksen tehtäväkeskeiset funktiot.

Analyysi toteutettiin tarkastelemalla ensin yhtä kokousta ja sen jälkeen loppuja neljää. Koko aineisto käytiin läpi useaan kertaan. Analyysissa ensimmäiseksi aineisto jaettiin analyysiyksiköihin litteraattiin ja videotallenteeseen perustuen (ks. Meyers & Seibold 2012). Analyysiyksikkönä käytettiin funktionaalista kokonaisuutta, jolla tarkoitettiin ”sanaa, puheenvuoroa tai ajatuskokonaisuutta, jolla pyritään saavuttamaan tietty tavoite, suhteessa suurempaan tavoitteeseen (esimerkiksi koko kokous) tai pienempään kokonaisuuteen (esimerkiksi selvitys tai ymmärtämisen osoittaminen)”. Tämän jälkeen kunkin analyysiyksikön funktio tulkittiin ja nimettiin, toisin sanoen koko aineisto koodattiin (esim. Braun & Clarke 2006). Kullekin funktionaaliselle kokonaisuudelle luotiin ainoastaan yksi koodi. Tämän jälkeen koodeja ryhmiteltiin ylemmän tason otsikoiden alle, eli koodit kategorisoitiin. Kategorioita täsmennettiin analyysiprosessin edetessä ja niistä muodostettiin edelleen yläkategorioita. Kun koko aineisto oli jäsenetty aineistolähtöisesti muodostettuihin kategorioihin, mitattiin kuhunkin funktioon käytetty aika.

Kolmas osatutkimus. Myös kolmannessa osatutkimuksessa sovellettiin induktiivista laadullista sisällönanalyysia, jota jatkettiin tarkastelemalla aineistoa diskursiivisesti (ks. luku 3.4.4). Kolmannen osatutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ongelmapuheen eri tehtäviä sairaalajohtoryhmäkokouksissa. Litteroidusta aineistosta poimittiin ensin kaikki keskustelujaksot, jotka käsittelivät jotain ongelmaa tai ongelmallista tilannetta eli joissa keskustelun aiheena oli

jokin ongelma. Nämä jaksot saattoivat olla useiden minuuttien mittaisia tai toisessa ääripäässä yhden puheenvuoron mittaisia. Analyysiyksikkönä toimi siten ongelma-aiheinen keskustelujakso. Kokouspuhe, joka keskittyi esimerkiksi tiedonjakamiseen ei-ongelmallisista asioista, työn koordinointiin tai kokousprosessiin jäi tarkastelun ulkopuolelle.

Ongelmiin keskittyvien keskustelujaksojen analyysi noudatti Braunin ja Clarken (2006) kuvaamia temaattisen analyysin periaatteita ja oli tekniseltä toteutukseltaan hyvin samantapainen, kuin edellä kuvattu ensimmäisen osatutkimuksen analyysiprosessi. Kustakin ongelmaan keskittyvästä keskustelujaksosta tulkittiin ongelmapuheen tehtäviä eli pyrittiin tulkitsemaan, miksi ongelmasta puhutaan. Yhdessä keskustelujaksossa saattoi olla useita tehtäviä. Nämä tulkinnat nimettiin koodeiksi, joita edelleen järjesteltiin luokkiin ja edelleen ylemmän tason luokkiin (Braun & Clarke 2006). Tulkinta perustui sanotun sisältöön (esim. pyydetään neuvoa ongelman ratkaisemiseksi), asialistaan (esim. ajankohtaiset asiat) sekä muiden johtoryhmäjäsenten reaktioihin (esim. huumori, ongelman ratkaiseminen tai reagoimattomuus). Koko ongelmiin keskittyvä aineisto käytiin läpi useaan otteeseen ja luokittelua täsmennettiin ja tiivistettiin prosessin edetessä.

3.4.3 Sosiaalinen verkostanalyysi

Sosiaalinen verkostanalyysi on analyysimenetelmä, joka tarkastelee verkoston rakenteita ja erityisesti verkoston eri pisteiden välisiä suhteita ja verkoston kannalta merkittäviä pisteitä (Carolan 2014; Prell 2012). Verkostanalyysin tulokset esitetään usein sosiogrammin eli verkoston kuvauksen muodossa. Vaikka verkostanalyysi on ollut viime vuosina suosittu analyysimenetelmä esimerkiksi organisaatiotutkimuksessa, ovat verkostanalyttiset tutkimukset perustuneet havainnointiaineistoihin vain harvoin, sillä useimmiten aineistoina käytetään kyselyitä tai haastatteluja (Sauer, Meinecke & Kauffeld 2015).

Toinen osatutkimus. Tässä tutkimuksessa verkostanalyysi perustuu havainnointiaineistoon, joten sen avulla voidaan kuvata todellisessa vuorovaikutustilanteessa ilmeneviä rakenteita (Sauer & Kauffeld 2013). Toisessa osatutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää johtoryhmäkokousten roolia osana sairaalan organisaatiota ja hallintoa tarkastelemalla sekä vuorovaikutusverkostojen rakenteita että johtoryhmäjäsenten tulkintoja: sosiaalisen verkostanalyysin avulla kuvataan vuorovaikutusverkostojen rakenteita. Analyysi toteutettiin koodaamalla puheenvuorot arvoitettuun ja suunnattuun verkostomatriisiin (Sauer, Meinecke & Kauffeld 2015). Koodaus perustui ajatukseen, että kukin puheenvuoro on reaktio edelliseen puheenvuoroon eli koodaaminen perustui puheenvuorojen järjestykseen (ks. Sauer & Kauffeld 2013). Verkostomatriisit visualisoitiin sosiogrammeiksi Gephi-ohjelmiston (Bastian ym. 2009) avulla. Analyysi perustui vuorovaikutusverkostojen tulkintoihin matriisien, sosiogrammien sekä verkostojen keskittyneisyyslukujen (Freeman 1979) kautta.

Keskittyneisyys (centralization) on verkostotason mittari, joka kuvaa sitä, kuinka paljon verkosto on keskittynyt yhteen toimijaan (Freeman 1979). Keskittyneisyyttä voidaan luonnehtia verkostokokonaisuuden mittariksi (Sauer &

Kauffeld 2013). Keskittyneisyysluku vertaa tarkastelun alla olevan verkoston keskittyneisyyttä täydellisen keskittyneeseen verkostoon: näin ollen mitä lähempänä keskittyneisyysluku on lukua 1, sitä keskittyneempi verkosto on (Sauer & Kauffeld 2013). Käytännössä ryhmäkeskustelussa täydellisen keskittyneet verkosto tarkoittaisi sitä, että joka toinen puheenvuoro olisi aina saman henkilön.

3.4.4 Diskursiivinen analyysi

Diskurssianalyysi on metodologinen sateenvarjokäsite, joka kattaa melko kirjavän ja laajan joukon erilaisten aineistojen analyysitapoja (Nikander 2008; Putnam, Stohl & Baker 2012). Diskursiiviset lähestymistavat perustuvat sosiokonstruktivistiseen tieteenfilosofiaan ja keskittyvät siihen, kuinka puheen, kielen ja tulkintojen kautta luodaan, muokataan ja ylläpidetään sosiaalista todellisuutta (Miller & Fox 2004; Silverman 2014). Luvussa 3.4.2 kuvattu laadullinen sisällönanalyysi redusoi aineistoa ja siten tunnistaa ja kuvaa toiminnan tai vuorovaikutuksen rakenteita, kun taas diskurssianalyysi keskittyy enemmän sosiaalisen todellisuuden rakentumisprosesseihin ja siten pyrkii ennemmin avaamaan aineistoa kuin tiivistämään sitä (Schreier 2014). Viestinnän tutkimuksessa diskursiiviset lähestymistavat aineistojen tarkasteluun ovat hyvin yleisiä: esimerkiksi organisaatioiden tarkasteleminen diskursiivisina konstruktioina on koko CCO-näkökulman lähtökohtana (Putnam & Fairhurst 2015). Tässä tutkimuksessa vuorovaikutukseen keskittyvää diskursiivista lähestymistapaa sovelletaan kahdessa osatutkimuksessa.

Kolmas osatutkimus. Kolmannen osatutkimuksen analyysiprosessi oli kaksiosainen: ensin aineistoa lähestyttiin induktiivisen sisällönanalyysin kautta jäsentämällä ongelmapuheen eri tehtäviä (ks. luku 3.4.2), minkä jälkeen ongelmapuheen tehtävittäin jäsennettyä aineistoa tarkasteltiin diskursiivisesti. Kolmannen osatutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ongelmapuheen eri tehtäviä sairaalajohtoryhmäkokouksissa ja diskursiivisen analyysin kautta tarkasteltiin, kuinka ongelmapuheen eri tehtäviä konstruointiin kokousvuorovaikutuksessa.

Neljäs osatutkimus. Neljännen osatutkimuksen tavoitteena on ymmärtää johtoryhmien kokousvuorovaikutuksessa tapahtuvan sairaalaorganisaation merkityksentämisen roolia osana kokouksia ja koko organisaation toimintaa. Aineistosta tarkasteltiin diskursiivisesta näkökulmasta vuorovaikutusprosesseja, jotka keskittyvät merkityksentämiseen sairaalaorganisaatiota. Näin ollen aineistosta poimittiin ensin kaikki sellaiset keskustelujaksot, joissa teemana oli sairaalaorganisaatio tai oman toimi- tai vastuualueen uppoutuminen osaksi koko sairaalan toimintaa, esimerkiksi kaikkia koskettavat tulevat muutokset tai muiden osastojen tai vastuualueiden vaikutukset omaan toimintaan.

Diskursiivisen lähestymistavan kautta analysoitiin vuorovaikutusprosesseja, merkitysneuvotteluita (sairaalan merkityksentämistä) ja lokaali-globaali-dynamiikkaa (kokoustilanteen, johtoryhmän ja johtoryhmäjäsenten uppoutumista osaksi organisaatiokokonaisuutta) (Putnam, Stohl & Baker 2012). Analyysia ryhdyttiin soveltamalla Bargen ja Fairhurstin (2008) johtajuuden praktista teoriaa, joka ohjaa huomiota systeemin eri osien yhteensopivuuden ja toistensa

määrittelyn tarkasteluun. Praktinen teoria fokusoi analyysia kolmeen osaluueeseen: 1) yhteisten merkitysten luomiseen sairaalaorganisaatiosta; 2) siihen, kuinka johtoryhmä tai yksittäinen jäsen asettaa itsensä osaksi sairaalaa ja 3) koko sairaalaa koskettaviin organisatorisiin tarinoihin (Barge & Fairhurst 2008).

3.4.5 Haastatteluaineiston analyysi

Haastattelemalla voidaan saada tietoa ihmisten kokemuksista ja tulkinnoista. Tämä tieto konstruoidaan haastattelutilanteessa (Koro-Ljungberg 2008). Toisen osatutkimuksen osalta haastatteluaineiston kautta pyrittiin vastaamaan kahteen tutkimuskysymykseen: 1) millaiseksi johtoryhmien jäsenet käsittävät kokousten merkityksen ja 2) millaiseksi johtoryhmien jäsenet käsittävät vuorovaikutuksen kokouksissaan? Haastatteluaineistoa tarkasteltiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin (ks. 3.4.2) kahta teemaa vasten. Teemat olivat 1) johtoryhmäkokoukset osana hallintoa ja 2) vuorovaikutus johtoryhmäkokouksissa. Haastatteluaineistosta poimittiin ensin kaikki johtoryhmätyöhön viittaava ja tämän jälkeen aineisto jaettiin merkitysyksiköihin kahden edellä mainitun pääteeman mukaisesti. Analyysin tukena käytettiin ATLAS.ti ohjelmistoa (ks. Friese 2014), jotta analyysiprosessi säilyi systemaattisena ja läpinäkyvänä.

4 TUTKIMUKSEEN SISÄLTYVÄT ARTIKKELIT

4.1 Artikkeleiden kuvaus

Tässä luvussa esitellään tämän väitöstutkimuksen neljä osatutkimusta, jotka on toteutettu itsenäisinä tutkimusartikkeleina. Nämä alkuperäisartikkelit muodostavat tämän tutkimuksen empiirisen kokonaisuuden ja siten keskeiset tulokset ja johtopäätökset. Ensimmäinen ja toinen artikkeli painottavat tutkimuksen kokonaistavoitteen ensimmäistä osaa, *kuvata vuorovaikutusta ja jäsentää sen rakenteita sairaalajohtoryhmäkokouksissa*, vaikka toki ne samalla pyrkivät ymmärtämään kokousten merkityksiä. Kolmannessa ja neljännessä artikkelissa taas painottuu tutkimuksen kokonaistavoitteen jälkimmäinen osa, *ymmärtää näiden kokousten merkitystä johtoryhmien jäsenille sekä sairaalaorganisaatiolle*. Tutkimusprosessin mukaisesti, kahden ensimmäisen osatutkimuksen toteuttamisen jälkeen kahden jälkimmäisen osatutkimuksen tutkimusongelmat kehkeytyivät aiemmissä artikkeleissa esiin nousseisiin, väitöstutkimuksen kokonaistavoitteen kannalta merkittäviin ilmiöihin tai näkökulmiin perustuen (ks. Taulukko 1). Tämän tutkimuksen muodostavat alkuperäisartikkelit ovat:

- I Laapotti, T. & Mikkola, L. 2015. Kokousvuorovaikutuksen tehtäväkeskeiset funktiot sairaalajohtoryhmässä. *Työelämän Tutkimus* 13 (1), 38–55.
- II 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.
- III Laapotti, T. & Mikkola, L. (arvioitavana oleva käsikirjoitus). The many faces of problem talk in management group meetings.
- IV Laapotti, T. 2016. Organisaation merkityksentäminen sairaalajohtoryhmäkokouksissa. Teoksessa M. Siitonen, M. Lahti, J. Koponen & R. Vanhatalo (toim.), *Prologi – Puheviestinnän vuosikirja 2016*. Jyväskylä: Prologos ry, 24–45.

Kolme neljästä tutkimusartikkelista ovat yhteisjulkaisuja, joissa itse olen ensimmäisenä kirjoittajana ja joissa toisena kirjoittajana on väitöskirjatyöni ohjaaja, yliopistonlehtori FT Leena Mikkola. Näissä kolmessa osatutkimuksessa olin itse vastuussa tutkimusprosessista mukaan lukien tutkimusten tavoitteiden asettaminen, analyysimenetelmien valinta, aineiston analyysi ja kirjoittaminen. Yhdessä keskustelimme tulosten ja johtopäätösten painotuksista sekä analyysistä ja viitekehysistä tarvittaessa. Toinen kirjoittaja myös työsti tekstiä sekä kommentoi kieliasua ja tekstin ymmärrettävyyttä ja etenemistä artikkelikäsitelmiksi työstettäessä. Seuraavaksi esittelen alkuperäisartikkeleiden näkökulmat, tutkimusongelmat, keskeiset tulokset ja johtopäätökset.

4.2 Kokousvuorovaikutuksen tehtäväkeskeiset funktiot sairaalajohtoryhmässä

Ensimmäinen artikkeli (Laapotti & Mikkola 2015) tarkastelee vuorovaikutuksen tehtäväkeskeisiä funktioita sairaalan toimialuejohtoryhmän kokouksissa. Tehtäväkeskeisillä funktioilla tarkoitetaan ryhmän tehtävätavoitteen suorittamista edistäviä tai estäviä sanomia. Huomio on siis siinä, mitä vuorovaikutuksella tehdään tai pyritään saavuttamaan (esim. Frey 1999). Näin ollen tutkimus keskittyy siihen, millaiseksi ryhmän vuorovaikutus rakentuu johtoryhmäkokouksissa ja mitä näissä kokouksissa oikeastaan tehdään. Tutkimuksen teoreettisena näkökulmana on ryhmäviestinnän sovellus strukturaatioteoriasta (Poole, Seibold & McPhee 1996) ja tutkimuksen tavoitteena on kuvata vuorovaikutuksen tehtäväkeskeisiä funktioita sairaalajohtoryhmän kokouksissa ja ymmärtää näiden funktioiden suhdetta kokouksen tavoitteisiin ja organisaation rakenteisiin. Tutkimuskysymyksiä on kaksi:

- 1) Millaisia tehtäväkeskeisiä vuorovaikutusfunktioita sairaalajohtoryhmän kokousvuorovaikutuksessa esiintyy?
- 2) Miten ajankäyttö jakaantuu eri vuorovaikutusfunktioiden välillä?

Tässä osatutkimuksessa aineistona oli videotallenteet viidestä toimialueen johtoryhmäkokouksesta. Tutkimus toteutettiin aineistolähtöisenä laadullisena sisällönanalyysinä, jonka avulla koko aineisto koodattiin ja jaettiin induktiivisesti muodostettuihin kategorioihin vuorovaikutusfunktioiden mukaisesti.

Tulokset. Analyysin kautta muodostui kuusi tehtäväkeskeistä funktiokategoriaa: tiedon jakaminen, tiedon käsittely, tiedon arvottaminen, toiminnasta sopiminen, kokouksen organisointi ja ilmapiirin keventäminen (ks. Taulukko 2).

TAULUKKO 2 Vuorovaikutuksen tehtäväkeskeiset funktiot

<i>Pääkategoriat</i>	<i>Alakategoriat</i>
TIEDON JAKAMINEN Uuden informaation esiin tuominen, eli ensimmäiset maininnat tietystä aiheesta.	Osallistujiin liittyvän tiedon jakaminen Yleisen tiedon jakaminen
TIEDON KÄSITTELY Sanottuun reagoiminen, täsmentäminen, yhteisten merkitysten luominen	Vahvistus Täsmennys, lisätieto Kysymys Kyseenalaistaminen, vasta-argumentti
TIEDON ARVOTTAMINEN Tiedon eksplikoitu arvottaminen joko ensi kertaa mainittaessa tai kommentoitaessa jo mainittua.	Tiedon arviointi Kritisointi, ongelman esiin nostaminen Mielipiteen ilmaiseminen Korostaminen, mielenkiinnon herättäminen
KOKOUKSEN ORGANISOINTI Kokousprosessin hallinta.	Prosessiin liittyvä Järjestely Yhteen veto
TOIMINNAN KOORDINOINTI Toimintaorientoitunut vuorovaikutus	Lupaus toiminnasta Ohjeistus, pyyntö, ehdotus
ILMAPIIRIN KEVENTÄMINEN	Huumori, kevennys

Tiedon jakaminen tarkoittaa yksipuolista tiedottamista tai asioista kertomista. Tällaista tiedon jakamista oli esimerkiksi oman vastuualueen ajankohtaisista asioista kertominen tai sairaanhoitopiirin johtoryhmän kokousmuistioden läpikäyminen. Tiedon käsittely määrittyi yhteisten merkitysten luomiseksi, eli mistä tahansa jaetusta tiedosta keskustelu kysymysten tai erilaisten täsmennysten kautta, tai jaetun tiedon vahvistaminen esimerkiksi myötäilemällä. Tiedon arvottaminen tarkoittaa tiedon arviointia kriittisesti, tiedon tärkeyden tai epäoleellisuuden painottamista tai oman mielipiteen ilmaisemista suhteessa jaettuun tietoon. Kokouksen organisointi on tyypillistä kokousprosessin hallintaa, jossa jaetaan puheenvuoroja, järjestellään käytännön asioita (esim. teknologia) ja johdatetaan asialistaa aiheesta toiseen. Toiminnan koordinointi viittaa suoriin toiminnasta sopimisiin, esimerkiksi kun joku kokousohallistujista lupautui ottamaan tietyn tehtävän vastuulleen. Ilmapiiirin keventämiseksi laskettiin humoristiset kevennykset.

Yksipuoliseen tiedonjakamiseen käytettiin suuri osa kokousajasta, keskimäärin lähes puolet (48,8 %). Tämä kertoo kokousten tehtävän keskittyvän tiedottamiseen ja myös siitä, että tiedonjakamiseen käytetyt puheenvuorot olivat usein pitkiä. Muiden vuorovaikutusfunktioiden kohdalla keskustelu oli usein dynamisempaa: tiedon käsittelyyn käytettiin keskimäärin 27,9 %, tiedon arviointiin 9,3 %, kokouksen organisointiin 8,2 %, toiminnan koordinointiin 4,3 % ja ilmapiiirin keventämiseen 1,3 % kokousajasta (0,2 % kokousajasta jäi kategorisoimatta mm. päälle puhumisten vuoksi). Kokoukset olivat keskenään melko samankaltaisia, ainoastaan kokous 4 erosi joukosta ja siinä käytettiin muihin kokouksiin verrattuna vähiten aikaa tiedon jakamiseen (31,5 %) ja eniten aikaa tiedon käsittelyyn (34,7 %), tiedon arvottamiseen (17,1 %) ja toiminnan koordi-

noimiseen (6,9 %). Osallistujiltaan tai asialistaltaan kokous 4 ei eronnut muista kokouksista.

Johtopäätökset. Vuorovaikutusfunktiot osoittavat sairaalan toimialueen johtoryhmäkokousten tärkeimmän tehtävän olevan asioista tiedottaminen, mikä on erilaisten ryhmien tapaamisille tyypillistä (Beck 2008; Mikkola ym. 2014; Scheerhorn, Geist & Teboul 1994). Tiedon prosessointiin käytettiin suhteellisen vähän aikaa, joten vastuu prosessoinnista jää kokousten jälkeiseen aikaan, kunakin osallistujan vastuulle. Viitanen kollegoineen (2011) ovat todenneet suomalaisten sairaalajohtoryhmien olevan tärkeitä koordinoinnin väyliä, mutta tässä tutkimuksessa toiminnan koordinoinnin funktioita on vain vähän. Jaettua tietoa toki saatetaan käyttää oman johtamistyön tukena (Viitanen ym. 2011), eli asioista tiedottaminen toimii välillisesti koordinoinnin tukena. Näissä kokouksissa ei esiintynyt systemaattisia päätöksenteon tai ongelmanratkaisun funktioita, mikä vahvistaa aiempaa tutkimustietoa (Mikkola ym. 2014). Toiminnan koordinoinnin myötä yksittäisiä päätöksiä toki tehtiin. Vuorovaikutusfunktiota *kritisointi, ongelman esiin nostaminen* esiintyi kaikissa kokouksissa ja kahdessa kokouksessa jopa suhteellisen paljon, noin kymmenesosa kokousajasta, eli ongelmista kyllä kerrotaan kokouksissa, vaikka niitä ei välttämättä ratkaista.

Vuorovaikutusfunktiot implikoivat etteivät johtoryhmäjäsenet miellä kokouksia tiedon prosessoinnin, toiminnan koordinoinnin tai ongelmien ratkaisun foorumiksi. Asioita nostetaan ennemminkin ikään kuin esiin, joko puheenjohtajan toimesta koko ryhmälle tai yksittäisten jäsenten toimesta puheenjohtajalle, jolloin tiedon odotetaan kulkevan edelleen ylemmälle organisaatiotasolle. Sairaalan tarkkarajainen organisaatorakenne ja asiantuntijuuksiin pohjaava yksiköiden autonomisuus (Iedema, Degeling & White 1999) vaikuttanee siihen, että ongelmanratkaisun koetaan olevan jokaisen vastualueen omalla vastuulla, jolloin ongelmien yhdessä ratkaisemista ei nähdä relevanttina tai asianmukaisena. Kokouksissa esiintyi myös paljon vahvistamisen funktioita, joilla ilmaistiin samanmielisyyttä, kuuntelua ja ymmärtämistä, mikä edistää kokouksen etenemistä ja vähentää negatiivisten vuorovaikutusfunktioiden esiintymistä (Lehmann-Willenbrock, Allen & Kauffeld 2013). Sairaalojohtamiselle on tyypillistä konsensushakuisuus, mikä itsessään voi vähentää tehtävätavoitetta haittaavien funktioiden esiintymistä (Viitanen ym. 2011). Tässä aineistossa huumorin ja kevennysten funktiot toimivat kokousprosessin edistäjinä, sillä niillä merkittiin aiheiden lopetuksia ja siten seuraavaan aiheeseen siirtymistä. Huumorin ja kevennysten funktio onkin tässä yhteydessä osoitus suhde- ja tehtävätason funktioiden limittäisestä olemassaolosta ja toiminnasta (Beck 2008; Beck & Keyton 2009; Poole & Roth 1989).

Johtoryhmäkokousten tavoitteena on toimia johtamisen apuvälineenä ja tämä tavoite täyttyy ensisijaisesti tiedon jakamisena ja osittain toiminnan koordinoitina. Organisaatorakenteet, asiantuntijuudet sekä yksikköjen autonomisuus ohjaavat ja rajoittavat kokousvuorovaikutusta (myös Iedema, Degeling & White 1999). Samanaikaisesti näitä rakenteita vahvistetaan vuorovaikutuksessa, mikä näkyy esimerkiksi kokousten keskinäisenä samankaltaisuutena. Toisaalta kokous 4 erosi muusta aineistosta, joten rakenteet eivät ohjaa vuorovaikutusta

deterministisesti. Tiedon arvioimiseen, ja vuorovaikutusfunktioihin ylipäänsä, vaikuttanee myös johtoryhmän vallattomuus: päätöksentekovastuu ja -valta ovat ainoastaan ryhmän puheenjohtajalla.

4.3 Vuorovaikutus johtoryhmäkokouksissa: tapaustutkimus suomalaisesta sairaalasta

Toinen alkuperäisartikkeli (Laapotti & Mikkola 2016) keskittyy johtoryhmäkokousten vuorovaikutusverkostojen rakenteeseen ja kokousosallistujien tulkintoihin kokousten merkityksestä itselleen. Vuorovaikutusverkostolla kuvataan ryhmän vuorovaikutusta esittämällä verkostoaanalyttisesti, kuinka paljon kukin ryhmän jäsen puhuu muille jäsenille eli kuinka keskittynyt verkosto on. Myös toisen artikkelin teoreettinen näkökulma on strukturaatioteoreettinen, huomion ollessa erityisesti käyttäytymisen taustalla olevissa rakenteissa (Poole, Seibold & McPhee 1996). Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää johtoryhmäkokousten roolia osana sairaalan organisaatiota ja hallintoa. Tutkimuskysymyksiä on kolme:

- 1) Millaisia johtoryhmäkokousten vuorovaikutusverkostot ovat?
- 2) Millaiseksi johtoryhmien jäsenet tulkitsevat kokousten merkityksen omalle työlleen?
- 3) Millaiseksi johtoryhmien jäsenet tulkitsevat vuorovaikutuksen kokouksissaan?

Aineistona oli kaikki kymmenen videoitua johtoryhmäkokousta. Lisäksi aineistona oli seitsemän johtoryhmäjäseneen haastattelut. Havainnointiaineisto analysoitiin sosiaalisen verkostoaanalyysin (ks. Sauer & Kauffeld 2013) avulla. Analyysi perustui vuorovaikutusverkostojen tulkintoihin verkostomatriisien, sosiogrammien sekä verkostojen keskittyneisyyslukujen (Freeman 1979) kautta. Haastattelut keskittyivät kahteen teemaan: 1) johtoryhmäkokoukset osana hallintoa ja johtamista, sekä 2) vuorovaikutus johtoryhmäkokouksissa. Haastatelluaineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla aineistoa teemoittelemalla.

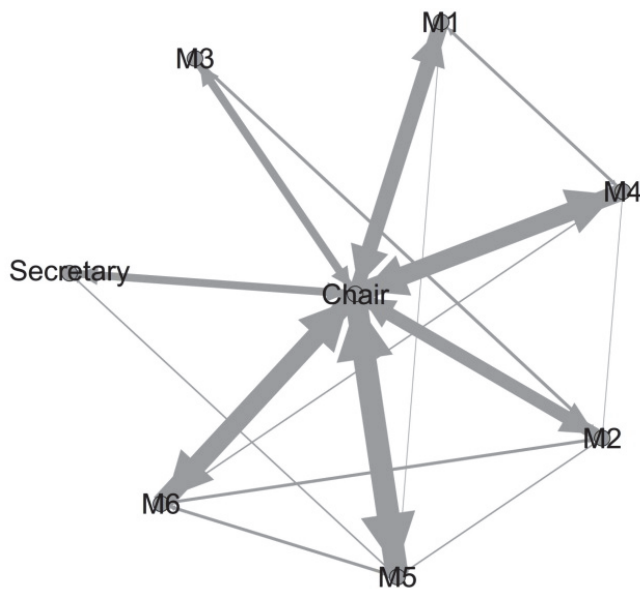
Vuorovaikutusverkostot. Sosiaalinen verkostoaanalyysi paljasti, että kummankin organisaatiotason johtoryhmien kokousvuorovaikutus oli voimakkaasti puheenjohtajakeskeistä. Verkostojen keskittyneisyysluvut olivat yhtä kokousta (vastuualue, kokous 1) lukuun ottamatta huomattavan korkeita (ks. Taulukko 3). Mitä lähempänä keskittyneisyys on lukua 1, sitä keskittyneempi verkosto on.

TAULUKKO 3 Vuorovaikutusverkostojen keskittyneisyydet

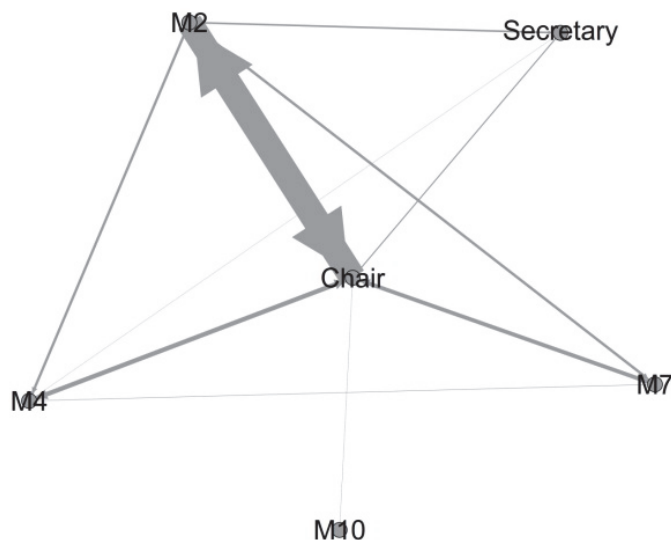
	Kokous 1	Kokous 2	Kokous 3	Kokous 4	Kokous 5	Keski-arvo
Toimialuejohtoryhmä	0.83	0.65	0.76	0.80	0.71	0.75
Vastuualuejohtoryhmä	0.44	0.66	0.87	0.76	0.79	0.70

Vuorovaikutusverkostoista oli lisäksi havaittavissa, että keskustelut käytiin enimmäkseen kahdenkeskinä puheenjohtajan ja yhden kokousosallistujan välillä kerrallaan, ei jäsenten välisinä tai ryhmätasolla (ks. Kuviot 1 ja 2). Sairaalan organisaatorakenteet olivat nähtävissä vuorovaikutusverkostoissa: Toimialueetasolla, missä kaikki osallistujat (pois lukien henkilöstön edustaja ja sihteeri) ovat organisaatorakenteessa asemaltaan vertaisia, keskustelu keskittyi puheenjohtajaan, ja muiden jäsenten osallistuminen jakaantui melko tasaisesti (ks. Kuvio 1). Vastuualueetasolla, missä osallistujat ovat sekä lähijohtajia että työntekijöitä, osallistuminen oli huomattavasti epätasaisempaa, ja eniten osallistuivat lähijohtaja-asemassa olevat ryhmän jäsenet (ks. Kuvio 2, jossa puheenjohtaja, M2 ja M4 ovat lähijohtaja-asemassa).

KUVIO 1 Sosiogrammi toimialuekokouksesta 1



KUVIO 2 Sosiogrammi vastuualuekokouksesta 4



Johtoryhmien koettu merkitys ja koettu vuorovaikutus kokouksissa. Kokousten merkityksen koettiin olevan tiedon jakamisessa organisaatiohierarkiassa sekä ylöspäin alaspäin. Tiedon jakamisen tavoitteita kuvattiin nimenomaan informatiivisiksi, ei välineellisiksi. Toisin sanoen tiedon jakamista ei koettu operatiivisen työn kannalta oleelliseksi, vaan ennemmin "ison kuvan saaminen" sairaalan tilanteesta ja suunnasta nähtiin tärkeimpänä tiedon jakamisen tavoitteena. Haastatellut eivät juuri kuvanneet kokousten käytännön hyötyä omalle johtamistyölleen, vaikka he sanoivat kokousten olevan tärkeitä ja merkittäviä. Puheenjohtajan mukaan johtoryhmä jakoi hyviä käytänteitä keskenään, muttei kokouksissa. Ylipäänsä hallinnollisen vuorovaikutuksen kannalta kokoukset eivät osallistujien mukaan ole kovinkaan merkityksellisiä, vaan asioita hoidetaan sähköpostitse ja epämuodollisissa kohtaamisissa. Toisaalta osallistujat nostivat kokousten relationaalisen puolen esiin: yhteenkuuluvuudentunnetta ja koheesiota parannetaan kokoukseskusteluissa. Osa haastatelluista myös koki kokousten tavoitteen epäselvänä ja sitä, että kokouksissa ei voida tehdä päätöksiä kritisoitiin. Puheenjohtajan mukaan kokouksissa ei ratkota ongelmia, koska kaikki akuutti tulee hänen tietoonsa jo ennen kokousta.

Kokousten viestintäilmapiiriä kuvattiin avoimeksi, hyväksi, miellyttäväksi ja melko epämuodolliseksi. Syyksi tälle mainittiin puheenjohtajan epämuodollinen tyyli ja ryhmän jäsenten väliset hyvät suhteet. Keskustelulle ei nähty rajoitteita ja kokoukset koettiin hyväksi keskustelutilanteiksi, vaikka osa haastatelluista toivoi keskustelua olevan enemmän. Keskustelua koettiin syntyvän eniten asialistan ulkopuolisista ajankohtaisista asioista, joihin kaikilla oli jokin mielipide.

Johtopäätökset. Hierarkiat ja vastuualueiden väliset rajat ovat selvästi nähtävillä johtoryhmäkokousten vuorovaikutusverkostoissa ja organisaatorakenteeseen perustuvat roolit ja vastuualueiden väliset rajapinnat vaikuttavat rajoittavan keskustelua, mikä vahvistaa aiempia tutkimustuloksia (Atwal & Caldwell 2005; Iedema, Degeling & White 1999). Schwartzmanin (1989) ja Bodenin (1994)

mukaan kokoukset ovat tilanteita, joissa organisaatio tehdään näkyväksi ja tässä tutkimuksessa vuorovaikutusverkostot todentavat tämän heijastamalla organisaatorakenteita. Vuorovaikutusverkostot osoittavat puheenjohtajan olevan kokousten keskeisin osallistuja. Puheenjohtajan merkittävyys on todettu aiemminkin (Asmuß & Svennevig 2009; Mikkola ym. 2014), mutta tämä tutkimus nostaa esiin kokouksen sisäisten keskusteluiden dyadisuuden. Lähes kaikki osallistujien hallinnollinen keskinäisriippuvuus on dyadista yksiköiden johtajien ja toimialuejohtajan välillä, joten dyadinen vuorovaikutus lienee seurausta siitä.

Vuorovaikutusverkostojen rakenteet erosivat toisistaan organisaatiotasoitain, vaikka ryhmien tehtävät ja kokousten asialistat eivät juuri eroa toisistaan ja puheenjohtajakin on sama henkilö. Myös kokousten välillä samalla organisaatiotasolla on eroja. Tämä osoittaa sen, että myös kokoustilanteen vuorovaikutus määrittää vuorovaikutusverkostojen rakennetta. Toisaalta organisaatorakenteet näkyvät vuorovaikutusverkostoissa selkeästi, eli näitä rakenteita pidetään yllä vuorovaikutuksessa: rakenteet ohjaavat vuorovaikutusta mutta eivät määritä sitä. Vuorovaikutusverkostot paljastavat kokoustilanteen keskinäisriippuvuuden organisaatorakenteiden kanssa ja kokouksittain muuttuvat verkostojen rakenteet kertovat tämän riippuvuussuhteen dynaamisuudesta (Poole, Seibold & McPhee 1996). Vastuualuejohtoryhmässä keskustelut koskevat enemmän hallinnollisia kuin kliiniseen työhön liittyviä asioita. Tällöin ei ole kovinkaan yllättävää, etteivät henkilöstön edustajat osallistu keskusteluun: se ei heidän jokapäiväistä työtään juuri kosketa, koska heillä ei ole johtoryhmän jäsenyyden ohessa muuta hallinnollista roolia.

Osallistujat eivät pidä kokouksia välineellisinä vaan informatiivisina. Samalla paljastuu näkemys tiedosta jonain, jota voidaan siirtää kanavia pitkin paikasta toiseen tai ihmiseltä toiselle: informaatio sisäistetään, muistetaan ja sovelletaan tarvittaessa ilman ryhmän yhteisiä merkitysneuvotteluja. Toisin sanoen jaettua informaatiota ei jalosteta tiedoksi tai arvioida vuorovaikutuksessa. Samanaikaisesti osallistujat kokevat kokouskeskustelut avoimiksi ja rajoituksettomiksi. Vaikuttaakin siltä, että osallistujilla on tunne omasta toimijuudestaan, mutta he eivät juuri toteuta sitä.

Kokoukset koetaan tärkeiksi itselle mutta ei jokapäiväiselle työlle. Kokouksilla ei myöskään koeta olevan juuri hyötyjä käytännön johtamistyön kannalta. Tiedonjakamisen tärkein merkitys ja siten lähtökohta on kokonaiskuvan saaminen organisaation tilanteesta ja suunnasta. Kokousten merkitys onkin osittain muualla kuin varsinaisissa tehtävätavoitteissa. Merkitys ilmenee esimerkiksi yhteisöllisyyden tunteessa ja miellyttävässä ilmapiirissä. Myös ”ison kuvan” saaminen viittaa relationaalisuuteen. Schwartzman (1989) toteaa, että kokouksissa yksilöt positioivat itsensä osaksi organisaatiota ja juuri siihen ison kuvan saaminen vaikuttaa liittyvän: kokousosallistujat asettuvat osaksi isoa kuvaa johtoryhmän jäseninä. Näin ollen kokousten merkitys kytkeytyy kuulumiseen, identifioitumiseen sekä organisaation (organisoimisen) prosessiin osallistumiseen (Schwartzman 1989; Boden 1994). Myös Peck ym. (2004) ovat to-

denneet kokouksia tulkitun merkityksellisiksi tai tärkeiksi niiden ritualististen piirteiden vuoksi, jopa kun tehtävätavoitteet jäivät saavuttamatta.

Yhteenvetona voidaan todeta kokousten merkityksen olevan kahtalainen. Ensinnäkin kyse on sairaalan kokouksille asettamien tehtävien suorittamisesta. Kokouksille suunniteltu tehtävä, toimia johtamisen apuna, toteutuu kuitenkin suurilta osin kokousten ulkopuolella (esim. ongelmat eivät jouda odottamaan kokouksia). Näin ollen kokousten tehtävä on kehittynyt joksikin muuksi kuin hallintosääntöön kirjatuksi. Kokousten toinen tehtävä on relationaalinen ja käy ilmi yhteisyyden, yhteisöllisyyden ja kuulumisen tunteessa, minkä johtoryhmän jäsenyys ja kokouksiin osallistuminen synnyttää. Nämä kaksi merkitystä limittyvät ja relationaalinen taso voi edesauttaa tehtävätasoa huomattavasti, esimerkiksi sitoutumisen ja työtyytyväisyyden välityksellä.

