

**ORGANISAATIOMUUTOS MERKITYKSIIN JA
KOKEMUKSINA TYÖYHTEISÖN TUOTTAMISSA
DRAAMATARINOISSA**

Mirja Ahonen

Pro gradu -tutkielma

Terveystieteiden
Terveystieteiden

Itä-Suomen yliopisto

Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos

Toukokuu 2015

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta
sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, terveyshallintotiede

AHONEN, MIRJA: Organisaatiomuutos merkityksinä ja kokemuksina työyhteisön tuottamis-
sa draamatarinoissa

Pro gradu -tutkielma, 67 sivua, 2 liitettä (2 sivua)

Tutkielman ohjaajat: FT Anneli Hujala ja FT Helena Taskinen

Toukokuu 2015

Yleinen suomalainen asiasanasto (YSA): Organisaatiomuutos, soveltava draama, etnografia,
merkitykset

Tutkimuksen tavoitteena oli paikallistaa ja kuvata terveydenhuollon organisaation muutostilanteeseen liittyviä kokemuksia ja merkityksenantoja. Tavoitteena oli saada mahdollisimman autenttinen ja tarkka kuva niistä kokemuksista ja merkityksistä, joita työyhteisössä laajassa ja syvässä muutoksessa syntyi. Tutkimusmenetelmäksi valittiin etnografista tutkimusotetta soveltava performatiivinen etnografia, jossa aineiston tuottamisen menetelmänä käytettiin draamatyöskentelyä. Näin tuotettiin päätutkimusaineisto: draamatarina, joka oli draamatyöskentelyn avulla tuotettu teatteriesitys. Aineiston analysointi toteutettiin yhdistämällä etnografialle ominaisella tavalla erilaisia analyysimenetelmiä. Aineiston tarinallisuudesta ja tutkimuskysymysten tavoitteista johtuen käytettiin sekä narratiivista että diskursiivista analyysia. Lisäksi aineiston kehollisuudesta johtuen aineistoa tarkasteltiin esitystutkimuksen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli samalla myös tarkastella draamatyöskentelyn sovellusmahdollisuuksia tutkittaessa työyhteisön kokemuksia ja merkityksen antoja.

Tutkimuksessa tarkasteltiin organisaatiota, jossa muutos oli juuri tapahtunut. Tutkimus toteutettiin poikittaistutkimuksena kyseisen muutosvaiheen kohdalla. Tutkimukseen osallistui kolme lähiesimiestä samasta terveydenhuollon organisaatiosta.

Tutkimuksen tuloksena ilmeni, että muuttunut organisaatio näyttäytyi tutkimukseen osallistuville hyvin kaottisena. Osallistujat kokivat olevansa hallitsemattomassa tilanteessa. Johtaminen näyttäytyi poissa olevana ja myös potilas, joka aikaisemmin oli ollut toiminnan lähtökoh-
ta, oli jätetty syrjään. Osallistujat näkivät tilanteen toivottomana ja hyvin kuormittavana.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytettiin postmodernia lähestymistapaa. Draamatarinassa esiin tulleet episodit muutostilanteesta kuvastivat ennustamattomana näyttäytyvää todellisuutta. Muutos hahmottui useiden tulkintojen kentäksi, jossa lähiesimiesten yksittäiset kokemukset ja merkityksenannot muodostivat kuvan kaottisessa tilanteessa toimivasta työyhteisöstä.

Jatkotutkimusaiheena on esitetty pitkän aikavälin seurannan toteuttamista organisaatiomuutoksen kokeneessa organisaatiossa saman lähestymistavan avulla, sekä draamamenetelmien soveltamismahdollisuuksien laajempaa selvittämistä sosiaalitieteissä.

UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND, Faculty of Social Sciences and Business Studies
Department of Health and Social Management, Health Management Sciences

AHONEN, MIRJA: Organizational change as meanings and experiences in applied drama stories produced by a work community

Master's thesis, 67 pages, 2 appendices (2 pages)

Supervisors: Anneli Hujala, PhD and Helena Taskinen, PhD

May 2015

Keywords: Organizational change, applied drama, ethnography, meanings

The aim of this study was to locate and describe the experiences and the creation of meanings connected to a major organizational change in a health care organization. The purpose was to form an authentic and accurate view of the experiences and the meanings emerging in the organizational transformation process. An ethnographic method was adopted, applying the method of performative ethnography. The data collection was realised by using the method of a drama workshop and the main research material consisted of outcomes of the workshop. The result of this workshop, and the main research material, was a drama story produced through a theatrical performance. In line with the idea of ethnographic method, the data analysis was conducted by combining different methods of analysis.

Due to the narrative form of the material and the goals of the study, the analysis of the material was conducted by using narrative and discursive analysis methods. In addition, as the material was based on bodily expression, the performative study approach was used in exploring the material. A further goal of the study was to look at the suitability of theatrical applications to the research of experiences and creation of meanings at the work place.

This study concerned an organization where a change had just occurred. Research was realised as a cross-sectional study simultaneously as the implementation of the change took place. The study involved three team managers from the same healthcare organization.

The results of this study revealed that the change in the organization appeared to participants in a very chaotic way. Participants felt that they were adrift. There seemed to be an absence of leadership, while the patient, who had previously been perceived as the starting point for activities, had been left aside. The participants considered the situation hopeless and highly burdensome.

The theoretical approach adopted in this study used a postmodern frame of reference. Episodes on the situation of change emerging in the drama story reflected an unpredictable and discontinuous lived reality of the organizational transformation. The change took shape in several interpretations in which the team managers' individual experiences and the significance of the meanings formed an image of a working community operating in a chaotic reality.

Further research challenges can be found in implementing longitudinal monitoring in an organization undergoing change by using the same type of research design as adopted in this study. Possibilities for wider application of drama techniques in social sciences could also be explored.

SISÄLTÖ

1 PROLOGI	4
2 TUTKIMUKSEN TAUSTALLA	7
2.1 Kokemukset ja merkitykset tutkimuskohteena	7
2.2 Organisaatiomuutos käsitteenä	8
2.3 Postmoderni näkökulma organisaatiomuutoksen tutkimuksessa	9
3 TEATTERI, DRAAMA JA PERFORMATIIVINEN ETNOGRAFIA	14
3.1 Teatteri ja draama	14
3.2 Soveltava teatteri.....	15
3.3 Soveltavan teatterin soveltaminen tutkimuksessa	18
3.4 Devising-teatteri	19
4 ERÄÄN ORGANISAAATIOMUUTOSTARINAN TUTKIMUS	21
4.1 Muutostarina ja sen kertojat	21
4.2 Miten aineisto muodostui	22
4.3 Muutostarinan analysointi	23
5 TARINA MUUTOKSESTA SYNTYY	28
5.1 Ensimmäinen osa	28
5.2 Toinen osa.....	30
6 MITÄ DRAAMATARINA KERTOI?	31
6.1 Draamatarinan kuvaus.....	31
6.2 Draamatarinan juoni ja teemat	36
6.3 Kokemukset ja merkitykset draamatarinassa	43
7 MITEN DRAAMA TOIMI KERTOJANA?	45
8 EPILOGI	48
8.1 Tutkimuksen luottamuksellisuus ja eettisyys.....	48
8.2 Tutkimuksen luotettavuus	50
8.3 Pohdintaa tutkimuksen tuloksista.....	53
8.4 Ajatuksia jatkotutkimuksista	56
LÄHTEET	57

KUVIOT

Kuvio 1. Soveltavan teatterin kenttää (mukaeltuna Teerijoki & Lintunen 2001; Prentki & Preston 2009, Pässilä 2012; Prendergast & Belliveau 2013; Balme 2014).....	16
Kuvio 2. Toteutuneet muutokset tutkitussa organisaatiossa.....	22
Kuvio 3. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit (Kylmä & Juvakka 2007.....	51

KUVAT

Kuva 1. Pysäytyskuva ”Mennyt aika” -kategoriassa: Lääkäri ja hoitaja pitävät potilasta kädestä.....	32
Kuva 2. Sanoja ”Mennyt aika” -kategoriassa.....	33
Kuva 3. Pysäytyskuva ”Nykyisyys” -kategoriassa: Potilas pakenee kontaten.....	34
Kuva 4. Sanoja ”Nykyisyys” -kategoriassa.....	34
Kuva 5. Pysäytyskuva ”Tulevaisuus” -kategoriasta: Kotiin ja lastenhoitoon aikaa	35
Kuva 6. Sanoja ”Tulevaisuus” -kategoriassa	36

LIITTEET

- Liite 1. Draamaprosessin suunnitelma
- Liite 2. Reflektiivisen keskustelun apukysymykset

1 PROLOGI

Muutos mielletään usein myönteisenä ja innostavana asiana. Muutos voidaan toisaalta kokea myös kielteisenä ja uhkaavana. Organisaatiossa tapahtuvien muutosten ominaisuudet ja niihin suhtautuminen vaihtelevat ja riippuvat hyvin monista erilaisista tekijöistä. Tarve kehittää ja sopeuttaa organisaation toimintaa muuttuneisiin tai muuttuviin olosuhteisiin ja resursseihin nähdään usein muutoksen käynnistävänä voimana. Organisaation toimintaa pyritään tehostamaan ja siten parantamaan tuottavuutta. Muutosten taustalla on siis toive entistäkin tuottavammasta organisaatiosta. (Juuti 2009; Vakkala 2012)

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden muutokset nähdään tällä hetkellä hyvin pakottavina. Suomalaisessa yhteiskunnassa kasvavana ongelmana on länsimaiden nopeimmin ikääntyvä väestö ja tästä johtuva paheneva kestävyysvaje. Massiivinen sosiaali- ja terveysjärjestelmän rakenteiden uudistaminen on parhaillaan käynnissä. Näillä tällä hetkellä osittain suunnitteluvaiheessa olevilla uudistuksilla pyritään korjaamaan kestävyysvajeen aiheuttamia taloudellisia vaikutuksia. (Raisio 2007; Vartiainen 2014) Sosiaali- ja terveysministeriön loppuraportissa (STM 2012) ehdotetaan kansanterveyslain, erikoissairaanhoitolain sekä sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtion avustuksesta annetun lain kumoamista. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuu ehdotetaan siirrettäväksi kunnilta sosiaali- ja terveydenhuollon alueille. Näitä alueita tulisi olemaan 34 ja näiden lisäksi viisi sosiaali- ja terveydenhuollon erityisvastuualuetta. Vaikka esitys ei tällaisenaan toteutuisikaan, tulevat muutokset joka tapauksessa olemaan laajoja ja syvällisiä. Niillä on varmasti merkittäviä vaikutuksia moneen työyhteisöön terveydenhuollon kentällä

Organisaatiomuutosta on tutkittu sosiaali- ja terveysalan julkisissa organisaatioissa erityisesti 2000-luvun aikana useissa tutkimushankkeissa. Hakulinen on työryhmineen (2012) selvittänyt terveydenhuollon 2000-luvulla tehtyä muutostutkimusta. Suomalaisia alkuperäistutkimuksia on tämän perusteella tehty 12 kappaletta. Näistä vain muutamissa kuvataan organisaatioiden yhdistymisiä tai muita syvällisiä muutoksia. Tämän kaltaisia hankkeita on Suomessa kuitenkin toteutettu useita. Laajin tähän astisista lienee HUS-kuntayhtymän perustaminen 2000-luvun alussa, jolloin yhdistettiin kaksi erikoissairaanhoitopiirin organisaatiota. Helena Taskinen (2015) on väitöskirjatyössään tutkinut sekä HUS- fuusiota että Kuopion kaupungin sosi-

aali- ja terveystoimen yhdistämistä oikeudenmukaisuuden kokemuksen ja kulttuurien kohtaamisen näkökulmasta. HUS-fuusiota on tutkittu myös johtamisen ja henkilöstöhyvinvoinnin näkökulmasta (Kinnunen & Lindström 2005). Päijät-Hämeen sairaanhoitopiiriin toteuttamaa palvelurakenneuudistusta on tutkittu 2008 ja samasta uudistuksesta on tehty seurantatutkimus vuonna 2011. Leena Savolainen työryhmineen (2008; 2011) taas tutki erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon laboratorio- ja kuvantamispalvelujen yhdistämistä ja Päivi Kuoppakangas (2013) kolmen julkisen sairaalalaboratorion liikelaitostumista. Laboratorioliikelaitosta tutki myös Kaija Suonsivu (2006). Marjaana Haataja selvitti työryhmineen (2012) terveydenhuollon organisaation lähiesimiesten tilannetta organisaatiomuutoksen aikana. Näissä tutkimushankkeissa selvitettiin sekä työntekijöiden suhtautumista ja reagointia muutokseen että heidän kokemuksiaan muutosprosessista. Useimmissa näistä tutkimuksista todettiin muutokseen suhtautumisen olevan kriittistä. Mahdollisuus vaikuttaa muutokseen todettiin kuitenkin useammassa tutkimuksessa vähentävän kriittistä suhtautumista.

Näissä tutkimuksissa organisaatiomuutosilmiötä on lähestytty pääasiassa rationaalisen tutkimusotteen ja perinteisten ontologisten olettamusten kautta. Anu Kajamaa (2012) yhdisti etnografista ja narratiivista lähestymistapaa tutkiessaan erikoissairaanhoidon osastoa, joka oli kriisiytynyt toimintatutkimuksena toteutetun muutosprosessin jälkeen. Tutkijan mukaan useita menetelmiä yhdistämällä ja pitkän aikavälin seurantojen avulla on mahdollista saada kokonaisvaltaisempaa ja myös vaikuttavampaa tietoa muutosprosessista. Omassa tutkimuksessani lähestyn organisaatiomuutosta myös etnografisen tutkimusotteen avulla ja yhdistän useita analysoinnin menetelmiä. Tällä lähestymistavalla pyrin tavoittamaan niitä todellisuuden ymmärtämisen erilaisia puolia, jotka näyttäytyvät työyhteisössä kokemuksina ja merkityksenantoina. Näillä on myös vaikutusta siihen, millä tavalla organisaatiomuutos työyhteisössä toteutuu. Terveystoimen palvelut rakentuvat suurimmalta osaltaan ihmisten työpanoksesta ja heidän asiantuntemuksestaan. Se, miten nämä ihmiset työnsä kokevat ja miten he sitä merkityksellistävät, on näiden palvelujen kannalta hyvin keskeistä. Perinteiset ja rationaaliset mallit organisaatiomuutoksen tutkimuksessa eivät kykene tavoittamaan yksittäisiä, työyhteisön arjen hetkiä, niissä tapahtuvaa ja muotoutuvaa todellisuutta. Siksi käytän draamatyömenetelmiä, joiden avulla mielestäni on mahdollista tutkia ilmiötä, joka esiintyy moniäänisenä ja episodimaisena muutostaan elävässä työyhteisössä.

Draamatyömenetelmiä on viime vuosina alettu käyttää organisaatioissa toiminnan kehittämis-työssä, yksittäisten oppimistavoitteiden työkaluna ja viimein myös tutkimusmetodina. Valitsemani tutkimuksellinen lähestymistapa käyttää soveltaen etnografista tutkimusotetta. Tämä lähestymistapa sisältää tutkittavien osallistumisen draamaprosessiin, joka luo simuloituna näyttämölle osallistujien työyhteisön todellisuutta. Tätä todellisuuden simulaatiota osallistujat käsittelevät tutkimusprosessin aikana. Draamatyöskentelyssä keskiössä on kokemus ja sen käsittely. Draamaprosessi on olemukseltaan ennen muuta vuorovaikutusta. Käsiteltävää asiaa suhteutetaan kokemuksellisesti omaan itseen ja samalla myös ympäristöön. (Vilén ym. 2005) Olen yhdistänyt osallistavaa ja soveltavaa teatteria tutkimukseni aineiston tuottamisen prosessiin. Tutkimukseni metodia voidaan nimittää performatiiviseksi etnografiaksi.

Tämän terveyshallintotieteen alaan kuuluvan tutkimuksen kontekstina toimii suomalainen erikoissairaanhoidon organisaatio. Otan tutkimuksessani tarkasteluun organisaatiomuutoksen työntekijöiden tuottamien, pieniksi näytelmiksi rakentuvien tarinoiden kautta. Tämän menetelmän avulla tavoittelen kuvausta työntekijöiden muutokselle antamista merkityksistä ja heidän kokemuksistaan oman organisaationsa muutosprosessissa. Tarkoitukseni on tuottaa tietoa organisaatiomuutoksesta työyhteisön näkökulmasta siten, että organisaatiomuutoksesta yleisesti käytössä olevien lineaaristen mallien sijasta tarkastelen muutosta kriittisen tutkimusotteen avulla. Käytän tutkimuksessani myös ilmiötä ymmärtävää lähestymistapaa ja samalla tarkoitukseni on tavoittaa muutosprosessin kompleksisuuden ja yksilöllisyyden tasoja lähijohdon näkökulmasta katsottuna. Lisäksi tavoitteenani on paikallistaa muutosprosessissa ilmeneviä erityisiä kohtia, joiden tunnistaminen organisaatiomuutoksen toteuttamisessa voisi osoittautua merkitykselliseksi tulevien terveydenhuollon muutosprosessien suunnittelussa ja toteuttamisessa.

Pyrin tämän laadullisen tutkimuksen avulla saamaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Minkälaisia kokemuksia organisaatiomuutos aiheuttaa ja mitä merkityksiä lähijohto antaa ilmiöille, jotka ovat syntyneet organisaatiomuutoksen myötä?
- 2) Voidaanko draamatyömenetelmien avulla tuottaa merkityksen antoa ja kokemuksia kuvaavaa tietoa organisaation muutostilanteesta?

2 TUTKIMUKSEN TAUSTALLA

2.1 Kokemukset ja merkitykset tutkimuskohteena

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on säilyttää yksittäisen ja ainutkertaisen ominaispiirteet, vaikka tutkimuksella pyritään paljastamaan myös käsitteellisesti jotain yleistä tutkittavasta ilmiöstä. Yksilölle todellisuus näyttäytyy lähtökohtaisesti aina yksittäisinä ja ainutkertaisina kokemuksina. Tilanteellinen elämismailma hahmottuu merkitysyhteyksien kautta ja yksilö käyttää tätä ymmärtämisen yhteyttä myös uuden kokemisen horisonttina. (Vartio 1992, 48–79)

Merkitys voidaan käsitteellisesti ymmärtää kahdesta pääasiallisesta lähtökohdasta. Logiikan ja kielitieteellisen tutkimuksen piirissä merkitys käsitetään kapeammin muodon ja siihen liittyvän merkitsemisen väliseen yhteyteen. Kielellinen ilmaisu, merkki muodostuu muodosta ja merkityksestä, jotka viittaavat kielen ulkopuoliseen oloon. Tietoteoreettisen lähestymistavan mukaan merkitys muodostuu aistillisesti kokemuksellisista objekteista ymmärryksen välityksellä. (Haaparanta 2000, 26–40; Pihlström 2002, 272–273)

Merkitystä voidaan ymmärtää myös semioottisesti. Merkkijärjestelmästä pyritään paljastamaan se, miten merkitys muodostuu kielellisen järjestelmän kautta. Merkkijärjestelmä muodostuu merkeistä, joiden avulla kuvataan suhdetta ulkoisiin ilmiöihin. (Aston & Savona 1991, 99–103; Latomaa 2011, 25)

Fenomenologisesti tarkasteltuna merkitykset muodostuvat taas kokemuksellisesti. Painotuksista riippuen tuo kokemuksellisuus voidaan nähdä joko yksilöllisesti tai yhteisöllisesti muodostuneena. (States 1985, 6–7; Pihlström 2002, 274–285) Fenomenografiassa tavoitteena on rekonstruoida yksilön kokemus puhtaasti sellaisena, kuin hän sen kokee. Näin tavoitellaan kokemuksen moninaisuuden paljastamista. Ymmärtämään pyrkivässä lähestymistavassa paikallistetaan taas kokemuksen rakenteita. Husserlin fenomenologiseen ajatteluun perustuen tajunta on aina suuntautunut johonkin kohteeseen ja tajunnalla on oma mielekkyytensä eli se sisältää merkityksenantoja. Merkityksenannolla on myös oma ymmärtämisyhteytensä, tulkitahorisonttinsa ja esiymmärryksensä. (Latomaa 2011, 46–53) Ymmärtävän psykologian tut-

kimuksen kohteena on kokemus, jolla on määriteltävissä olevia ominaisuuksia: kokemus on kokonaisvaltainen, se on ainutkertainen ja yksilöllinen sekä mentaalinen ja henkinen tapahtuma. Tällöin tutkimuksen metodina on merkityksen tulkitseminen. (Latomaa 2012, 32–33) Fenomenologisessa sosiologiassa ihmisen tietoisuuden perusta rakentuu merkityksistä ja toiminnan intentionaalisuudesta. Max Weberin mukaan ihminen on aktiivinen subjekti. Lähtökohtana on sosiaalisessa ympäristössä näyttäytyvä mieli ja merkitys. (Ulvinen 2012, 49–50) Fenomenologisessa reduktiossa pyritään sulkemaan pois arki ajattelun ja sosiaaliset ennakoasenteet, jotta on mahdollista kuvata yksilön toiminnan lähtökohtia, tarkoituksellisuutta ja sen merkityksiä sosiaalisessa maailmassa. Tällöin pyritään tunnistamaan ilmiön olennaisia ja muuttumattomia piirteitä subjektiivisen merkityksenannon alta. Teoreettisena intressinä tässä suuntauksessa on pyrkiä paljastamaan, miten maailma muodostuu yksilöllisessä tajunnassa tiedostetuksi maailmaksi. (Ulvinen 2012, 61–64)

Käytän tässä tutkimuksessa lähestymistapaa, jossa oletetaan, että kokemukset rakentuvat olemassa olevien merkitysten kautta. Merkitykset ovat yhteisöllisiä, aikaan sidottuja ja kulttuurisidonnaisia, mutta samalla kokemukset luovat myös uusia merkityshorisontteja, joiden kautta ympäröivää todellisuutta uudelleen tulkitaan. Organisaatiomuutoksen aikana koettuun ympäristöön liittyy paljon epävarmuutta. Merkitykset muodostuvat oman ajallisen prosessinsa kautta. Tuntematon ei itsessään sisällä merkityksiä, vaan yksilö rakentaa yhteisönsä sisällä muuttuneen ympäristön ilmiöille uusia merkityksiä. (Rafferty ym. 2013, 148–149) Merkitysyhteyksistä rakentuu merkitysverkosto, joka avulla yksilö muodostaa ajallisen, ympäristöönsä kiinnittyvän rakenteen. (Latomaa 2011, 17–85) Pyrin tutkimuksessani ilmiön ymmärtämiseen tutkittavien tekemien kuvausten kautta siinä kontekstissa, jossa organisaatiomuutos heitä ajassa ja paikassa koskettaa.

