

**TUNNEPUHE SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON
ORGANISAATIOMUUTOKSESSA**
Diskurssianalyttinen tarkastelu lähijohtajien haastatteluista

Sirpa Manninen

Pro gradu -tutkielma

Sosiaalihalintotiede

Itä-Suomen yliopisto

Sosiaali- ja terveysjohtamisen lai-
tos

Helmikuu 2019

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta
Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, sosiaalihallintotiede

MANNINEN SIRPA: Tunnepuhe sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiomuutoksessa. Diskurssianalyttinen tarkastelu lähijohtajien haastatteluista.

Pro gradu -tutkielma, 87 sivua, 2 liitettä (6 sivua)

Tutkielman ohjaajat: Professori (ma.) Sanna Laulainen
Yliopisto-opettaja Juha Rautiainen

Helmikuu 2019

Avainsanat: organisaatiomuutos, tunnepuhe, lähijohtaja, sosiaalinen konstruktionismi, diskurssianalyysi

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin lähijohtajien tunnepuhetta organisaatiomuutoksen kontekstissa. Tutkimuksen metodologinen viitekehys oli diskurssianalyysi, jonka tieteenfilosofinen tausta-ajatus ohjasi tutkimuksen lähtökohdaksi konstruktionistisen tavan ymmärtää sosiaalista todellisuutta. Tutkimustehtävinä oli kuvata, miten tunnepuhe rakentuu organisaatiomuutoksesta puhuttaessa, sekä millaista kuvaa tunnepuhe rakentaa organisaatiomuutoksesta. Teoreettisessa taustoituksessa esiteltiin tunteiden ja organisaatiomuutoksen erilaisia suuntauksia ja näkökulmia. Tutkielmassa nojaututtiin affektiiviseen kielen-tarkasteluun, jolloin haastateltavien puheesta analysoitiin tunnepuhetta yhteisesti jaetuista muutoskokemuksista.

Tutkielman aineisto koostui lähijohdon teemahaastatteluista, jotka oli tehty Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) koordinoiman COPE-hankkeen (Osaavan työvoiman varmistaminen sosiaali- ja terveydenhuollon murroksessa) yhteydessä. Haastatteluaineisto koostui 14 lähijohtajan haastattelusta ja haastattelulitteraatioita oli 126 sivua. Aineistoa analysoitiin tulkitsevalla diskurssianalyysillä, keskittyen lähijohtajien puheeseen muutoksesta.

Tässä tutkielmassa tunnepuhe organisaatiomuutoksessa rakentui taloudellisten säästöpainneiden, kiireen, työssä tasapainoilun ja kumppanuuden ympärille. Tunnepuheen tarkastelu osoitti sosiaalisen todellisuuden kuvautuneen yhteisölliseksi, mutta osin myös haasteelliseksi ja ristiriitaiseksi tapahtumaksi, jossa raha, ajan puute ja työntekijät faktuaalis-tettiin erityiseen asemaan.

Affektiivinen tarkastelukulma osoitti organisaatiomuutoksen olevan monimuotoinen tunnetapahtuma. Tulosten perusteella voitiin todeta, että vaikka organisaatiomuutos koetaan usein haasteelliseksi ja on negatiivisten tunteiden sävyttämää, on kumppanuudella vahvasti positiivista tunneilmapiiriä kasvattava voima. Työntekijöiden huomioiminen muutostumppaneina ja heidän ammatillisen osaamisen hyödyntäminen antavat johtajan työhön tukea.

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

MANNINEN SIRPA: Emotional discourse in social- and healthcare organizational change. Discourse analytical review of interviews with line managers.

Master's thesis, 87 pages, 2 appendices (6 pages)

Thesis Supervisors: Professor Sanna Laulainen
University teacher Juha Rautiainen

February 2019

Keywords: organizational change, emotional discourse, line manager, social constructionism and discourse analysis

This thesis examined the emotional discourse of line managers within the context of organizational change. The methodological reference framework used for the study was a discourse analysis, whose background philosophy paved the constructional way for understanding social reality as the starting point for research. The research tasks involved describing how emotional speech is based on organizational change, and what kind of impression can be derived from organizational change. The theoretical background presented different trends and perspectives of emotions and organizational change. This thesis employed an affective review, whereby the interviewees' speech was analyzed based on their emotional talk about jointly-shared experiences.

The research material which consisted of topical interviews with line managers was conducted by the Health and Welfare Institute's (THL) coordinated Cope project (Competent workforce for the future). The interview material consisted of 14 interviews with line managers and 126 pages of interviews. The material was analyzed using interpretive discourse analysis, focusing on the line managers' speech about organizational change.

In this study, the emotional discourse of organizational change was built around the pressure for economic savings, haste, work balancing and partnership. Emotional discussion showed social reality to be a communal, but also partly challenging and contradictory event in which moneys, a lack of time and that of workers were factualized.

The affective angle of view presented organizational change to be a diverse, emotional event. The results showed that although organizational change is often perceived as challenging and having a negative impact on emotions, partnership is a powerful force for a positive atmosphere. Paying attention to employees while regarding them as partners for change and utilizing their professional know-how provide support for the manager's work.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 TUNTEET ORGANISAATIOMUUTOKSESSA	9
2.1 Tunteet	9
2.2 Organisaatiomuutos tunnekokemuksena	14
3 DISKURSIIVISUUS METODOLOGISENA VALINTANA JA AINEISTO	21
3.1 Sosiaalinen konstruktionismi tunteiden rakentumisessa	21
3.2 Diskursiivisen tutkimuksen lähtökohdat.....	23
3.3 Tutkimusaineisto.....	27
3.4 Diskurssianalyysin toteutus	30
4 TUNNEPUHEEN DISKURSSIT MUUTOKSESTA PUHUTTAESSA	36
4.1 Niukkuus hallitsijana -diskurssi.....	36
4.2 Muutos epäilyttää -diskurssi	46
4.3 Yhteisöllisyyden voima -diskurssi.....	54
5 TULOSTEN TARKASTELU JA PÄÄTELMÄT	63
5.1 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi.....	63
5.2 Tunnepuhe organisaatiomuutoksen kuvaajana	65
5.3 Päätelmät.....	71
LÄHTEET	76
LIITTEET.....	83

KUVIOT

KUVIO 1 Kulkemani diskurssin tutkimuksen hermeneuttinen kehä.....	29
KUVIO 2 Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta.....	31
KUVIO 3 Niukkuus hallitsijana- diskurssin pääkohdat.....	46
KUVIO 4 Muutos epäilyttää- diskurssin pääkohdat	54
KUVIO 5 Yhteisöllisyyden voima- diskurssin pääkohdat.....	62

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Tutkimusmetodologiset painotukset tässä tutkimuksessa.....	27
TAULUKKO 2 Yhteenveto tutkielman tuloksista.....	70

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveydenhuollon laaja-alaiset muutokset ja niiden suunnittelu ovat olleet pitkään niin kansalaisten, median kuin tieteellisten tutkimusten eritasoisen tarkastelun ja keskustelun kohteena. Tämä pro gradu -tutkielma on sosiaalihalintotieteen maisteritutkintoon kuuluva opinnäytetyö, jossa on tarkoituksena tarkastella millaista tunnepuhetta sosiaali- ja terveydenhuollon muuttuvista käytänteistä ja ympäristöistä puhuttaessa on havaittavissa kielellisen tarkastelun eli diskurssianalyysin avulla. Lisäksi tarkastelun kohteena on, millaisena ilmiönä organisaatiomuutos näyttäytyy lähijohtajien puheessa.

Erilaisia organisaatiomuutostutkimuksia on tehty paljon eri tieteenaloilla, kuten esimerkiksi maanpuolustuksen (Kämäri 2010), journalismin (Karvala 2014) ja kasvatustieteiden (Ronkainen 2012) aloilta. Organisaatiomuutostutkimuksissa on huomioitu niin työntekijöiden (Ponteva 2009), johtajien (Varis 2012), kuin asiakkaankin (Tiainen 2015) näkökulma. Paljon tutkitun aiheen valintaan vaikutti se, että yhä enemmän tänä päivänä kiinnitetään huomiota ihmisten jaksamiseen, kun muutos on jatkuva olotila. Tutkielman aihe on myös ajankohtainen, sillä sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksia tapahtuu tällä hetkellä valtakunnallisesti ja paikallisesti vaikuttaen alan johtamiseen ja sen haasteisiin. Muutosten herättämien tunteiden huomiointi on yksi johtamisen tärkeä tehtävä, joten myös sen vuoksi niiden tutkiminen ja niistä tietoiseksi tuleminen on merkittävää (Lunkka, Pätsi & Suhonen 2017). Tunteiden tutkiminen avaa mahdollisuuden edistää käsitystä tunteiden syistä ja seurauksista työelämässä (Ashkanasy, Zerbe & Härtel 2002, 4).

Aiemmin tunteiden tutkimista ei humanistisessa, yhteiskunnallisessa ja käyttäytymistieteessä pidetty kovin tärkeänä. Kiinnostus tunteiden tutkimukseen on kuitenkin lisääntynyt huomattavan paljon viime vuosikymmeninä ja sitä pidetään nykyisin tärkeänä tutkimuskohteena. Tätä muutosta kutsutaan edellä mainituilla tieteenaloilla affektiiviseksi tai emotionaaliseksi käännteeksi, joka on 1990-luvun puolivälissä alkaneen kehityksen tulos. (Salmela 2017, 32–33.) Tällöin tunteita alettiin enenevässä määrin liittää osaksi työhyvinvointia ja organisaatioiden menestymistä. Sen myötä tunteiden merkitys myös organisaatiotutkimuksessa löysi sijansa. Tunteiden tutkimusta osana organisaatiotutkimusta pidettiin vielä vuosituhaten alussa kuitenkin yhä liian vähäisenä. (Brief & Weiss, 2002, 279, 293.) Sittemmin tunnenäkökulma on ollut enenevässä määrin mukana organisaatiotutkimuksissa.

Tunteet ovat seurausta sosiaalisesta vuorovaikutusta. Jo Aristoteles ajatteli, että tunteet sijoittuvat sosiaaliseen kontekstiin, jolloin ihminen heijastelee omia tunteitaan vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Antropologit kuvaavat tunteiden merkityksellisyyden rakentuvan puheen kautta. Tunnepuhetta on hedelmällistä tutkia juuri siinä sosiaalisessa kontekstissa, jota halutaan syvemmin tarkastella. (Salovey 2003, 747–748.) Tässä tutkielmassa tunnepuhetta tarkastellaan organisaation eritasoisten muutosten kontekstissa.

Muutoksella en tarkoita tässä yhteydessä ainoastaan organisaatiomuutosta, esimerkiksi kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon toimintojen yhdistymistä alueellisesti, vaan otan laajemmin huomioon myös organisaation sisällä tapahtuvat erilaiset muutokset, vaikkei ne olisi organisatorisia. Nämä muutokset ovat huomion kohteena myös tutkielman empiirisessä tarkastelussa, vaikka teoriaosuudessa puhun erityisesti organisaatiomuutoksesta ilmiönä. Tunteiden näkökulmaa ei käsitellä niinkään psykologisesta näkökulmasta käsin, vaan osana sosiaalisesti rakentuvaa organisationaalista muutosprosessia.

Lähijohtajien haastatteluja tulkiten diskurssianalyysin avulla. Yhteiskuntatieteissä koettiin 1980-luvulla vahva kielellinen käänne, jolla on ollut tutkimuksen tekemiseen liittyviä käsityksiä merkittävästi muuttava vaikutus. Tämä kielen ja vuorovaikutuksen merkitystä korostava käänne on tuonut vaikutteita 2000-luvulle tultua myös johtamis- ja organisaatiotutkimukseen, minkä vuoksi monia perinteisiäkin johtamisen ja organisaatiotutkimuksen ilmiöitä on alettu tarkastelemaan uudestaan, erilaisin lähestymistavoin. Tämä on näkynyt laadullisten ja erityisesti diskursiivisten tutkimusten lisääntymisenä alan tieteellisissä tutkimuksissa ja opinnäytetöissä. (Siltaoja & Vehkaperä 2011, 206.)

Tässä tutkielmassa diskurssianalyysi on tutkimuksen teoreettismetodologinen viitekehys, joka asettaa implisiittisesti tutkimuksen lähtökohdaksi konstruktionistisen tavan ymmärtää sosiaalista todellisuutta. Tämä liittyy tutkielmani myös Jürgen Habermasin esittämään praktiseen tiedonintressiin, joka liittyy oleellisesti yhteisölliseen elämäntapaan kuuluvaan viestintään ja kieleen. Siihen liitetään ajatus tavoitteesta, jossa tulkitsija (eli tutkija) pyrkii muodostamaan vuorovaikutteisen yhteyden tekstin ja itsensä välillä. (Habermas 1976.)

Tutkielman ontologinen lähtökohta pohjautuu tulkitsevaan diskurssianalyysiin, jonka tieteenfilosofinen tausta-ajatus perustuu yleensä sosiaaliseen konstruktionismiin (Siltaoja & Vehkaperä 2011, 212). Tulkinalliseen tutkimusparadigmaan nojautuessa ollaan

kiinnostuneita ihmisten ymmärryksestä ympäröivästä maailmasta, ja siinä yhdistyvät juuri kielen merkitys sekä erilaisten merkitysten konstruktiot ja sosiaaliset suhteet. Lisäksi tulkitseva paradigma korostaa ajatusta, ettei luontoa ja muuta fyysistä maailmaa voida ymmärtää samalla tavoin kuin ihmistä, koska ihmiset itse luovat sosiaalisen maailman merkityksen. (Hatch & Yanow 2003, 70.)

Tässä tutkielmassa käytettävää termiä tunnepuhe ei ole yleisesti käytetty suomalaisissa tieteellisissä julkaisuissa, mutta eri asiayhteydessä siihen viittaavia synonyymejä tai sanoja ovat käyttäneet muun muassa Eero Väyrynen (2014) termillä emotionaalinen puhe, ja Teija Waaramaa-Mäki-Kuhmala (2009) käytti termiä emotioilmaisu. Olen tehnyt ratkaisun käyttää kuitenkin tunnepuhe-termiä, sillä se kuvaa tässä yhteydessä parhaiten sitä kielellistä ilmaisua, jossa puheesta on havaittavissa tunteita tai jokin tunnetila.

Tunnepuheen tarkastelu on aiemmissa organisaatiomuutostutkimuksissa vähäistä, joten tämä tutkielma täyttää siltä osin sitä tutkimusaukkoa suomalaisessa organisaatiotutkimuksessa. Tutkielmani tavoitteena on tunnepuheen tarkastelun myötä tuoda näkyväksi, millaisena organisaatiomuutos näyttäytyy lähijohtajien puheessa.

Tämän tutkielman tutkimustehtävinä on selvittää

- 1) Miten tunnepuhe rakentuu organisaatiomuutoksesta puhuttaessa?
- 2) Millaista kuvaa tunnepuhe rakentaa organisaatiomuutoksesta?

2 TUNTEET ORGANISAATIOMUUTOKSESSA

2.1 Tunteet

Tunteiden yläkäsitteenä pidetään affektia, joka voimistuessaan positiiviseen tai negatiiviseen synnyttää erilaisia tunnereaktioita ja -kokemuksia. Affektiivista tilaa voidaan pitää tietoisena tunnetilana, eikä niinkään uskomuksena, asenteena tai ennako-olettamuksena tunnetilasta. Tietoisuudesta huolimatta ihminen ei välttämättä osaa määrittää mikä synnytti tunne- eli affektiivisen tilan. (Berkowitz 2003, 805.)

Margaret Wetherell puolestaan määrittelee, että ”affekti, toisin kuin emootio tai tunne, on jotain mitä ei ole vielä suljettu, edustettu, leimattu, kommunikoitu, muovattu ja strukturoitu. Affekti on virtuaalista; kesyttämätöntä ja sopeuttamatonta, aina tulemisen prosessissa.” (Wetherell 2012, 59.) Vaikka tieteenaloilla ja eri teorioilla on keskenään eroavaisuutta, on näillä eroista huolimatta yhteistä emootion käsitteen suosiminen affektin sijaan. Käyttäytymistieteellisissä tutkimuksissa affektia käytetään yleiskäsitteenä erilaisille kokemuksellisille tiloille, kuten tuntemuksille, emootioille ja mielialoille. Nämä eroavat toisistaan kestopensa ja toimintataipumustensa eriytyneisyyden perusteella. (Salmela 2017, 33.) Monissa eri tutkimussuuntauksissa affektia on pyritty hahmottamaan ja avaamaan muun muassa ruumiin ja mielen välisenä dikotomiana. Erityisesti feministisessä tutkimuksessa affekti on käsitteellisesti liitetty ruumiillisuuteen, tunteisiin, emootioihin ja intensiteettiin. (Mannevuori 2015, 17.) Tässä tutkielmassa tunteet tarkoittavat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ilmeneviä tunnetiloja, jotka ovat puheen tulkitsemisen avulla määriteltävissä.

Vuorovaikutuksellista puhetta, kuten tässä aineistossa haastattelijan ja haastateltavien välillä, voidaan tarkastella tunnenäkökulmasta kahdella eri tavalla. Mikäli tunteet ovat puheenaiheena, analyysin lähtökohtana pidetään tunteiden nimeämistä tai tunteista puhumista. Tunnetta ja tunteita voidaan kuitenkin tarkastella myös ei-puheenalaisena, mutta ne ovat silti vahvasti vuorovaikutuksessa läsnä olevina. Tällaisessa tilanteessa puhujat ovat kyllä orientoituneina tunteeseen, tilanteen tai kokemuksen synnyttämään tunnelaustukseen, toisten ympärillä olevien mielialaan tai asenteisiin, vaikka he eivät varsinaisesti itse tunteita nimeä tai kuvailekaan puheessaan. Tällaista affektiivisuutta on luettavissa kielenkäytön eri piirteistä. (Vehviläinen 2004.) Juuri tällaisesta affektiivisesta kielen

tarkastelusta on tässä tutkimuksessa kyse, sillä haastateltavien tehtävänä ei ole ollut kuvailla varsinaisesti miltä heistä tuntuu, vaan keskustelu pysyy teemoiltaan myös muissa organisaatiomuutoksen aiheissa. Toisaalta affektiivisuus voi olla myös joihinkin tiettyihin teemoihin rajattujen puheiden yksi ominaisuus, eli on tällöin kyseisestä tilanteesta syntyvä tunnetila. Affektiivisuudella voidaan tarkoittaa myös pidempikestoista, yhteisesti jaettua tunneilmapiiriä. (Vehviläinen 2004.)

Tieteellisessä kirjallisuudessa tunne-elämän käsitteitä määritellään monin eri tavoin. Useimmiten eri teoksissa erotetaan toisistaan käsitteet emotio ja tunteet. Nämä molemmat katsotaan liittyvän affektin, eli tunnetilan yläkäsitteeseen. (Kokkonen 2010, 14.) Erilaiset tunnemääritelmät ja -teoriat tarkastelevat tunnetta kukin eri näkökulmasta. Tunne-termi on monitahoinen, eikä siihen ole yhtenäistä ja kattavaa selitystä ilmiönä tai määritelmänä. Sen vuoksi tunne-sanana käyttö voi johtaa väärinkäsityksiin, ristiriitaisuuksiin ja sekaannuksiin tutkimuksissa. (Izard 2009.) Tästä johtuen on tarpeellista avata seuraavaksi tunteiden erilaisia määritelmiä, teorioita ja lähestymiskulmia.

Suomen kieli on varsin köyhä tunnesanojen suhteen. Suomen kielessä käytetään samaa tunne verbiä kuvatessa niin henkistä kuin fyysistä tunnetta. Englannin kielessä puolestaan tunnesana erotellaan sanoin affect, emotion ja feeling. Suomen kielessä ei ole suoraa vastinetta käsitteelle affect, joten siihen viitataan lainasanalla affekti. (Salmela 2017, 32.) Nojaan tässä tutkielmassa suomen kielen tunne-sanaan, joka tulee englannin kielen emotion sanasta, jonka kantasanana on latinan kielen verbi emovere. Tämä tarkoittaa liikuttamista, liikkeelle panemista tai ulospäin liikkumista. Emootioiden ajatellaan olevan biologisesti määrättyneitä, automaattisia ja kokonaan tiedostamattomia tunnereaktioita. Emootiot sijoittuvat ajallisesti tunneprosessin alkupäähän eli ne ilmenevät hyvin pian jonkin tapahtuman jälkeen. Emootioille on tyypillistä erilaiset aivotoiminnan, kehon toiminnan ja käyttäytymisen muutokset. (Kokkonen 2010, 14; Nummenmaa 2010, 13.) Englannin kielen feeling sanaa on ehdotettu käännettäväksi suomen kielen sanaksi tuntemus (Salmela 2017, 32).

Tunteiden lähikäsite mieliala on tunteita laimeampi, pidempikestoisempi ja näkyy kasvojen ilmeitä selkeämmin kehon kielessä, äänen sävyssä ja puheen rytmisissä. Mielialat kertovat ihmisen sisäisestä maailmasta ja siitä, miten menee ja mitä kuuluu. (Kokkonen 2010, 16.) Mielialat aiheuttavat yksilölle tietynlaista sosiaalista käyttäytymistä ja auttavat

ylläpitämään joko negatiivista tai positiivista affektia itsestä ja muista (Salovey 2003, 749).

Mielen ja kehon dualismi, eli ajatus voimmeko liittää tunteiden aiheuttamia ilmiöitä kehoon ja mieleen, on herättänyt myös filosofisia pohdintoja, joihin liittyy tutkimuksellisesti ontologisia ja epistemologisia kysymyksiä. On pohdittu, onko olemassa universaaleja tunteita, joita voisi pitää kaikkialla maailmassa samankaltaisesti esiintyvinä. Tunteista on muodostettu erilaisia teorioita ja niistä käydään keskustelua edelleen. Tärkeimpänä keskustelun kohteena on se, mikä on ihmisen tietoinen yhteys omiin tunteisiin ja luokitellaanko tunteita kehollisten kokemusten mukaan. Toisin sanoen erimielisyys tunteiteorioista kytkeytyy tunteiden dualistiseen kokemukseen, jossa pohditaan missä määrin tunteita voidaan yhdistää kehollisiin kokemuksiin. (Jokinen 2015, 46.)