4.4 Ongelmapuheen tehtävät sairaalajohtoryhmäkokouksissa

Ensimmäisen artikkelin (Laapotti & Mikkola 2015) yksi tuloksista oli, että johtoryhmäkokouksissa puhutaan ongelmista, mutta ongelmia ei juurikaan ratkota. Tästä havainnosta ja toisaalta toisen artikkelin (Laapotti & Mikkola 2016) havainnon, että ongelmat eivät jouda odottamaan kokouksia, pohjalta syntyi mielenkiinto syventyä ongelmista puhumiseen tarkemmin. Miksi ongelmista puhutaan kokouksissa? Kolmas osatutkimus (Laapotti & Mikkola, tulossa) tarkastelee ongelmapuhetta, eli puhetta ongelmista, sairaalajohtoryhmien kokousvuorovaikutuksessa. Ongelmia on tutkittu aiemmin lähinnä niiden *ratkaisemisen* näkökulmasta ja usein opiskelijaryhmillä laboratorio-olosuhteissa: tässä tutkimuksessa tarkastellaan kaikkea ongelmiin liittyvää vuorovaikutusta. Tutkimus tarkastelee ongelmapuheen eri tehtäviä eli mitä ongelmapuheella tehdään tai konstituoidaan johtoryhmäkokouksissa. Ongelma määritellään epäsuhdaksi vallitsevan ja haluttavamman tulevan asiointilan kanssa. Kolmannen artikkelin teoreettinen viitekehys perustuu ryhmäviestinnän bona fide (esim. Stohl & Putnam 2003) ja CCO (esim. Putnam & Nicotera 2009) -näkökulmiin. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ongelmapuheen eri tehtäviä sairaalajohtoryhmäkokouksissa.

Aineistona oli kaikki havainnoidut johtoryhmäkokoukset toimi- ja vastuualueitasoilta. Analyysimenetelmänä oli ongelmakekseisiin vuorovaikutusprosesseihin keskittyvä induktiivinen sisällönanalyysi (Braun & Clarke 2006) ja diskursiivinen analyysi. Aineistosta eriteltiin ensin kaikki ongelmapuheepisodit, eli jaksot, jotka keskittyvät ongelmiin, jotka sitten teemoiteltiin ongelmapuheen eri tehtävien mukaisesti. Tämän jälkeen teemoiteltuja episodeja tarkasteltiin diskursiivisesta näkökulmasta.

Tulokset ja pohdinta. Ongelmapuheella oli useita, usein limittyviä ja samanaikaisesti esiintyviä tehtäviä, jotka liittyivät muuhunkin kuin ongelmien ratkaisemiseen. Ongelmapuhetta käytettiin hallinnollisen kokouksen suorittamiseen, ongelmanratkaisuprosessien edistämiseen, relationaalsiin tehtäviin ja tukemaan argumentteja (ks. Taulukko 4).

TAULUKKO 4 Ongelmapuheen tehtävät sairaalajohtoryhmäkokouksissa

<i>Tehtävät</i>	<i>Esimerkiksi</i>
Hallinnollisen kokouksen suorittaminen	Raportointi ja tiedottaminen
	Hallinnointi
	Johtamiskeskeinen vuorovaikutus
Ongelmanratkaisuprosessien edistäminen	Epävarmuuden vähentäminen
	Ongelman ratkaiseminen
Relationaaliset tehtävät	Koheesion rakentaminen
	Supporttiivinen vuorovaikutus
Ongelma välineenä	Ongelman käyttäminen retorisenä välineenä

Hallinnollisen kokouksen suorittaminen perustui organisaation sille asettamiin tehtäviin, esimerkiksi tiedottamiseen. Kokouksissa myös edistettiin kokoustilannetta laajempia ongelmanratkaisuprosesseja sekä ratkottiin yksinkertaisia ongelmia kokonaan ja temporaalisesti hajaantuneita ongelmia osittain. Ongelmista puhuttiin myös ryhmän yhtenäisyyden vahvistamiseksi, jolloin esimerkiksi todettiin valittamalla, että tiedetään tietyn tilanteen ongelmallisuus, ja omien vaikuttamismahdollisuuksien rajallisuus. Myös huumori ja valtapuhe yhdistyivät ongelmapuheeseen: ongelmille naurettiin ja valtaa osoitettiin esittämällä ongelma ja vaatimalla ratkaisua. Ongelmien avulla myös perusteltiin esimerkiksi päätöksiä tai omien velvollisuuksien tekemättä jättämisiä.

Ongelmapuhe konstituoiti organisaatiota konstituoimalla kokousta (kokouksen suorittaminen), ratkaisuja (ongelmanratkaisun edistäminen), suhteita (relationaalinen tehtävä) ja argumentteja (välineellinen tehtävä). Kokouksista tulee suorittamisen myötä eräänlaisia hallinnollisia näytelmiä kokousinstituution ja asialistan ohjatessa osallistujien käyttäytymistä. Ryhmä esimerkiksi toteaa jonkin asian olevan ongelma vain, jotta se voidaan ottaa esiin jossain toisaalla, jossa ongelma voidaan ratkaista. Tämä osoittaa, kuinka eri ryhmät organisaatiossa osallistuvat päätöksentekoon tai ongelmanratkaisuun eri paikoissa eri aikaan, tai kuten Tracy ja Standerfer (2003) toteavat, päätökset voivat liittyä tuleviin päätöksiin. Schwartzmanin (1989) mukaan kokoukset läpi organisaation ovat tärkeitä organisoimisen tilanteita ja tämä tutkimus havainnollistaa, kuinka kokoukset linkittyvät organisaation sisällä: yhdessä kokouksessa hallinnon suorittaminen voi olla isossa kuvassa ongelmanratkaisuun osallistumista.

Kokouksissa rationalisoidaan päätöksiä ja ongelmanratkaisua (Hoelscher ym. 2016; Schwartzman 1989). Tässä tutkimuksessa ryhmät tekevät (tai vallattomuutensa vuoksi eivät muuta voi tehdä) juuri tätä: ongelmallisia tilanteita rationalisoitiin merkityksentämällä niitä. Myös vastuun kysymykset kytkeytyvät ongelmapuheeseen (Castor 2007). Castor ja Cooren (2006) ovat todenneet, että ongelma määritellään tai haastetaan antamalla päävastuu tietylle toimijalle. Ajoittain ongelmista puhuttaessa todettiin tilanteen olevan vaikea ja organisaation toiminnan olevan jopa typerää, mutta samalla todettiin, että asialle ei voi tehdä mitään. Näin ollen ryhmä luo yhteistä ymmärrystä vallitsevasta tilanteesta ja positioidi itsensä suhteessa kyseessä olevaan ongelmaan. Tämänkaltaisista ongelmista puhuminen paljastaa myös ryhmän moraalisia näkemyksiä (Castor 2007): tilanteessa, jossa ryhmä kokee organisaation toiminnan olevan ristiriidas-

sa omien arvojensa kanssa, se voi puheella erottaa itsensä organisaatiosta toteamalla, että organisaatio ei suhtaudu ongelmiin tarvitulla vakavuudella.

Valittaminen on tyypillisesti mielletty tutkimuskirjallisuudessa ryhmän toiminnan kannalta negatiiviseksi käyttäytymiseksi kokouksissa (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock 2012; Kauffeld & Meyers 2009). Myös yksilöiden näkökulmasta valittamista on tarkasteltu stressitekijänä (Boren 2014). Ongelmapuhetta tarkasteltaessa valittamisella on myös positiivisia seurauksia ryhmälle. Yhdessä valittaminen luo koheesiota ja ennen kaikkea positioi ryhmää suhteessa ympäristöönsä. Koska johtoryhmät eivät voi tehdä päätöksiä, ajautuvat ne usein valittamaan: vuorovaikutuksessa ongelmallista tilannetta rationalisoidaan ja todetaan tilanteen ylipäänsä olevan ongelmallinen, mutta koska osallistujilla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa tilanteeseen, konsensus ilmaistaan valittamalla.

Tuloksista voidaan päätellä kokousosallistujien osallistuvan ongelmapuheeseen ainakin neljästä syystä. Ensinnäkin osallistujat toteuttavat ongelmapuheen kautta edustuksellisia ja muodollisia roolejaan johtajina ja johtoryhmän jäseninä (hallinnollisen kokouksen suorittaminen). Toiseksi osallistujat tarvitsevat ratkaisuja kohtaamiinsa ongelmiin (ongelmanratkaisuprosessien edistäminen). Kolmantena syynä on osallistujien tarve tuelle, kuuluvuuden tunteelle ja positioinnille (relaationaaliset tehtävät). Neljänneksi ongelmapuhetta käytetään tavoitteiden saavuttamiseen ja argumentoinnin tukemiseen (ongelma välineenä). Samaan aikaan organisaation näkökulmasta ongelmapuhe auttaa organisaatiota hahmottumaan positioinnin kautta, ratkaisemaan ongelmia ja ylläpitämään organisaation muodollisia rakenteita kokousten hallintosäännön mukaisen suorittamisen myötä. Näin ollen ongelmapuhe kumpuaa sekä johtoryhmän että organisaation tavoitteista eli osallistujat ryhtyvät ongelmapuheeseen omien tavoitteidensa ja organisaation tavoitteiden vuoksi. Ongelmia esimerkiksi raportoitiin ainoastaan ”kokousta varten”, koska ajankohtaiset asiat -osassa kokousta on tapana kertoa tietynlaisia asioita, usein uudelleen ja uudelleen kokouksesta toiseen. Lisäksi ongelmia mainittiin, jotta ne saadaan kirjatuksi kokousmuistioihin, koska tätä organisaatio odottaa.

Ryhmäviestinnän bona fide -näkökulma selittää edellä kuvattua käyttäytymistä ryhmän neuvottelulla siitä, kuinka paljon ryhmä antaa toimintaympäristönsä vaikuttaa omaan toimintaansa (Stohl 2007). Ryhmän riippuvuussuhdetta kontekstiinsa voi tarkastella myös CCO-näkökulman ei-inhimillisen toimijuuden käsitteen kautta (esim. Cooren & Fairhurst 2009). Kokous itsessään (instituutiona), ja kuinka se ymmärretään tässä kyseisessä sairaalassa ohjaa kokousvuorovaikutusta huomattavasti. Kokous itsessään oli yksi suurimmista syistä ongelmapuheelle: organisaation kokouksille asettamat tehtävätavoitteet ja kokouksen asialista johdattivat keskustelua. Kokousta voidaan näin ollen tarkastella ei-inhimillisenä toimijana (Duffy 2016), koska se saa ihmiset käyttäytymään tietyllä tavalla. Lisäksi kokouksilla on paljon ritualistisia piirteitä, ja myös rituaaleja on tarkasteltu ei-inhimillisinä toimijoina (Koschmann & McDonald 2015).

Tulokset korostavat myös kolmea ryhmien laboratoriotutkimukseen liittyvää haastetta suhteessa työelämän ryhmiin. Nämä haasteet liittyvät konteks-

tin vaikutukseen ryhmän toimintaan (Huisman 2001; Putnam & Stohl 1990), ongelmien ajalliseen perusolemukseen (Kwon, Clarke & Wodak 2009; Mintzberg, Raisinghani & Théorêt 1976; Tracy & Standerfer 2003) sekä erilaisiin ongelmatyyppeihin (Angouri & Bargiela-Chiappini 2011; Tracy & Standerfer 2003). Kontekstin vaikutus tuli ilmi esimerkiksi ajankohtaisista sairaalaa koskevista tiedotuksista, ongelmien esittämisen suunnittelusta tulevia kokouksia varten ja päätöksentekovallan puuttumisen merkityksestä ryhmän toimintaan. Ongelmien ajallinen jakaantuminen oli ilmeistä, sillä osa keskustelluista tai raportoiduista ongelmista oli jatkuvia tai ”aina olemassa”, osa akuutteja ja osa jossain edistymisen vaiheessa. Ongelmien kirjo on myös suuri: osa ongelmista on enemmän ja osa vähemmän vakavia, osan ryhmä pystyy ratkaisemaan ja osaa ei, osa on paikallisia ja osa koko organisaatiota koskettavia, osa yksinkertaisia ja osa kompleksisia ja osa tässä ja nyt -tyyppisiä ja osa jatkuvia.

4.5 Organisaation merkityksentäminen sairaalajohtoryhmäkokouksissa

Toisen artikkelin (Laapotti & Mikkola 2016) haastatteluaineistosta johdetut tulokset nostivat esiin kysymyksen ”ison kuvan muodostamisen” merkittävyydestä. Oli siis perusteltua keskittyä tähän kokonaiskuvan muodostumiseen myös havainnointiaineiston kautta. Neljäs osatutkimus (Laapotti 2016) tarkastelee sairaalaorganisaation merkityksentämistä johtoryhmien kokousvuorovaikutuksessa. Teoreettinen viitekehys rakentuu ryhmäviestinnän bona fide -näkökulman (esim. Stohl & Putnam 2003) ja CCO-näkökulman (esim. Putnam & Nicotera 2009) varaan. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää johtoryhmien kokousvuorovaikutuksessa tapahtuvan sairaalaorganisaation merkityksentämisen roolia osana kokouksia ja koko organisaation toimintaa.

Aineistona oli kaikki kymmenen videoitua johtoryhmäkokousta. Aineisto analysoitiin diskurssianalyttisesti (esim. Putnam, Stohl & Baker 2012) ja analyysi keskittyi sairaalaorganisaatiokokonaisuuteen keskittyviin merkitysneuvotteluihin, merkitysneuvotteluihin liittyvään lokaali-globaali -dynamiikkaan ja organisatorisiin tarinoihin. Näin pyrittiin ymmärtämään, kuinka ryhmä merkityksentää organisaatiota ja kuinka se sijoittaa itsensä osaksi organisaatiota.

Tulokset ja pohdinta. Organisaatio puhuttiin osaksi kokousta tai kokous osaksi organisaatiota lähinnä kahdella tapaa: 1) yksipuolisesti tiedottamalla ja 2) emergenteissä merkityksentämiskeskusteluissa. Merkityksentämällä kokousosallistujat positioivat itseään osaksi organisaatiota, ilmaisevat omia mielipiteitään, hakevat tukea ja pyrkivät hahmottamaan organisaation kokonaistilannetta. Merkityksentäminen osoittaa, kuinka kokous uppoutuu osaksi sairaalaa dynaamisesti tilanteittain: esimerkiksi kliininen ja hallinnollinen työn organisointi ja organisaatiota arvottavat, ajoittain tavoitteelliset kommentit osoittavat kokoustilanteen kaksisuuntaisen riippuvuussuhteen sitä ympäröivään organisaatioon. Riippuvuussuhteen myötä merkityksentämisessä toimijana näyttäytyy

sekä organisaatio että osallistujat. Näiden kahden toimijuuden välillä vaikuttaa olevan jännite, sillä kummankin toimijan tavoitteita edistetään kokouksissa.

Organisaation toimijuus näyttäytyy kokouksen asialistan ja erityisesti kokousmuistioiden kautta. Organisaatio käyttää kokouksia tiedotuskanavana, jossa ylimmän johdon lähettämät viestit siirtyvät alemmille organisaatiotasolle. Osallistujien toimijuus taas realisoitui emergenteissä merkityksentämiskeskusteluissa, joissa sairaalaorganisaatioon ja sen toimintaan liittyen luotiin yhteistä ymmärrystä. Näissä keskusteluissa myös rakennettiin ryhmän koheesiota, kritisoitiin sairaalaa ja saatiin tukea johtamistyöhön. Organisaation ja kokousosallistujien toimijuuksien välisen jännitteen kautta ryhmät neuvottelevat riippuvuussuhteestaan ympäristönsä kanssa (vrt. Putnam, Stohl & Baker 2012; Stohl & Putnam 2003). Organisaatiota merkityksennetään ja siten konstitoidaan sekä kokousosallistujien että johdon (organisaation) tavoitteiden mukaisesti. Esimerkiksi erilaiset organisaation viralliset dokumentit, organisaation säännöt ja sen myöntämät roolit tai statukset voivat edustaa organisaation eihinimillistä toimijuutta. Kokousosallistujat taas edustavat potentiaalisesti omaa toimijuuttaan. Johdon näkökulmasta organisaatio merkityksentyy vertikaaliseksi ja lineaariseksi ja osallistujien näkökulmasta emergentiksi, kompleksiseksi ja vertikaalisuuden ohella horisontaaliseksi.

Kokousvuorovaikutus on ympäristön ohjaamaa ja määrittelemää (Stohl & Putnam 2003), mutta samanaikaisesti ympäristö määrittyy kokousvuorovaikutuksessa (Boden 1994; Schwartzman 1989). Nämä kaksi prosessia limittyvät, eivätkä ne ole erotettavissa toisistaan. Johtoryhmäkokousten merkitys sairaalaorganisaatiolle on kompleksinen. Kokousten virallinen tehtävä on jakaa tietoa ja toimia johtamistyön apuvälineenä. Tämä tehtävä täytetään kokousvuorovaikutuksessa raportoimalla, tiedottamalla ja merkityksentämällä sairaalaa toimintaympäristönä. Tulokset osoittavat, että peräkkäiset tai eri organisaatiotasot läpäisevät kokoukset muodostavat sisäisiä viittauksia vilisevän kokousjatkuksen, joka ei kuitenkaan ole suljettu ympäristöstään. Merkityksellisin jatkumo on koko organisaation toiminta, johon kokoukset uppoutuvat organisaation merkityksentämisen myötä. Merkityksentämistä tehdään yksilö-, ryhmä-, kokoustilanne- ja organisaatiotasoisesti. Kokousten oleellinen rooli tässä jatkumossa on toimia muodollisena, legitimoituna foorumina, jossa organisaation prosessia merkityksennetään sekä organisaation että osallistujien tavoitteiden mukaisesti. Johtoryhmäkokousten julkilausumaton tehtävä on siten toimia tilanteena, jossa sairaalaa ja sen kompleksista jatkumoa jäsenetään ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. Kokouksissa tapahtuvan organisaation merkityksentämisen kautta organisaatio tulee ymmärretyksi ja olemassa olevaksi myös osallistujien oman arkipäiväisen työn ulkopuolella. Samalla kokouksissa sitoudutaan osaksi organisaatiota.

Taylorin (esim. 2006) mukaan organisaatio on kompleksinen verkosto, joka muodostuu lokaaleissa vuorovaikutustilanteissa tapahtuvan organisatorisen metakeskustelun kautta. Näissä vuorovaikutustilanteissa muodostuu organisaation identiteetti ja toimijoiden verkosto eli organisaatio itsessään (Taylor 2006). Metakeskustelulla tarkoitetaan puhetta organisaatiosta ja sen kautta

muodostuu organisaatioon jatkuvuutta ja pysyvyyttä, tai muutosta (Robichaud, Giroux & Taylor 2004). Tämä tutkimus osoittaa kokousten olevan merkittäviä osia tai solmukohtia organisaation muodostavassa lokaaleiden vuorovaikutustilanteiden verkostossa. Myös Bargiela-Chiappini ja Harris (1997) ovat todenneet kokousten olevan merkityksellisiä solmukohtia organisaatiot muodostavissa verkostoissa. Näin ollen kokousten merkitys organisaatiolle on operationaalisten tavoitteiden ohella tarjota muodollinen, säännöllinen tilanne metakeskustelulle eli organisaation merkityksentämiseksi. Kokousten tunnustettu rooli luo jatkuvuutta ja pysyvyyttä kokousosallistujien vuorovaikutuksen kautta. Kokousvuorovaikutus pitää organisaatiota kasassa, muodostaa kuvaa organisaatiosta ja vahvistaa tai muokkaa organisaation olemassaolon prosessia.

4.6 Tulosten yhteenveto

Tämän tutkimuksen kokonaistavoitteena oli 1) kuvata vuorovaikutusta ja jäsentää sen rakenteita sairaalajohtoryhmäkokouksissa ja 2) ymmärtää näiden kokousten merkitystä johtoryhmien jäsenille sekä sairaalaorganisaatiolle. Tulokset osoittavat sairaalajohtoryhmien kokousvuorovaikutuksen olevan tiedon jakamiseen keskittyvää ja organisaatorakenteiden ohjaamaa. Suuri osa tiedon jakamisesta on yksisuuntaista tiedottamista, mutta ryhmät myös ajoittain luovat yhdessä merkityksiä. Tiedon jakamisen instrumentaaliset tavoitteet ovat vähäisiä. Kokousvuorovaikutus on vahvasti puheenjohtajakeskeistä ja organisaatorakenteiden mukaiset horisontaaliset ja vertikaaliset rajapinnat ovat havaittavissa vuorovaikutuksessa ja ne rajoittavat keskustelua. Tästä huolimatta johtoryhmäjäsenet kokevat kokousvuorovaikutuksen olevan avointa ja miellyttävää.

Johtoryhmäkokousten merkitys kokousosallistujille ja sairaalaorganisaatiolle on moninainen eikä rajoitu ainoastaan kokousten hallintosääntöön perustuviin tehtävätavoitteisiin. Johtoryhmäkokousten keskeiset tehtävätavoitteet, toimia johtamisen tukena ja jakaa tietoa, toteutuvat ensisijaisesti tiedottamistyyppisen tiedon jakamisen kautta. Lisäksi kokouksissa jossain määrin koordinoitua tehtäviä. Tehtävätason prosessien ohella kokousten merkitys muodostuu suhdetasolla: sairaalan ison kuvan saaminen koetaan tärkeäksi. Isoa kuvaa muodostetaan tiedottamisen, mutta myös yhteisten merkityksentämiskeskusteluiden kautta. Näissä keskusteluissa luodaan ja ylläpidetään ryhmän koheesiota ja positioidaan ryhmää osaksi sairaalaa. Yksilötasolla saadaan tukea ja tunnetaan kuulumista sekä johtoryhmään että sairaalaan. Johtoryhmäkokoukset koetaan tärkeiksi. Johtoryhmäkokousten merkitys sairaalaorganisaatiolle muotoutuu monipuolisessa merkityksentämisen prosessissa: johtoryhmäkokoukset tarjoavat foorumin organisaatioon kytkeytyvien yhteisten merkitysten luomiseen. Näitä merkityksiä luodaan sekä organisaation että osallistujien lähtökohdista. Seuraavaksi tutkimuksen keskeisistä tuloksista johdettuja johtopäätöksiä tarkastellaan kokoustutkimuksen, sairaalaorganisaatioiden ja -johtoryhmien sekä ryhmäviestinnän tutkimuksen näkökulmista.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Kokoustutkimus

5.1.1 Kokousten olemus ja rooli organisaatioissa

Tämän tutkimuksen kokonaistavoite perustui teoreettiseen tarpeeseen selvittää mitä kokoukset ovat ja mikä kokousten rooli on osana yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden olemassaoloa (Scott, Shanock & Rogelberg 2012; Scott ym. 2015). Näin ollen päädyttiin kuvaamaan vuorovaikutusta ja sen rakenteita ja pyrittiin ymmärtämään johtoryhmäkokousten merkitystä kokousohallitujille ja sairaalaorganisaatiolle. Seuraavaksi tarkastellaan kokousten olemukseen ja rooliin kytkeytyviä johtopäätöksiä kokoustutkimuksen näkökulmasta.

Kokousten olemus. Tämän tutkimuksen tulokset tarjoavat laajasti tietoa kokousten olemuksesta (ks. Taulukko 5). Muodollisia kokouksia voidaan tulosten valossa kuvata organisatoriseksi instituutioksi, jonka sisällä ryhmä operoi. Kokous on instituutio, koska kokouksia on kaikkialla ja kokousten on todettu olevan samankaltaisia välittömästä kontekstistaan riippumatta (Lammers & Barbour 2006; Schwartzman 1989; Van Vree 1999). Muodollinen kokous on organisatorinen, koska se tapahtuu organisaatiossa, konstituoii organisaatiota ja edistää monia organisaation toiminnan prosesseja. Institutionaaliset ja organisatoriset lähtökohdat luovat ryhmän toiminnalle kontekstin, joka sekä resursoi että rajoittaa ryhmän toimintaa.

Tulokset vahvistavat aiempaa käsitystä (Scott ym. 2015; Schwartzman 2017) siitä, että kokoukset ovat tärkeä tutkimuskohde itsessään ja sitä, että kokouksia ei voida tarkastella ainoastaan kanavana tai säiliönä organisaation prosesseille (Tracy & Dimock 2004). Vaikka kokouksissa edistetään esimerkiksi erilaisia johtamisen tai ongelmanratkaisun prosesseja, kokoukset itsessään vaikuttavat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja siten näihin prosesseihin, organisatoristen ja institutionaalisten rakenteiden ja toimijuuksien kautta. Kokoukset ovat toistuvia ja organisaatioissa legitimoituja käytänteitä, jolloin ne edustavat jatkuvuutta ja pysyvyyttä ja siten tarjoavat erinomaisen areenan

organisaatiota konstituoivalle metapuheelle eli puheelle organisaatiosta. Tulokset nostavat esiin vuorovaikutusprosesseja, joissa kokousten erityinen merkityksellisyys (Boden 1994; Schwartzman 1989) tulee nähtäväksi. Kokoukset esimerkiksi tarjoavat tilaisuuden, jossa ympäröivää organisaatiota merkityksentään olemassa olevaksi ja samaan aikaan tulkitaan ja luodaan omaa paikkaa osana tätä organisaatiota. Tämä tapahtuu ainakin tiedottamisen, ongelmapuheen ja johtamistyöhön liittyvän supportiivisen vuorovaikutuksen kautta. Näin toteutuu Schwartzmanin (1989) esittämä väite, jonka mukaan kokoukset tuottavat organisaatiota, ei päinvastoin. Tulokset myös osoittavat organisaatorakenteiden olevan havaittavissa kokousvuorovaikutuksessa, mikä vahvistaa Schwartzmanin (1989) näkemystä, jonka mukaan kokoukset kuvaavat organisaatiota pienoiskoossa. CCO-näkökulman mukaan organisaatio voidaan jäsentää halki ajan ja paikan tapahtuvaksi vuorovaikutustilanteiden verkostoksi (Blaschke, Schoeneborn & Seidl 2012; Taylor 2006). Tämän tutkimuksen tulosten mukaan kokousten osa on olla tämän organisaation muodostavan verkoston vakiintuneita ja siten oleellisia pisteitä ja yhtymäkohtia, joissa tapahtuva organisaatiota konstituoiva vuorovaikutus nousee erityisen merkitykselliseksi. Myös Bargiela-Chiappini ja Harris (1997) ovat todenneet kokousten merkityksellisyyden organisaation muodostavassa vuorovaikutustilanteiden verkostossa.

Kokoukset ovat myös organisatorisia rituaaleja, joissa ajoittain näytelmänomaisesti toteutetaan organisaation laatimaa käsikirjoitusta esimerkiksi käymällä keskustelua ainoastaan, jotta niistä saadaan merkintä kokousmuistioihin tai puhumalla samoista ongelmista uudelleen ja uudelleen, koska asialista siitä "vaatii". Kokousten rituaalimaisuuden ovat todenneet myös Boden (1994), Freeman ja Peck (2007), Schwartzman (2017) ja Scott kollegoineen (2015). Tämän tutkimuksen tulosten mukaan kokousrituaaleissa myös vahvistetaan tai muokataan ryhmän tai organisaation arvoja esimerkiksi vahvistamalla organisaation jakamaa tietoa hyväksymällä tiedotetut asiat kritiikittä tai suhtautumalla kriittisesti jaettuun tietoon ja siten positioimalla ryhmää suhteessa organisaatioon. Kokoukset ovat myös yhteistyön areenoita, joissa jaetaan tietoa, koordinoitaan toimintaa ja edistetään organisaation keskeisiä prosesseja.

Kokousten institutionaalisuus ilmenee esimerkiksi kokousten keskinäisenä samankaltaisuutena ja siinä, että kokouksia pidetään itsestäänselvyytenä. Myös kokouskäytänteet puheenjohtajasta asialistaan ja muistioihin ovat vahvoja kokousvuorovaikutusta määrittäviä tekijöitä sekä vuorovaikutuksen rakenteiden että toimijuuksien kautta tarkasteltuina. Aiemmin Asmuß ja Svennevig (2009) ovat todenneet, että kokouskäytänteet määrittävät vuorovaikutusta. Sekä kokouksen institutionaalisuus että organisatorisuus ohjaavat kokousosallistujien vuorovaikutuskäyttäytymistä, jolloin CCO-näkökulmasta tarkasteltuna kokoukset ja sairaalaorganisaatio voidaan määritellä ei-inhimillisiksi toimijoiksi. Koska kokous on instituutio ja samanaikaisesti organisaatioon sidonnainen, on se itsensä konteksti: ei-inhimillisten toimijuuksien kautta voidaan tarkastella tätä kompleksista suhdetta. Kokouksissa vaikuttaviin toimijuuksiin syvennytään luvussa 5.1.2. Kokousten olemus on kaikkea edellä kuvattua usein saman-

aikaisesti. Kuten myös Scott kollegoineen (2015) toteaa, kokousten olemuksen teoreettinen jäsentäminen on tärkeää, jotta tulevissa tutkimuksissa voidaan perustellusti rajata kokousten tarkastelua esimerkiksi rituaaleihin tai toimijoihin. Taulukossa 5 jäsennetään mitä kokoukset tämän tutkimuksen tulosten perusteella ovat.

TAULUKKO 5 Kokousten olemus

Kokoukset ovat:	Tämä ilmenee esimerkiksi:
Organisatorinen instituutio	Kokousten keskinäisenä samankaltaisuutena sekä kokouksissa tapahtuvana organisaation konstituomisena
Legitimoi tuja, jatkuvuutta edustavia merkityksentämistilanteita, joissa organisaatiota konstituoidaan vuorovaikutuksessa	Organisaation merkityksentämisenä eli toimintaympäristön tulkitsemisenä ja luomisena, ts. ”ison kuvan muodostamisena”, ja oman paikan tulkitsemisenä osana tätä isoa kuvaa
Rituaaleja	Kokouksen näytelmämäisenä suorittamisena, kuten teatraalisten keskusteluiden käymisenä vain kokousmuistiota varten
Areenoita organisaation prosessien edistämiseksi	Johtamistyöhön saatavana vertaistukena, toiminnan koordinoitina ja ongelmanratkaisuun kytkeytymisenä
Toimijoita	Asialistan, muistioiden ja kokouksen itsessään vaikutuksena kokousosallistujien käyttäytymiseen ja organisaation toimintaan

Merkitys yksilölle ja ryhmälle. Tämän tutkimuksen tulokset nostavat esiin monia kokousten rooleja yksilöiden ja ryhmien näkökulmasta (ks. Taulukko 6). Kokouksissa saadaan tietoa, jota joko sovelletaan käytännössä tai käytetään luomaan ymmärrystä organisaation toiminnasta tai suunnasta. Organisaatioperusteisia rooleja ylläpidetään ja oikeutetaan kokousvuorovaikutuksessa, kuten vuorovaikutuksen rakenteiden tarkastelu johtoryhmäkokouksissa osoittaa. Samalla sekä yksilöt että ryhmä tulkitsevat paikkaansa ympäröivässä organisaatiossa merkityksentäessään toimintaympäristöään. Näiden prosessien kautta tulokset vahvistavat Bodenin (1994) ja Schwartzmanin (1989) näkemystä kokousten roolista keskeisenä osana yksilöiden ja ryhmien organisatorista olemassaoloa. Kokouksissa myös oikeutetaan omaa (tai organisaation) toimintaa esimerkiksi asettamalla organisaatio tai tietty toimi- tai vastuualue kulloinkin tilanteeseen sopivaan rooliin kokousosallistujien näkökulmasta, esimerkiksi resurssitilanteeseen vetoamalla. Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että kokouksissa rationalisoidaan päätöksenteko- ja ongelmanratkaisuprosesseja retrospektiivisesti (Allen ym. 2014; Schwartzman 1989). Tämä tutkimus osoittaa, että näitä prosesseja ei rationalisoida ja merkityksennetä ainoastaan retrospektiivisesti, vaan myös prosessien ollessa käynnissä, sillä kokouksissa raportoidaan ja keskustellaan keskeneräisistä prosesseista ja niiden edistymisestä.

Johtoryhmäkokouksissa myös saadaan ja annetaan tukea johtamistyöhön: ajoittain tämä tuki tarkoittaa konkreettisia ohjeita tai neuvoja ja ajoittain vertaistukea. Kokouksissa muun muassa puretaan turhautuneisuutta tilanteiden vaatimusten ja omassa työssä käytössä olevien resurssien ristiriidoista. Yksilöt myös suorittavat kokousrituaalia ryhmänä ikään kuin näytellen osana organisatorista näytelmää ja näin ollen luovat omalla vuorovaikutuskäyttäytymisellään sekä organisaatiota että omaa kuulumistaan organisaatioon. Kokouksissa yksilöt ja ryhmät saavat tietoa toimintaympäristöstään ja tulkitsevat omaa paikkaansa osana tätä ympäristöä. Toimintaympäristöä myös merkityksennetään. Näissä prosesseissa rakentuu yhteisöllisyyden ja kuulumisen tunnetta, joiden voidaan nähdä tukevan työn tekemistä ja työhyvinvointia. Taulukossa 6 jäsenetään kokousten rooleja osallistujien ja ryhmän näkökulmasta.

TAULUKKO 6 Kokousten rooli osallistujan ja ryhmän näkökulmasta

Kokousten rooli osallistujan ja ryhmän näkökulmasta on:	Tämä ilmenee esimerkiksi:
Olla osa tieto- ja johtamisjärjestelmiä	Tiedon jakamisena, toiminnan koordinoituna ja johtamiseen saatuna tukena
Oman position vahvistaminen	Yksilön tai ryhmän organisatoristen roolien (esim. johtaja) vahvistamisena sekä oman aseman tulkitsemisena osana organisaatiota
Vastuun jakaminen	Vastuun siirtämisenä ei-inhimillisille toimijuuksille, vastuun itselleen ottamisena
Organisaation prosessien rationalisointi	Ongelmanratkaisu- tai päätöksentekoprosessien rationalisoimisena sekä retrospektiivisesti että prosessien ollessa käynnissä
Yhteisöllisyyden ja kuulumisen rakentuminen	Johtamiseen saatuna tukena ja oman aseman merkityksentämisenä osana organisaatiota

Merkitys organisaatiolle. Tulokset osoittavat, että kokousten merkitys organisaatiolle on valtaisa (ks. Taulukko 7). Kokousten vakiintunut ja arvostettu rooli organisaation merkityksentämistilanteina toimii organisaation konstituoinnin ytimessä, sillä kokoukset ovat vakiintuneita kohtaamisia organisoinnissa ja organisoitumisessa. Kokousvuorovaikutuksessa luodaan, vahvistetaan, oikeutetaan, muokataan ja ylläpidetään organisaation rakenteita. Kokoukset ovat oleellinen osa kaikkea organisaation toimintaa monitahoisesti. Esimerkiksi johtoryhmäkokouksissa tapahtuvan ongelmapuheen yhteys organisaation ongelmanratkaisu- ja päätöksentekoprosesseihin on kompleksinen. Vaikka johtoryhmät eivät sinänsä voi tehdä päätöksiä, ovat ne osa organisaation ongelmanratkaisun rakenteita. Silti valtaosa kokouksissa keskustelluista ongelmista ratkaistaan kokousten ulkopuolella, esimerkiksi sairaanhoitopiirin johtoryhmässä, erityisissä työryhmissä tai epämuodollisissa tapaamisissa. Ongelmat voivat olla myös pirullisia, jolloin niitä ei ratkaista vaan ennemmin hallitaan. Kokoukset toimivat organisaation näkökulmasta myös kanavana, joiden kautta organisaati-

tio tiedottaa tärkeistä asioista ja toimenpiteistä ja toisaalta myös saa tietoa eri osiensa toiminnasta kokousmuistioiden muodossa.

Ei-inhimillisten toimijoiden on todettu olevan organisaation vakauteen vaikuttavia tekijöitä (Cooren & Fairhurst 2009), ja toistuvuutensa ja arvostetun asemansa johdosta kokoukset ei-inhimillisinä toimijoina ovat erityisen merkityksellisessä roolissa vakauden suhteen. On syytä huomioida, että kokoukset voivat olla myös epäjärjestyksiä ja siten epävakautta aiheuttavia tilanteita (Schwartzman 2015, 2017). Ryhmä voi esimerkiksi vastustaa tai ymmärtää väärin organisaation johdon tiedottamaa muutosta, jolloin kokous toimii organisaation kannalta ennemmin epäjärjestyksen aiheuttajana kuin vakauttajana. Myös mikäli kokoukset koettaisiin ahdistaviksi tai epämiellyttäväiksi, olisi niiden vaikutus organisaation toimintaan negatiivinen. Kokousten rooli keskeisenä organisaatiota konstituivana käytänteenä voi siis johtaa sekä hyvään että huonoon organisaatioon: samanaikaisesti organisaatio representoituu kokouksissa pienoiskoossa (Schwartzman 1989), eli kokouksia tarkastelemalla voidaan saada tietoa organisaation vahvuuksista ja haasteista. Kokousten rooleja organisaation näkökulmasta vedetään yhteen taulukossa 7. Seuraavaksi tarkastellaan kokouksiin kytkeytyviä toimijuuksia.

TAULUKKO 7 Kokousten rooli organisaation näkökulmasta

Kokousten rooli organisaation näkökulmasta on:	Tämä ilmenee esimerkiksi:
Luoda, ylläpitää ja muokata organisaatiota	Organisaation monipuolisena merkityksentämisenä sekä organisatoristen, ei-inhimillisten toimijoiden että ihmistoimijoiden lähtökohdista
Edistää organisaation prosesseja	Tiedottamisena, toiminnan koordinoitina, ongelmanratkaisuprosessien edistämisenä
Vaikuttaa organisaation vakauteen	Kokousten ei-inhimillisen toimijuuden vaikutuksina organisaation vakaaseen ylläpitoon tai epäjärjestyksen luomiseen

5.1.2 Kokous toimijana ja toimijuudet kokouksissa

Schwartzman (2015, 2017) on esittänyt, että kokouksia tulisi tarkastella toimijoina, jotta voidaan edelleen kehittää ymmärrystä kokousten olemuksesta. Ennen tätä tutkimusta ainoastaan Duffy (2016) on eksplisiittisesti tarkastellut kokousten toimijuutta. Tämän tutkimuksen tuloksissa kokouksen tai kokoukseen kytkeytyvä toimijuus määrittyi CCO-näkökulman kautta organisaation, tai organisaatiota edustavaksi, toimijuudeksi. Kokousosallistujien yksittäiset toimijuudet tai johtoryhmän kollektiivinen toimijuus taasen määrittyivät inhimilliseksi toimijuudeksi. Kokousinstituution toimijuus tulee ilmi kokouksille tyypillisessä vuorovaikutuskäyttäytymisessä, kuten puheenvuorojen pyytämässä ja asialistan mukaan etenemisessä puheenjohtajan johdolla. Aiemmissakin tutkimuksissa on todettu kokousvuorovaikutuksen eroavan sitä edeltävästä ja seu-

raavasta vuorovaikutuksesta (Angouri & Marra 2010; Asmuß & Svennevig 2009). Kokoukseen kytkeytyvinä ei-inhimillisinä toimijoina tämän tutkimuksen tuloksissa kuvattiin ensisijaisesti asialistaa, kokousmuistioita sekä kokousten tehtävätavoitteita. Asialistan tai muistioiden kaltaisten organisaation tekstien ei-inhimillinen toimijuus on ollut tarkastelun alla myös aiemmissa tutkimuksissa (esim. Cooren 2004; Pälli & Lehtinen 2013). Lisäksi organisaatorakenteet, kuten osallistujien asemaan perustuvat roolit, tuottivat ei-inhimillisiä toimijuuksia, jotka eivät olleet kokouslähtöisiä. On tärkeää todeta, että ei-inhimillinen toimijuus tulee ilmi ihmistoimijoiden käyttäytymisessä: ei-inhimillisiä toimijoita luodaan ja edustetaan vuorovaikutuksessa (Castor & Cooren 2006). Ei-inhimillinen toimijuus voi siten olla ihmistoimijoiden käyttäytymisen taustalla implisiittisenä ja se voidaan luoda ja siitä voidaan neuvotella vuorovaikutuksessa eksplisiittisesti. Tässä tutkimuksessa esimerkiksi kokouksen asialista vaikutti usein kokousosallistujien käyttäytymisen taustalla, mutta toimijuus myös neuvoteltiin ryhmän toimesta jollekin ei-inhimilliselle toimijalle.