2.2 Organisaatiomuutos käsitteenä

Jokaisessa organisaatiossa tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Suuri osa toimintatapojen ja käytäntöjen muutoksista tapahtuu vähitellen, eikä niitä pidetä tämän määrittelyn mukaan organisaatiomuutoksina. Valtee (2002, 9) siteeraa Bromsia ja Paavolaa (1991) todeten, että kun puhutaan muutoksen hallinnasta, muutosta kuvataan suunniteltuna, vaiheittaisena ja erillisenä tapahtumana, jolla on alku ja loppu ja jonka joku tai jotkut saavat aikaan. Muutoksen aste voi vaihdella vähäisestä muutoksesta aina organisaation toiminnan loppumiseen.

Organisaatiomuutosta on kirjallisuudessa kuvattu monella tapaa. Lähtökohtana muutoksen ominaisuuksien määrittelyssä on käytetty muutoksen poikkeuksellisuuden astetta, muutoksen nopeutta, muutoksen kestoja, muutoksen monimutkaisuuden astetta, suunnitelmallisuuden asteen, muutoksen laajuutta ja sen ajoitusta. (Valtee 2002, 14) Syvällisestä ja ohjatusta organisaatiomuutoksesta on alettu käyttää myös organisaation muunnos -termiä (organizational transformation, OT) (Taskinen 2005, 47). Tällä tarkoitetaan laajaa ja syvälle käyvää organisaation muuttamista. Transformaatio on kuvattu myös epäjatkuvuuden tilana tai mutaationa, jossa ylin johto toteuttaa yhtäaikaaisesti muutoksia sekä strategioissa, rakenteissa että kulttuurissa. Transformaatio on nähty vastakohtaksi evoluutionomaiselle muutokselle, jossa organisaatio sopeutuu vähitellen ja pikkuhiljaa ympäristön muutoksiin. (Demers 2007, 43–46)

Perinteinen organisaatiomuutostutkimus ja sen luomat teoriat keskittyvät usein muutoksen johtamiseen ja tavoiteltujen tulosten prosessinomaiseen aikaansaamiseen. Näissä lähestymistavoissa muutoksen keskeisiä toimijoita ovat johtajat, muutosagentit, konsultit ja muut asiantuntijat. Johtamisessa pyritään tunnistamaan ja hallitsemaan muutoksen eri vaiheita, joita ensin Lewin ja myöhemmin muun muassa Kotter (1996) – mukaellen Lewinin mallia – esittivät muutokseen kuuluviksi ja sitä toistettavasti kuvaaviksi vaiheittain eteneviksi tiloiksi (Burnes 2004). Näiden perinteisten lähestymätapojen rinnalle on noussut viime vuosisadan loppupuolella sosiaalidynaamiset suuntaukset sekä organisaatioevoluutioon perustuvat lähestymistavat. Sosiaalisen konstruktionismin piiristä lähteneen näkökulman mukaan muutoksen johtamisessa olennaista on moniääninen ja monimuotoinen diskurssi, jossa koko organisaatio yhdessä luo muutosta vuorovaikutuksen kautta ja samalla se ylläpitää muutosprosessia sekä tulkitsee sitä ympäröivää monimerkityksellistä ja monimutkaista todellisuutta. (Taskinen 2011; Demers 2007)

2.3 Postmoderni näkökulma organisaatiomuutoksen tutkimuksessa

Teoreettisena viitekehyksenä tutkimuksessani on postmoderni näkökulma organisaatiomuutoksesta. Näkökulma on osa kriittistä tutkimusperinnettä. Tämän perinteen mukaisesti tutkimus pyrkii vapautumaan vahvan positivistisen perinteen kapea-alaistavasta vaikutuksesta (Hatch 1997, 47; Carter & Jackson 2004, 106). Moderni tiedon kenttä on rakentunut luonnontieteiden tutkimukseen luoduille malleille ja todellisuuskäsityksille. Näin kuvattuna todelli-

suudesta jää havaitsematta ilmiöt, jotka ovat tiedostamattomia, kehollistuneita tai muuten vaiennettuja ja piilossa olevia, mutta joilla on merkittäviä vaikutuksia toiminnalliseen todellisuuteen (Chia, 2003). Foucaultin (1970, 344–373) mukaan ihmistieteet jäävät tulkinnallisten ominaisuuksiensa vuoksi modernin tieteen ontologian ulkopuolelle. Postmoderni tietokäsitys onkin syntynyt epäluottamuksesta itseään legitimoivaa modernia tietokäsitystä kohtaan. Tieto nähdään suhteellisena ja tilannesidonaisena. Käsitys tiedosta on suurten metanarratiivien sijasta hajonnut yksittäisten kielellisten elementtien muodostelmiin, jotka ovat samalla jatkuvasti muuttuvia. Tästä näkökulmasta tutkimuksen pitäisi pyrkiä paljastamaan muotoutumassa olevien uudelleenmäärittelyjen rajalla olevaa ja niitä kuvauksia, joita siinä käytetään ja joilla siihen vaikutetaan. (Lyotard 1985, 7–40; Boje ym. 1996; Montuori & Purser 1996, 183) Tieteellinen totuus pakenee myös itsensä määrittelyjä postmodernin näkökulman mukaan. Jos tieteellisen totuuden olemassaolo vaatii tämän olemassa olon määrittelemistä tieteellisen totuuden vaatimusten mukaisesti, ajaututaan umpikujaan. Näkökulmaa on kritisoitu myös nihilismiksi kutsutusta ominaisuudesta. (Loyard 1985, 62)

Tieto käsitetään myös aina vajavaisena. Mitään riippumatonta totuutta ei ole mahdollista paljastaa tai määritellä. Ilmiö sisältää aina sellaista, mitä on jätetty huomiotta ja mitä ei valitulla metodilla kyetä tavoittamaan. Tutkimuksen kohde ei muodostu rajoitetusta asiasta tai yksiköstä vaan on tapahtumien rypäs, joka muodostaa vain hetkellisesti stabiilin tilan. (Chia 2003, 128–131) Modernin tieteen oletus ilmiöiden rationaalisuudesta, lineaarisuudesta ja ennustettavuudesta on myös postmodernissa ontologiassa haastettu. Tätä on kuvattu nimeämällä ilmiöiden välinen yhteys löyhästi sitoutuneeksi (loosely coupled). Sosiaalisessa todellisuudessa tapahtumat ja tulkinnat nähdään muodostuvan tiedostamattomien tilanteisten, kokemuksellisten ja kulttuurillisten mekanismien kautta, mutta kuitenkin niin, että ne todellistuvat kentässä, jossa sattuma ja yllätyksellisyys ovat väistämättä ja implisiittisesti läsnä. Erilaisuuden ja uusintamisen välinen jännite muokkaa olemisen ja tekemisen muotoja. Kysymys on aina pyrkimyksestä saavuttaa jotain vielä toistaiseksi tuntematonta. (Foucault 1970; Chia 2003, 130–131) Derrida (1972, 16–35) käyttää käsitettä ”erottaja” (différance) liikkeestä, joka tuottaa eroja ja erottaa näkemyksiä todellisuudesta. Erot syntyvät jonkin muuttuneen tuottamassa interventiossa. Samalla ”erottaja” (différance) on tekemänsä erojen ja niiden tuottamien seurausten tila. Tämän tilan välityksellä todellisuuden elementit ovat yhteydessä toisiinsa.

Postmodernismi on käsitteenä edelleen kiistanalainen. Yhtenäistä postmodernia organisaatio-teoriaa ei ole toistaiseksi olemassa. Vaikka monet laajasti käytössä olevat ja tunnustetut teo-riat ovat osoittautuneet kapea-alaiseksi kuvaamansa kohteen suhteen. Nämä teoriat käsittelevät organisaation rakenteita, toimintaa ja tuottavuutta sekä organisaatiokäyttäytymistä. Orga-nisaatio, organisoituminen käsittää kuitenkin huomattavan paljon muita ulottuvuuksia. (Hatch 1997, 43–47; Jones 2005, 3–4) Organisaatio käsitetään postmodernissa ajattelussa ”maailmaa luovana” yksikkönä. Se määrittelee itsessään ja ympäristössään olevan merkityksiä ja luo näin nimettyä ja legiimiä tiedon verkostoa. Samalla tuohon verkostoon on mahdollista vaikuttaa ja myös muuttaa sitä, kun merkitysten rajat hetkellisesti hämärtyvät. (Chia 2003, 136; Juuti 2004, 29–30) Hassard (1996, 44–59) analysoi postmodernissa organisaatiotutkimuksessa käytettyjä teoreettisia lähtökohtia ja kuvaa Gergenin (1992) synteettistä mallia sopivimpana viite-kehyksenä. Mallissa voidaan tavoittaa alueita sekä empiirisestä todellisuudesta että sen uudelleen tulkinnasta. Lähtökohtana on Cleggin (1990) esittelemä etnoindustriallinen malli, joka tutkii empiirisen (modernin) mallin avulla postmoderniksi määriteltyä organisaatiota. Empiirinen todellisuus on väistämättä olemassa ja siten myös kuvattavissa. Toisena esimerkkinä esitellään Cooperin ja Burrellin (1988) sosiofilosofista mallia. Tässä mallissa organisaatio nähdään jatkuvasti muuttuvana ja hauraana muodostelmana, jota määritellään uudelleen orga-nisaation puhunnan kautta. Samalla otetaan käyttöön ja suljetaan pois organisaation sosiaali-sia sääntöjä. Tutkimuksen kohteena sosiofilosofisessa mallissa on siis pelkästään erilaiset dis-kurssit. Synteettisen mallin tavoitteena on pitää yllä tiedollista ja tulkinnallista jännitettä em-piirisen todellisuuden ja sen uudelleen määrittelyn välillä organisaatiotutkimuksessa. (Has-sard, 1996, 44–59; Spoelstra, 2005)

Globalisoituneen (ja postmodernin) yhteiskunnan sisällä organisaatioiden toimintaa ja ohjaus-ta ymmärretään kuitenkin edelleen rationaalisten mallien kautta. Postmodernismiin kohdistu-va kritiikki ja postmodernismin teoreetikot itsekin ovat suhtautuneet epäilevästi tämän teo-reettisen viitekehyksen kykyyn paljastaa tai ainakaan ratkaista organisaatioissa ilmeneviä on-gelmia (Carnall 1990, 84; Harisalo 2008, 47). Postmodernin näkökulman ongelmaksi on esi-tetty myös tietynlainen relativismi. Näkökulmaan on liitettävissä käsitys ilmiöiden uudelleen muotoutumisesta ja niiden ratkeamattomuudesta. Nämä ominaisuudet on kuitenkin erotetta-vissa relativismista. (Jones 2004, 45–47) Postmoderniin näkökulmaan kohdistuneista kritii-keistä on muodostunut myös suuntaus, jota nimitetään post-postmodernismiksi. Suuntaus ei

palaa moderniin epistemologian ja ontologian piiriin, vaan määrittelee uudella tavalla ilmiöt tietyn ennustettavuuden ja syy-seuraussuhteiden kenttään. (Hickman 2004, 90–95)

Postmoderni näkökulma antaa kuitenkin mahdollisuuden kuvata organisaatioiden todellisuutta toisenlaisen ikkunan kautta ja siten se tuo mukanaan työkaluja organisaation todellisuuden uudelleen tulkintaan, mikä puolestaan antaa potentiaalisille mahdollisuuksille tilaa tulla näkyviksi. Näkökulma ei tavoittele kategorisen totuuden paljastamista vaan etsii tilanteisia ja vaiettuja ilmiöitä sekä murtumia ja katkoksia lineaarisissa toimintaa määrittelevissä malleissa ja johtamiskäytännöissä. (Boje ym.1996; Hatch 1997; Chia, 2003; Harisalo 2010)

Postmodernit organisaatioteoriat kuuluvat kriittisen tutkimusperinteen piiriin. Tässä perinteessä pyritään aktiivisesti kyseenalaistamaan ja myös vaikuttamaan muutosteorioihin. Muutos teoria toimii vasta, kun sillä on kyky ilmaista itse muutoksen idea ja ymmärtää sitä ja myös se, miten muutosprosessi tuotetaan sosiaalisessa todellisuudessa. Muutosteoria ottaa myös huomioon moninaiset toimijat ja niiden ristiriitaiset käsitykset muutoksen luonteesta ja ominaisuuksista. Siten organisaatiomuutoksen teoriat rakentuvat kriittisessä perinteessä refleksiivisyyden, toiminnallisuuden ja erilaisten näkemysten taisteluista. Näitä taisteluja voidaan sijoittaa muutokseen sisältyvien ja siellä vaikuttavien ilmiöiden kenttään. Organisaation kulttuuri sisältää identiteettejä määritteleviä mekanismeja. Myös yksilöiden identiteetit ovat osana tätä kulttuurin muodostumista. Muutos pakottaa näiden identiteettien uudelleen arviointiin. Organisaation perustehtävä rakentuu erilaisten toimintaprosessien kautta. Näitä toimintoja organisaatiomuutos usein koskettaa. Kriittisessä lähestymistavassa prosesseja ei tarkastella teknisenä suoritteena, johon voidaan teknisellä puuttumisella vaikuttaa, vaan prosessit nähdään organisoinnin ja valtasuhteiden tuotteina. Organisaation suhde ympäristöönsä ja olemassaolon oikeutus kuuluu myös kriittisen tutkimuksen kuvaamaan taistelujen ilmiökenttään. Viimeisin kriittisen tutkimuksen osa-alue on muutoksen sosiaalidynamiikka. Jatkuvien ja toistuvien muutosten virrassa organisaatiot eivät toimi enää pysyvyyttä tai kiinnittymistä mahdollistavina yhteisöinä. Tätä voidaan kuvata tilana, jossa tulevaisuuden täydellisyyttä visioidaan pysyvyyden kaltaisessa, mutta jatkuvasti muuttuvassa olotilassa ja joka käytännössä on ikään kuin ”postalgiaa”, pois juoksevaa modernia. (Morgan & Spicer 2013)

Pyrin tässä tutkimuksessa draamallisten tarinoiden kautta kuvaamaan muutoksen tuottamien kokemusten ja merkitysten monimuotoisuutta ja tilannekohtaisuutta. Juuti (2004) kuvaa pie-

niä, paikallisia tarinoita sellaisiksi, jotka ”kuvaavat ihmisiä oman kokemustensa virran sisällä”. Samalla ne paljastavat organisaation kollektiivisesti rakentunutta koodistoa. Tässä perinteessä keskeisiä käsitteitä ovat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys. (Laine 2007) Postmoderni lähestymistapa käyttää kieltä ja keskustelua organisaation toiminnan tutkimuksessa ja ilmiöiden ymmärtämisessä. Organisaatio nähdään tekstuaalisena konstruktiona. (Juuti 2004, 25–33; Carnall 2007, 83–84) Tämän näkemyksen mukaan organisaation valtasuhteet muodostuvat puheen avulla ja muutostilanteissa valtasuhteita muutetaan ja uusinnetaan nimenomaan puhunnan kautta. Organisaation sisäiset keskustelut eivät varsinaisesti anna kuvauksia tulevista todellisuudesta vaan luovat hetkellisesti stabiilin tilan ennakoimattomassa ja jatkuvasti muuttuvassa kokemuksellisessa ympäristössä. (Demers 2007, 183)

3 TEATTERI, DRAAMA JA PERFORMATIIVINEN ETNOGRAFIA

3.1 Teatteri ja draama

Teatterilähtöisiä menetelmiä on alettu käyttää lisääntyvästi koulutuksen, yhteiskuntatieteiden, antropologian ja kulttuuritutkimuksen piirissä viime vuosina. Yhteiskuntatieteissä performatiivisuudesta on kiinnostuttu, koska sillä nähdään olevan kykyjä merkityksellisyyden ymmärtämisessä. Inhimillinen olemassaolo nähdään lähtökohtaisesti olevan esitettyä ja performatiivista. (Gallagher 2007; Rossiter ym. 2011)

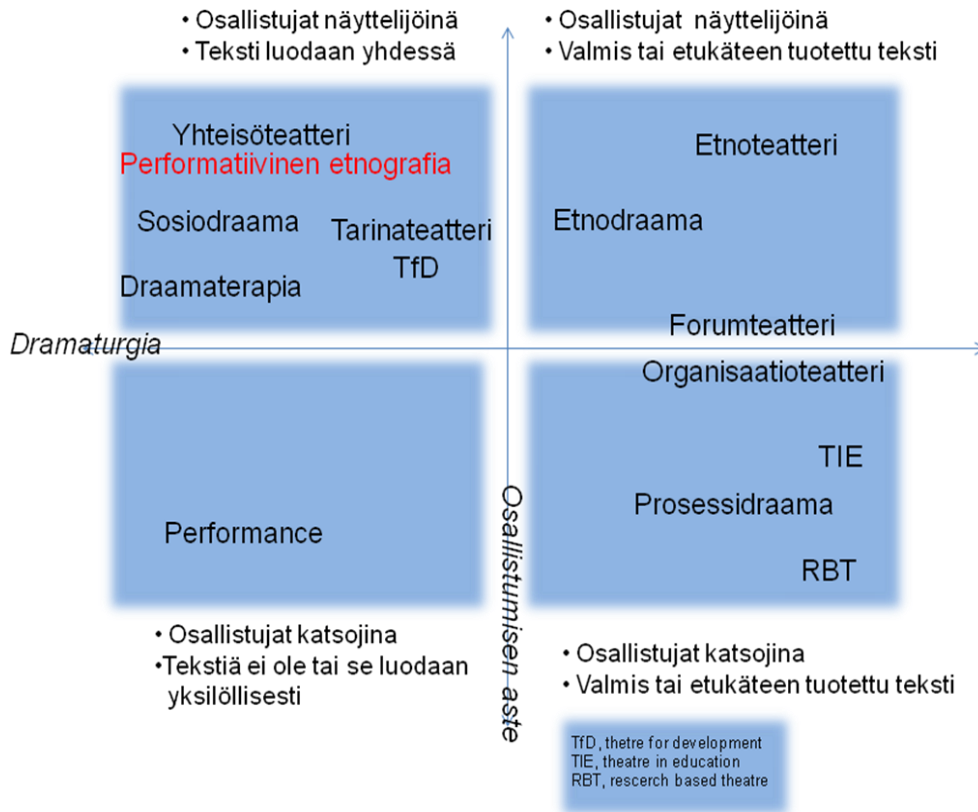
Teatterin käsitteellinen määrittely on hankalaa. Termillä voidaan tarkoittaa ainakin neljää sisällöllisesti eri asiaa. Teatteriksi nimetään rakennuksia ja paikkoja, jossa teatteria esitetään. Teatteri on sen tekemistä, siihen osallistumista joko katsojana tai esittäjänä. Teatteri on instituutio, joka tuottaa teatteria. Teatteri on kapea-alaisemmin määriteltynä myös pelkästään taidemuoto. Näinkin rajattuna määrittelyssä on vaikeuksia. Teatteri nähdään siis liian laajaksi käsitteeksi, jotta sitä olisi mahdollista määritellä yksiselitteisesti. Teatteritapahtuma voidaan kuvata tilanteeksi, jossa esityksen merkitys luodaan esittäjän ja katsojan vuorovaikutuksessa nimetyin kontekstin sisällä. (Sauter 2010, 18–21; Balme 2014, 1)

Myös käsite draama on monimerkityksellinen. Sitä on käytetty teatteri-sanon synonyyminä, mutta myös teatterissa käytettävän näytelmätekstin nimenä eli kirjallisuuden lajina. Heikkinen (2010, 79–80) lainaa Michael Flemingiä ja nimeää yhden määritelmän: teatterin avulla näyttelijä luo katsojalle merkityksellisen kuvan jostain asiasta ja draama taas muodostuu kokonaisuudesta, joka sisältää sekä näytelmätekstin että sen esittämisen. Draama käsitettä on myös määritelty tapahtumaksi, jossa teatterin avulla tuotetaan draamallinen tila, joka syntyy katsojan ja näyttelijän välille. Draama on siis tämän määritelmän mukaan suhde, johon kaikki tapahtumassa mukana olevat osallistuvat. (Østern 2001,21; Grotowski 2002, 18–30; Balme 2014, 1) Näin draaman käsite lähenee Sauterin (2010, 18) esittelemään teatteritapahtuman käsitettä.

Teatteritutkimuksen piirissä on yhä enemmän siirrytty tarkastelemaan esitystä moniulotteisena tapahtumana. Esitystutkimus (performance studies) on jopa siirtynyt tarkastelemaan teatteri-instituution ulkopuolista esittämistä, esim. tapahtumia ja tilanteita yhteisöissä ja yhteiskunnissa. Näin tämän alan tutkimus lähenee sosiaalitieteitä ja siirtyy kauemmaksi perinteisestä taiteentutkimuksesta. (Balme 2014, 11–12)

3.2 Soveltava teatteri

Teatterin muodot voidaan jakaa karkeasti esittäviin ja osallistaviin. Puhutaan myös taiteellisesta ja soveltavasta teatterin (applied theatre) muodosta. Soveltava teatterin nimitystä käytetään yläkäsitteenä hyvin monenlaisille teatterillisille ja draamallisille toimintamuodoille. Soveltavalla teatterilla katsotaan kuitenkin aina olevan jokin tavoite, joka liittyy osallistujien omaan intressiin tai yleisempään asioihin vaikuttamisen pyrkimykseen. Soveltavan teatteri erilaiset muodot voidaankin luokitella sen toiminnan tavoitteen mukaisesti. Luokituksena voidaan käyttää myös mukana olevien osallistumisen astetta. Se miten käytettävä ilmaisu dramaturgisesti rakennetaan, on myös tapa erotella soveltavan teatterin tekemisen tapoja. Keskeistä kaikessa soveltavassa teatterissa on ryhmässä tapahtuva vuorovaikutteinen, aktivoiva ja ilmaisu mahdollistava ja oivalluksia herättävä toiminta. (Teerijoki & Lintunen 2001, 131–149; Prentki & Preston 2009, 9–11; Balme 2014, 181–183) Kuviossa 1. esittelen tavallisimpia soveltavan teatterin muotoja sijoitettuna osallistumisen asteen ja tavoitteen mukaiseen kenttään.