Tuntemusteorioiden mukaan tunteiden ajatellaan olevan sisäisesti koettuja tuntemuksia, jotka ilmenevät ihmisen toiminnassa. Tämän teorian mukaan tunteen olennaisin piirre on siis tuntemus. Tuntemuksen ei ajatella olevan havainto eikä ruumiillinen muutos vaan tietoisuus ruumiillisesta muutoksesta. Tuntemukset eivät ole kuitenkaan riippuvaisia ruumiillisista muutoksista, vaan ne voivat olla riippuvaisia esimerkiksi ihmisen ajatuksissa tai tiedoissa tapahtuvista muutoksista tai ihmisen mielentiloista. Vaikka tuntemuksella ei voida täysin yksiselitteisesti määritellä tunnetta, se on kuitenkin tärkeä osa sitä. (Puolimatka 2011, 328–332.)

Tunteita on tulkittu myös käyttäytymismalleiksi tai -taipumuksiksi. Positivistisen käsityksen mukaan tunteista ei voida luotettavasti sanoa oikein mitään, koska tunne on jotakin sellaista, mitä ei voida julkisesti havaita. Sen vuoksi tulisi kiinnittää huomiota ihmisen käyttäytymismalleihin ja taipumuksiin käyttäytyä tietyllä tavalla, sillä jotkut tunteet ovat taipumuksia käyttäytyä tietyllä tavalla tietyissä olosuhteissa. Tunnetta on toki vaikeaa sellittää pelkäksi käyttäytymiseksi, mutta useisiin tunteisiin kuitenkin kuuluu yhtenä tekijänä taipumus käyttäytyä tietyllä tavalla. (Puolimatka 2011, 333–335.) Tällaista käyttäytymiseen liittyvää tunnemallia ovat tutkineet sosiaalisen konstruktionismin ja symbolisen interaktionismin kannattajat, jotka tarkastelevat emootioita lähinnä ajallisesti ja paikallisesti vaihtelevista tilanteiden määritelmistä, tunnekäsitteistöstä ja emootioita koskevista uskomuksista riippuvina. Tätä vastoin positivistit ajattelevat emootioiden olevan psykologian perustunteorioiden tavoin muuttumattomia, pääosin automaattisia vasteita tietynlaisiin sosiaalisiin ärsykkeisiin. (Salmela 2017, 33.)

On olemassa myös käsitys, jonka mukaan tunne on sellainen tahto tai halu, joka on kasvanut niin voimakkaaksi, että siitä tulee tunnettava. Jonathan Edwards (1703-1758) on väittänyt, että ihmismielellä on kaksi perustoimintoa: ihmisellä on ymmärrys, jonka avulla saadaan käsitys todellisuudesta. Toisaalta on samaan aikaan taipumus kokea mieltymystä tai vastenmielisyyttä olemassa olevia asioita kohtaan. Tätä valmiutta voidaan kutsua haluksi tai tahdoksi. Yksinkertaisemmin asian voisi kuvata siten, että mikäli ihminen kokee hyväksyntää, vetovoimaa tai mieltymystä jotain asiaa kohtaan, hänen mieltymyksensä tai halu on kasvanut niin suureksi, että hän tuntee rakkauden, ilon, toivon tai kiitollisuuden tunteita. Päinvastaisessa tilanteessa ihmisellä syntyy vihan, katkeruuden, pelon, surun tai kateuden tunteita. Ihmismielen halu ja tahto voivat siis ilmetä eritasoisina ja voivat olla myös niin laimeina, ettei niitä voi oikein edes tunteeksi kutsua. Edwards oli kuitenkin sitä mieltä, että kun halu ja tahto saavuttavat tietyn voimakkuusasteen, se aiheuttaa tunnettavia muutoksia myös ruumiissa. Näin ollen tunteet eivät eroa juurikaan halusta ja tahdosta. Ruumiilliset muutokset liittyvät tunteisiin, mutta Edwardsin mukaan tunne ei siltikään ole ruumiillinen tila vaan ennemminkin ihmisen mielessä oleva tapahtuma. Mielenkiintoisen näkökulman tähän teoriaan tuo kysymys, ohjaako ihmisillä tunne tahtoa vai tahto tunnetta, sillä tunteen ja tahdon välillä on väistämättä olemassa jonkinlainen riippuvuus ja vuorovaikutus. (Puolimatka 2011, 334–335.)

Carrol E. Izard (2009) lähestyy asiaa jokseenkin Edwards`in näkemyksen suuntaisesti, jossa tunteet ovat läsnä ihmisen kokemuksissa jo ennen kielellisiä taitoja. Sittemmin ihmiselle muodostuu kognitiivisten havaintojensa avulla erilaisia tunnekokemuksia, jotka kehittyvät koko ihmiselämän ajan. Izard ei kuitenkaan puhu niinkään halusta ja tahdosta syntyvistä tunteista, vaan esittää ajatuksen, että tunne on pohjimmiltaan *tunto*. Tuntoa hän kuvaa eräänlaiseksi prosessiksi, jotka tuntuvat tietoisesta ymmärryksen jollakin tasolla. Nämä tunnetut prosessit esiintyvät ihmisellä käyttäytymisessä ja toiminnassa eri tavoin riippuen siitä miten vahva tämä tunneprosessi on. (Izard 2009.)

Kognitiivisen tunneteorian mukaan tunteet ovat sidoksissa yksilön tietoihin, arviointeihin ja pohdintaan. Eli tunteen ja ajattelun, sekä tunteen ja tiedon välillä on tämän teorian mukaan läheinen suhde. Tunteet ovat aina suuntautuneena johonkin kohteeseen, eli ovat intentionaalisia. Tämä ulottuvuus sisältää tietoa, arviointia ja myös motivaatiota. Tunteen pohjana oleva tieto rakentuu ympäristöä koskevasta informaatiosta. Nämä informaatiot antavat ihmiselle henkilökohtaisia merkityksiä ja motivaatioita, ja sen kautta lisää halua

ja valmiuksia toimia tietyllä tavalla. Esimerkkinä voisi tällaisesta olla kateuden tunne jonkun saamasta uudesta autosta. Kateuden tunne saa aikaan halun saada itselleenkin uuden auton. Näin ollen tunteet välittävät myös tietoa omista arvoista, eettisistä periaatteista ja elämän tarkoituksesta. Tunteet auttavat ihmistä saamaan kosketuksen siitä, mihin arvoihin ja merkityksiin oma elämä perustuu. Tämän teorian mukaan yksilön minuus ja tärkeimmät tunteet muotoutuvat arvotietoisuuden pohjalta. (Puolimatka 2011, 335–336.)

Tunteiden yhdistelmäteoria nimensä mukaisesti kiistää, että tunnetta voisi ymmärtää vain yhden rakenneosan kautta, vaan tunteissa yhdistyy kaksi tai useampia eri elementtejä. Tyypillinen esimerkki yhdistelmäteoriasta on Aristoteleen teoria, jossa tunteessa on neljä eri rakenneosaa: arvostelma, tuntemus, psykofyysinen muutos ja toimintasuositus. Modernissa keskustelussa tunteiden tiedollista ulottuvuutta painottava yhdistelmäteoria on kaikista suosituin. Keskeisenä teemana on ollut, miten tunteiden eri osatekijät kytkeytyvät toisiinsa. James W. Kalatin (2007) mukaan tunne pitää sisällään kognition, motivaation ja koetun tunteen. (Puolimatka 2011, 336–340.)

Tunteiden syntymekanismi on mielenkiintoinen ja monimuotoinen tapahtuma, joihin esitelin edellä eri tutkijoiden näkemyksiä. Näistä kooten voidaan ajatella kokonaisvaltaiseen tunnereaktioon kuuluvan ainakin kolme eri osaa: tunnereaktion synnyttämät fysiologiset muutokset kehossa (esim. sydämen sykkeen kiihtyminen), tunteeseen liittyvät käyttäytymisen muutokset (esim. pakenemisreaktio) sekä subjektiivinen kokemus eli tietoisuus tunteista. Nämä kolme tapahtuvaa nivoutuvat toisiinsa ja muodostavat yhdessä tunnereaktion. (Nummenmaa 2010, 21.)

Tunteiden ymmärtämisen taustat ja se miltä ihmisestä tuntuu, riippuu osittain siitä, miten tunteet ymmärretään. Niitä ei ymmärretä samalla tavalla, koska se miltä ihmisestä tuntuu eri tilanteissa, on osittain riippuvainen kulttuurista jossa ihminen elää ja sen opettamista tavoista tulkita tunteita. Tunne-elämän ilmiöitä tulkitaan eri tavoin myös sen mukaan, millainen käsitys on ihmisestä tai siitä mikä on ihmisen itsensä mielestä arvokasta. Kukin ihminen omaa omanlaisen ihmis- ja arvokäsityksen, ja sen vuoksi samat kokemukset ja tunne-elämän ilmiöt voidaan nähdä ja arvottaa hyvin eri tavalla. Siksi ne myös tuntuvat erilaisilta. (Puolimatka 2011, 325.) Lisäksi samalle tunteelle voi olla useita erilaisia niin kutsuttuja puhesignaaleja. Tunteita sanoitetaan ja niitä ilmaistaan erilaisin sanavalinnoin ja painotuksin. Tietyt puhesignaalit ovat pidempikestoisempia ja antavat omanlaisen merkityksen tunneilmaisulle. (Keltner & Ekman 2003, 412.) Tämän tutkimuksen aineistossa

on havaittavissa tällaista puhesignaalien erilaisuutta. Haastateltavilla on yksilöllisiä puheen ilmaisun tapoja, joissa ilmenee muun muassa erilaisten retoristen keinojen käyttö, joilla oman puheen ilmaisua voidaan vahvistaa ja vakuuttaa, antaen niille erityisiä merkityksiä.

Tutkimusten valossa on ollut vaikeaa määrittää, aiheuttavatko tunnekokemukset muutoksia kehon fysiologiassa vai aiheuttavatko nämä fysiologiset muutokset yksilön subjektiivisen tunnekokemuksen. Tämä on sen vuoksi merkittävä näkökulma, sillä sen kautta voitaisi määritellä seuraako ihmisen tunnekokemukset kehon toiminnan muutoksia ikään kuin tunnemekanismien sivutuotteena, vai onko tunnekokemuksilla aktiivinen rooli kehon toimintojen muokkaamisessa tunnereaktion aikana. Mielenkiintoinen tutkimushavainto on se, että tunnereaktioihin liittyvät fysiologisen toiminnan muutokset koetaan kuitenkin yksilöllisesti hyvin eri tavalla. Täsmälleen sama tilanne ja samanlaiset keholliset reaktiot, esimerkiksi julkisen esiintymisen aiheuttama sympaattisen hermoston kiihtyminen, voi toiselle aiheuttaa ahdistusta ja epämiellyttävää oloa, mutta toinen saa siitä päinvastoin huikean esiintymisinnostuksen. (Nummenmaa 2010, 21–24.)

Tässä tutkielmassa en nojaudu yksittäiseen tunneteoriana tai -määritelmään, vaan tunteet käsitteenä ja ymmärrys tunteista nivoutuvat yhteen sosiaalisen konstruktionismin kanssa luoden ajatuksen, että tunteet muodostuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ympäristön ja ihmisten kanssa. Lisäksi huomioin tunteiden olevan myös yksilön subjektiivinen kokemus, jolloin tunteisiin heijastelee Stephen Finemanin (2000, 13) mukaan vaikutuksia historiasta ja siitä sosiaalisesta kontekstista, jossa yksilö on elänyt.

2.2 Organisaatiomuutos tunnekokemuksena

Organisaatiomuutos ilmiönä on monimuotoinen ja laajasti ymmärrettävä, kompleksinen tapahtuma, jota voidaan tarkastella eri näkökulmista lähtöisin. Tapahtumana organisaatiomuutos on niin moniulotteinen prosessi, että erilaisia tulkintoja ja määritelmiä sekä teoreettisia ja filosofisia näkökulmia on runsaasti. Burke Warner on todennut, että organisaatiot on luotu muuttumaan, eikä pysymään samana (Warner 2002, 4). Muutosta voidaan pitää strategisena, tarkkaan suunniteltuna tapahtumana, mutta yhtä kaikki inkrementaalisenä prosessina, jolloin asioita muutetaan ja niihin reagoidaan vasta kun ilmenee jokin kriisi tai muutoin pakottava tarve muuttaa toimintaa (Pollit & Bouckaert 2004, 182).

Organisaatiomuutosteorioista lienee tunnetuin vuonna 1953 Kurt Lewin'in esittämä jäävuorimalli, jossa on kolme eri vaihetta: sulattaminen, muutos ja jäädyttäminen. Muutos lähtee tämän mallin mukaan liikkeelle siitä, että ensin täytyy sulattaa, eli valmistautua hävittämään vallalla olevia toimintamalleja tai toimintoja, jonka jälkeen valmistaudutaan ja siirrytään uuteen toimintamalliin tai tehtävään. Sen jälkeen uusi toimintamalli jäädytetään ja vakioidaan käyttöön. (Gromov & Brandt 2011, 67.)

Muutoksesta on esitetty myös lempeämpi teoriamalli metaforalla ”liikkuva auto”, jossa muutokset tapahtuvat sellaisena, että jotain entistä pysyy koko ajan rinnalla mukana. Tämä ei kuitenkaan takaa sitä, että ihmiset sopeutuisivat muutokseen yhtä hyvin kuin jäävuorimallissa, sillä entisen sulattaminen ja uuden jäädyttäminen on muutoksessa aina riippuvainen taustalla olevasta organisaation ydinkulttuurista. (Gibson & Barsade 2003.)

Organisaatiomuutos voidaan jakaa suunniteltuun tai suunnittelemattomaan toimintaan, jossa voidaan nähdä ihmisten eritasoinen toiminnan painotus, paljonko he ovat muutoksen toiminnassa mukana. Suunniteltu muutos on aina tietoista toimintaa ja sisältää myös odotuksia ja toiveita päästä parempaan tilanteeseen. Suunnittelematon organisaatiomuutos voi puolestaan olla täysin riippumaton ihmisten tietoisesta toiminnasta ja tämän vuoksi se mielletään usein myös melko arvaamattomaksi muutostapahtumaksi. Suunniteltu ja suunnittelematon muutos kulkevat usein hyvin limittäisenä tapahtumana. Suunnitellun muutoksen sisään voi sisältyä myös suunnittelematonta muutosta. (Poole & Van de Ven 2004, 4–5.)

Toisaalta organisaatiomuutos nähdään kuuluvan yhteen innovaation kanssa, jolloin organisaatiomuutos on prosessi, joka on sidoksissa niin sisäisiin kuin ulkoisiin vaikuttimiin. Muutos tapahtuu aikojen saatossa organisaation rakenteissa, laadussa tai olemisen muodossa. Muutos voi liittyä vain yksittäisen työntekijän työhön, vain yhteen organisaation osaan tai laajemmin koko organisaatioon tai jopa koko toimialaan. Usein organisaatiomuutos määritellään suhteessa aikaan, jolloin tarkastellaan ja vertaillaan sitä, mitä eri ulottuvuuksia muutos on pitänyt sisällään tietyn ajan jakson sisällä tai kuluessa. (Poole & Van de Ven 2004, 383.)

Organisaatiomuutoksesta on esitetty myös varsin mielenkiintoinen näkökulma, jossa muutos nähdäänkin organisaation olemisen mahdollistajana. Organisaatio nähdään

muutoksesta syntyvänä uutena luomuksena tai olemassa olon tilana, jossa voidaan havaita erilaisia sosiaalisesti määriteltyjä toimintaa vakauttavia ja ennakoitavuutta lisääviä sääntömuutoksia. (Tsoukas & Chia 2002, 570.) Tulkinnasta tai sen määrittelijästä riippuen voi muutos mahdollistaa tämän teorian mukaan jopa ihan uuden organisaation syntyä.

Organisaatiomuutoksen yksi muoto on suunniteltu uudistus, eli reformi, jota voidaan pitää tavoitteellisena ja aktiivisena toiminnan uudistamisena (Taskinen 2011, 148). Reformi on useimmin eri asiantuntijoiden johtamaa, ylhäältä alaspäin olevaa toimintaa. Tällaisina voidaan pitää organisaatioissa oman toiminnan kehittämistä, toimimattomien toimintamallien korjaamista tai tavoitteellista sopeutumista yhteiskunnassa vallitseviin muutoksiin. (Nyholm & Airaksinen 2009, 239.) Reformille tyypillistä on, että sillä on yhteyksiä hallinnollisiin ja poliittisiin järjestelmiin ja ovat useimmiten jo olemassa olevien asioiden muokkaamista tai uusintamista (Pollitt & Bouckaert 2004, 15). Uudistus ja muutos ovat toisiaan käsitteellisesti hyvin lähekkäin ja eroavatkin siinä, että uudistus, eli reformi, sisältää etukäteissuunnittelua, mutta muutos voi puolestaan tapahtua tarkoituksettomastikin (Raisio 2012, 19–23).

Tämän tutkielman aineistossa organisaatiomuutos ja reformi ovat toisiinsa limittäin asetautuneena. Organisaatioissa, johon haastateltavat kuuluvat, on tapahtunut kokonaisvaltaisia muutoksia sekä rakenteellisesti että hallinnollisesti, mutta osin ainoastaan tietyn toiminta-alueen uudistamista, eli reformaatiota. Kaikki tämän tutkielman aineistossa ilmenevät muutokset eivät ole siis olleet välttämättä suuria, mutta ovat osaltaan vaikuttamassa siihen, miten haastateltavat konstruoivat puheessaan muutosta.

Tunteet ja erilaiset tunnejärjestelmät auttavat yksilöä sopeutumaan ympäristön muutoksiin, jos niitä saa jakaa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Salovey 2003, 749). Tunteet ovat luontainen osa jokaista työpaikkaa (Askanasy, Zerbe & Härtel 2002, 3) eivätkä ole organisaatiolle vahingollisia, vaan parhaimmillaan mahdollisuus ja voimavara. Positiivisten ja voimavaroja tuovien tunteiden lisääminen lisää tuloksellisuutta työhyvinvoinnin kautta. (Kaski & Kiander 2005, 8–9.) Tunteet luovat ihmisille merkityksiä ja arvoja, ja saavat ihmisen toimimaan erilaisten tavoitteiden ja asioiden eteen. Muutostilanteissa ihmisen sisäinen tasapaino horjuu ja kokemus oman työn hallinnasta voi tuntua vaikealta. Kuulluksi tuleminen lisää tyytyväisyyden tunnetta. Riittävän informatiivinen raportointi

muutosprosessin vaiheista auttaa henkistä sopeutumista uuteen tilanteeseen. (Järvinen 2012, 100–101, 117–118; Kaski & Kiander 2005, 24–25; Sydänmaanlakka 2009, 154.)

Tunteet työyhteisössä eivät ole pysyviä, vaan vaihtelevat syklisesti tunnetiloista toiseen. Esimerkiksi liian tiheästi vaihtuvat työtehtävät synnyttävät negatiivisia tunnetiloja ja vaikuttavat sitä kautta työssä jaksamiseen ja työyhteisön hyvinvointiin. Johtajien innostuneisuus, positiiviset tunteet ja hyvä työvire välittyvät suoraan myös työntekijöiden tunnetiloihin. Työntekijän persoonalliset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten henkilö suhtautuu ja reagoi erilaisiin tunteita koskettaviin asioihin. Myös fyysisten seikkojen on havaittu vaikuttavan tunnetiloihin. Esimerkiksi työpaikalla kuuluva musiikki saattaa olla vaikuttamassa positiivisten tunteiden syntyyn. (Brief & Weiss 2002.)

Haridimos Tsoukas (2005) on kuvaillut kolme erilaista ymmärrystapaa ihmisen käyttäytymiseen johtamisen näkökulmasta, joita tutkimuksissa on käytetty organisaatiomuutoksia tarkastellessa. Näiden ymmärrystapojen mukaan ihmisen käyttäytymistä ja oppimista koskevia asioita lähestytään behavioristisesta, kognitiivisesta tai diskursiivisesta näkökulmasta. Behavioristisen tarkastelukulman mukaan muutosagentin tehtävänä on muuttaa ihmisten käyttäytymistä tai kulttuuria muutostilanteessa. Onnistuminen tässä tehtävässä riippuu siitä, kuinka hyvin muutoskohteen rakenne tai erityispiirteet tunnetaan. Kognitiivisesta näkökulmasta katsottuna ihmiset toimivat tiettyjen kognitiivisten mallien tai käsikirjoitusten mukaan, jolloin muutoksen onnistuminen edellyttää näiden ajattelutapojen muuttamista. Diskursiivisen näkökulman mukaan muutos on puolestaan organisaation aktiviteetteja koskevien uusien tulkintojen ja merkitysten uudestaan määrittelyä ja jakamista. (Tsoukas 2005, 96–99.)

Työyhteisön affektiiviset tapahtumat on puhekielessä kuvailtu erilaisiksi hässäköiksi. Ne syntyvät työyhteisössä ympäristön, työroolien ja työn suunnittelun myötävaikutuksesta. (Ashkanasy, Zerbe & Härtel 2002, 5.) Organisaatiomuutosta voidaan pitää yhtenä tällaisen affektiivisena tapahtumana, ”hässäkkänä”. Tunnereaktiot ovat luonnollinen osa muutostapahtumaa, koska muutos aiheuttaa inhimillistä painetta ja pelkoa. Sopeutuminen ja muutokseen mukautuminen koetaan yleensä hyvin tunnepitoisena tapahtuma. Se ei tarkoita, että muutos olisi negatiivinen tunnetapahtuma, vaikka yleisesti muutostunteista puhutaankin hyvin negatiiviseen sävyyn. Muutosten epäonnistumisen yhtenä syynä on jopa pidetty tunnereaktioita, jotka ovat esiintyneet muutoksen aikana. Tämä saattaa johtaa

sellaiseen harha-ajatukseen, että tunteet tulisi saada pois ja voittaa tunnekokemusten aiheuttamat reaktiot, jotta muutos voisi onnistua. (Kiefer 2002, 45–46.)