Tämän tutkimuksen keskeinen tulos kokoustutkimuksen kannalta on ei-inhimillisten- ja inhimillisten toimijoiden välillä havaittu jännite, jota hallitaan vuorovaikutuksessa. Tämä havainnollistuu esimerkiksi siten, että ajoittain ryhmät antavat organisaation vaikuttaa itseensä ja ajoittain eivät. Ryhmät myös ajoittain tekevät jotain itseään ja ajoittain organisaatiota varten. Jännite muodostuu esimerkiksi organisaation ja kokousosallistujien tavoitteiden eroavaisuuksista, tai kun organisaatio asettaa tiedottamalla johtoryhmille tavoitteita, mutta ei johtoryhmäjäsenten näkökulmasta tarjoa riittäviä resursseja tavoitteisiin pääsemiseksi. Aikaisempi kokouskirjallisuus ei huomioi toimijoiden välisen jännitteen olemassaoloa.

Kokouksissa sekä luodaan organisaatiota merkityksentämisen kautta että ylläpidetään organisaation prosesseja tiedottamisen kautta. Kokouksissa siis konstituoidaan organisaatiota, mutta samanaikaisesti kokoukset toimivat forumina organisaation prosesseille, tilannekohtaisesti ja dynaamisesti. Näin ollen kokousvuorovaikutuksessa havaittava toimijuus voi olla joko organisaatiolla (esim. kokous, muistiot, statukset) tai kokousosallistujilla. Osallistujien ja organisaation toimijuuksien välistä jännitettä on hallittava, ja tämän hallinnan on tapahduttava vuorovaikutuksessa. Bodenin (1994) mukaan kokoukset määrittyvät organisaatiota alhaalta ylöspäin konstruoivaksi käytänteeksi. Tämä tutkimus osoittaa, että organisaatiota muodostetaan kokousvuorovaikutuksessa sekä alhaalta ylöspäin ihmistoimijoiden (kokouksiin osallistujat) että ylhäältä alaspäin ei-inhimillisten toimijoiden (esim. kokousmuistioihin perustuva tiedotus) lähtökohdista. Näin ollen organisaation organisoituminen vuorovaikutuksessa tapahtuu samanaikaisesti sekä mikrotasolta makrotasolle että päinvastoin, jolloin toimijuuksien välinen jännite syntyy. Tässä tutkimuksessa erityisesti se, ettei ryhmä voinut tehdä päätöksiä vaikutti toimijuuksien väliseen jännitteeseen. Esimerkiksi ongelmista puhuttaessa itse ongelma, vastuu ongelmasta tai ongelman ratkaisu sijaitsi jossain muualla kuin johtoryhmien toimintaympäristössä. Tällainen ongelmien *toisaallisuus* mahdollisti tai jopa pakotti johtoryhmät

ohjaamaan ongelmapuheessaan vastuuta ongelmista ei-inhimillisille toimijoille, vaikka ongelma olisi koskettanut johtoryhmien jäseniä suoraankin.

Johtoryhmäkokous itsessään on organisaation asettama tiedonjakamisen muodollinen väylä. Ei-inhimilliset toimijat määrittävät kokousvuorovaikutusta esimerkiksi ylempien organisaatiotasojen kokousmuistioiden muodossa ylhäältä alaspäin, säätelemällä jaettavaa informaatiota, jolloin organisaatiota tiedotetaan todelliseksi organisaation haluamalla tavalla. Näin ollen organisaatio ikään kuin olettaa, että kokouksissa organisaatio merkityksentyy organisaation tai johdon virallisen tiedotuslinjan mukaisesti: kun näin tapahtuu, kokousvuorovaikutus heijastaa organisaatiota. Kuitenkin samaan aikaan kokousvuorovaikutuksessa organisaatio konstituoituu alhaalta ylöspäin kokousosallistujien toimesta, kun he organisoivat toimintaa ja luovat yhteisiä merkityksiä organisaatiosta tai sen toiminnasta. Samalla osallistujat joko vahvistavat tai muuttavat olemassa olevia asenteita tai käytänteitä. Näin ollen kokousvuorovaikutuksessa myös kyseenalaistetaan organisaation virallista viestintää. Osallistujat voivat antaa tai olla antamatta toimijuuden ja sen myötä vastuun organisaatiolle, esimerkiksi kertoessaan työntekijöilleen tulevista muutoksista tai henkilöstövähennyksistä. Ryhmä neuvottelee toimintaympäristönsä vaikutuksesta omaan toimintaansa ihmis- ja ei-inhimillisten toimijuuksien välisen jännitteen hallinnan kautta. Esimerkiksi kun organisaation ja ryhmän arvojen välillä esiintyy ristiriitoja, ryhmä neuvottelee riippuvuudestaan ympäristöönsä (bona fide - näkökulma) tai neuvottelee toimijoista, joiden vastuulle ongelman säilyttää (CCO-näkökulma).

Jatkotutkimushaasteet. Tämän tutkimuksen havainnot ja johtopäätökset tarjoavat kokoustutkimukseen runsaasti jatkotutkimushaasteita. Ensinnäkin tutkimuksen tulokset osoittavat kokousten olevan Schwartzmanin (1989) ja Bodeinin (1994) esittämällä tavalla keskeisiä organisaation käytänteitä. Jatkossa on kuvattava lisää sellaisia vuorovaikutusprosesseja, joissa tämä keskeisyys tulee ilmi, esimerkiksi muita analyysimenetelmiä hyödyntämällä. Myös kokousten rooli osana johtamistyön kokonaisuutta on mielenkiintoinen jatkotutkimushaaste, ja sitä voisi lähestyä esimerkiksi ei-inhimillisen toimijuuden näkökulmasta. Merkittävä teoreettinen jäsenitys tämän tutkimuksen tuloksista on ihmis- ja ei-inhimillisten toimijuuksien välinen jännite. Tähän jännitteeseen, sen ilmenemiseen ja hallintaan paneutuva jatkotutkimus auttaa kehittämään jäsenystä edelleen. On syytä tarkastella, kuinka tätä jännitettä oikeastaan voidaan hallita? Esimerkiksi vastuun ottamisen ja luovuttamisen tai sivuuttamisen kysymykset ovat mielenkiintoisia suhteessa ei-inhimillisiin toimijoihin: milloin vastuu otetaan itselle ja milloin se annetaan ei-inhimilliselle toimijuudelle. Toimijoiden välinen jännite voisi olla myös näkökulma kokousten epävakauttaviin ominaisuuksiin keskittyvään tutkimukseen, jota Schwartzman (2015) peräänkuuluttaa. Muuttuuko organisoituminen hajaannukseksi tilanteissa, joissa jännitteen hallinta epäonnistuu? Ylipäänsä ei-inhimillisten toimijuuksien rooleja tai tehtäviä osana kokouksia on mielekästä tarkastella jatkossa.

5.2 Sairaalojohtoryhmätutkimus

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat suurelta osin aikaisempaa tietämystä sairaalojohtoryhmistä ja niiden kokouksista, mutta osaltaan myös asettavat aikaisempia tutkimustuloksia uuteen valoon. Tulokset osoittavat organisaatiorakenteiden vaikutuksen kokousvuorovaikutukseen, puheenjohtajan roolin merkittävyyden ja vuorovaikutuksen tehtäväkeskeisyyden, kuten myös Iedema, Degeling ja White (1999) ja Mikkola ym. (2014) ovat todenneet. Lisäksi tulokset nostavat esiin organisaatiorakenteista kumpuavan keskustelujen dyadisuuden ja relationaalisen tason prosessien merkittävyyden.

Tämän tutkimuksen havainnointiin perustuvissa tuloksissa on havaittavissa yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia aikaisempaan, haastattelututkimuksiin perustuvaan tietoon suomalaisista sairaalojohtoryhmistä. Tulokset vahvistavat Viitaseen ym. (2011) sekä Viitaseen, Kokkisen ja Puolijoen (2016) tuloksia sairaalojohtoryhmien tiedonjakamiskeskeisyydestä ja organisaatioon sitouttamisesta. Sen sijaan tämän tutkimuksen havainnot eivät juuri tue tai tukevat vain osittain Viitaseen ym. (2011) haastattelutuloksia toiminnan koordinoinnin keskeisyydestä ja Viitaseen, Kokkisen ja Puolijoen (2016) haastattelutuloksia yhteisten merkitysten tai konsensuksen muodostamisesta, tulevaisuuden suunnittelusta tai päätöksenteosta.

Viitaseen, Kokkisen ja Puolijoen (2016) tuloksissa nousee esiin myös haastattelututkimuksen käsitys, että johtoryhmissä luodaan yhteistä ymmärrystä siitä, miten johdolta tulevia ohjeita sovelletaan käytännössä ja rakennetaan ymmärrystä muiden osallistujien erikoisaloista tai vastuualueiden asioista. Tässä tutkimuksessa havainnoituissa johtoryhmissä näin ei juurikaan tapahdu. Viitaseen, Kokkisen ja Puolijoen (2016) toteavat vastuualuejohtoryhmien jäsenten käsityksiin perustuen, että näissä ryhmissä organisoidaan käytännön johtamistyötä ja ratkaistaan jokapäiväisiä ongelmia. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan vastuualuejohtoryhmissäkin keskitytään lähinnä tiedon jakamiseen, ei niinkään käytännön organisointiin tai koordinointiin. Nämä eroavaisuudet johtunevat ainakin osittain havainnointi- ja haastattelumetodologian eroavaisuuksista: myös tämän tutkimuksen tuloksissa näkyy ristiriitaisuutta osallistujien tulkinnan kokoukseskustelusta ja havainnointiin perustuvien vuorovaikutusverkostojen välillä: käsitykset eivät vastaa havaintoja. Osallistujat kertovat kokouksissa keskusteltavan ryhmänä, mutta vuorovaikutusverkostot osoittavat muuta. Haastattelututkimus nostaa esiin ikään kuin todellisuuden eri osan kuin havainnointitutkimus: haastatteluissa on kyse osallistujien tulkinnoista ja kokemuksista, havainnoinnissa on kyse vuorovaikutuskäyttäytymisestä. Tieto haastatteluiden ja havainnoinnin osittain ristiriitaisista tuloksista on tärkeää esimerkiksi kehittämis- ja koulutustyön näkökulmasta. Eroavaisuudet voivat osittain selittyä myös sairaaloiden yksilöllisillä piirteillä ja tutkimuskohteiden eroavaisuuksilla.

Tutkimuksen tulokset osoittavat myös, että kokousvuorovaikutuksessa tehdään eroa hallinnollisen ja kliinisen työn välille. Hallinnollisen ja kliinisen työn erottaminen on todettu myös aiemmin (esim. Iedema 2005). Ajoittain tämä

kahtiajako johtuu johtoryhmien päätöksentekovallan puutteesta, esimerkiksi kun kliinisen työn toimintoja on käynnistettävä, vaikka näihin toimintoihin liittyvät hallinnolliset prosessit (paperityöt, päätökset) eivät vielä ole valmiita. Merkittävimmäksi hallinnollisen ja kliinisen työn erottelu muuttuukin silloin kun näiden kahden välillä on ristiriita: tällöin kyse on useimmiten resursseista. Erityisesti hallintoa edustavien vierailijoiden myötä muodostui selkeä ero hallinnollisen sairaalan ja kliinisen sairaalan välille. Vaikka nämä ”kaksi sairaalaa” ovatkin työn sisällöiltään erilaisia, ovat ne osa samaa organisaatiokokonaisuutta, joka palvelee samaa organisaation ydintehtävää. Hallinnollisen ja kliinisen työn erottamisessa vaarana ovat ristiriidat hallinnollisten tavoitteiden ja kliinisen työn realiteettien välillä, jolloin esimerkiksi ihmis- ja ei-inhimillisten toimijuuksien välisen jännitteen hallinta voi kehittyä haastavaksi, resursseja kuluttavaksi ja epävakautta luovaksi.

Sairaalaorganisaatiolle kokoukset ovat ensisijaisesti tiedon jakamisen kanavia ja tieto on jotain, jota voidaan siirtää paikasta toiseen, johdolta työntekijöille tai yksilöltä toiselle. Tulosten perusteella sairaalassa vallitseva viestintäkäsitys mukailee informaatioperusteista viestintäkäsitystä, mitä itsessään pidetään riittämättömänä ja vanhanaikaisena näkemyksenä viestinnästä (esim. Ashcraft, Kuhn & Cooren 2009). Informaatioperustaisen viestintäkäsityksen mukaan viestintä on kanava, jota pitkin informaatiota siirretään. Tällainen viestintäkäsitys jättää huomiotta yhteisten merkitysten rakentumisen merkityksentämisen myötä ja samalla viestinnän ja vuorovaikutuksen konstruoivat ominaisuudet. Kokouksissa voidaan merkityksentää ja konstituoida erilaista sairaalaa kuin johto ylimmän johtoryhmän muistioiden muodossa viestii. Toisin sanoen ylhäältä käsin ei voida päättää millaista organisaatiota kokouksissa luodaan. Myös organisaatorakenteet ja organisaatioon perustuvat roolit ohjaavat ja rajoittavat kokousvuorovaikutusta. Esimerkiksi vuorovaikutusverkostot osoittavat, että sairaala voi kohdata ongelmia horisontaalisessa tiedon jakamisessa, sillä hierarkiarakenteet ja eri vastualueiden väliset rajat rajoittavat vuorovaikutusta. Näin on, vaikka kokousosallistujat kokevat kokoukset avoimiksi ja keskusteleviksi. Ainakin johtoryhmien puheenjohtajat ovat jäseniä myös ylemmän tason johtoryhmissä: näin ollen puheenjohtajalla on suuri vastuu yhteisten merkitysten luomisesta. Puheenjohtaja voi esimerkiksi johtaa kokouskeskustelua siten, että vastuu- tai toimialuetta koskevista asioista muodostuu jaettava ymmärrystä kaikkien johtoryhmäjäsenten kesken.

Tutkittujen johtoryhmäkokousten tavoitteet tai merkitys eivät olleet kovinkaan selviä johtoryhmien jäsenille. Näin toteavat myös Viitanen, Kokkinen ja Puolijoki (2016). Osaltaan tähän vaikuttaa kokousinstituution itsestäänselvyys: vain harvoin organisaatioissa pysähdytään miettimään miksi kokouksia pidetään. Kokouksia myös saatetaan suorittaa rutinoituneesti, jolloin edes ajan-kohtaisiin ja merkittäviin aiheisiin ei välttämättä tartuta, sillä asialista ohjaa vuorovaikutusta. Osittain kokousten merkitykset ovat kehittyneet joksikin muuksi kuin hallintosääntöön on kirjattu. Tämä tulee näkyviin kokouksissa toteutuvissa suhdetason prosesseissa. Myös se, ettei kokouksissa voida tehdä päätöksiä, saattaa hämärtää kokousten tavoitteiden hahmottamista. Kaiken

kaikkiaan organisaatorakenteet kuten edustukselliset roolit, kokousten päätöksentekovallan puute ja johtoryhmän tehtävät määrittävät kokousvuorovaikutusta huomattavasti. Tämä on tärkeää tiedostaa, jotta kokousvuorovaikutusta voidaan kehittää keskustelelevampaan ja avoimempaan suuntaan.

Johtoryhmien kokousvuorovaikutus on tietokeskeisyytensä johdosta vahvasti tehtäväkeskeistä ja siten tehtävää edistävää eikä kokouksissa esiintynyt tehtävän edistämistä estäviä vuorovaikutusfunktioita. Tämä on merkittävää, sillä asiaan keskittymistä estävien funktioiden puuttuminen voi parantaa osallistujien tyytyväisyyttä ja ryhmän tuloksia (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock 2012). Vuorovaikutus ei kuitenkaan keskity päätöksentekoon eikä ongelmanratkaisuun, sillä nämä eivät ole ryhmien ensisijaisia tehtäviä. Toisaalta tulokset vahvistavat tietoa, että sairaalaorganisaatiossa käsiteltävät ongelmat ovat usein niin kutsuttuja pirullisia ongelmia (wicked problems), joita ennemminkin on pyrittävä hallitsemaan kuin ratkaisemaan (Carcasson & Sprain 2016; Vartiainen 2008). Vaikka johtoryhmäkokouksissa ei varsinaisesti tehdä päätöksiä tai ratkaista ongelmia, ovat ne osa sairaalan pirullisten ongelmien hallintaa. Tieto- tai tiedottamiskeskeisyys implikoi myös käsitystä organisaatioprosesseista rationaalisina. Sekä tämän tutkimuksen että aiemmat tutkimustulokset (Hoelscher ym. 2016) ja teoreettiset jäsennykset (esim. Cohen, March & Olsen 1972) osoittavat, että rationaalisuus on vain osa organisaation keskeisiä ongelmanratkaisun ja päätöksenteon prosesseja.

Jatkotutkimushaasteet. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että sairaalajohtoryhmäkokoukset ovat merkittävä osa sairaalaorganisaation toimintaa ja siten tärkeä, toistaiseksi kovin vähän tarkasteltu tutkimuskohde. Erityisesti havainnointiin perustuvaa tutkimusta tarvitaan lisää, sillä suurin osa aiemmista tutkimuksista perustuu kyselyihin ja haastatteluihin, ja havainnointi vaikuttaa tuottavan hieman erilaisia tuloksia kohdistuessaan vuorovaikutuskäyttäytymisen tasolle; tälle tarvitaan vahvistusta. Johtoryhmillä ei ole valtaa tehdä päätöksiä, mutta niiden tehtävänä on kuitenkin toimia osana johtamisjärjestelmää: johtaminen ilman päätöksentekoa onkin mielenkiintoinen lisätutkimushaaste, esimerkiksi vastuun hallinnoinnin, osallistamisen tai tuen tarjoamisen kautta. Myös kliinisen ja hallinnollisen sairaalan erottaminen on tärkeä tulevaisuuden tutkimushaaste. Kuinka näitä kahta voidaan lähentää? Tätä voidaan lähestyä esimerkiksi edustuksellisten roolien tarkemman tarkastelun kautta. Koska johtoryhmillä vaikuttaa olevan haasteita oman tehtävänsä hahmottamisessa ja jaetun informaation jalostamisessa yhteiseksi tiedoksi, olisi fasilitoivan toimintatutkimuksen kautta mielenkiintoista tarkastella, kuinka johtoryhmien toiminnan kehittäminen vaikuttaisi organisaation toimintaan johtoryhmäkokousten ulkopuolella. Myös johtoryhmäkokousten keskusteluiden dyadisuus on mielekäs jatkotutkimushaaste johtoryhmätyön ja vuorovaikutuksen johtamisen kannalta: esimerkiksi milloin dyadinen keskustelurakenne murtuu ja millä keinoin tätä rakennetta voidaan lieventää.

5.3 Ryhmäviestinnän tutkimus

Ryhmäkirjallisuuden ryhmämääritelmät ovat usein melko idealistisia kuvauksia, erityisesti ryhmän yhtenäisyyden ja sisäisten riippuvuussuhteiden osalta. Tässä tutkimuksessa tarkastellut ryhmät työskentelivät ryhmänä ainoastaan kokouksissaan ja työhön liittyvät, ryhmien jäsenten keskinäiset riippuvuussuhteet olivat vahvasti dyadisia toimialuetasolla ja lähijohtaja-asemassa toimivien välisiä vastuualuetasolla. Tämä myös vaikuttaa ryhmän vuorovaikutukseen, kuten toisen osatutkimuksen vuorovaikutusverkostot osoittavat. Lisäksi johtoryhmien tavoite on jopa ryhmän jäsenille hieman epäselvä ja ryhmät eivät tuota tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden ohella juuri mitään mitattavissa olevaa. Nämä seikat johtuvat johtoryhmien roolista osana sairaalaorganisaatiota. Tämänkaltainen hallinnollinen rooli, johon ei kuulu strategista päätöksentekoa tai strategian luomista, on julkisissa organisaatioissa melko tyypillinen. Tässä tutkimuksessa tarkastellut ryhmät eivät vastaa ryhmän ideaaleja, mutta siitä huolimatta nämä ryhmät ovat tärkeitä jäsenilleen ja organisaatiolle. Ryhmätutkimuksen on tarkasteltava ryhmiä osana niiden toimintaympäristöä, jotta saadaan tietoa erilaisista ryhmistä ja niiden tehtävistä (Arrow, McGrath & Berdahl 2000; Beck ym. 2016).

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tulokset osoittavat monilla tavoin luonnollisten ryhmien tutkimisen tärkeyden ja merkittävyyden ja vahvistavat aikaisempaa kritiikkiä (esim. Putnam & Stohl 1990; Frey 1996; Valkonen & Laapotti 2011) laboratorioryhmätutkimusta kohtaan. Tulokset todentavat, että kaikki työelämän tehtäväkeskeisetkään ryhmät eivät ole päätöksenteko- tai ongelmanratkaisukeskeisiä. Saman ovat todenneet aiemmin myös Scheerhorn, Geist ja Teboul (1994). Tulokset osoittavat myös, että edes ongelmista puhuminen ei aina liity ongelmanratkaisuun. Tämä on huomattavaa, sillä ryhmätutkimuksessa valtaosa vakiintuneista vuorovaikutusfunktioiden kategorisointijärjestelmistä perustuu päätöksenteon ja ongelmanratkaisun tarkasteluun (esim. Interaction Process Analysis, Bales 1950; act4teams, esim. Kauffeld & Lehmann-Willenbrock 2012; Function Oriented Interaction Coding System, esim. Hirokawa 1982; Multiple Sequence Model, Poole & Roth 1989). Lisäksi suurin osa ryhmäviestinnän merkittävistä teorioista ja tutkimuksesta keskittyy päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun (Hirokawa & Poole 1996; Valkonen & Laapotti 2011). Ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon keskittyminen on perusteltua näiden prosessien keskeisyyden vuoksi (ks. Poole & Hirokawa 1996), mutta ryhmätutkimuksen on tarkasteltava myös muita ryhmäprosesseja.

Erytyisesti kolmas, ongelmapuheeseen keskittynyt, osatutkimus nosti esiin luonnollisten ryhmien tutkimisen merkittävyyttä. Tutkiessaan päätöksentekoa useista eri organisaatioista muodostetussa ryhmässä, Hoelscher ym. (2016) havaitsivat, että tutkimuksen kohteena ollut ryhmä ei "valinnut" käyttöönsä joko rationaalista (Dewey 1910), tyytymiseen perustuvaa (Simon 1956) tai roska-astiamallin (Cohen, March & Olsen 1972) mukaista päätöksentekostrategiaa, vaan ennemmin sekoituksen näistä kaikista. Tämän tutkimuksen tulosten pe-

rusteella johtoryhmät merkityksentävät ongelmia ja ongelmallisia tilanteita rationalisoidakseen niitä, kokoustilanne ja sairaalaorganisaatio sopivat organisoidun anarkian määritelmään (ks. Cohen, March & Olsen 1972) ja vallattomuus päätöksenteossa ajaa ryhmiä tyytymisen strategiaan. Osatutkimuksen tulokset myös alleviivaavat, että luonnollisissa ryhmissä ja organisaatioissa ongelman ymmärtäminen ja ratkaisu rakentuu useissa eri lokaatioissa ajallisesti hajaantuneesti ja lisäksi useiden eri ryhmien, joissa on risteäviä jäsenyyksiä, toimesta. Organisaatioiden ongelmanratkaisuprosessit siis hajaantuvat temporaalisesti, avaruudellisesti ja strategisesti, mikä osoittaa bona fide -näkökulman tärkeyden ryhmätutkimuksessa. Lisäksi laboratoriotehtävissä ryhmät keskustelevat vain yhdestä ongelmasta, kun organisaatioissa ryhmät voivat keskustella mistä tahansa ongelmasta, joka joskus voidaan ratkaista ja joskus on tärkeämpää jakaa tietoa ja muodostaa yhteistä ymmärrystä ongelmasta tai sen syistä. Näin ollen laboratorioryhmiä ratkaisemassa suhteellisen yksinkertaisia ongelmia kahdeskymmenessä minuutissa eivät juuri heijasta työelämän ryhmien kohtaamia ongelmanratkaisutilanteita.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat myös suhde- ja tehtävätason vuorovaikutuksen teoreettisenkin erottamisen ongelmallisuuden (koontia suhde- ja tehtävätason erottamisesta: ks. Beck 2008). Johtoryhmien kokousvuorovaikutus on sekä sisällöltään että vuorovaikutusfunktioiltaan voimakkaasti tehtäväkeskeistä (myös Mikkola ym. 2014), mutta samanaikaisesti kokousten merkitys muodostuu vahvasti suhdetasolla esimerkiksi positioinnin ja sairaalan merkityksentämisen myötä. Haastatteluissa osallistujat kokevat kokoukset tärkeiksi, mutta ei hallinnollisten prosessien tai johtamistyön kannalta. Näin ollen tulokset alleviivaavat, että suhdetason prosessien edistämiseen ei tarvita suhdetason viestejä (ks. Valkonen & Mikkola 2000). Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat tulkintaa, jonka mukaan kaikkeen viestintään liittyy suoria ja epäsuoria relationaalisia prosesseja, jotka merkityksentyvät sekä yksilöiden tulkinnoissa että ryhmän yhteisessä merkityksentämisessä (Beck 2008). Tämä tapahtuu esimerkiksi johtoryhmien luodessa konsensusta ja koheesiota valittamalla sairaalassa vallitsevasta tilanteesta tai käytännöistä.

Ryhmäviestinnän teoreettiseen perinteeseen tämä tutkimus kontribuoi bona fide- ja CCO-näkökulman yhdessä soveltamisen myötä. Aiemmin Stohl (2007) on soveltanut yhdessä konstitutionaalista ja bona fide -lähestymistapaa ja todennut lähestymistavan toimivaksi. Kuten edellä on todettu, tämä tutkimus osoittaa bona fide -näkökulman olevan käytännöllinen ja tärkeä lähestymistapa luonnollisten ryhmien tarkasteluun. Esimerkiksi organisatoristen ja edustuksellisten roolien näkyminen vuorovaikutuksen rakenteissa ja osallistujien keskenään eroavat tulkinnat kokousten roolista alleviivaavat ryhmätilanteiden kompleksisuutta ja ovat käytännön esimerkki ryhmän läpäisevien rajojen vaikutuksesta ryhmän toimintaan. Johtoryhmät myös ajoittain ottavat ympäristöstä tulevan informaation vastaan sellaisenaan ja ajoittain arvioivat ja kritisoivat tällaista informaatiota, mikä kertoo ryhmien dynaamisesta riippuvuussuhteesta toimintaympäristöönsä. Tämä tutkimus myös ehdottaa ei-inhimillisen ja inhimillisen toimijuuden välisen jännitteen olevan yksi keskeisistä prosesseista, jol-

la ryhmät hallitsevat sekä läpäiseviä rajojaan että dynaamista riippuvuussuhdetta välittömään kontekstiinsa.

Jatkotutkimushaasteet. Tutkimuksen tulokset vahvistavat kokousten merkittävyyttä osana organisaatioita ja alleviivaavat luonnollisten ryhmien tutkimisen tärkeyttä. Organisatoriset kokoukset ovat lähes poikkeuksetta pienryhmätilanteita, joten tulokset korostavat myös ryhmäviestinnän tutkimuksen tärkeyttä. Lähtitieteenalojen tutkimuksissa vuorovaikutusprosessit ovat usein keskeisessä asemassa (esim. Angouri & Bargiela-Chiappini, 2011; Lehmann-Willenbrock, Allen & Kauffeld 2013), mutta viestinnän tutkijoilla on erityistä annettavaa ryhmätutkimukselle esimerkiksi bona fide- ja CCO-näkökulmista, kun tarkastellaan ryhmien liittymistä ja uppoutumista toimintaympäristönsä. Jatkossa onkin tarkasteltava niitä prosesseja, joilla ryhmät toisaalta liittyvät ympäristöönsä ja toisaalta erottautuvat ympäristöstään. CCO-näkökulmaa ei juuri pienryhmätutkimuksessa ole sovellettu, vaikka organisaatioviestinnässä CCO-näkökulma on ollut viime vuosina melko suosittu. Ryhmien on nähty olevan tärkeitä linkkejä, jotka liittävät yksilöt osaksi organisaatiota (Silva & Sias 2010), ja CCO-näkökulma soveltuu myös näiden linkittävien prosessien tarkasteluun. Myös menetelmällisesti tämän tutkimuksen tulokset ohjaavat tulkinnalliseen tutkimukseen, jossa viestintäkäsitys kytkeytyy konstitutionaaliseen, yhteisten merkitysten luomiseen keskittyvään näkökulmaan.

(Ryhmä)viestinnän erityisrooli on jatkossa jäsentää, millaisia ryhmiä on, mitä niissä tehdään ja millaista niiden vuorovaikutus on, sen sijaan, että keskittyttäisiin siihen millaisia ryhmiä pitäisi olla, mitä niissä pitäisi tehdä ja millaista niiden vuorovaikutuksen tulisi olla (Arrow, McGrath & Berdahl 2000; Beck 2008). Näin saadaan jäsenettyä tietoa kompleksisista ilmiöistä kompleksisessa maailmassa. Tällöin on mahdollista luoda ryhmiin ja organisaatioihin osaamista, jolla mukautua muuttuvien toimintaympäristöjen vaateisiin ja esimerkiksi pürullisten ongelmien hallintaan. Toisaalta tämän tutkimuksen tulokset korostavat kokouksen tai kokoustilanteen keskeisyyttä enemmän kuin ryhmän itsensä: ryhmäviestinnän tutkimuksessa on syytä pohtia jatkossa myös ryhmätilanteen ja ryhmän suhdetta.

6 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tämän tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa pyritään mahdollisimman laajaan arviointiin. Arviointi etenee Tracyn (2010) määrittelemien kriteereiden mukaan, joita on sovellettu laadullisen tutkimuksen arvioinnissa viime vuosina melko paljon. Tracyn (2010) kahdeksan laadullisen tutkimuksen arvioinnin kriteeriä ovat arvokas aihe, perusteellisuus, rehellisyys, uskottavuus, resonanssi, merkittävä kontribuutio, eettisyys sekä johdonmukaisuus. Tracyn (2010) mukaan nämä kriteerit ovat universaaleja eli sovellettavissa kaikkeen laadulliseen tutkimukseen. Kriteerit voidaan kuitenkin täyttää monella tavoin, tutkimustavoitteista, tutkijasta ja aineistosta riippuen (Tracy 2010). Seuraavaksi kuvaillaan, kuinka nämä kriteerit täyttyivät tässä tutkimuksessa, lukuun ottamatta eettisyyden arviointia, joka on tehty luvussa 3.3.

Arvokas aihe. Tutkimusaiheen arvokkuudella tarkoitetaan aiheen relevanttiutta, kiinnostavuutta, ajankohtaisuutta ja merkittävyttä (Tracy 2010). Tämän tutkimuksen aihetta voi pitää arvokkaana, sillä kokoukset ovat merkittävä osa organisaatioiden toimintaa ja etenkin johto- ja lähijohtajatehtävissä toimivien työelämää, ja koska tämä tutkimus tarjoaa tutkimustietoon perustuvaa ymmärrystä kokouksista, minkä pohjalta kokouksia ja organisaatioiden toimintoja voidaan kehittää. Aihe on kiinnostava, relevantti ja ajankohtainen myös, koska terveydenhuollon organisaatiot käyvät läpi suuria muutoksia muun muassa uudistuvien SOTE-palvelurakenteiden ja väestörakenteen muutosten vuoksi. Lisäksi poliittiselta tasolta lähteviä paineita toiminnan kehittämiseen ja taloudelliseen tehokkuuteen tulee sairaaloille jatkuvasti. Tämä tutkimus auttaa ymmärtämään kokousten keskeistä roolia erilaisten muutosten käsittelemisen areenoina.

Perusteellisuus. Tutkimuksen perusteellisuus viittaa teoreettisen viitekehysten, tutkimuskontekstin, aineiston ja sen keräämisen sekä aineiston analyysin riittävyteen, soveltuvuuteen ja monipuolisuuteen (Tracy 2010). Seuraavaksi tarkastellaan näitä osa-alueita, aineistoa, analyysimenetelmiä ja analyysia

painottaen. Tutkimuskontekstin soveltuvuutta voi pitää perusteltuna tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta. On kuitenkin syytä huomioida, että tämän tutkimuksen kohteena olevien ryhmien tehtävänä ei ollut tehdä päätöksiä, minkä vuoksi tulosten tarkastelu aiempaa tutkimustietoa vasten on osittain haastavaa. Näin on, koska erityisesti aiempi ryhmätutkimus on keskittynyt valtaosaltaan ryhmien päätöksenteon tarkasteluun (esim. Valkonen & Laapotti 2011). Toisaalta tehtäväkeskeiset ryhmät, joissa ei tehdä päätöksiä, ovat melko tavallisia erityisesti julkisen sektorin organisaatioissa, joten tämä tutkimus täyttää tärkeää tutkimusaukkoa. Teoreettisen viitekehyksen valinta perustellaan ja se onnistui kohdistamaan aineiston tarkastelua tutkimuksen kokonaistavoitteiden kannalta oleellisiin seikkoihin. Teoreettista viitekehystä voidaan pitää monipuolisena, sillä tutkimuksessa sovelletaan useaa teoreettista lähestymistapaa. Erityisesti Schwartzmanin (1989) ja Bodenin (1994) kokousteoretisointi ja CCO-näkökulma täydentävät toisiaan, sillä kokousten organisaatiota konstituiva rooli korostuu tuloksissa. Strukturaatioteoria ja CCO-näkökulman Montréalin koulukunnan näkemys ei-inhimillisistä toimijoista eivät ole täysin yhteensopivia rakenteen käsitteen osalta, mutta artikkeliväitöskirja antaa mahdollisuuden erilaisten teoreettisten lähestymistapojen käyttöön. Kaikki sovelletut teoreettiset näkökulmat palvelevat tutkimuksen kokonaistavoitetta, jolloin rakenteen käsite ei kokonaisuuden osalta muodostu ongelmalliseksi.

Tutkimus on toteutettu järjestelmällisesti ja tutkimuksen toteuttaminen on raportoitu tarkasti osatutkimuksissa ja lisäksi työn kokoavassa ja arvioivassa osuudessa. Tutkimusaineisto on kerätty yhdestä sairaalasta ja koostuu kahden eri johtoryhmän kokouksista sekä seitsemän johtoryhmäjäsenen haastatteluista, mitä voidaan pitää rajoituksena. Aineiston vahvuus on autenttisista kokoustilanteista kerätty havainnointiaineisto. Havainnointiaineiston keräämiseen liittyy aina mahdollisuus, että tutkijan ja videokameran läsnäolo vaikuttavat havainnoitavien käyttäytymiseen, erityisesti havainnoinnin aluksi. Tämän tutkimuksen kohdalla havainnoitavissa kokouksissa vierailtiin ennen videotallennuksen aloittamista ja tutkimukseen osallistuville kerrottiin tutkimushankkeen tavoitteista ja toteuttamisesta, jotta tutkijoiden vaikutus tutkittavien käyttäytymiseen jäisi mahdollisimman vähäiseksi (Mikkola, Pennanen, Laapotti & Väli-pakka 2014). Ensimmäisissä tallennetuissa kokouksissa osallistujat käyttäytyivät hetkittäin muodollisemmin, esimerkiksi puheenvuoroa pyytäessään, kuin myöhemmissä kokouksissa. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin esimerkiksi vuorovaikutusfunktioiden tai vuorovaikutusverkostojen osalta. Tässä tutkimuksessa havainnoitavien käyttäytyminen normalisoitui, minkä on todettu olevan tyypillistä havainnoinnin jatkuessa (Frey, Botan & Kreps 2000). Aroistakin aiheista puhuttiin.

Havainnointiaineiston laajuus on laadulliseen tutkimukseen riittävä, sillä kokoukset ovat keskenään hyvin samankaltaisia, joten lisäaineiston kerääminen näistä johtoryhmistä tuskin olisi vaikuttanut tuloksiin. Tosin toisenlaisista organisaatioista tai toisista sairaaloista aineiston kerääminen olisi voinut vaikuttaa tuloksiin, mutta tämä on enemmän jatkotutkimushaaste. Sosiaalisen verkostoa-analyysin keskittyneisyyslukujen vertailuun aineisto on suhteellisen rajal-

linen, mikä on huomioitava tuloksia tarkasteltaessa: verkostojen keskittyneisyyksistä johdetut tulokset ovat kuitenkin johdonmukaisia ja vain osa toisen osatutkimuksen analyysia, joten aineiston koko ei tältäkkään osin ole ongelmallinen. Ryhmät ja organisaatiot ovat olemassa ajallisessa jatkumossa ja tämän aineiston keruuhetkellä johtoryhmäkokouksissa keskusteltiin paljon juuri käynnistyneestä uuden sairaalan rakennushankkeesta: tämä osaltaan on vaikuttanut kokouskeskusteluiden sisältöön.

Haastatteluaineisto koostuu seitsemästä haastattelusta ja on siten suppea. Haastatteluiden kokonaisrooli tässä tutkimuksessa oli kuitenkin tarjota tukea havainnointiaineistolle ja haastatteluaineisto tarjosi tietoa niihin teemoihin, jotka olivat tutkimuksen kokonaistavoitteen kannalta tärkeitä. Haastatteluaineiston tulokset ovat myös hyvin samansuuntaisia aiempien tutkimustulosten (Viitanen ym. 2011; Viitanen, Kokkinen & Puolijoki 2016) kanssa, mikä osaltaan nostaa haastatteluaineiston uskottavuutta. Osallistujien tulkinnoissa kokouksistaan oli osittain ristiriitaisia eroavaisuuksia: tämä heijastelee kokemuksia johtoryhmien tehtävistä, sillä osallistajat kokivat kokousten tehtävän melko epäselväksi. On mahdollista, että kokoukset ovat niin itsestään selvä osa työntekoa, että niiden varsinaista tehtävää tai tavoitetta ei juuri pohdita. Tutkijan vaikutus haastattelutilanteeseen on ollut suuri, sillä tutkimushaastattelut olivat melko strukturoituja. Tämä on vaikuttanut aineiston luonteeseen, vaikkakin haastattelutavat kertoivat hyvin avoimesti asioistaan. Haastatteluiden luonne on huomiotu tuloksia raportoitaessa.