Kuvio 1. Soveltavan teatterin kenttää (mukaeltuna Teerijoki & Lintunen 2001; Prentki & Preston 2009, Pässilä 2012; Prendergast & Belliveau 2013; Balme 2014)

Useissa tutkimuksissa yhteisössä toteutettua ilmiön tarkastelua tai intervention seurantaan on nimitetty etnodraamaksi tai etnoteatteriksi. Tämän menetelmän juuret ovat etnografiassa, johon on yhdistetty teatterin elementtejä. Etnodraaman avulla on mahdollista tutkia kokemuksia ja kulttuurisia käytäntöjä elävästi, vakuuttavasti ja monipuolisesti erilaisista näkökulmista. Myös kehollinen kokemuksellisuus on mukana etnodraamassa. (Saldaña 2003, Cannon 2012; Rossiter & Goddiers 2012) Goldstein (2012) käyttää termiä esitetty etnografia (performed ethnography). Myöhemmin hän kuvaa tutkimuslähtöistä, käsikirjoitukseen perustuvaa menetelmää tutkimustiedolliseksi teatteriksi (research-informed theatre). Saldaña (2005) käyttää termiä etnodraama (ethnodrama) metodista, jossa tutkija ja näyttelijät kokoavat erilaisista aineistoista näytelmän käsikirjoituksen. Näitä aineistoja voivat olla haastattelut, havainnointi, päiväkirjat, lehtiartikkelit yms. Hän erottaa kuitenkin termit etnodraama ja etnoteatteri toisistaan. Etnoteatteri on esitystapahtuma, joka sisältää tutkittavien osallistumisen ja tutkijan tulokinnan esityksestä. Saldaña (2005) kutsuu metodia myös tositeatteriksi (reality theatre).

Rossiter työryhmineen (2008) taas jakaa erilaiset soveltavan teatterin lähestymistavat neljään luokkaan: ei-teatterilliset esitykset (non-theatrical performance); etnodraamat (ethnodrama), jotka voivat olla joko osallistavia tai ei-osallistavia; teatterilliset tutkimuslähtöiset lähestymistavat (theatrical research-based performance) ja kuvitteelliset teatteriesitykset (fictional theatrical performance). Kokoavana käsitteenä on käytetty osallistava teatteri -nimitystä (Teerijoki & Lintunen 2001).

Soveltavan teatterin käsitteistö ja niiden käyttö on ilmeisen kirjavaa. Yläkäsittekin voidaan määritellä monella tavalla. Teatterisovellusten luokittelua tehdään myös hyvin monella tavalla, erilaisin perustein ja eri tulokulmista. Kuviossa 1. esitellyn luokituksen lisäksi soveltavaa teatteria voidaan luokitella sen tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteena voi olla myös teatterin ja draaman käyttö tutkimuksessa. Tällöin voidaan puhua esityslähtöiset menetelmät -yläkäsitteen (performance-based) alla olevista menetelmistä. Soveltavalle teatterille onkin ominaista sen monipuoliset, lähes loppumattomat mahdollisuudet havainnoida, käsitellä ja työstää ympärillämme ja itsessämme tapahtuvia ilmiöitä. Soveltavaa teatteria onkin siis käytetty mitä moninaisimmissa ympäristöissä ja yhteisöissä. (Prentki & Preston 2009, Prendergast & Belliveau 2013, 197–201)

Englannin kielisessä kirjallisuudessa tutkimusmetodina käytettävää esittämistä nimitetään yleensä sanalla ”performance” ja tutkimusmetodia, esitystutkimus, käsitteellä ”performance study”. Nämä ovat samalla myös teatteritutkimuksen käsitteitä, kun puhutaan kokonaisvaltaisesta ja myös perinteisen teatteri-instituution ulkopuolelle laajentuneen esityksen analysoinnista. Tosin näiden termien käytössä on paljon kirjavuutta ja vakiintumattomuutta sekä suomen- että englanninkielisessä käytössä. (Balme 2014, 11–12; Koski 2010, 11–17)

Valitsemani tutkimuksellinen lähestymistapa käyttää soveltaen etnografista tutkimusotetta. Olen yhdistänyt osallistavaa ja soveltavaa teatteria tutkimukseni aineiston tuottamisen prosessiin. Tällä perusteella tutkimukseni metodi voidaan määritellä olevan performatiivista etnografiaa. Tämä lähestymistapa sisältää tutkittavien osallistumisen draamaprosessiin, joka luo simuloituna näyttämölle osallistujien työyhteisön todellisuutta. Tätä todellisuuden simulaatiota osallistujat käsittelevät tutkimusprosessin aikana. (Neyland 2008; Mienczakowski 2011;) Østern (2003) on kuvannut tätä draaman tuottamaksi dialogiseksi tilaksi.

Etnografia ei menetelmänä ole kovin selkeästi eikä tarkkarajaisesti määriteltävissä. Sen juuret ovat antropologiassa ja sosiologiassa. Etnografisessa tutkimusperinteessä on viimeisten vuosikymmenien aikana syntynyt suuntauksia sekä positivistisen perinteen kautta että postmodernin monimuotoisuuden alueelle. Etnografinen tutkimuskenttä on joka tapauksessa ollut ja on edelleen hyvin hajanainen myös maantieteellisen ja tieteenalakohtaisen perinteen piirissä. On jopa esitetty, että etnografia sisältää niin monia erilaisia lähestymistapoja ja tarkoituksia, että sitä voidaan pitää synonyyminä laadulliselle tutkimukselle (Atkinson & Hammersley 2007, 1–6). Monista painotuksista ja monista muodoistaan huolimatta yhteistä kaikelle etnografialle on se, että tutkimuksessa pyritään välittömään havaitsemiseen jostain erityisestä sosiaalisesta tai kulttuurisesta ilmiöstä siten, että tutkija toimii osallistuvana havainnoitsijana. Etnografinen tutkimus on siten myös vuorovaikutuksellista siten, että tutkija toimii dialogissa tutkittaviinsa. (Atkinson ym. 2001, 4–5; Kendall & Thangaraj 2007, 82–102) Etnografisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiötä mahdollisimman monipuolisesti eri tavalla hankittujen aineistojen avulla. Tätä etnografista lähestymistapaa on nimetty myös tiheäksi kuvaukseksi (thick description) ilmiöstä. Erilaisia aineistoja käytetään rinnakkain ja niitä tulkitaan suhteessa toisiinsa. (Geertz 1973, 6; Huttunen 2010, 43)

Tutkimukseeni liittyy vahva reflektiivinen osa. Aineisto muodostui osallistujien kokemuksista heidän itsensä kuvaamana ja refleктоimana. Siten voidaan katsoa, että tutkittavat osallistuvat myös itse aineiston analysointiin pohtimalla omia kokemuksiaan ja muutokselle antamiaan merkityksiä. Tästä syystä lähestymistapa oli osittain myös autoetnografinen. Autoetnografiasa tutkija kuvaa ympäröivää todellisuutta ja tapahtumia oman henkilökohtaisen havainnoinnin kautta. Kuvaukseen sisältyy sekä tulkinta tapahtumista että kuvaus henkilön sisäisestä kokemuksesta. (Reed-Danahay 2011, 407–408, Poulos 2013, 38–47)

3.3 Soveltavan teatterin soveltaminen tutkimuksessa

Soveltavan teatterin sovellutuksia on käytetty erilaisissa tutkimushankkeissa. Suuren ryhmän muodostavat ns. tiedonsiirto (knowledge transfer) tarkoituksessa tehdyt tutkimukset terveydenhuollon erilaisissa konteksteissa. Menetelmän avulla on tutkittu mm. terveyskasvatuksen, terveyskäyttäytymisen, terminaalihoidon ja erityisryhmien kohteluun suuntaavien toimenpiteiden vaikuttavuutta ja toimivuutta. (Gray 2000; Mitchell ym. 2006; Colantonio ym. 2008; Feldman ym. 2011; Jonas-Simpson ym. 2011)

Toinen merkittävä sovellusalue on työyhteisöjen toiminnan kehittäminen. Näissä tutkimuksissa sovellettavat menetelmät ovat enemmän vaihtelevia. Jøsendal ja Skarholt (2006) teki toimintatutkimuksen organisaatioteatteri (organizational theatre) menetelmää käyttäen muutosprosessissa olevasta organisaatiosta. Tutkittava ryhmä työsti materiaalia käsikirjoitusta varten. Varsinainen esitys tuotettiin ammattinäyttelijöiden toimesta. Osallistujien tehtävänä oli reflektoida esitystä. Pässilän (2012) väitöskirjatyo käsitteli innovaatiotoimintaa sekä teollisissa että julkisissa organisaatioissa. Näiltä innovaatiohankkeita toteutettiin teatterilähtöisten menetelmien avulla.

3.4 Devising-teatteri

Devising-teatteri on esityksen tuottamisen tapa, jossa ei käytetä valmista käsikirjoitusta, vaan ryhmä tuottaa esityksen materiaalin tai käsikirjoituksen työskentelyprosessin aikana. Devising-teatterin menetelmiä voidaan käyttää sekä soveltavan teatterin että myös esittävän taiteen tuottamisen välineenä. Keskeistä tässä tekemisen muodossa on ryhmän osallistuminen. Tuotos perustuu täysin ryhmän tuottamaan materiaaliin ja on perusteiltaan yhteistoiminnallista. Ohjaaja toimii osana ryhmää ja antaa vain omaa ammattitaitoaan ryhmän työprosessin käyttöön. (Oddey 1994; Vehkalahti 2006, 246–247)

Devising-teatteri juuret ovat 1950-luvulla, mutta varsinaisen suosionsa teatterintekijöiden piirissä tämä metodi sai 1970-luvulla poliittisen teatterin tekemisen muotona. Myöhemmin metodi on vakiinnuttanut asemansa hyvin monenlaisten teatterimuotojen piirissä. Yhtenä monista on yhteisöteatterisovellukset, joissa osallistavan teatterin tapaan voidaan käsitellä ja tuoda esille yhteisössä ilmeneviä kysymyksiä. Tässä – kuten yleensäkin soveltavan teatterin eri muodoissa – voi ryhmän osallistumisen aste vaihdella katsojasta esittäjään. (Oddey 1994; Heddon & Milling 2006)

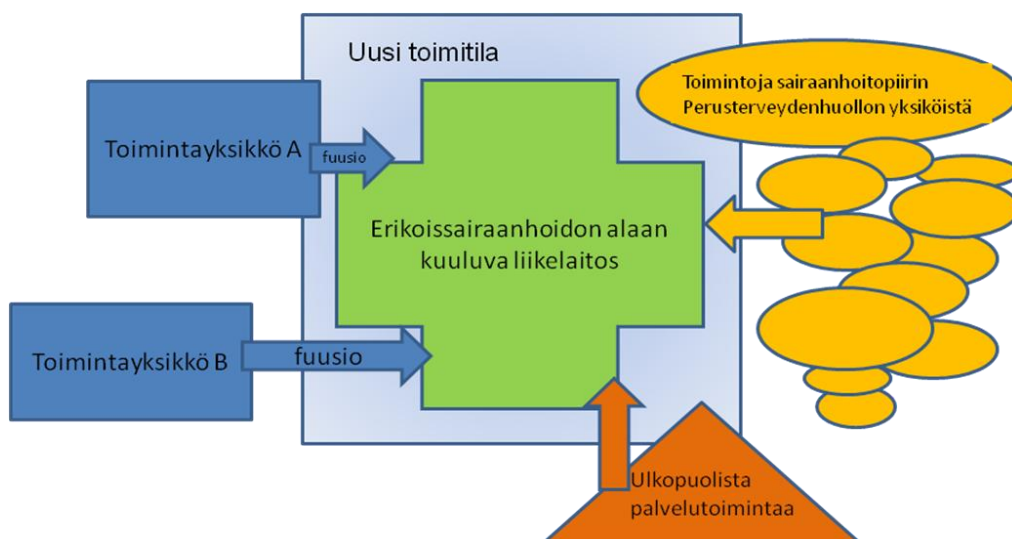
Devising-metodi mahdollistaa ilmaisua monilla tasoilla: kehollisesti, kognitiivisesti, affektiivisesti. Tuotos luodaan ryhmässä vuorovaikutteisesti jakamalla ja uudelleen tulkitsemalla. Ryhmän jokaisella jäsenellä on vapaus löytää uusia näkökulmia ja tuoda niitä ryhmään. Työskentely on intuitiivista, spontaania ja kumuloituvaa. Ryhmä tuottaa työskentelyyn ymmärryk-

sensä omasta kokemuksestaan ja samalla niistä merkityksistä, joita sisältyy sen sosiaaliseen ja kulttuuriseen ympäristöön. (Oddey1994; Heddon & Milling 2006)

4 ERÄÄN ORGANISAATIOMUUTOSTARINAN TUTKIMUS

4.1 Muutostarina ja sen kertojat

Toteutin tutkimuksen organisaatiomuutosprosessin äskettäin kokeneessa terveydenhuoltoalan toimintayksikössä. Kyseisessä erikoissairaanhoidon yksikössä oli toteutettu useita suuria muutoksia samanaikaisesti (Kuvio 2.). Yksikkö oli saanut uudet tilat juuri tätä toimintaa varten valmistuneessa lisärakennuksessa. Samaan aikaan tähän yksikköön yhdistettiin saman toimialan toinen yksikkö, joka oli aikaisemmin toiminut hallinnollisesti eri organisaatiossa ja myös maantieteellisesti toisessa paikassa, vaikkakin samassa kaupungissa. Toimintayksikön toiminta laajeni sairaanhoitopiirin perusterveydenhuollon tiettyihin toimintoihin ja yksikön vastuulle tuli aikaisemmin organisaation ulkopuolella tuotettua palvelutoimintaa. Yhdistetyt toimintayksiköt kävivät läpi myös kunnallisen liikelaitostamisprosessin.



Kuvio2. Toteutuneet muutokset tutkitussa organisaatiossa

Tutkimukseen osallistui kolme lähiesimiestä samasta työyhteisöstä. Tutkimukseen osallistuneet olivat työskennelleet muuttuneessa organisaatiossa noin puolitoista kuukautta tutkimuksen toteuttamishetkellä. Osallistujat olivat aikaisemmin työskennelleet samassa organisaatiossa ja he olivat aloittaneet nykyisessä esimiestehtävässä noin vuosi ennen muutosprosessin

alkamista. Tutkimukseen osallistuneet tiimiesimiehet olivat siis kokeneet useita laajoja ja syvällisiä muutoksia työssään lyhyen ajan sisällä ja melko vähän aikaa sitten.

Valitsin tutkittavan organisaation juuri siitä syystä, että muutokset olivat näin merkittäviä ja siten hyvin selkeästi havaittavissa. Lisäksi kiinnostukseni kohdistui lähijohdon kokemuksiin ja merkityksenantoihin muutostilanteesta. Tutkimukseen osallistujien määrä jäi näin myös riittävän pieneksi. Tämä mahdollisti valitsemani tutkimusmetodin käytön. Suurempi ryhmä koko draamatyöskentelyssä olisi tuottanut ongelmia. Vastaavan metodin käyttö yli 10 hengen ryhmän kanssa ei olisi ollut mahdollista. Kyseisen yhdistyneen organisaation henkilöstömäärä on lähes 200 henkeä. Tutkimukseen osallistuneet tiimiesimiehet edustivat hyvin omaa ammattiryhmäänsä tutkimukseen valitusta organisaatiosta. Kaikista neljästä lähiesimiehestä tutkimukseen osallistui kolme.

4.2 Miten aineisto muodostui

Käytin soveltavaa teatteria aineiston tuottamisen menetelmänä. Tällöin teatteri saa sekä esittävän että tulkitsevan funktion. Tutkittavan ilmiön tavoittaminen tulee näin mahdolliseksi hyvin kokonaisvaltaisesti. Mukana ovat kehollisuus ja erilaiset tunteet, jotka ovat tavallisimmin piilotettuna sosiaalisessa ja kulttuurisessa vuorovaikutuksessa. (Oikarinen-Jabai, 2003; Leavy 2009, 135–136). Esittämisen tutkimus on tullut kasvavaksi alueeksi sosiaalitieteellisen tutkimuksen piirissä monipuolisten mahdollisuuksiensa vuoksi. Gray (2003) toteaa, että tässä yhteydessä käytettynä teatteri sekä haastaa että häiritsee perinteistä tietämisen tapaa. Leavy (2009) lainaa McLeodia ja Norrisia, jotka kritisoivat perinteistä tapaa ajatella merkityksen muodostumisesta. Laadullinen ja määrällinen korvautuvat hänen mukaansa sanoilla, numeroilla, kuvilla, eleillä ja äänillä. Nämä kaikki ulottuvuudet ovat läsnä draamassa.

Nimitän edempänä tämän performatiivisen etnografian lähestymistapaa käyttävän tutkimuksen aineiston tuottamisen menetelmää yksinkertaistettuna draamaksi, käsitteistön moninaisuudesta huolimatta. Aineiston eli teatteriesityksen, joka tällä menetelmällä syntyi, olen nimenyt draamatarinaksi. Tämä nimitys on perusteltu valinta siksi, että draama on soveltavan teatterin työskentelytapa, jota tässä tutkimuksessa käytetään aineiston tuottamisen menetelmänä. Tutkimukseen osallistuva ryhmä tuotti erilaisia tarinoita, tilannekuvauksia ja kommentteja. Tästä materiaalista ryhmä rakensi devising-teatterin keinoin draamallisen käsikirjoit-

tusrungon, jonka ryhmä toteutti teatteriesityksenä. Prosessin aikana tutkimukseen osallistuva ryhmä tuotti kuvauksia organisaatiossa koetusta todellisuudesta. Tämä kuvaus rakentuu prosessin aikana kertomukselliseen muotoon. Tätä kertomuksellista muotoa nimitän tässä tutkimuksessa siis draamatarinaksi. Näin tuotettu näytelmä videoitiin ja tallenne katsottiin yhdessä. Draamaprosessin jälkeen käytiin ryhmäkeskustelu, joka tallennettiin äänitteenä.

Tutkimuksen aineisto muodostuu siis kuvataallenteesta, joka sisältää puhuttua tekstiä, näyttämöilmaisua ja draamallisen rakenteen, sekä kuvataallenteen katsomisen jälkeisen ryhmäkeskustelun äänitallenteena. Aineistoon sisältyy myös draamatyöskentelyvaiheen kenttämuisiinpanot sekä draamatyöskentelyn aikana ryhmän tuottama tekstimateriaali. Pääaineistona tutkimuksessa on draamatyöskentelyssä tuotettu videotallenne.

Tarinallisen, intuitiivisesti ryhmän tuottaman aineiston avulla näen olevan mahdollista tavoittaa sekä yksilön että erityisesti ryhmän organisaatiomuutoksen aikaisen elämismaailman autenttista kuvausta siten, että menetelmä mahdollistaa ryhmän kokemusten kokonaisvaltaisen esille tuomisen tavalla, jossa ryhmän ei tarvitse konstruoida kokemuksistaan perinteiseen haastatteluun muotoutuvaa puhetta. Tutkimusmenetelmänä draama on myös kokemusten uudelleen tulkintaa. Laajan ilmaisurepertuaarinsa ansiosta menetelmän avulla on mahdollista tuottaa rikasta ja tarkkaa aineistoa kokemuksesta, joka on syntynyt ajallisesti ja paikallisesti toisaalla, mutta joka draaman avulla erityisellä tavalla siirretään koettavaksi ryhmän työskentelyprosessiin.

4.3 Muutostarinan analysointi

Aineiston analysoinnissa pyrin tunnistamaan aineistosta tutkimuskysymyksiin liittyviä teemoja ja yksittäisiä kuvauksia. (Leavy 2009, 135–157; Rastas 2010, 64–86) Analysoin aineiston induktiivisesti, toisin sanoen aineisto ohjasi analysointia.

Etnografiassa on mahdollista yhdistää eri menetelmiä aineiston kannalta mielekkäällä tavalla. Päättökäytännöni muodosti kertomuksellisen rakenteen, jota oli mahdollista tarkastella narratiivisen analyysin avulla. (Huttunen 2010, 45; Cortazzi 2011, 384–393) Narratiivinen analysointi voidaan luokitella lähestymistavan mukaan useilla eri tavoilla. Temaattinen tarkastelu keskittyy ryhmän tai yksilön kertomuksessaan esille tuomiin merkityksiin ja sisältö-

hin koskien myös sitä miten teema liittyy tai eroaa kontekstistaan. Strukturaalinen tarkastelukulma taas näkee ilmaisutavan tulkinnan kannalta tärkeämpänä kuin itse sisällön. Vuorovaikutuksellinen tapa tarkastella narratiivista aineistoa keskittyy kertojan ja kuulijan välisen dialogin analysointiin ja siinä esille tuleviin tulkinnallisiin elementteihin. Performatiivinen lähestymistapa taas laajentaa vuorovaikutuksen käsittämään koko ilmaisullisen repertuaarin kehollisena ja tilassa tapahtuvana. Vuorovaikutus on näin kuvattuna myös avointa ja itseään uudelleen tulkitsevaa. (Reissman, 2005) Heikkinen (2007) erottelee narratiivisen analyysin ja narratiivien analysoinnin toisistaan. Narratiivien analyysi käyttää kertomusmuotoista aineistoa tutkittavan ilmiön kuvaamiseen ja luokitteluun, kun taas narratiivinen analyysi luo aineistosta uuden, ilmiötä kuvaavan kertomuksen.