Organisaatiomuutoksessa ihminen tekee kognitiivista arviointia itsensä kanssa, millaisia seuraamuksia muutoksesta on itselle. Tällainen itsearviointi voi synnyttää erilaisia tunnekokemuksia ja vaikuttaa siihen, miten muutoksen kokee. Mikäli oma tunnekokemus on negatiivinen, se aiheuttaa kielteisen tunnetilan muutosta kohtaan. Negatiiviseen tunnekokemukseen voi saada helpotusta olennaisen ja laadukkaan tiedottamisen myötä. (Paterson & Härtel 2002, 28.)

Muutostilanteissa jo olemassa olevat tunteet saattavat herkästi vahvistua tai kärjistyä. Muutostilanteissa tunteet ovat nimenomaan niitä, mitkä kuluttavat voimavaroja ja ne voivat muuttua ilosta ja innostuksesta, väsymykseen, ärtymykseen ja aggressioon. Usein näiden tunteiden taustalla vaikuttavat ilo tai pelko siitä, kuinka oma työnkuva tulee muuttumaan. Tämän vuoksi muutosprosessin yksi merkityksellisimmistä vaiheista on tehdä henkilöstö tietoiseksi muutoksen tarpeesta ja tavoitteesta. Tällöin muutoksen merkitys ja tarpeellisuus havainnollistuvat ja sopeutuminen voi tuntua helpommalta. Toisinaan muutosta ei tahdota uskoa todeksi vielä silloinkaan, kun entinen toimintamalli on jo poistunut kokonaan ja työskennellään uudella toimintakonseptilla. Toivo entiseen paluusta saattaa elää työyhteisön sisällä kauan. (Järvinen 2012, 97; Stenvall & Virtanen 2007, 94–96.)

Kaisa Haapakoski, Kirsti Kasila ja Tarja Kettunen (2018) julkaisivat hiljattain artikkelin, jossa he päiväkirja-analyysin avulla tarkastelivat kokemusasiantuntijoiden sisäänkäsyä sairaalaorganisaatioon. Edelliseen ajatukseeni viitaten, heidän tutkimuksessaan nostettiin esille, miten organisaatiokulttuurien ja toimintatapojen muuttuessa herkästi unohdetaan sosiaalisten tunteiden muodostuminen. (ks. Haapakoski, Kasila & Kettunen 2018, 54.) Toisaalta tiedetään, että jokaisella on yksilöllisenä piirteenä omanlaiset tunnetaitumukset, jotka vaikuttavat siihen, millaisena tunnekokemuksena organisaatiomuutos koetaan. Kyky käsitellä ja säädellä tunteita auttaa yksilöä muutoksen synnyttämien tunteiden kanssa elämiseen. (Paterson & Härtel 2002, 29–30.) Muutoksen synnyttämiin tunteisiin vaikuttaa myös se, millaisia tunnekokemuksia organisaation sisällä ja yksilön omassa elämässä on ollut ennen muutostapahtumaa. Merkityksellistä on huomioida myös olemassa olevan hetken tunteet, sillä ne luovat pohjaa muutoksen tuleviin tunnekokemuksiin, eikä niitä voi sitten enää muuttaa. Eri tunteet vaikuttavat eri muutoksen vaiheissa ja antavat erilaisia vaikutuksia muutosprosessiin. Tunteita voidaan pitää henkilökohtaisena

moottorina, jotka palvelevat ja ylläpitävät tärkeää tehtävää jokapäiväisessä työskentele-lyssä. (Kiefer 2002, 67–69; Strazdins 2002, 232–237.)

Työyhteisön sisällä erilaiset tilanteet synnyttävät tunteita, ja niitä saatetaan huomaamatta siepata toiselta itseensä. Positiivisten tunteiden näkyminen muissa parantaa työyhteisön hyvinvointia, mutta vastaavasti negatiivisten tunteiden heijastuminen aiheuttaa moniulotteisia psykologisia ongelmia. Tämän vuoksi muutostilanteessa tulisi keskittyä ennen kaikkea positiivisiin tunteisiin ja niiden vahvistamiseen, niin yksilö kuin koko työyhteisötasolla. (Strazdins 2002, 232.) Vaikka muutostilanteet koetaan usein vakavana ja kuormittavana tilanteena, on mahdollista käyttää myös huumorin voimaa, jolla voidaan lisätä positiivista affektia ja vähentää mahdollisia negatiivisia uhkakuvia, joita muutokseen saattaa liittyä (Vetter & Gockel 2016, 313).

Tämän tutkielman konteksti huomioiden, haluan vielä nostaa esille sen, että sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot ovat edelleen melko hierarkkisia työyhteisöjä, jossa johtajien valta on suuri. Robyn Thomas ja Cynthia Hardy (2011) totesivat tutkimuksessaan, että oikeanlainen vallan käyttö heikentäisi muutosvastustusta. Painotus on siinä, että valtaa täytyy osata käyttää oikein, jotta muutosvastustus ei lisäänty. Vallan käyttämisen tulee palvella ennen kaikkea organisaation laatimia tavoitteita, sekä tukea perustehtävän toteuttamista. Mikäli valtaa ei käytetä näistä lähtökohdista käsin, on vaarana, että johtaminen muuttuu tuhoavaksi johtamiseksi. (Perryman ym. 2010.)

Organisaatiomuutos on siis monimuotoisten tunteiden sävyttämä tapahtuma, jonka vuoksi tunteiden näkökulma on ollut myös organisaatiomuutostutkimuksessa mukana yhä enenevässä määrin. Olen koonnut viimeiseltä kymmeneltä (10) vuodelta sellaisia tutkimuksia, joissa tunteet ovat tutkimuksen keskiössä (taulukko nähtävissä liitteessä 1). Artikkelihaut olen toteuttanut UEF-Finnassa, Arto- kotimainen artikkeliviitetietokannassa sekä Scopuksessa. Hakusanoina olen käyttänyt ”organisaatiomuutos AND tunteet” sekä ”organizational change AND emotion”. Affekti sanaa en valinnut hakuun, koska halusin korostaa nimenomaan tunnetta, en affektia, jota pidetään tunteiden yläkäsitteenä. Tämän vuoksi on mahdollista, että aiheen kannalta merkityksellisiäkin artikkeleita on voinut jäädä haun ulkopuolelle. Mukaan valikoin vain sellaiset artikkelit, joiden konteksti on sosiaali- ja terveydenhuoltoon liittyviä tai olosuhteiltaan selkeästi sovellettavissa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiomuutokseen. Vieraskielisten artikkeleiden osalta valitsin

ainoastaan englanninkieliset artikkelit. Tietokantohakujen lisäksi olen hyödyntänyt runsaasti lumipallotekniikkaa, poimien löydetyistä lähteistä uusia lähteitä.

Yhteenvetona näistä tutkimustuloksista voi tiivistetysti todeta, että tunteiden osallisuus ja niiden huomiointi muutosprosessissa on merkityksellistä erityisesti johtamisen näkökulmasta suhteessa työntekijöihin. Johtajan henkilökohtainen emotionaalinen kypsyyden ja tunneäly (Kolari 2010) sekä johtajien oma ymmärrys muutosprosessiin (Lunkka, Suho-
nen & Turkki 2015) ovat muutosprosessin alkupäässä merkittäviä. Muutoksen aikana sen sijaan korostuvat muun muassa riittävän informaation (Poulsen & Ipsen 2017) ja avoimen kommunikation (Hewison 2012) merkitys. Kokemus siitä, että muutos etenee kontrolloidusti ja sitä voi myös itse kontrolloida (Smollan 2014), vaikuttavat myös omien vaikutusmahdollisuuksien tunnearvioon siitä, kokeeko muutoksen kielteisinä vai myönteisenä (Savolainen 2015). Negatiivisia tunteita muutosta kohtaan herää muun muassa silloin, kun on kokemus kontrollin puutteesta tai kokemus vähäisestä mahdollisuudesta voida kontrolloida sitä mitä tapahtuu. Sen sijaan positiivisia tunteita ilmenee erityisesti heillä, jotka kokevat voivansa jotenkin vaikuttaa ja valvoa muutosprosessiin. (Smollan 2014.)

3 DISKURSIIVISUUS METODOLOGISENA VALINTANA JA AINEISTO

3.1 Sosiaalinen konstruktionismi tunteiden rakentumisessa

Kielen, toiminnan ja tilanteen välinen vuorovaikutus ovat diskurssintutkimuksen ydintä. Tämän kaiken taustalla on sosiaalisen konstruktionismin ajatus siitä, että kieli ja sen käyttö on aina väistämätön osa yhteiskunnallista toimintaa, ja sillä on myös omat reunaehdonsa ja seurauksensa. Se millaista kieltä ja sanavalintoja milloinkin valitaan, riippuu kontekstista, jossa kulloinkin ollaan. Puhumme eri tavalla läheiselle ystävälle, kuin tuntemattomalle vastaan tulijalle. Eli kielenkäyttö on vastavuoroista, jolla rakennetaan maailmaa, ja toisaalta maailma vaikuttaa siihen, miten kieltä käytetään. Tämän ilmiön taustalla vaikuttaa sosiaalisen konstruktionismin viitekehys, jolla tarkoitetaan sitä, että ympäröivä todellisuus rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa kielen ja muiden semiottisten merkkijärjestelmien avulla. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 17–18.)

Myös Vivien Burr (2015) määrittelee sosiaalisen konstruktionismin kulmakivenä olevan kielen, ja sen jatkuvasti vaihtelevat merkitykset. Suuri osa ihmisten kokemuksista muodostuu, kun toisia ihmisiä konstruoidaan sosiaalisessa suhteessa itseensä. Kieli on tämän prosessin ytimessä, sillä kieli ja sen käyttö ovat ominaista vain ihmisille. Kielen tehtävänä on kuvata ihmisen sisäistä maailmaa ja konstruoida sitä muille valituin sanoin. Ihmisen sisäiset kokemukset itsestä ja muusta maailmasta kehittyvät kielen kehityksen myötä, antaen kokemuksille erilaisia merkityksiä. (Burr 2015, 52–54.)

Sosiaalisen konstruktionismin perusta löytyy Edmund Husserlin fenomenologiasta, jonka pääajatuksena on, että ihmisillä on tietynlainen luonnollinen asenne, eli että ihmiset ajattelevat asioiden olevan sitä, miltä ne näyttävät. Vuorovaikutuksessa ihmiset toimivat ja käyttäytyvät tietyllä tavalla, tiettyjen ennalta odotettujen normien ja yhteisen ymmärryksen mukaan. Mikäli ihmiset ovat keskenään vieraita, tilanne on tuntematon tai uusi, ihmiset pyrkivät puheillaan ja teoillaan luomaan vastavuoroisen sosiaalisen todellisuuden, josta muodostuu heille yhteinen ”meidän” todellisuus. Myöhemmin ei välttämättä edes muisteta, ettei yhteistä kieltä tai ymmärrystä asiasta ollut, vaan se on syntynyt ja muuntunut osaksi luonnollista olemassaoloa. Tällaisia ja monenlaisia muita sosiaalisia ilmenymiä voidaan analysoida muun muassa kielellisen tarkastelun, eli diskurssianalyysin avulla. (Puusa & Juuti 2011, 16–18.)

Sosiaalinen konstruktionismi on myös lähestymistapa, jossa sosiaalisen todellisuuden olemassaolon ajatellaan olevan riippuvainen ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta syntyvistä merkityksistä. Tarkoittaen siis, että ihmiset tuottavat yhdessä yhteiskunnallisen todellisuuden ja vain sellaiset käytännöt ja instituutiot voivat säilyä, jotka tuotetaan sosiaalisissa käytännöissä. Sosiaalinen konstruktionismi pohjautuu ajatukseen, jossa kielen ja kielen käytön ajatellaan merkityksellistävän, järjestävän, rakentavan, uusintavan ja muuttavan sosiaalista todellisuutta. Eli puhuessa ihminen tekee todelliseksi kielen avulla ne kohteet, asiat ja ilmiöt, joista puhutaan. (Siltaoja & Vehkaperä 2011, 216.)

Kieltä käyttäessä voi tehdä joko tiedostamattomia ja tiedostettuja valintoja, mitä sanoja puheessaan käyttää, millä tyyllillä puhuu, millaisia diskursseja käyttää tai jättää käyttämättä, sekä miten puheen tai tekstin tietoisesti rakentaa ja linkittää eri yhteyksiin. Sen lisäksi, että näitä valintoja tehdään kieltä käyttäessä, niillä on konstruktivistisen perinteen mukaan myös omanlaiset seurauksensa. Itse valittu kielenkäyttö ilmentää ja rakentaa kielen käyttäjän sosiaalista todellisuutta, identiteettiä ja suhdetta muihin ihmisiin. Nämä kielenkäytön valinnat ovat osittain rakentamassa ympäröivää maailmaa, yhteisöllisiä identiteettejä ja sosiaalisia suhteita. Näin ollen kieli on jollain tapaa sosiaalisesti järjestäytyntä ja sillä on valtaa vaikuttaa sosiaalisiin ilmiöihin. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 17.)

Sosiaalisen konstruktionismin lähtökohdista käsin tunteet rakentuvat yhteisöllisesti, yhteisen keskustelun ja yhteisten kokemusten kautta. Kieltä ei kuitenkaan voi käyttää mielivaltaisesti, vaan siihen liittyy myös rajoituksia ja normeja (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 17–18). Tässä tutkielmassa haastateltavat lähijohtajat ovat tietynlaisen statuksen ja roolin kantajia, jolloin heidän oletetaan käyttävän kieltä asiallisesti ja harkiten. Jos he keskustelisivat täysin samat aiheet läpi vaikkapa oman puolisonsa kanssa, saattaisi heidän kiellensä olla huomattavasti vapaammin käytettyä, koska siinä tilanteessa heillä ei ole lähijohtajan roolia ja vastuuta, vaan heillä on sosiaalisesti vapaampi ympäristö ja asema puhua. Tästä johtuen aineistoa analysoidessa on syytä muistaa, missä kontekstissa ja asemassa vastaaja kulloinkin on. Yksittäiset sanavalinnat ja kielenkäytön hallinta rakentaa kuvaa keskusteltavasta ilmiöstä, ei vain itse puhujasta, vaan myös laajemmin ympäröivästä yhteiskunnasta (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 18).

3.2 Diskursiivisen tutkimuksen lähtökohdat

Diskurssianalyysiä on vaikeaa määrittää selkeärajaiseksi tutkimusmenetelmäksi, jonka vuoksi diskurssianalyysi kuvataankin väljäksi teoreettiseksi viitekehyykseksi sen monimuotoisen käyttömahdollisuuden vuoksi. Erilaisilla painotusvalinnoilla tutkija täsmentää omaa diskursiivista tarkastelukulmaansa. Painotusvalintoja ohjaa se, millaisiin tutkimustehtäviin tutkija haluaa vastauksen ja se puolestaan määrittelee, millainen tulkinta aineistosta lopulta koostuu. (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016, 25–27.)

Alun perin diskurssin käsitteen toi Michael Foucault (2005) esille vuonna 1969 ranskan kielisessä teoksessaan *L'archéologie du savoir* (suom. Tiedon arkeologia). Diskurssin käsitettä voi selkeyttää käyttämällä Mats Alvessonin (2004) esittämää D ja d erittelyä, jolloin Diskurssi isolla alkukirjaimella kirjoitettuna tarkoittaa Foucault'n tapaa viitata makrotason ilmiöihin. Pienellä kirjoitettuna diskurssilla viitataan mikrotason diskursseihin, kuten puhuttuun vuorovaikutukseen ja kielenkäyttöön. Tässä tutkielmassa diskurssi kirjoitetaan pienellä kirjaimella, koska tarkastelen haastattelupuheita ja siinä ilmenneitä sa-
navalintoja.

Diskurssianalyysi voidaan jaotella tieteenfilosofisten, traditioiden, diskurssin määritelmän tai analyysin tason mukaisesti. Näitä jaotteluja avataan kirjallisuudessa eri tavoin, riippuen millaisista lähtökohdista tutkimusta on tarkoitus tehdä. (Pynnönen 2013, 23; ks. myös Jokinen 2016a, 249–265.) Tradition ja diskurssin käsitteen erojen perusteella diskurssianalyysi voidaan jakaa kolmeen eri koulukuntaan: ranskalaiseen, saksalaiseen ja brittiläiseen traditioon. Ranskalaisen tradition mukaan diskurssi on käsitteellisesti kulttuuriin sitoutunut ja diskurssien olemassaolon näkyväksi tekeminen on tämän koulukunnan mukaan diskurssianalyysin olennainen tehtävä. Saksalainen traditio puolestaan kohdistaa huomionsa todellisuuden luonteen tarkasteluun ja itse diskurssin ajatellaan syntyvän aktiivisen toimimisen kautta. Tämän tradition analyysillä pyritään vaikuttamaan asioihin ja määrittelemään olemassa olevaa, mutta tarvittaessa luomaan myös toivottuja diskursseja saavuttaakseen riittävän hyväksi koettua todellisuutta. Brittiläisen tradition menetelmässä pidetään olennaisena kasvokkain tapahtuneissa keskusteluissa syntyneet diskurssit, jossa itse puhe määrittelee miten diskurssit voivat olla olemassa. Vuorovaikutuksellisuus sisältää ne elementit, joilla itseä saadaan ymmärretyksi. Näiden elementtien esiin tuominen (identifiointi) muodostaa varsinaisen diskurssianalyysin sisällön. (Remes 2006, 303–304, 320.)

Edellä mainittujen traditioiden kesken eroa on siis siinä, mikä diskurssin merkitys on ja miten sitä voidaan tutkia. Kullakin traditiolla on myös omanlainen käsitys siitä, missä määrin ihmiset voivat vaikuttaa diskursseihin ja miten diskurssit valikoituvat eri tilanteissa. Huomion arvoista on se, että saman tutkimuksen aikana tutkijan painotukset voivat vaihdella, eivätkä traditioiden rajat ole selkeästi eroteltavissa. (Remes 2006, 302–304.)

Perinteisemmin diskurssianalyysille voidaan tehdä kolmijaottelu analyysitasoisesti (lingvistinen/tekstuaalinen, kriittinen ja tulkitseva), eli siitä millainen suhde tutkijalla on analysoitavaan tekstiin (Pynnönen 2013, 25). Lingvistiksessä diskurssianalyysissä analyysi kohdentuu tekstien merkitykseen ja muotoon. Vahvasti kielitieteellisesti orientoituneessa lingvistiksessä tutkimuksessa etsitään vastauksia kielen olemukseen ja siihen miten kieltä käytetään. Tässä suuntauksessa pidetään tärkeänä huomioida myös kaikki puheen aikaiset pienetkin eleet, kuten huokaukset tai päälle puhumiset. (Alvesson & Kärreman 2000 1127; Fairclough 1992, 79.)

Kriittisen diskurssianalyysin taustalla on ranskalaisen tradition perinteitä, koska kiinnostuksen kohteena on tarkastella, miten erilaisia valtasuhteita tai epätasa-arvoa pidetään yllä tekstin tai puheen avulla sosiaalisessa, kulttuurisessa tai yhteiskunnallisessa kontekstissa. Kriittinen diskurssianalyysi tarkastelee kieltä nimenomaan yhteiskunnallisesta näkökulmasta, jolloin kielellä ajatellaan olevan vallan käytön mahdollisuus. Kriittisen diskurssianalyysin tavoitteena on saada aikaan muutos, sekä diskursiivisissa käytännöissä että niiden kautta vaikuttamisessa. Kriittisellä suhtautumisella pyritään tukemaan eniten niitä, jotka kärsivät huono-osaisuudesta tai epätasa-arvosta. (van Dijk 2001, 249–253, 352–354.)

Tulkitsevassa diskurssianalyysissä pidetään keskeisenä niitä prosesseja, joissa ihmiset tuottavat ja ylläpitävät sosiaalista todellisuuttaan (viitaten myös sosiaalisen konstruktio-nismiin). Tämä analyysi on usein vahvasti aineistolähtöinen ja aineiston tulkinta rakentaa ja muovaa tutkimuskysymyksiä analyysin edetessä. (Siltaoja & Vehkaperä 2011, 213–218.) Valitsemani tulkitseva diskurssianalyysi ohjaa minua tutkijana siihen, että olen kiinnostunut ennen kaikkea siitä miten tutkittavasta ilmiöstä puhutaan. En vain siitä, mitä niistä puhutaan. Eli tarkastelen, miten haastateltavat tuottavat tunnepuhetta sosiaalisesta todellisuudestaan organisaatiomuutoksen näkökulmasta. Tulkitsevaa analyysia tekevä

tutkija ei ole niin kiinnostunut diskurssien seuraamuksellisuudesta tai sosiaalisista käytännöistä, kuin esimerkiksi kriittisessä analyysissä (Siltaoja & Vehkaperä 2011, 217).

Jürgen Habermasin kolmesta tiedonintressistä praktinen tiedonintressi kytkeytyy tähän tutkielmaan, sillä se liittyy oleellisesti yhteisölliseen elämäntapaan kuuluvaan viestintään ja kieleen. Tämän tiedonintressin ajatuksen mukaan tutkija rakentaa vuorovaikutuksellisen suhteen itsensä ja tutkittavan aineiston kanssa. (Habermas 1976; Pietarinen 2002, 64.) Tämä liittyy tässä tutkielmassa aineiston ja tutkijan keskinäiseen ymmärrykseen, jolloin haastateltavien viestiminen (eli tässä yhteydessä puhe) pyritään tuomaan ymmärretyksi ja edistämään siten vuorovaikutusta.

Diskurssiteorian taustalla on siis erilaisia näkemyksiä ja näistä on sittemmin muotoutunut kokonaisuus, joita tutkijat käyttävät diskurssianalyttisen aineiston pohjalla. Jacob Torfing (1999) on kuvannut, että diskurssin kokonaisuus muodostuu erilaisista tavoista antaa asioille merkityksiä. Diskursseja ei pidetä muuttumattomina, vaan ne muotoutuvat ympäristön ja yhteiskunnan eri olosuhteissa ja näin ollen olosuhteiden muuttuessa myös diskurssit muuttuvat. Tästä johtuen diskurssit käyvät jatkuvaa vuoropuhelua asioiden merkityksellisyydestä. (Torfing 1999, 84–85, 89; ks. myös Jokinen & Juhila 2016, 267.) Ihmisten toimintaa ohjaavat eri tilanteissa ennemminkin todellisen maailman diskursiiviset konstruktiot, kuin objektiiviset faktat. Tällä tarkoitetaan sitä, että ihmiset toimivat loppujen lopuksi niiden asioiden mukaan, jotka on konstruoitu totuudeksi erilaisissa diskursseissa. Tämän seurauksena ihmisten toimintaan ja käyttäytymiseen vaikuttavat pikemminkin toiminnan sopivuus, kuin sen mahdolliset seuraukset. (Torfing 1999, 241.)