Valitut analyysimenetelmät ovat perusteltuja kunkin osatutkimuksen osalta ja aineiston analyysi on toteutettu systemaattisesti. Menetelmillä pystyttiin tunnistamaan osatutkimusten tavoitteiden mukaisia prosesseja tai ilmiöitä. Induktiiviset sisällönanalyysit ovat paljon käytettyjä laadullisia lähestymistapoja ryhmän vuorovaikutuksen analysoimiseen ja niiden on todettu soveltuvat tähän hyvin (Valkonen & Laapotti 2011). Analyysia tehdessä on tiedostettu, että aineiston luokittelu on aina yksinkertaistus ryhmän vuorovaikutuksesta. Myös diskursiivisten menetelmien on todettu soveltuvan hyvin bona fide- ja CCO-näkökulmaisten tutkimusten analyysimenetelmiksi (Cooren 2015; Putnam, Stohl & Baker 2012). Menetelmät on valittu osatutkimusten tavoitteisiin perustuen, esimerkiksi neljänteen osatutkimukseen diskursiivinen analyysi soveltuu hyvin, sillä sen kautta voidaan analysoida vuorovaikutusprosesseja, merkitysneuvotteluita (sairaalan merkityksentämistä) ja lokaali-globaali -dynamiikkaa (kokoustilanteen, johtoryhmän ja johtoryhmäjäsenten uppoutumista osaksi organisaatiokokonaisuutta) (Putnam, Stohl & Baker 2012). Käytettyjen menetelmien tulkinallinen tausta on todettu analyysikuvauksissa.

Sosiaalinen verkostanalyysi erottuu analyysimenetelmien joukosta paitsi määrällisyytensä, myös viestintäkäsityksensä johdosta. Verkostanalyysissa viestintä pelkistyy lähetetyiksi ja vastaanotetuiksi viesteiksi. Analyysi ei myöskään ota huomioon kuuntelemista ryhmässä. Todellisuudessa, vaikka jokin puheenvuoro suunnattaisiinkin tietylle ryhmän jäsenelle, koko ryhmä kuulee saman puheenvuoron. Tämä tulee ottaa huomioon tarkasteltaessa toisen osatutkimuksen tuloksia keskustelujen dyadisuuudesta. Verkostanalyysin on kuitenkin

kin todettu kuvaavan ryhmien vuorovaikutusverkostoja hyvin (Sauer & Kauffeld 2013; Sauer, Meinecke & Kauffeld 2015) ja tämän tutkimuksen tuloksissa verkostot ovat niin voimakkaasti puheenjohtajaan keskittyviä, että menetelmää voidaan pitää sopivana vastaamaan osatutkimuksen tavoitteeseen kuvata kokousvuorovaikutuksen rakennetta.

Hare ja Davies (1994) ovat todenneet, että ryhmän vuorovaikutuksen kokonaisvaltainen analyysi vaatii kolmen tason tarkastelua. Ensimmäinen taso on vuorovaikutuksen rakentumisen taso, joka käy ilmi vuorovaikutusverkoston, kohdistumisen ja osallistumisen tarkastelusta. Toinen taso on vuorovaikutusprosessi ja kolmas taso on vuorovaikutuksen sisältö. Tässä tutkimuksessa sovelletut analyysimenetelmät yhdessä kohdistuvat kaikille näille tasoille sosiaalisen verkostanalyysin kuvatessa vuorovaikutusverkostoa, kohdistumista ja osallistumista; diskursiivisen analyysin ja induktiivisen sisällönanalyysin kuvatessa vuorovaikutusprosessia ja diskursiivisen analyysin sekä ongelmapuheeseen keskittyvän sisällönanalyysin kuvatessa vuorovaikutuksen sisältöä. Lisäksi tässä tutkimuksessa huomioidaan kokousosallistujien tulkinnat ryhmän vuorovaikutuksesta. Näin ollen tämän tutkimuksen kokonaisuuden voidaan todeta muodostavat varsin kokonaisvaltaisen kuvan tutkittujen johtoryhmien kokousvuorovaikutuksesta.

Rehellisyys. Tracyn (2010) kriteereissä rehellisyys viittaa tutkijan ennakkoletusten ja asenteiden vaikutuksen arvioimista suhteessa tutkimukseen ja tutkimuksen toteuttamisen raportoinnin läpinäkyvyyttä. Ennakkoletuksista tai asenteista tarkasteltavaa ilmiötä tai kontekstia kohtaan on pyritty olemaan tietoisia, jotta tutkimuksen neutraliteetti säilyy. Kahden kirjoittajan käyttäminen auttaa mahdollisten ennakkoletusten tunnistamisessa: tässä tutkimuksessa asenteellisuus ei vaikuttanut tutkimuksen toteuttamiseen eikä tulkintoihin, sillä voimakkaita ennakkoasenteita tarkasteltua ilmiötä tai kontekstia kohtaan ei ollut. Esimerkiksi sairaalavuorovaikutuksen hierarkkisuuheen liittyviä ennakkoletuksia ei ollut. Osaltaan myös tutkimusasetelman aineistolähtöisyys ja autenttinen havainnointiaineisto häivyttivät mahdollisia tiedostamattomia ennakkoletuksia. Kokouskeskeisen näkökulman voi tulkita ohjaavan tarkastelemaan kokouksia positiivisena ilmiönä itsessään: näin ei kuitenkaan ole (Schwartzman 2015) ja tässä tutkimuksessa on pyritty soveltamaan näkökulmaa sellaisten osatutkimustavoitteiden kautta, jotka pystyvät tuottamaan myös tuloksia, joiden mukaan kokousten keskeisyys organisaatioprosesseissa voidaan kyseenalaistaa ja joiden mukaan kokouksilla voi olla myös epäjärjestystä tuottava rooli. Tutkimuksen toteuttamisen kaikki vaiheet on raportoitu rehellisesti ja läpinäkyvästi ja esimerkiksi se, mihin tulkinnat perustuvat, on avattu sekä alkuperäisartikkeleissa että tässä väitöskirjan kokoavassa ja arvioivassa osuudessa.

Uskottavuus. Tutkimuksen uskottavuutta arvioidaan Tracyn (2010) mukaan kuvauksen tiheyden (thickness) ja yksityiskohtaisuuden sekä triangulaation ja moniäänisyyden kautta. Tässä tutkimuksessa sovelletaan erilaisia aineistoja ja havainnoitujen johtoryhmien jäsenten ääntä kuullaan haastatteluaineiston kautta. Tutkimuksessa sovelletaan myös useaa teoreettista lähestymistapaa ja

analyysimenetelmää, minkä voidaan nähdä tihentävän aineistosta muodostettua kuvausta. Analyysien toteuttaminen on kuvattu tarkasti ja kaikissa osatutkimuksissa on pyritty osoittamaan aineistoon perustuen, kuinka tulokset on analyysissa muodostettu.

Resonanssi. Resonanssilla Tracy (2010) tarkoittaa tutkimuksen merkittävyyttä tietyille yleisöille esimerkiksi mielekkään tutkimusraportoinnin ja tutkimustulosten siirrettävyyden myötä. Tutkimustulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset on pyritty raportoimaan mielenkiintoisesti ja ymmärrettävästi ja tutkimusraportointi on suunnattu tutkijayhteisölle, mutta myös käytännön työtä organisaatioissa tekeville. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole tuottaa varsinaisesti yleistettävissä olevaa tietoa. Laadullisen tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä voidaan kuitenkin arvioida (Lincoln & Guba 1985). Sairaaloiden ja ylipäänsä julkishallinnollisten organisaatioiden institutionaalisuuden vuoksi tutkimustulosten voidaan nähdä olevan siirrettävissä myös tässä tutkimuksessa tarkastellun sairaalan ulkopuolelle, erityisesti ryhmiin, joiden tehtäviin ei kuulu lähtökohtaisesti strateginen päätöksenteko. Myös kokous on instituutio ja kokoukset muistuttavat toisiaan eri konteksteissa (Schwartzman 1989), joten tämän tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset ovat ainakin osittain siirrettävissä laajemminkin muodollisten kokousten konteksteihin, painottaen julkisia organisaatioita ja ei-päätöksentekokeskeisiä ryhmiä. Samalla on huomioitava, että sairaalaorganisaatioon liittyvät ominaispiirteet osaltaan näkyvät tuloksissa voimakkaasti. Esimerkiksi kliinisen ja hallinnollisen työn erottaminen ei välttämättä samassa mittakaavassa onnistu muunlaisissa organisaatioissa: potilastyö on tehtävä, vaikka hallinnollinen päätös ei olisi vielä tehty eli hallinnon ja käytännön erottelu on lähes pakon sanelemaa. Myös uuden sairaalan rakentamiseen liittyvää, tulevaisuuteen kohdistuvaa spekulointia on aineistossa melko paljon. Tämänkaltainen epävarmuuden hallinta ei välttämättä ole yhtä yleistä muissa tämänkään organisaation ajallisissa tilanteissa. Jatkossa onkin syytä kerätä aineistoa erilaisista organisaatioista ja luoda tutkimustavoitteita tämän tutkimuksen johtopäätöksiin perustuen, jotta tämän tutkimuksen johtopäätöksiä voidaan tarkastella suhteessa muunlaisista aineistoista johdettuihin tuloksiin ja johtopäätöksiin.

Merkittävä kontribuutio. Tracyn (2010) mukaan tutkimuksen kontribuution merkittävyyttä voi tarkastella esimerkiksi teoreettisen, käytännöllisen ja metodologisen kontribuution kautta. Tämä tutkimus kontribuoi merkittävästi kokoustutkimukseen täyttämällä tutkimusaukkoa kokousten systemisen tarkastelun ja kokousten toimijuuden jäsentämisen kautta. Erityisesti ei-inhimillisten ja ihmistoimijoiden välinen jännite on uutta tietoa kokoustutkimuksen perinteeseen. Toimijuuksien välisen jännitteen jäsentäminen tuottaa tietoa myös ryhmäviestinnän bona fide -näkökulman mukaiseen tutkimukseen, sillä tässä tutkimuksessa ehdotetaan tämän jännitteen olevan yksi keskeisistä ilmiöistä, joiden kautta ryhmä säätelee riippuvuussuhdettaan ympäristöönsä. Tutkimus kontribuoi ryhmätutkimukseen myös soveltamalla CCO-näkökulmaa ryhmätutkimuksessa, mitä on tehty ryhmätutkimuksessa melko vähän. Metodologisesti tämä tutkimus kontribuoi sosiaalisen verkostanalyysin soveltamisen

myötä: menetelmää ei juuri ole käytetty havainnointiaineistoihin ja tässä tutkimuksessa toisaalta osoitetaan sen soveltuminen ryhmien vuorovaikutusverkostojen tarkasteluun ja toisaalta nostetaan esiin menetelmän keskeisiä puutteita esimerkiksi viestintäkäsityksen osalta. Käytännön kontribuutioita käsitellään erikseen luvussa 6.2.

Johdonmukaisuus. Myös tutkimuksen johdonmukaisuutta ja koherenssia on arvioitava (Tracy 2010). Tämä tutkimus onnistuu vastaamaan tutkimustavoitteisiinsa. Tutkimusmenetelmien soveltuvuus tavoitteiden saavuttamiseen on perusteltu ja analyyseilla pystytään vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja -tavoitteisiin. Tutkimuksessa myös yhdistetään aiempi tutkimuskirjallisuus, tutkimuksen tavoitteet, tulokset ja johtopäätökset toisiinsa koherentisti. Neljännen osatutkimuksen osalta tulosten ja johtopäätösten kytkeminen toisiinsa ei ole täysin onnistunut. Kyse on kuitenkin enemmän tekstitason eli tutkimuksen raportoinnin asiasta, kuin siitä, etteivät johtopäätökset olisi johdettavissa tuloksista: aineistoesimerkkien tarkempi kytkeminen johtopäätöksiin olisi palvellut tarkoitusta. Kautta linjan erityisenä haasteena on ollut aiemman tutkimuskirjallisuuden käyttö, sillä tämä tutkimus sijoittuu monen tutkimusteeman ja tieteenalan risteykseen. Tutkimusaiheen tiukka rajaaminen kokouksiin on ollut perusteltu rajaus, mutta toki rajannut paljon aihetta lähelle tulevaa tutkimusta pois esimerkiksi (sairaala)johtamisen, johtoryhmätutkimuksen, strategia toimintana -näkökulman ja organisatorisen diskurssintutkimuksen osalta.

6.2 Käytännön kontribuutiot

Tämä tutkimus tarjoaa lähtökohtia kokousten ja organisaatioiden kehittämiseksi. Tutkimuksessa osoitetaan, että kokoukset ovat organisaatio pienoiskoossa ja että kokousten ja organisaation välillä on kahdensuuntainen riippuvuussuhde esimerkiksi tiedottamisen ja organisaatiota konstituoivan merkityksentämisen myötä. Organisaatiot ovat vuorovaikutustilanteiden verkostoja ja kokoukset tämän verkoston tärkeimpiä, arvostettuja ja pysyviä pisteitä. Lisäksi tiedetään kokoustytytyväisyyden yhteys työtytytyväisyyteen (Rogelberg ym. 2010) ja kokousvuorovaikutuksen yhteys ryhmien ja organisaatioiden tuloksellisuuteen (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock 2012). Näin ollen on perusteltua esittää, että kokouksia kehittämällä voidaan kehittää koko organisaation toimintaa. Kuten todettua, kokoustekniikkaan ja kokoustilanteen etenemiseen liittyvää opaskirjallisuutta on valtaisa määrä, joten kokousten kehittämällä tarkoitetaan tässä kokonaisvaltaisempaa kehittämistä. Schwartzman (2015) on todennut, että kokouksissa on jotain, joka vastustaa niiden muuttamista. Tämä vastustus kertoo tämän tutkimuksen perusteella siitä, että kokoukset heijastavat ympäristöään niin voimakkaasti, että pelkän kokoustekniikan kehittäminen tai kävelykokouksen pitäminen on liian pinnallinen tapa kehittää kokousta, jos ongelma on alun alkaen esimerkiksi kokouksen tavoitteissa, tavoitteiden ymmärtämättömyydessä tai organisaation hierarkkisessa vuorovaikutuksessa. Koska kokous-

ten riippuvuussuhde ympäristöönsä on kahdensuuntainen, kokouksia tarkastelemalla voidaan myös tunnistaa organisaatioiden kehitystarpeita.

Esimerkiksi tämän tutkimuksen kohteena olevassa sairaalaorganisaatiossa kokousvuorovaikutus kertoo organisaation tieto- ja viestintäkäsityksestä. Sairaalaorganisaatiossa on tiedostettava, että kokouksissa myös luodaan, ei vain toisteta organisaatiotarinaa: uudistukset voivat näyttäytyä paikallisesti aivan eri valossa, negatiivisessakin, kuin organisaation johto on ajatellut. Yksisuuntainen, ylhäältä alaspäin suuntautuva tiedottaminen on varmasti välttämätöntä, mutta se ei yksinään riitä. Organisaation johdon ja kokousten puheenjohtajien on tunnistettava kaikista tärkein tieto, joka on tärkeää merkityksentää yhdessä ja pysyttävä eksplikoimaan se tieto, jonka odotetaan siirtyvän käytänteisiin. Jaetun tiedon priorisoinnin tärkeyden lisäksi kokousvuorovaikutus paljastaa organisaation sisäisten rajojen, esimerkiksi vastuualueiden välillä, rajoittavan vuorovaikutusta, jolloin horisontaaliseen tiedonkulkuun ja käytänteiden jakamiseen saattaa liittyä haasteita. On ymmärrettävää, että tarkat erikoistumisalueet kliinisessä työssä pitävät raja-aitoja yllä, sillä toisen erikoisosaamisen alueelle ei haluta astua. Hallinnollinen ja esimerkiksi kokonaisvaltaisiin hoitoprosesseihin kytkeytyvä työ kuitenkin on samankaltaista yli vastuu- ja toimialuerajojen, jolloin vuorovaikutuksessa rakentuva sujuva yhteistyö yli raja-aitojen on tärkeää organisaation toiminnan kannalta. Näin ollen myös havainnollistuu hallinnollisen ja kliinisen työn voimakkaan erottamisen haitat ja painottuu tärkeys muodostaa ymmärrystä *yhdestä* sairaalasta.

Kokouksissa voidaan kiinnittää huomiota vuorovaikutusta rajoittaviin rakenteisiin ja pyrkiä madaltamaan kynnyksiä raja-aidat ylittävään osallistumiseen. Organisaation kannalta myös tässä tutkimuksessa esiin nostetun toimijoiden välisen jännitteen hallinta on tärkeää, koska kokoukset voivat tuottaa myös epäjärjestystä ja -vakautta. On siis oleellisen tärkeää, että ihmis- ja ei-inhimillisten toimijoiden tavoitteet ovat melko samansuuntaisia. Organisaatiossa voidaan miettiä joko johtoryhmäkokousten tavoitteita, johtoryhmien vastuita tai ryhmien kokoonpanoa, jotta johtoryhmäkokouksissa käytävää keskustelua voidaan kehittää. Kokouskeskeisen kehittämistyön keskeisinä lähtökohtina on tunnistaa kokousvuorovaikutuksen rakenteista mahdollisia haasteita, liittyen esimerkiksi osallistumiseen, päätöksentekoon, hierarkiaan tai rajoihin. Myös kokousten tehtäviä ja tavoitteita on tarkasteltava kriittisesti: onko kokouksen julkilausuttu tehtävä sama, jota kokous toteuttaa? Mikäli ei, tuleeko tällöin muuttaa kokouksia vai niiden tavoitteita? Selkeät tavoitteet mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen arvioinnin. Kokoukset myös edustavat pysyvyyttä ja jatkuvuutta, joten mikäli organisaatiossa halutaan saada muutoksia aikaan, on jatkuvuuden symbolinen areena, kokous, luonteva aloituspaikka. Kaiken kehittämisen keskellä on huomioitava kokousvuorovaikutuksen relationaalinen ulottuvuus: pelkkä tehtävätavoitetta palveleva kehittämistyö, itsetarkoituksellinen tehostaminen tai järjeistäminen saattavat sivuuttaa tärkeitä suhdetason prosesseja. Tämä voi aiheuttaa Schwartzmanin (2015) esiin nostamaa kokousten muuttumisen vastustamista, jolloin kehittäminen ei palvele organisaatiokokonaisuutta. Joissain tapauksissa kokouksia kannattaakin arvostaa itsessään ja pyrkiä näkemään

myös niiden varsinaisten tehtävätavoitteiden ulkopuolinen merkitys organisaatiolle. Tämän tutkimuksen tulokset painottavat kokousten monitahoista keskeisyyttä osana organisaation toimintaa ja olemassaoloa. Näin ollen organisaatioiden on syytä olla kiinnostuneita kokoustyytyväisyydestä yhtä lailla kuin asiakastyytyväisyydestä.

Tämä tutkimus osoittaa, että kehittämistyön perustaminen introspektiivisiin mittareihin kuten haastatteluihin on riittämätön lähtökohta kehittämiseksi. Havainnoimalla paljastuu paitsi erilaisia, myös haastattelutiedon kanssa ristiriitaisia seikkoja, jotka voivat olla esimerkiksi suurten muutosten läpiviennin esteenä tai haasteena. Yhteenvetona voidaan todeta, että tämän tutkimuksen perusteella pelkän kokoustekniikan tai kokoustilanteen kehittäminen ilman laajempaa ymmärrystä kokouksen virallisista ja käytännössä tavoitelluista tavoitteista ja kokousvuorovaikutuksesta ei riitä todelliseen kehittymiseen. Kehittämistyön on perustuttava myös havainnointiin. Kokoustaamista voidaan yleisyytensä vuoksi nähdä olevan ihmiselle lajityypillistä ja organisaatioiden olemassaololle lähes välttämätöntä (Schwartzman 1989; Van Vree 1999). Näin ollen sekä "olen, siis kokoustan" että "kokoustan, siis olen" ovat organisaatioissa pohtimisen arvoisia toteamuksia.

SUMMARY

Introduction

Meetings are everywhere and they are time consuming—especially for the work life of executive-level personnel. However, the majority of literature on meetings is “how to” literature, which focuses on meeting practices. Until the current decade, research on meetings as a phenomenon had been scarce. This article-based dissertation treats meetings as substantial organizational practices where organizations are organized and made visible through interactions (Boden 1994; Schwartzman 1989). The starting points of the study are that meetings are interdependent with their surrounding environment (i.e., organization) (Stohl & Putnam 2003), that meetings produce the organization more than vice-versa (Schwartzman 1989), and that the organization produces and re-produces itself through interactions during meetings (Boden 1994). Furthermore, in this study, meetings are understood as a special organizational context in their own right, where information is shared, meanings are negotiated, and the organization is constituted through communicative actions. As such, this study contributes to the fledgling topic of meeting research (see Allen, Lehmann-Willenbrock & Rogelberg 2015). The majority of studies that focus on meetings have been based on interviews or surveys, not on observations (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock 2012). Lately, the use of observational data has increased (e.g., Clarke, Kwon & Wodak 2012; Lehmann-Willenbrock, Beck & Kauffeld 2016). Interaction during meetings has effects on the work satisfaction of participants and on the success of the organization (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock 2012; Lehmann-Willenbrock, Allen & Kauffeld 2013). Furthermore, a significant amount of conversation and discourse analytical studies have taken an observational approach to the analysis of meetings (e.g., Clifton 2009; Nielsen 2013; Wodak, Kwon & Clarke 2011). Though there is already a great deal of information concerning meetings, theoretical developments have been slender (Scott et al. 2015).

This study focuses on hospital management group meetings. Even though there is a growing body of research focusing on meetings *per se*, only a few studies focus on administrative meetings in hospitals (e.g., Iedema, Degeling & White 1999; Mikkola et al. 2014; Viitanen et al. 2011) or on meetings as a central phenomenon in public sector organizations overall. Furthermore, the vast majority of group research on hospitals focuses on the clinical side of work (e.g., Bishop & Waring 2012; Ellingson 2003; Powell & Davies 2012). In consequence, the administrative side of group work in hospitals has remained understudied. A large part of hospital work is administrative by nature—especially for nurse and physician managers. Thus, it is important to understand the meaning of the administrative side of hospital work.

The context of this study is a public hospital in Finland, where management groups are typically organized into three levels. Usually, the highest level group has formal decision making power. This study focuses on the two lower levels, where the executive director or the director in charge is the one who makes the decisions and has managerial responsibility, and where the group as

such does not have formal power or decision making powers. This is a typical organizational structure in Finnish public organizations. The main task of these subordinate groups is to support the director in performing his or her tasks; their other tasks involve information sharing and coordinating actions. These meetings are specialized administrative meetings with minor strategic responsibilities. Only a small amount of research so far has focused on such kinds of meetings within organizations.

This study responds to the need for a theoretical understanding of meetings; it also contributes to closing the current research gap in observation-based research on hospital management groups. As such, the aims of this study are: 1) To describe the interaction structures in hospital management group meetings and 2) To understand the meaning of these meetings for management group members and for the hospital organization. This aim is achieved by analyzing the communication processes at these meetings and by analyzing the perceptions of meeting participants.

Theoretical and methodological framework

The theoretical framework follows the tradition of system theoretical views of organizations and groups (e.g., Poole 2014). More precisely, the theoretical approach is built upon the tradition of structuration studies in small group research (e.g., Poole, Seibold & McPhee 1996; Poole 2013), the bona fide group perspective (e.g., Stohl & Putnam 2003), and the the communicative constitution of organization (CCO) perspective (e.g., Brummans et al. 2014; Putnam & Nicoitera 2009). In the first two articles, the *structuration theoretical approach* is applied. These articles focus on the structuration processes observable in the groups' communications and on the system and structure levels behind these structuration processes. The key to understanding structuration and structures is social interaction (Poole et al. 1996). From a structuration point of view, group communication is guided and facilitated by structures, and at the same time group communication defines, re-defines, and maintains these structures (Poole et al. 1996). The main structure these two articles examine is the meeting institution itself.

The next two articles apply the bona fide group and CCO perspectives. The *bona fide group perspective* suggests that groups "form their identities through negotiating and socially constructing their boundaries, relationships, and contexts" (Putnam, Stohl & Baker 2012, p. 211). This perspective argues that the group's interdependence with its immediate context and the stable yet permeable boundaries of the group are a defining part of group interaction (Stohl & Putnam 2003). Therefore, focusing on how interaction is structured in management group meetings reveals the communicative interdependence processes of the meeting situation and the organization in which the meeting is embedded. At the level of communication, group interdependence with its immediate context means that the group continuously negotiates how much it allows context to affect the group (Stohl 2007). Permeable boundaries refer, for example, to the changing memberships of particular groups, member's memberships in

other groups, representative or formal roles, and the group's shared history (Putnam, Stohl & Baker 2012). The processes tied to interdependence and to permeable boundaries are dynamic by nature (Stohl & Putnam 2003). In line with Schwartzman's (1989) and Boden's (1994) theorizing, the *CCO perspective* sees organizations as processes that are constituted through interactions (e.g., Putnam & Fairhurst 2015). From the CCO perspective, organizations are seen as networks of communication episodes (Blaschke, Schoeneborn & Seidl 2012) and meetings are seen as important, stabilizing nodes within this network (Bargiela-Chiappini & Harris 1997; Boden 1994; Brummans et al. 2014). In this study, the CCO perspective's concept of non-human agency as conceptualized within the Montreal School of CCO (see Brummans et al. 2014; Cooren & Fairhurst 2009) is an important part of interpreting the results of the articles. Beside human actors, different rules, statuses, documents, objects, worldviews, and institutions can be seen as actors that affect (or do not affect) their environment (Cooren & Fairhurst 2009; Cooren 2018). This complex, relational view of agency allows for the observation of those communication processes by which the organization is constituted (Cooren & Fairhurst 2009; Cooren 2018). In addition, the meetings themselves can be seen as agents (Duffy 2016). Furthermore, Schwartzman (2015, 2017) has argued for studying the agency of meetings within organizations.

The data was gathered from a large public hospital in Finland as part of a larger research project entitled *Social Interaction Practices and Well-Being at Hospital Workplace* (TSR112304). Ten video recordings of management group meetings from two different organizational levels (five at the Operational Area level and five at the Operational Unit level) and interviews with seven management group members form the dataset of the study. The analytical approach is qualitative and naturalistic. The emphasis is on observational data. Meetings are examined as a systemic whole, not as separate from each other and from their environment (see Duffy & O'Rourke 2015). This allows for the development of theoretical notions regarding the agency of meetings (Schwartzman 2015).

The first article describes the use of message functions during meetings. To do this, it employed structuration theory. The research questions were: 1) What task level message functions emerge in the participants' interaction? and 2) How much time does the group spend on each of the identified functions? The data for this article consisted of video recordings of five management group meetings at the Operational Area level. Inductive qualitative content analysis (e.g., Braun & Clarke 2006) was carried out by categorizing verbal interactions according to the functions of the messages. Exclusive categories were created during the process by interpreting the functions. After categorization, the time the group used for each function was measured.

The second article focuses both on the interaction network structures of the meetings and on the participants' perceptions of the significance of their meetings. To do this, it employed structuration theory. The research questions were: 1) How are interaction networks structured in management group meetings? 2) How do participants perceive the meaning of management group meet-

ings? and 3) How do participants perceive the social interaction in their meetings? The observational data consisted of video recordings of ten management group meetings. The data was analyzed using social network analysis (see Sauer & Kauffeld 2013). The analysis was based on interpretations of the interaction network structures from the sociograms, matrices, and centralization measures (Freeman 1979) of the networks. The interview data consisted of seven interviews with meeting participants. The interviews focused on two main issues: 1) Management group meetings as a part of administration and management and 2) Interaction in the management group meetings. For the interview data, qualitative content analysis was conducted.

The third article focuses on the functions of problem talk during management group meetings. To do this, the *bona fide* group and CCO perspectives were adopted. The aim of this article was to understand the different functions of problem talk for participants, for the organization, and for the meeting situation in hospital management group meetings. Ten video-recorded meetings were analyzed with inductive qualitative content analysis (e.g., Braun & Clarke 2006) with a focus on the functions of problem talk. Furthermore, episodes of problem talk were analyzed using discourse analysis (e.g., Putnam, Stohl & Baker 2012) to achieve a deeper understanding of the functions of problem talk.

The fourth article focuses on how management group members make sense of and give meaning to the hospital organization in their meetings. To achieve this, the *bona fide* group and CCO perspectives were adopted. The aim of this article was to understand the importance of these sensemaking processes for the hospital organization, for the participants, and for the meetings. All ten video-recorded meetings were the data for this article. Discourse analysis (e.g., Putnam, Stohl & Baker 2012) was carried out by focusing on the processes of sensemaking (regarding the hospital), local-global dynamics, and positioning.

Main findings

Interaction structures in hospital management group meetings. Information sharing was the dominant function of meeting interactions. The groups did not always discuss shared information, so information sharing was often one-sided. In these meetings, the groups also coordinated operations but not as much as previous research (Viitanen et al. 2011) has suggested. Problems were introduced into the discussion but they were not solved. The interaction networks were highly focused on the chair. Interestingly, the vast majority of meeting interactions were dyadic—that is, conducted between the chair and one member at a time. As such, group level discussion was scarce. Furthermore, organizational structures were evident in the structures of the interaction networks. At the Operational Area level, participation was relatively evenly divided between the participants, as they all were managers of their units and, therefore, peers. At the Operational Unit level participation was distributed more unequally, focusing mainly on those in managerial positions. The organizational roles of the participants limited group discussion. On the other hand, the participants described the overall interaction atmosphere of the meetings as open, informal,

and pleasant. Contrary to observation, participants claimed that there were group-level discussions in the meetings. The group's role as merely a support group for management with no formal power most likely had an effect on the amount and quality of discussion during their meetings.

The meaning of the meetings for management group members and for the hospital organization. The participants described the goals of information sharing during meetings as informative (i.e., "getting the bigger picture") instead of as instrumental (i.e., coordinating actions). Participants found the meetings important and meaningful for themselves; however, they also found it challenging to describe any concrete benefit that the meetings contributed to their work as managers. The results show that the main functions of problem talk were to facilitate the administrative meeting (e.g., information sharing without discussion, reporting, fulfilling managers representative responsibilities), to enhance problem solving (e.g., making sense of the backgrounds of certain problems), to facilitate relational maintenance (e.g., building cohesion), and to use a problem as an instrument (e.g., supporting an argument, justifying or explaining one's actions). The groups also talked about problems that did not exist, as they were speculating or fantasizing about different problematic scenarios. Many times, problems were reported simply "for the meeting's sake". Problem talk fulfils many functions in meeting interactions and it is about much more than just solving problems. These meetings are part of organizational problem solving processes even though the majority of the problems discussed are solved elsewhere. On the other hand, some of the problems discussed were so-called "wicked" problems that had to be managed rather than solved.

The management group meetings were "talked into" the hospital organization, or vice versa, in two ways: First, by one-sided reporting or information sharing, and second, by emergent sensemaking episodes, where the group situates itself as a part of the organization. There was a tension between the agencies of the participants and the agency of the hospital organization, as both the goals of the organization and the goals of the participants are promoted. Through this tension, the groups negotiated their interdependence with their context. The organization's non-human agency was mediated through the meeting agenda and particularly through the minutes of the hospital's highest-level management group meetings. The hospital was divided into two in sensemaking episodes: the clinical hospital and the administrative hospital. In order to build cohesion, the groups also used the "us-versus-them strategy" when they talked about the hospital as a whole. Meetings were regular, formal, and distinguished "guiding lights" in the process of organizing (see also Bargiela-Chiappini & Harris 1997), which served both the goals of the participants and of the "organization". The hospital organization was constituted through communication during the meetings; at the same time, the meetings acted as an arena for many key organizational processes.

Discussion

The aim of this study was to describe the interaction structures in hospital management group meetings and to understand the meanings of these meetings for the management group members and for the hospital organization. Above all, management group meetings in the hospital are about information sharing. At the same time, the meetings associate with the relational side of organizational life, as they serve as symbolic, valued rituals through which the organization is organized. Management group meetings are legitimized, respected arenas for metaconversation (see Robichaud, Giroux & Taylor 2004). Thus, the meaning of the meetings for the organization is to use them as formal channels for sharing information the organization considers important. For the participants, the meetings are respected, valued, formal arenas that provide a “big picture” of the organization. In other words, these meetings are important situations where the organization as a whole is “talked into” being outside the everyday work of the group members. The task originally designed for the management group meetings is performed outside of meeting situations (i.e., problems cannot always wait for meetings); therefore, the role of the meeting has changed into something different from what is written in the hospital’s administrative rules. Participants find these meetings quite important for themselves but perhaps not for their everyday work as managers. Thus, the meaning of the meetings lies elsewhere than in the achieving of any of the actual formal goals of the meetings. These results imply that the deeper significance of meetings is in the sense of belonging, identification, and participation implicated in the process through which the organization is organized (Schwartzman 1989; Boden 1994). For group members, meetings are occasions to gather information and, for managers, to receive support. Furthermore, in these meetings, cohesion and belonging are built and organizational processes are rationalized.

Meetings themselves carry agency because they make the participants act in certain ways. They are involved in important organizing processes; therefore, they make a difference to the organization. There is also a tension between the agency of the meeting participants and the agency of the organization. Management group members tend to surrender their agency to the hospital, as they are somewhat passive in their interactions and take shared information as given. However, there are occasional group level discussions where meanings and positions are negotiated and the groups engage in sensemaking discussions. The organization is constituted top-down and bottom-up via the agencies of the participants and of the organization, respectively. In the interviews, the management group members said their meetings were open to any kind of discussion. This suggests that the participants have a sense of potential agency; however, for some reason, they use it only relatively rarely. In general, it seems that participants do not see their meetings as an arena for constructing shared meanings (problem solving, evaluating information, developing their operations, etc.) through group interactions. Furthermore, the formal organizational structures guide the meeting interaction but they do not determine it.

Meetings in organizations are more than just simple group communication situations. This study shows that meetings are special arenas where the communicative constitution of the organization takes place. Meetings can be important for the organization and for participants, even if their efficiency is not something that can be easily measured – or even if the official goals of the meetings are not achieved (see also Peck et al. 2004). The results emphasize the importance of research focusing on actual interactions in real organizations. For example, the temporal embeddedness of meetings in an organization is an important avenue for future research.

KIRJALLISUUS

- Allen, J. A., Beck, T., Scott, C. W. & Rogelberg, S. G. 2014. Understanding workplace meetings: A qualitative taxonomy of meeting purposes. *Management Research Review* 37 (9), 791–814.
- Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N. & Landowski, N. 2014. Linking pre-meeting communication to meeting effectiveness. *Journal of Managerial Psychology* 29 (8), 1064–1081.
- Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N. & Rogelberg, S. G. 2015. Introduction to the Cambridge handbook of meeting science. Why now?. In J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock & S. G. Rogelberg (Eds.) *The Cambridge handbook of meeting science*. New York: Cambridge University Press, 3–11.
- Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N. & Sands, S. J. 2016. Meetings as a positive boost? How and when meeting satisfaction impacts employee empowerment. *Journal of Business Research* 69 (10), 4340–4347.
- Angouri, J. & Bargiela-Chiappini, F. 2011. ‘So what problems bother you and you are not speeding up your work?’ Problem solving talk at work. *Discourse & Communication* 5 (3), 209–229.
- 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.
- Arrow, H., McGrath, J. E. & Berdahl, J. L. 2000. *Small groups as complex systems: Formation, coordination, development and adaptation*. Thousand Oaks: Sage.
- 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.
- Atwal, A. & Caldwell, K. 2005. Do all health and social care professionals interact equally: A study of interactions in multidisciplinary teams in the United Kingdom. *Scandinavian Journal of Caring Sciences* 19 (3), 268–273.
- Bales, R. F. 1950. *Interaction process analysis. A method for the study of small groups*. Cambridge: Addison-Wesley.
- 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.
- Bastian, M., Heymann, S. & Jacomy, M. 2009. Gephi: An open source software for exploring and manipulating networks. Paper presented at International AAAI Conference on Weblogs and Social Media, May 17–20 2009, San Jose, CA, Saatavana:
<http://www.aaai.org/ocs/index.php/ICWSM/09/paper/view/154/1009>
- Bate, P. 2000. Changing the culture of a hospital: From hierarchy to networked community. *Public Administration* 78 (3), 485–512.

- Beck, S. J. 2008. The communicative creation of meetings: An interaction analysis of meeting thought units and meeting activities in three natural meeting contexts. Doctoral dissertation. Saatavana:
http://kuscholarworks.ku.edu/dspace/bitstream/1808/4138/1/umi-ku-2476_1.pdf
- Beck, S. J. & Keyton, J. 2009. Perceiving strategic meeting interaction. *Small Group Research* 40 (2), 223-246.
- Beck, S. J., Bourdeaux, R., DiTunnariello, N. & Paskewitz, E. A. 2016. A review and technological consideration of the bona fide group perspective. *Small Group Research*, 47 (6), 665-691.
- Bishop, S. & Waring, J. 2012. Discovering healthcare professional-practice networks: The added value of qualitative SNA. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* 7 (3), 308-322.
- 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.
- Boren, J. P. 2014. The relationships between co-rumination, social support, stress, and burnout among working adults. *Management Communication Quarterly* 28 (1), 3-25.
- Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3 (2), 77-101.
- Brummans, B. H. J. M., Cooren, F., Robichaud, D. & Taylor, J. R. 2014. Approaches to the communicative constitution of organizations. In L. L. Putnam & D. K. Mumby (Eds.) *SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks: Sage, 173-194.
- Burtis, J. O. & Turman, P. D. 2006. *Group communication pitfalls: Overcoming barriers to an effective group experience*. Thousand Oaks: Sage.
- 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.
- Carcasson, M. & Sprain, L. 2016. Beyond problem solving: Reconceptualizing the work of public deliberation as deliberative inquiry. *Communication Theory* 26 (1), 41-63.
- Carolan, B. V. 2014. *Social network analysis education: Theory, methods & applications*. Thousand Oaks: Sage.
- Castor, T. 2007. Language use during school board meetings: Understanding controversies of and about communication. *The Journal of Business Communication* 44 (2), 111-136.
- 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.

- Clarke, I., Kwon, W. & Wodak, R. 2012. A Context-sensitive approach to analysing talk in strategy meetings. *British Journal of Management* 23 (4), 455-473.
- Clifton, J. 2006. A conversation analytical approach to business communication: The case of leadership. *Journal of Business Communication* 43 (3), 202-219.
- Clifton, J. 2009. Beyond taxonomies of influence: "Doing" influence and making decisions in management team meetings. *Journal of Business Communication* 46 (1), 57-79.
- Clifton, J. 2012. A discursive approach to leadership: Doing assessments and managing organizational meanings. *Journal of Business Communication* 49 (2), 148-168.
- Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen, J. P. 1972. A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly* 17 (1), 1-25.
- Cooren, F. 2004. Textual agency. How texts do things in organizational settings. *Organization* 11 (3), 373-393.
- Cooren, F. 2010. Action and agency in dialogue: Passion, incarnation and ventriloquism. Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins.
- Cooren, F. 2015. Organizational discourse: Communication and constitution. Cambridge : Polity Press
- Cooren, F. 2018. Acting for, with, and through: A relational perspective on agency in MSF's organizing. In B. H. J. M. Brummans (Ed.) *The agency of organizing. Perspectives and case studies*. New York: Routledge, 142-169.
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P. & Clark, T. 2011. Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. *Organization Studies* 32 (9), 1149-1170.
- Cooren, F. & Fairhurst, G. 2009. Dislocation and stabilization: How to scale up from interactions to organization. In L. L. Putnam & A. M. Nicotera (Eds.) *Building theories of organization. The constitutive role of communication*. New York: Routledge, 117-152.
- Craig, R. T. 1999. Communication theory as a field. *Communication Theory* 9 (2), 119-161.
- D'Adamo, M., Fabic, M. S. & Ohkubo, S. 2012. Meeting the health information needs of health workers: What have we learned?. *Journal of Health Communication: International Perspectives* 17 (1), 23-29.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. 2011. Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.) *The Sage handbook of qualitative research*. (4th ed.) Thousand Oaks: Sage, 1-19.
- DeSanctis, G. & Poole, M. S. 1994. Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory. *Organization Science* 5 (2), 121-147.
- Dewey, J. 1910. *How we think*. Boston: D. C. Heath.
- Duffy, M. 2016. The agency of meetings as systemic process in the constitution of organizations: Insights from a longitudinal study and bifocal analysis of an organizations meetings. Doctoral thesis. Dublin Institute of Technology.