Yhteisöjen ja yksilöiden olemassaolo ja toiminta nähdään sinällään jo olevan kertomuksellista. Narratiivinen tutkimus kuvaa näin määriteltynä tarkimmin sosiaalista todellisuutta. Narratiivinen tutkimus tutkii kokemusta, jota tarkastellaan ajan, paikan ja sosiaalisen kontekstin sisällä. (Czarniawska 2004, Clandinin & Caine 2013, 166–178) Narratiivisuuteen liitetään yleisesti määritelmä juonen ja rakenteen olemassa olosta. Tätä on myös kritisoitu esittämällä, että tarinallisuuden rakentaminen voi myös olla ongelmallista. Yhteisöissä ja organisaatioissa kokemukset ja niiden merkitykset muodostuvat hetkittäin moniäänisinä ja muuttuvina. Joskus myös kokemuksen kaottisuus tai voima voi estää tapahtumien kertomuksellisen muodon rakentumisen kertojien mielessä ja tarinoista tulee näin pirstaleisia kokoelmia toisiinsa löyhästi liittyvistä kuvauksista. Boje (2001, 1–17) kuvaa näin syntyviä kertomuksia käsitteellä antenarratiivi.

Jo tapahtunutta voidaan kuvata ja luokitella erilaisin perustein, mutta tulevaisuuteen liittyvä on aina ennustamista. Narratiivisuuteen sisältyy kuitenkin mahdollisuus kuvata kertomuksen jatkumisen erilaisia tapoja. Narratiivinen analyysi jättää myös tulkinnoille monia mahdollisuuksia. Kertomus ei ole oikea tai väärä vaan sillä on oma tulkinnallinen juonensa. Tutkimuksella on mahdollista saada esille moniäänisten kertomusten kirjo. Narratiiviseen tutkimukseen voidaan käyttää myös puhtaasti fiktiivistä materiaalia. Narratiivinen tutkimus onkin saanut vaikutteita postmodernista tutkimusperinteestä. (Czarniawska 2004; Rhodes 2005, 167–182; Leavy 2009, 25–33)

Tässä tutkimuksessa draamatarinat syntyivät ryhmän keskinäisen vuorovaikutuksen tuloksena prosessissa, jossa todellisuuden kuvausta konstruointiin osanottajien toimesta. Tästä syystä tarkastelin aineistoa myös diskursiivisen analyysin näkökulmasta. Postmoderni tietokäsitys pitää kieltä todellisuuden kuvaamisen ja myös sen luomisen välineenä. Diskursiivisuus sisältää myös vastavuoroisuuden oletuksen. Yksilöt toimivat vuorovaikutuksessa fyysisesti itsenäisinä, mutta vuorovaikutus on aina yhteisön tai yksilöiden välisen toiminnan tulosta ja sen ilmentymää. Diskurssianalyysissa yksilön tai ryhmän tuottamaa puhetta ja sen merkityssisältöjä tarkastellaan laajempien, kontekstiin liittyvien diskurssien kautta. Kieli nähdään näin myös todellisuutta rakentavana. Diskurssianalyysikaan ei ole menetelmänä selkeästi määriteltävissä. Se sallii monia vaihtoehtoisia painopistealueita ja menetelmällisiä sovellutuksia. (Suoninen 2001; Jokinen & Juhila 2006; Ilmonen 2007, 126–140, Hujala 2008, 27; Pietilä 2011, 212–238.)

Analyysimenetelmäni muodostui näin tietyntylaiseksi menetelmälliseksi triangulaatioksi. Käytin useita aineiston kannalta mielekkäitä menetelmiä. Ryhmän kokemusten kuvauksista koottu tarinallinen episodi oli itsessään indusoitua kuvausta koetuista tapahtumista, mutta myös sen uudelleen tulkintaa. Analysoin saamiani tuloksia myös vertaamalla niitä organisaatiomuutosta käsittelevää kirjallisuuteen ja aikaisempiin organisaatiomuutostutkimuksiin.

Analyysini eteni sekä videotallenteen että tallennetun reflektiokeskustelun äänitteen litteraatiosta tekstin ja kuvan analysointiin. Litteraatiossa pyritään yleensä siirtämään tallenteella oleva puhe mahdollisimman tarkasti kirjoitetuksi tekstiksi (Jokinen ym. 2006, 265–266). Litteraation avulla ei kuitenkaan pystytä koskaan tavoittamaan autenttista tilannetta. Kysymys on aina tuotoksesta, joka on litteroijan havaintojen ja valintojen muokkaamaa. Alkuperäistä tilannetta kaikkine ilmaisuun liittyvine ominaisuuksineen on mahdotonta saada tekstimuotoon. (Nikander 2010) Aineistoni sisälsi runsaasti muuta kuin sanoitettua puheilmaisua. Sisällytin litteraatioon myös ilmaisutavan, kehollisen ilmaisun ja asemien kuvausta. Tarkkuuden lisäämiseksi käytin analyysivaiheessa ääni- ja kuvatallennetta litteraation rinnalla. Vastuulliseen litterointiin kuuluu myös se, että litteroija on tietoinen omasta vaikutuksestaan tulkintojen tekemisessä. Nikander (2010) lainaa Buchholtzia kuvaten tätä tietoista suhtautumista litteroinnin suorittamiseen refleksiiviseksi litterointikäytännöksi. Toisaalta aineistoni koko oli niin pieni, että sen litteraatio oli mahdollista tehdä hyvinkin syvällisesti ja monipuolisesti.

Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa koodi on sana tai muu ilmaus, joka symboloi kokoa-
vasti jotain olennaista kielellisen aineiston osasta (Saldaña 2013). Tein puheilmaisun litteraa-
tiosta avoimen koodauksen käymällä tekstin systemaattisesti läpi ja luokittelemalla siitä löy-
tyvät toistuvat rakenteet omiksi katekorieiksi (Luomanen 2010). Tässä vaiheessa kokosin
samaan asiaan viittaavat ilmaisut yhden kategorian eli yleisemmän otsikon alle. Saadut kate-
goriat nimesin siten, että se kuvastaisi mahdollisimman hyvin tuon kategorian sisältämää il-
maisullista selontekoa.

Videotallenteesta analysointini kohdistui videokuvaan tallentuneeseen keholliseen ilmaisuun.
Analysointi tapahtui olettaen, että draamallisen ilmaisun ilmaisuvoimaisin osa tapahtuu kehol-
lisesti ja että kehon ja mielen yhteys on tässä tutkimusasetelmassa olennaista huomioida. Toi-
saalta kehollista ja sanallista ilmaisua ei välttämättä voida erottaa toisistaan vaan niitä on tul-
kittava kokonaisuutena. (Shepherd 2006, 1–5; Knapp ym. 2006) Leavy 2009 referoi Merleau-
Pontya (1962) todeten, että yksilön kokemus sijoittuu kehon ja mielen välimaastoon. Kehon
voi määritellä enemmänkin tilana tai olosuhteena, jonka kautta yksilö toimii sosiaalisissa ti-
lanteissa ja jonka avulla merkityksiä muodostetaan.

Kehollisen ilmaisun analysoinnin toteutin havainnoimalla draamatarinan esittäjien eleitä,
asemointeja ja liikettä ja tulkitsemalla niitä suhteessa käytettyyn sanallisen ilmaisun sisältöön.
Sovelsin Leavyn (2009, 186–187) esittelemään ja Freedmanin (1991) tanssin analysointiin
kehittämää LMA -metodia (Laban Movement Analysis) ottamalla käyttöön sen sisältämän
kohdentamisen mallin. Tässä mallissa kehollista ilmaisua analysoidaan kolmesta suunnasta:
kehon käyttö, tilan käyttö ja vaikutus. Kehon käytön näkökulmasta havainnoin nonverbaalista
ilmaisua ja sen kautta tapahtuvaa viestintää. Tilan käytön näkökulmasta havainnoin kehon
suhdetta tilaan ja siellä oleviin esineisiin, mutta myös muihin osallistujiin. Vaikutuksen osa-
alueena havainnoin kehollisen ilmaisun tunnelmaa luovaa ja tilanteen ilmapiiristä kertovaa
liikettä ja asemointeja.

Sovelsin ilmaisun kokonaisuutta havainnoidessa myös esityksen analysoinnin (performance
study) menetelmää, jossa draamallista ilmaisua analysoidaan kokonaisvaikutuksen näkökul-
masta. Tätä voidaan kutsua myös energian vaihdoksi, jossa luominen ja kokeminen ovat sa-
manaikaisia prosesseja. Esityksen analysoinnissa on keskeisessä asemassa vuorovaikutus sekä
esittäjien kesken että suhteessa yleisöön. Esitys välittää merkkejä, joita esityksessä uudelleen

tulkitaan ja havainnoidaan toimimalla teatterillisen tilanteen tuomassa yhteisymmärryksessä tietyssä kontekstikehyksessä. (Milling & Lay 2001; Sauter 2005; Balme 2014) Toimin draamatarinan taltioinnin aikana ainoana yleisön edustajana, mutta tallenteen katsomisen hetkellä myös tutkimukseen osallistuneet lähiesimiehet olivat itse oman esityksensä yleisönä.

Liitin puheilmaisuuden litteraatiosta löytämiini kategorioihin kuvataallenteesta havaitsemani keuhollisten ilmaisujen tulkinnallisesti esiin tulleen materiaalin. Toteutin tämän analysointivaiheen käyttämällä etnografiselle tutkimukselle tyypillistä aineistojen ristiinluentaa. Olennaista oli myös havaintojen kontekstointi. Samalla, kun tarkastelin eri aineistoja suhteessa toisiinsa, liitin niitä myös tutkimukseen osallistujien toimintaympäristöön, osallistujien työhistoriaan, tutkimuksen ajankohtaan ja prosessin aikana esille tullessiin, todennettuihin olosuhteisiin. (Huttunen 2011, 42–50) Näin löytyneet kategoriakokonaisuudet nimesin draamatarinan teemoiksi, joita käsittelin osallistujien kuvaamina kokemuksina ja merkityksinä organisatiomuutoksen keskeltä.

5 TARINA MUUTOKSESTA SYNTYY

5.1 Ensimmäinen osa

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe toteutettiin draamatyöskentelynä. Draamatyöskentely jaettiin eri vaiheisiin siten, että aluksi lämmiteltiin ja tehtiin varsinaiseen työskentelyyn virittäviä harjoituksia. Tämän vaiheen jälkeen varsinainen tarina tuotettiin yhdessä ideoimalla ja lopuksi näytelmä esitettiin ja videoitiin.

Aikaa oli varattuna neljä tuntia. Jokainen oli annettujen ohjeiden mukaisesti varautunut jump-pavaatteilla ja lämmittely saattoi alkaa. Musiikkina käytin ensin Lenny Kravitzin ”Are you gonna go my way”, jonka tahdissa vaan liikuttiin nopeatempoisen tanssillisesti. Siinä tuli jo vähän lämmin ja ryhmä alkoi virittyä ja avautua. Toiseksi suoritettiin tilaan tutustuminen. Tämä tehtiin siten, että ryhmä liikkuu tilassa hitaan musiikin tahdissa ja tutkii, kokeilee, katselee tilan pintoja, siellä olevia esineitä ja ulottuvuuksia. Musiikkina käytin Lubon Androstin ”Labodiguita del medio” ja ”Introspection”. Harjoituksessa on tarkoitus tehdä tilasta tuttu ja turvallinen. Kolmanneksi tehtiin harjoitus nimeltä Kuuma pallo. Tässä harjoituksessa ryhmä seisoo ringissä ja heittää toisilleen näkymätöntä palloa, joka muuttuu kooltaan, lämpötilaltaan ja painoltaan heittelyn lomassa. Tarkoituksena tässä harjoituksessa on lämmitellä reaktiokykyä sekä mielen ja kehon yhteistyötä. Neljäntenä kuljetettiin ”sokeaa”. Tämä toteutettiin niin, että kuljetettavalla oli aina kaksi kuljettajaa, koska ryhmä oli niin pieni. Ideana on se, että jokainen oli vuorollaan sokea (sulkee silmänsä) ja antaa muiden kuljettaa itseään. Kuljettajat ottavat kuljetettavaa kiinni olkapäästä ja kädestä, niin että kuljetettava on tukevasti kuljettajan ”otteessa”. Kuljetettavaa lähdetään viemään hitaasti tilassa varoen äkkinäisiä liikkeitä ja käännöksiä. Samalla pyritään löytämään yhteinen rytmi sekä liikkumiseen että hengittämiseen. Tämä harjoituksen tarkoituksena on luottamuksen herättäminen ja vahvistaminen ryhmän jäsenten kesken.

Virittäytyminen itse tehtävään eli siltatyöskentely aloitettiin niin sanottuna puhekuplaimprovisaationa. Tässä harjoituksessa pari tekee miimisesti ja sanattomasti jotakin ja kertoja toimiin näiden henkilöiden puhekuplana eli kertoo näyttelijöiden repliikit tietämättä kuitenkaan, mitä näyttelijät oikeasti ovat tekemässä. Tämän tehtävän tarkoituksena on vapauttaa mielikuvitusta

ja harjoitella improvisaatiota. Toisena harjoituksena tehtiin improtarina. Ryhmä on asettunut piiriin ja tarina etenee siten, että yksi ryhmän jäsen aloittaa kertomuksen ja siirtää sitten kertomusvuoron jollekin ryhmässä. Merkinä vuoron siirrosta oli käteen sopiva esine, tässä tapauksessa mandariini, jonka edellinen kertoja heittää seuraavalle. Ryhmäläinen, joka saa mandariinin käteensä, jatkaa kertomusta. Tämän harjoituksen tarkoitus on virittää mielikuvitusta ja antaa kaikille mahdollisille ideoille tilaa. Kolmantena siltaharjoituksena tehtiin ”joo ja”-improvisaatio. Tässä harjoituksessa ryhmä keksii mitä erikoisempia tehtäviä. Yksi ryhmän jäsen keksii ja muut ovat innolla mukana tekemässä miimisesti tätä tehtävää. Ideana on yllyttää toisia uskaltamaan. Osaan harjoituksista otin itse osaa: lämmittelyt, kuuma pallo ja improtarina.

Varsinainen draamaprosessi alkoi näiden lämmittelyjen ja virittäytymisien jälkeen. Ryhmä asettui istumaan keskelle lattiaa ja he saivat kasan paperia ja muistilappuja sekä kyniä. Tehtävänä oli kirjata mikä tahansa sana, joka tuli mieleen ja joka liittyy työssä tapahtuneisiin muutoksiin. Yhteen paperiin kirjoitettiin aina yksi sana ja papereita sai kirjoittaa niin monta kuin halusi ja niin paljon kuin sanoja tuli mieleen. Jo kirjoittamisen kuluessa aloin kiinnittää näitä lappuja tilan seiniin. Lappuja kirjoitettiin kaikkiaan 115 kpl.

Jatkoimme katselemalla lapuilla tapetoituja seiniä. Ryhmä käytti hetken aikaa niiden ihmetteilyyn. Lukuhetken jälkeen kokeilimme viiden sanan improja niin, että valitsin ensin sattumanvaraisesti viisi sanaa, joista ryhmä teki näytelmän. Sanat muodostivat näytelmän teeman. Impro tehtiin erikseen jokaisen ryhmäläisen valitsemista viidestä lapusta. Aloimme sitten uudelleen tutkia seiniä ja sitä, miten siellä olevia sanoja voisi ryhmitellä. Keskustelun ja kokeilujen tuloksena rakensimme seinälle (lappuja siirtämällä) aikaryhmät: ennen, nyt ja tulevaisuus. ”Nykyisyys”-seinä sai myös nimen muutos.

Lappujen asettelun jälkeen aloimme toteuttaa itse näytelmää. Kokeilimme erilaisia ilmaisun muotoja vaihdellen tekstin käyttöä ja pelkästään kehollista ilmaisua. Sekä näyttelijöiden vuorosanat että heidän fyysinen ilmaisunsa rakentui improvisaation kaltaisesti seinillä näkyvistä sanoista, joita ryhmäläiset poimivat omaan rooliinsa materiaaliksi. Tämän devising-tekniikkaan perustuvan rakentamisvaiheen tuloksena muodostettiin kolminäytöksinen näytelmä, jossa ensimmäinen näytös, ”Mennyt aika” tehtiin pantomiimina ja karikatyyrimäisesti. Toinen näytös, ”Nykyisyys” tehtiin fyysisenä teatterina siten, että näyttelijä käyttivät vuo-

rosanoina pelkästään muutosseinällä olevia sanoja. Kolmas näytös, ”Tulevaisuus” tehtiin myös pantomiimina, mutta tässä yksi ryhmän jäsenistä toimi kertojana, joka otti vuorosanoja ”Tulevaisuus”-seinältä. Näin valmistunut esitys tallennettiin videotallenteena.

5.2 Toinen osa

Tutkimuksen toinen vaihe toteutettiin kahden ja puolen viikon kuluttua draamaprosessista. Ensimmäiseen tapaamiskertaan osallistuneet lähiesimiehet kokoontuivat oman työpaikkansa yhteen toimistohuoneeseen, jossa oli mahdollisuus projisoida video yhdelle seinälle. Ennen videon katsomista kävimme alustavan keskustelun. Samalla kartoitin osallistujien työhistoriaa ja heidän asemaansa ja toimienkuvaansa organisaatiossa tällä hetkellä.

Keskustelun jälkeen ryhmä katsoi videon ilman taukoja tai välikeskusteluja. Tämän jälkeen ryhmä sai vapaasti kommentoida ja kuvata näkemäänsä tallennetta. Olin varannut keskustelun avuksi joitakin avoimia kysymyksiä (Liite 2.), joita sitten käytinkin.

Aikaa tähän toiseen tapaamiseen oli varattu kaksi tuntia. Koko tapaamisen aikana käyty keskustelu tallennettiin äänitallenteena.

6 MITÄ DRAAMATARINA KERTOI?

6.1 Draamatarinan kuvaus

Draamaprosessissa devising-teatterin keinoin tuotettu näytelmä oli kolmiosainen. Ryhmä luokitteli lapputekniikalla tuotettujen sanojen massan kolmeen kategoriaan, joista syntyi tarinan ajallinen rakenne: mennyt aika, nykyisyys ja tulevaisuus. Edellä kuvaan draamatarinan kulun kolmiosaisena kertomuksena. Kukin osa muodostaa oman näytöksensä. Osiin olen liittänyt kuvan näytelmän vuorosanoista. Kuvan vuorosanat edustavat näytelmässä käytettyjä vuorosanoja, mutta eivät sisällä niitä kokonaisuudessaan. Ensimmäinen näytös esitettiin pantomiimina ja puheilmaisua ei käytetty. Vuorosanat olivat kuitenkin miimisen ilmaisun takana ja tuottivat siten niiden sisältämän merkityksen näyttämöilmaisuuksiin. Kolmannessa näytöksessä näyttelijät eivät käyttäneet itse vuorosanoja vaan tämä tapahtui erillisen kertojan toimesta. Kertoja oli kuitenkin yksi ryhmän jäsenistä. Kuviin olen valinnut mahdollisimman edustavan ja kuvaavan otoksen kunkin näytöksen vuorosanoista. Puhekuplien väri kuvaa näytöksen aikana vallinnutta tunnelmaa ja niiden asettelu draamallisen ilmaisun tapaa ja muotoa.

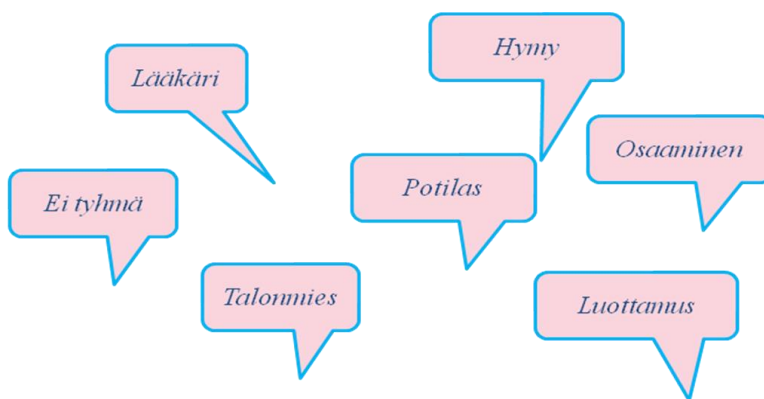
Ensimmäinen näytös: ”Mennyt aika”

Hoitoa vaativa, tuskainen potilas kohtaa hoitajan, joka on myötätuntoinen ja keskittyy potilaan huomioimiseen. Hoitaja kutsuu lääkärin paikalle ja molemmat yhdessä hoivaavat potilasta, joka toimenpiteiden seurauksena rauhoittuu ja on tyytyväinen. Hoitaja ja lääkäri hymyilevät ja halaavat toisiaan.¹



Kuva 1. Pysäytyskuva ”Mennyt aika” -kategoriassa: Lääkäri ja hoitaja pitävät potilasta kädestä

¹ Kursivoitu teksti on draamatarinan juonen kuvausta.



Kuva 2. Sanoja “Mennyt aika” -kategoriassa

Ryhmän valitsemat vuorosanat edustivat myönteisiä ja hyvinä koettuja asioita. Asemointi tässä kohtauksessa oli harmoninen ja rauhallinen. Puhekuplat on asetettu tämän mukaisesti tasaiseen kehään. Tunnelma oli hyvin lämmin ja ryhmä kohteli toisiaan hellästi huomioiden ja empatiaa osoittaen. Tätä kuvastaa puhekuplien vaaleanpunainen väri.

Toinen näytös: ”Nykyisyys”

Hoitaja parkaisee sanan ”Kriisi” ja lähtee potilaan luota. Lääkäri alkaa aggressiivisesti elvyttää potilasta ja potilas pakenee kontaten paikalta. Hoitajat ja lääkäri alkavat kaataa huonekaluja ja puhua kovaäänisesti. Annetaan ristiriitaisia käskyjä. Rakennetaan tuoleista torni, jonka alle yksi hoitajista ryömii. Hoitajat puhuvat vihaisina ajoittain itselleen ja ajoittain toisilleen.