Diskurssilla tarkoitetaan diskurssianalyysissä eräänlaisia säännönmukaisia merkityssuhteiden järjestelmiä, jotka syntyvät sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakentaen sosiaalista todellisuutta, jossa elämme. Diskurssianalyttinen ajattelu lähtee siitä, että kielellisesti tuotetut merkitykset jäsenyvät diskursseiksi eli erilaisten merkityssuhteiden kokonaisuudeksi, jotka tietyllä tavalla luovat, ylläpitävät ja muuttavat todellisuutta. Diskurssianalyysillä pyritään siis selvittämään kielen ja kielenkäytön merkitystä siinä sosiaalisessa todellisuudessa, jossa ihminen kulloinkin elää. (Jokinen, Juhila & Suoninen 1993, 9–21; Vilka 2005, 142–145.) Tämän tutkimuksen sosiaalinen todellisuus on osa mittavaa muutosprosessia, jossa haastateltavat ovat osallisena. Tärkeä mielenkiinnon kohde on, miten asiat ilmaistaan kielellisesti ja millaiseksi se silloin jonkin asian tai ilmiön muodostaa.

Erilaiset sosiaaliset instituutiot vaikuttavat siihen, miten ihmiset käsittävät todellisuuden ja mahdollisuutensa vaikuttaa siihen. Tämän vuoksi ihmisillä on mahdollisuus jäsentää sosiaalista maailmaa tekstuaalisesti eri tavoilla, mutta useista tekijöistä riippuu, muuttavatko nämä jäsennykset kuitenkin sitä todellisuutta, jossa ihminen elää. Lisäksi on huomioitava, että muun muassa yhteiskunnan erilaiset rakenteet ja ihmisen yhteiskunnallinen asema ovat vaikuttamassa siihen, kuinka ihminen jäsentää oman elämänsä todellisuutta ja mahdollisuuksiaan olla muuttamassa sitä. (Fairclough 2006, 8–9.) Tässäkin tutkielmassa haastateltavat rakentavat kuvaa omasta kokemusmaailmastaan ja asemastaan käsin.

Diskursseja tutkittaessa on tutkijan määriteltävä merkityksen käsite. Usein tutkimuksen kohteeksi on määritelty tiettyyn ilmiöön liittyvät merkitykset. Tällaisella rajauksella ei kuitenkaan saada vielä riittävän kattavaa selvitystä siitä, millaisia merkityksiä on tarkoitus tutkia. Tarkentavana selvityksenä voisi rajata, kohdistuuko tekstin tai puheen tarkastelu erilaisiin semanttisiin eroihin, kielitekojen intentioihin tai todellisuuden ymmärtämiseen. Tyypillistä on, että analyysissä pyritään löytämään ihmisten tulkintoja ja tällöin puheessa ilmenneet merkitykset määrittyvät asioiksi, joita puheen ilmauksilla tuotetaan yrittäessä ymmärtää niitä. Merkityksiä ei tällöin pidetäkään sanojen ominaisuuksina, vaan pikemminkin ymmärtämiseen ja tulkitsemiseen kuuluvina asioina. (van Dijk 2000, 195, 204–205.) Tässä tutkielmassa tulkitaan, millaisia merkityksiä tunnepuheella on organisaatiomuutoksen kontekstissa.

Diskurssin tutkimuksessa ja diskurssianalyysiä tehdessä yhtenä olennaisena käsitteenä ja asiana pidetään genrejä, jotka poikkeavat diskurssista siten, että kun diskurssit ovat enemmän kiinnittyneenä aiemmin vakiintuneisiin tapoihin ajatella, genren voisi määritellä olevan eräänlainen systemaattinen tapa jäsentää sosiaalista toimintaa kielenkäytön näkökulmasta. Genren voidaan ajatella olevan diskurssia enemmän tilannesidonnainen. Eli diskursseja tutkittaessa myös genret tulevat kiinnostuksen kohteeksi, koska genreissä tietyllä tapaa kiteytyy tyypilliset tavat toimia diskursiivisesti tietyissä tilanteissa. Sekä genrejä että diskursseja tutkittaessa pyritään tavoittamaan niitä diskursiivisia, eli kielellisiä toimintoja, joita sekä mikro- että makrotasolla ilmenee, eli miten kielenkäyttö ja sosiaalinen konteksti ovat yhtä aikaa läsnä diskursiivisessa toiminnassa. Diskurssin tutkimuksessa genre voi ajatella olevan kielellisen ja kulttuurisen toiminnan tiivistymä, joka tietyllä tapaa ohjaa niin kirjoittamista, puhumista kuin myös näiden tulkintaa. Käsitteellisesti genren voi kuvailla olevan ”samankaltaisten kielenkäyttötapahtumien kategoria tai luokka”.

Näin ollen samassa genressä on kyse samansuuntaisesta sosiaalisesta toiminnasta ja vuorovaikutuksesta. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 80–81, 84, 88.) Tässä tutkimuksessa esimerkiksi itse haastattelutilannetta voidaan pitää yhtenä genrenä. Siihen tullessa haastattelulla on tietynlaiset puheen- ja käyttäytymisen mallit, joita yleisesti haastattelutilanteeseen ajatellaan kuuluvan.

Yhteenvedoksi olen koonnut seuraavaan taulukkoon valitsemani tutkimusmetodologiset painotukset ja valinnat.

TAULUKKO 1 Tutkimusmetodologiset painotukset tässä tutkimuksessa (mukaillen Pynnönen 2013, 38)

TIETEENFILOSOFINEN LÄHTÖKOHTA	Sosiaalinen konstruktionismi
TIEDON INTRESSI	Praktinen
SUHDE DISKURSSIIN	Diskurssin muodostamisen tavat
ANALYYSITYYPPI	Tulkitseva diskurssianalyysi
TUTKIJAN POSITIO	Tulkitsija
KONTEKSTI	Organisaatiomuutos
KONTEKSTIN TASO	Paikallinen, tilanteinen, puhekonteksti
KONTEKSTIN MERKITYS	Keskeinen

Näiden metodologisten valintojen kautta lähden tarkastelemaan tutkimusaineistoa. Analyysin pohjalla on aiemmin esitelty tunteiden ja organisaatiomuutoksen teoreettinen viitekehys. Lähestyn aineistoa diskursiivisella tutkimusotteella, nojautuen tulkitsevaan diskurssianalyysiin konstruktionistisellä ajatuksella.

3.3 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen aineisto koostuu lähijohtajien teemahaastatteluista, jotka on kerätty Terveyden- ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) koordinoiman COPE-hankkeen (Osaavan työvoiman varmistaminen sosiaali- ja terveydenhuollon murroksessa) yhteydessä¹ kahden osahankkeen yhteistyönä. Näistä osahankkeista vastasivat THL ja Itä-Suomen yliopiston sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Haastattelurungon (nähtävissä liitteessä 1) kolme pääteemaa olivat muutos, osaaminen ja johtaminen. Johtamisen alla oli lisäksi eriteltyä johtamisosaaminen, liikkumavara ja tuki, verkostot sekä työntekijöiden rooli. Haastatteluissa

¹ Katso lisätietoa hankkeesta osoitteesta www.stncope.fi

tarkasteltiin muutosta kaikista edellä mainituista näkökulmista, mutta valitsin tarkempaan tarkasteluun erityisesti ne osuudet, joissa puhe kytkeytyy muutokseen tapahtumana tai ilmiönä.

Haastatteluaineisto oli kerätty COPE-hankkeen tutkijoiden toimesta. Se koostui neljästä yksilöhaastattelusta ja neljästä ryhmähaastattelusta. Haastateltavista 13 oli naisia ja yksi (1) mies. Haastateltavilta ei oltu kysytty iä. Teemahaastattelut on toteutettu loppuvuodesta 2017. Haastateltavat valittiin niiltä toimialoilta, joissa Cope-hankkeen tutkijat katsoivat tapahtuneen kiinnostavia muutoksia. Anonymisoidut haastattelulitteraatiot minulle toimitti salattuna tiedostona yksi Cope-hankkeen tutkijoista. Olen sitoutunut tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti säilyttämään ja hyödyntämään aineistoa niin, että se ei ole kenenkään muun nähtävissä tai tunnistettavissa. Olen myös sitoutunut tuhoamaan litteroidun aineiston tutkielman valmistuttua. Litteraatioita oli kokonaisuudessaan 126 sivua (fontti 12, riviväli 1,5).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan ihmisten kokemien merkitysten maailmaa, miten erilaiset merkityssuhteet ilmenevät ja millaisia merkityskokonaisuuksia niistä koostuu. Laadullisen tutkimuksen myötä on tarkoitus saada selville ihmisten omia kuvauksia koe-tusta maailmasta ja todellisuudesta. (Vilka 2005, 97.) Erilaisissa haastatteluissa eli kokemuskertomuksissa on tyypillistä, että niissä korostuu tilanne, jossa on tapahtunut jotain poikkeavaa. Vakiintunut tilanne on häiriintynyt tavalla tai toisella ja se nousee puheissa selkeästi esille. (Hyvärinen 2010, 93.) Tässä tutkimuksessa käytetyt lähijohtajien haastattelut ovat keskittyneet erilaisten muutosten ympärille. Haastattelun runko on nähtävissä liitteessä kaksi (2).

Aineistoon tutustumisen aloitin huolellisella ja toistuvalla läpilukemisella, jotta aineisto tulisi minulle mahdollisimman tutuksi. Laadullisen tutkimuksen aineistossa on usein tavallista, että aineistosta nousee myös jotain ennalta arvaamatonta ja mielenkiintoista, joka ei varsinaisesti ole ollut etukäteen tutkijan omana tutkimusintressinä. Tämän vuoksi on kuitenkin tärkeää joko pitäytyä etukäteen ajatelluissa tutkimuskysymyksissä ja –asetelmissa, tai pohtia onko tutkimusaineisto sittenkään täyttänyt niitä tavoitteita, joita tutkimukselleen oli asettanut. (Tuomi & Sajavaara 2009, 92–94.) Aineistoa läpikäydessä tutkimusasetelmani pysyi alusta saakka diskursiivisena, koska tarkastelun kohteena on puhe. Tutkimustehtävät täsmentyivät sitä mukaa, kun aineiston käsittely eteni.

En ole itse tehnyt tutkielmassa analysoituja haastatteluja, joten minulla ei ole ollut mahdollisuutta tehdä muistiinpanoja haastattelun eri tilanteista, painotuksista, äänen sävyistä tai tunnetilan muutoksista, jotka olisivat diskurssianalyysin kannalta tärkeitä. Tunnistan tämän rajoitteen aineistossa. En näin ollen voi myöskään tietää, onko jollain yksittäisellä kommentilla ollut tämän vuoksi painokkaampi merkitys. (ks. Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 13.) Tätä tutkimusta tehdessä olen kulkenut eräänlaista hermeneuttista kehää, jossa olen kasvattanut omaa ymmärrystäni tätä työtä, aihetta ja aineistoa kohtaan niin kauan, kunnes koin olevani valmis antamaan tulkintoja muille, kirjoittaen ne auki lukijoille. Seuraava kuvio täsmentää, millaista tiedon hermeneuttista kehää tutkimusprosessini eteni.



KUVIO 1 Kulkemani diskurssin tutkimuksen hermeneuttinen kehä (mukaellen Pietikäinen & Mäntynen 2009, 144).

Tämän tyyppinen hermeneuttinen kehä pyrkii osaltaan kuvaamaan sitä tiedon muodostamisen prosessia, joka tutkimuksen aikana on tapahtunut. Sillä prosessilla ei ole varsinaista alku- tai päätepistettä, vaan tietoa lähemmäksi päästään eri prosessin vaiheiden kautta.

3.4 Diskurssianalyysin toteutus

Aiemmin luvussa 3.2 esittelin diskurssin tutkimusta yleisesti. Aineiston ja sen käsittelyn tarkastelun jälkeen on luontaista täsmentää tarkemmin, mitä diskursiivinen tutkimusote tarkoittaa tässä tutkimuksessa. Erilaisilla painotusvalinnoilla tutkija täsmentää omaa diskursiivista tarkastelukulmaansa riippuen siitä, millaiset tutkimustehtävät tutkija on määritellyt (Remes 2006, 293–295). Tässä tutkimuksessa analyysin kohteena on puheen tarkastelu, joten diskurssianalyysi on sen tutkimiseen validi metodologinen valinta. Tulkitseva diskurssianalyysi pohjautuu yleensä tieteenfilosofisesti sosiaaliseen konstruktionismiin, jonka vuoksi tieteenfilosofinen nojaaminen siihen on myös perusteltua. Seuraavaksi täsmennän omia metodisia painotuksia tässä tutkimuksessa.

Teun A. Van Dijk pitää tärkeänä sitä, että ollaan tietoisia mistä kontekstista käsin diskursseja tarkastellaan. Kontekstit luovat yksilölle tietynlaiset omaksutut käytösmallit ja diskurssit muodostuvat ihmisten muodostamien käytösmallien välityksellä. Jokainen tilannekonteksti sisältää oleellisen tiedon ja olettamuksen tilanteista, joihin ihmiset ajatuksensa yhdistävät. Tämä vaikuttaa siihen, kuinka diskurssit puheessa muodostuvat ja miten ihmiset itse tulkitsevat niistä eri tilanteiden syy-seuraus-suhteita. (van Dijk 2000, 212–213, 236–237.) Tutkimusaineistossa ilmenevät termit ja käytännöt ovat minulle varsin tuttuja oman terveydenhuollon taustakoulutukseni vuoksi. Se lisää omaa esiyymmärrystäni haastatteluissa esille tulevista ilmiöistä ja tutkimuksen kontekstista ylipäättään.

Itseni positiointi tämän tutkimuksen teossa on merkittävää osin juuri taustani vuoksi. Kirsi Juhilan (2016) mukaan diskurssianalyttisen tutkijan yksi tehtävä on tulla tietoiseksi omasta positiostaan suhteessa tutkimukseensa ja esittää se myös tutkimuksen lukijoille. Tutkija voi positioida itsensä analyytikon, asianajajan tai tulkitsijan positioon. (Juhila 2016b, 411–412.) Tässä tutkimuksessa asetan itseni tulkitsijan positioon. Tällöin minä tutkijana pidän keskeisenä itseni ja aineiston välistä vuorovaikutuksellista suhdetta. Juhilan mukaan tulkitsijan positiossa nojaututaan vahvasti aineistoon ja tehdyn analyysin päätelmät on oltava lukijalle täysin selkeästi näkyvillä ja loogisesti löydettävissä. Aineisto voi tarjota monenlaisia tulkintoja, ja tämän vuoksi tutkija ikään kuin puhuttaa aineistoaan valitsemallaan lähestymistavalla. (Juhila 2016b, 423–424.)

Arja Jokinen ja Kirsi Juhila (2016) kuvaavat diskurssianalyttisen tutkimuksen olevan eräänlainen kolmio, joiden kärjet ovat merkitykset, kommunikatiivisuus ja kulttuurisuus.

Nämä kolme ulottuvuutta ovat toisiinsa kietoutuneita. Niitä ei eroteta toisistaan, vaan ne liittyvät erottamattomasti toisiinsa diskurssianalyysiä tehdessä. (Jokinen & Juhila 2016, 267.) Koska diskurssianalyttinen tarkastelu voidaan ymmärtää hyvin laveasti monin eri painoituksin, voi tutkija selventää oman tutkimuksensa metodisia painoituksia neljän eri ulottuvuusparin avulla. Nämä parit täsmentävät edellä mainitun kolmion kärkien välisiä suhteita. Yleensä kukin ulottuvuuspari nähdään diskurssianalyttisessä tutkimuksessa, mutta painopisteet voivat jakautua yhtä kaikki jompaankumpaan janan päähän, kuin sen keskivaiheellekin. Painopiste voi myös vaihdella tutkimuksen eri vaiheissa. (Jokinen & Juhila 2016, 268.)

Esittelen seuraavaksi diskursiivisen tutkimuksen ”kartan”, jonka avulla havainnollistan, millaisia diskurssianalyttisiä metodisia painoituksia ja valintoja olen tutkijana tehnyt tässä tutkielmassa.

Tilanteisuus	-----	Kulttuurinen jatkumo
Merkitykset	-----	Merkitysten tuottamisen tavat
Retorisuus	-----	Responsiivisuus
Kriittisyys	-----	Analyyttisyys

KUVIO 2 Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta (Jokinen & Juhila 2016, 268).

Ensimmäisen ulottuvuusparin tilanteisuus–kulttuurinen jatkumo -janalla työni asettuu enemmän tilanteisuuden päähän, koska tutkimukseni tarkastelee aineistoa hyvin aineisto- ja tilannelähtöisesti, painottuen tiettyyn organisaatiotapahtumaan. Tämä ei kuitenkaan pois sulje tarkastelun laaja-alaisempaa mahdollisuutta myös kulttuurisesta ja yhteiskunnallisesta näkökulmasta, mutta juuri tässä tutkimuksessa painotus kohdistuu vahvemmin tilanteisuuden puolelle. Tilanteisuuden huomioiden olen myös tietoisesti taustateoreettisessa osiossa avannut kontekstia siten, että aineiston tilanteisuus olisi vahvemmin esillä. Toisaalta, kaikki tilanteet ovat lähteneet jostakin tapahtumasta, eivätkä useinkaan pääty organisaatiomuutoksen kontekstissa mihinkään tiettyyn pisteeseen, vaan niillä on moniulotteiset organisaation sisäisen kulttuurin jatkumot, päättymättä välttämättä milloinkaan. Tässä tutkimuksessa en kuitenkaan käsittele ja analysoi tapahtumia ennen organisaatiomuutosta, tai ole tietoinen mitä haastatteluhetken jälkeen on tapahtunut. Näin ollen tilanteisuus on hyvin voimakkaasti läsnä.

Merkitykset–merkitysten tuottamisen tavat ovat mielestäni hieman epämääräisesti ymmärrettävä ja jaoteltava ulottuvuuspari, sillä sen painotus vaihtelee analyysin eri osioissa. Siinä missä tarkastelen merkityksiä, joudun väistämättä tarkastelemaan ensin myös niitä kielellisiä valintoja, *miten* merkityksiä on tuotettu puheen avulla. Analyysia tehdessä olen tutkijana valinnut, että pidän painotusta juuri siinä, miten merkityksiä on tuotettu. Näin ollen tässä tutkimuksessa painotus asettuu janalla hieman enemmän merkitysten tuottamisen tavan puolelle.

Seuraava ulottuvuuspari retorisuus–responsiivisuus täsmentää edellistä ulottuvuusparia. Retorisuus-ulottuvuuden päähän painottuu diskurssianalyttinen tutkimus, jossa keskitytään tarkastelemaan niitä tapoja, joilla erilaisia merkityksiä tai tapahtumia puolustetaan tai perustellaan. Responsiivisuuteen kallistuvassa analyysiotteessa puolestaan kiinnitetään huomiota siihen, *miten* ihmiset rakentavat yhdessä erilaisia merkityksiä. (Jokinen & Juhila 2016, 291.) Tämä tutkimus painottuu keskiväliltä enemmän responsiivisuuden puolelle, sillä väistämättä tässä huomioituu myös eri tapahtumien kulun perustelut ja vaikutukset, mutta pääasiassa analyysin paino on siinä, miten ihmiset rakentavat erilaisia (tunne)merkityksiä puheellaan.

Viimeinen ulottuvuuspari kriittisyys–analyttisyys painottaa tutkimuksen analyysin lähtökohtia ja tavoitteita. Kriittisyys päähän asettautuu kriittinen diskurssianalyysin tarkastelutapa, jolla on tavoitteena tarkastella millaiset käytännöt ylläpitävät ja legitimoivat valtasuhteita. Tämän kaltaisia tutkimuksia voivat olla esimerkiksi erilaiset valtaan ja sen käyttöön liittyvät tutkimukset. Analyyttiseen diskurssianalyysiin painottunut tutkimus erottuu sillä, että sen lähtökohtana on vahva aineistolähtöisyys, jolloin tutkija on mahdollisimman avoin aineiston tarjoamalle annille. (Jokinen & Juhila 2016, 301.) Tässä tutkimuksessa painopiste asemoituu janalla vahvasti analyyttiseen päähän, sillä analyysin tavoitteena on sosiaalisen todellisuuden mahdollisimman yksityiskohtainen erittely ja tarkastelu. Analyyttinen painottuminen on osin suhteessa myös esittämäni sijoittumiseen tilanteisuus–kulttuurinen jatkumo -janalla, koska kriittisen diskurssianalyysin voidaan ajatella käsittävän kulttuuri aineiston laaja-alaiseksi kontekstiksi, mutta analyttisessä diskurssianalyysissä kulttuuri voidaan ajatella olevan lähinnä vain analyttinen käsite. (ks. Jokinen & Juhila 2016, 302–303.)