- Duffy, M. F. & O'Rourke, B. K. 2015. A systemic view of meetings: Windows on organization collective minding. In J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock & S. G. Rogelberg (Eds.) *The Cambridge handbook of meeting science*. New York: Cambridge University Press, 223–246.
- Ellingson, L. 2003. Interdisciplinary health care teamwork in the clinic backstage. *Journal of Applied Communication Research* 31 (2), 93–118.
- Erks, R., Nyquist, E., Allen, J. & Rogelberg, S. 2017. Regulating emotions in response to power distance in meetings. *Journal of Management Development* 36 (10), 1247–1259.
- Foster, E. & Bochner, A. P. 2008. Social constructionist perspectives in communication research. In J. A. Holstein & J. F. Gubrium (Eds.) *The handbook of constructionist research*. New York. Guilford Press, 85–106.
- Freeman, L. C. 1979. Centrality in social networks conceptual clarification. *Social Networks* 1 (3), 215–239.
- Freeman, T. & Peck, E. 2007. Performing governance: A partnership board dramaturgy. *Public Administration* 85 (4), 907–929.
- Frey, L. R. 1996. Remembering and “re-remembering”: A history of theory and research on communication and group decision making. In R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (Eds.) *Communication and group decision-making*. (2nd ed.) Thousand Oaks: Sage, 19–51.
- Frey, L. R. 1999. Introduction. In L. R. Frey, D. S. Gouran & M. S. Poole (Eds.) *Handbook of group communication theory & research*. Thousand Oaks: Sage, ix–xi.
- Frey, L. R. 2003. Introduction. In Frey, L. R. (Ed.) *Group communication in context. Studies of bona fide groups*. (2nd ed.) Mahwah: Lawrence Erlbaum, 1–22.
- Frey, L. R., Botan, H. C. & Kreps, G. L. 2000. *Investigating communication. Introduction and research methods*. (2nd ed.) Boston: Allyn & Bacon.
- Friese, S. 2014. *Qualitative data analysis with ATLAS.ti*. (2nd ed.) London: Sage.
- Geimer, J. L., Leach, D. J., DeSimone, J. A., Rogelberg, S. G. & Warr, P. B. 2015. Meetings at work: Perceived effectiveness and recommended improvements. *Journal of Business Research* 68 (9) 2015–2026.
- Giddens, A. 1984. *The constitution of society*. Cambridge: Polity Press.
- Gouran, D. S. 1999. Communication in groups: The emerge and evolution of a field of study. In L. R. Frey, D. S. Gouran & M. S. Poole (Eds.) *The handbook of group communication theory and research*. Thousand Oaks: Sage, 3–36.
- Graham, I. W. & Jack, E. 2008. Promoting leadership: The development of a nurse executive team in an acute hospital trust. *Journal of Nursing Management* 16 (8), 955–963.
- Halvorsen, K. 2018. Questions as interactional resource in team decision making. *International Journal of Business Communication* 55 (1), 69–93.
- Hare, A. P. & Davies, M. F. 1994. Social interaction. In A. P. Hare, H. H. Blumberg, M. F. Davies & M. V. Kent (Eds.) *Small group research: A handbook*. New Jersey: Ablex, 169–193.

- Harris, T. E. & Sherblom, J. C. 2011. *Small group and team communication*. (5th ed.) Boston: Allyn and Bacon.
- Hedman-Phillips, E. & Barge, J. K. 2017. Facilitating team reflexivity about communication. *Small Group Research* 48 (3), 255–287.
- Hirokawa, R. 1982. Group communication and problem-solving effectiveness I: A critical review of inconsistent findings. *Communication Quarterly* 30 (2), 134–141.
- Hirokawa R. Y. & Poole M. S. 1996. (Eds.) *Communication and group decision making*. (2nd ed.) Thousand Oaks: Sage.
- Hoelscher, C. S., Kramer, M. W., Nguyen, C., Cooper, O. D. & Day, E. A. 2016. Decision making and communication in a statewide interagency task force: An investigation of planned versus utilized processes. *Management Communication Quarterly* 31 (1), 39–68.
- Hollingshead, A. B. & Poole, M. S. 2012. Group research methods: An introduction. In A. B. Hollingshead & M. S. Poole (Eds.) *Research methods for studying groups and teams. A guide to approaches, tools, and technologies*. New York: Routledge, 1–5.
- Huisman, M. 2001. Decision-making in meetings as talk-in-interaction. *International Studies of Management & Organization* 31 (3), 69–90.
- Huttunen, S. 2010. *Problematic talk: The role of multiple understandings in project meetings*. Doctoral dissertation. Aalto University School of Business.
- Iedema, R. 2005. The tension between professional and institutional discourse: An applied linguistic analysis of hospital communication. *Journal of Applied Linguistics* 2 (3), 243–252.
- Iedema, R., Degeling, P. & White, L. 1999. Professionalism and organisational change. In R. Wodak & C. Ludwig (Eds.) *Challenges in a changing world. Issues in critical discourse analysis*. Wien: Passagen Verlag, 127–155.
- Kangasharju, H., Nikko, T. & Säntti, R. 2003. Organisaation sisäinen kokous tiedon johtamisen välineenä. *Aikuiskasvatus* 23 (4), 260–268.
- Kauffeld, S. & Lehmann-Willenbrock, N. 2012. Meetings matter: Effects of team meetings on team and organizational success. *Small Group Research* 43 (2), 130–158.
- Kauffeld, S. & Meyers, R. 2009. Complaint and solution-oriented circles: Interaction patterns in work group discussions. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 18 (3), 267–294.
- Koro-Ljungberg, M. 2008. A social constructionist framing of the research interview. In J. A. Holstein & J. F. Gubrium (Eds.) *The handbook of constructionist research*. New York: Guilford Press, 429–444.
- Koschmann, M. A. & McDonald, J. 2015. Organizational rituals, communication, and the question of agency. *Management Communication Quarterly* 29 (2), 229–256.
- Krippendorff, K. 2013. *Content analysis. An introduction to its methodology* (3rd ed.). California: Sage.

- Kwon, W., Clarke, I. & Wodak, R. 2009. Organizational decision-making, discourse, and power: Integrating across contexts and scales. *Discourse & Communication* 3 (3), 273–302.
- Laapotti, T. 2016. Organisaation merkityksentäminen sairaalajohtoryhmäkokouksissa. Teoksessa M. Siitonen, M. Lahti, J. Koponen & R. Vanhatalo (toim.) *Prologi - Puheviestinnän vuosikirja 2016*. Jyväskylä: Prologos ry, 24–45.
- 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.
- Laapotti & Mikkola, tulossa. The many faces of problem talk in management group meetings.
- Lainema, K. 2013. Managerial interaction: Discussion practices in management meetings. Doctoral dissertation. Publications of Turku School of Economics.
- Lammers, J. C. & Barbour, J. B. 2006. An institutional theory of organizational communication. *Communication Theory* 16 (3), 356–377.
- Latour, B. 2002. Gabriel Tarde and the end of the social. In P. Joyce (Ed.) *The social in question. New bearings in history and the social sciences*. London: Routledge, 117–132.
- Leggat, S. G. 2007. Effective healthcare teams require effective team members: Defining teamwork competencies. *BMC Health Services Research* 7. Saatavana: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/>
- 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.
- Lehmann-Willenbrock, N., Beck, S. J. & Kauffeld, S. 2016. Emergent team roles in organizational meetings: Identifying communication patterns via cluster analysis. *Communication Studies* 67 (1), 37–57.
- Lehtinen, M. 2012. Episteemisen auktoriteetin ja yhteisen ymmärryksen konstruointi kokouskeskustelussa: Fokuksessa -hAn-lausumat. Väitöskirja. Aalto-yliopisto, kauppakorkeakoulu, viestinnän laitos.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. Newbury Park: Sage.
- MacDonald, J., Bath, P. & Booth, A. 2014. An exploration of opportunities for health service managers to share information orally: A method of documentary analysis using an electronic room-booking calendar. *International Journal of Health Information Management Research* 2 (1), 31–43.
- 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. In F. Cooren (Ed.) *Interacting and organizing. Analyses of a management meeting*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 133–161.
- McPhee, R. D., Poole, M. S. & Iverson, J. 2014. Structuration theory. In L. L. Putnam & D. K. Mumby (Eds.) *SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks: Sage, 75–99.
- McPhee, R. D. & Zaugg, P. 2000. The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. *The Electronic Journal of Communication* 10 (1-2). Saatavana:
<http://www.cios.org/EJCPUBLIC/010/1/01017.html>
- Menz, M. 2012. Functional top management team members: A review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management* 38 (1), 45–80.
- Meyers, R. A. & Seibold, D. R. 2012. Coding group interaction. In A. B. Hollingshead & M. S. Poole (Eds.) *Research methods for studying groups and teams. A guide to approaches, tools, and technologies*. New York: Routledge, 329–357.
- Mikkola, L., Pennanen, E., Valkonen, T., Viitanen, E., Virtanen, J., Kokkinen, L. & Puolijoki, H. 2014. Vuorovaikutus julkisen sairaalan johtoryhmäkokouksissa: Johtoryhmäjäsenten osallistumisen tarkastelua vuorovaikutuksen prosessianalyysin keinoin. *Hallinnon Tutkimus* 33 (3), 211–224.
- Mikkola, L., Pennanen, E., Laapotti, T. & Välipakka, H. 2014. Sairaalatyöyhteisön työhyvinvointia rakentavat vuorovaikutuskäytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Milicevic, M. M. S., Bjugovic-Mikanovic, V. M., Terzic-Supic, Z. J. & Vasic, V. 2010. Competencies gap of management teams in primary health care. *European Journal of Public Health* 21 (2), 247–253.
- Miller, G. & Fox, K. J. 2004. Building bridges: The possibility of analytic dialogue between ethnography, conversation analysis and Foucault. In D. Silverman (Ed.) *Qualitative research: Theory, method and practice*. London: Sage, 35–55.
- Mintzberg, H. 1971. Managerial work: Analysis from observation. *Management Science* 18 (2), 97–119.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. & Théorêt, A. 1976. The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly* 21 (2), 246–275.
- Naranjo-Gil, D., Hartmann, F. & Maas, V. S. 2008. Top management team heterogeneity, strategic change and operational performance. *British Journal of Management* 19 (3), 222–234.
- Nielsen, M. F. 2013. "Stepping stones" in opening and closing department meetings. *Journal of Business Communication* 50 (1), 34–67.
- Nikander, P. 2008. Constructionism and discourse analysis. In J. A. Holstein & J. F. Gubrium (Eds.) *The handbook of constructionist research*. New York: Guilford Press, 413–428.

- Olien, J. L., Rogelberg, S. G., Lehmann-Willenbrock, N. & Allen, J. A. 2015. Exploring meeting science: Questions and answers. In J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock & S. G. Rogelberg (Eds.) *The Cambridge handbook of meeting science*. New York: Cambridge University Press, 12–19.
- Olson, B. J., Parayitam, S. & Bao, Y. 2007. Strategic decision making: The effects of cognitive diversity, conflict, and trust on decision outcomes. *Journal of Management* 33 (2), 196–222.
- Parayitam, S. 2010. The effect of competence-based trust between physicians and administrative executives in healthcare on decision outcomes. *Management Research Review* 33 (2), 174–191.
- Peck, E., 6, P., Gulliver, P. & Towell, D. 2004. Why do we keep on meeting like this? The board as ritual in health and social care. *Health Services Management Research* 17 (2), 100–109.
- Pennanen, E. & Mikkola, L. 2013. Vuorovaikutus hallinnollisissa ryhmissä. *Hallinnon Tutkimus* 32 (3), 229–242.
- Pihlainen, V., Kivinen, T. & Lammintakanen, J. 2016. Management and leadership competence in hospitals: A systematic literature review. *Leadership in Health Services* 29 (1), 95–110.
- Poole, M. S. 2013. Structuration research on group communication. *Management Communication Quarterly* 27 (4), 607–614.
- Poole, M. S. 2014. Systems theory. In L. L. Putnam & D. K. Mumby (Eds.) *SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks: Sage, 49–74.
- Poole, M. S. & Hirokawa, R. Y. 1996. Introduction: Communication and group decision making. In R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (Eds.) *Communication and group decision making*. (2nd ed.) Thousand Oaks: Sage, 3–18.
- Poole, M. S. & Roth, J. 1989. Decision development in small groups IV: A typology of group decision paths. *Human Communication Research* 15 (3), 323–356.
- Poole, M. S., Seibold D. R. & McPhee R. D. 1985. Group decision-making as a structurational process. *Quarterly Journal of Speech* 71 (1), 74–102.
- Poole, M. S., Seibold D. R. & McPhee R. D. 1996. The structuration of group decisions. In R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (Eds.) *Communication and group decision making*. (2nd ed.) Thousand Oaks: Sage, 114–147.
- Powell, A. E. & Davies, H. T. O. 2012. The struggle to improve patient care in the face of professional boundaries. *Social Science & Medicine* 75 (5) 807–814.
- Prell, C. 2012. *Social network analysis. History, theory & methodology*. Thousand Oaks: Sage.
- 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: Routledge.
- Putnam, L. L., Nicotera, A. M. & McPhee, R. D. 2009. Introduction: Communication constitutes organization. In L. L. Putnam & A. M.

- Nicotera (Eds.) Building theories of organization. The constitutive role of communication. New York: Routledge, 1-19.
- 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. In A. B. Holligshead & M. S. Poole (Eds.) *Research methods for studying groups and teams. A guide to approaches, tools, and technologies.* New York: Routledge, 211-234.
- Pälli, P. 2018. Ascribing materiality and agency to strategy in interaction: A language-based approach to the material agency of strategy. *Long Range Planning* 51 (3), 436-450.
- Pälli, P. & Lehtinen, E. 2013. How organizational strategy is realized in situated interaction. A conversation analytical study of a management meeting. *LSP Journal* 4 (2), 4-20.
- 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.
- Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C. & Shuffler, M. 2010. Employee satisfaction with meetings: A contemporary facet of job satisfaction. *Human Resource Management* 49 (2), 149-172.
- Rogelberg, S. G., Scott, C. S. & Kello, J. 2007. The science and fiction of meetings. *MIT Sloan Management Review* 48 (2), 18-21.
- Rogelberg, S. G., Shanock, L. R. & Scott, C. W. 2012. Wasted time and money in meetings: Increasing return on investment. *Small Group Research* 43 (2), 236-245.
- Rovio-Johansson, A. 2007. Post-acquisition integration: Ways of sensemaking in a management team meeting. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* 2 (1), 4-22.
- Sauer, N. C. & Kauffeld, S. 2013. Meetings as networks: Applying social network analysis to team interaction. *Communication Methods and Measures* 7 (1), 26-47.
- Sauer, N. C., Meinecke, A. L. & Kauffeld, S. 2015. Networks in meetings: How do people connect? In J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock & S. G. Rogelberg (Eds.) *The Cambridge handbook of meeting science.* New York: Cambridge University Press, 357-380.
- Scheerhorn, D., Geist, P. & Teboul, J. C. B. 1994. Beyond decision making in decision-making groups: Implications of the study of group communication. In L. R. Frey (Ed.) *Group communication in context: Studies of natural groups.* Hillsdale: Erlbaum, 247-262.
- Schoeneborn, D. 2011. Organization as communication: A Luhmannian perspective. *Management Communication Quarterly* 25 (4), 663-689.
- Schoeneborn, D., Blaschke, S., Cooren, F., McPhee, R. D., Seidl, D. & Taylor, J. R. 2014. The three schools of CCO thinking: Interactive dialogue and systematic comparison. *Management Communication Quarterly* 28 (2), 285-316.

- Schreier, M. 2014. Qualitative content analysis. In U. Flick (Ed.) *The SAGE handbook of qualitative data analysis*. London: Sage, 170-184.
- Schwartzman, H. B. 1989. *The meeting. Gatherings in organizations and communities*. New York: Plenum press.
- Schwartzman, H. B. 2015. There's something about meetings: The order and disorder in the study of meetings. In J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock & S. G. Rogelberg (Eds.) *The Cambridge handbook of meeting science*, New York: Cambridge University Press, 735-745.
- Schwartzman, H. B. 2017. Conclusion: The meeting and the mirror. In J. Sandler & R. Thedvall (Eds.) *Meeting ethnography: Meetings as key technologies of contemporary governance, development, and resistance*. New York: Routledge, 158-178.
- Scott, C., Allen, J. A., Rogelberg, S. G. & Kello, A. 2015. Five theoretical lenses for conceptualizing the role of meetings in organizational life. In J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock & S. G. Rogelberg (Eds.) *The Cambridge handbook of meeting science*. New York: Cambridge University Press, 20-46.
- Scott, C. W., Shanock, L. R. & Rogelberg, S. G. 2012. Meetings at work: Advancing the theory and practice of meetings. *Small Group Research* 43 (2), 127-129.
- Seibold, D. R. & Meyers, R. A. 2007. Group argument: A structuration perspective and research program. *Small Group Research* 38 (3), 312-336.
- 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.
- Shook, C. L., Payne, G. T. & Voges, K. E. 2005. The "what" in top management group conflict: The effects of organizational issue interpretation on conflict among hospital decision makers. *Journal of Managerial Issues* 17 (2), 162-177.
- Silva, D. & Sias, P. M. 2010. Connection, restructuring, and buffering: How groups link individuals and organizations. *Journal of Applied Communication Research* 38 (2), 145-166.
- Silverman, D. 2005. *Doing qualitative research*. (2nd ed.) London: Sage.
- Silverman, D. 2014. *Interpreting qualitative data*. (5th ed.) Thousand Oaks: Sage.
- Simon, H. A. 1956. Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review* 63 (2), 129-138.
- Simonen, O., Viitanen, E., Konu, A. & Blom, M. 2009. Effectiveness in political-administrative decision-making in specialized healthcare. *Scandinavian Journal of Public Health* 37 (5), 494-502.
- Smith, A., Houghton, S. M., Hood, J. N. & Ryman J. A. 2006. Power relationships among top managers: Does top management team power distribution matter for organizational performance?. *Journal of Business Research* 59 (5), 622-629.

- Stohl, C. 2007. Bringing the outside in: A contextual analysis. In F. Cooren (Ed.) *Interacting and organizing. Analyses of a management meeting*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 185–198.
- Stohl, C. & Putnam, L. L. 2003. Communication in bona fide groups: A retrospective and prospective account. In L. R. Frey (Ed.) *Group communication in context. Studies of bona fide groups*. (2nd ed.) New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 399–414.
- Svennevig, J. 2012. Interaction in workplace meetings. *Discourse Studies* 14 (1), 3–10.
- Sweeney, K. 2005. Emergence, complexity and organisational development. In Peck, E. (Ed.) *Organisational development in healthcare. Approaches, innovations, achievements*. Abington: Radcliffe, 143–166.
- Taylor, J. R. 2006. Communication as complex organizing. In G. J. Shepherd, J. St. John & T. Striphas (Eds.) *Communication as... Perspectives on theory*. Thousand Oaks: Sage, 132–142.
- Thomas, J. S., Olien, J. L., Allen, J. A., Rogelberg, S. G. & Kello, J. E. 2018. Faking it for the higher-ups: Status and surface acting in workplace meetings. *Group & Organization Management* 43 (1), 72–100.
- Telenius, J. 2016. Sensemaking in meetings: Collaborative construction of meaning and decisions through epistemic authority. Doctoral dissertation. Aalto University School of Business.
- Tracy, S. J. 2010. Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry* 16 (10), 837–851.
- Tracy, K. & Dimock, A. 2004. Meetings: Discursive sites for building and fragmenting community. In P. J. Kalbfleisch (Ed.) *Communication yearbook 28*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 127–165.
- Tracy, K. & Standerfer, C. 2003. Selecting a school superintendent: Sensitivities in group deliberation. In L. R. Frey (Ed.) *Group communication in context: Studies of bona fide groups* (2nd ed.) Mahwah: Lawrence Erlbaum, 109–134.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2009. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi. Viitattu 16.4.2018.
- Valkonen, T. & Laapotti T. 2011. Katsaus ryhmän vuorovaikutuksen analysointimenetelmiin. Teoksessa M. Valo, A. Sivunen & V. Laaksonen (toim.), *Prologi – Puheviestinnän vuosikirja 2011*. Jyväskylä: Prologos ry, 44–73.
- Valkonen, T. & Mikkola, L. 2000. Miten analysoida tehtäväkeskeisen ryhmän vuorovaikutusta? Teoksessa M. Valo (toim.) *Nykytietoa puheviestinnän opetuksesta*. Jyväskylän yliopisto. *Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja* 20, 86–108.
- Van Vree, W. 1999. *Meetings, manners and civilization: The development of modern meeting behaviour*. London: Leicester University Press.
- Van Vree, W. 2011. Meetings: The frontline of civilization. *The Sociological Review* 59 (1), 241–262.

- Vartiainen, P. 2008. Health care management in Finland: An analysis of the wickedness of selected reforms. *Review of Business* 28 (2), 41–55.
- Viitanen, E., Kokkinen, L. & Puolijoki, H. 2016. Hospital management teams – reflections on organizational and medical specialization cultures. *Journal of Hospital Administration* 5 (1) 90–99.
- Viitanen, E., Virtanen, J. V., Kokkinen, L., Valkonen, T., Mikkola, L. & Puolijoki, H. 2011. Sairaalan johtoryhmät kaipaavat kehittämistä. *Suomen Lääkärilehti* 66 (5), 373–377.
- Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage
- 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.



ALKUPERÄISARTIKKELIT

I

KOKOUSVUOROVAIKUTUKSEN TEHTÄVÄKESKEISET FUNKTIOT SAIRAALAJOHTORYHMÄSSÄ

Laapotti, T. & Mikkola, L. 2015

Työelämän tutkimus 13 (1), 38-55.

Uudelleenjulkaistu kustantajan luvalla.

Tomi Laapotti & Leena Mikkola

Kokousvuorovaikutuksen tehtäväkeskeiset funktiot sairaalajohtoryhmässä¹

Abstrakti

Kokous on tärkeä työelämän vuorovaikutustilanne, joka mahdollistaa yhteisen ymmärryksen rakentamisen ja jossa vuorovaikutuksella on useita funktioita. Kokouksia on kuitenkin tutkittu niiden merkittävyyteen nähden vain vähän, ja erityistä tarvetta on havainnointitutkimukselle. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kokouksen vuorovaikutusta vuorovaikutuksen tehtäväkeskeisten funktioiden näkökulmasta sairaalan toimialueen johtoryhmäkokouksissa: tavoitteena on kuvata, millaisia tehtäväkeskeisiä vuorovaikutusfunktioita kokousvuorovaikutuksessa esiintyy ja miten ajankäyttö jakautuu eri vuorovaikutusfunktioiden välillä. Kokousvuorovaikutus määritellään ja tuloksia pohditaan strukturaatioteoreettisesta näkökulmasta. Aineistona on viisi johtoryhmäkokousta, ja analyysi on toteutettu aineistolähtöisesti. Tutkimustulosten mukaan kokousvuorovaikutus koostuu *tiedon jakamisesta, tiedon käsittelystä, tiedon arvottamisesta, toiminnasta sopimisesta, kokouksen organisoinnista sekä ilmapiirin keventämisestä*. Tiedon jakamiseen käytettiin yhtä kokousta lukuun ottamatta yli puolet kokousajasta ja kokousvuorovaikutus oli kaiken kaikkiaan enemmän tieto- kuin toimintaorientoitunutta. Ongelmanratkaisun ja päätöksenteon funktioita ei tässä aineistossa ollut. Kokousvuorovaikutuksen funktioihin vaikuttanee toimialueen johtoryhmän asema: sillä ei ole toimielimenä valtaa, vaan vastuu toimialueen operatiivisesta ja taloudellisesta toiminnasta ja päätöksenteosta on toimialueen johtajalla. Organisaatorakenteiden voidaankin tulkita ohjaavan kokousvuorovaikutusta.

Johdanto

Kokouksiin käytetyn ajan on arvioitu kasvaneen viime vuosikymmeninä, mikä johtuu muun muassa tietoperustaisen työn lisääntymisestä (Kangasharju ym. 2003; Beck 2008). Kokoukset ovat organisaatioille merkittävä kustannuserä ja työntekijöille keskeinen osa työtä jo pelkästään ajankäytön vuoksi (Rogelberg ym. 2012). Kokouksilla on myös voimakas symbolinen merkitys: esimerkiksi Boden (1994) toteaa kokousten olevan oleellinen mekanismi, jonka kautta organisaatiot pitävät itseään yllä ja uudelleenorganisoi-
vat. Kokousvuorovaikutuksessa organisaatio-

ta tehdään siten näkyväksi ja olevaksi. Lisäksi kokoustytyytyväisyyden on todettu olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen (Rogelberg ym. 2010). Työpaikkojen arjen kannalta on siis tärkeää ymmärtää, mitä kokouksissa tehdään ja miten: kokousvuorovaikutuksen tutkiminen mahdollistaa kokousten kehittämisen. Vuorovaikutuksesta, sen funktionaalisuudesta ja vuorovaikutusta ohjaavista rakenteista voidaan tulla tietoiseksi. Siten muutos on mahdollinen myös vuorovaikutuskäyttämisen tasolla. Näin voidaan karsia mahdollisia ylimääräisiä toimintoja, tehostaa toimin-

taa, syventää yhteistyötä ja parantaa kokousten koettua ja tavoitteisiin suhteutettua laatua. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata kokousvuorovaikutuksen tehtäväkeskeisiä funktioita ja ymmärtää niiden suhdetta kokouksen tavoitteisiin ja organisaation rakenteisiin. Kokousvuorovaikutusta tarkastellaan sairaalan toimialueen johtoryhmäkokouksessa.

Teoreettinen kehys

Tässä tutkimuksessa kokouksia tarkastellaan ryhmäviestinnän tutkimusperinteen näkökulmasta (ks. Gouran 1999). Ryhmän vuorovaikutusta on määritelty monin tavoin: keskeiset määrittelyissä toistuvat osatekijät ovat vuorovaikutuksen prosessimaisuus, symbolisuus, informaation siirtäminen, yhteisten merkitysten luominen, sosiaalisen todellisuuden jakaminen sekä sanalliseen ja sanattomiin merkijärjestelmiin perustuva vuorovaikutuskäyttäytyminen (Harris & Sherblom 2011; Burtis & Turman 2006). Vuorovaikutus on olemukseltaan myös funktionaalista eli se toteuttaa moninaisia tehtäviä. Freyn (1999) mukaan ryhmän vuorovaikutus on voima, josta ryhmä rakentuu ja lisäksi se on funktionaalinen keino ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä tutkimuksessa ryhmän vuorovaikutus määritellään funktionaaliseksi prosessiksi, jossa informaatiota välitetään ja jossa luodaan ja jaetaan yhteisiä merkityksiä.

Ryhmän vuorovaikutuksen funktiona on pidetty ryhmän tehtävätavoitteen suorittamista ja ryhmän integroitumista. Näihin perustuen ryhmän vuorovaikutuksessa usein erotetaan toisistaan sosioemotionaalinen eli relationaalinen taso ja tehtävätaso (Bales 1950; Bales & Cohen 1979). Nämä tasot näkyvät vuorovaikutuksessa yhtäaikaaisesti, ja relationaalinen taso on erottamaton, dynaaminen osa kaikkea ryhmän vuorovaikutusta (Beck & Keyton 2009; Poole & Roth 1989). Sanottu voi usein samaan aikaan edistää tehtävän suorittamista, mutta myös palvella suh-

detasolla yhtenäisyyden luomista tai aiheuttaa ryhmän jäsenten välille konflikteja (Valkonen & Mikkola 2000). Teoreettisesti tasot on mahdollista erottaa: tässä tutkimuksessa keskittyy vuorovaikutuksen tehtävätason funktioiden tarkasteluun. Tehtäväkeskeiset funktiot joko edistävät tai estävät ryhmän tehtävätavoitteen suorittamista. Funktioita tarkasteltaessa huomio keskittyy siihen, mitä vuorovaikutuksella tehdään tai mitä sillä saavutetaan. Tehtäväkeskeisinä funktiona on nähty esimerkiksi ajatusten ja mielipiteiden esittämiseen tai hakemiseen liittyviä toimintoja, kuten tiedon jakamista, mielipiteiden pyytämistä, ongelman kuvailemista, ratkaisuehdotuksen tekemistä ja tavoitteelliseen työskentelyyn orientoitumista (Bales 1950; Kauffeld & Lehmann-Willenbrock 2012).

Schwartzmanin (1989) mukaan kokouksia tarkastelemalla voidaan saada tietoa siitä, kuinka sosiaaliset systeemit rakentuvat ja kuinka yksilöt merkityksentävät näitä systeemejä. Tutkimuksen kohdentaminen kokoustilanteisiin on antoisa ja perusteltu lähtökohta, kunhan samalla huomioidaan kokousten kaksisuuntainen suhde koko organisaation tai yhteisön toimintaan. Vaikka tässä tutkimuksessa huomio kohdistuu kokousvuorovaikutukseen itsessään, ei vuorovaikutukseen vaikuttavia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä voida unohtaa tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa (esim. Stohl & Putnam 2003). Tässä tutkimuksessa kokous nähdään toistuvana, vuorovaikutuksessa todentuvana *ryhmätilanteena*, joka on dynaamisessa riippuvuussuhteessa sen ympäristön kanssa (Stohl & Putnam 2003). Ympäristöllä viitataan tässä organisaatioon, jossa kokous pidetään. Näkemys siitä, että kokoustilanne rakentuu vuorovaikutuksessa osana suurempaa systeemiä ja on ympäristön vaikutuksille altis, kytkeytyy strukturaatioteoreettiseen (Giddens 1984; Poole, Seibold & McPhee 1985, 1996) lähestymistapaan ryhmän vuorovaikutuksen tarkastelussa.

Strukturaatioteoriaa on sovellettu ryhmäviestinnän tutkimukseen verrattain runsaasti (Poole 2013). Strukturaatioteoreettisen lähes-

tymistavan mukaan ryhmän vuorovaikutuksen nähdään rakentuvan dualistisesti: ryhmän vuorovaikutusta ohjaavat rakenteet, jotka on luotu ja joita jatkuvasti luodaan, vahvistetaan tai uudelleen määritellään vuorovaikutuksessa. Rakenteet ohjaavat ja mahdollistavat vuorovaikutusta (perustuu rakenteisiin), mutta samalla vuorovaikutus luo uusia tai vahvistaa olemassa olevia rakenteita (määrittää rakenteita) (Poole ym. 1996). Kokoustilanteen vuorovaikutusta säätelevät siten organisaatiorakenteisiin perustuvat rakenteet, kuten osallistujien edustukselliset roolit ja kokouksen tavoite. Lisäksi kokousryhmä itse luo vuorovaikutuksessa mikrotason rakenteita, jotka voivat olla riippumattomia muodollisista rooleista. Ryhmän päätöksenteon strukturaatioteorian (Poole ym. 1985) mukaan ryhmän jäsenillä on aktiivisina toimijoina mahdollisuus rakenteiden uudelleenmäärittelyyn tai uusien rakenteiden luomiseen vuorovaikutuksessa, joko ymmärryksen ja sen myötä tietoisien toiminnan kautta tai sattumalta.

Kokous vuorovaikutustilanteena

Kokouksista on kirjoitettu runsaasti, mutta kirjallisuus on suurelta osin opaskirjallisuutta hyvän kokouksen järjestämiseksi (esim. Kortesus & Koski 2012; Jorgensen 2010; Hawkins 1997). Kokoustutkimusta on melko vähän ja se on perustunut lähinnä haastattelu- ja kyselytutkimuksiin, ei havainnointiin (Asmuß & Svennevig 2009; Kauffeld & Lehmann-Willenbrock 2012). Usein kokouksiin liittyen on tarkasteltu tiettyä ilmiötä, kuten päätöksentekoa, mutta kokous ei itsessään ole ollut tutkimuksen fokuksessa (Scott ym. 2012). Työelämän kehittämisen kannalta kokoustutkimuksessa on ymmärrettävää kokousten merkityksiä organisaatioille, johtamiselle ja osallistujille ja on ymmärrettävää kokousta vuorovaikutustilanteena, jossa merkityksiä rakennetaan. Tässä tutkimuksessa kokous määritellään organisaation sisäiseksi, erikseen kokoon kutsutuksi muodolliseksi

vuorovaikutustilanteeksi, jossa jaetaan informaatiota ja rakennetaan yhteisiä merkityksiä. Kokoustilanteille tyypillisiä piirteitä ovat erityisesti osallistujien edustuksellinen jäsenyys; muodolliset roolit, kuten puheenjohtaja; kokoustekniikka, joka ilmenee esimerkiksi pöytäkirjojen laatimisena ja puheenvuorojen pyytämisenä; sekä vakiintuneet, tunnistettavissa olevat käytänteet, kuten asialista. Nämä kokouksille tyypilliset piirteet myös säätelevät kokousvuorovaikutusta (Asmuß & Svennevig 2009).

Autenttista kokousvuorovaikutusta on tutkittu eniten keskusteluanalyttisistä lähtökohdista. Näissä tutkimuksissa mielenkiinto on kohdistunut muun muassa kokoustilanteen aloitukseen ja lopetukseen (Nielsen 2013), agendan mukaisten topiikkien vaihtumiseen (Svennevig 2012b; Barnes 2007), johtajuuteen (Clifton 2006), päätöksentekoon (Clifton 2009) ja dialogin fasilitointiin tietojohdamisen näkökulmasta (Kangasharju ym., 2003). Yksi keskeisimpiä tuloksia keskusteluanalyysiä soveltaneissa tutkimuksissa on ollut puheenjohtajan roolin korostuminen kokousvuorovaikutuksessa (Svennevig 2012a; Asmuß & Svennevig 2009). Tämä on havaittu esimerkiksi keskustelun hallinnoinnin, kokouksen aloitusten ja lopetusten, puheenvuorojen vaihtumisen ja kokousprosessin etenemisen näkökulmista (Svennevig 2012a). Keskusteluanalyttiset tutkimukset keskittyvät vuorovaikutuksen mikrotasolle. Laajan ymmärryksen muodostamiseksi tarvitaan myös kokousvuorovaikutuksen muiden tasojen tarkastelua.

Vuorovaikutusfunktioiden näkökulmasta autenttista kokousvuorovaikutusta on tutkittu vain vähän. Kauffeld ja Lehmann-Willenbrock (2012) toteavat kokousvuorovaikutuksella olevan merkitystä sekä osallistujien tyytyväisyyteen että ryhmien tuloksellisuuteen. Menetelmä- ja aineistotriangulaatioita soveltaen he havaitsivat tehtäväkeskeisiin funktioihin painottuneen vuorovaikutuksen nostavan osallistujien tyytyväisyyttä. Se paransi ryhmien, ja kahden ja puolen vuoden aikajänteel-

lä myös organisaatioiden, tuloksia. Lisäksi tulosten mukaan negatiivisuuteen ja muiden kritisointiin keskittyvä kokousvuorovaikutus heikensi huomattavasti tyytyväisyyttä ja tuloksia. Lehmann-Willenbrock kollegoineen (2013) tarkastelivat kokousvuorovaikutusprosessia sekvenssianalyysia käyttäen. Tutkimuksen tulokset osoittivat supportiivisten vuorovaikutusfunktioiden edistävän kokousprosessin etenemistä ja vähentävän prosessin kannalta negatiivisten funktioiden esiintymistä. Beck ja Keyton (2009) tarkastelivat relationaalisia ja tehtäväkeskeisiä vuorovaikutusfunktioita kokouksissa vertailemalla havainnoijien ja keskusteluun osallistuneiden tulkintoja vuorovaikutuksen funktioista. Analyysimenetelmänä oli Balesin (1950) vuorovaikutusprosessin analyysi (IPA)², joka on vuorovaikutuksen tutkimuksessa käytetyin vakiintunut kategorisointijärjestelmä (Valkonen & Laapotti 2011). Tutkimustulosten mukaan osallistujat tulkitsivat vuorovaikutusfunktioita hyvin samantapaisesti kuin ulkopuoliset havainnoijat. Beckin ja Keytonin mukaan heidän tutkimuksensa osoittaa, että vuorovaikutuksen funktioita voidaan luotettavasti koodata myös ulkopuolisten havainnoijien toimesta. Vuorovaikutusfunktioihin keskittyvät tutkimukset ovat olleet määrällisiä ja analyysi teoriasidonnaista. Kokoustutkimuksen teoria-pohjan kehittämiseksi tarvitaan myös aineistolähtöistä tutkimusta.

Johtoryhmän kokous tutkimuskohteena

Vaikka johtoryhmien vuorovaikutusta on tutkittu runsaasti, verrattain pieni osa tutkimuksista on kohdentunut tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena olevaan autenttiseen vuorovaikutukseen kokoustilanteissa. Pennasen ja Mikkolan (2013) hallinnollisten ryhmien vuorovaikutusta tarkasteleva katsaus osoittaa, että johtoryhmät ovat eniten tutkittu hallinnollinen ryhmä, että tutkimusta on tehty erityisesti erilaisista yksityisen sektorin ryhmistä ja että tutkimukset ovat suurelta osin pe-

rustuneet kysely- ja haastatteluaineistoihin. Tässä katsauksessa keskitytään ainoastaan kokousten havainnointia hyödyntäneisiin tutkimuksiin. Johtoryhmäkokouksia on tarkasteltu monista lähtökohdista: Keskustelunanalyysiin perustuvan tutkimuksen (esim. Lainema 2013; Clifton 2009; Samra-Fredericks 2004) lisäksi johtoryhmien vuorovaikutuksen havainnointitutkimusta on toteutettu etnografisella otteella (Jarzabkowski & Wilson 2002) ja tapaustutkimuksina, joissa vuorovaikutuksen analyysin tuloksia ei raportoida erikseen, vaan osana laajempaa empiiristä (Hoon 2007; Maitlis 2004; Storey & Salaman 2002) tai teoreettista asetelmaa (Wright & Manning 2004). Johtoryhmäkokousten narratiiveja on tarkastellut Jameson (2001), joka havaitsi niiden tukevan konfliktien hallintaa ja integroivan ryhmää.