Kuva 3. Pysäytyskuva ”Nykyisyys” -kategoriassa: Potilas pakenee kontaten



Kuva 4. Sanoja ”Nykyisyys” -kategoriassa

”Nykyisyys”-kohtauksessa tunnelma muuttui täysin. Puhekuplien musta väri kuvastaa synkkää ja aggressiivisen tuntuista ilmapiiriä, myös vihaa. Ryhmän jäsenet kohtelivat toisiaan ajoittain myös väkivaltaisesti. Liikkeet olivat suuria, voimakkaita ja nopeita. Asemointi ja tilan otto kuvasti päämäärättömyyttä ja sekavuutta. Jossain kohdissa ryhmän jäsenet muuttivat myös lamaantuneiksi, hämmentyneiksi ja toimintakyvyttömiksi. Selkeä vuorovaikutus ja puuttui ryhmän sisältä. Kontaktin otto ja ilmaisun tavat olivat konfrontatiivisia ja yksisuuntaisia. Vuorosanojen sisältö oli pääasiassa negatiivista ja tunnelma oli ahdistava ja osittain myös alistunut.

Kolmas näytös: ”Tulevaisuus”

Huone järjestetään ja siivotaan. Kertoja kertoo uusista johtamisjärjestelmistä, resursseista ja ohjeistuksesta, jotka palauttavat järjestyksen työpaikalle. Työhyvinvointi on palannut, potilaista pidetään taas huolta ja hoitajat ovat tyytyväisiä. Nyt on myös omalle perheelle aikaa ja voimia. Työntekijät hymyilevät ja ovat vapautuneen oloisia.



Kuva 5. Pysäytyskuva ”Tulevaisuus” -kategoriasta: Kotiin ja lastenhoitoon aikaa



Kuva 6. Sanoja ”Tulevaisuus” -kategoriassa

”Tulevaisuus” -kohtauksessa rauha ja harmonia palasivat ja tunnelma muuttui seesteiseksi ja helpottuneeksi, mitä puhekuplien sininen väri kuvastaa. Vuorosanat kuvastavat järjestystä ja hallintaa. Puhekuplien järjestys on kuin perinteisestä organisaatiokaaviosta. Ryhmän toiminta muuttui systemaattiseksi ja hallituksi. Toiminta oli vuorovaikutuksellista ja yhteistoiminnallista. Ryhmä rauhoittui.

6.2 Draamatarinan juoni ja teemat

Osallistujat kehystivät organisaatiomuutoksen aikaisia kokemuksiaan draamatyöskentelyn avulla karrikoiduiksi ja groteskeiksi kuvauksiksi. Draamaprosessi toimi näin osittain myös osallistujien toteuttamana aineiston autoetnografisena analysointiprosessina. Lapputekniikalla tuotetut sanat indusoivat ryhmän improvisoimaan yhteisen ja yksilöllisen kokemuksen kautta näytelmään erityisen juonen. Draamatarinan juoni syntyi kronologisiin aikaikkunoihin, joissa onnellista menneisyyttä seurasi ensin kaoottinen nykyisyys ja sitten toivon täyteinen tulevaisuus.

Alussa hoitajan työ oli hallittavaa, tyydyttävää ja potilaat huomioon ottavaa. Muutoksen seurauksena syntyi kriisi, josta syntyi kaaos. Kukaan ei enää hallinnut tilanteita työssä ja potilas unohdettiin. Tulevaisuudessa järjestys palautettiin, toimintaan saatiin säännöt ja riittävät resurssit.

Draamatarinasta tehty videotallenne katsottiin ryhmän kanssa yhdessä noin kahden viikon kuluttua draamaprosessista. Ryhmän tehtävänä oli tämän jälkeen kertoa, mitä ajatuksia tallenne herätti. Samalla draamatarinassa esille tulleet teemat tarkentuivat ja niiden kuvaus laajeni.

Ryhmä tunnisti videotallenteelta sekä siinä käytetyn sanallisen viestinnän että tallenteelta välittyneen nonverbaliikan avulla kerrottuna omia kokemuksiaan muutostilanteesta. Erityisesti videokuvan ”Nykyisyys”-näytöksen välittämät tunnelmat olivat ryhmän jäsenille hyvin tunnistettavia ja paikantuiivat koettuun työyhteisön nykytilanteeseen. Draamatarinan menneen ajan ja tulevaisuuden näytökset jäivät marginaaleiksi ja toimivat ”Nykyisyys”-näytöksen vastakohtaisina allegorioina ja siten vertautuivat siihen toivottuina tiloina, joihin nykyisyydestä ei ollut pääsyä. Mennyt aika oli väistämättä ohi ja tulevaisuuskin näyttäytyi ryhmälle enemmänkin ihannelilana, joka ei tuntunut nykyhetken näkökulmasta saavutettavalta.

Tutkimukseen osallistuneet lähiesimiehet kertoivat muutoksesta tarinan, jolla oli oma kronologinen rakenteensa ja juonensa. Draaman avulla tuotettu tarina voidaan nähdä myös kuvauksena kaoottisesta nykytilasta, jossa mielekkyys peilautuu vain menneisyyden ja tulevaisuuden fiktiivisten horisonttien kautta. Kuvattu tarina pirstoutuu samalla irrallisiksi episodeiksi työyhteisön arjen keskeltä. Lapputekniikalla tuotetut sanat sisälsivät jokainen oman yksittäisen merkityksensä ja liittyivät arjen episodeihin oman tarinansa kautta. Näitä pieniä kaoottisen todellisuuden luomia tarinoita Boje (2001; ks. myös Aaltonen & Leimumäki 2010, 139–140) kutsuu antenarratiiveiksi. Varsinainen muutosprosessi oli näin tulkittuna fragmentoitunut nykyhetkessään tilannekohtaisiin pieniin tarinoihin. Organisaatiomuutos on postmodernin näkemyksen mukaan yksittäisten kielipelien aikaansaama yhteisöllinen muutosten rypäs, jossa on saavutettavissa useita näkökulmallisia tavoitteita samanaikaisesti ja jotka ovat vain hetkellisesti stabiileja. Näin aikaan saadut muutokset eivät siis ole stabiileja, saati suunnitelmien mukaan toteutettuja universaaleja tiloja vaan ne koostuvat työyhteisön kielellisesti rakentamista pienistä tarinoista, jotka suuntaavat yhteisöllistä toimintaa ajassa ja paikassa muuttavas-

ti. (Juuti 1995; Boje 1996; Westwood ym. 2001; Lindstead 2004; Jones 2005; Demers 2007; Czarniawska 2008; Burke 2011)

Esimerkkinä fragmentoituneesta pienestä tarinasta on lapputekniikalla tuotettu sana ”koira”. Tämän sanan merkitys muodostui ryhmälle heidän asemastaan työyhteisössä organisaatiomuutoksen aikana. Lähiesimiehet kokivat olevansa sekasortoisten tilanteiden puskureina ylemmän johdon ja alaisten välissä ja tässä asemassaan joutuivat toimimaan hyvin epätyytyttävässä tilanteessa yrittäen hoitaa ongelmia molempien tahojen toiveiden mukaan. Koira esiintyi myös draamatarinassa henkilönä, joka ryömi tuoleista rakennetun tornin alle.

Draamatarinan avulla lähiesimiehet kuvasivat kokemuksiaan organisaatiomuutoksesta näiden yksittäisten episodien kautta ja kertoivat samalla tapahtumien merkityksellistämisen tavoista. Aineistosta erottui tekstien analyysin ja kehollisen ilmaisun analyysin kombinaationa muutamia keskeisiä teemoja. Nämä teemat kuvaavat osallistujien draamaprosessin aikana ilmaistuja kokemuksia ja merkityksiä, jotka ryhmä oli yhdistänyt heille näyttäytyvään oman työyhteisönsä organisaatiomuutoksen ilmiöihin. Kuvaan seuraavaksi näitä teemoja ja sitä miten ryhmä niitä yhteisen draamaprosessin avulla kuvasi.

1. Suuria muutoksia

Tutkimuksessa mukana olleiden lähiesimiesten työyhteisössä oli lyhyessä ajassa tapahtunut useita suuria muutoksia. Tätä osallistujat eivät draamatarinassa nostaneet esille kokemuksellisenä ilmiönä eivätkä he tähän liittäneet esille tulleita merkityksiä. Muutoksen laajuus ja syvyys on näin nähtävissä ympäristöolosuhteena, joka ei sinällään näyttäyty merkityksellisenä muutoksen muiden ominaisuuksien rinnalla. Tämä näytti tuottavan merkityksiä enemmänkin välillisten vaikutustensa kautta, kuten toimintojen hallitsemattomuuden ja käytäntöjen toimimattomuuden kokemusten kautta. Muutoksen laajuus tuli esille toisen tapaamisen keskusteluosuudessa.

”ylin johto muuttui ja sitten koko organisaation hallinto muuttui omaksi liikelaitokseksen”²

”sitten tuli vielä tämä uusi tila”

² Kursivoitu teksti lainausmerkeissä on lainausta osallistujien puheesta.

2. Muutoksen suunnittelu ja johtaminen puuttuu

Tämän draamatarinan keskeisimpiä teemoja oli muutoksen johtaminen ja sen suunnittelu. Tutkimukseen osallistuneet lähiesimiehet kokivat sekä johtamisen että muutoksen suunnittelun puutteellisena. Osallistujat kuvasivat tapahtumia ikään kuin johtamisen poissaolevana tarinana, antenarratiivina tai niin kuin Boje (2001) kuvaa antinarratiivina, jossa tarinan kerroinnassa puuttuu juoni ja merkitysyhteydet nykyiseen kokemukseen.

Kaoottinen nykytilanne nähtiin monien kuvausten kautta puuttuvan johtamisen synnyttämänä. Myös tulevaisuuden toivekuva ja menneisyyden harmoninen tilanne sisälsi useita johtamiseen liittyviä teemoja. Johtamisen poissaoloa merkityksellistettiin monilla tavoilla menneisyyden ja tulevaisuuden kuvausten kautta kertomalla. Samalla nuo kuvaukset voitiin nähdä myös muutosprosessia hahmottamaan ja kehittämään pyrkivänä tilanteisena puhuntana.

”tää muutos vaatis taas uuden muutoksen, jotta tästä tulis tavallinen muutos, jotta päästäis eteenpäin”

Keskeinen kokemus osallistujilla oli nykytilanteen kaoottisuus ja hallitsemattomuus. Suunnitelmia – hyviäkin – oli joskus osallistujien mukaan muutoksesta tehty, mutta niitä ei ollut siirretty käytännön tasolle työyhteisössä toimiviksi käytännöiksi.

”kenellekään ei ole informoitu mitä tässä tulee tapahtumaan. Alettu vaan elää ja sitten jotain niin kuin räöpimään kasaan”

”edelleenkään ei ole mitään niin kuin konkreettista, että mihin tää muotoutuu tämä homma. Että kukaan ei oikestaan hallitse tätä”

Osallistuja kokivat, että muutokset oli suunniteltu hyvin korkealla tasolla organisaatiossa. Muutoksen suunnittelu ja ohjaus oli hyvin etäällä käytännön toteutuksesta ja muutoksesta viestiminen oli koettu puutteelliseksi.

”niin, se on varmaan aiheuttanut vielä isomman kaaoksen mitä tää yleensä vois olla, just et valmentautuminen niin kuin henkilöstön osalta ja heidä huomioon ottaminen on ollut ihan minimaalista”

*”kuntapäätäjät ja niiden johto on halunnut näin tämän asian alkaa ju-
nailla”*

Päätökset muutoksen sisällöistä oli tehty osallistujien mukaan kunnallisen hallinto-organisaation ja sen edustuston toimesta. Linnan (2008) ja Taskisen (2005) oikeudenmukaisuusteemaa käsitelleet väitökset suomalaisesta julkisista organisaatioista paljastivat suunniteluun osallistumisasteen vaikuttavan koettuun oikeudenmukaisuuteen. Myös Vakkala (2012) totesi väitöstyössään, että kunta-organisaatioille tyypillinen tapa muutosten toteuttamiseen ylhäältä alaspäin tuottaa ongelmia muutoksesta viestimiseen ja myös sen toteuttamiseen.

3. Laaja toimenkuva, liikaa töitä

Kaikki osallistujat olivat aloittaneet nykyisessä esimiestehtävässään vähän aikaa ennen organisaatiomuutoksen tapahtumista. Osallistujat kokivat, että työtä ei ollut mahdollista hoitaa hyvin. Töitä jäi tekemättä. Tämäkin kokemus merkityksellistyi toiminnan hallitsemattomuuden tuottamaan kaaokseen.

*”ja kun tietää et kymmenen asiaa vielä tänään pitäisi hoitaa ja pakko, niin
tossa kaaoksessa ei ikinä pysty hoitamaan, niin millä ne sitten”*

Kokemus ammatillisesta osaamisesta oli osallistujilla edelleen olemassa. Tämä lisäsi kuitenkin myös kokemusta riittämättömyydestä. Pitkän työkokemuksen ja koulutuksen tuoma ammattitaito mahdollisti tilanteiden ja toimintatapojen arvioinnin ja niiden tehokkaan vertaamisen tavoitetilään. Oma, alun perin nimetty toimenkuva koettiin myös vain osittain käytännössä toteutuneeksi.

*”vasemmalla kädellä tehdään niitä omii vastuualueita, kun tää kaikki aika
imeytyy tähän arjen pyörittämiseen”*

Osallistuja kertoivat useilla tavoilla kokemastaan työstressistä. Hansson työryhmineen (2008) on tutkinut terveydenhuollon organisaatiomuutokseen liittyvää sairastuvuutta. Laajassa empirisessä aineistossa sairaspöissaolujen määrä lisääntyi seitsemällä prosentilla organisaatiomuutoksen kokeneessa ryhmässä. Myös stressihormonin (DHEA-S) taso lisääntyi merkittävästi verrokki ryhmään verrattuna. Työstressin on todettu aiheuttavan hyvinvointi- ja terveyson-

gelmien lisäksi myös organisaation tuloksellisuuden heikkenemistä. (Kinnunen & Feldt 2005, 13–15)

4. Jaksamisen äärirajoilla

Osallistujat kokivat työyhteisönsä toimivan kaoottisessa tilanteessa, jossa työntekijät olivat vaarassa uupua. Huomionarvoista on kuitenkin se, että lähiesimiehet eivät tuottaneet draamatarinassaan eivätkä myöskään reflektiokeskustelussa suoria muutosta vastustavia tai siihen viittaavia ilmaisuja. Nykytilanteen vaikeudet näyttäytyivät heille enemmänkin muutoksen odottamattomina ominaisuuksina, kuten muutoksen organisoinnin puutteina, eikä niinkään muutoksen itsensä aiheuttamana. Lähiesimiehet olivat sitoutuneita muutoksen toteuttamiseen ja myös omaan työhönsä, mutta muutoksen toteuttaminen ei käytännössä ollut toteutunut odotetulla tavalla.

Kokemus muutoksen toteuttamisen tavoista ja erityisesti muutoksesta viestiminen on todettu olevan yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen (Saxen ja Vuori 2005, 212–239; Vakkala 2012, 86–90). Ryhmä tuotti kuvauksia, joissa organisaatiosta etäännyttiin ja koettiin vieraantumista.

”periaatteessa jos ennen on puhuttu että tätä selvitellään ja muuta, niin nyt alkaa jo tulla sitä että pallo on ylilääkärillä – tee mitä haluat”

Osallistujat kuvasivat draamatyöskentelyssä useita kuormittavuutta aiheuttavia kokemuksia ja ilmaisivat näiden kokemusten aiheuttamia negatiivisia tunteita. Koko ”Nykyisyys”-kohtaus muodostui aggressiiviseksi turhautumisen ja vihan ilmaisuksi.

”että yrittää pitää itensä ulos siitä ajatusmaailmasta, että miten päin helvettiä se voi ollakin”

Organisaatiomuutos oli aiheuttanut lähiesimiehille voimakkaita työhön liittyviä kuormitustekijöitä. He eivät myöskään kuvanneet selviytymisen strategioitaan draamatyöskentelyn aikana, vaan tilanne työyhteisössä näyttäytyi toivottomana kaaoksena, jossa ratkaisua tai tilanteen helpottumista ei ollut näköpiirissä. ”Tulevaisuus” -näytöksen tapahtumat näyttäytyivät hallitsematonta tilannetta korjaavana toimintamallina, mutta se edusti ryhmälle pelkästään fiktiota, jonka toteutuminen todettiin mahdottomaksi. Tilanteen kuormittavuus ja toivottomuus kuvat-

tiin seurauksiksi työryhmän ulkopuolelta määritellyistä ja johdetuista toimenpiteistä ja määräyksistä. Tilanteen korjaamiselle ei myöskään tässä tilanteessa nähty olevan mahdollisuuksia työryhmän sisällä tai yksilötasolla.

5. Pelko potilaan puolesta

Terveydenhuollon ammattihenkilöstön työhön asennoitumiseen liittyy vahva auttamisen eetos. Sisäistettynä arvona on potilaan hyvä hoito. Tämä vaikuttaa henkilöstön asenteissa organisaatiosta riippumatta. (Juuti ja Lindström 1995, 114–138). Osallistujat kokivat pelkoa siitä, että nykyisessä tilanteessa potilaat jäivät liian vähälle huomiolle. Draamatarinan yhdeksi keskeiseksi teemaksi nousi potilaan katoaminen ”Nykyisyys”-kohtauksessa. Osallistujat kokivat tämän tärkeänä oivalluksena reflektiokeskustelun aikana ja kertoivat tilanteen kuvastava hyvin todellisuutta työyhteisössä. Toimita on keskittynyt erilaisten organisaation sisäisten käytännön asioiden hoitamiseen ja potilaat on unohdettu.

” se [potilas] jää niiden kahviautomaattien ja vihapuheitten taakse ja sen yleisen kaaoksen taakse ”

”päivittäin sä tuut niin kun siihen paikkaan missä hoidetaan potilaita. Sit sä huomaat sen päivän aikana et ei helvetti, ei täällä tapahdu mitään sen potilaan eteen. Ja sit sä meet illalla himaan ja et ehkä ne selviää siellä toivottavasti.”

Pihlajasaari työryhmineen (2013) toteaa eettisen kuormittumisen olevan eräs keskeinen työhyvinvointiin vaikuttava riskitekijä. Tilanne, jossa työntekijä joutuu toimimaan sääntöjen, normien tai omien arvojensa vastaisesti oli erityisesti terveydenhuollon organisaatioissa kyseisen tutkimuksen mukaan tavallista. Muutostilanteen kaoottisuuden keskellä tämän kuormitusvaikutuksen kautta kokemus merkityksellistyy syvään huoleen toiminnan eettisyydestä.

6. Suru

Draamatarinassa ilmaistiin voimakkaita tunteita. Vihan ilmaisu useilla tavoilla kehollisesti oli voimakkaimmin näyttäytyvä tunne, mutta myös epätoivoa ja turhautumisen tunteita osoitettiin

”Nykyisyys”-kohtauksen aikana. Reflektiokeskustelu tuotti kuitenkin selkeästi myös ilmaisu- ja surun kokemisesta.

Muutos, joka käsittää organisaation toimintatapojen ja kulttuurin syvällisen muuttumisen, käynnistää työyhteisössä myös luopumisprosessin, jota voidaan kuvata myös surutyöksi. (Haveri ja Maijonen 2000, 37; Gavin 2003) Osallistuja eivät kuitenkaan ilmaisseet suoraan vanhasta organisaatiosta luopumisen aiheuttamaa surua. Surun tunne tuli enemmänkin kokemuksesta, että työ, jota aikaisemmin on osannut hyvin tehdä ja josta on tuntenut siitä myös iloa ja onnistumisen tunteita, ei ollutkaan enää olemassa. Siten suru syntyi työn merkityksen murenemisen kokemuksesta.

6.3 Kokemukset ja merkitykset draamatarinassa

Tarkoitukseni oli saada vastauksia kysymykseen, minkälaisia kokemuksia organisaatiomuutos aiheuttaa ja mitä merkityksiä lähijohto antaa ilmiöille, jotka ovat syntyneet organisaatiomuutoksen myötä. Tämä kysymys sai draamatarinan ja reflektiokeskustelujen kautta useita vastauksia. Määrittelyni mukaan kokemukset rakentuvat olemassa olevien merkitysten kautta. Merkitykset ovat yhteisöllisiä, aikaan sidottuja ja kulttuurisidonnaisia. Samanaikaisesti uudet kokemukset luovat uusia merkityshorisontteja, joiden kautta ympäröivää todellisuutta uudelleen tulkitaan. (Latomaa 2011; Rafferty ym. 2013) Lähiesimiesten omaamat, organisaatiomuutosta edeltävät merkitysrakenteet muodostivat voimakkaan eettisen koodiston. Tämän lisäksi lähiesimiehet olivat hyvin sitoutuneita muutokseen ennen varsinaisten muutosten alkamista. Kokemuksia tulkittiin muutostilanteessa potilaan hyvän hoidon näkökulmasta ja myös organisaation toimivuuden näkökulmasta. Keskeisenä merkitysrakenteena näyttäytyi siis se, miten organisaatio selviytyy perustehtävästään.

Postmodernin lähestymistavan mukaan organisaatio muodostaa vain hetkittäin stabiilin tilan, jossa moniääniset ja fragmentoituneet puhunnat suuntaavat organisaatiota sen tavoitteiden mukaisesti (Chia 2003). Lähiesimiesten muutosprosessille antamat merkitykset muodostuivat yksittäisten, episodinomaisten kertomusten sisällä. Heidän muutosprosessiin tuomansa, ennen muutosta muodostuneet merkitysten rakenteet ohjasivat kokemuksia muutoksen aikaisissa episodeissa. Muutoksen huono organisointi, johtamisen puute ja potilaan huomiotta jättäminen nousivat yleisinä teemoina yksittäisistä kuvauksista koko prosessin ajan. Nämä voidaan

määritellä siten myös lähiesimiesten tässä ajallisessa ja paikallisessa tilanteessa muutokselle antamiksi keskeisiksi merkityksiksi. Kokemukset muutoksen aikana sekä tuottivat näitä merkityksiä että muodostuvat näiden merkitysten ja mukana olevien aikaisempien merkitysrakenteiden kautta tulkittuina. Keskeisimpinä kokemustyyppinä osallistujat ilmaisivat hallinnan menettämisen, tilanteen toivottomuuden ja epäoikeudenmukaisuuden kokemukset. Nämä kokemukset herättivät myös voimakkaita tunteita, joita osallistujat ilmaisivat monitasoisesti draamaprosessin aikana.