Tutkimusaineistoni käsittelyn aloitin lukemalla aineistoa ensin yhtenä kokonaisuutena useampaan kertaan. Luin aineistoa niin kauan, kunnes koin sen olevan minulle tuttua,

jotta tiesin jo mistä, miten ja mihin keskustelu etenee. Ryhmähaastattelujen kohdalla kiinnitin huomiota, miten puhe rakentuu ryhmän jäsenten kesken ja kuinka puhe kulkeutuu aiheesta toiseen. Annoin aineistolle mahdollisuuden avata näkökulmia lukukerta toisensa perään, mutten kuitenkaan varsinaisesti tehnyt siitä siinä vaiheessa mitään tulkintoja tai syvällisiä johtopäätelmiä. Hiljalleen aineistosta alkoi kerta toisensa jälkeen nousemaan tietyt kohdat yhä mielenkiintoisemmaksi tutkimukseni näkökulmasta. (Ks. Pietikäinen & Mäntynen 2009, 166.) Jatkoin lukemista sen jälkeen ikään kuin diskursiivisten silmälasien takaa. Positioin tutkijana itseni tulkitsijan positioon ja tein aineiston analyysin aluksi valinnan, kuinka lähdän aineiston kanssa ”keskustelemaan”. Kysyin mielessäni, *miten* tunnepuhe rakentuu haastateltavien puheessa? Millaisia sanoja, painotuksia tai toistoja heidän puheissaan ilmenee? Miten he rakentavat puheellaan sosiaalista todellisuuttaan organisaatiomuutoksessa? (Ks. Pietikäinen & Mäntynen 2009, 169.)

Aineistoa tutkiessa kiinnitin huomiota myös erilaisiin puheen retorisiin keinoihin, joita kaikki ihmiset käyttävät puhuessaan; puolustautuessaan, hyökätessään, tai saadakseen vakuutettua kuulija jostain muusta syystä. Retoristen keinojen tarkastelu ei ole suinkaan tekemäni analyysin itsetarkoitus, vaan kiinnitän ennemminkin huomiota niiden käyttöön ja siihen, miten niiden avulla konstruoidaan muutosprosessia. Yksi retorinen tapa on faktuaalisoida, eli puhua antamalla ehdottoman varma vaikutelma puheellaan eri asioille (Juhila 2016a, 146). Faktuaalistamalla yritetään asiat saada näyttämään kiistattomilta tosiasioilta, joita usein vahvistetaan voimakkain ilmaisin. Kategorisointi on myös retorinen keino ilmaista asioita, eli asioita asetetaan olemaan jotain, esimerkiksi hyvä tai paha. Kategorioiden voidaan myös ajatella määrittelevän erilaisia toimintoja, jolloin ne voidaan kuvailla esimerkiksi rutiineiksi, normaaleiksi tai vastavuoroisesti poikkeukselliseksi ja epänormaaleiksi. Kategorisoimalla voidaan siis vakuuttaa kuulijaa. Lisäksi vetoamalla esimerkiksi tietynlaiseen kokemukseen, tietoon tai asiantuntijaan, voidaan oman puheen argumentaatiota vahvistaa. Myös asioita normaalistamalla saatetaan jokin arveluttavakin asia saada esitettyä kuulijalle vakuuttavasti. Näillä erilaisilla puheen retorisilla keinoilla ihmiset voivat puheessaan kuvata todellisuuttaan ja yrittää ikään kuin kaupitella niitä kuulijalle. Mielenkiintoista retoristen keinojen tutkimisessa onkin se, miten niitä käytetään. (Jokinen 2016b, 342–348.)

Valikoin tarkastelun alle ne haastattelukatkelmat, jotka käsittelivät nimenomaan muutosprosessia ja siihen liittyviä ilmiöitä. Analyysitavan huomioiden, en kuitenkaan voinut jättää huomiotta sitä kontekstia, mistä haastattelussa puhutaan ennen ja jälkeen varsinaisen

tarkasteltavan puheen. Koska saamani haastatteluaineisto oli varsin laaja, tein aineiston tarkastelussa rajauksen valitsemaani tutkimusasetelmaa ajatellen siten, että tarkastelin vain muutokseen ja sen luomiin tapahtumiin liittyviä puheita. Näistä aineistokatkelmista (selonteoista) tein erillisen tiedoston itselleni, jossa aloin käydä niitä uudestaan läpi. Rajausta tehdessä huomioin kuitenkin, etten pilko haastattelupätkiä liian pieniin osiin säilyttääkseni aineiston intertekstuaalisuuden, eli tekstien välisen suhteen; mistä puhuttiin hetkeä aiemmin, mistä puhutaan nyt, ja mihin keskustelukatkelma etenee tai päättyy.

Erilleen poimituista niin kutsutuista selonteoista, nousi tiettyjä merkityksellisiä tunnepuheen ilmaisuja, joihin kiinnitin huomiota. Aloin jaotella aineistoa toistuvien ilmaisutapojen ja sanojen mukaisesti, jolloin minulle tutkijana alkoi hahmottua tiettyjä yhteneviä piirteitä eri haastattelukohdista. Tällöin aloin havaitsemaan, millaisia diskursseja aineistosta on löydettävissä. Yhdistelin, jaottelin ryhmiin, erottelin ja vertailin näitä aineiston palasia niin kauan, kunnes koin itse saaneeni niistä kohtuullisen selkeitä sisällöllisesti. Näistä sain koostettua erilaisia tunnediskursseja, joissa ilmeni samankaltainen tapa puhua muutoksesta ja sen eri vaiheista. Näiden pohjalta muotoilin kunkin diskurssin nimen. Saatuaani aineistosta esiin tunnepuhetta kuvaavan kokonaisuuden, alkoi itselleni hahmottua kokonaisuus siitä, millaista tunnepuhetta muutospuheesta oli havaittavissa. (Ks. Pietikäinen & Mäntynen 2009, 166–167, 169, 174–175; Potter & Wetherell 1987, 168.)

Tutkijan on kyettävä antamaan selkeä kuvaus aineistosta tehdyistä johtopäätelmistään, jotta se täyttää tieteellisyyden kriteerit ja mahdollistaa tutkimuksen toistettavuuden (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232–233; Pietikäinen & Mäntynen 2009, 168). Jotta tutkimukseni kulkua ja tekemiäni tulkintoja on myös ulkopuolisen helpompi ymmärtää, avaan seuraavaksi tarkemmin, miten olen päätenyt mihinkin ratkaisuihin ja tulkintoihin.

Tunnepuhetta oli vaikea havaita nopealla lukemisella. Toistuvat lukukerrat saivat tekstipätkät avautumaan (hermeneuttinen kehä). Seuraava esimerkki osoittaa, miten tunnepuhe tuli haastatteluissa esille, vaikkakin hieman epäsuorasti:

”Mut sitten sama kysymys että hallinnollisesti ollaan niin kaukana toisistamme, et ei meillä ole mitään yhteistä foorumia missä koskaan minä esimerkiks tapaisin muuta kun erikseen sopimalla, - - -, ei ole olemassa mitään sellasta vielä rakennetta. Sit jos nämä hyvinvointiasemat tai millä nimellä niitä nyt sit jatkossa kutsutaan vaikka sote-keskuksia, ni tuota... jos ne oikeasti saadaan käynnistymään ni sithän siellä on ne foorumit, missä nämä eri toimijat ihan oikeesti tapaa. Mut vielähän niitä ei oo olemassa että, niitä odottaessa.” (H1)

Tiivistetysti avaten: haastateltava tuo ilmi tunteen yhteisöllisyyden puutteesta ja käyttää painotusta lisääviä ääri-ilmaisuja ”*koskaan*” ja ”*ei mitään sellaista*”. Näillä haastateltavan antaa kuvan asian ajallisesta sitkeydestä ja saa painoarvoa omalle kokemukselleen. Lopuksi haastateltava tuo kuitenkin ilmi toivon tunteen pienellä varauksella ”*jos ne oikeasti saadaan*”, että parempaa on mahdollisesti kuitenkin tiedossa, kunhan toiminta saadaan kunnolla käyntiin.

Tällaisen aineiston tiiviin läpikäynnin, jaottelun, erottelun, yhdistelyn ja uudelleen koaamisen prosessin jälkeen syntyi aineiston kolme tunnediskurssia, jotka ovat Niukkuus hallitsijana -diskurssi, Muutos epäilyttää -diskurssi ja Yhteisöllisyyden voima -diskurssi.

Havainnollistan tulososiossa diskurssianalyysini tuloksia haastattelusitaateilla. Suorissa lainauksissa H1, H2... viittaa haastateltuun henkilöön 1, henkilöön 2 jne. Ryhmähaastatteluun viittaa R kirjaimella, ensimmäinen numero R1 viittaa ryhmään numero yksi (1), ja sen jälkeen kauttaviivalla erottelen kunkin ryhmän jäsenen, esim. R1/3 = ryhmä 1, henkilö 3. Ryhmähaastatteluiden aineistokatkelmissa, joissa on useamman ryhmän jäsenen puheenvuoroja peräjälkeen, olen eteen kirjoittanut haastateltavan numeron ja viimeisen haastattelupuheenvuoron loppuun ryhmän numeron. Alleviivauksia käytän osoittamaan niitä kohtia aineistossa, joiden pohjalta kukin analyttinen tulkinta on tehty. Aineistolainauksissa - - - merkit tarkoittavat sitä, että olen jättänyt analyysin kannalta ei niin merkitykselliset puheen osuudet pois. Kolmea pistettä (...) käytän silloin, kun aineistolainaus alkaa tai jatkuu keskeltä puhetta. Suorista aineistolainauksista olen poistanut murresanat varmistaakseni haastateltavien anonymiteetin. Olen pyrkinyt muuntamaan aineistolainaukset yleiskielelle kuitenkin siten, ettei haastateltavan puheen sisällöllinen kokonaisuus rikkoudu. Olen myös kiinnittänyt huomiota muihin ilmaisiin, jotka voisivat olla tekstistä tunnistettavissa, käyttämällä jonkin asian tai tahon nimityksen sijasta kirjainta X.

4 TUNNEPUHEEN DISKURSSIT MUUTOKSESTA PUHUTTAESSA

4.1 Niukkuus hallitsijana -diskurssi

Tämä diskurssi koostuu sellaisesta tunnepuheesta, jonka yhteisenä tekijänä on kokemus rahan ja ajan niukkuus. Puutteen ja niukkuuden synnyttämät tunnekokemukset kulmineoivat kustannustehokkaaseen organisaatiotoimintaan, joka heijastuu työhön kiireenä sekä sen aiheuttamiin ilmiöihin.

Sosiaali- ja terveydenhuollon (Sote) uudistusta suunniteltaessa yhtenä kulmakivenä pidetään kustannusten kasvun hillintää (Alueuudistus 2018) ja taloudellisten resurssien tehokasta kohdentamista (THL 2018). Ei siis ihme, että yksi merkittävä tunnepuhetta synnyttävä teema tämän tutkielman aineistossa oli raha. Taloudellisten säästötavoitteiden ja tiukennettujen resurssien vaikutukset ilmenivät monimuotoisesti rakentuen säästöjen ja siitä seuraavien aikataulujen tiukkuuden ympärille.

H2: ”...eurot. Se on, tavallaan tää talouskuri on varmaan nyt ottanut sen ylivallan. - - - Se on meillä se kaikista vaikein asia et me ollaan taloudellisesti niin ahtaalla, et on naurettava ajatellakaan, että tässä tämmösessä taloustilanteessa vois mitään kehittää, että ku, tää on niukkuuden jakamista, niin sitten se että niitä tosiasioita ei voi myöntää niin kun ne on. Ei voida sanoa ääneen vaikka kaikki sen tietää, et nyt tässä on tämmösestä tilanteesta kysymys. Niin että näin.”

H1: ”...kymmenen miljoonaa ollaan miinuksella, ja ensi vuonna pitäisi se kymmenen miljoonaa nyt saada kuroa umpeen, että tiedättehän kaikki mitä se käytännössä tarkoittaa mut sitä ei sanota ääneen.”

H2 ”Ja esimerkiksi se et sit ei pahotella ääneen et työntekijät on joutunu liian koville osittain, todella niin ja ne säästöt on osittain revitty työntekijöitten selkänahasta ja näin niin eihän se, tavallaan se puhekulttuuri on semmosta et sitten liimataan tai maalataan päälle se jotenkin paremman näköiseksi.” (R3)

Tunne rahan määräämästä tahdista kuvastuu kokemuksena, että sillä on ”ylivalta”. Rahan puute faktuaalisoidaan painokkaasti syylliseksi siihen, että mitään on turhaa kehittää. Ajatus työn kehittämistä niukilla varoilla kuvataan naurettavaksi. Lisäksi puheessa rakentuu myös pettymys siitä, ettei asioista ole sanottu sellaisena kuin ne ovat, vaikka jokaisen oletetaan tietävän mistä on kyse. Eli asioiden sanoittamista kaivataan, sen sijaan että asetetaan yhä tiukempia säästövaatimuksia. Lopuksi esitetään pahoittelua siitä, ettei

johtajat ole ymmärtäneet pyytää työntekijöiltä anteeksi heidän joutuessaan niin tiukille. Asiaa perustellaan käyttämällä metaforaa, miten säästöt on osittain ”*revitty työntekijöitten selkänahasta*”. Sen jälkeen tuodaan esille hieman syyllistävään sävyyn sitä sosiaalista todellisuutta, millaiseksi säästöt ovat näyttäytyneet kuvaamalla, että ”*liimataan tai maalataan päälle se jotenkin paremman näköiseksi*.” Tämä voi olla vihjaus siitä, että kaikki asiat eivät ole niin hyvin kuin miltä niiden yritetään näyttävän.

Taloudellisten paineiden alla myös niukat aikaresurssit ovat heijastuneet haastateltavien työn tekoon monella tavalla. Kiireen tuntu rakentuu puheessa monimuotoisesti. Haastateltavat konstruoivat kiireen ja sen luomat vaatimukset puheessaan esiin ilmiönä, joka aiheuttaa monenlaisia tunteita ja kokemuksia.

”Ja sit tää aikataulutus että joka asiassa on kiire. Ei ole kiire mut pitää torstaihin mennessä olla vastattu.” (R1/1)

Tässä muutoksesta tuodaan esiin vaatimuksen tunne pysyä kiivaan työtahdin mukana. Tämä rakentuu puheessa sarkastisella vaatimusta sisältävällä kommentilla. Pitää-verbiä käytetään käskymuotoisena, jolla asetetaan vaatimuksen elementti, miten asioiden on kiirestä aikataulusta huolimatta mentävä.

Kiireen tunne rakentuu lähijohtajilla myös päätöksen teon näkökulmasta:

”Että tuota, nopeus on varmaan niinku, jos mä aattelen että ku tehtiin (X:n) kuntaliittymiä ni, kyllä siellä suunniteltiin ja yhdessä istuttiin ja kuunneltiin. Semmonen inhimillisyyys, on nytten kadonnu. On tullu, soten myötä on tullu hyviä asioita, ihan ehdottomasti on tullu monia hyviä asioita. Mutta semmonen joku tässä meillä on nyt kadoksissa. Ja tuo on nyt just sitä että, esimiehenä minä koen että, että muutoksen tekeminen niinku, niin, niin tota minusta se vaatii pikkusen aikaa ja valmistelua. Me esimiehenä tunnetaan oma henkilökunta. Me varmasti tiedetään mitenkä tätä pitäisi viedä eteenpäin tätä asiaa. Mut nythän siihen ei oo aikaa. Se on halki poikki pinoon, se on vähän niinku näin sanelupolitiikalla, rumasti sanottuna. Niin, niin tota, siihen ei vaan ole aikaa viedä sitä sillä tavalla hallitusti sitä muutosta.” (R2/1)

Tässä aineistoesimerkissä vertaillaan sitä, miten on tunnemuisto entisestä hyvästä, mutta tämän hetkinen tilanne ei ole hyvä. Aiemmin koettua muutosta muistellaan onnistuneempana ja sitä vertaillaan tähän hetkeen, jossa inhimillisyyys on kadonnut. Tunnekokemusta hieman tasoitellaan kertomalla, miten ”*ihan ehdottomasti on tullu monia hyviä asioita*”,

mutta sitten vielä kuitenkin palataan ensin kuvattuun tunteeseen siitä, että jotain on nyt kuitenkin kadoksissa. Tuodaan esille kaipaus riittävästä ajasta ja mahdollisuudesta valmistella asioita rauhassa, ja ilmaistaan tietämys siitä miten ne olisi hyvä tehdä. Lopuksi haastateltava vielä ilmentää omaa tunnekokemustaan (palaten ikään kuin puheensa alussa näkyneeseen ärtymykseen) käyttämällä yleisesti tunnettua sanontaa ”*halki poikki piinon*” viitaten sanelupolitiikkaan, jonka kohteeksi ovat joutuneet. Haastateltava kuvaa muutoksen tuntuva kokonaisuudessaan siltä, ettei se etene hallitusti.

Niukat aikaresurssit ovat synnyttäneet toiveen saada riittävästi aikaa käydä yhteisiä asioita läpi. Palaverit muodostuvat yhdenlaiseksi genreksi, joille on lähtökohtaiset odotukset ja oletukset kuinka niiden kuuluisi mennä. Siksi haastatteluissa tuodaan esille kokemus siitä, että käsiteltäviä asioita on aivan liikaa ahdettu yhteen palaverikertaan. Ajan puutteeseen ja siitä heijastuviin vaikutuksiin liittyy toive ja oletus, että tilanne helpottaa kyllä ajan oloon, koska sen oletetaan tasoittuvan ”*tässä seuraavan vuoden aikana*” (R4/2).

Ajan puute heijastuu myös vuorovaikutukseen. Tunne vastavuoroisen keskustelun puutteesta kuvaillaan voimakkaasti, että se on ”*kadonnut, lähes tyystin*” (R2/3). Tätä perustellaan kokemuksella, jossa on yritetty avata keskustelua oman esimiehen kanssa, jolloin ”*aika nopeasti sähköpostilla napsahtaa viesti siitä, että pidä suusi kiinni*” (R2/3). Viesti tulee napsahtamalla, jonka voisi ymmärtää viittaavan kipakkaan viestin tuloon, jossa kehoitetaan vielä pitämään suunsa kiinni. Tässä keskustelua ei ole käyty kasvotusten, vaan sen kerrotaan tapahtuneen sähköpostitse. Haastateltavan puheesta välittyy kuva toiveesta saada enemmän aikaa keskustelulle, mutta siihen ”*ei oo ikinä kunnon aikaa*” (R2/3). Ikinä sanalla haastateltava tukeutuu ääri-ilmaisuuksiin, jolla on tarkoitus saada asialle haluttua painoarvoa.

Lähijohtajilla on ollut sellainen tunne, ettei enää ole aikaa siihen kaikkeen mihin itse sitä toivoisi olevan:

”Kyllähän tietysti tämä esimiestyö että meillehän on esimiehille nyt tavallaan valunu näitä tiettyjä asioita tänne tehtäväksi, et aikalailta monenlaista, et välillä tuntuu et tekee sihteerin tehtäviäkin et sit tavallaan itse toivoisin että enemmän jäisi aikaa siihen henkilöstöhallintoon ja siihen henkilöstön tukemiseen, ohjaamiseen, kaikkien tavallaan.. työn kehittämiseen. Nyt tuntuu että menee paljo aikaa kaikkeen muuhunkin. Tavallaan se yhdessä kehittämisen ja näin ni se jää vähän nyt sitte huonommalle.” (H3)

Muutosten myötä erilaisten tehtävien kuvataan vain ”*valuvan*” lähijohtajan työhön, jonka voi ymmärtää olevan hieman epämieluisa tilanne, joka rakentuu kokemuksen kuvailulla kertomalla, miten ”*välillä tuntuu et tekee sihteerin tehtäviäkin*”. Tämä konstruoii tilanetta sellaisena, jota sen ei itse toivoisi olevan, koska henkilöstön tukemiseen ja ohjaamiseen pitäisi olla enemmän aikaa. Nyt haastateltava kuitenkin kuvaa joutuvansa tekemään sellaista, mikä ei kuuluisi omaan työn kuvaan.