Erkkilä (2012) tarkasteli dialogin syntymistä johtoryhmäkokouksissa erittelemällä aineistostaan avainhetket, joissa dialogia esiintyy. Tulosten mukaan dialogia syntyy aloitteellisesti kuudella tapaa: poikkeamalla totutusta, tunteita herättämällä, hyvällä asian muotoilulla, liialla pelkistämällä, uuden näkökulman tai konkretian tarjoamisella tai liian varhaisella ehdotuksen esittämisellä. Gorse ja Emmitt (2007) tutkivat vuorovaikutuksen funktioita johto- ja suunnittelu-ryhmän työmaakokouksissa rakennusalalla Balesin (1950) vuorovaikutusprosessin analyysia hyödyntäen. Tulosten mukaan osallistumisprofiilit ovat tehtäväkeskeisiä. He havaitsivat, että tutkituissa projektiryhmissä erikoispiirteeksi nousi mielipiteiden ilmaisemisen korostuminen aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna. Pitkittäisessä case-tutkimuksessaan Raes kumppaneineen (2007) keskittivät temaattisen analyysinsä sekä johtoryhmän päätöksentekoon että johtoryhmän ja keskijohdon väliseen johtajuussuhteeseen. Havainnointiaineiston ohella he perustivat tuloksensa haastatteluaineistoon. Keskeisenä tuloksena he toteavat johtoryhmän luovan yhteisiä merkityksiä käyttämällä yhteisiä metaforia puhuessaan keskijohdosta ja itsestään.

Sairaalajohtoryhmä

Johtoryhmää tarkasteltaessa on huomioitava, millaisessa kontekstissa johtoryhmä toimii ja mitkä ovat toiminnan tavoitteet. Suuressa osaa johtoryhmätutkimuksista tarkastellaan liike-elämän päätöksentekoa ohjaavia johtoryhmiä, joiden tehtävät ovat strategisia. Julkisen sektorin johtoryhmien tehtävät ja tavoitteet voivat erota niistä merkittävästikin: usein johtoryhmät ovat yksiköiden johtamisen tukemiseksi perustettuja ryhmiä, eikä niillä välttämättä ole strategisia tehtäviä. Sairaalajohtoryhmien tehtävänä on tukea yksikkö- tai toimialuejohtajaa hallinnollisessa ja johtamistyössä. Päätöksenteon vastuu on johtoryhmän sijaan sen puheenjohtajalla. Eri hierarkiatasoilla toimivien sairaalajohtoryhmien jäsenten nimittämisestä ja toiminnasta määrätään hallintosäännössä. Sairaalajohtoryhmien voidaan nähdä hoitavan ennen muuta organisaatiotason koordinoitua ja tiedonvälitykseen liittyviä tehtäviä: tehtävät kytkeytyvät erityisesti operatiiviseen johtamiseen (Viitanen ym. 2011).

Sairaalajohtoryhmiä on tutkittu toistaiseksi erittäin niukasti (ks. Mikkola ym. 2014). Viitanen kumppaneineen (2011) ovat haastattelututkimuksessaan tutkineet sairaalajohtoryhmiin kuuluvien jäsenten käsityksiä johtoryhmyöskentelyn merkityksestä. Graham ja Jack (2008) sekä Leggat (2007) ovat puolestaan tarkastelleet hoitajajohtajien käsityksiä johtoryhmyöskentelyssä tarvittavista taidoista ja osaamisen kehittymisestä. Shook ja muut (2005) selvittivät survey-tutkimuksessaan sairaalaorganisaatioon kytkeytyvien teemojen tulkintaa sairaalajohtoryhmässä ja tulkintojen yhteyttä erilaisten konfliktien syntyyn.

Osana laajempaa sairaalajohtamiseen keskittyvää tutkimusta Iedema kollegoineen (1999) analysoi sairaalajohtoryhmän autenttista vuorovaikutusta kriittistä diskurssianalyysia tehden. He totesivat johtoryhmäkokousten vuorovaikutuksen olevan muodollisesti jäsentynyttä puheenvuorojen ottamisen ja antamisen kannalta. Lisäksi kokouspuhe oli johdonmukaista, osallistujat omak-

suivat organisaatorakennelähtöiset roolit ja puheenvuorot saattoivat olla kestoiltaan pitkiä. Suomalaisen sairaalajohtoryhmän vuorovaikutusta ovat tarkastelleet Mikkola ja kollegat (2014), joiden tutkimuksessa havainnointiin ja analysoitiin johtoryhmäjäsenten osallistumista toimialuetason johtoryhmässä. Analyysimenetelmänä oli Balesin (1950) vuorovaikutuksen prosessianalyysi. Tutkimuksen päätulos oli johtoryhmäkokousten puheenjohtaja- ja tehtäväkeskeisyys. Muiden jäsenten osallistumisen määrässä oli merkittäviä eroja siten, että yksikköjohtajat osallistuivat huomattavasti enemmän kuin henkilöstön edustajat. Relationaalista vuorovaikutusta oli vähän, sen sijaan kokouksessa korostuivat erityisesti tiedon antamisen ja mielipiteen osoittamisen funktiot. Tutkimuksen johtopäätöksenä esitetään, että tiedon rakentumista kokouksissa tulisi tarkastella tarkemmin. Myös analyysimenetelmiä on syytä kehittää siten, että päästään syvemmälle siinä, miten tietoa kokouksissa käsitellään.

Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata vuorovaikutuksen tehtäväkeskeisiä funktioita sairaalajohtoryhmän kokouksissa ja ymmärtää näiden funktioiden suhdetta kokouksen tavoitteisiin ja organisaation rakenteisiin. Tutkimuksen tavoitteeseen vastataan kahden tutkimustehtävän kautta: 1) Millaisia tehtäväkeskeisiä vuorovaikutusfunktioita sairaalajohtoryhmän kokousvuorovaikutuksessa esiintyy? 2) Miten ajankäyttö jakaantuu eri vuorovaikutusfunktioiden välillä?

Aineisto

Tutkimuksen aineistona on viisi sairaalan toimialuetason johtoryhmäkokousta. Kyseisessä sairaalassa toimialueet ovat heti sairaanhoitopiirin johtoryhmän alapuolella olevia tulosityk-

siköitä, jotka koostuvat yhdestä kuuteen vastuualueesta. Johtoryhmä on osa organisaation tieto- ja johtamisjärjestelmiä, eli se toimii tiedon jakamisen kanavana ja toimialuejohtajan johtamisen apuvälineenä. Sairaanhoidopiirin hallintosääntö määrittää osaltaan toimialuejohtoryhmien kokoonpanon, tehtävät ja käytänteet, kuten muistioiden laatimisen. Johtoryhmän jäseniin kuuluvat puheenjohtaja, varapuheenjohtaja, vastuualuejohtajat sekä henkilöstön edustaja. Lisäksi paikalla on aina sihteeri. Ryhmä tapaa kerran kuukaudessa, useammin tarvittaessa.

Kokoukset tallennettiin 360° panoraamakameralla syksyn 2012 ja kevään 2013 aikana. Kokousten kesto vaihteli vajaasta tunnista lähes kahteen tuntiin; videoaineiston kokonaiskesto on 7:44:37. Osallistujamäärä vaihteli kokouksittain. Kahdessa kokouksessa oli mukana vierailijoita. Osallistujia oli vähimmillään kuusi ja enimmillään kymmenen. Vuodenvaihteessa vaihtui yksi vastuualuejohtaja ja henkilöstön edustaja. Tallennettaessa kokouksia läsnä oli myös yksi tai kaksi tutkijaa. Tutkijat varmistivat tekniikan toimivuuden ja tekivät muistiinpanoja lähinnä kokouksen ilmapiiristä. Laadukkaan videotallenteen vuoksi muistiinpanoja ei lopulta hyödynnetty tämän tutkimuksen aineistona. Kaikilta osallistujilta oli kirjallinen suostumus tallentamisesta ja aineiston tutkimuskäytöstä.

Aineiston käsittely ja analyysin toteuttaminen

Aineisto litteroitiin sanatasolla ja litteraatin pituus oli 147 sivua (Times New Roman, fontti 12, riviväli 1). Analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti ja se kohdentui kielellisen vuorovaikutuskäyttäytymisen havainnointiin kokoustilanteessa. Koska tulkintaan ja merkityksentämiseen vaikuttavat myös nonverbaaliset merkkijärjestelmät, hyödynnettiin litteraatin rinnalla videotallennetta. Tämä oli erityisen tärkeää, koska analyysissä ei keskitytty sisällön analysointiin vaan siihen, millainen funktio sanotulla on keskustelussa. Analyysin ta-

voitteena oli tunnistaa, nimetä ja luokitella vuorovaikutuksen tehtäväkeskeiset funktiot.

Analyysiyksiköksi määriteltiin *funktionaalinen kokonaisuus*. Sillä tarkoitetaan sanaa, puheenvuoroa tai ajatuskokonaisuutta, jolla pyritään saavuttamaan tietty tavoite, suhteessa suurempaan tavoitteeseen (esimerkiksi koko kokous) tai pienempään kokonaisuuteen (esimerkiksi selvennys tai ymmärtämisen osoittaminen). Yhdessä puheenvuorossa voi näin ollen olla useampia funktionaalisia kokonaisuuksia ja toisaalta funktionaalinen kokonaisuus voi koostua yhdestä sanasta, useista, pitkistä virkkeistä tai yhdestä pitkästä puheenvuorosta (vrt. Hirokawa 1982, 139; Bales 1950, 37). Aineistoa tarkasteltiin siten sana- ja lausetasolla pyrkien tulkitsemaan, mitä kulloinkin vuorovaikutuksella oli tarkoitus tehdä ja miten muut ryhmän jäsenet lausuttuun kokoustilanteessa reagoivat.

Analyysi aloitettiin tarkastelemalla yhtä kokousta, jonka videotallenne katsottiin läpi useaan otteeseen. Kaikki kokouksessa sanottu jaettiin funktionaalisiin kokonaisuuksiin videotallenteen ja litteraatin pohjalta. Analyysin lähtökohdaksi muodostui näin ollen analyysiyksikön määrittäminen ja aineiston jakaminen analyysiyksiköihin. Tämän jälkeen funktionaalisille kokonaisuuksille ryhdyttiin aineistolähtöisesti määrittämään luokkia niiden funktion perusteella. Kukin funktionaalinen kokonaisuus sijoitettiin yhteen luokkaan. Luokitteluvaiheessa arvioitiin aiemmin tehdyn analyysiyksiköihin jakamisen täsmällisyyttä, täsmennyksiä tehtiin tarvittaessa. Analyysia jatkettiin jakamalla neljän muun kokouksen aineisto analyysiyksiköihin ja luokittelemalla yksiköt. Luokkien kriteereitä täsmennettiin tarvittaessa. Lopullinen luokittelu koostuu kuudesta pääkategoriasta, jotka jakautuvat 16 alakategoriaan.

Analyysi kohdistui kunkin kokouksen osalta koko kokouksen ajalle: kaikki sanottu pyrittiin luokittelemaan. Pieni osa kokousvuorovaikutusta jäi luokittelun ulkopuolelle, sillä kesken jääneiden sanojen tai ajatusten funktiota ei voitu aina päätellä. Tällaisia osittaiseksi jää-

neitä, muutaman tavun sanoja tai muutaman sanan ilmauksia esiintyi aineistossa useimmiten päälle puhuttaessa tai samaan aikaan aloitettaessa. Näitä oli erittäin vähän, koko aineiston ajasta ainoastaan 40 sekuntia, kokousta kohden keskimäärin 0,2 % kokousajasta. Määrä on pieni, sillä aineistossa esiintyy verrattain vähän päällekkäistä puhetta. Tämä ei ole epätavanomaista puheenjohtajan ohjaamisissa kokouksissa (Larrue & Trognon 1993; Iedema ym. 1999).

Luokittelun jälkeen mitattiin kuhunkin funktiokategoriaan käytetty aika. Aika mitattiin sekuntikellolla, puolen sekunnin tarkkuudella. Aika otettiin mukaan tarkasteluun, jotta saadaan tietoa eri vuorovaikutusfunktioiden painotuksista kokousvuorovaikutuksessa.

Tutkimuksen luotettavuus

Aineistona on autenttisista kokouksista tallennettu videomateriaali. On mahdollista, että videokameran ja tutkijan läsnäolo vaikuttavat kokouksiin osallistujien käyttäytymiseen erityisesti ensimmäisillä tallennuskerroilla. Havainnoinnin jatkuessa pitkään havainnoitavien henkilöiden käyttäytymisen on kuitenkin todettu normalisoituvan (Frey ym. 2000). Ensimmäisen tallennetun kokouksen vuorovaikutus oli vain hieman muodollisempaa ja prosessinhallinnan funktioita on vain hieman enemmän kuin muissa kokouksissa. Tallennettuja kokouksia on viisi, joten aineisto on laaja suhteessa analyysiyksikköön ja aineistoa voi näin ollen pitää uskottavana.

Valittu analyysimenetelmä on perusteltu, sillä aineistolähtöisen analyysin on nähty soveltuvan hyvin kuvaamaan ryhmän vuorovaikutuksen ilmiöitä (Valkonen & Laapotti 2011). Kuvaavan sisällönanalyysin lähtökohtiin kuuluu tiedostettuna se, ettei minkäänlainen kuvaus voi objektiivisesti vastata kuvauksen kohdetta: luokittelu on aina yksinkertainen ryhmän vuorovaikutuksesta, eikä vuorovaikutuksen kompleksisuutta voida täysin kuvata jakamalla aineistoa osiin ja sijoittamalla

osia luokkiin. Aineiston analyysissä luokittelun luotettavuutta on varmennettu etenemällä systemaattisesti. Lisäksi aiemmin analysoituun aineistoon on palattu useaan otteeseen, jotta luokittelussa on voitu säilyttää samat kriteerit. Keyton (2003) korostaa, että kategorioiden tarkka määrittäminen ja aineiston läpikäyminen useaan otteeseen ovat perustana luotettavalle ja systemaattiselle luokittelulle. Analyysin ja tulosten tulkinnan osalta on syytä huomioda, että tutkijat tulevat organisaation ulkopuolelta. Ulkopuolisen tarkkailijan voi olla vaikeaa ymmärtää organisaation sisäisen, työkeskeisen puheen kaikkia merkityksisoja. Vuorovaikutuksen funktioiden päättelemisen on kuitenkin todettu olevan mahdollista myös ulkopuoliselle havainnoijalle (Beck & Keyton 2009).

Vaikka tutkimuksessa on keskitytty analysoimaan yhden johtoryhmän vuorovaikutusta, voi tulosten nähdä olevan siirrettävissä toimialuetasoihin sairaalajohtoryhmäkokouksiin ja laajemminkin julkisten organisaatioiden johtoryhmäkokouksiin, joiden ensisijaisena tarkoituksena ei ole strateginen päätöksenteko.

Tulokset

Tehtäväkeskeiset vuorovaikutusfunktiot

Sairaalajohtoryhmän kokousvuorovaikutus koostui *tiedon jakamisesta, tiedon käsittelystä, tiedon arvottamisesta, toiminnasta sopimisesta, kokouksen organisoinnista sekä ilmapiirin keventämisestä*. Luokat alakategorioineen on jäsennetty taulukkoon 1. Aineistoesimerkkejä kunkin alakategorian osalta on nähtävissä liitteenä olevasta taulukosta.

Tiedon jakaminen oli keskeinen tehtäväkeskeisen vuorovaikutuksen funktio ja olennainen osa toimialuejohtoryhmän kokousvuorovaikutusta. Tiedon jakamiseksi määriteltiin uuden informaation esiin tuominen, toisin sanoen ensimmäiset maininnat tietystä aihepiiristä meneillään olevassa kokouksessa.

Taulukko 1. Vuorovaikutuksen tehtäväkeskeiset funktiot sairaalajohtoryhmän kokouksissa

Pääkategoriat	Alakategoriat	Funktiot
TIEDON JAKAMINEN Uuden informaation esiin tuominen, eli ensimmäiset maininnat tietystä aihepiiristä., esim. muistiut, ajankohtaiset asiat.	Osallistujiin liittyvän tiedon jakaminen	Suoraan osallistujiin liittyvän informaation esiin tuominen
	Yleisen tiedon jakaminen	Organisaatioon yleisellä tasolla liittyvän informaation esiin tuominen
TIEDON KÄSITTELY Sanottuun reagoiminen, tiedon kollektiivinen rakentaminen ja täsmentäminen, yhteisten merkitysten luominen sekä keskustelun kuljettaminen.	Vahvistus	Samanmielisyyden, kuuntelemisen ja ymmärtämisen osoittaminen, koheesion rakentaminen, keskustelun kuljettaminen
	Täsmennys, lisätieto	Lisäys tai tarkennus jo sanottuun, lisätiedon antaminen, yhteisen ymmärryksen ja merkityksen luominen
	Kysymys	Tiedon pyytäminen, yhteisen ymmärryksen ja merkityksen luominen, osallistaminen (avoimet ja suljetut kysymykset)
	Kyseenalaistaminen, vasta-argumentti	Kyseenalaistaminen, vasta-argumentin esittäminen, näkökulman laajentaminen, erimielisyyden osoittaminen, yhteisen ymmärryksen ja merkityksen luominen
TIEDON ARVOTTAMINEN Tiedon eksplikoitu arvottaminen joko ensi kertaa mainittaessa tai kommentoitaessa jo mainittua.	Tiedon arviointi	Sanotun arviointi (esim. painoarvo), näkökulman laajentaminen
	Kritisointi, ongelman esiin nostaminen	Kokouksen ulkopuolisen ongelman esiin nostaminen (esim. operationaalinen tai resurssiongelma), tuen hakeminen, tiedottaminen
	Mielipiteen ilmaiseminen	Oman mielipiteen eksplikoitu ilmaiseminen, vaikuttamaan pyrkiminen
	Korostaminen, mielenkiinnon herättäminen	Eksplikoitu asian tärkeyden korostaminen, vaikuttamaan pyrkiminen
KOKOUKSEN ORGANISOINTI	Prosessiin liittyvä	Kokouksen prosessin hallinta (esim. puheenvuorojen antamiset tai agendan edistäminen)
	Järjestely	Organisointi tilanteessa ja yhteisiin aikatauluihin liittyen (esim. tulevien kokousten aikataulut, kokoustilän fasiliteettien hallinta)
	Yhteenveto	Lyhyt ydinasian tiivistys, tavoitteena tietyn aiheen lopetus, keskustelun kuljettaminen
TOIMINNAN KOORDINOINTI Toimintaorientoitunut vuorovaikutus.	Lupaus toiminnasta	Toimimaan lupautuminen (kokouksen jälkeiseen aikaan viitaten), toiminnan organisointi
	Ohjeistus, pyyntö, ehdotus	Ohjeistus, pyyntö tai ehdotus (kokouksen jälkeiseen aikaan viitaten), toiminnan organisointi
ILMAPIIRIN KEVENTÄMINEN	Huumori, kevennys	Kevennykset, hyvän ilmapiirin ja koheesion luominen

Tiedon jakaminen jakautui kahteen alakategoriaan: *osallistujiin liittyvän tiedon jakamiseen* ja *yleisesti koko organisaatiota koskevan tiedon jakamiseen*. Osallistujiin liittyvän tiedon jakaminen oli toimialueeseen tai johonkin toimialueen vastuualueeseen liittyvän infor-

maation jakamista. Yleisen tiedon jakaminen tarkoittaa sellaisen koko organisaatiota koskevan informaation jakamista, joka ei välttämättä suoraan vaikuta kokoukseen osallistujiin. Suuri osa jaetusta tiedosta oli tilannekatsauksia erilaisten prosessien etenemisestä

ensisijaisesti toimialueella, mutta myös koko sairaalan tasolla.

Tiedon käsittelyksi määriteltiin sanottuun reagoiminen eli toisin sanoen eriasteinen keskustelu. Tiedon käsittelyn funktiona oli yhteisten merkitysten kollektiivinen rakentaminen. Neljä alakategoriaa olivat: *vahvistus; täsmennys, lisätieto; kysymys* sekä *kyseenalaistaminen, vasta-argumentti*. Vahvistuksiksi luokiteltiin samanmielisyyden sekä kuuntelemisen ja ymmärtämisen osoittaminen. Mukaan luettiin myös nonverbaaliset viestit, kuten nyökkäilyt, hymähdykset ja intonaatiot. Vahvistusten pääasiallinen funktio oli keskustelun koherenssin rakentaminen, ja näin ollen vahvistukset tukivat yhteisen tiedon rakentumista ja kokouksen etenemistä. Täsmennys, lisätieto -kategoriaan sijoitettiin funktionaaliset kokonaisuudet, jotka tarjosivat tarkennusta jo esiin nousseen teemaan. Kysymys-kategoriaan sijoitettiin sekä suljetut että avoimet kysymykset, joiden tarkoituksena oli lisätiedon hankkiminen. Kyseenalaistamiset ja vasta-argumentit olivat kyseenalaistavia reagoiteja. Täsmennykset, lisätiedon esiintuonti ja kysymykset voi tulkita yhteisen tiedon ja merkitysten rakentamisen työkaluiksi. Myös kyseenalaistamisen ja vasta-argumenttien esittämisen voi nähdä kytkeytyvän yhteisen tiedon ja ymmärryksen rakentamiseen ja lisäksi näkökulman laajentamiseen.

Tiedon arvottamista esiintyi kokouksissa eri tavoin: puheenjohtaja saattoi arvioida itse sanomaansa (esimerkiksi muistiosta lukemaansa), tai arviointia saattoi esiintyä osallistujien kesken. Tiedon arvottaminen -kategoria pitää sisällään siten sekä informaation jakamista että jaetusta informaatiosta keskustelua. Tiedon arvottamisen erotti tiedon jakamisesta jaetun informaation eksplikoitu arvottaminen adjektiivien. Tiedon arvottamisen neljä alakategoriaa olivat: *tiedon arviointi; kritisointi, ongelman esiin nostaminen; mielipiteen ilmaiseminen* sekä *korostaminen, mielenkiinnon herättäminen*. Tiedon arvottaminen oli käsitellyn asian näkökulman laajentamista tai muiden osallistujien näkemykseen vaikut-

tamista esimerkiksi ilmaisemalla mielipiteitä tai korostamalla jotain tiettyä asiaa. Ongelmia tuotiin keskusteluun ensisijaisesti tiedottamisen vuoksi. Kokousten ulkopuolisten asioiden kritisoinnilla ja ongelmien esiin nostamisella haettiin vain ajoittain konkreettisia neuvoja.

Kokouksen organisointi viittaa kokoustilanteen hallintaan ja yhteisten aikataulujen organisointiin. Organisointi jakaantui kolmeen alakategoriaan: kokouksen *prosessiin liittyvään* toimintaan, kokousfasiliteettien sekä aikataulujen *järjestelyyn* ja *yhteenvetoihin*. Kokouksen prosessiin liittyvillä funktioilla oli kokousta eteenpäin johdettava tehtävä, esimerkiksi puheenvuorojen jakamisessa. Niillä hallittiin kokoustilannetta asialistan noudattamisen, aikataulujen ja ryhmän jäsenten osallistumisen kannalta. Kokouksissa tehtiin lyhyitä yhteenvetoja, joiden tehtävä oli ensisijaisesti aiheen lopetus tai keskustelun ohjaaminen eteenpäin. Yhteenvedolla voitiin myös osoittaa ymmärrystä. Yhteenvedolla ei näin ollen varsinaisesti tarkoiteta tässä kokoavaa jäsenystä. Järjestelyksi kategorisoitiin aikatauluisia sopimisten ja kokousfasiliteettien järjestelyn lisäksi myös episodit, joissa puheenjohtaja tutki papereitaan ja pohti ääneen, mitä hänen pitikään seuraavaksi sanoa.

Toiminnan koordinointi jakaantui kahteen alakategoriaan: ilmaistuun *lupaukseen toiminnasta* eli jonkin asian hoitamisesta ja *ohjeistukseen, pyyntöön tai ehdotukseen*. Toiminnan koordinoinnilla viitataan tässä tehtäviin, jotka on tarkoitus hoitaa kokouksen jälkeisenä aikana ja sen funktiona on lähinnä hallinnollisen toiminnan koordinointi toimialueella.

Huumori ja kevennykset olivat funktionaalisia kokonaisuuksia, jotka kevensivät ilmapiiriä. Niillä luotiin kokouksiin hyvää ilmapiiriä ja yhtenäisyyden tunnetta. Huumorin tehtävänä oli ajoittain myös tietyn topiikin päättäminen, eli huumorilla hallinnoitiin myös kokousprosessia.

Ajankäyttö

Tutkimuksen tehtävänä oli kuvata ajankäytön jakautumista eri vuorovaikutusfunktioiden välillä. Kokousvuorovaikutuksessa esiintyneiden, luokiteltujen funktionaalisten kokonaisuuksien ajalliset jakaumat kokouksittain on kuvattu taulukossa 2.

Tiedon jakaminen oli ajankäytön kannalta selkeästi suurin vuorovaikutusfunktio ja siihen käytettiin yhtä kokousta lukuun ottamatta yli puolet kokousajasta, keskimäärin 48,80 % (vaihteluväli 31,5–58,2 %). Tiedon jakamiseen käytetyt funktionaaliset kokonaisuudet ja sen

myötä puheenvuorot olivat kestoltaan melko pitkiä. Tiedon käsittely oli ajallisesti tarkasteltuna toiseksi painokkain luokka ja siihen käytettiin keskimäärin 27,90 % (19,5–34,7 %) kokousajasta. Tiedon arvottamiseen käytettiin aikaa keskimäärin 9,30 % (4,6–17,1 %), kokouksen organisointiin 8,20 % (6,4–11,8 %) ja toiminnan koordinointiin 4,30 % (2,7–6,9 %) kokousajasta. Ilmapiirin keventäminen vei keskimäärin 1,30 % (0,7–1,7 %) kokousajasta. Kun tiedon jakamiseen käytetyt puheenvuorot olivat tyypillisesti pitkiä, muiden funktioiden kohdalla puheenvuorot olivat lyhyempiä ja vaihtuivat näin ollen nopeammin. Tiedon

Taulukko 2. Kokouksissa esiintyneisiin funktioihin käytetty aika (% kokousajasta)

Pääkategoriat	Alakategoriat	Kokous 1	Kokous 2	Kokous 3	Kokous 4	Kokous 5	KA
Tiedon jakaminen	Osallistujiin liittyvän tiedon jakaminen	28,7 %	39,3 %	43,3 %	27,7 %	38,3 %	35,5 %
	Yleisen tiedon jakaminen	22,6 %	11,6 %	8,7 %	3,8 %	19,9 %	13,3 %
	Tiedon jakaminen yht.	51,3 %	50,9 %	52,0 %	31,5 %	58,2 %	48,8 %
Tiedon käsittely	Vahvistus	2,5 %	3,2 %	4,3 %	4,3 %	2,9 %	3,4 %
	Täsmennys, lisätieto	12,1 %	22,9 %	16,6 %	24,0 %	14,6 %	18,0 %
	Kysymys	4,2 %	6,5 %	7,5 %	5,8 %	5,1 %	5,8 %
	Kyseenalaistaminen, vasta-argumentti	0,7 %	0,6 %	0,8 %	0,6 %	0,4 %	0,6 %
	Tiedon käsittely yht.	19,5 %	33,2 %	29,2 %	34,7 %	23,0 %	27,9 %
Tiedon arvottaminen	Tiedon arviointi	1,6 %	1,2 %	1,1 %	4,3 %	3,7 %	2,4 %
	Kritisointi, ongelman esiin nostaminen	7,7 %	2,8 %	4,4 %	10,2 %	1,8 %	5,4 %
	Mielipiteen ilmaiseminen	1,1 %	0,1 %	1,6 %	2,4 %	1,0 %	1,2 %
	Korostaminen, mielenkiinnon herättäminen	0,2 %	0,5 %	0,4 %	0,2 %	0,2 %	0,3 %
	Tiedon arvottaminen yht.	10,6 %	4,6 %	7,5 %	17,1 %	6,7 %	9,3 %
Kokouksen organisointi	Prosessiin liittyvä	3,6 %	2,7 %	2,0 %	2,9 %	2,7 %	2,8 %
	Järjestely	6,0 %	1,3 %	1,5 %	1,9 %	2,6 %	2,7 %
	Yhteenveto	2,2 %	2,9 %	2,9 %	3,3 %	2,4 %	2,7 %
	Kokouksen organisointi yht.	11,8 %	6,9 %	6,4 %	8,1 %	7,7 %	8,2 %
Toiminnan koordinointi	Lupaus toiminnasta	2,2 %	0,7 %	0,3 %	1,3 %	0,4 %	1,0 %
	Ohjeistus, pyyntö, ehdotus	2,8 %	2,0 %	2,8 %	5,6 %	3,2 %	3,3 %
	Toiminnan koordinointi yht.	5,0 %	2,7 %	3,1 %	6,9 %	3,6 %	4,3 %
Ilmapiirin keventäminen	Huumori, kevennys	1,6 %	1,2 %	1,7 %	1,5 %	0,7 %	1,3 %
Kategorisoimaton	Kategorisoimaton	0,3 %	0,4 %	0,0 %	0,1 %	0,2 %	0,2 %

käsittelyn, tiedon arvottamisen, kokouksen organisoinnin, toiminnan koordinoinnin ja ilmapiiirin keventämisen funktioiden kohdalla keskustelun voi sanoa olleen dynaamisempaa kuin tiedon jakamiseen liittyvä vuorovaikutus. Poikkeuksena oli tiedon arvottamisen funktioiden esiintyminen osana tiedon jakamista, jolloin arvotettua tietoa ei välttämättä kommentoitu.

Vahvistukset olivat useimmiten muodoltaan lyhyitä ilmauksia, kuten ”joo”. Niitä oli aineistossa paljon, vaikka niihin käytettiin aikaa keskimäärin vain reilu kolme prosenttia kokousajasta. Myös huumorin ja kevennysten kategoria oli ajallisesti tiivis.

Kun muut kokoukset olivat hyvinkin toistensa kaltaisia, kokous 4 erosi niistä selvästi vuorovaikutusfunktioihin käytetyn ajan osalta, vaikka se ei eronnut osallistujiltaan tai agendaltaan erityisesti muista aineiston kokouksista. Se edustaa edellä mainituissa vuorovaikutusfunktioihin käytetyn ajan vaihteluissa toista ääripäätä tiedon jakamisen (31,5 %), tiedon käsittelyn (34,7 %), tiedon arvottamisen (17,1 %) ja toiminnan koordinoimisen (6,9 %) kategorioissa. Kaiken kaikkiaan vaikka kokouskohtaista vaihtelua kategorioittain esiintyikin, voidaan muiden kokousten todeta olevan keskenään samankaltaisia vuorovaikutusfunktioihin käytetyn ajan osalta.

Pohdinta

Tehtäväkeskeiset funktiot ja niihin käytetty aika. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata vuorovaikutuksen tehtäväkeskeisiä funktioita sairaalajohtoryhmän kokouksissa. Funktiot keskittyivät ensisijaisesti tiedon jakamiseen, mihin käytettiin valtaosa kokousajasta. Tiedon jakamisen puheenvuorot olivat usein pitkiä (ks. myös Iedema ym. 1999). Kokousten tärkein tehtävä vaikuttaa olevan asioista tiedottaminen, kuten myös joissain aiemmissä tutkimuksissa on havaittu (Beck 2008; Mikkola ym. 2014; Scheerhorn ym. 1994). Tiedon prosessointi tapahtui täsmen-

nysten, kysymysten ja vahvistusten kautta, joilla pyrittiin rakentamaan yhteisiä merkityksiä. Tiedon prosessointia oli kuitenkin ajallisesti vähän, joten vastuu siitä näyttää jäävän johtoryhmän jäsenille kokousten jälkeiseen aikaan.

Kokouksissa koordinoidaan toimintaa erilaisten pyyntöjen, ohjeistusten ja toimimaan lupautumisten kautta, mutta toiminnan koordinoimisen funktioita on vähän. Viitosen ja kollegoiden (2011) laajaan haastatteluaineistoon perustuvassa tutkimuksessa sairaalajohtoryhmäjäsenet kuvasivat johtoryhmää merkittävänä toiminnan koordinoimisen areenaksi. Tässä tutkimuksessa *kokousten* rooli toimialueetasolla toiminnan koordinoimisessa näyttää pieneltä. Osallistujat kuitenkin käyttävät jaettua tietoa oman johtamistyönsä tukena (Viitanen ym. 2011), jolloin tiedon jakaminen tukee koordinoimista välillisesti.

Kokouksissa ei esiintynyt systemaattisen päätöksenteon funktioita, minkä myös Mikkola ja kollegat (2014) tutkimuksessaan totesivat. Yksittäisiä päätöksiä syntyi kuitenkin toiminnan koordinoimisen funktioiden kautta, esimerkiksi annettuna lupauksena hoitaa jokin asia. Kokouksissa ei havaittu myöskään ongelmanratkaisun funktioita. Niiden puuttuminen on mielenkiintoista, sillä kokouksissa kerrottiin myös ongelmista: funktion *kritisointi*, *ongelman esiin nostaminen* osuus oli kahdessa kokouksessa jopa suhteellisen suuri, noin kymmenesosa kaikesta vuorovaikutukseen käytetystä ajasta. Tämä tutkimus osoittaa siten, että ongelmista kerrotaan, vaikkei niitä ratkottaisi tai käsiteltäisi. Kyse ei voi olla ongelmien kieltämisestä sinänsä: kaikissa kokouksissa esitettiin melko paljon kysymyksiä täsmennysten tai lisätiedon saamiseksi. Pikemmin asiaa voisi selittää se, etteivät johtoryhmän jäsenet miellä kokouksia ongelmien käsittelyn foorumiksi, vaan ongelmia nostetaan esiin lähinnä tiedoksi puheenjohtajalle ja kirjattavaksi muistioon. Tiedon odotetaan kulkevan ylemmille organisaatiotasolle, joilla on mahdollista tehdä päätöksiä ongelmien ratkaisemiseksi. Myös sairaalaorganisaation tarkkarajainen ra-

kenne vaikuttanee asiaan: ongelmat todetaan yhteisesti, mutta ongelmanratkaisun katsotaan olevan kunkin yksikön tai vastualueen vastuulla. Näin ollen ongelmien ratkaisua ja niistä keskustelemista ei nähdä tarpeelliseksi tai relevantiksi.

Tutkimuksen kohteena olevan ryhmän vuorovaikutuksen voi katsoa edistävän tehtävää eikä kokouksissa esiintynyt tehtävän suorittamista haittaavia funktioita. Kauffeldin ja Lehmann-Willenbrockin (2012) tulosten mukaan asian käsittelyä estävien funktioiden puuttuminen parantaa osallistujien tyytyväisyyttä ja ryhmän tuloksia. Kokouksissa oli myös paljon vahvistamista, joka voidaan nähdä tehtävätason prosessia tukeviksi vuorovaikutukseksi: tukevat ja kannustavat funktiot edistävät kokouksen etenemistä ja vähentävät negatiivisten funktioiden esiintymistä (Lehmann-Willenbrock ym. 2013). Tehtävätavoitetta haittaavien, negatiivisten funktioiden puute voi siis selittyä edistävien funktioiden runsaudella. Toisaalta kyse saattaa olla myös konsensushakuisuudesta, jonka on todettu olevan sairaalajohtamiselle tyypillistä (Viitanen ym. 2011).

Funktioihin käytettyä aikaa tarkasteltaessa on huomioitava, ettei käytetty aika itsessään kerro kaikkea funktioiden merkittävydestä. Esimerkiksi huumorin ja kevennyksen kategorian merkittävydestä ei voida tehdä pitkälle meneviä johtopäätöksiä käytetyn ajan perusteella: kevennykset ja huumori olivat selkeimmät havaittavissa olevat keinot, joilla ryhmä ilmaisi yhteenkuuluvuuden tunnetta. Näin ollen huumorin vaikutus lienee pidempikestoisen kuin sen ilmenemiseen kulunut, melko vähäinen aika.

Kokouksen tavoitteet ja vuorovaikutuksen rakenteet. Tutkimuksen toisena tavoitteena oli ymmärtää vuorovaikutuksen tehtäväkeskeisten funktioiden suhdetta kokouksen tavoitteisiin ja organisaation rakenteisiin. Tätä suhdetta voi tarkastella strukturaatioteorian näkökulmasta. Johtoryhmäkokousten tavoitteena on toimia johtamisen apuna. Tavoite täyttyy ensisijaisesti tiedon jakamisen kaut-

ta ja vain pienessä määrin toimintaorientoituneena vuorovaikutuksena. Jaetun informaation suuri määrä ei ole yllättävä tulos, koska työskennellään osaamiseen perustuvassa asiantuntijaorganisaatiossa. Vahvoihin asiantuntijuuksiin perustuva, sairaalaorganisaatioille tyypillinen rakenne yksiköiden autonomisuudesta (esim. Iedema ym. 1999) selittää puolestaan prosessoinnin vähäisyyttä. Asiantuntijuus ja asiantuntijan autonomia näyttävätkin ohjaavan kokousvuorovaikutusta. Samalla kokouksissa havaittava vuorovaikutuskäyttäytyminen vahvistaa yksiköiden autonomisuuden rakennetta. Näin organisaation rakenteet ohjaavat ja rajoittavatkin kokousten vuorovaikutusta. Tämä johtopäätös on samansuuntainen Iedeman ja kollegoiden (1999) havainnon, jonka mukaan kokouksissa toteutetaan organisaatorakenteisiin perustuvia rooleja, kanssa. Rakenteiden olemassaolosta kertoo myös se, että kokoukset olivat keskenään samankaltaisia. Toisaalta mielenkiintoinen havainto oli yhden kokouksen erillaisuus: kokouksessa 4 esimerkiksi tietoa jaettiin selvästi vähemmän ja arvoitettiin selvästi enemmän kuin muissa kokouksissa. Vaikka tämän tutkimuksen tuloksista ei voida tehdä johtopäätöksiä eroavaisuuksien syistä, on kuitenkin mahdollista todeta, etteivät rakenteet ohjaa vuorovaikutusta deterministisesti. Vuorovaikutuskäyttäytymisen muuttaminen mahdollistaa myös rakenteiden vaikutusten muuttamisen ryhmän vuorovaikutuksen ohjaajina.

Tutkimuksessa tarkastellulla toimialueen johtoryhmällä ei ole toimielimenä itsessään päätösvaltaa, vaan vastuu ja valta toimialueen johtamisesta ovat toimialueen johtajalla. Tämä vaikuttanee tiedon arvioimiseen ja keskustelun määrään. Tulokset osoittavatkin kontekstin merkityksen ryhmän vuorovaikutuksen tehtäväkeskeisille funktioille: mikäli ryhmän tehtävänä olisi tehdä päätöksiä ja ryhmän jäsenten edustamien tahojen edut olisivat kenties neuvottelujen alla, olisi ryhmän vuorovaikutuksessa esiintyvien funktioiden suhteet ja myös kokoonpano mitä luultavimmin erilaisia.