Yhteenvedona voin todeta, että muutoksen aikaiset kokemukset ja merkitykset muodostivat toisiinsa kietoutuneen ja toisiinsa jatkuvasti vaikuttavan ilmiökokonaisuuden. Tähän ilmiökokonaisuuteen sisältyi samalla koko tässä yhteisössä toimimisen ja siellä ihmisenä läsnä olemisen kirjo. Kuitenkin se, mitä tutkimukseen osallistuneet lähiesimiehet draamatarinassaan kertoivat ja mitä olen esittänyt edellä tutkimuksessani ilmi tulleina teemoina, edusti mielestäni kattavasti tutkittavien muutoksen aikaisia kokemuksia ja merkityksen antoja.

7 MITEN DRAAMA TOIMI KERTOJANA?

Tarkoitukseni oli tämän tutkimuksen avulla vastata myös kysymykseen, voidaanko draamatyömenetelmien avulla tuottaa merkityksen antoa ja kokemuksia kuvaavaa tietoa organisaation muutostilanteesta. Osallistujien tilanne työyhteisössä oli tutkimuksen toteuttamisen hetkellä hyvin rankka ja sekava. Draaman avulla tuotetut kuvaukset kokemuksista ja niiden taustalla olevista merkityksistä olivat välähdyksen omaisia kuvia hetkellisistä merkityksen saaneista kokemuksista. Nämä kuvat tuottivat osallistujien uudelleen tulkitsemina laajenevia ympäristönsä kiinnittyviä kertomuksia. Nämä kertomukset voidaan tulkita näin muodostuvan juuri kokemusten ja merkitysten muodostamina.

Osallistujien oma näkemys draamatyömenetelmän tuottamista kuvauksista tuki tätä oletusta. Heille heidän oma draamatarinansa paljasti prosessin aikana sellaisia kokemusten ja merkityksien kuvauksia, joita he eivät olleet työyhteisönsä kaaoksen keskellä edes kyenneet tiedostamaan. Draamatyömenetelmän ominaisuuksia ovat kehollisuus ja yksilön kokonaisvaltaisen ilmaisun mahdollistava prosessi. Itse havaitseminen voidaankin nähdä kaikkiin aisteihin kiinnostuneena, kehollisena ja pre-reflektiivisenä osallistumisena ympäröivään todellisuuteen (Belova, 2006). Draamaprosessissa näille havainnoille onnistuttiin antamaan kuvattavissa olevia muotoja.

Draamatarina muodostui hyvin vahvasti kollektiivisen työstämisen kautta. Kuvaukset merkityksistä ja kokemuksista olivat siis ryhmän yhdessä tuottamia kuvauksia. Ryhmän pyrkii toiminnassaan aina sisäiseen koheesioon. Ryhmässä pyritään myös määrittelemään yhteisiä käsityksiä itse ryhmästä, sen ulkopuolella olevasta todellisuudesta ja ryhmän suhteesta siihen todellisuuteen. Samalla ryhmän toimintaa säätelee sen omat ja ympäristön asettamat tavoitteet. Ryhmädynamiikka voi onnistuessaan toimia niin, että ryhmä alkaa toimia ikään kuin ryhmäyksilönä, jossa ryhmä on vuorovaikutuksen avulla muodostanut yhteisen käsityksen päämäärästään ja kaikki tuntevat olonsa turvallisiksi ryhmän sisällä. Siinä tilanteessa yksilölliset, poikkeavat käsitykset tilanteesta saattavat kuitenkin jäädä ilmaisematta ja sammua. (Kopakkala 2011; Xenikou & Furnham 2013) Toisaalta tässä draamaprosessissa toimittiin vaiheittain ryhmästä huolimatta myös hyvin yksilöllisen ilmaisun tasoilla.

Ryhmän tuottavuudesta on olemassa toisilleen täysin vastakkaisia käsityksiä. Tuottavuuteen vaikuttaa kuitenkin moni ryhmään, ryhmän tavoitteisiin ja olosuhteisiin liittyvä tekijä. Parhaimmillaan ryhmän tuottavuus on parempi kuin sen muodostamien yksilöiden yhteenlaskettu tuottavuus. (Kopakkala 2011; Xenikou & Furnham 2013) Ryhmän tuottavuuteen tässä tutkimuksessa pyrin vaikuttamaan järjestämällä ryhmän työskentelyä varten mahdollisimman turvallisen ja toimivan ympäristön. Draamaprosessin lämmittely- ja siltavaiheiden tarkoitus on myös luoda ryhmän työskentelyprosessista mahdollisimman tehokas ja tuottava.

Kuvaukset muutostilanteesta muodostuivat draamaprosessissa yksittäisten episodien, symbolien ja metaforien kautta. Kokemuksia ja merkityksiä tuotiin näyttämölle ilman, että niitä olisi pyritty kognitiivisesti sijoittamaan loogisiin tai rationaalisiin rakenteisiin. Esimerkiksi sana ”koira” oli metafora, joka kuvasti suoraan kokemusta, mutta paljasti samalla myös sen taustalla olevia merkityksiä. Warne ja Mcandrew (2004) toteuttivat pantomiimien ja tunnettujen satujen sisältämien metaforien avulla tutkimuksen terveydenhuollon organisaation laadunhallinnasta ja kehittämisestä. He totesivat saavuttaneensa tämän draamamenetelmän avulla kuvauksia ohjausjärjestelmien ja toteutuneen toiminnan ristiriitaisuuksia. Draamamenetelmän avulla paljastettiin, että ”keisarilla ei ollutkaan vaatteita”. Jaettuja merkityksiä ei oltu päästy muodostamaan, koska yhteinen kieli järjestelmässä oli puutteellinen. Pantomiimin avulla tämän kokemuksen kuvaaminen tuli mahdolliseksi.

Tässäkin draamatarinassa kuvauksia sijoitettiin myös fiktiiviseen maailmaan. Draamaprosessissa näyttämöllä oleva on aina fiktiivisessä tilassa, mutta se mitä henkilö näyttelee, ei ole fiktiota vaan sosiaalista todellisuutta. (Boal 2008) Draaman avulla on näin ollen mahdollista tavoittaa autenttinen kuva osallistujien elämisaailmasta, draaman käsittelemässä kontekstissa. Boal (1995, 28; ks. myös Baldwin 2009) kuvaa draaman mahdollisuuksia laajentaa osallistujien tavoittamien kokemusten kenttää. Draamassa on mahdollista kuvata sekä menneisyyttä että mahdollisia tulevaisuuksia. Osallistujat saavat kokemuksen myös omasta ilmaisustaan ja voivat havainnoida omia tulkintojaan tilanteesta. Lisäksi draama tarjoaa mahdollisuuden fokusoida ja etäännyttää, tarkastella ilmiöitä eri suunnista ja erilaisista etäisyyksistä.

Merkitysten rakentuminen sisältää aina myös arvoja ja asenteita. Draaman avulla näytti olevan mahdollista käsitellä kokemuksia havainnoiden ja reflektoiden niiden taustalla vaikuttavia normatiivisia rakenteita. Osallistujien ammatillisen taustan ja heidän persoonallistenkin omi-

naisuuksiensa takia toiminnan eettisyys ja oikeudenmukaisuus näyttäytyivät ajattelua ja toimintaa voimakkaasti ohjaavina. Moraalikysymykset ovat usein jännitteisiä ja vaikeasti ilmaistavissa. Cabral (2001) käsitteli eettisiä kysymyksiä ja niihin liittyviä ristiriitaisuuksia prosessidraama tekniikalla koululuokassa ja totesi, että tehokkain tapa tarkastella ja tutkia rakenteita, jotka luovat merkityksiä, on sijoittaa draamaprosessissa todellisen elämän ajattelua virtuaaliseen maailman sisään.

Autoetnografiseen tapaan lähestyä tutkittavaa ilmiötä liittyy olennaisesti koetun reflektiivinen käsittely. Osallistajat tuottivat kuvauksia draamaprosessin aikana tulkitsemalla ja havainnoimalla omaa ja ryhmän ilmaisua. Tätä tulkintaa tehtiin sekä devising-menetelmää käyttäen että toisen tapaamisen aikana, videotallennetta yhdessä katsottaessa ja siitä keskusteltaessa. Draama on työmenetelmänä kuvattu hyvin tehokkaaksi reflektiivisen ja vuorovaikutuksellisen oppimisen välineeksi (Jøsendal & Skarholt 2006; Kaplan ym. 2006). Miller työryhmineen (2012) toteaa, että draamassa on voidaan luoda reflektiivinen ja avoin tila, jossa on mahdollista muuttuvan ja kehittyvän ympäristön osallistava havainnointi.

Vastauksena toiseen tutkimuskysymykseeni voin tämän perusteella todeta, että draama työmenetelmänä toimi erinomaisesti sille määrittelemässäni tarkoituksessa paljastaessaan muutokseen liittyviä kokemuksia ja työyhteisön muutokselle antamia merkityksiä. Määritelmäni mukaan merkitykset ovat yhteisöllisiä, aikaan sidottuja ja kulttuurisidonnaisia ja samanaikaisesti uudet kokemukset luovat uusia merkityshorisontteja, joiden kautta ympäröivää todellisuutta uudelleen tulkitaan. Draaman avulla ilmiön tarkastelu on mahdollista toteuttaa hyvin monipuolisesti yhdistäen ilmaisullisesti eri tavoilla tuotettua materiaalia. Draama toimii myös hyvin kokonaisvaltaisena kehollisuutta hyödyntävä menetelmänä, joka myös elää jatkuvassa vuorovaikutuksessa ryhmän jäsenten välillä.

8 EPILOGI

Organisaatiomuutos nähdään nykytietämyksen valossa hyvin moniulotteisena ilmiönä, jossa muutoksen ominaisuudet vaikuttavat paljon siihen miten muutos työyhteisössä koetaan ja miten muutoksen tavoitteissa onnistutaan. Muutosta on organisaatiotutkimuksen piirissä perinteisesti käsitelty johtamisen ja muutoksen suunnittelun näkökulmasta, siis organisaation ulko- ja yläpuolelta. Lisääntyvästi on alettu kiinnittää huomiota itse muutosprosessiin ja siihen, miten muutos koetaan ja miten muutoksen tuottajat ja toteuttajat muutokseen vaikuttaessaan voivat saada aikaan. (Juuti 2009; Young 2009, 524–525; Oreg ym. 2013, 3) Tämä draamatarina kuvasi kolmen lähiesimiehen kokemuksia muutoksesta, jotka olivat ajallisesti ja paikallisesti rajattuja ja syntyivät organisaatiomuutoksen keskeltä. Olennaisiksi nousseet, tuohon ajankohtaan kiinnittyvät elämismaailman maisemat tuotettiin sellaisenaan suoraan sekä kehollisen että sanoitetun ilmaisun kautta etnografian kaltaiseen draamatyöskentelyprosessiin.

8.1 Tutkimuksen luottamuksellisuus ja eettisyys

Luottamuksellisuus on tutkimuksessani hyvin keskeistä. Tutkittavien henkilöllisyyttä tai organisaation nimeä ei mainita tutkimusraportissa. Näin luottamuksellisuuden erityisen tärkeänä koko tutkimusprosessin ajan. Pidin siitä huolta jo lähtien siitä vaiheesta, jossa draamaprosessia vielä suunniteltiin, jatkuen itse työskentelyprosessiin ja sitä seuraavaan reflektiokeskusteluun. Kaikkea hankkimaani aineistoa säilytin siten, ettei ulkopuolisilla ollut niihin pääsyä. Tutkimusraportissani olevat draamatarinan pysäytyskuvat on anonymisoitu niin, että henkilöitä ei kuvista pysty tunnistamaan.

Henkilötietolain mukaan henkilötietojen kerääminen ja tallentaminen on henkilörekisterin muodostamista. Tällaista rekisteriä on käsiteltävä ohjeiden ja saatujen valtuuksien mukaisesti. Myös henkilötietolaki edellyttää, että tutkittavilta on saatu tutkimukseen suostumus. (1999/523 Henkilötietolaki) Tämän suostumuksen olen saanut jokaisen tutkittavan kanssa tekemäni kirjallisen tutkimussopimuksen muodossa. Tutkimuksen aikana käytössäni olivat aineistojeni lisäksi vain tutkittavien nimet. Ilmoitin tutkittaville, että kaikki tutkimusaineisto

hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua. Tutkimuksessa ei ollut mukana organisaation asiakkaita tai muita sidosryhmiä.

Käyttämäni draamamenetelmät edellyttävät osallistujilta kykyä ja taitoa heittäytyä tehtävään. Tämä ei ole mahdollista ilman luottamuksellista ja turvallisen tuntuista ilmapiiriä. Luottamuksellisuutta varmistettiin vielä draamaprosessin aluksi tehdyllä draamasopimuksella, jossa sovittiin yhdessä, että kukaan työskentelyyn osallistuva ei puhu ulkopuolisille draaman aikana esille tulleista asioista. Tämä tutkimusraportti pyrkii myös mahdollisimman pitkälle kunnioittamaan tätä sopimusta siten, että organisaatio ja tutkimukseen osallistuneet eivät ole tunnistettavia. Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin usein se tilanne, että tutkimuksen raportoinnin kannalta olennaisia kuvauksia tutkimuksen kulusta ja tuloksiin vaikuttavista tekijöistä olisi tärkeää sisällyttää raporttiin. Samalla syntyy riski siitä, että näiden kuvausten avulla tutkimuksen kohde on tunnistettavissa. (Kylmä & Juvakka 2007) Tästä syystä en nimeä edes kyseessä olevan sairaanhoidon organisaation erikoisalaa raportissani.

Draamatyömenetelmät ovat metodina tutkittavia osallistumaan kutsuvia. Menetelmän avulla prosessoidaan kokemuksia ja niihin liittyviä tunteita. Tällöin riskinä on osallistuvien altistuminen voimakkaillekin kokemuksen synnyttämille tunteille. Draamaohjaajan on tästä syystä tunnettava käyttämänsä menetelmä ja siihen liittyvät riskit perusteellisesti. Toimin tutkimuksessani sekä tutkijan että draamaohjaajan roolissa. Draamatyömenetelmistä olen hankkinut pätevyyden Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen tiedekunnan draamapedagogiikan aineopinnot suorittamalla sekä suorittamalla yhteisöteatteriin ja improvisaatioteatteriin liittyviä koulutuksia. Lisäksi olen hankkinut yli 20 vuoden ajalta kokemusta sekä yhteisöteatteriryhmien että esittävän teatterin erilaisten produktioiden ohjaajana. Tulevaan tutkintooni liittyen olen suorittanut sivuaineopintoina työ- ja organisaatiopsykologian sekä teatteritieteen perusopinnot. Tämän koulutus- ja kokemustaustani ansiosta koin olevani riittävän pätevä draamatyömenetelmien käyttäjänä tutkimukseen osallistuvien tiimiesimiesten kanssa. Oletin tutkimuksen alkaessa osallistujien olevan psyykkisesti terveitä, sillä perusteella, että he olivat työkykyisiä. Draaman käyttö mielenterveysongelmaisen ryhmän kanssa vaatii erikoisosaamista, johon saamani koulutus ei ole antanut valmiuksia.

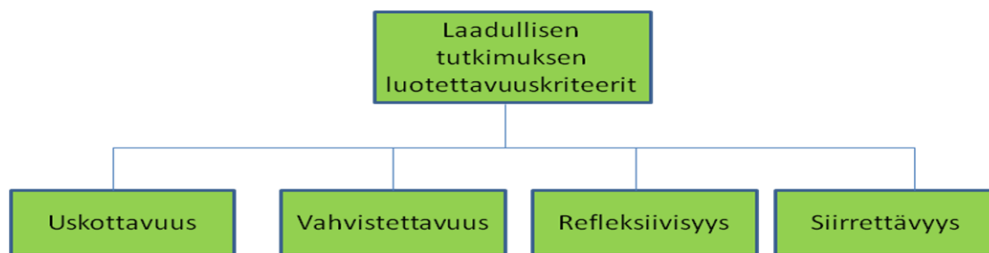
Draama on työmenetelmänä myös oppimista, ajattelua ja monitasoista reflektointia. Draaman avulla on mahdollista tehdä havaintoja ja oivaltaa uusia puolia käsillä olevista ilmiöistä. Tut-

kittavani altistuivat näille draaman ominaisuuksille tutkimukseni aikana. Osallistujat kertoivat ryhmähaastattelussa näistä kokemuksista. Kukaan heistä ei kuitenkaan kokenut näitä negatiivisina. Sitä vastoin oivallukset oman työyhteisön ilmiöistä koettiin voimaannuttavina ja omaa ajattelua selventävinä kokemuksina. Tutkimukseni tuotti tässä mielessä sellaista, mitä en ollut tutkimuksellani tavoitellut. Etherton (2006) toteaa, että draaman avulla saavutetaan aina myös muuta, mitä tutkimussuunnitelmassa on tavoiteltu. Draaman käytöllä tutkimuksessa on valtava potentiaali, mutta se vaatii tutkijalta laajaa osaamista ja taitoa oman roolinsa joustavaan muunteluun (Grey 2000). Vaikka tutkittavien kokemuksellinen oivaltaminen olikin itse tutkimusprosessiin liittyvää oppimista, en näe, että tämä ilmiö olisi vaikuttanut tutkittaviini haitallisesti tai vinouttanut tutkimustuloksia.

Tutkimuksen aiheen ja kohteen valintaa on tärkeää pohtia myös eettisyyden kannalta. Tutkimukselle on löydyttävä perustelut tieteenalan omasta tietoperustasta. (Kylmä & Juvakka 2007, 144) Oma kiinnostukseni tutkimaan aiheeseen on virinnyt jo kauan aikaa sitten. Organisaatiomuutoksissa useasti mukana olleena voin jo omien kokemusteni perusteella pitää vaalitsemaani tutkimusaihetta perusteltuna. Olen koko opintojeni ajan perehtynyt organisaatiomuutostutkimukseen ja nähnyt siinä tapahtuneita teoreettisen lähestymistavan muutoksia. Kriittisten lähestymistapojen avulla on mielestäni tavoitettu organisaatiotutkimuksessa nykyiseen maailmaan paremmin sopivia tutkimusasetelmia kuin mitä perinteiset lineaariset ja positivistiset mallit ovat mahdollistaneet. Tutkimukseni rakenne yhdistää sekä kriittistä teoriaperustaa että uudenlaista aineiston hankkimisen menetelmää. Näiden perusteella pidän tutkimustani sekä menetelmällisesti että tutkimuskohteensa osalta ajankohtaisena ja uusia näkymiä luovana.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tuotetun tiedon totuudenmukaisuutta selvitetään arvioimalla tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tiettyjen kriteerin mukaan. Kylmä ja Juvakka (2007, 127–134) ovat esitelleet mallin (Kuvio 3.), joka sisältää neljä kriteeriä: uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys.



Kuvio 3. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit (Kylmä & Juvakka 2007, 128)

Laadullisessa tutkimuksessa uskottavuus tarkoittaa tulosten vastaavuutta sen kanssa, mitä käsityksiä tutkittavilla on tutkitusta ilmiöstä. Siten tutkimus ja sen tulokset kuvaavat uskottavasti sitä, mitä ollaan tutkimassa. Uskottavuus on myös tutkimuksessa perustellusti osoitettava. Uskottavuutta voidaan varmistaa refleктоimalla tutkittavien kanssa tutkimustuloksia. Uskottavuutta voidaan myös lisätä käyttämällä erilaisia aineistoja tutkittavasta ilmiöstä. (Kylmä & Juvakka 2007, 128–129; Metsämuuronen 2009, 263–264) Omassa tutkimuksessani tutkittavat osallistuivat aineistojen analysointiin refleктоimalla tuottamaansa draamatarinaa. Lisäksi tutkimusaineistoni koostui useilla eri tavoilla hankituista aineistoista ja käytin aineiston analysoinnissa myös useita menetelmiä.

Vahvistettavuutta taas voidaan kuvata tutkimuksen jäljitettävyydellä. Tutkimuksen vaiheet ja tutkijan tekemät valinnat on dokumentoitava riittäväällä tarkkuudella niin, että tutkimuksen etenemistä on mahdollista raportista seurata. (Kylmä & Juvakka 2007, 129; Metsämuuronen 2009, 263–264) Etnografisessa tutkimuksessa on erityisen tärkeää kuvata aineiston muodostumisen eri vaiheet. Aineisto muodostuu tulkinnallisesti todellisuutta havainnoimalla ja se on siksi hyvin altis monenlaisille vaikutuksille. Olen raportissani kuvannut koko aineiston tuottamisen prosessin mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Aineiston analysoinnissa käyttämäni menetelmällinen triangulaatio on myös kuvattu vaihe vaiheelta.

Tutkimuksen reflektiivisyydellä kuvataan sitä, miten hyvin tutkija on tietoinen omasta osuudestaan ja vaikutuksestaan tutkimusprosessiin ja tutkimuksen tuloksiin (Kendall & Thangaraj 2007; Kylmä & Juvakka 2007, 129). Toteutin aineiston hankinnan vaiheittain prosessissa, jossa kolme tutkittavaani työskenteli draamaprosessissa ja sen jälkeisessä refleктоintikeskustelussa yhdessä ohjaajansa kanssa. Koska toimin prosessissa myös kyseisenä draamaohjaajana, olin omassa roolissani myös osallisena aineiston tuottamisessa. Sekä tutkijan että osallistujan roolissa oleminen on luonteenomaista etnografiselle tutkimukselle (Rock 2011, 32).