Tästä seuraa ristiriitainen kokemus, että aika ei riitä tekemään sekä käytännön että johtamisen työtä täysillä. Johtajilla on kokemus, että parhaansa ovat tehneet ”*mut ei riittävästi*” (H4). Riittämättömyyden tunne rakentuu siitä taiteilusta, kumpaan panostaa enemmän, koska ”*molemmat yrität pitää silleen tasapainossa*” (H4). Se synnyttää tunteen, ettei ”*kumpaakaan hoida oikein kunnolla*” (H4). Toisaalta ristiriitaisuuden tunne rakentuu myös työntekijöiden toiveesta, että johtajat olisivat enemmän heidän tukena:

”...se on ollu se haaste että, juuri se on ehkä yks syy minkä takia ei ole päässyt siihen esimiestyöhön oikein vielä sisälle kun on tehnyt sitä asiakastyötä niin paljon. Et kyllä se on enempi voi sanoo haitta ku hyöty tässä. - - - nyt se on ihan selkeästi huomaa et se on haaste ja myös työntekijöiltä tulee palautetta et he toivois että enempi pystyis just keskittymään siihen heidän tukemiseen tässä muutoksessa, ja se on ollu aika mahdoton yhtälö siten. Se on ollu semmonen kuormittava tekijä kyllä omassa työssä.” (H4)

Edellä olevasta aineistoesimerkistä voi päätellä, että tuen ja kuulluksi tulemisen tarve on ollut suuri. Johtajien kuormittavuuden tunne rakentuu työntekijöiden toiveesta tulla tueksi, mutta johtaja ei pysty antamaan tukea yhteisen ajan puutteen vuoksi niin paljon kuin itse haluaisi. Johtajat kaipaisivat myös itselleen tukea:

”...oma tämä lähiesimiestiimi niin jonkun verran heiltä tulee sitä tukee mut, tällä hetkellä voin sanoo, ja tietysti palvelujohtaja ni oma se lähiesimies, mut enempi kaipaisin tukee. Se että meillä kaikilla on niin jotenki, ollaan tässä muutoksessa ja asioissa ja myös asiakasasioissa mukana, että.. puhun nyt X alueen esimiestiimistä niin me ei oo oikein päästy vielä semmoseen tiimityöhön et me toinen toisiamme tuettaisi. - -mut ihan tähän puhtaasti tähän omaan esimiestyöhön niin tällä hetkellä on aika vähäinen se tuki mitä meillä on, ei oo työnohjausta ja sitte on myös tämä tiimi, vaikka me ollaan muutaman ihmisen, plus palveluesimies niin me ollaan itekin niin hajallaan toimitaan tällä hetkellä että.. ei semmosta kollegiaalista tukee vielä tällä hetkellä ole, ikävä kyllä.” (H4)

”...Lähiesimiehet kaipaa paljon tukea omaan työhönsä ja tietenki kun alueelle tuli uusi lähiesimiesverkosto, ni ne on osa uusia lähiesimiehiä, vaativat paljon tukea ettei ole

semmoset niin ku vanhat rakenteet joissa nyt ylihoitaja pysty sanomaan että ”viekää tää nyt sinne maakuntaan”. Ei voi tehdä sillä tavalla koska se on uusi tilanne ja tuota, paljon muutosvastarintaa ni siellä pitää olla mukana tekemässä sitä työtä et kyllä se sillä tavalla on, iso muutos. Tämä on iso muutos asioihin ja tässä tarvitaan johtajia...” (H2)

Tuen kuvataan olevan vähäistä, ja sitä haluttaisi lisää (H4). Tilanne organisaatiossa konstroituu vielä melko hajanaisena ja sen oletetaan olevan yhtenä syynä tuen puutteeseen. Tuen tarve on kasvanut uuden lähijohtajaverkoston myötä. Sekä uusien että vanhojen johtajien tukena halutaan olla, koska koetaan olevan samassa tilanteessa muuttuneiden työkuvioiden vuoksi. Muutoksen kuvataan synnyttäneen ”*paljon muutosvastarintaa*” (H2) ja siihen tarvitaan johtajia kulkemaan vierellä. Niin edellisessä kuin seuraavassa haastattelukatkelmassa näyttäytyy menneisyyden kaipuuta, joista voi tulkita, että ainakin osin asioiden koetaan ennen olleen paremmin:

”Meidän itse tulee miettiä mitä on sitten ne meidän strategiset tavoitteet. Näinhän se tietysti lähtökohtaisesti menee, mutta se meidän esimiestaso on niin kaukana meidän esimiesten johto, että se kyllä entiseen verrattuna on silleen haastavaa, että tulee vält-, mä en koee sitä et on yksin, mutta toisaalta et ei tehdä enää yhdessä, en ole yksinäinen, mutta siis ei tehdä yhdessä. Mulla ei ole sen kaltaista esimiehen tukea, et oikeasti vois missään kahvipöydässä vähän miettiä et hei kuulostaako tämä fiksulta. Ni semmosta tukea ei ole, että kaikki toimitaan nyt vähän tälleen lokeroissa ja näin et tuota, ni se muutoksen sietäminen, mut sitä meillä on siedetty jo niin pitkään, että se on jo sitä arjen johtamista...” (H1)

Tunne siitä, että ennen asiat ovat olleet paremmin ilmenee kertomalla, että nykyinen tilanne ”*entiseen verrattuna on silleen haastavaa*”. Haastateltava ei kuvaa kokevansa yksinäisyyttä, mutta työn joutuu tekemään yksin. Tuen tarve rakentuu toiveajatuksesta, että olisipa edes kahvipöytä, jonka ääressä vaihtaa ajatuksia. Haastateltava kuvaa yksin olemisen kokemusta sillä, ”*että kaikki toimitaan nyt vähän tälleen lokeroissa*”. Lopuksi muutoksen sietäminen ilmaistaan olevan jo ”*arjen johtamista*”, että sinällään se ei enää ole uutta. Muutos on siis tuntunut sietämiseltä, jossa joutuu selviämään yksin.

Riittämätön aika toistensa kohtaamiseen vaikutti lähijohtajien ja työntekijöiden väliseen luottamuksen rakentumiseen, mutta yhtä kaikki myös lähijohtajien ja ylemmän tason johtajien välille. Luottamus etäiseksi koettua ylempää johtoa kohtaan rakentui seuraavalla tavalla:

”... kehityskeskusteluja kun on käynyt niin tämä on tullu ilmi että siis, tietysti kun lähiesimies on siinä arjessa mukana, ni se on, on, varmaan luotetaan. Mutta sitten ylin johto se on vähän semmonen kasvoton. Ja sitten ehkä siihen luottamukseen, vaikuttaa se että koetaan että kun he ei oo näkyviä, niin he ei tunne, meidän työtä. Ja, ja tota se vähän hiertää sitä luottamusta siihen, niinku, työntekijöitten kannalta.” (R2/1)

Puheessa lähijohtajat konstruoivat työntekijöiden sosiaalista todellisuutta, jossa johtajien positio on liian kaukana käytännön työstä ja aiheuttaa epäluottamuksen tunnetta vierauden kautta. Luottamus kasvoi, jos johtajan kanssa kohtasi kasvotusten. Ylin johto kuvataan kasvottomaksi, koska he eivät ole työn arjessa mukana ja tästä seuraa hiertämistä luottamukseen. Niukat ajalliset resurssit aiheuttavat myös ristiriitaisuuden, koska muutoksen myötä on koettu, ettei työntekijöillä ja lähijohtajilla ole kylliksi aikaa tehdä työtään riittävän hyvin:

”He on ammatti-ihmisiä. Ja sitten he joutuvat sitä omaa vaatimustasoo laskemaan, ja kuka minkäkin verran pystyy et se on jota-, jokaisen omassa, etiikassa sitten kuinka paljon sitä pystyy. Et siitä tulee semmonen ristiriita et kuinka paljon pystyn tekeen huonosti työtä, että vielä kykenen tekemään tätä työtä. Niin sitä tarkotin sitten että minulla on pelko siitä että, tietyt ihmiset niin ne tekee omat ratkaisunsa että nyt, tässä on minun raja, ja tämän alemmaksi minä en voi enää mennä, tässä ammatillisessa työssä.” (R2/3)

Työntekijät positioidaan ammatti-ihmisiksi, joilla on korkea työmoraali. Ristiriitaisuuden tunne rakentuu siitä, ettei ajan puutteen vuoksi voi tehdä työtään niin hyvin kuin itse haluaisi. Johtajan huoli ja pelko kumpuaa siitä, että jossain vaiheessa työntekijöiden on pakko tehdä ratkaisu, ”*että nyt tässä on minun raja ja tämän alemmaksi minä en voi enää mennä*”, sekä siitä riittääkö sitten enää aikaa hoitaa kaikkia asiakkaita, kun työntekijät eivät voi enää madaltaa omaa vaatimustasoaan, vaan haluavat tehdä sen yhtä hyvin kuin ennenkin, vaikkei aika siihen meinaa riittää.

Ristiriitaisuuden tunne on muutoksen myötä ollut siis esillä eri tilanteissa ja johtajat ovat tiedostaneet yhtenäisen ohjeistuksen puutteesta johtuvat ilmiöt. Ristiriitaisuuden tunnekokemus rakentuu aiemmin avattujen kokemusten lisäksi muun muassa tiedottamisen ajankohdan kanssa painiskelusta. Eri paikoissa tiedotus olisi mahdollista kertoa heti, mutta kaikki eivät ole konkreettisesti niin lähellä, jolloin tiedotus on pakko tehdä sähköpostitse. Työntekijä positioidaan useissa haastattelun kohdissa kohteeksi, jota halutaan suojella liialliselta tietotulvalta ja joskus nopeastikin vaihtuvilta ohjeistuksilta.

Työntekijöiden hyvinvoinnista kannetaan huolta ja siksi johtajalle on syntynyt epävarmuuden ja ristiriitaisuuden tunne siitä, milloin ja miten olisi paras tapa informoida työntekijöitä.

Johtajien puheista välittyi huoli, kun he kertoivat, miten väärinymmärryksen mahdollisuus nähtiin suurena riskinä, koska tiedotus ja keskustelu tapahtui usein vain sähköpostin välityksellä. Tiedon nopea muuttuminen aiheutti myös pohdiskelua, miten paljon sähköpostia on hyvä lähettää, ettei työntekijät väsy tai joudu hämmennyksiin, mitä määräystä milloinkin toteutetaan. Tiedottamisen ajankohta, missä, miten ja mitä muutoksia on tulossa, olisi lähijohtajien mielestä ollut mielekkäintä hoitaa kasvotusten keskustelemalla eikä sähköpostilla. Johtajat halusivat nähdä tässäkin työntekijät inhimillisinä, ja suojella heitä liialliselta tietotulvalta ja jatkuvilta muutosvaatimuksilta, mutta muutosten kireä tahti ja ajan niukkuus eivät mahdollista tätä.

”Ei, ei koskaan. (aikaa) Ja vaikka ollaan, ja se ei auta meitä mitään et me keskenään perustetaan työnhjausryhmä ja urputetaan sille työhjaajalle, sinä olisit vaikka meidän työnhjaaja ni et sinä meitä, kuuntelisit kauniisti ja se ois siinä. Meidän pitää päästä siihen, meillä ei oo tällä hetkellä itsellä ehkä, tai itse ajattelen että minu-, en mä muista puhu, mutta ajattelen että minulla ei ole tällä hetkellä voimavaroja eikä myöskään ehkä rohkeuttakaan, ottaa tiettyjä asioita esille, koska niin monta kertaa on jo tullu nenilleen.” (R2/3)

Haastateltava kuvaa, ettei aikaa ole koskaan. Toisaalta tässä konstruoituu ristiriitaisena se, että vaikka aikaa olisikin keskustelemiseen ja kuuntelemiseen, *”ei ole tällä hetkellä voimavaroja eikä myöskään ehkä rohkeuttakaan”*. Tässä painotetaan kahteen otteeseen *”ei ole”* voimia, *”eikä myöskään”* rohkeutta, jolloin kaksinkertaisena kieltona mitätöidään keskustelun mahdollisuus. Väsymys ja rohkeuden puute keskustelemisen yrittämiseen kuvastuu osin myös pelkona, että saattaa saada *”nenilleen”*, koska niin usein on jo näin käynyt. Tätä voisi verrata sellaiseen *”ei koskaan, ikinä”* -näkökulmaan, jossa tilanne kuvastetaan totuutena, kuinka asiat aina ovat. Käyttämällä valittua ilmaisua nenille saamista, haastateltava luo puheellaan mielikuvan pettymyksen, epätoivon ja väsymyksen tunteesta.

Ajan niukkuus ja jatkuva kiire on synnyttänyt myös ärtymystä. Muutoskäskyjä ja uusia vaatimuksia on tullut paljon.

”Mut et on sitäki että, ”mistä nämä tulee nämä määräykset” ja ”kuka tällä tavalla on nyt, ei oo meiltä kysytty” ja varmaan semmostaki on ja täs X:ssä varmaan on semmosta et ei ole kyllä keretty kaikista asioista. Ja sitten kun paljon tulee kuitenkin semmosia ns. määräyksiä aika lailla että ensi viikolla tälleen, niin siinä vaa on jotenki pyöriteltävä sanansa et nyt oiski tämmönen juttu joka pitäis saaha vietyä läpi. Ja joustaviahhan ihmiset pääsääntöisesti on, mutta onhan siellä monennäköistä ilmaa olemassa.” (H2)

Ärtymys rakentuu puheessa määräyksistä, joista ei ole saatu tietoa kuka niiden takana on ja ettei ole kysytty mielipiteitä. Asioista ei ole ajan puutteen vuoksi ehditty aina informoida ja kertoa riittävästi. Johtaja kuvaa sosiaalisen todellisuuden olevan käskyjen toteutuksen täyttämää, jossa on ”*jotenki pyöriteltävä sanansa*”. Ihmiset kuvataan pääsääntöisesti olevan muutostilanteessa joustavia, mutta vihjaistaan kuitenkin siitä, että myös vastahakoisuutta on joskus ollut, koska ”*onhan siellä monennäköistä ilmaa olemassa*”.

Tietämättömyys määräysten takana olevista henkilöistä ilmensi aineistosta tunnekokemuksia yksin tai huomiotta jäämisestä. Nämä tunteet rakentuivat puheessa kuvailulla miten tiheät muutokset ja niistä informointi koettiin jääneen usein vain sähköpostitiedotteen varaan. Yhteen kuuluvuuden koettiin kärsivän tästä ja lisäävän tunnetta, ettei ole saanut käydä dialogista keskustelua asiasta. Kokemus ylhäältä alaspäin johtamisesta oli aiheuttanut mielipahaa ja tunnelman kiristymisen niin työntekijä kuin johtajatasolla.

Organisaatiomuutoksessa väsymys on yleinen tunne. Seuraavassa aineistolainauksessa tuodaan voimavarojen puute avoimesti esille. Väsymys kytkettiin kiireeseen:

”Itse voisin sanoa että, että minun työhön kuuluu myöskin osana sitten tää ihan tää, asiakastyö että minä teen sekä käytännön työtä että tätä, esimiestyötä. Ja välillä musta tuntuu et minä teen kumpaaki vasemmalla kädellä, et semmonen riittämättömän tunne, ihan kummassakin. Ja, ja tuohon justiiinsa että ku päivät venyy ja venyy ja silti on se pino taas niitä tehtäviä että se ei, lopu. Että semmonen, on pitäny opetella vähän semmosta armo-, armeliaisuutta itseäni kohtaan että, että tota, että työura on kuitenkin mulla edessä että, et jos tässä vaiheessa jo propuut palanu ni [naurahtaa], ei ole paljoa jäljellä.” (R2/4)

Tässä riittämättömyyden tunne konstruoituu yhteen ajan puutteen kanssa, josta on syntynyt tunne tehtävien ”*vasemmalla kädellä*” tekemisestä. Sillä sanonnalla haastateltava viittaa voivansa tehdä työtä vähän sinne päin, eikä niin hyvin kuin itse haluaisi. Ajan puute ja iso työmäärä kuvautuu päivien venymisenä ja haastateltava ilmaisee, että vaikka miten yrittäisi tehdä työnsä ”*silti on se pino taas niitä tehtäviä, että se ei lopu*”. Väsymys

rakentuu siis epäsuorasti puhumalla myös armollisuudesta itseä kohtaan. Mahdollisuus proppujen palamisesta antaa vihjeen siitä, että väsymisen tunteita on ollut, mutta itse on oivaltanut pitää itsestään sen verran huolta, ettei ole ”*tässä vaiheessa jo proput palanu*”.

H3: ”*Ja jotenkin kyllä se viesti tulee nyt ku on kehityskeskusteluja käyny ja sitte tiimikouksia, ottaa tiimikouksissa palautetta ihan että, miten, miten meni ja mikä filis ni se väsymys ja uupuminen näkyy. Tosi luotettavia työntekijöitä, aivan mahtavia...*”

H2: ”*Ammattitaitoisia.*”

H3: ”*Ammattitaitoisia. Vääntyvät mutkalle minne tahansa, siis, ja ovat kärsivällisiä oleet..*”

H2: ”*Vielä.*”

H3: ”*Mä sa-, just tämä, just mikä sanot, vielä. Ja se mikä, niinkun että mitta-, se juomalasi, on nyt aika täys. Ja mä oon esimerkiks antanu semmosen, iteki (-)tota määräystä että viime tiimissä (-) et nyt tulee X:n määräys, et mitään uutta ei loppuvuodella tehdä, kun se mitä on nyt sovittu et yhtään uutta juttuu ei tarvii ottaa. Että, et että, pitää myös kunnioittaa sitä työntekijöitten jaksamista.” (R2)*

Väsymys ilmaistaan tässäkin selkeästi. Uusia asioita kuvataan tulleen jo niin paljon, että työntekijöiden ilmaistaan ”*vääntyneen mutkalle minne tahansa*” (R2/3). Työntekijät positioidaan ammattitaitoisen, ahkeran ja kärsivällisen työntekijän rooliin. Haastateltavat tukevat ja vahvistavat toistensa näkemystä ammattitaitoisista työntekijöistä, toistamalla kollegan sanat uudestaan. Työntekijöiden kärsivällisyyteen on kuitenkin ilmeisesti tullut pieni epäilyksen särö, koska he ”*vielä*” (R2/2) ovat sitä. Vielä he ehkä hetken jaksavat, mutta haastateltava kuvaa metaforaa käyttäen melko täydestä mitta- tai juomalasista, josta rakentuu huolen vaikutelma.

Tämän diskurssin sisällä haastateltavien puheesta rakentuu siis näkemys, jossa sosiaalinen todellisuus konstruoituu epämääräisten rajapintojen vuoksi haasteelliseksi ja synnyttää tunteen, ettei asiat suju niin sujuvasti kuin voisi sujua, koska monet toiminnot hakevat edelleen muotoaan. Tätä ei välttämättä pidetty sinällään huonona asiana, sillä tämän avulla saatiin toimintaa kehitettyä ja piintyneitä toimintatapoja uuteen tarkasteluun. Moniammatillinen yhteistyö on kuitenkin lopulta nähty työn rikkautena. Myös toisen työn kunnioittamisen tunteen koettiin kasvavan, koska pakko on kuitenkin pystyä toimimaan samassa työyhteisössä. Asiakastyössä oli koettu olevan hyvästä se, että eri alojen asiantuntijoiden työnkuva on nyt tutumpaa, vaikka moniammatillinen tiimityöskentely olikin tuntunut aluksi haastavalta. Erityistä haasteellisuutta oli koettu myös johtajan

näkökulmasta, sillä eri alojen asiantuntijoiden lähijohtajana toimiminen ”*luo oman semmosen... värityksensä siihen.*” (H4).

Useissa eri yhteyksissä haastateltavat kuvasivat työn olevan haasteellista tai tuntuvaan väsyttävältä, koska ei ollut joko omaa työtilaa tai rauhaa. Haasteellisuuden kokemus rakentuu puheessa kuvailulla, miten aina ei voinut olla varma, onko itselle työtilaa tai tietokonetta käytettävissä, jos siirtyy työpisteeltä toiselle. Yhteisten työtilojen puute oli synnyttänyt myös työn jouhevyyden kaipuun:

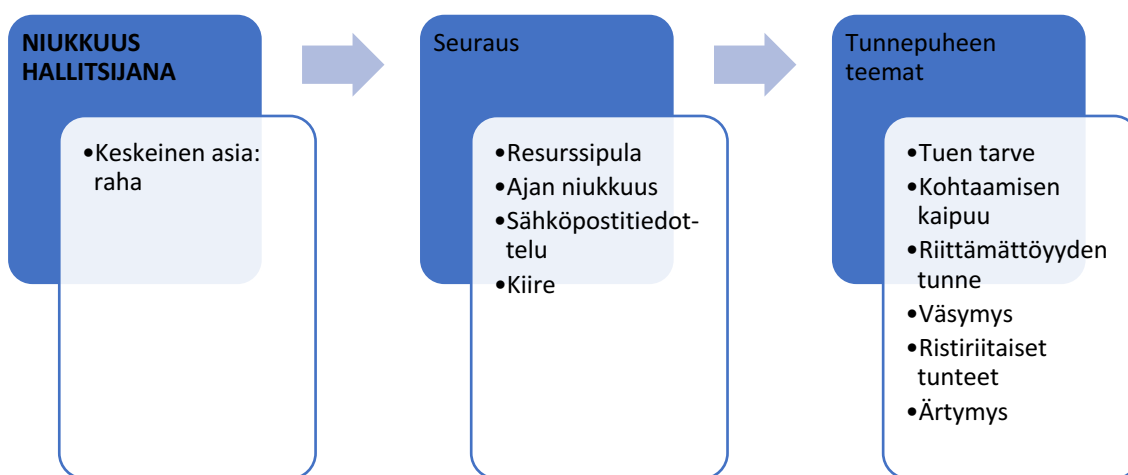
”Onhan se tietysti (-) sillä tavalla et helpompihan olis aina jos kaikki olis tässä samassa ja sit tavallaan sais yhdellä kertaa sen tiedon mitä tarvitsee välittää sinne työntekijöille ni se olis jo kerralla mut että, nyt tavallaan sitte he joutuvat joko sieltä liikkumaan tai täältä liikutetaan jos pidetään yhteinen palaveri ja silleen. Totta kai sitte X jää vähän paitsioon siinä että ku siellä ei taas oo mulle työhuonetta sillä tavalla ja, et toki käyn siellä viikottain mut ei siellä pysty sillä tavalla läsnä olemaan kun tässä ja saatavilla, et mut toki he soittaa paljon ja hoidetaan silleen mutta, kyllähän siinä tietysti on se oma haasteensa. Mut he on ehkä silleen tottunutki siihen jo, semmoseen itsenäisyyteen...” (H3)

Haastateltava tunnustaa yhden työalueen jäävän ”*paitsioon*” sen vuoksi, ettei hänelle itselle ole siellä sopivaa työtilaa. Haastateltava kuvaa miten paljon hän yrittää tehdä työntekijöiden huomioon otettua. Tämä rakentaa kuvaa haasteellisesta sosiaalisesta todellisuudesta, koska ei voi olla samalla tavalla läsnä ja saatavilla. Olettamusta, että vähemmälle huomiolle jäävät työntekijät ovat jo tottuneet ehkä ”*semmoseen itsenäisyyteen*”, voisi viitata myös mahdolliseen itsensä puolusteluun, ettei tarvitsisi kokea huononmuutta omasta toiminnasta tai sitten käytännön sanelemaan pakkoon, jossa työntekijöiden on ollut pakko oppia itsenäiseksi. Toisaalta tämä voi kertoa myös johtajan armollisuudesta itseään kohtaan, ettei kaikkeen voi eikä tarvitse pystyä, vaan riittää kun pyrkii tekemään parhaansa.

”Ja vaikka tässä nyt vähän urputetaan tästä ihan tästä käytännön töistä mihin törmätään, mutta siis se jos mietitään sotea, niin se ideahan on hyvä. - - - Ja sehän täs on hirvee semmonen huoli, että mitenkä se toteutetaan. Että se voi vesittyä tässä ihan kokonaan, tai siitä voi tulla tosi hyvä. Siis se että, että että, ihminen saa ne palvelut lähipalveluina, asiakkaan ei tarvitse tietää että minnekä hän ohjautuu, menee vaan lähimmälle asemalle ja se rupee pyörimään se homma sieltä. Mutta, tulevaisuus näyttää, toteutuuko se.” (R2/1)

Muutosprosessia ei siis kuitenkaan lytätä täysin, vaan sen ideaa pidetään hyvänä. Myönnetään, että muutoksesta on vähän ”urputettu”, mutta se liitetään lähinnä käytännössä ilmenneisiin haasteisiin. Mikrotason huolista nousee makrotason ajatteluun, jossa huolen tunne rakentuu siitä, saadaanko sote -muutos kokonaisuudessaan ylipäättään toteutettua. Nähdään täysin mahdollisena, että muutos voi ”vesittyä” kokonaan, mutta silti on mahdollisuus myös onnistumiseenkin.