Aineistolähtöinen analyysi ja funktiot. Tässä tutkimuksessa päädyttiin aineistolähtöiseen analyysitapaan, koska olemassa olevat vuorovaikutusfunktioiden kategorisointijärjestelmät (esim. IPA, Bales 1950; act4teams, esim. Kauffeld & Lehmann-Willenbrock 2012; FOICS, esim. Hirokawa 1982; MSM, Poole & Roth 1989) ovat lähtökohtaisesti päätöksentekojä ja ongelmanratkaisukeskeisiä. Tämä tutkimus jäsentää todellista työelämän vuorovaikutusta ilman ennakkomieltymystä johonkin tiettyyn vuorovaikutuksen ilmiöön, kuten päätöksentekoon. Aineistolähtöisen analyysin tulokset kertovat, etteivät kaikki tehtäväkeskeisetkään työelämän ryhmät välttämättä tee päätöksiä tai edes ratkaise ongelmia. Tarvitaan siis myös uutta teoreettista jäsenystä tehtäväkeskeisten pienryhmien vuorovaikutuksesta, koska suuri osa ryhmäviestinnän tutkimuksesta ja teoreettisesta viitekehuksesta keskittyy päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun (esim. Hirokawa & Poole 1996; Valkonen & Laapotti 2011). Työelämä tutkimuksen keskittyminen autenttiseen työelämävuorovaikutukseen on oleellisen tärkeää, sillä kokeellisten, *ad hoc*-ryhmillä tehtyjen tutkimusten tulosten siirrettävyys työelämään on kyseenalaistettavissa (Olbertz-Siitonen ym. 2014). Autenttisten kokous- ja työryhmäaineistojen sekä aineistotietä teorialähtöiselle, kontekstin huomioivalle analyysille on siis jatkossakin tarve sekä työelämän että ryhmäviestinnän teoreettisen jäsenyksen kannalta (ks. Olbertz-Siitonen ym. 2014; Valkonen & Laapotti 2011).

Tämän tutkimuksen fokus oli tehtävän suorittamista edistävässä vuorovaikutuksen funktioissa. Sellaiseksi tulkittiin myös huumori ja kevennykset, jotka toimivat aineiston kokouksissa prosessin ja keskustelun edistäjinä: niillä merkittiin esimerkiksi aiheiden lopetuksia ja siten edesautettiin kokouksen etenemistä. Huumori on usein nähty suhdetason funktiona (Bales 1950; Bales & Cohen 1979), mutta tässä sen nähtiin palvelevan kokousten tehtäväta-voitteen suorittamista. Huumorin ja kevennyksen funktio kertookin tässä yhteydessä suhdetta tehtävätason funktioiden limittäisestä ole-

massaolosta ja toiminnasta (Beck 2008; Beck & Keyton 2009; Poole & Roth 1989).

Jatkotutkimushaasteet

Johtoryhmän kokoukset toimivat johtamisen tukena lähinnä tiedon kautta. Jatkossa olisi tärkeää arvioida jaetun tiedon laatua tai relevanssia topiikin tasolla ja lisäksi pohtia kokouksia suhteessa tietojohdantamiseen: Millaisia tiedon johtamisen välineitä kokoukset tosi-asiassa ovat? Kuinka paljon kokous käytänteenä mahdollistaa informaation jalostamisen yhteiseksi tiedoksi? Sairaala- ja julkisorganisaatioiden kontekstissa laajemminkin olisi mielenkiintoista tutkia, mikä on johtoryhmäkokousten merkitys johtamistyölle. Onko kokous tehokas ja tarkoituksenmukainen osa johtamisjärjestelmää? Huomiota voisi kohdistaa esimerkiksi siihen, millaisia asioita kokouksissa on tarkoituksenmukaista käsitellä ja miten, missä määrin kokouksissa vaikutetaan mielipiteisiin ja miten kokouksissa käsiteltyjä asioita siirretään käytännön operatiiviseen toimintaan.

Tässä tutkimuksessa kokousvuorovaikutuksessa havainnoituja vuorovaikutusfunktioita tarkastellaan ryhmätasolla. Jatkossa myös yksilötason tarkastelu vuorovaikutusfunktioiden kannalta on mielekästä esimerkiksi osallistumistapojen näkökulmasta. Myös keskustelun dynamiikkaan, kollektiivisuuteen ja sisältöön tulee kiinnittää huomiota. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että johtoryhmän kokouksissa keskustellaan ja että jaettua tietoa prosessoidaan. Syvempi keskittyminen keskustelua säätelevien tai rajoittavien rakenteiden näkyväksi tekemiseen ja rakentamiseen on tärkeä jatkotutkimuksen aihe. Nämä rakenteet voivat olla organisaati- orakenteiden lisäksi vuorovaikutusta mikro- tasolla ohjaavia käytänteitä, joita ylläpidetään ja vahvistetaan kollektiivisesti kokousvuorovaikutuksessa. Tämä vaatii monitasoista lähestymistä ryhmän vuorovaikutukseen: tarvitaan makro- ja mikrotasojen tarkastelua ja

myös haastattelu- tai kyselyaineistoja tukemaan analyysia.

Kokousten vuorovaikutukseen vaikuttaa sairaalajohtoryhmän tavoite eli sen tehtävä olla olemassa ensisijaisesti toimialueen johtajaa varten ja tukemassa tämän johtamistyötä. Jatkossa olisi mielenkiintoista tarkastella tarkemmin, kuinka puheenjohtajakeskeisyys vaikuttaa ryhmän vuorovaikutukseen yksilötasolla. Keskustelun rakentumista suhteessa puheenjohtajakeskeisyyteen voidaan tutkia tarkastelemalla muun muassa, ketkä osallistuvat keskusteluun, kuinka osallistuminen painottuu eri osallistujien kesken eli kuka keskustele kenenkin kanssa ja eroavatko eri osallistujien puheessa esiintyvät vuorovaikutusfunktiot tai topiikit toisistaan. Ylipäänsä kokouksien konteksti itsessään ja sen vaikutus kokousvuorovaikutukseen ovat mielenkiintoisia ja haastavia tutkimuskohteita. Jatkossa tarvitaankin lisää kontekstiin keskittyvää tutkimusta ja teoreettista jäsentämistä.

Yhteenveto

Organisaation näkökulmasta kokoukset ovat aina taloudellinen sijoitus, joten on tärkeää, että kokoukset täyttävät niille tarkoitettun tehtävän tarkoituksenmukaisesti. Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta kokousten kehittäminen tulisi aloittaa arvioimalla, onko kaikki kokouksissa esiin nostettu tieto tarkoituksenmukaista suhteessa kokousten tavoitteisiin. Runsaalla tiedon jakamisella ja tiedottamisella pyritään varmasti päätöksenteon läpinäkyvyyteen ja tiedonkulun sujuvuuteen organisaatiohierarkian kumpaankin suuntaan. Suuressa, kompleksisessa organisaatiossa tietoa on kuitenkin paljon ja priorisointia tarvi-

taan, jotta kokousta voitaisiin hyödyntää kaikin oleellisimman tiedon prosessointiin vuorovaikutuksessa.

Kokous voidaan nähdä yhteiskunnallisena ja organisatorisena instituutiona, jota olemassa olevat oletukset ja rakenteet ohjaavat voimakkaasti. Toisaalta nämä rakenteet tehdään todeksi ja näkyviksi ja niitä vahvistetaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Strukturaatioteoreettisesta näkökulmasta näitä rakenteita voidaan muuttaa vuorovaikutuksessa. Työpaikkojen arjen kannalta tehokkuutta, tuloksellisuutta tai yhteistyötä haittaavien rakenteiden muuttaminen vaatii paitsi tietoisuutta, myös aktiivista toimijuutta kokoukseen osallistuvilta. Erityisesti kokouksen puheenjohtajan tulee johtaa kokousvuorovaikutusta luomalla edellytykset avoimelle keskustelulle ja motivoimalla osallistujia antamaan panoksensa yhteiseen keskusteluun.

Kokousten kehittäminen tulee nähdä ainakin kahdella tasolla: ensimmäinen taso on itse kokoustapahtumaan liittyviin seikkoihin, kuten valmistautumiseen, osallistamiseen, aikatauluttamiseen ja fokuointiin, panostaminen. Toinen taso on tarkastella kokouksia osana organisaation kokonaisuutta ja pohtia esimerkiksi miksi kokouksia järjestetään, mitä hyötyä kokouksista on tai voisi olla, keiden on oleellista osallistua kokouksiin ja kuinka usein kokouksia on syytä järjestää. Mikäli kokousten kehittäminen rajoittuu vain kokouksiin itsessään, on vaarana, että hoito keskittyy oireisiin eikä niiden aiheuttajaan. Olemassa olevien rakenteiden laaja-alainen tunnistaminen avaa mahdollisuuden positiiviselle muutokselle joko vahvistamalla positiivisia tai muuttamalla negatiivisia rakenteita. Oli muutoksen suunta mikä hyvänsä, se tapahtuu päivittäisen vuorovaikutuksen kautta.

Kirjallisuus

- Asmuß, B. & Svennevig, J. (2009) Meeting talk. An introduction. *Journal of Business Communication* 46 (1), 3–22.
- Bales, R. F. (1950) Interaction process analysis. A method for the study of small groups. Cambridge: Addison-Wesley.
- Bales, R. F. & Cohen, S. P. (1979) SYMLOG: A system for the multiple level observation of groups. New York: Free Press.
- Barnes, R. (2007) Formulations and the facilitation of common agreement in meetings talk. *Text & Talk* 27 (3), 273–296.
- Beck, S. J. & Keyton, J. (2009) Perceiving strategic meeting interaction. *Small Group Research* 40 (2), 223–246.
- Beck, S. J. (2008) The communicative creation of meetings: An interaction analysis of meeting thought units and meeting activities in three natural meeting contexts. Väitöskirja. [online]. <URL:http://kuscholarworks.ku.edu/dspace/bitstream/1808/4138/1/umi-ku-2476_1.pdf>. Luettu 21.1.2014.
- Boden, D. (1994) The business of talk: Organization in action. Cambridge: Polity Press.
- Burtis, J. O. & Turman, P. D. (2006) Group communication pitfalls: Overcoming barriers to an effective group experience. Thousand Oaks: Sage.
- Clifton, J. (2006) A conversation analytical approach to business communication: The case of leadership. *Journal of Business Communication* 43 (3), 202–219.
- Clifton, J. (2009) Beyond taxonomies of influence: “Doing” influence and making decisions in management team meetings. *Journal of Business Communication* 46 (1), 57–79.
- Erkkilä, P. (2012) Hetki lyö. Dialogi ja sen syntymisen johtoryhmien kokoustyöskentelyssä. Väitöskirja. *Acta Wasaensia* 274. Vaasan yliopisto.
- Frey, L. R. (1999) Introduction. Teoksessa L. R. Frey, D. S. Gouran & M. S. Poole (toim.) *Handbook of group communication theory & research*. Thousand Oaks: Sage, ix–xi.
- Frey, L. R., Botan, H. C. & Kreps, G. L. (2000) Investigating communication. Introduction and research methods. 2. painos. Boston: Allyn & Bacon.
- Giddens, A. (1984) The constitution of society. Cambridge: Polity Press.
- Gorse, C. A. & Emmitt, S. (2007) Communication behaviour during management and design team meetings: A comparison of group interaction. *Construction Management & Economics* 25 (11), 1195–1211.
- Gouran, D. S. (1999) Communication in groups: The emerge and evolution of a field of study. Teoksessa L. R. Frey, D. S. Gouran & M. S. Poole (toim.) *The handbook of group communication theory and research*. Thousand Oaks: Sage, 3–36.
- Graham, I. W., & Jack, E. (2008) Promoting leadership: The development of a nurse executive team in an acute hospital trust. *Journal of Nursing Management* 16 (8), 955–963.
- Harris, T. E. & Sherblom, J. C. (2011) Small group and team communication. 5. painos. Boston: Allyn and Bacon.
- Hawkins, C. (1997) First aid for meetings. *Public Relations Quarterly* 42 (3), 33–36.
- Hirokawa, R. (1982) Group communication and problem-solving effectiveness I: A critical review of inconsistent findings. *Communication Quarterly* 30 (2), 134–141.
- Hirokawa R. Y. & Poole M. S. (1996) (toim.) *Communication and group decision making*. 2. painos. Thousand Oaks: Sage.
- Hoon, C. (2007) Committees as strategic practice: The role of strategic conversation in a public administration. *Human Relations* 60 (6), 921–952.
- 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.
- Jameson, D. A. (2001) Narrative discourse and management action. *Journal of Business Communication* 38 (4), 476–511.
- Jarzabkowski, P. & Wilson, D. C. (2002) Top teams and strategy in a UK university. *Journal of Management Studies* 39 (3), 355–381.
- Jorgensen, R. D. (2010) Meetings that matter: Conversational leadership in today’s organizations. *Reflections* 10 (2), 13–18.
- Kangasharju, H., Nikko, T. & Säntti, R. (2003) Organisaation sisäinen kokous tiedon johtamisen välineenä. *Aikuiskasvatus* 23 (4), 260–268.
- Kauffeld, S. & Lehmann-Willenbrock, N. (2012) Meetings matter: Effects of team meetings on

- team and organizational success. *Small Group Research* 43 (2), 130–158.
- Keyton, J. (2003) Observing group interaction. Teoksessa R. Y. Hirokawa, R. S. Cathcart, L. A. Samovar & L. D. Henman (toim.) *Small group communication: Theory & practice: An anthology*. 8. painos. Los Angeles: Roxbury, 256–266.
- Koski, R. & Kortesoja, K. (2012) Kokousten seitsemän kuolemansyntiä. Paranna palaveritasi. Helsinki: Talentum.
- Lainema, K. (2013) Managerial interaction: Discussion practices in management meetings. Väitöskirja. Publications of Turku School of Economics, Series A.
- Larrue, J. & Trognon, A. (1993) Organization of turn-taking and mechanisms for turn-taking repairs in a chaired meeting. *Journal of pragmatics* 19 (2), 177–196.
- Leggat, S. G. (2007) Effective healthcare teams require effective team members: Defining teamwork competencies. *BMC Health Services Research* 7. [online]. <URL:http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/>. Luettu 6.9.2013.
- 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.
- Maitlis, S. (2004) Taking it from the top: How CEOs influence (and fail to influence) their boards. *Organization Studies* 25 (8), 1275–1311.
- 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.
- Nielsen, M. F. (2013) “Stepping stones” in opening and closing department meetings. *Journal of Business Communication* 50 (1), 34–67.
- Olbertz-Siitonen, M., Siitonen, M. & Valo, M. (2014) Naturally occurring data in the study of virtual teams in working life: Challenges and opportunities. Teoksessa *Työelämän tutkimuspäivät 2013. Työn tulevaisuus. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu*: 5/2014, 185–192. Tampereen yliopisto. [online]. <URL:http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95420/tyoelaman_tutkimuspaiivat_2013.pdf?sequence=1>. Luettu 11.8.2014.
- Pennanen, E. & Mikkola, L. (2013) Vuorovaikutus hallinnollisissa ryhmissä. *Hallinnon Tutkimus* 32 (3), 229–242.
- Poole, M. S., & Roth, J. (1989) Decision development in small groups IV: A typology of group decision paths. *Human Communication Research* 15 (3), 323–356.
- Poole, M. S., Seibold D. R. & McPhee R. D. (1985) Group decision-making as a structural process. *Quarterly Journal of Speech* 71 (1), 74–102.
- Poole, M. S., Seibold D. R. & McPhee R. D. (1996) The structuration of group decisions. Teoksessa R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (toim.) *Communication and group decision making*. 2. painos. Thousand Oaks: Sage, 114–147.
- Poole, M. S. (2013) Structuration research on group communication. *Management Communication Quarterly* 27 (4), 607–614.
- Raes, A. M. L., Glunk, U. Heijltjes, M. G. & Roe, R. A. (2007) Top management team and middle managers. *Small Group Research* 38 (3), 360–386.
- Rogelberg, S. G., Shanock, L. R. & Scott, C. W. (2012) Wasted time and money in meetings: Increasing return on investment. *Small Group Research* 43 (2), 236–245.
- Rogelberg, S.G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C. & Shuffler, M. (2010) Employee satisfaction with meetings: A contemporary facet of job satisfaction. *Human Resource Management* 49 (2), 149–172.
- Samra-Fredericks, D. (2004) Managerial elites making rhetorical and linguistic “moves” for a moving (emotional) display. *Human Relations* 57 (9), 1103–1143.
- 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: Erlbaum. 247–262.
- Schwartzman, H. B. (1989) *The meeting. Gatherings in organizations and communities*. New York: Plenum press.
- Scott, C. W., Shanock, L. R. & Rogelberg, S. G. (2012) Meetings at work: Advancing the theory and practice of meetings. *Small Group Research* 43 (2), 127–129.
- Shook, C. L., Payne, G. T., & Voges, K. E. (2005) The “what” in top management group conflict: The effects of organizational issue interpretation on

- conflict among hospital decision makers. *Journal of Managerial Issues* 17 (2), 162–177.
- 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 Associates, 399–414.
- Storey, J. & Salaman, G. (2005) The knowledge work of general managers. *Journal of General Management* 31 (2), 57–73.
- Svennevig, J. (2012a) Interaction in workplace meetings. *Discourse Studies* 14 (1), 3–10.
- Svennevig, J. (2012b) The agenda as resource for topic introduction in workplace meetings. *Discourse Studies* 14 (1), 53–66.
- Valkonen, T. & Laapotti T. (2011) Katsaus ryhmän vuorovaikutuksen analysointimenetelmiin. *Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2011*. Jyväskylä: Prologos ry, 44–73.
- Valkonen, T. & Mikkola, L. (2000) Miten analysoida tehtäväkeskeisen ryhmän vuorovaikutusta? Teoksessa M. Valo (toim.) *Nykytietoa puheviestinnän opetuksesta*. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 20, 86–108.
- Viitanen, E., Virtanen, J. V., Kokkinen, L., Valkonen, T., Mikkola, L. & Puolijoki, H. (2011) Sairaalan johtoryhmät kaipaavat kehittämistä. *Suomen Lääkärilehti* 66 (5), 373–377.
- Wright, C. R. & Manning, M. R. (2004) Resourceful sensemaking in an administrative group. *Journal of Management Studies* 41 (4), 623–643.

Viitteet

- 1 FM Tomi Laapotti valmistelee puheviestinnän alan väitöskirjaansa FT, yliopistonlehtori Leena Mikkolan ohjauksessa Jyväskylän yliopistossa. Artikkelin on valmistunut osana Työsuojelurahaston rahoittamaa tutkimushanketta Sairaalityöyhteisön työhyvinvointia edistävät vuorovaikutuskäytännöt (112304).
- 2 Vuorovaikutuksen prosessianalyysi (IPA) (Bales 1950) on määrällinen analyysimenetelmä, jossa ryhmän vuorovaikutusta luokitellaan kahteen toista kategoriaan. Vuorovaikutus luokitellaan positiivisiin relationaalisen tason toimintoihin; tehtäväkeskeisiin, ajatusten ja mielipiteiden esittämiseen liittyviin toimintoihin; tehtäväkeskeisiin, ajatusten ja mielipiteiden pyytämiseen liittyviin toimintoihin ja negatiivisiin, ryhmän jäsenten vastakkainasettelua korostaviin relationaalisen tason toimintoihin (ks. tarkempi kuvaus Valkonen & Mikkola 2000).

Liitetaulukko. Aineistoesimerkit.

Pääkategoriat	Alakategoriat	Esimerkit
Tiedon jakaminen	Osallistujiin liittyvän tiedon jakaminen	<i>"Meillä nyt aika paljon tommosta vuorotteluvapaita ja äitiyslomia ilmassa, että rekrytointeja tarvii tehdä ihan... kaks [ammattinimike] justin vuoden sijaisuuksiin rekrytoitiin ja kaks tarvitaan nyt sitten vielä lisää."</i> <i>"... Tää on niin kuin välipala, koska me tehdään siitä se kvartaaliselitys huhtikuun jälkeen. Siitä mä voisin oikeestaan... siitä tulevasta kvartaaliselivityksestä jo sanoa, että siinä on varmasti kovasti kysellään [suuri asiakokonaisuus] vaikutusta meidän toimintamenoihin..."</i>
	Yleisen tiedon jakaminen	<i>"... Ja sidosryhmille ja yhteistyökumppaneille jaettava toimintakertomus muuttuu vuosikertomukseksi."</i> <i>"... Ja näitten esittelyjen tarkoitus oli se, että käytäis läpi tota nää hankkeet, niihin käytetyt rahat ja niistä saatu hyöty, mieluummin euroina. Mut esimerkiks [Hankkeen nimi]-kokonaisuus on niin pahasti kesken, että siitä ei niinku mitään järkevää talouslukua..."</i>
Tiedon käsittely	Vahvistus	<i>"Niin kun te siirrytte pois sieltä ja just joo aivan. Nyt mä tajuan. Kyllä."</i> <i>"Joo."</i>
	Täsmennys, lisätieto	<i>"Tai siis oli. Et hän ei oo tavallaan enää meidän niin kuin johtamisen alla, että hän voi sitten..."</i> <i>"Sinnehän ei budjetointityöskentelyyn ole suoranaista vaikutusta."</i>
	Kysymys	<i>"Mitä tarkoittaa, että se on auki?"</i> <i>"Se valmistuu nyt kuitenkin eikö niin, ihan lähiaikoina? Siis ei?"</i>
	Kyseenalais-taminen, vasta-argumentti	<i>"Mutku ei oo sitä päivämäärää mihin mennessä se pitää esittää."</i> <i>"... mutta onks tää nyt ihan oikee foorumi tää budjettiseminaari tuoda tätä esille..."</i>
Tiedon arvottaminen	Tiedon arviointi	<i>"... En tiedä, miten onnistuu, asiahan on tärkeä."</i> <i>"No se on hyvä, että tommoinen ryhmä perustetaan, kun mä oon miettinyt... tai en oo edes tiennyt onko meillä tämmöistä ryhmää vai ei... talossa. Ei oo varmaan ollut..."</i>
	Kritisointi, ongelman esiin nostaminen	<i>"Musta tuntuu vähän siltä, että nyt on taas kaks jengiä miettimässä samaa asiaa, jos..."</i> <i>"... mut siitä puuttuu tota, vaan kaks tekijää puuttuu, vakanssi ja rahat. ..."</i>
	Mielipiteen ilmaiseminen	<i>"Tota siellä talous... tää oli mun mielestä hienosti tehty. Jotenkin täällä oli paljon kuvia ja esittely meidän eri vastuualueista. Tää oli tervetullut muutos tähän ilmiasuun. ..."</i> <i>"... Seuraavana on [ammattinimike]. Siis tämä ei oo mikään tieto, vaan tää on mun ajatus, että näin tulee käymään."</i>
	Korostaminen, mielenkiinnon herättäminen	<i>"... Eli... ja tän merkitys on aika iso, että täällä kannattais jokainen yksityiskohta olla oikein. ..."</i> <i>"Se on merkittävä juttu. ..."</i>
	Kokouksen organisointi	Prosessiin liittyvä
	Järjestely	<i>"Ja... ja katotaas oliko.. seuraavaan kokoukseen jäi vähän.. ei kun on se päivämääräkin. No yks jäi tämä 30.5. klo 9.15."</i> <i>"Pitäiskö panna päälle tuo projektori?"</i>
	Yhteenveto	<i>"... Lopetetaan, ja odotetaan virallisia päätöksiä. ..."</i> <i>"... Varmasti moni käytännön asia selviää sitten matkan varrella."</i>
Toiminnan koordinointi	Lupaus toiminnasta	<i>"Joo, mä oon [nimi] yhteydessä."</i> <i>"... Et täytyy pyytää, että joku välittää sen."</i>
	Ohjeistus, pyyntö, ehdotus	<i>"... ja teidän kautta nyt sitten, jos vastuualueelta löytyy semmoisia henkilöitä niin ilmoittakaa sille [nimi], joka tulee olemaan tän työryhmän puheenjohtaja."</i> <i>"Laske. Laske tota niin.. mitä tulee menemään tänä vuonna ja lappua toimistoon. ..."</i>
Ilmapiirin keventäminen	Huumori, kevennys	<i>"Älä nyt hosu!"</i> <i>"Olipa hyvä, että en ollut paikalla."</i>



II

SOCIAL INTERACTION IN MANAGEMENT GROUP MEETINGS: A CASE STUDY OF FINNISH HOSPITAL

Laapotti, T. & Mikkola, L. 2016

Journal of Health Organization and Management 30 (4), 613-629.

Reproduced with kind permission by the publisher.

Abstract

Purpose – The purpose of this paper is to understand the role of management group meetings (MGMs) in hospital organization by examining the social interaction in these meetings.

Design/methodology/approach – This case study approaches social interaction from a structuration point of view. Social network analysis and qualitative content analysis are applied.

Findings – The findings show that MGMs are mainly forums for information sharing. Meetings are not held for problem solving or decision making, and operational coordinating is limited. Meeting interaction is very much focused on the chair, and most of the discussion takes place between the chair and one other member, not between members. The organizational structures are maintained and reproduced in the meeting interaction, and they appear to limit discussion. Meetings appear to fulfil their goals as a part of the organization's information structure and to some extent as an instrument for management. The significance of the relational side of MGMs was recognized.

Research limitations/implications – The results of this study provide a basis for future research on hospital MGMs with wider datasets and other methodologies. Especially the relational role of MGMs needs more attention.

Practical implications – The goals of MGMs should be reviewed and MG members should be made aware of meeting interaction structures.

Originality/value – The paper provides new knowledge about interaction networks in hospital MGMs, and describes the complexity of the importance of MGMs for hospitals.

Keywords – Hospital management, Qualitative research, Meetings, Social interaction, Management groups

Paper type – Case Study

Background

Introduction

Meetings are an essential part of organizational life and in hospitals they are also an important arena where employees can communicate, share information, and make decisions about patient care (D'Adamo *et al.*, 2012). However, until recently relatively little research has focused on meetings themselves (Allen *et al.*, 2015). Meetings can have many purposes for organizations, such as decision making, brainstorming and information sharing (Allen *et al.*, 2014); they involve an investment of resources (Scott *et al.*, 2012); and they are even connected to overall job satisfaction (Rogelberg *et al.*, 2010). Schwartzman (1989) argued that meetings should be "a topic of research in their own right" (p. 309), not just a forum for other research topics. Many studies on meetings have generated interesting findings about general group processes, but in order to understand the manifold roles of meetings for organizations, groups, and individuals, we still need to explore meetings more thoroughly (Scott *et al.*, 2012; Schwartzman, 2015). This case study aims to examine the importance of meetings, particularly management group meetings (MGMs), for the hospital organization as a whole and for the individual participants in the meetings, by focusing on social interaction in the meetings.

The aim of the study

The aim of the study is to understand the role of MGMs in hospital administration and organization by examining the social interaction structures of the meetings. This aim is pursued by conducting a case study from two perspectives. First, the interaction network structures of MGMs are analysed. Second, MG members' perceptions of the significance of their meetings and the meeting interaction are analysed.

Research questions:

1. How are the interaction networks structured in MGMs?
2. How do MG members perceive the meaning of MGMs?
3. How do MG members perceive the social interaction in their meetings?

Theoretical framework

Boden (1994, p. 81) argues that meetings are occasions in which organizations produce and reproduce themselves through social interaction, and in which management is made concrete. Schwartzman (1989, p. 309) states that by focusing on meetings, research can reveal the structures of social systems and how individuals make sense of them. In hospitals, formal practices can reflect existing interactional structures or they can create the interaction norms of the organization (Iedema *et al.*, 1999). Thus, meeting interaction structures can reveal the social and organizational structures that are behind the actions of those participating in a meeting. Hospitals are seen as complex organizations and they are characterized by traditional hierarchical, specialist-based structures (Bate, 2000; Sweeney, 2005). This study is interested in these structures and their interdependence with the interaction in MGs. The theoretical background of the study is built upon the tradition of structuration studies in small group research (Poole *et al.*, 1985, 1996; Poole, 2013; Giddens, 1984).

Structuration here means the social processes by which a group produces and reproduces its social system through its use of rules and resources (Giddens, 1984). The focus is on the structuration processes observable in social interaction, and also on the system and structure levels behind the structuration processes. *System level* refers to the group and the organization as social entities, and *structure level* refers to the rules and resources (or guidelines) that are behind group members' actions. According to the theory of structuration, group interaction is based on structures that guide and facilitate it, and at the same time group interaction defines, re-defines and maintains these structures (Poole *et al.*, 1996). This study focuses on the structures behind people's interaction behaviour and on how these structures affect group interaction. In the hospital environment, these structures can be, for example, profession-based structures, formal and informal power structures, situational roles, norms of interaction, and actual organizational structures, such as divisions or departments. The key to understand structuration and structures is social interaction (Poole *et al.*, 1996).

Earlier studies

So far, little is known about the social interaction in management groups (MG) in hospitals, even though such groups are an essential part of hospitals' management. MGs are the formal arena in which the MG functions. Hospital MG studies have often focused on perceptions. For example, Shook *et al.* (2005) studied members' perceptions of how conflicts emerge in MGs, and both Leggat (2007) and Graham and Jack (2008) focused on members' perceptions of the meaning of leadership skills in MGs. Iedema *et al.* (1999) applied critical discourse analysis in their observational study of interaction in formal meetings. Their study shows that meeting talk was coherent and formal in terms of taking and giving speaking turns; participants adopted

organizational roles and long speaking turns were usual. However, in order to understand the role of the MG in hospital management, more research on actual meeting interaction is needed.

The outcomes of MG work have also been studied. The results of a study by Naranjo-Gil *et al.* (2008) showed that job-related heterogeneity in top management teams facilitates strategic change with minimal impairment of operational performance. Olson *et al.* (2007) found that competence-based trust heightened the positive relationship between cognitive diversity and task conflict. The study results of Parayitam (2010) suggest that competence-based trust between physicians and administrative executives is important for successful decision making. Smith *et al.* (2006) found that power inequality within a management team has a positive effect on performance. West and Anderson's (1996) results suggest that the composition of the team impacts strongly on the quality of team innovation, but the overall level of innovation is a result of social processes within the team.

In Finland, Viitanen *et al.* (2011) found that MG work connects with operational management through its functions of operational coordination and information sharing. Mikkola *et al.* (2014a) studied authentic interaction in a hospital MGM and their results showed that the chair participated substantially more than other members; the meeting interaction was significantly task-focused and the main functions of interaction were information sharing and opinion giving. Members' participation levels differed considerably: those in managerial positions participated much more than representatives of lower levels in the hierarchy. Laapotti and Mikkola (2015) found that the main function of meeting interaction in hospital MGMs is information sharing. Their inductive study also showed that such groups do not spend much time on information processing or operational coordination, and that there are no systematic problem-solving or decision-making functions in their meetings.

Data and Methods

All the data of this study was collected in a large regional public hospital in Central Finland, as part of a bigger research project. Management structures are very similar in Finnish hospitals, so the results can be seen as transferrable among hospitals. This particular hospital was interested in cooperating so it was decided to collect the data there.

The observation data consists of video recordings of ten MGMs: five meetings at the operational area level were recorded and five at the operational unit level. The members of *the operational area* (OA) MG are managers of their particular unit, and the chair is also the executive director of that particular area. There is also one representative of the nursing staff. In the meetings that were the focus of this study there were from six to ten participants. In two meetings there were

visitors talking about issues relevant to the organization as a whole. *The operational unit (OU)* MG members are the chair, who is also the chief physician and the director in charge of the unit, the head of department, senior nurses, and members of the nursing staff. The chair is the same person at both organizational levels. There were from six to eight participants in each meeting. There was also a secretary present at both levels. The main task of MGs in Finnish hospitals is to support the directors in their management-related tasks. Medical responsibility also entails administrative responsibility, and it is the chair of the MG (i.e. a senior clinician) who is responsible for decision making, not the group.

Both MGs have a meeting once a month. The data was collected during the autumn of 2012 and spring of 2013. Video recording was carried out with a 360° panorama camera, and one or two researchers were present at each meeting. All the members of the MGs gave their written consent to participating, and visitors gave their consent orally. The area level meetings varied in length from just under one hour to almost two hours, and the full length of the video data was 7 hours 44 minutes. The unit level meetings varied in length from 45 to 70 minutes, the full length of the video data was 4 hours 35 minutes. All data was transcribed verbatim.

Social Network Analysis. The observational data was analysed with social network analysis (SNA). SNA, which is usually used in quantitative studies but can also be used in qualitative studies (Bishop & Waring, 2012), has been quite a popular method for organization studies in general and also for healthcare studies (Prell, 2012; Dunn and Westbrook, 2011). SNA focuses on relationships (ties or edges) defined by connections between individuals or groups (nodes) in a network (Carolan, 2014). Usually the aim is to recognize significant individual nodes, relationships or crossroads of the network (Prell, 2012). The results of SNA can be presented in the form of a sociogram, which gives a visualization of the network under study.

SNA has rarely been used to analyse small group interaction *per se* (Sauer and Kauffeld, 2013), and even when it has focused on small groups, the data has often been gathered via surveys or interviews (Susskind *et al.*, 2011; Sibbald *et al.*, 2013; Quinlan and Robertson, 2013). Using observational data, the actual interaction structures of that particular situation can be analysed.

In this study, SNA was used to describe the structures of the interaction network in the MGMs. All the speaking turns were coded in to a valued and directed adjacency matrix based on participants' reactions to previous speaking turns (see Sauer and Kauffeld, 2013). Visualizations of the matrices were made with Gephi-software (Bastian *et al.*, 2009). The interaction structures of each meeting were analysed from the visualizations and matrices. The analysis was based on interpretations of the interaction network structures from the sociograms and matrices. In addition, the centralization of each network was calculated according to Freeman's (1979) definition. Centralization is a network-level measure which describes how much the network is centred on one significant node, so it can be described as "*a measure of the overall group*

interaction structure" (Sauer and Kauffeld, 2013, p. 28). This centralization measure compares the meeting interaction structure under comparison with the most centralized interaction structure possible (Sauer and Kauffeld, 2013).

Interviews. The interviews were conducted to explore what importance MG members attribute to MGMs for their work, and how they perceive the interaction during meetings. The data consisted of seven interviews with MG members, all of whom were working as managers: I1 (chair in OA and OU), I2 (member in OA, OU), I3 (OU), I4 (OA), I5 (OA), I6 (OA), and I7 (OA). For anonymity reasons, in the results section each interviewee except the chair was given a number at random, different from these I-numbers, which is used when quoting their words in this article (e.g. M3). The chair also worked as the executive director of the operational area and director in charge of the operational unit. Five of the interviewees were female and two were male.

The interviews were semi-structured and focused on two main issues: 1) *Management group meetings as a part of administration and management* was examined with questions like "What is the meaning of MGMs?" and "What is the meaning of MGMs for management?", and 2) *Interaction in the management group meetings* was approached with questions like "How would you describe the atmosphere in the meetings?" and "What kind of discussions take place in the meetings?"

The length of the interviews varied between one and one and a half hours. The interviews were audio recorded and transcribed verbatim. The interviews were conducted in Finnish, but have been translated into English for this article. Qualitative content analysis was conducted using ATLAS.ti software, to keep the analysis process transparent and systematic (Friese, 2014). Firstly, all descriptions of MG work or meetings were picked out, after which the text was condensed into meaning units which were arranged according to three main themes.

Results

The structure of social interaction networks

Characteristically, the interaction in both groups (OA and OU) was very much focused on the chair. Most of the discussions at both organizational levels happened between the chair and one member at a time, not between members. This means that there were a relatively small number of group level interactions in the MGMs. This can also be seen in the centralization measures, presented in Table 1.

TABLE 1 The centralizations of the interaction networks at the meetings*

	Meeting 1	Meeting 2	Meeting 3	Meeting 4	Meeting 5	Mean
Operational area	0.83	0.65	0.76	0.80	0.71	0.75
Operational unit	0.44	0.66	0.87	0.76	0.79	0.70

*The closer the value is to 1.00, the more centralized the network is.

According to the centralization measures, only meeting 1 at the unit level was not heavily centred on the chair. Still, there were some differences between the meetings, at both organizational levels. Even though the means of centralizations between the organizational levels are quite close to each other, the deviation is bigger between the meetings at the unit level. At the area level the range of the centralization measures was 0.65 - 0.83 and at the unit level 0.44 - 0.87. The chair was the most central member in all the meetings.

The basic network structures can be seen in the sociograms and in the adjacency matrices. In the sociograms, the thicker the arrow, the more the nodes are in interaction with each other. One example from each organizational level will be presented below; for the rest of the sociograms, see Figures 3 and 4 in the Appendix. Even though the centralization measures were quite similar between the organizational levels, there was a clear difference in the network structures. As shown in Figure 1 and Table 2, at the operational area level the network was focused on the chair, but participation was relatively evenly divided between the other members, except for the nursing staff representative M7 (see Figure 3).

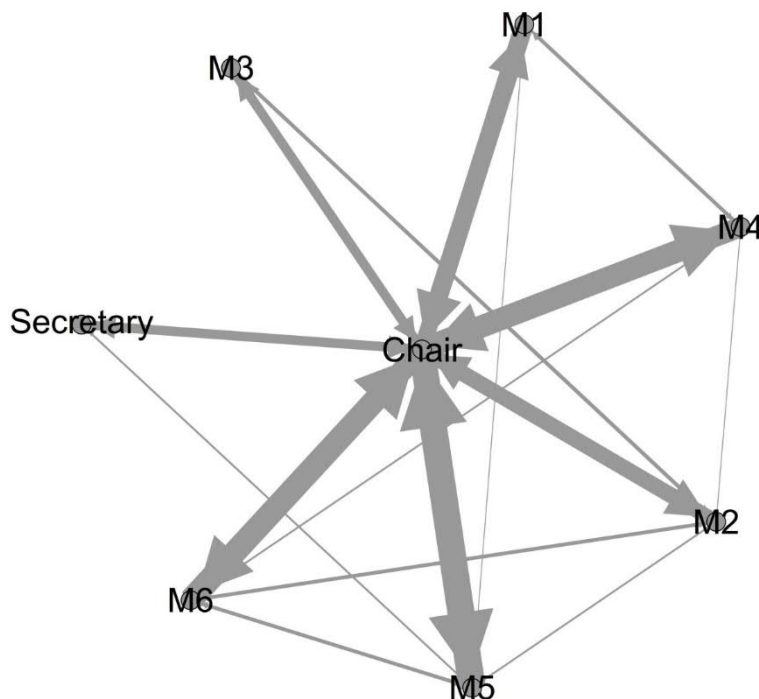


FIGURE 1 Operational area MGM 1 sociogram

TABLE 2 Operational area MGM 1 adjacency matrix

Area Meeting 1	C	M1	M2	M3	M4	M5	M6	S
Chair	0	18	17	10	24	28	23	10
M1	20	0	0	0	3	0	0	0
M2	16	0	0	4	0	2	4	0
M3	10	0	4	0	0	0	0	0
M4	22	4	1	0	0	0	2	0
M5	29	1	1	0	0	0	3	2
M6	25	0	3	0	0	4	0	0
Secretary	10	0	0	0	0	2	0	0

At the operational unit level, as presented in Figure 2 and Table 3, participation was divided more unevenly, focusing mainly on those members who work in managerial positions (Chair, M2, and M4). On both levels, there was little interaction between members.