Tutkijan ei ole mahdollista täydellisesti erottaa itseään tutkittavien tuottamista kuvauksista. Toisaalta soveltamani esitysanalyysi olettaakin, että esityksellä on aina jonkinlainen yleisö. Määrittelin itseni tässä mielessä tutkittavien tuottaman esityksen yleisöksi. Tässä ominaisuudessa toteutin jo esityksen aikana sen analysointia yleisön roolista käsin. Olen analyysissäni kuitenkin pyrkinyt mahdollisimman tarkkaan ja yksityiskohtaiseen tutkimuskohteideni havainnointiin. Lisäksi videotallenteen katsominen fokusoii analyysiani tutkittavieni tuottamia ilmaisuja kohti. Tätä analysointia tuottivat tässä tilanteessa myös tutkittavani. Draamaohjaajana toimiminen vaikuttaa myös tutkittaviin tässä tutkimusasetelmassa. Näytelmän ohjaus rakentui kuitenkin vahvasti tutkimukseen osallistuneiden lähiesimiesten tuottamaan materiaaliin. Tehtäväni oli rakentaa prosessille raamit, jossa tutkittaville mahdollistui rajoitukseton tila tuottaa kuvauksia omasta muutokseen liittyvästä elämismaailmastaan. Näiden kuvausten käsitteilyssä ja draamatarinan rakentamisessa olin tukemassa ryhmää ikään kuin palapelin rakentamisessa.

Tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä toisiin saman tyyppisiin tilanteisiin voidaan varmistaa ja kuvata raportissa mahdollisimman kattavien tausta tietojen avulla (Kylmä & Juvakka 2007, 129). Tutkitussa organisaatiossa tapahtuneet muutokset olen kuvannut muutostyypeittäin. Tutkimukseen osallistuneet lähiesimiehet sijoitin organisaation toimialaan ja sen kokoon. Organisaation nimeä en kuitenkaan raportissa maininnut. Tästä huolimatta tulokset ovat mielestäni siirrettävissä vastaavan laajuiseen muutostilanteeseen toisessa terveydenhuollon organisaatiossa.

Tutkimukseeni osallistui kolme lähiesimiestä samasta organisaatiosta. Tätä voidaan pitää pieninä otoksena. Laadullisen tutkimuksen tehtävänä ei kuitenkaan ole yleistettävän ja yleisen tiedon tuottaminen vaan kuvata yksittäistä ja erityistä rajatussa ja huolella valitussa kontekstissa. Olennaista on menetelmien ja tutkimusasetelmien valitseminen siten, että tuotetut tulokset vastaavat mahdollisimman hyvin asetettuihin kysymyksiin. (Vartio 1993; Jackson & Mazzei 2012)

Tutkittavien valinta vaikuttaa myös tutkimuksen luotettavuuteen (Kendall & Thangaraj 2007). Menetelmästäni johtuen sopivan tutkimukseen osallistuvien ryhmän löytyminen ei ollut helppoa. Tutkimuksen toteuttamisen tapa näytti pelottavan ihmisiä. Onnistuin kuitenkin saamaan mielestäni ideaalisen ryhmän tutkimukseeni mukaan. Valintaan vaikutti siis ensisijaisesti tut-

kittavien saatavuus. Tämä ei mielestäni kuitenkaan vaikuttanut tutkimukseni luotettavuuteen, koska ryhmä osoittautui tutkimukseni kannalta erittäin sopivaksi. Organisaatiomuutos oli juuri tapahtunut ja se oli hyvin syvälinen ja laaja. Tutkimukseen osallistujat edustivat hyvin oman työyhteisönsä yhtä organisaation tasoa. Draama menetelmänä aiheutti kuitenkin sekä tutkittavissa että tutkijassa pohdintoja sen osallistujia valikoivasta vaikutuksesta. Millä tavalla draamamenetelmää vierastava ryhmä mahdollisesti toimisi vastaavassa tutkimuksessa vai olisiko sellaista tutkimusasetelmaa edes mahdollista toteuttaa? Tähän kysymykseen joudun odottamaan tulevien tutkimushankkeiden antamia vastauksia.

8.3 Pohdintaa tutkimuksen tuloksista

Osallistujien kuvaama tilanne organisaatiomuutoksen keskellä olemisesta näytti hyvin synkältä. Muutoksen ominaisuuksista osallistujilta haastattelun aikana hankkimani taustainformaatio tukee tätä kuvausta. Epäilemättä näin syvälinet muutokset organisaatiossa aiheuttavat kaaosta ja hämmennystä, vaikka muutos olisi suunniteltu ja johdettu onnistuneestikin. Toisaalta menetelmästä johtuen on olemassa riski, että ryhmä tuottaa draamaprosessiin voimakkaampia ilmaisuja kuin, mitä eletty todellisuus edustaa. Ryhmädynaamisen vaikutuksen seurauksena ryhmä voi muuttua yksilöiden tapaa ilmaista asioita, suunnata ja yhtenäistää ryhmän kollektiivista kokemusta ja voimistaa sitä. Kysymys on tällöin niin kutsutusta ryhmäilmiöstä. (Kopakkala 2011; Xenikou & Furnham 2013) Toisaalta tämän ilmiön mahdollinen olemassaolo tässä tutkimuksessa ei mielestäni muuta varsinaista tutkimustulostani. Samat ilmiöt voidaan olettaa löytyviksi todellisesta työyhteisön arjesta, vaikka niiden intensiteetti olisikin erilainen.

Jäin miettimään kysymystä, miksi tilanne oli näin vaikea. Mikä oli ajanut tutkittavan organisaation tähän tilaan? Tutkittavien kuvausten perusteella tähän ei ollut nähtävissä myöskään parannusta katsottuna siitä tilanteesta, jossa he tutkimuksen suorittamisen hetkellä olivat. Tutkimustulosteni perusteella näyttää siltä, että muutoksen suunnittelua ja johtamista parantamalla tutkittavien tilanne helpottuisi huomattavasti. Vaikka tutkittavat eivät suoraan puhuneet muutosvastaisesti, muistuttaa heidän ilmaisemansa kokemukset ja merkitykset muutosta vastustavan organisaation kokemuksista ja merkityksenantoja. Eric Dent ja Susan Goldberg (1999) esittivät, että muutosvastarinta termi kuvaa virheellisesti muutosvastaisuuden ilmiötä. Myöhemmin myös Sandy Piderit (2000) ja Jeffery Ford työryhmineen (2008, 2009) jatkoivat ja kuvasivat muutosvastaisuutta ilmiöksi, jossa muutostilanne ja muutoksen ominaisuuden

ymmärretään muutoksen toimeenpanneiden taholla ja muutosta toteuttamaan joutuvien taholla aivan eri tavalla. Vann (2004) puolestaan kuvasi erään IT- kehittämishankkeen aikaista muutosprosessia tilanteeksi, jossa erilaiset kulttuurilliset ”kieliopit” törmäävät toisiinsa. On mahdollista, että tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa tilanne on tämän kaltainen. Samalla, kun lähiesimiehet pelkäävät potilaidensa puolesta, saattavat muutokseen organisaatiota ohjanneet tahot nähdä heidän toimintansa ja asenteensa muutosvastaisina.

Tutkimukseen osallistuneet lähiesimiehet kokivat sekä muutoksen suunnittelun että koko organisaation johtamisen puutteelliseksi. Otten ja Chen (2011) kuvaavat sairaalaosastolla tapahtunutta johtajan vaihdosta ja muutosta johtamistavassa tilanteena, jossa johtaminen ikään kuin poistui työyhteisön sisältä. Seurauksena oli toiminnan ajautuminen kaaokseen. Työntekijöitä lähti joko muihin työpaikkoihin tai kokonaan pois hoitoalalta. Tilanne oli aiheuttanut luottamuksen menettämisen organisaation johtoon. Myös omassa tutkimuksessani osallistujat kuvasivat johtamisen poissa olevaa tarinaa, antenarratiivia. Kysymys näyttää olevan samalla tavalla luottamuksen ja samalla toivon menettämisestä. Ihminen on luontaisesti kuitenkin hyvin muuntautumiskykyinen ja muutoksen johtaminen on viime kädessä toivon johtamista ja samalla uusien mahdollisuuksien etsimistä. Johtamisen poissaolo on vuorovaikutuksen poissaoloa, sillä johtaminen ei tässä mielessä ole varsinaisesti sijoitettavissa johtajaan henkilönä tai organisaatioon tasona vaan johtaminen voidaan nähdä vuorovaikutussuhteena. (Juuti 2005) Näin ajateltuna muutoksen suunnittelun ja sen toteuttamisen tapa esti kyseisen vuorovaikutuksen olemassa olon tutkimuksessa organisaatiossa. Ilmiö voidaan nähdä myös kielioppien törmäyksenä, jota Vann (2004) kuvasi tilanteena, jossa organisaatiosta puuttuu yhteinen kieli asioiden ymmärtämiseen. Waistell (2006; ks. myös Carr & Hancock 2006) kehittivät mallia, jossa yhteistä ja jaettua horisonttia organisaatiomuutoksesta väitetään metaforien kautta. Tuntemattomaan liitetään tuttuja elementtejä. Muutoksen keskellä ja johtamisen käytännöissä yhteistä kieltä luodaan yhteisesti jaettujen kielikuvien avulla. Kaoottisen todellisuuden keskellä nämä elementit mahdollistavat pysyvyyden kokemusta. Myös Juuti (2009) on esittänyt muutosprosessiin työkaluiksi kielikuvien käyttöä. Tutkimuksessa organisaatiossa olisi saattanut perustehtävään liittyvien metaforien liittäminen muutosretoriikkaan ja niiden hyödyntäminen monitasoisessa ja toistuvassa muutosviestinnässä olla yksi mahdollinen muutosprosessia parantava menettelytapa ja tapa löytää muutokseen yhteinen kieli.

Otten ja Chen (2011) tutkimuksessa kaoottista muutostilannetta seurasi kahden vuoden seuranta-aikana muutoksen onnistuminen. Organisaatioon jääneet työntekijä löysivät uuden ja tuottavamman tavan toimia. Niissä suomalaisissa terveydenhuollon organisaatiomuutostutkimuksissa, joissa toteutettiin kahden vuoden seurantajakso, muutoksen aiheuttamat kuormittumisen kokemukset olivat sen sijaan lisääntyneet ja muutos nähtiin työyhteisössä negatiivisemmin kuin muutoksen tapahtumisen hetkellä (Kinnunen & Lindström 2005; Savolainen 2008; 2011). Suomalaisessa terveydenhuollon organisaatiossa organisaatiomuutos onnistuu tämän perusteella huonosti.

Teoreettisena viitekehyksenä tutkimuksessani oli postmoderni näkökulma organisaatiomuutokseen. Aineistoni muodostuikin yksittäisistä episodinomaisista kuvauksista. Organisaatiomuutos näyttäytyi näissä kaoottisena epäjatkuvuuden tilana, josta puuttui mielekkyys. Moniääninen ja muuttuva organisaatio ei kuitenkaan ole sama asia, kuin hallitsematon ja mielettömön kaaos. Muutosherkkä ja joustava organisaatiokin sisältää rakenteen eheyttä tai niin kuin Waistell (2006) kuvaa, se sisältää pysyvyyttä edustavia metaforia, joilla on mahdollisuus siirtyä ajassa ja paikassa ja jotka siten välittävät merkityksiä organisaation siirtyessä vanhasta uuteen. Glenn Morgan ja André Spicer (2013) kuvaavat postmodernia organisaatiota tilaksi, jossa muutos on muuttunut pysyväksi. Tutkimukseen osallistuneet näkivät oman organisaationsa olevan tuuliajolla. Heidän tulevaisuuden toivekuvansa sisälsi joustamattoman ja byrokraattisen organisaatiomallin. Tämän voisin tulkita reaktiona kaoottiseen nykytilanteeseen, jossa organisaatiossa toimijoilta puuttuu hyvin perustavanlaatuisen tarpeiden tyydyttyminen. Luovuus ja moniäänisen erilaisuuden sietäminen ja sen hyödyntäminen arjessa eivät näyttäytyneet mahdollisina uudistamisen strategioina tässä ryhmässä tai oikeastaan ne edustivat pelkästään hengissä säilymisen strategioita.

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni, joka koski kokemuksia ja merkityksiä, oli määrittelyn ja rajaamisen kannalta haasteellinen. Kokemukset ja merkitykset kietoutuvat todellisuudesta poimitussa pysäytyskuvassakin monikerroksiseksi kudelmaksi, jossa kokemuksia syntyy merkitysten kautta ja merkityksiä annetaan kokemusten ohjaamana. Tähän todellisuutta luovaan prosessiin osallistuu ympäröivä yhteisö, sen ja yksilön merkitysrakenteet ja kokemushistoria. Kudelmaan vaikuttaa myös koko psykososiaalinen ja kulttuurinen ihmisenä olemisen kokonaisuus. Tämän haasteen edessä hyväksyin sen, että vastaukset ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni olivat tämän edellä hahmottelemani monikerroksisen kudelman kautta muodostettu-

ja ja samalla myös paloja tuosta kudelmasta. Ja voin myös mielestäni todeta, että tutkimuskysymyksiini antamani vastaukset edustavat tutkittavien kertomuksissa näitä kudelman paloja ja ovat siten tutkimuksessani käyttämäni määritelmän mukaisesti niitä kokemuksia ja merkityksiä, joita tutkimukseen osallistuneet lähiesimiehet organisaatiomuutostilanteensa todellisuudesta kuvasivat. Draamatarinassa oli mahdollisuus kuvata myös niitä merkitysrakenteita, joiden avulla nykyisyyttä prosessin aikana tulkittiin.

Yleinen laadullisen tutkimuksen tavoite on kyetä paljastamaan ilmiöistä erityistä ja yksityiskohtaista. Sosiaalitieteissä on lisääntyvää kiinnostusta vaiennettujen ja heikkojen äänien tavoittamiseen tutkimuksen avulla. (Jackson & Mazzei 2012; Trainor & Graue 2013) Draama menetelmänä on osoittautunut hyvin tehokkaaksi tilanteissa, jossa pyritään tuottamaan oppimista kokemuksellisen oivaltamisen kautta tai kun pyritään tuottamaan oivalluksia tai löytämään jotain, mikä ei ole ilmeistä tai loogisesti pääteltävissä. Pidän siksi draaman mahdollisuuksia tutkimusmetodia hyvin lupaavina. Sen käyttö ja sovittaminen tutkimusasetelmaan vaatii kuitenkin tutkijalta perehtyneisyyttä ja myös uskallusta. Draaman avulla tuotetun aineiston analysointi voi myös osoittautua pulmalliseksi. Erilaisten ilmaisunmuotojen avulla tuotetun materiaalin tulkitseminen vaatii tässä omassa tutkimuksessanikin erilaisten menetelmien ja aineistojen yhdistelemistä. Draaman käyttö tuottaa siis tutkijalle paljon työtä.

8.4 Ajatuksia jatkotutkimuksista

Tämän tutkimuksen tuottamat tulokset kuvasivat organisaatiomuutoksen aikaisia kokemuksia ja merkityksiä. Nämä kuvat olivat paikkaan sidottuja ja ajallisesti hyvin rajallisia. Kiinnostavaa olisi jatkaa tutkimuksella, jossa samaa organisaatiota seurataan saman menetelmän avulla pitemmän aikaa. Tutkimuksen aikajänne tulisi olla riittävän pitkä, koska muutoksen implementointi organisaatioon pienemmässäkin muutoksessa saattaa kestää vuosia.

Toinen kiinnostava jatkotutkimuksen aihe olisi draaman tutkimuksellisen käytön sovellusmahdollisuuksien kartoittaminen erilaisia tutkimuksen kohteita valitsemalla. Näitä kohteita voisivat olla esimerkiksi joidenkin toimintatutkimusten kuvaaminen ja mallintaminen draamaprosessin avulla. Myös draaman työnohjauksellisten sovellutusten tutkiminen saattaisi olla hyödyllistä, koska juuri tässä sovellusmuodossaan draamalla olisi mielestäni tämän tutkimuksen perusteella hyvin paljon annettavaa.

LÄHTEET

Aaltonen Tarja & Leimumäki Anna 2010. Kokemus ja kerronnallisuus – kaksi luentaa. Teoksessa: Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo, Hyvärinen Matti (toim.). Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere.

Aaltola Juhani & Valli Raine 2007 (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. WS Bookvelli Oy, Juva.

Airola Anu, Koskinen Heikki J, & Mustonen Veera (toim.) 2000. Merkillinen merkitys. Gaudamus, Helsinki.

Alvesson Mats, Bridgman Todd & Willmott Hugh (edit.) The Oxford Handbook of Critical Management Studies, Oxford University Press, Oxford, England

Aston Elaine & Savona George 1991. Theatre as sign-system, a semiotics of text and performance. Routledge, London, England.

Atkinson Paul, Coffey Amanda, Delamont Sara, Loftland John & Loftland Lyn 2011. Handbook of Ethnography. Sage Publications Ltd., London, England.

Baldwin Andrea 2009. Applied theatre: performing the future. Australasian Psychiatry, 19, 133–136.

Balme Christopher B. 2014. The Cambridge Introduction to theatre studies. Cambridge university press. Cambridge, England.

Belova Olga 2006. The Event of Seeing: a Phenomenological Perspective on Visual Sense-Making. Culture and Organizations, 12 (2) 93–107.

Boal Augusto 1995. The Rainbow of desire, the boal method of theatre and therapy. Routledge, Oxon, USA.

Boal Augusto 2008. Theatre of the oppressed. Pluto Press, London, England.

Boje David M. 2001. Narrative Methods for Organizational and Communication Research. Sage Publications, London, England.

Boje David M, Gephart Robert P. Jr. & Thatchenkery Tojo Joseph 1996 (edit.). Postmodern management and organization theory. Sage Publications, Thousand Oaks, USA.

Burke Warner W 2011. Organization change, theory and practice. Sage Publications, Thousand Oaks, USA.

Burnes, Bernard 2004. Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. Journal of Management Studies, 41 (6), 977-1002.

Cabral Beateiz A.V. 2010. Ritual and Ethics – Structuring Participation in a Theatrical Mode. *Research in Drama Education: The Journal of Applied Theatre and Performance*, 6(1), 55–67.

Cannon Annelise 2012. Making the data perform : an ethnodramatic analysis. *Qualitative Inquiry*, 18 (7) 583–594.

Carnall Colin 2007. *Managing change in organizations*. FT Prentice Hall, Financial Times, Harlow, England.

Carr Adrian N. & Hancock Philip 2006. Space and time in organizational change management. *Journal of Organizational Change*, 19 (5), 545–557.

Carter Pippa & Jackson Norman 2004. Gilles Deleuze and Felix Guattari. Teoksessa: Linstead Stephen (edit.). *Organization Theory and Postmodern Thought*. Sage Publications, London, England.

Chia Robert 2003. Organization theory as a postmodern science. Teoksessa: Tsoukas Haridimos & Knudsen Christian 2003 (edit.). *The Oxford Handbook of Organization theory*. Oxford university press, Oxford, England.

Clandinin & Caine 2013. *Narrative Inquiry*. Teoksessa: Trainor Audrey A. & Graue Elizabeth (edit.). *Reviewing Qualitative Research in the social sciences*. Taylor & Francis, New York, USA.

Colantonio Angela, Kontos Pia C., Gilbert Julie E., Rossiter Kate, Gray Julia & Keightley Michelle L. 2008. After the Crash: Research-Based Theater for Knowledge Transfer. *Journal of Continuing education in the health professions*, 28(3), 180–185.

Cortazzi Martin 2011. *Narrative Analysis in Ethnography*. Teoksessa: Atkinson Paul, Coffey Amanda, Delamont Sara, Loftland John & Loftland Lyn. *Handbook of Ethnography*. Sage Publications Ltd., London, England

Czarniawska Barbara 2008. *A Theory of Organizing*. Edward Elgar Publishing, Inc., Northampton, England.

Demers Christiane 2007. *Organizational change theories, a synthesis*. Sage Publications Inc., Los Angeles, USA.

Dent Eric B & Goldberg Susan Galloway 1999. Challenging "Resistance to Change", *The Journal of applied behavioral science* 35 (1), 25–41.

Denzin Norman K. 2003. *Performance ethnography: critical pedagogy and the politics of culture*. Sage Publications, USA.

Derrida Jacques 1972. *Positiota*. Keskusteluja Henri Ronsen, Julia Kristevan, Jean-Louis Houdebinnen ja Guy Scarpettan kanssa. Glaudeamus, Helsinki.

Etherton Michael & Prentki Tim 2006. Drama for change? Prove it! Impact assessment in applied theatre. *Research in Drama Education*, 11 (2) 139–155.

Feldman Susan, Radermacher Harriet, Lorains Felicity & Haines Terence 2011. A research-based community theater performance to promote ageing: is it more than just a show? *Educational Gerontology*, 37: 885–898.

Ford Jeffrey D & Ford Laurie W & D'Amelio Angelo 2008. Resistance to change: the rest of the story. *Academy of Management review* 33 (2), 362–377.

Ford Jeffrey D. & Ford Laurie W. 2009. Decoding resistance to change. *Harvard Business Review*, 99–103.

Foucault Michel 1970. *The order of things. An archaeology of the human sciences.* Vintage Books, New York, USA,

Gallagher Kathleen 2007. Theatre Pedagogy and performed Research: Respectful Forgeries and Faithful Betrayals. *Theatre Research in Canada*, 28(2), 105–119.

Geertz Clifford 1973. *The Interpretation of Cultures. Selected essays.* Basic Books, New York, USA

Goldstein Tara 2012. Performed Ethnography and Research-Informed Theatre: A Reflective Assessment. *Youth Theatre Journal*, 26(1), 88–100.

Grey Ross E 2000. Graduate School Never Prepared Me for This: reflections on the challenges of research-based theatre. *Reflective Practice*, 1(3), 377–390.

Grotowski, Jerzy 2002. *Towards a Poor Theatre.* Taylor & Francis, New York, USA.

Haataja Marjaana, Tiirinki Hanna, Suhonen Marjo & Paasivaara Leena 2012. Muutosprosessin arvioinnin kehys lähijohtajan näkökulmasta – CSM-teorian sovellus terveydenhuollon työyksikössä. *Hallinnon tutkimus* 31, 217–230.