Seuraavassa kuviossa tämän diskurssin pääkohdat:



KUVIO 3 Niukkuus hallitsijana- diskurssin pääkohdat

Tämä diskurssi sisältää varsin negatiivista, mutta osin myös surumielistä tunnepuhetta. Surumielinen puhe näyttäytyy erityisesti niissä aineistokatkelmissa, joissa haastateltavat kertovat kokemuksistaan, ettei voi tehdä työtään kyllin hyvin ja kertoessaan puutteesta yhteisöllisestä kokemuksesta ja riittävästä kohtaamisesta. Tässä diskurssissa ilmentyy monella tapaa tämän päivän sosiaali- ja terveydenhuollon taloudelliset paineet saada hillittyä kustannuksia. Niukkuus on hallitsijana monissa asioissa ja siitä rakentui erilaisia ilmiöitä ja tunnekokemuksia.

4.2 Muutos epäilyttää -diskurssi

Tämän diskurssin sisältö koostuu tunnepuheesta, joissa ilmenee epäily siitä, ettei muutos tule onnistumaan: mikään ei toimi, eikä asiat ole hyvin. Tässä diskurssissa näyttäytyy keskeisesti ajatus, miten muutosta vastustetaan konservatiivisena toiveena saada yhä pysyä entisessä toimintamallissa. Ensimmäisessä diskurssissa ilmiö näyttäytyi talouden

näkökulmasta, mutta tässä diskurssissa se painottuu enemmän organisaatioon kokonaisuutena, vaikkakin teemoiltaan sivutaan osin samankaltaista tunnepuhetta, kuin Niukkuus hallitsijana -diskurssissa.

Uuden opettelu vaatii sopeutumista mahdollisiin uusiin toimintatapoihin myös tunteiden näkökulmasta, jolloin ihminen joutuu haastamaan itseään. Kirjallisuuden mukaan tämä nivoutuu kognitiivisen tunneteorian ajatukseen, jonka mukaan tunteen pohjana toimii ympäristöstä saatu informaatio (ks. Puolimatka 2011, 335–336). Saatu tieto synnyttää ihmisen mielessä arvion tilanteesta, joka rakentaa yksilöllisen motivaation tunteen tilanteesta. Tässä diskurssissa rakentuu siis tunnepuhe sellaisen tunnearvion pohjalta, kun moni asia tuntuu todella vaikealta ja synnyttää siksi epäilyksen ettei muutos tule onnistumaan.

Tämän diskurssin sisällä merkittävin tunnepuhetta sisältävä kokonaisuus tuli työssä tasapainoilusta. Johtajat kertovat joutuneensa tasapainoilemaan muutostilanteessa työntekijöiden toiveiden ja asiakastyön välillä, ja sen kuvaillaan tuntuneen kuormittavalta, mutta myös mahdottomalta yhtälöltä toteuttaa. Tämä rakentaa epäilyksen, voiko muutos onnistua tällaisenaan. Sen lisäksi johtajat joutuvat tasapainoilemaan siinä, miten paljon heidän tulee ohjeistaa työntekijöitään muutoksen keskellä:

”Tuon asian kanssa painiskellaan näiden tiedottamisen, että kun nyhän on tarve tämmöisiin maakunnallisiin yhtenäisiin työohjeisiin, toimintaohjeisiin, ni sitten kun on jatkuvasti muuttuu, ni pelottaa et pikkusen jarruttelee mieluummin sitä, että nyt jos minä laitan liikenteeseen tämän ohjeen, se elää siellä, siinä on, siinä on huomenna väärää tietoa, ja tuota, sitten minä laitan taas uuden ohjeen korjatun, sitten siellä ollaan jo sekaisin, (--). Et se on ihan totta et sitä pitää vähän jarrutella, että tämä nyt varmasti pitää, kun minä laitan tämän liikenteeseen.” (R2/1)

Tasapainoilua kuvataan painiskeluna ilmentäen sitä, ettei ratkaisut ole aina olleet johtajille helppoja. Haastateltava kuvaa myös pelkoa, joka johtaa siihen, ettei mielellään ole koko ajan ohjeistuksia antamassa, koska sen arvellaan vain sekoittavan työntekijöiden päät. Siitä rakentuu tunne, että ”*pitää vähän jarrutella*”, jotta tilanne pysyisi hallinnassa tiedottamisenkin osalta.

Tasapainoilun tunne rakentuu puheessa kuvaillessa sitä, kuinka saada hoidettua oma johtamisen työ muutoksen keskellä hyvin, mutta olla samalla myös riittävästi tukemassa työntekijöitä:

H2: "...henkilöstö on tarvinnut hirveän paljon sitä, tukea ja olkapäätä et minä olen omalle esimiehellä jossain vaiheessa tuskaillut sitä että on kaksi kuppia: toinen kuppi on ne omat hoidettavat työtehtävät mitä on, et tekee jonkun päätöksen tai soitan.."

H2: "Vastaa johonkin kanteluun tai kirjoittaa vastinetta hallinto-oikeudelle näin. Ja sitten on toinen puoli justiinsa tämä missä on nämä kaikki, että ota selvää kaikista uusista asioista ja, kasaa tietoasi, ja sit on vielä se henkilöstön tukena oleminen. Että siinä on melkein aina et sinä et missään kohdassa, ehdi hoitamaan niitä kaikkia silleen, tasaisen hyvin et sinun pitää antaa jonkun kupin vähän rypsähtää, jotta.."

H1: "Aina joku on rempallaan."

H2: "Tehdä valinta, että minkä palan otat siitä, ja että itsellä on ainakin hyvin vahvasti ollut se et on pakko valita se että seisoo niiden työntekijöiden tukena, koska sitten jos ne ei jaksa, niin sitten se..."

H1: "...Korttitalo romahtaa." (R3)

Edellä johtajan työ kuvaillaan varsin monimuotoisena moninaisine vaatimuksineen sellaisena, ettei johtajalle asetettuja tehtäviä kykene hoitamaan kyllin hyvin, tasapainoisesti. Tilanteen kuvataan tuntuvan sille, että "aina joku on rempallaan". Käyttämällä ääri-ilmaisua "aina", rakentuu mielikuva, että tilanne on muutoksen aikana ollut pysyvästi "rempallaan". Valinta johtajan välttämättömien hallinnollisten töiden ja työntekijöiden tukemisen välillä faktuaalisoidaan pakkona, mutta sen kuvataan olevan väistämätöntä työntekijöiden vuoksi. Työntekijät positoidaan organisaation tärkeimmäksi elementiksi, eräänlaiseksi tukipilariksi, koska niiden mahdollisen uupumisen kuvataan herättävän pelon tunteen "korttitalon" romahtamisesta.

Jotta näin ei kävisi, lähijohtajia on ohjeistettu motivoimaan työntekijöitä:

"...minun primääritehtävä on motivoida ja innostaa lähiesimiehiä et ne veis sitte sen muutoksen siellä omissa yksiköissä ja aina menee sinne ku on tarvis ni sitten apuun. No en aina, varmaan lähiesimiehet kokee että en oo kerenny, en oo kerenny kaikille alueille samalla tavalla mut oon yrittäny mennä sinne missä ehkä sitä apua eniten tarvitaan, mis eniten muutosvastarintaa tai turbulenssia. Et tuota, sillä tavalla täs on ollu tämmönen kaksoisrooli, tässä." (H2)

Tässä työntekijöiden motivointia pidetään tärkeimpänä tehtävänä, mutta aika on asettanut oman haasteensa siihen. Aika oli siis myös edellisen diskurssin yhtenä tunnepuheen teemana, mutta tässä (H2) ja edellisessä ryhmähaastattelun (R3) aineistolainauksessa näytetty vaatimus organisatoristen johtajatehtävien hoitamiseen vahvemmin, kuin ajan

puute. Haastateltava positio itsensä kaksoisroolin kantajaksi ja kuvaa muutoksen synnyttäneen välillä ”*muutosvastarintaa tai turbulenssia*”. Turbulenssi-metaforana kuvastanee sitä sosiaalista todellisuutta, johon liittyy tunnelmien heilahtelua, ja joihin on pyrkinyt menemään avuksi aina kun tarvitsee.

Tunne motivaation puutteesta rakentuu osin tietämättömydestä, mitä milloinkin on tapahtumassa. Harvakseltaan olevat palaverit toivotaan todella päättyvän, koska esitetään toive siitä, että ne ”*ammuttaisi aikalailla alas*” (H1). Näin ollen motivaatiota kasvattaakseen puheessa rakentuu toive nähdä useammin, ja niin että asiat suunniteltaisi ja toteutettaisi yhdessä, koska ”*ei se ulkoapäin tuotuna tartu*” (H1). Asia tehdään ikään kuin normatiiviseksi, että näinhän se asia vain on, mutta eipä sille mitään tulla kuitenkaan tekemään. Kohdennetut koulutukset ovat tuntuneet tarpeellisilta ja onnistuneilta, mutta laajempien hankkeiden kuvataan olevan turhauttavia, koska usein toimintamallit palaavat hankkeiden jälkeen entiseen. Tässä näyttäytyy erityisesti epäily, voiko muutos edes onnistua, jos toimintamalli on tällainen.

Haastavien asiakkuuksien ja muuttuvien toimintaympäristöjen koettiin tuovan uudenlaisia haasteita työhön, josta rakentui tunne osaamisen ja kokemuksen vaatimuksesta. Vaatimuksen tunnekokemus liittyi muun muassa arkiseen asiakastyöskentelyyn ja johtamisen taitoihin.

”...mulla on yksi lähihoitaja ja, sit vaikka hän on lähihoitaja minä tiedän et hänellä on pitkä kokemus ni hän kyllä selviytyy työssään, erittäin hyvin. Ja, minkälaisia vaatimuksia niillä työntekijöillä tulee että ne, et, en tiedä edes pystyskö enää itse vaikka perustyötäkin tekee vielä ihan vähän ni joihin asioihin esimerkiksi, monikulttuurisen asiakkaan kohtamiseen ni ei mulla riittäisi taito. Pähdeosaamiseen ei, semmosta taitoa mulla riittäisi mitä tänä päivänä vaadittaisi. Mut niillä meidän työntekijöillä on. Mutta niitä pitää myös ruokkia. Ne, ne on tämän, tikkukaramellilla niinku ovat menneet, niinku tämä mut ensi vuonna ne vaatii jo karkkipussin. Saatteko kiinni?” (R2/3)

Tässä haastateltavan puheessa rakentuu vaatimus osaamisesta tuomalla ilmi oma epävarmuus, hallitsisiko itse käytännön työssä joitain asiakasryhmiä, mutta vastaavasti identifioidaan työntekijät hyväksi työntekijöiksi kehumalla heitä. Kuitenkin lopuksi kuvataan kuinka työntekijöitä on ”*ruokittu tikkukaramellilla*”, jolla ovat saaneet heitä jaksamaan työssä muutoksen tuomien vaatimusten keskellä. Vaatimuksen tunne on kuitenkin yhä olemassa, koska työntekijöiden arvellaan ensi vuonna vaativan jo karkkipussia. Näistä rakentuu johtajalle vaatimus osata olla entistä kannustavampi ja motivoivampi

työntekijöitään kohtaan. Myös tämä ilmentää diskurssin keskeistä olemusta epäilyksenä, onnistutaanko tässä jollei ole riittävästi taitoa tai mahdollisuutta tarjota karkkipussia.

Sote-uudistuksen suunnittelussa yhtenä lähtökohtana on pidetty sähköisten palvelujen lisäämistä, joita hyödyntämällä sujuva tiedon siirto ja erilaisten palvelujen tarjoamisen mahdollisuudet kasvaisivat (Alueuudistus 2018). Myös tämän tutkimuksen aineistossa haastateltavat toivat ilmi uudenlaisia digiosaamisen vaatimuksia, joiden kanssa oli koettu monenlaisia tunteita.

”Semmonen digiosaaminen on enemmän kun digilaitteet. Sitä vaaditaan. Sitten vaaditaan tällä hetkellä kun tekee tämmöstä (skitsoidi)työtä ni, on välillä lähi- ja välillä etä-, etä-esimies ni, niitten lähi- ja etä-, etäjohtamisen taitoja. Ja sitten, ää, nyt ku on joutunut vähän kertaamaan että mikä se mun johtamistyyli on, ihan ehkä pikkusen on hakusessa [naurua]. Eikä ihan pikkusen.”(R2/3)

Haastateltava tuo selkeästi esille muutoksen synnyttäneen tunteen, että johtajalta vaaditaan sekä digiosaamista, mutta myös lähi- ja etäjohtamisen taitoja. Tässä haastateltava käyttää kärjistävää termiä ”skitsoidityö”, joka paljastaa miten työ tuntuu johtamisen suhteen haastavalta, ehkä jopa vähän hullulta (skitsolta), koska johtamisen taidot ovat ”hakusessa. Eikä ihan pikkusen.” Sarkastinen puhe rakentuu nauramisen ja näennäisen vähättelyn yhdistelmänä, josta voin tehdä päätelmän, ettei haastateltavan mielestä uudenlainen johtamisen tyyli ole vielä löytynyt ja se on tuntunut oletettavasti melko haasteelliselta.

Tässä diskurssissa ilmenevä harmi rakentuu puheessa monista sellaisista tilanteista, joihin omat odotukset ovat olleet suuret tai tilanteista, jotka ovat muuttuneet haastateltavien mielestä huonompaan suuntaan.

”Ja sen lisäksi tässä sotessa on tosi paljon hyvää, että, nyt ehkä vähän silleen, harmittaa ku tulee vähän tämmöstä urputusta. Mut on tässä, niinku, ja sitte se että mehän kaikki ollaan jaksettu, vielä. Ja, ja, ja nyt ehkä tulee myös semmosessa lähiesimiestyössäki semmosta, no kyllä mä nyt tässä kehtaan sen sanoo ja, ja oon niille ihmisille sanonkin jot-, jotka niinkun, ehkä aiheuttaa semmosta mielipahaa että kyllähän, meilläkin keskenään semmonen toinen toistemme kunnioittaminen ni pitää silleen säilyä. Mut tämäkin voi aiheuttaa sitte sitä splitiä meidän, meidän lähiesimiesten kesken ku sitte sitä on siinä, meidän ja ylimmän johdon ni sitte, et miten me pysytään sitten yht-, koska jos meidän olkapäät toisiaan vastaan rupee koliseen ni sit se on vasta huono juttu, ja sitä ei toivois, niinku et

me ruvetaan nyrkit pystyssä täällä tappelemaan, joka nyt muutokseen kuuluu mutta, ei hyvä.” (R2/3)

”Ja sitten, niin et puol vuotta sitten tämä asia jo käsiteltiin että miksi se on toimimaton, mut et jotenkin tulee semmonen olo että pitäisi olla jossain tietyissä piireissä, et mistä nämä ideat tulee ja keneltä ne tulee ja kuka niistä päättää ja et miten se päätöksentekokulttuuri etenee, niin se ei oo mun mielestä millään lailla selkeetä. Toisaalta jossain tiedotteissa ja näissä niin sitte taas jotenkin aliarvioidaan mun mielestä, työntekijät ja työntekijöitten oma kyky älykkäästi arvioida asiaa et esimerkiksi nyt tää tästä rokotteesta tiedottaminen.” (R3/2)

Mielipaha rakentuu siitä, ettei ole osattu kunnioittaa toisia. Haastateltava käyttää slangi-ilmaisua kuvaamalla, miten kunnioituksen puutteen pelätään aiheuttavan ”*splitiä*”, eli jakautumista erilleen lähiesimiesten keskuudessa. Lisäksi luodaan metaforalla epämieluisa näkymä mahdollisesti toisiaan vastaan kolisevista olkapäistä tai nyrkit pystyssä tappelemisesta. Puheessa konstruoidaan sosiaalista todellisuutta pienine erimielisyyksineen ymmärrettäväksi muutokseen kuuluvana ilmiönä, mutta sitä ei kuitenkaan pidetä toivottavana. Tässä ilmentyy jälleen uhkakuva tai epäilyksistä, jollei toisten kunnioittaminen ja sopuisa ilmapiiri säily.

Harmi rakentuu puheessa myös kokemuksesta, ettei ole kykenevä tai arvollinen osallistumaan muutoksen aikana erilaisiin päätöksiin. Tunne rakentuu arvelusta, että ”*pitäisi olla jossain tietyissä piireissä*” (R3/2), jotta voisi pysyä kartalla asioista. Kysymyksiä on paljon: mistä, keneltä, kuka ja miten? Ja jos näihin saisi vastauksen olemalla ”*tietyissä piireissä*”, voisi ymmärtää paremmin miksi jotkut asiat ovat toimimattomia. Lisäksi konstruoidaan aliarvioiduksi tulemisen tunne johtuen siitä, että annetaan pelkkiä tiedotteita, joissa ohjeistetaan asioista. Esimerkiksi haastateltava nostaa henkilökunnan influenssarokotteen ottamisen, joka sinällään on vain yksi pieni asia, jolla viitataan kuitenkin paljon suurempaan kokonaisuuteen (esimerkiksi hallinnon määräysvaltaan) kuin vain pelkkään rokotukseen. Harmi rakentuu siis tietämättömyydestä ja aliarvioiduksi tulemisen kokemuksesta.

Haastateltavien puheessa rakentuu myös pelkoa ja huolta. Nämä tunteet rakentuvat työpaikan menettämisen pelkona, oman työnkuvan mahdollisesta muuttumisesta ja sen seurauksista. Lisäksi huolen ja pelon aiheeksi kuvaillaan yli kuntarajojen työskentely. Joka kunnassa työskentely kuvataan ”*joutumisena*” (H4) eli ei mielekkäänä vaihtoehtona. Toisaalta pelon tunteita rakentuu myös epäilyksestä, oliko organisaatiomuutoksessa yritetty

kerralla tehdä liian monta muutosta, ”*haukatta liian iso pala.*” (R2/1). Pelko oli noussut esille kun oli koettu, että suorittavalla tasolla työskentelevät (eli työntekijät) uupuvat yrittäessään suoriutua muutoksen tuomista haasteista.

”Tähän varmaan liittyy se mitä, minä oon miettinyt tässä muutoksessa että, onko yritetty kerralla haukatta liian iso pala. Tuntuu että, yritetään liian montaa muutosta liian pienessä ajassa, ja näin suuri alue ja sitten kun se on se yhdenvertaisuus ja tasavertaisuusperiaate, niin se ei jotenki käytännössä onnistu. Et vaikka se ehkä, esimiestasolla vielä menee, johtamistasolla, mut et ku se pitäis saada, sitte sinne suorittavalle tasolle ni se, se liikkuu vähän hitaammin. Ja sitten, kun pelottaa se että milloinkaan se ovi, ovi rupeaa käymään tiheästi että tuota ihmiset väsy.” (R2/1)

Pelko rakentuu puheessa epäilyksenä, että hetki mikä hyvänsä saattaa johtajan ovi alkaa ”*käymään tiheästi*”, jos ihmiset väsyvät. Oikeastaan tässä on jo olettamuksen ajatus, koska haastateltava esittää kysymyksen muodossa ”*milloinkaan se ovi rupeaa käymään?*” odottaen itsestään selvyytensä, että näin tulee tapahtumaan, joten representoidaan tilanne herättämällä tilanteesta tietynlainen mielikuva tietyillä sanavalinnoilla.

Kirjallisuudessa organisaatiomuutosta kuvailtiin yhdenlaisena affektiivisena tapahtumana, eli hässäkkänä (Kiefer 2002, 45). Tämän tutkimuksen aineistossa muutoksen kerrotaan aiheuttaneen monenlaista ”*hässäkkää*” (R2/3), joka on synnyttänyt huolen puolestaan siitä, että saadaanko organisaatioon enää jatkossa työntekijöitä. Hyvän maineen luominen koetaan epäonnistuneen, koska muutos kuvaillaan hässäkkäkaltaiseksi tapahtumaksi. Tätä tunnekokemusta vakuutetaan esittämällä totuuteen pohjautuva vertaus siitä, miten enää ei olla kiinnostuneita työnkiertoon tulemisesta, vaikka aikaisemmin halukkaita tällaiseen oli.

H3: ”*Mutta sitten se mikä tässä myös taas sitte huoli tulee että, että minkälainen kuva me annetaan tämänkin syksyn ajasta opiskelijoille näissä meidän hässäköissä. Tuleeks ne meille töihin? Koska, meillä esimerkiksi vastaanottotyöhön on ollu aina työkiertoon halukkaita, ja hakijoitaki ollu, mut nyt meillä on se tilanne että työkiertoa ei tänne haluta. - - - Huoli on siitä että, saadaanks me tulevaisuudessa meille työntekijöitä.”*

H4: ”*Nii enempi on ehkä menolippu tuonne erikoissairaanhoidon päin.*”

H3: ”*Kyllä joo. Se on kyllä huolestuttavaa.”*

H2: ”*Se on tosi, tosi.” (R2)*

Edellä olevassa haastattelukatkelmassa näkyy ryhmähaastattelun erityisyys siinä, että haastateltavat lähtevät vahvistamaan ja tukemaan edellisen kertomaa. Vakuuttavaa

argumentaatiota käyttäen ”*Se on tosi, tosi.*” puheessa rakentuu se, miten he yhdessä pitävät tilannetta huolestuttavana.

Tämän tutkielman aineistossa ilmeni, että organisaatiomuutoksen myötä sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan yhtenäistäminen on asettanut työntekijät ja johtajat uuden asian eteen. Sote-uudistusta suunniteltaessa yhtenä tavoitteena pidetään sosiaali- ja terveyspalveluiden yhdistymistä kaikilla tasoilla asiakaslähtöisiksi kokonaisuuksiksi, jolla pyritään tehostamaan hoidon oikea-aikaisuutta, tehokkuutta ja vaikuttavuutta (Alueuudistus 2018). Haastateltavat kuvaavat kulttuurierot terveydenhuollon ja sosiaalipalvelujen välillä suurina, joka voisi olla yhtenä selittävänä tekijänä siihen, miksi roolijako muutoksen myötä on tuntunut epäselvältä ja opetteluttanut työntekijöitä.