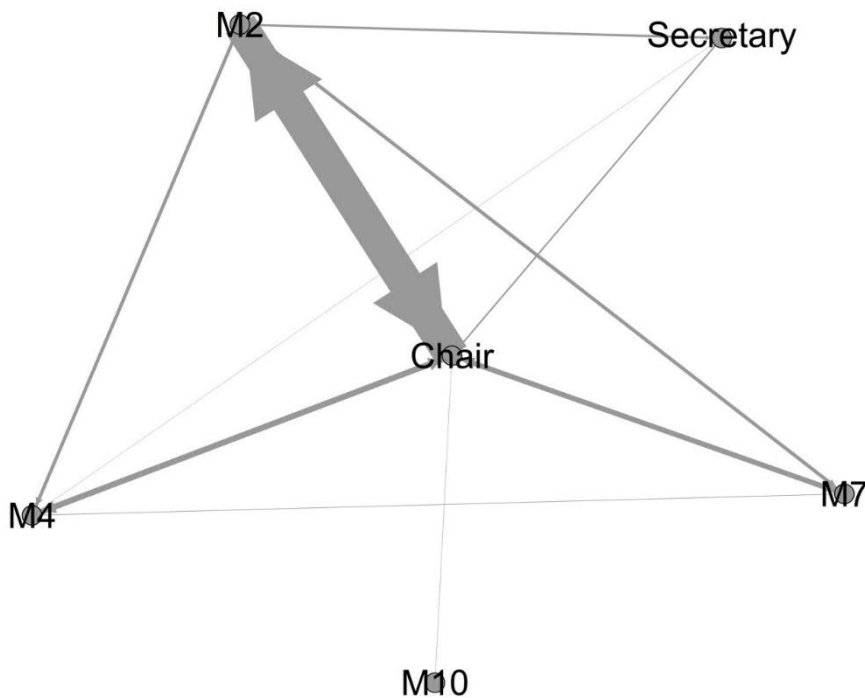


FIGURE 2 Operational unit MGM 4 sociogram

TABLE 3 Operational unit MGM 4 adjacency matrix

Unit Meeting 4	C	M2	M4	M7	M10	S
Chair	0	178	30	20	1	5
M2	170	0	17	18	0	12
M4	30	17	0	3	0	0
M7	27	12	2	0	0	0
M10	1	0	0	0	0	0
Secretary	8	8	1	0	0	0

Meeting 3 at the unit level was a special case; the usual chair was not present and one of the senior nurses was selected as chair for that meeting. The acting chair was the most central node of the network, but the network was very much centred on the acting chair and the head of

department (who is a physician). The two basically talked to each other throughout the meeting (see Figure 4).

The perceived meaning of management group meetings

Task of the meetings. MG members could go some way to describing the task of the meetings, but their descriptions were quite general. Some members said that the task of the meetings was quite vague. MGs were described first of all as informative, as important crossroads of information flows both upwards and downwards in the organizational structure. The informative nature of the meetings was also criticized on the ground that some of the information could be found elsewhere. The chair considered the main purpose of the meetings to be information sharing, basically transmitting the ideas of the health district MG (the highest level MG in the organization) to the directors of units, and arguing for any directions that are given. The chair emphasized that if there were any real problems in the units she/he had already heard of them, so the meetings were not an occasion for problem solving. Operational coordination was not seen as an important goal of the meetings and it was mentioned as something that would be processed privately or in one's own department.

Interviewer: *What is the task of the MG?*

M3: *That is a tough question [laughs]... Well... I guess I have never seen what the task is, but if I think about what we do in these meetings, we... Everyone reports about their own unit's issues, and then the executive director of the operational area tells us about the organization's management group meeting --- So it is a lot of information. And then you can put it in relation to your own operational unit, and think about what this is all about, and if you need to do anything and how...*

MG members also saw the importance of the relational side of the meeting situation.

M4: *I think it tells you what everyone else is doing at the moment... --- And it kind of creates a feeling of togetherness, when you know that everyone has their good and bad moments. --- You can tell the others how you are and hear how they are doing. I think it adds cohesion. --- At least you can say how you are and someone is listening [laughs].*

Meetings and management work. MGs were considered to be important for MG members' own work. In the opinion of the chair, the most important meeting was the MGM of the health district, because at the area level important issues were always dealt with outside official meetings. For members, the main value of MGs in terms of management and administrative work was information sharing. The goals of the information sharing were usually described as purely informative, not instrumental, and members talked about "the big picture" and "guidelines". Networking that happened in MGs was also mentioned. However, members found it difficult to describe any concrete added value that the meetings contributed to their management work. The chair thought that the MG did share good practices among its members, but that this usually happened outside the actual meeting.

M4: --- I think it [the main task] is information sharing in all directions. And that the operational area and its units stay kind of... or that everyone knows which way the ship is going. Sort of, to know where we are going and so that we are all going in approximately the same direction. Or so that at least the goals are shared. And that we know what is happening elsewhere [in the organization] and where we are aiming and... Yes, it is like a node of information flow.

MG members did not find that their meetings offered any direct support to management at the operational level. Also, the chair considered that the instructions given in meetings were quite general. Altogether the relationship between MGs and one's own management work was seen as being somewhat difficult to pin down, even though meetings were described as important. The value of the meetings for management was seen as moderate. As a senior nurse describes it:

NM2: *Actually there is none [value for management], except that you can forward the papers... --- ...so that they are a place to make announcements in a way, in many ways. So... you cannot influence anything in those meetings.*

When asked where the most important social interaction took place for administrative work, no one mentioned meetings. Interaction via e-mails and informal ways were considered to be the most important and one member even said "e-mails... --- and after the meetings". The group's powerlessness in decision making was mentioned as one reason for this.

Perceived social interaction in management group meetings

Interaction atmosphere. The overall atmosphere of the meetings was described as good, informal, and pleasant. The reasons offered for the good atmosphere were the informal style of the chair and the composition of the group. The discussion during meetings was seen as free and open and everyone was happy with the situation. Members saw no limitations to their discussion, or any themes that were excluded from discussion in the meetings.

M2: *I don't think there are any taboos. --- The discussions are open and free, with no limitations.--- There is a very good atmosphere for discussion in the meetings.*

M4: *I think it is the people in the group. Everyone gets along and is direct with each other. And the chair is not authoritative at all; I mean he is not above anyone. It is equal... maybe like a meeting of peers.*

Members considered MGs to be a good place to talk about many issues, and they thought that group level discussions do happen in the meetings. However, some members thought there could be more discussion. The relational dimension of group level discussion and peer support for administrative issues, if needed, was also mentioned. It was also stated that there was not very much discussion about the actual items on the agenda, but discussion was rather about other topical issues about which everyone had their own opinion.

Formality. The concept of formality was described in various ways. One senior nurse, for example, made a distinction between the two organizational levels:

NM1: *Yes, you also have to act formally in this organization. --- It starts outside this unit, this formality. --- When you go to operational area [meetings], they are different. --- The personalities are not personalities anymore. --- On higher organizational levels, it is all about face saving.*

Another nurse manager felt that there was some hierarchy-based formality in meetings at the unit level, even though everyone had a chance to participate in the operational unit MGMs. Thus, the formality took some other form than a restriction on participation. The chair saw meetings as informal because there were no changes in the atmosphere when the meeting started, was in progress, or ended. Formality was also described as keeping the discussion within the limits of the meeting agenda.

Discussion

The main findings of the study suggest, firstly, that hierarchies and divisional differences arising out of the organizational structures are visible in the interaction structures of the MGMs, and secondly, that the importance of the meetings for the organization is complex and difficult for participants to describe. The findings will be discussed below, first from the point of view of interaction networks and then from the point of view of participant perceptions.

Interaction networks. The interaction network structures revealed that the meeting interaction reflects the organizational roles of the participants. This is in line with earlier studies. Schwartzman (1989) and Boden (1994) described meetings as events in which the organization is made visible. Iedema *et al.* (1999) and Atwal and Caldwell (2005) found that organizational roles have a visible effect on interaction in formal situations in health organizations. This could be seen in the interaction network structures of the meetings; organizational roles and the borderlines between different units are visible in the networks, and they appear to limit group discussion.

The interaction networks also revealed that the chair is the central figure in meetings. The importance of the chair has been established in previous studies concerning hospitals or other organizations (Asmuß and Svennevig, 2009; Mikkola *et al.*, 2014a), but this study revealed the strong dyadic nature of discussion during meetings. The tasks that the groups are given - to assist the chair with management tasks - could explain why the chair is so central in the interaction networks, as well as the dyadic nature of the discussion. Over and above this, the organizational structures ensure that almost all administrative interdependence is dyadic between the chair and each participant, which may also strengthen the power structures deriving from the organizational structures. Becoming conscious of the interaction structures in

MGMs would help the group to develop their interaction, and this would, for example, encourage them to share good practices across units.

In meetings at both levels, the task of the group is the same and the chair is the same person, but the interaction network structure is different. There are also differences between the meetings themselves. These results suggest that in the end the network structure is defined not only by formal organizational roles or structures but also by the social interaction in the meeting situation. At the same time, however, the results show that formal organizational roles are quite strongly visible in the networks, so they are maintained in interaction; formal structures guide the meeting interaction but do not determine it. Thus, the interaction network structures reveal the interdependence between the meeting situation and the organization as a whole, as structuration theory (Poole *et al.*, 1996) suggests. The constantly structuring or dynamic nature of the interdependence is visible in the results in the form of transforming networks.

The difference in the interaction networks between individual meetings is an interesting finding, for the very reason that the agenda is basically identical in every meeting. From the point of view of structuration theory, this suggests that the chair and the group can decide (whether consciously or subconsciously) in interaction how the rules and resources guiding meeting interactions are perceived and executed. Thus, the meeting interaction is constantly in the process of structuration (Poole *et al.*, 1996). One reason for this is the visitors and the constantly changing composition of the group (Dunn and Westbrook, 2011). A wider data set would perhaps tell us more about the trends in the changing networks, which is a challenge for future research.

The networks imply that the organization could face challenges in its horizontal information sharing, because of the seemingly strong boundaries between units and the hierarchical structures. Nevertheless, this study has not focused on the topics of meetings or on micro-level meeting interactions. It may be that at the operational unit level the issues discussed in meetings do not concern the staff or clinical work, but only managers and administrative work. If meetings are only a forum for the sharing of administrative information and administrative and clinical work are clearly divided (Iedema, 2005), and if the nursing staff representatives do not have any actual administrative roles or responsibilities (except to be a member of the MG), then it is no surprise that they do not participate in the discussion, because they do not relate to it. If this is the case, then the organization could reconsider the goals of meetings or the composition of the groups.

Management group members' perceptions of the meetings. The nature of the meetings is informative. The way MG members talk about information and information flows reveals the idea of information as something that is transferred in interaction, or almost as something that is simply passed on to someone. After that the information is remembered and applied if needed.

There was no talk about information processing or evaluating, so the information is not built into knowledge through interaction (Laapotti and Mikkola, 2015). However, the discussions were thought to be open, with no restrictions, and some members found that they did indeed discuss things. This implies that they have a sense of potential agency for discussion, but for some reason they do not use their agency. Thus, it seems that MG members do not see their meetings as an arena for constructing shared meanings (problem solving, evaluating information, developing their operations etc.) in group interaction.

There seem to be few actual operational or practical advantages of the meetings for management. It is probable that some of the information shared will be used as a guideline for some strategic or operational action, even though it is not explicitly processed as operational organization during meetings. MG members consider that the principle value of the information sharing that takes place in their meetings is getting the bigger picture. Members find these meetings quite important for themselves, but perhaps not for their everyday work as managers. Thus, the meaning of the meetings lies elsewhere than in achieving any of the actual goals for the meetings mentioned in the administrative rules and regulations.

As far as the relational dimension of meetings is concerned, what emerged in the interviews was a sense of community, a pleasant atmosphere, and friendly people. Also the expression "getting the big picture" implies something relational, as Schwartzman (1989) theorizes that meetings are situations where individuals position themselves as a part of the organization. Being a part of a MG can position one as a manager, which can be seen as a meaningful part of one's organizational identity. The results imply that the deeper significance of meetings is in the belongingness, identification, and participation in the process through which the organization is organized (Schwartzman, 1989; Boden, 1994). Peck *et al.* (2004) studied board meetings as rituals and they concluded that even if the group does not achieve the given goals, meetings are experienced as important because of their ritualistic characteristics.

The MG members' perceptions of formality were divided and somewhat vague; even though the atmosphere in meetings was described as informal, it was recognized that the meeting interaction was formal. It is somehow surprising that the interviewees could distinguish between the two. It could be that the interviewees are not familiar with idea of verbalizing concepts of social interaction, and therefore their descriptions were vague at times. Still, both of the nurses in managerial positions who were interviewed felt that the level of formality increased outside their operational unit. This suggests that the hierarchical structures are more evident to those who have a lower position in the organization's hierarchy. There is some evidence of differences in the perceived quality of teamwork between nurses and physicians in clinical work (Thomas *et al.*, 2003), but more research is needed before one could come to any definite conclusion about the perceived hierarchy of different organizational positions.

MGMs were described as important, but there was quite a lot of diversity and sometimes even contradictions in the members' perceptions of them. This could be due to overall vagueness in perceptions about the tasks of MGs. It could be that meetings are taken so much for granted as a part of one's work that it is difficult to really analyse their meaning or purpose. Also the specializations of each member differ to a greater or lesser extent, and this might have had some influence on their perceptions.

Implications for future research. This case study provides new knowledge about interaction networks in hospital MGMs, and describes the complexity of the meaning of MGMs for hospitals. To some extent the conclusions of this study can be transferred (Lincoln and Guba, 1985) to other organizations, at least to other hospitals and organizations in which MGs do not have explicit administrative responsibilities. This is because meetings are ubiquitous in society and they have been found to be quite similar across contexts, goals, and cultures (Schwartzman, 1989). The results of this study provide a basis for future research and underline the importance of the institution called a meeting. More research is needed to study how organizational structures affect meeting interaction structures in different organizations and contexts. Also the relational meaning of meetings needs more research attention. If we focus only on the task dimension of meetings, we are likely to miss something rather important (see also Peck *et al.*, 2004). In addition, this study reinforces the importance of studying natural groups in their natural contexts. This is because both the immediate and the temporal context have an effect on group interaction, and also because the tasks given to groups differ in many ways: for example, decision making is not as prominent in group work as the research literature would indicate (Olbertz-Siitonen *et al.*, 2014; Frey, 2003; Scheerhorn *et al.*, 1994). Research on meetings and their meanings in different contexts still has a lot to uncover.

The importance of management group meetings. Finally, let us try to draw some conclusions about the importance of MGMs for a hospital organization and for the individuals who make up the organization. The role of meetings is twofold. Firstly, they are about achieving the tasks set for them by the hospital organization. This happens through information sharing and to some extent through operational coordination. However, it seems that tasks originally designed for the MGMs are usually carried out outside the meeting situations (e.g. because problems cannot wait for meetings) and therefore the role of the meetings has changed; it is no longer what is written down in the hospital's administrative rules. Thus secondly, and in this case perhaps more importantly, the meetings are about the relational level of organizational life, which is evident in the sense of togetherness and belonging that is brought about by being a member of an MG. MGMs also serve as a place for networking, which may break down some of the barriers between units and make it easier for people to contact each other. These two levels are interwoven. At least to some extent the relational level can enhance the hospital's administration and clinical work even more than the task level, because it is the relational level

that can create commitment and well-being in the organization, for example by positioning MG members as part of the organization.

Limitations. Firstly, the observation data was video recorded in authentic meetings and the presence of a video camera and a researcher may have had an effect on those who participated in the meetings. In the first meetings recorded at both organizational levels the atmosphere is slightly more formal than in the following meetings; for example, sometimes when participants seek a speaking turn they are quite formal, which does not happen later. Nevertheless, this does not have a very serious effect on the interaction networks. It has been found that when observations continue, the behaviour of the research participants settles down (Frey *et al.*, 2000), which can also be seen in this data. Secondly, the relatively small dataset must be taken into consideration, especially when comparing the centralization measures. The centralization measures were calculated only to support the qualitative analysis and interpretation of the visualized interaction networks. Thirdly, because of the aim of the study, the interviews were quite structured, which might have had an effect on the responses. This has been borne in mind when reporting the results and drawing conclusions.

Acknowledgments

An earlier version of this study was presented at the 10th Annual INGRoup Conference in Pittsburgh PA, USA, in July 2015. Similar findings concerning the dyadic nature of the meeting interaction structure were presented in an earlier publication in Finnish (Mikkola *et al.*, 2014a). The present paper is based on the first author's doctoral dissertation under preparation, supervised by the second author. This paper has been funded by the Finnish Work Environment Fund, and part of the research project Social Interaction Practices and Well-being at Hospital Workplace (TSR112304). The first author has also received a grant from The Foundation for Municipal Development.

References

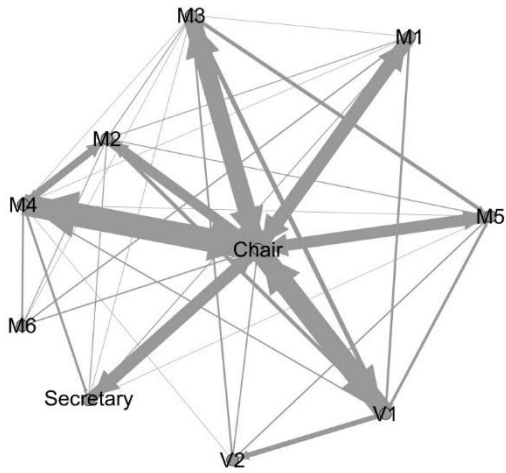
- Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N. and Rogelberg, S. G. (2015), "Introduction to The Cambridge Handbook of Meeting Science. Why Now?", In Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N. and Rogelberg, S. G. (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science*, Cambridge University Press, New York, NY, pp. 3–11.
- Allen, J. A., Beck, T., Scott, C. W. and Rogelberg, S. G. (2014), "Understanding workplace meetings: a qualitative taxonomy of meeting purposes", *Management Research Review*, Vol. 37 No. 9, pp. 791–814.
- Asmuß, B. and Svennevig, J. (2009), "Meeting talk. An introduction", *Journal of Business Communication*, Vol. 46 No. 1, pp. 3–22.
- Atwal, A. and Caldwell, K. (2005), "Do all health and social care professionals interact equally: a study of interactions in multidisciplinary teams in the United Kingdom", *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, Vol. 19 No. 3, pp. 268–273.
- Bastian, M., Heymann, S. and Jacomy, M. (2009), "Gephi: An open source software for exploring and manipulating networks", paper presented at International AAAI Conference on Weblogs and Social Media, May 17–20 2009, San Jose, CA, available at: <http://www.aaai.org/ocs/index.php/ICWSM/09/paper/view/154/1009> (accessed 11 November 2015).
- Bate, P. (2000), "Changing the culture of a hospital: from hierarchy to networked community", *Public Administration*, Vol. 78 No. 3, pp. 485–512.
- Bishop, S. and Waring, J. (2012), "Discovering healthcare professional-practice networks: the added value of qualitative SNA", *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, Vol. 7 No. 3, pp. 308–322.
- Boden, D. (1994), *The business of talk: Organization in action*, Polity Press, Cambridge, UK.
- Carolan, B. V. (2014), *Social network analysis education: Theory, methods & applications*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- D'Adamo, M., Fabric, M. S. and Ohkubo, S. (2012), "Meeting the health information needs of health workers: what have we learned?", *Journal of Health Communication: International Perspectives*, Vol. 17 No. 1, pp. 23–29.
- Dunn, A. G. and Westbrook, J. I. (2011), "Interpreting social network metrics in healthcare organisations: a review and guide to validating small networks", *Social Science & Medicine*, Vol. 72 No. 7, pp. 1064–1068.
- Freeman, L. C. (1979), "Centrality in social networks conceptual clarification", *Social Networks*, Vol. 1 No. 3, pp. 215–239.
- Frey, L. R. (2003), "Introduction", in Frey, L. R. (Ed.), *Group communication in context. Studies of bona fide groups*, (2nd ed.), Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 1–22.
- Frey, L. R., Botan, H. C. and Kreps, G. L. (2000), *Investigating communication. Introduction and research methods*, (2nd ed.), Allyn and Bacon, Boston, MA.
- Friese, S. (2014), *Qualitative data analysis with ATLAS.ti*, (2nd ed.), Sage, London, UK.
- Giddens, A. (1984), *The constitution of society*, Polity Press, Cambridge, UK.

- Graham, I. W. and Jack, E. (2008), "Promoting leadership: the development of a nurse executive team in an acute hospital trust", *Journal of Nursing Management*, Vol. 16 No. 8, pp. 955–963.
- Iedema, R., Degeling, P. and White, L. (1999), "Professionalism and organisational change", in Wodak, R. and Ludwig, C. (Eds.), *Challenges in a changing world. Issues in critical discourse analysis*, Passagen Verlag, Wien, pp. 127–155.
- Iedema, R. (2005), "The tension between professional and institutional discourse: an applied linguistic analysis of hospital communication", *Journal of Applied Linguistics*, Vol. 2 No. 3, pp. 243–252.
- Laapotti, T. and Mikkola, L. (2015), "Message functions in hospital management group meetings", [In Finnish: "Kokousvuorovaikutuksen tehtäväkeskeiset funktiot sairaalajohtoryhmässä"], *Työelämän Tutkimus*, Vol. 13 No. 1, pp. 38–55.
- Leggat, S. G. (2007), "Effective healthcare teams require effective team members: defining teamwork competencies", *BMC Health Services Research* 7:17, available at: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1800844/pdf/1472-6963-7-17.pdf> (accessed 23 February 2015).
- Lincoln, Y. S. and Guba, E. G. (1985), *Naturalistic inquiry*, Sage, Newbury Park, CA.
- Mikkola, L., Pennanen, E., Valkonen, T., Viitanen, E., Virtanen, J., Kokkinen, L. and Puolijoki, H. (2014a), "Social interaction in public hospital management group meetings: examining participation through the Interaction Process Analysis", [In Finnish: "Vuorovaikutus julkisen sairaalan johtoryhmäkokouksissa: Johtoryhmäjäsenten osallistumisen tarkastelua vuorovaikutuksen prosessianalyysin keinoin"], *Hallinnon Tutkimus* Vol. 33 No.3, pp. 211–224.
- Mikkola, L., Pennanen, E., Laapotti, T. and Välipakka, H. (2014b), "Social interaction practices and well-being at hospital workplace", [In Finnish: "Sairaalatyöyhteisön työhyvinvointia rakentavat vuorovaikutuskäytänteet"], University of Jyväskylä, Jyväskylä, Finland.
- Naranjo-Gil, D., Hartmann, F. and Maas, V. S. (2008), "Top management team heterogeneity, strategic change and operational performance", *British Journal of Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 222–234.
- Olbertz-Siitonen, M., Siitonen, M. and Valo, M. (2014), "Naturally occurring data in the study of virtual teams in working life: challenges and opportunities", in *Työelämän tutkimuspäivät 2013. Työn tulevaisuus. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu: 5/2014*, Tampereen yliopisto, pp. 185–192, available at: http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95420/tyoelaman_tutkimuspaivat_2013.pdf?sequence=1 (accessed 10 January 2015).
- Olson, B. J., Parayitam, S. and Bao, Y. (2007), "Strategic decision making: the effects of cognitive diversity, conflict, and trust on decision outcomes", *Journal of Management*, Vol. 33 No. 2, pp. 196–222.
- Parayitam, S. (2010), "The effect of competence-based trust between physicians and administrative executives in healthcare on decision outcomes", *Management Research Review*, Vol. 33 No. 2, pp. 174–191.
- Peck, E., 6, P., Gulliver, P. and Towell, D. (2004), "Why do we keep on meeting like this? The board as ritual in health and social care", *Health Services Management Research*, Vol. 17 No. 2, pp. 100–109.
- Poole, M. S., Seibold D. R. and McPhee R. D. (1985), "Group decision-making as a structurational process", *Quarterly Journal of Speech*, Vol. 71 No. 1, pp. 74–102.

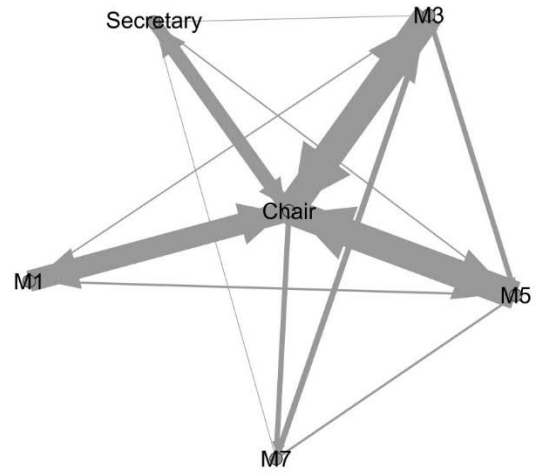
- Poole, M. S., Seibold D. R. and McPhee R. D (1996), "The structuration of group decisions", in Hirokawa, R. Y. and Poole, M. S. (eds.), *Communication and group decision making* (2nd ed.), Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 114–147.
- Poole, M. S. (2013), "Structuration research on group communication", *Management Communication Quarterly*, Vol. 27 No. 4, pp. 607–614.
- Prell, C. (2012), *Social network analysis. History, theory & methodology*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Quinlan, E. and Robertson, S. (2013), "The communicative power of nurse practitioners in multidisciplinary primary healthcare teams", *Journal of the American Association of Nurse Practitioners*, Vol. 25 No. 2, pp. 91–102.
- Rogelberg, S.G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C. and Shuffler, M. (2010), "Employee satisfaction with meetings: a contemporary facet of job satisfaction", *Human Resource Management*, Vol. 49 No. 2, pp. 149–172.
- Sauer, N. C. and Kauffeld, S. (2013), "Meetings as networks: applying social network analysis to team interaction", *Communication Methods and Measures*, Vol. 7 No. 1, pp. 26–47.
- Scheerhorn, D., Geist, P. and Teboul, J. C. B. (1994), "Beyond decision making in decision-making groups: implications of the study of group communication", in Frey, L. R. (ed.), *Group communication in context: Studies of natural groups*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, pp. 247–262.
- Schwartzman, H. B. (1989), *The meeting. Gatherings in organizations and communities*, Plenum press, New York, NY.
- Schwartzman, H. B. (2015), "There's something about meetings: The order and disorder in the study of meetings." In Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N. and Rogelberg, S. G. (Eds.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science*, Cambridge University Press, New York, NY, pp. 735–745.
- Scott, C. W., Shanock, L. R. and Rogelberg, S. G. (2012), "Meetings at work: advancing the theory and practice of meetings", *Small Group Research*, Vol. 43 No. 2, pp. 127–129.
- Shook, C. L., Payne, G. T. and Voges, K. E. (2005), "The "what" in top management group conflict: the effects of organizational issue interpretation on conflict among hospital decision makers", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 17 No. 2, pp. 162–177.
- Sibbald, S. L., Wathen, C. N., Kothari, A. and Day A. M. B. (2011), "Knowledge flow and exchange in interdisciplinary primary health care teams (PHCTs): an exploratory study", *Journal of the Medical Library Association*, Vol. 101 No. 2, pp. 128–137.
- Smith, A., Houghton, S. M., Hood, J. N. and Ryman J. A. (2006), "Power relationships among top managers: does top management team power distribution matter for organizational performance?", *Journal of Business Research*, Vol. 59 No. 5, pp. 622–629.
- Susskind, A. M., Odom-Reed, P. R. and Viccari, A. E. (2013), "Team leaders and team members in interorganizational networks: an examination of structural holes and performance", *Communication Research*, Vol. 38 No. 5, pp. 613–633.
- Sweeney, K. (2005), "Emergence, complexity and organisational development", In Peck, E. (Ed.), *Organisational development in healthcare. Approaches, innovations, achievements*, Radcliffe Publishing, Abington, pp. 143–166.

- Thomas, E. J., Sexton, J. B. and Helmreich, R. L. (2003), "Discrepant attitudes about teamwork among critical care nurses and physicians", *Critical Care Medicine*, Vol. 31 No. 3, pp. 956–959.
- Viitanen, E., Virtanen, J. V., Kokkinen, L., Valkonen, T., Mikkola, L. and Puolijoki, H. (2011), "How effective are hospital management teams?", [In Finnish: "Sairaalan johtoryhmät kaipaavat kehittämistä"], *Suomen Lääkärilehti*, Vol. 66 No.5, pp. 373–377.
- West, M. A. and Anderson, N. R. (1996), "Innovation in top management teams", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81 No. 6, pp. 680–693.

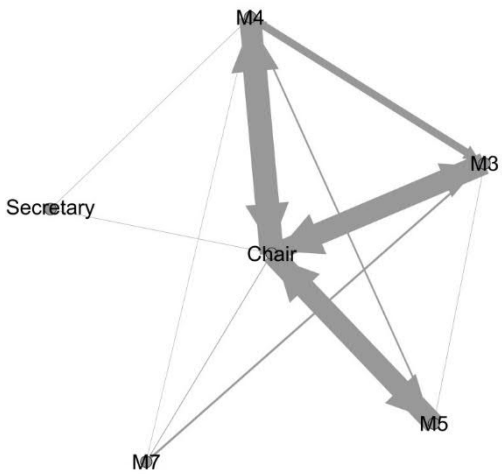
Appendix



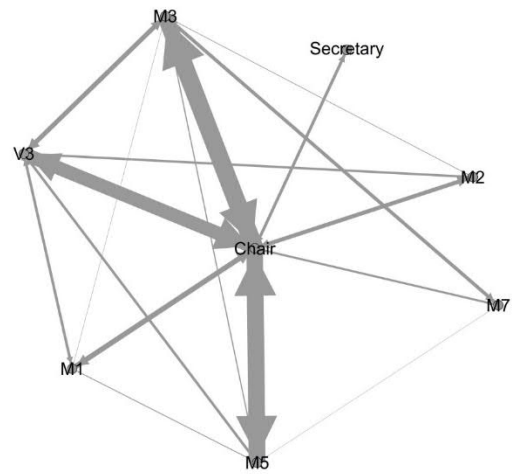
Operational area level: Meeting 2
V1 and V2 were visitors in this



Operational area level: Meeting 3

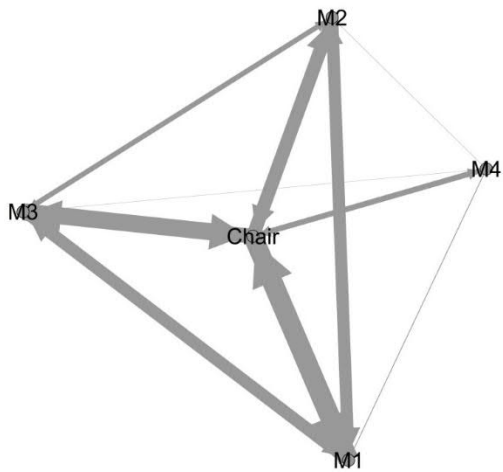


Operational area level: Meeting 4

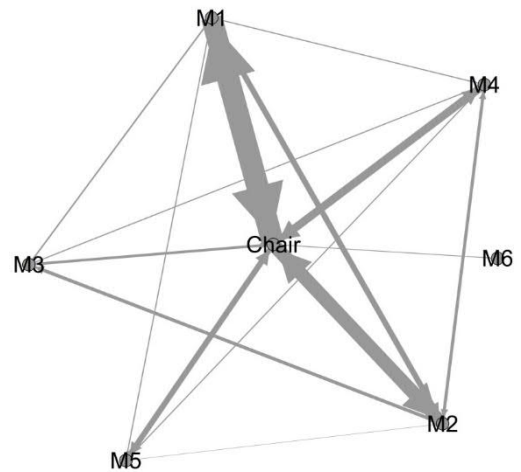


Operational area level: Meeting 5
V3 was a visitor in this meeting

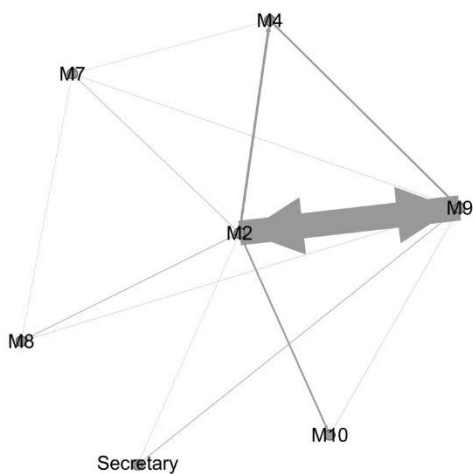
FIGURE 3 Sociograms of the operational area level MGMs



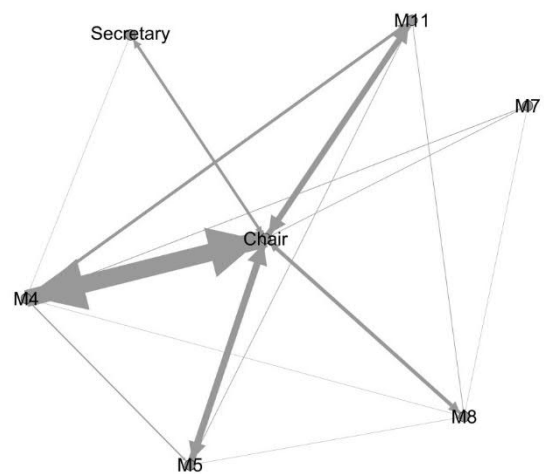
Operational unit level: Meeting 1
 In managerial position: Chair, M1, M2,



Operational unit level: Meeting 2
 In managerial position: Chair, M1, M2,



Operational unit level: Meeting 3
 M2 was the chair in this meeting
 In managerial position: M2, M4, M9



Operational unit level: Meeting 5
 In managerial position: Chair, M4

FIGURE 4 Sociograms of the operational unit level MGMs

About the authors

Tomi Laapotti, MA, is a Doctoral Student in the Department of Communication, University of Jyväskylä, Finland. Tomi Laapotti is the corresponding author and can be contacted at: tomi.laapotti@jyu.fi

Leena Mikkola, PhD, (the Supervisor of the dissertation) is a Senior Lecturer in the same Department.



III

THE MANY FACES OF PROBLEM TALK IN MANAGEMENT GROUP MEETINGS

Laapotti, T. & Mikkola, L.

Arvioitavana oleva käsikirjoitus.

Request copy from author



IV

ORGANISAATION MERKITYKSENTÄMINEN SAIRAALAJOHTORYHMÄKOKOUKSISSA

Laapotti, T. 2016

Teoksessa M. Siitonen, M. Lahti, J. Koponen & R. Vanhatalo (toim.),
Prologi – Puheviestinnän vuosikirja 2016. Jyväskylä: Prologos ry, 24-45.

Uudelleenjulkaistu kustantajan luvalla.

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 kokousteorioiden, ryhmätilannetta ryhmän vuorovaikutuksen bona fide -näkökulman ja organisaatio(tilannetta) CCO-näkökulman (communicative constitution of organization) kautta. Kuvio 1 kuvaa teoreettisen viitekehksen ”etenemistä” makrosta organisaatiosta mikroon kokoustilanteeseen.

Seuraavaksi kutakin teoreettisen viitekehksen tasoa avataan tämän tutkimuksen lähtökohdistaan.

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 positoidaan ja oikeutetaan henkilökohtaisia ja instituutionaalaisia 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, interpersonaaliin suhteisiin ja näiden prosessien multimodaalisuuteen (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-Wiltenbrock & Landowski 2014; Lehmann-Wiltenbrock, Allen & Kauffeld 2013; Malouff ym. 2012; Shanock ym. 2013). Puheviestinnän tutkimuksissa huomio on ollut usein vuorovaikutusfunktioissa (Beck & Keyton 2009; Laapotti & Mikkola 2015; Mikkola ym. 2014; Scheerhorn ym. 1994). Voidaan sanoa, että kokousvuorovaikutuksesta tiedetään jo verrattain paljon ja monelta tieteentalalta.

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

kimuksen tärkeyttä. Heidän esittämiään, melko rohkeita teoreettisia näkemyksiä kokousten merkittävydestä ei kuitenkaan ole kehitelty eteenpäin tai kyseenalaistettu. Esimerkiksi teoreettisia kysymyksiä siitä, mitä kokoukset 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 kokoustilanteessa tapahtuvan vuorovaikutuskäytännön tasolla. Samalla Schwartzmanin ja Bodenin näkökulmaa sovelletaan ja kehitetään ryhmäviestinnän (bona fide) ja organisaatioviestinnän (CCO) teorioiden kautta.

Ryhmän vuorovaikutuksen bona fide -näkökulma

Tässä tutkimuksessa aiempi kokousteoriointi sidotaan ryhmän vuorovaikutuksen tasolle ryhmän vuorovaikutuksen bona fide -näkökulman (Putnam & Stohl 1990) kautta. Bona fide -näkökulma ei ole varsinainen teoria, vaan ennemminkin ”linssi” ryhmän vuorovaikutuksen tarkastelemiselle. Näkökulma on ollut yksi merkittävimmistä ryhmäviestinnän teoreettisista näkökulmista 1990-luvulta alkaen (esim. Frey 2004). Kuten kokoustutkimuksen teoreettiset lähtökohdat, myös bona fide -näkökulma suuntaa analyysia kohti vuorovaikutusprosessia, joissa organisaatiota merkityksennetään. Näkökulma on naturalistista tutkimusperinnettä edustava lähestymistapa, jonka mukaan ryhmät muodostavat identiteettinsä konstruoidulla 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 erikoisaloja.

Ryhmän riippuvuusuhde sen ympäristöön määrittäyty 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 riippuvuusuhdettaan 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 riippuvuusuhde ympäristöön ovat dynaamisia prosesseja, jotka näyttäytyvät eri tavoin ja eri voimakkuuksien 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 organisaatiotasolla (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 kokoukskontekstiin 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 toimialueetasolla. Aineisto on kerätty yhdestä keskussairaala- 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 kuu-kausittain, 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 edustajat. 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 mukaisiin 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 fokuoivana 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) tarinoin, 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 vastualueen 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 liittää 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 ylemmiltä organisaatiotasoilta puheenjohtajan välityksellä, muiden kokousten pöytäkirjoihin tai keskusteluihin perustuen. Ylempien tason 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 välineinä. 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 kokousvuorovai-
kutuksessa 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 synnytetttiin 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 organisoitua 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 positioidi itseään tavoitteellisesti ja omiin lähtökohtiinsa sopivasti. Organisaatio merkityksentyikin usein taustalla vaikuttavana, pakottavana toiminnan muokkaajana, erityisesti säästöihin liittyen. Tällöin johtaja pystyi positioidimaan 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 tiedotamalla ja raporttoimalla.

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 ylemmältä 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 [], työsopimukset 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 luopua, 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 resurssejakin saada lisää. Mut siis mä en tiä 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 työtappaa, 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 tällöinen.
 - 18 P: Joo.
 - 19 H: Ei ole [] helppo olla siinä...
 - 20 T: Niin.
 - 21 P: Niin mä just ajattelisin, 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 organisaatiotasolle 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 aineistoesimerkin 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 koskettanut 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. Kokouksentilanne ei muodostu itse asian käsittelemisen foorumiksi, mutta organisaatio merkityksentyy 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 itseään.
- 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 kaksy 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, mejän
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 mejän 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 työaikaa 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 sillon 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 mä 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 vuoroteltuvapaapyyntöjä. 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 muutoinkin 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, käymällä 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 näyttyy kokouksissa lineaarisena ja vertikaalisena sekä osallistujille emergenttina, 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 organisoinnin 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 kokoukskeskeisen 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).

Sairaalojohtoryhmäkokouksissa 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 toimi- tai 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 tulevista 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 valan (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 kytkeä 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 foorumiina, 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 kokousosallistujien 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 kuva organisaatiosta. Tätä organisaatiota eletään todeksi 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 kokousteorioiden ja CCO-näkökulman voi tutkimuksen tulosten valossa nähdä täydentävän toisiaan. Tarkas-

tellussa organisaatiossa oli meneillään suuri muutoshanke ja näin ollen tulevaisuuteen kohdistuvaa fantasiaivaa 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 Sairaalatyöyhteisön työhyvinvointia edistävät vuorovaikutuskäytänteet (112304) -tutkimushanketta. Tekijä on saanut apurahaa väitöskirjatyöhönsä Kunnallisan kehittämissäätiöltä 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 johtoryhmäkokouksissa: johtoryhmäjäsentien 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. Holligshead & 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.