Haaparanta Leila & Oesch Erna (toim.) 2002. *Kokemus.* Juvenes Print Oy, Tampere.

Haaparanta Leila 2000. *Katsaus merkitysten metafysiikkaan.* Teoksessa: Airola Anu, Koskinen Heikki J, & Mustonen Veera (toim.) 2000. *Merkillinen merkitys.* Gaudeamus, Helsinki.

Hakulinen Hanna, Lammintakainen Johanna & Rissanen Sari 2012. *Terveydenhuollon muutostutkimus 2000–2010 -kirjallisuuskatsaus.* Hallinnon tutkimus 31 (1), 19–35.

Hansson Ann-Sophie, Vingård Eva, Arnetz Bengt B. & Anderzén Ingrid 2008. Organizational change, health, and sick leave among health care employees: A longitudinal study measuring stress markers, individual, and work site factors. *Work & Stress* 22(1), 69–80.

Harisalo Risto 2010. *Organisaatioteoria.* Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.

Hassard John 1996. Exploring the terrain of modern and postmodernism in organization theory. Teoksessa: Boje David M, Gephart Robert P. Jr. & Thatchenkery Tojo Joseph 1996 (edit.). *Postmodern management and organization theory.* Sage Publications, Thousand Oaks, USA.

Hatch Mary Jo 1997. *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press, Oxford, England.

Haveri Arto & Majoinen Kaija 2000. *Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät?*. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Heddon Deirdre & Milling Jane 2006. *Devising performance, a critical history*. Palgrave Macmillan, England.

Heikkinen Hannu 2001. *Pohdintaa draamakasvatuksen perusteista*. Teoksessa: Korhonen Pekka & Østern Anna-Lena (toim.) *Katarsis. Draama, teatteri ja kasvatus*. Atena Kustannus Oy, Jyväskylä.

Heikkinen Hannu (edit.) 2003. *Special interest fields of drama, theatre and education, the IDEA dialogues*. Jyväskylä University Press, Jyväskylä.

Hickman, Larry A 2004. *Pragmatism as post-postmodernism*. Teoksessa: Khalil Elias L. (edit.) *Dewey, Pragmatism and Economic Methodology*. Routledge, Oxfordshire, England

Hujala Anneli 2008. *Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä*. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 149. Kuopio.

Huttunen Laura 2010. *Tiheä kontekstointi: haastattelu osana etnografista tutkimusta*. Teoksessa: Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo, Hyvärinen Matti (toim.). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino, Tampere.

Ilmonen Kari 2007. *Muuan diskurssianalyysi. Esimerkkinä Chydenius-instituutin vaikuttavuustutkimus*. Teoksessa: Aaltola Juhani & Valli Raine 2007 (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. WS Bookvelli Oy, Juva.

Jackson Alecia Y. & Mazzei Lisa 2012. *Thinking with theory in qualitative research. Viewing data across multiple perspectives*. Routledge, Oxon, England.

Jokinen Arja, Juhila Krsi & Suoninen Eero 2006. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Vastapaino, Tampere.

Jonas-Simson Christine, Mitchell J. Gail, Carson Jennifer, Whyte Colleen, Dupuis Sherry & Gillies Jenifer 2011. *Phenomenological shifts for healthcare professionals after experiencing a research-based drama in living with dementia*. *Journal of advanced nursing* 68 (9) 1944–1955.

Jones Campbell & Rolland Munro (edit.) 2005. *Contemporary Organization Theory*. Blackwell Publishing Ltd, USA.

Jones Campbell 2004. *Jaques Derrida*. Teoksessa: Lindstead Stephen (edit.) 2004. *Organization Theory and Postmodern Thought*. Sage Publications, London, England.

Julkunen Raija 2004. Suunnanmuutoksen moraalitalous. Teoksessa: Kauppinen Ilkka. Moraalitalous. Vastapaino, Tampere.

Juuti Pauli & Lindström Kari 1995. Postmoderni ajattelu ja organisaation syvällinen muutos. Työterveyslaitos, Työ ja ihminen tutkimusraportti 4, JTO-tutkimuksia, Sarja 9, Helsinki.

Juuti Pauli, Rannikko Heikki & Saarikoski Ville 2004. Muutospuhe, muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Otavan kirjapaino, Keuruu.

Juuti Pauli & Virtanen Petri 2009. Organisaatiomuutos. Otavan Kirjapaino, Keuruu.

Juuti Pauli 2012. Menestystarinoita. Tutkimus kestävään tuottavuuteen yltäneistä organisaatioista. Hansaprint, Turku.

Jøsendal Kari & Skarholt Kari 2007. Communicating through theatre: how organizational theatre engages researchers and industrial companies. *Systemic Practice and Action Research*, 20: 65–76.

Kajamaa Anu 2012. Enriching action research with the narrative approach and activity theory. Analyzing the consequences of an intervention in a public sector hospital in Finland, *Educational Action Research*, 20:1, 75–93.

Kaplan Matthew, Cook Canstance & Steiger Jeffrey 2006. Using theatre to stage instructional and organizational transformation. University of Michigan, The CRLT Theatre program. http://www.crlt.umich.edu/sites/default/files/resource_files/Players%20Resources/Using%20Theatre%20to%20Stage%20Instructional%20and%20Organizational%20Transformation.pdf. (Luettu 20.4.2015)

Kauppinen Ilkka 2004. Moraalitalous. Vastapaino, Tampere.

Kendall Nancy & Miriam Thangaraj 2013. Ethnography. Teoksessa: Trainor Audrey A. & Graue Elizabeth (edit.). *Reviewing Qualitative Research in the social sciences*. Taylor & Francis, New York, USA.

Khalil Elias L. 2004 (edit.) *Dewey, Pragmatism and Economic Methodology*. Routledge, Oxfordshire, England.

Kinnunen Juha & Lindström Kari (toim.) 2005. Rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen vaikutukset HUSin johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 129. Kuopio.

Kinnunen Ulla, Feldt Taru & Mauno Saija (toim.) 2005. Työ leipälajina, työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus, Keuruu.

Kivineimi Liisa, Koivisto Kaisa, Latomaa Timo, Meilehto Milla, Sandelin Pirkko & Suorsa Teemu (toim.) 2012. Kokemuksen tutkimus III. Teoria, käytäntö, tutkija. Lapin yliopistokustannus, Rovaniemi.

Knapp Mark L. & Hall Judith A. 2006. *Nonverbal communication in human interaction*. Thomson Wadsworth. Belmont, USA.

Kopakkala Aku 2011. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Edita, Helsinki.

Korhonen Pekka & Østern Anna-Lena 2001. (toim.) Katarsis. Draama, teatteri ja kasvatus. Atena Kustannus Oy, Jyväskylä.

Koskenniemi Pieta 2007. Osallistava teatteri, devising ja muita merkillisyyksiä. Opintokeskus Kansalaisfoorumi, Vantaa.

Koski Pirkko (toim.) 2010. Teatteriesityksen tutkiminen. Otavan kirjapaino, Keuruu.

Kotter John P 1996. Leading change. Harvard Business Review Press, USA.

Kuoppakangas Päivikki 2013. Adopting the municipal enterprise form in Finland: core dilemmas in the transformation of public healthcare organizations. Public Organiz Rev, 13, 155–165.

Kylmä Jari & Juvakka Taru 2007. Laadullinen terveystutkimus. Edita Prima Oy, Helsinki.

L 22.4.1999/523 Henkilötietolaki

Lehtopuu Heidi, Syväjärvi Antti & Perttula Juha 2012. Henkilöstölähtöiset kehittämisalueet julkisen tervydenhuollon organisaatioissa. Hallinnon tutkimus 4, 294–311.

Laine Timo 2007. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomeneologinen näkökulma. Teoksessa: Aaltola Juhani & Valli Raine 2007 (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. WS Bookvell Oy, Juva.

Latomaa Timo 2012. Ymmärtävä psykologia – subjektiivisen kokemuksen ja toiminnan subjektiivisen mielekkyyden tutkimusta. Teoksessa: Kivineimi Liisa, Koivisto Kaisa, Latomaa Timo, Meilehto Milla, Sandelin Pirkko & Suorsa Teemu (toim.). Kokemuksen tutkimus III. Teoria, käyntntö, tutkija. Lapin yliopistokustannus, Rovaniemi.

Latomaa Timo 2011. Ymmärtävä psykologia: psykologia rekonstruktiivisena tieteenä. Teoksessa: Perttula Juha & Latomaa Timo (toim.) Kokeumuksen tutkimus, merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Lapin yliopistokustannus, Rovaniemi.

Leavy Patricia 2009. Method Meets Art, Arts-based Research Practice. The Guilford Press, New York, USA.

Lewin Kurt 1975 Field theory in Social Science. Selected theoretical papers. Greenwood Press, Westport, USA.

Lindstead Stephen (edit.) 2004. Organization Theory and Postmodern Thought. Sage Publications, London, England.

Linna Anne 2008. "Se on niin väärin" Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttaminen kuntaorganisaatioissa. Väitöskirja, Sarja A-7:2008, Turun Kauppakorkeakoulu, Turku.

Luomanen Jari 2010. Straussilainen grounded theory -menetelmä. Teoksessa: Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo, Hyvärinen Matti (toim.) . Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere.

Liotard Jean-Francois 1985. Tieto postmodernissa yhteiskunnassa. Vastapaino, Tampere.

Metsämuuronen Jari 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Mienczakowski Jim 1995. The theatre of ethnography: the reconstruction of ethnography into theatre with emancipatory potential. *Qualitative Inquiry* 1 (3), 360–375.

Miller Carole & Saxton Juliana 2009. A complicated tangle of circumstances – research in drama education. *The Journal of Applied Theatre and Performance*, 14:4, 545–560.

Milling Jane & Ley Graham 2001. Modern theories of performance. Palgrave, New York, USA.

Mitchell Gail J., Jonas-Simson Christine & Ivonoffski Vrenia 2006. Research-based theatre: the making of I'm still here! *Nursing Science Quarterly*. 19 (3), 198–206.

Montuori Alfonso & Ronald E. Purser 1996. Ecological futures, System theory, Postmodernism and participative learning in a age of uncertainty. Teoksessa: Boje David M, Gephart Robert P. Jr. & Thatchenkery Tojo Joseph (edit.). *Postmodern management and organization theory*. Sage Publications, Thousand Oaks, USA.

Morgan Glenn & Spicer André 2009. Critical Approaches to Organizational Change. Teoksessa: Alvesson Mats, Bridgman Todd & Willmott Hugh (edit.) *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, Oxford, England.

Neyland Daniel 2008. *Organizational Ethnography*. Sage Publications, London, England.

Nikander Pirjo 2010. Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa: Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo, Hyvärinen Matti (toim.). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino, Tampere.

Oddey Alison 1994. *Devising theatre: a practical and theoretical handbook*. Routledge, London, England.

Oikarinen-Jabai 2003, Toward performative research: embodied listening to self/other. *Qualitative Inquiry*, 9 (4), 569–579.

Oreg Shaul, Michel Alexandra & Todnem Rune 2013. The psychology of organizational change, viewing change form the employee's perspective. Cambridge University Press, Cambridge, England.

Otten Rebecca & Chen Tiffany 2011. Change, Chaos, Adaptation: The Effects of Leadership on a Work Group. *Creative Nursing*. 17 (1), 30–35.

Piderit Sandy Kerstin 2000. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review* 25 (4), 783–794.

Pietilä Ilkka 2011. Ryhmä- ja yksilöhaastattelun diskurssiivinen analyysi. Kaksi aineistoa erilaisina vuorovaikutuksen kenttinä. Teoksessa: Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo, Hyvärinen Matti (toim.). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino, Tampere.

Pihlajasaari Pia, Feldt Taru, Lämsä Anna-Maija, Huhtala Mari & Tolvanen Asko 2013. Eettinen kuormittuneisuus ja sen yhteydet eettiseen organisaatiokulttuuriin kaupunkiorganisaatiossa, suunnittelutoimistossa ja pankissa. *Hallinnon Tutkimus* 32 (2), 75–94.

Pihlström Sami 2002. Kokemuksen ehdot ja kokemuksen subjekti. Teoksessa: Haaparanta Leila & Oesch Erna (toim.) 2002. *Kokemus*. Juvenes Print Oy, Tampere.

Poulos Christopher N 2013. Autoethnography. Teoksessa: Trainor Audrey A. & Graue Elizabeth (edit.). *Reviewing Qualitative Research in the social sciences*. Taylor & Francis, New York, USA.

Prendergast Monica & Belliveau George 2003. Poetics and performance. Teoksessa: Trainor Audrey A. & Graue Elizabeth 2013 (edit.). *Reviewing Qualitative Research in the social sciences*. Taylor & Francis, New York, USA.

Prentki Tim & Preston Shela 2009. *The Applied Theatre Reader*. Routledge, Oxon, England.

Pässilä Anne 2012. Reflexive model of research-based theatre. Prosessing innovation at the crossroads of theatre, reflection and practice-based innovation activities. Väitöskirja, Lappeenranta teknillinen yliopisto.

Raisio Harri 2007. Yksinkertaiset terveydenhuollon reformit kyseenalaistettuina: Tarkoituksena luoda ideaalimalli laajalle terveydenhuollon reformille. *Hallinnon tutkimus* (3), 18–34.

Rafferty Alannah E., Jimmieson Nerina L. & Restubog Lloyd D 2013. When leadership meets organizational change: the influence of the top management team and supervisory leaders on change appraisals, change attitudes and adjustment to change. Teoksessa: Oreg Shaul, Michel Alexandra & Todnem Rune (edit.) *The psychology of organizational change, viewing change from the employee's perspective*. Cambridge University Press, Cambridge, England.

Rastas Anna 2010. Haastatteluaineistojen monet tehtävät etnografisessa tutkimuksessa. Teoksessa: Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo, Hyvärinen Matti (toim.). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino, Tampere.

Reed-Danahay Deborah 2011. *Autobiography, Intimacy and Ethnography*. Teoksessa: Atkinson Paul, Coffey Amanda, Delamont Sara, Loftland John & Loftland Lyn (edit.) *Handbook of Ethnography*. Sage Publications Ltd., London, England

Reissman Catherine Kohler 2005. *Narrative analysis*. Teoksessa: *Narrative, Memory & Everyday Life*. University of Huddersfield, England.

Rhodes Carl & Brown Andrew D 2005. Narrative, organizations and research. *International Journal of management Reviews*. 7 (3), 167–188.

Rissanen Sari & Lammintakainen Johanna (toim.) 2011. *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. WSOYpro Oy, Helsinki.

Rock Paul 2011. Symbolic Interactionism and Ethnography. Teoksessa: Atkinson Paul, Coffey Amanda, Delamont Sara, Loftland John & Loftland Lyn(edit.) *Handbook of Ethnography*. Sage Publications Ltd., London, England.

Rossiter Kate & Godderis Rebecca 2011. Finding the necessary distance: theorizing ethnographic research-based theatre. *Journal of contemporary Ethnography*, 40(6) 652–681.

Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo, Hyvärinen Matti (toim.) 2010. *Haastattelun analyysi*. Vastapaino, Tampere.

Saldaña Johnny 2003. Dramatizing data: a primer. *Qualitative inquiry*, 9 (2), 218–236.

Saldaña Johnny (edit.) 2005. *Ethnodrama. An anthology of reality theatre*. Rowman & Littlefield publishers, Inc. Walnut Creek, USA.

Saldaña Johnny 2013. *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Sage Publications Ltd. Los Angeles, USA.

Sauter Willmar 2010. Teatteritapahtuma. Uusia alkuja. Teoksessa: Koski Pirkko (toim.) 2010. *Teatteriesityksen tutkiminen*. Otavan kirjapaino, Keuruu.

Savolainen Leena, Lammintakainen Johanna, Kivinen Tuula & Sarkkinen Hannu 2008. Muutos johtamisen haasteena. *Terveystieteiden tutkimus* 3, 274–288.

Savolainen Leena, Lammintakainen Johanna, Kivinen Tuula & Sarkkinen Hannu 2011. Muutos johtamisen haasteena. *Seurantatutkimus terveydenhuollon henkilöstön kokemuksista organisaatioiden yhdistyessä*. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 1, 8–18.

Saxén Kristiina & Vuori Jari 2005. Sisäinen viestintä ja organisaatioon sitoutuminen sairaalaorganisaatioiden fuusiossa. Teoksessa: Kinnunen Juha & Lindström Kari (toim.) 2005. *Rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen vaikutukset HUSin johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin*. Kuopion yliopiston julkaisuja E. *Yhteiskuntatieteet* 129. Kuopio.

Shepherd Simon 2006. *Theatre, body and pleasure*. Routledge. Oxon, England.

Spoelstra Sverre 2005. Robert Cooper: Beyond organization. Teoksessa: Jones Campbell & Rolland Munro (edit.). *Contemporary Organization Theory*. Blackwell Publishing Ltd, USA.

States Bert O 1985. *Great reckonings in little rooms, on the phenomenology of theater*. University of California Press, London, England.

STM 2012. *Palvelurakennetyöryhmän loppuraportti, Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistiota 2012:30 Sosiaali- ja terveysministeriö*, Helsinki.

- Suoninen Eero 2001. Miten tutkia moniäänistä ihmistä? Väitöskirja. Tampereen yliopisto, sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Suonsivu Kaija 2006. Laboratoriohoitajien kokemuksia liikelaitostamisesta. *Hallinnon tutkimus* 2, 74–79.
- Taskinen Helena 2011. Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa: Rissanen Sari & Lammintakainen Johanna (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. WSOYpro Oy, Helsinki.
- Taskinen Helena 2005. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveystalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 126. Kuopio.
- Taskinen Helena, Sinkkonen Sirkka & Kinnunen Juha 1995. Sosiaali- ja terveystoimen yhdistämisen alkuvaiheet Kuopiossa. Työntekijöiden kokemuksia ja arviointeja. Terveystalouden ja -talouden laitos, Kuopion yliopisto, Kuopio.
- Teerijoki Pipsa & Lintunen Jarmo 2001. Kohtaamisia eri tiloissa – osallistavan teatterin näytämöt. Teoksessa: Korhonen Pekka & Østern Anna-Lena 2001. (toim.) *Katarsis. Draama, teatteri ja kasvat*. Atena Kustannus Oy, Jyväskylä.
- Trainor Audrey A. & Graue Elizabeth 2013 (edit.). *Reviewing Qualitative Research in the social sciences*. Taylor & Francis, New York, USA.
- Tsoukas Haridimos & Knudsen Christian 2003 (edit.). *The Oxford Handbook of Organization theory*. Oxford university press, Oxford, England.
- Ulvinen Veli-Matti 2012. Ymmärtävää sosiologiaa – fenomenologisen sosiologian näkökulma kokemuksen tutkimukseen. Teoksessa: Kivineimi Liisa, Koivisto Kaisa, Lomama Timo, Meilehto Milla, Sandelin Pirkko & Suorsa Teemu (toim.). *Kokemuksen tutkimus III. Teoria, käytäntö, tutkija*. Lapin yliopistokustannus, Rovaniemi.
- Vakkala Hanna 2012. Henkilöstö kuntauudistuksissa, Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Väitöskirja. Suomen kuntaliitto, Helsinki.
- Valtee Pasi 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi – organisaatiomuutoksen toteuttaminen työyhteisön haasteena. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.
- Vann James L. 2004. Resistance to Change and the Language of Public Organizations: A Look at "Clashing Grammars" in Large-Scale Information Technology Projects. *Public Organization Review: A Global Journal* 4, (47–73)
- Vartiainen Juhana 2014. Kestvyysvaje on eettinen dilemma. *Tieteessä tapahtuu* (3), 34–36.
- Vartio Juha 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä, Helsinki.
- Vehkalahti Reetta 2006. Leikkivä teatteri. Opas teatteri-ilmaisun ohjaajalle. LK-Kirjat, Jyväskylä.

Vilén Marika, Leppämäki Päivi & Ekstöm Leena 2005. Vuorovaikutuksellinen tukeminen sosiaali- ja terveysalalla. WSOY, Porvoo.

Waistell Jeff 2006. Metaphorical mediation of organizational change across space and time. *Journal of Organizational Change Management*, 19 (5), 640–654.

Warne Tony & Mcandrew Susan 2004. Mirror, mirror on the wall, who is the most improved of all? *Journal of Nursing Management*, 12, 131–136.

Westwood Robert & Linstead Stephen (edit.) 2001. *The language of organization*. Sage Publications, London, England.

Xenikou Athena & Furnham Adrian 2013. *Group dynamics & Organizational culture*. Palgrave Macmillan, Hampshire, England.

Young Mike 2009. A meta model of change. *Journal of Organizational Change Management*, 22(5), 525–548.

Østern Anna-Lena 2003. Art form into meaning in process drama – the pretext as metaphor. Teoksessa: Heikkinen Hannu (edit.). *Special interest fields of drama, theatre and education, the IDEA dialogues*. Jyväskylä University Press, Jyväskylä.

LIITTEET

Liite 1. Draamaprosessin suunnitelma

1. OSIO (1. päivä)

I	Alkukeskustelu	30'
II	Lämmittely	60'
III	Siltatyöskentely	60'
IV	Työskentelyvaihe	4 – 6 h
V	Näytelmän esitys ja tallentaminen	60'
VI	Loppukeskustelu	60'

2. OSIO (2. päivä) n. viikon kuluttua 1. osiosta

I	Alkukeskustelu	30'
II	Videotallenteen katsominen	30'
III	Reflektiivinen keskustelu	2 h
IV	Yhteenvedo	30'

Liite 2. Reflektiivisen keskustelun apukysymykset

Yleiskysymykset:

Mitä muutoksia teille on työpaikalla tapahtunut?

Koska muutokset ovat tapahtuneet?

Minkälainen työhistoria teillä on?

Miten kuvaillette omaa vastuualuettanne?

Keskustelu videotallenteesta:

Mitä ajatuksia esitys herätti?

Mitä esitys kertoi?

Mitä esitys kertoi muutoksesta?

Miten todelliselta esitys näytti?