”... on ollu sillä tavalla vähän hakusessa se että mikä kenenkin rooli missäkin on, mut kyllä se on tässä pikkuhiljaa ruvennut hahmottumaan. - - - opettelua tämä vielä on ollut. - - - keskinäinen roolijakonsa ollut vielä vähän epäselvää, mutta se on varmaan vähä niin kuttää X-organisaatio on täysin uusi ja uudenlainen niin sit se on tässä alkanut muotoutua vasta että mikä heidän roolijakonsa on ja miten se meille näyttäytyy.” (R1/1)

”...olla on törmätty siihen miten valtavan suuret ne terveydenhuollon ja sosiaalipalvelujen kulttuurierot on...” (H1)

”...erilaisten.. toimintakulttuurien ja toimintamallien yhdenmukaistaminen ni se on todella todella haastava ollu ja sehän on ihan alkutekijöissä meilläkin.” (H4)

”...tämä vuosi on mennyt aika paljon ihan tähän.. oman paikan etsimiseen ja tämmöiseen tiimien ryhmäytymiseen ja tähän alkumuutoksesta toipumiseen. Nyt alkaa selkeästi tulla tarve miettiä et miten me täällä tehdään tätä työtä ja miten me saadaan yhtenäisiä käytäntöjä aikaan ni, sen aika alkaa nyt pikku hiljaa vahvistua. Siihen me saadaan onneksi tuolta meidän johtotiimiltä apua vielä.” (H4)

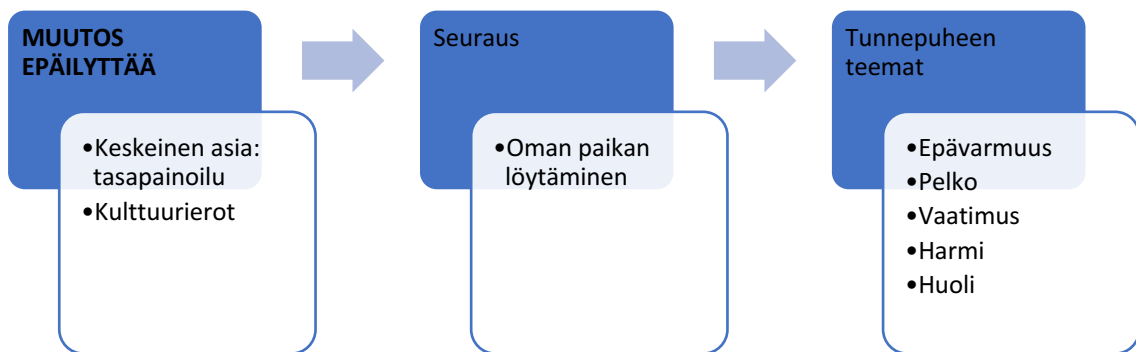
Haastateltavat (R1/1; H4) kuvaavat selkeästi, miten muutoksen alussa on ollut paljon vaikeuksia sopeutua uuteen tiimityöskentelytapaan, koska se on vaatinut toipumista. Siitä selvittyä on tullut tarve saada rakentaa yhteistä työskentelyä selkeämmäksi ja sen vahvistumista onkin ollut jo havaittavissa. Helpotuksen tunne rakentuu siitä, ettei tarvitse vielä selvittää yksin, koska johtotiimiltä on edelleen saatu apua.

”No, väsymystä ovat, yleinen fiilis ehkä on tuolla ainakin X:ssä, että väsymystä on tuntuu et sitä, et semmosta väsymystä on kaiken kaikkiaan. Ja, jotkut kokee jopa niin että, että,

että, se, ens vuonna ei oo koko sotee et tää on niin huono homma että, varmasti nyt kaikki päättäjät ja muutki rupee heräämään että, että tota, ens vuonna ollaan jo ihan uusissa menoissa jo.” (R2/4)

Väsyyksen tunne kuvataan yleisenä ”filiksenä”. Jälleen ilmaistaan kaipuu entiseen pa-luusta, koska joidenkin kerrottiin arvelleen jo ettei koko sotea ole ensi vuonna, koska ”tää on niin huono homma”. Väsymys on siis aiheuttanut epäilyksen tuleeko muutoksesta mi-tään ja miltei toivotaan, että olemassa oleva muutostapahtuma päättyy ja tilalle tuleekin jotain kenties parempaa. Sellainen ajatus rakentuu puheena, jossa esitetään miten edellyt-täisi, että ”nyt kaikki päättäjät ja muutki rupee heräämään”, miten ”huonosta hom-masta” tässä on kyse. Tätä voisi pitää yhtenä vakuuttelun keinona saada asioihin muu-tosta vetoamalla päättäjien ja muiden heräämisen tarpeeseen.

Seuraava kuvio kokoaa tämän diskurssin pääkohdat:



KUVIO 4 Muutos epäilyttää- diskurssin pääkohdat

Muutos epäilyttää- diskurssi rakentui varsin negatiivisten tunneteemojen ympärille, jotka ovat toki inhimillisiä vallitsevassa tilanteessa. Uudessa tilanteessa tasapainoilu johti monenlaisiin kokemuksiin ja tunteisiin, saaden epäilemään koko muutoksen onnistumista ja kaipaamaan sen vuoksi entiseen.

4.3 Yhteisöllisyyden voima -diskurssi

Tämä diskurssi rakentuu sellaisen tunnepuheen alueesta, jossa kuvastuu positiivisia aja-tuksia ja kokemuksia muutoksesta. Tässä diskurssissa näkyy erityisesti sellaisen

myönteisen puheen rakentuminen, jota yhteinen tekeminen, kumppanuus, läsnäolo ja kuunteleminen ovat muodostaneet.

Merkittävin osa tämän diskurssin tunnepuheesta koskettaa kumppanuutta kollegoiden kanssa. Erityisesti työntekijät faktuaalisoidaan korvaamattomiksi, joita seuraavista aiheistokatkelmista voi nähdä:

”...et jos pitää valita niistä et mikä työ jää hoitamatta niin ei ainakaan se henkilöstön tukena oleminen koska, kun sen tietää ite että sitä mennään niin minimimiehityksellä tällä hetkellä et joo että se ei.. kerta kaikkiaan niin siinä ei oo varaa, että joku jäis pitkälle sairaslomalle tai tuota, lähtisi kokonaan pois tai muuta, et sen takia se on ihan, et tällä hetkellä voi sanoa et melkein on työntekijän markkinat että ei oo ainakaan työnantajan markkinat täällä päin. Melkein luvataan kuu taivaalta, et jos saadaan.” (R3/1)

”Henkilöstöjohtaminen. Se on se varmaan se ykkösasia. Se on se tärkeä asia, kivijalka, siihen pitäisi panostaa, oikeat ihmiset ja oikeissa paikoissa ja, osaaminen on riittävää ja, henkilöstö vois hyvin että jaksasivat tehdä tätä työtä.” (R4/1)

”Että kyllä se vaan on niin että se työntekijä on kaikista tärkein, että me saadaan nämä, ja joka ikisen pitäisi ajatella silleen (X:ttain) ja saada myönteinen fiilis ja draivi tähän työhön. Että miten se sitten tehdään ni siihen on hyvin erilaisia tapoja ja onhan siellä nyt jossain jotkut rajat siinäkin et sitten pitää myös tunnistaa sieltä semmoset jotka ei, tämä tyyppi ei kykene tähän työhön tällä tavalla. Sitte räätälöidään tai sit katotaan jotain ihan muuta mut et noin pääsääntöisesti niin, kyl ne ihmiset pitäs saaha sillä tavalla tuntemaan et me ollaan samalla puolella tässä jutussa. Tämmösissä isoissa muutoksissa se on iso työ ja siinä joutuu vääntämään ja tekemään jonku verran kompromissejakin mutta kyllä se meidän johtajien ja esimiesten tehtävä vaan on se että se pitäisi saada sellainen tuntu.” (H2)

Tunne työntekijöiden tärkeydestä ja heidän arvosta vahvistetaan vakuuttamalla, että heidän tukena oleminen menee kaiken edelle. Oma kokemusta asiaan jatketaan painotusta lisäävillä sanoilla, että työntekijöiden mahdolliseen sairauslomaan väsymisen vuoksi *”ei kertakaikkiaan, ei oo varaa”* (R3/1). Yhtäkään työntekijää ei haluta antaa pois, koska he tuntuvat tärkeiltä ja korvaamattomilta. Ajatusta vahvistetaan lupaamalla *”kuu taivaalta”* (R3/1), jos saisi lisää työntekijöitä. Tässä rakentuu lisäksi myös ymmärryksen näkökulma yhteisten asioiden ja tehtävien jakamisesta, jossa erityisesti johtajien positio asiaan korostuu henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Toisaalta tuodaan ilmi sellaisia oletuksia ja vaatimuksia, kuinka asioiden kuuluisi olla tai mennä, jotta henkilöstö jaksaisi muutoksen keskellä paremmin: *”oikeat ihmiset, oikeissa paikoissa ja osaaminen on riittävää”*

(R4/1). Tässä ilmenee myös toive siitä, että ylläpidettäisi yhdessä positiivista ilmapiiriä. Lisäksi annetaan ymmärryksen tunne siitä, ettei kaikkien tarvitse kyetä muutoksessa kaikkiin tehtäviin, jotta saataisi myös sellaiselle työntekijälle tunne ”*et me ollaan samalla puolella tässä jutussa*” (H2). Työntekijöiden positio rakentuu merkittävänä ja niiden vuoksi ollaan valmiita tekemään myös kompromisseja. Sitä pidetään jopa yhtenä johtajan tehtävänä.

Turvallisuuden ja kuulluksi tulemisen tunne rakentui siitä, kun voi ja saa aina soittaa omalle lähijohtajalle. Tuen saaminen rakentuu jopa itsestäänselvyytenä, mutta myös esimiehen pitkän työkokemuksen ansiosta. Haastateltava kuvaa johtajan pitävän ”*myöskin meidän puolia*” (H3), jolla on kumppanuuden ja turvallisuuden tunteen kokemisen kannalta tärkeä rooli. Tuen saamisen havainnollisestaan olevan helppoa, kuvaamalla metaforan avulla miten johtajan huoneeseen ”*kynnys on matala*” (R2/3). Omien olojen purkaminen ja niiden ääneen sanominen kuvataan tärkeäksi. Toisaalta konstruoituu myös keskenään urputtava työntekijöiden joukko, joiden toivotaan uskaltavan rohkeasti kertoa epäkohdista johtajille, jotta asiat menisivät eteenpäin. Muutoin ”*saadaan myös urputtaa täällä seuraavat kolme vuotta*” (R2/3).

Tuen saamisen kokemus nousikin yhdeksi melko merkittäväksi tunnepuheen teemaksi.

”...me käydään tosi paljon tätä keskinäistä keskustelua, mikä sitten auttaa tavallaan että ne asiat tulee puretuksi ja sitten, tavallaan yhdessä, ettei jätetä toisiamme yksin selvittämään jotain asiaa vaan, kompataan sitten toistemme näkökantoja esimerkiksi että lähestytään vaikka henkilöstöyksikköä yhdessä et meitä on kolme esimestä vaikka, siinä, jotaki asiaa pyytämässä tai perustelemassa. Hyvin paljon siitä, et en oo, mulla ei oo ollu työhön- jausta nyten enkä ole toisaalta ollut, halukas sitä tässä tilanteessa ottamaan että enempi on tuo että saa, ja sit toisaalta se että sit ku saa omilta työntekijöiltä siitä omasta esimiestyöstä sen hyvän palautteen, niin se on taas sitten semmonen mikä antaa itselle sen jaksamisen että haluaa jatkaa sitä linjaa ja reittiä minkä on itse valinnu että tuota.. Sitten jos työntekijöiltä tulis hirveen kurjaa palautetta niin sit ois varmaan peiliin kahtomisen paikka siinä omassa työskentelyssä.” (R3/2)

Tässä tuen saamista ja kuulluksi tulemistä kuvataan yhteisinä keskusteluhetkinä, jonka on koettu auttavan muutoksen ”*pureskelua*”. Tällä voidaan viitata siihen, että siellä on tullut vastaan myös asioita, jotka ovat vaatineet sopeutumista ja siihen on auttanut ajatusten jakaminen kollegan kanssa. Varsinaista työhönjausta ei ole koettu tarvitsevan, koska kollegoilta saatu tuki on ollut niin hyvää. Sosiaalinen todellisuus konstruoituu yhteiseksi

koettuna ja jaettuna asiana muun muassa sillä, että toisen ajatuksia ja ideoita on oltu tukemassa. Tukea on saatu ja annettu sekä työntekijöiltä että johtajakollegoilta. Erityisesti työntekijöiden antama positiivinen palaute on synnyttänyt tunteen, että on kyllin hyvä johtaja, osannut toimia oikein ja tehdä oikeita valintoja työntekijöiden mielestä.

”Ja henkilökuntaki ku ne on tässä muutoksen pyörteissä ni eihän ne jaksa nähdä muuta kun, ku ne esimiehen näkee ni se on, jostain valitetaan.” (H2)

”...ei vaan kerkee niin paljon sinne maakuntaan ja näkemään niitä ihmisiä. Koska kyllä se palaute sit kuitenkin sieltä on, et vaikka ne kaks tuntia valittaisi jostain asiasta et miten huonosti on sit ne kuitenkin jossain vaiheessa sanoo et ”on kiva kun tulit käymään, on kiva kun työnjohto tulee tänne”. Että kyllä minä sen ymmärrän että ne tarttee semmosta jolle ne saa sanoo niitä asioita, ja sitte minä myöskin koen sen että sitte sitä kauttahan se, et ne on se minun yhteistyökumppani tässä työssä et ei tää mikään ei etene mihinkään, jos nämä ihmiset ei oo mukana tässä jutussa.” (H2)

Tässä työntekijöitä jopa hieman puolustellaan ja säälitään, miten kovaan paikkaan he ovat joutuneet organisaatiomuutoksen vuoksi. Säälin havaitsee lähijohtajien puheessa myötätuntoisena puheena, miten he ymmärtävät työntekijöiden olevan tuen tarpeessa muutoksen keskellä. Muutosta ilmaistaan pyörteisenä, jossa pidetään miltei itsestään selvänä, että eihän ne (työntekijät) jaksa muuta kuin valittaa. Johtaja positioi tässä itsensä auttajan, kuuntelijan ja lohduttajan rooliin kertomalla, että on voinut vaikka kaksi tuntia kuunnella valitusta. Työntekijät positioidaan puolestaan yhteistyökumppaneiksi, joiden suhteen on toive mukana pysymisestä ja yhdessä olemisesta, jotta hommat etenevät.

Organisaation toiminnan hajautuminen laajalle alueelle koettiin yhtenä haasteena siihen, että voisi silti kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta, että *”me ollaan samaa tiimiä”* (H4). Fyysinen etäisyys omiin kollegoihin oli saanut johtajat jo miettimään, millaiseksi toimintaa tulisi kehittää tulevaisuudessa, jotta yhteenkuuluvuuden tunne työntekijöiden välillä vahvistuisi. Tämän tunteen koettiin siis olevan tärkeä saada kokea, jotta jokaisella olisi töissä hyvä olla.

Työntekijöiden osallistaminen muutosprosessiin nähtiin tärkeänä ja sen merkityksellisyys organisaatiomuutoksessa oltiin ymmärretty. Muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen mukaan ottamisen arveltiin lisäävän työntekijän kokemusta siitä, että he ovat tärkeä osa organisaatiota. Osallisuuden lisäämisen arveltiin lisäävän myös yhteenkuuluvuuden tunnetta. Muutoksessa oli tullut niin paljon uusia asioita, että välillä oli koettu

inhimillisyyden kadonneen. Monta hyvää asiaa oli muutoksen myötä saatu, mutta kireä muutostahti toi myös pelkokuvan ja huolen, tulevatko työntekijät riittävästi kuulluksi.

”Siinä on semmonen tärkeä tulevaisuuden mahdollisuus, mutta se voidaan myös sössiä tosi pahasti jos ei oteta huomioon, tätä puolta, meidän tuolla ylempällä taholla.” (H4)

Haastateltava positiivisesti työntekijät merkittävään rooliin, mutta ilmaisee voimakkaasti näkymän uhkakuvasta, jossa voidaan ”sössiä tosi pahasti”. Tämä voi seurata, ellei johtotahdon henkilöstö ymmärrä organisaatiomuutoksen kireän tahdin mahdollisia seuraamuksia. Tässä tilanne identifioidaan johtajien velvollisuutena ottaa huomioon, miten tärkeästä asiasta on kyse. Työntekijöiden tukemista ei nähty vain yksipuoleisena asiana, vaan työntekijöiden välittämisestä ja tukemisesta kuvattiin saavan myös itselleen tukea ja kokea kumppanuutta. Haastateltava kuvaa, ettei ei olisi selvinnyt, ellei olisi saanut työntekijöitä niin paljon tukea:

”Minä oon kanssa sitä mieltä, että minkä oon sanonutkin omille työntekijöille että minä en olis omasta esimiestehtävästäni selvinnyt tänä vuonna, ellei mulla näitä kumppaneita ollut työntekijöistä, työmäärän vuoksi. Se olis ollut täys mahdottomuus.” (R2/1)

Kumppanuuden tunne on ollut niin vahvaa, että se faktuaalisoidaan painavalla argumentoinnilla: ilman sitä selviäminen olisi ollut ”täys mahdottomuus”. Eli ilmaistaan voimakkaasti sitä, miten tärkeänä kumppanina johtajat pitävät työntekijöitään. Tällaisen tunnustuksen myötä työntekijöille on voitu lisätä yhteenkuuluvuuden ja merkityksellisyyden tunnetta työyhteisössä. Johtajalta saatu tunnustus on ollut konkreettinen viesti työntekijöille, kuinka he ovat johtajalle tärkeitä ja että myös johtaja tarvitsee työntekijöitään, jaksakseen muutoksen keskellä.

Joskus työntekijät olivat myös kysyneet johtajalta, kuinka johtaja jaksaa muutoksen tuomien haasteiden kanssa. Työntekijöiden moninaisten kysymysten ja tuen tarpeen keskellä on löytynyt myös huumoria, miten kukin vuorollaan tukee toistaan. Jo aiemmin kirjallisuudessaakin esille tullut huumorin käyttäminen muutostilanteissa lisää positiivista affektia työyhteisössä (Vetter & Gockel 2016, 313).

”Niin ku mulle on joskus sanonu, että miten sinä jaksat, (minä sanon että) no kyllä minä jaksan, (-) no jaksatko ihan varm-, no en oo ihan varma. Ni ni ni [naurua], sitte tuleeki se

että, niinku, et me on jotain yhteistäki löydetty. Sit me todetaan et no niin, tämmösiähän me ollaan.” (R2/3)

Työntekijät positioidaan myös eräänlaiseksi peileiksi, joista johtajat voivat nähdä miten työntekijöillä menee. Johtajuuden kuvaillaan kuuluvan oleelliseksi osaksi työntekijöiden kanssa tehtävää työtä. Tässä näyttäytyy kuitenkin haasteellisuutta ja vaatimusta siitä, että täytyy osata pysyä omassa johtajan roolissa.

”Mutta sekin että avoimesti se kerrotaan ja tuodaan ilmi useampien henkilöiden tahoilta ja iteki on havainnu jotain täällä pinnan alla, kuplii niin, kyl mä nään hyvinkin vahvana peilinä ja tämmösenä kumppanina työntekijät. Johtajuus ei oo irrallinen osa mikä tulee jostaki ulkoa vaan. Se on ehkä itelle jotenkin voi olla just et sen esimiehen roolin ottaminenkin on että.. siin on vielä harjottelemista että osaa sit kuitenkin olla tietyllä lailla se, joka niinku joku sanoki että näyttää sen suunnan. Mihin mennään.” (H4)

”Jos on kehittämistä tai jotain asioita pitää muuttaa niin yhdessään sitä mietitään, ja myöskin koko henkilöstön kanssa. Et kyllähän se sillä tavalla on siinä rinnalla kulkemista mut sit esimiehellä pitää olla myöskin se rooli, siinä johtaa sitten ja ottaa joskus sanoa se viimeinen sana et näin tehdään. Tavallaan olla se kapteeni laivassa. Mut et kuitenkin yhteistyössä tehdään ja kuunnellaan työntekijöitä, minusta silleen se toimii.” (H3)

Kumppanuutta kuvaillaan rinnalla kulkemisena. Johtaja positioidaan laivan kapteeniksi, työntekijät matkustajiksi. Tämä ajatus herätti tutkijana näkymän mielikuvasta, jossa matkustajat saavat toivoa matkareitin, mutta kapteeni lopulta määrää millä tavoin reitillä seilataan, ettei ajauduta karille. Johtajan täytyy siis tietää mihin ollaan menossa, mutta ”*yhdessään sitä mietitään*” (H3). Tämä rakentaa luottamuksellista kuvaa kumppanuuden kokemuksesta. Työntekijät halutaan pitää mukana yhteistyössä.

Vaikka työtä ja vaatimuksia kuvaillaan olleen paljon, on vastavuoroisesti koettu myös positiivista vapauden tunnetta, jota muutos on tuonut mukanaan.

”Sillä tavalla on tietyt raamit, pelisäännöt minkä mukaan ja tietyissä raameissa toimitaan mut kyl minusta me aika hyvin pystytään itse tätä omaa työtä tässä, totta kai ne isot raamit on olemassa ja, että talous ynnä muut, minkä puitteissa meidän pitää toimia ja niinku kaikkien muidenki esimiesten mutta, kyllä minusta me ihan.. minulla on ainaki semmonen käsitys, tietysti se oma esimieskin on semmonen joka mahdollistaa ja luottaa että se on meillä ollu se että, meidän tämä esimies luottaa meidän työhön ja tietää et me osataan. Se on varmaan siinä että on semmonen oma vapaus siinä. Mut totta kai talous ja kaikki muut ja yhteiset ohjeistukset ni niitähän pitää jokaisen noudattaa.” (H3)

Vapauden tunne rakentuu puheessa kertomalla oman esimiehen tarjoamasta mahdollisuudesta tehdä työtä omalla tyyllillään, sekä sillä että ”*esimies luottaa meidän työhön ja tietää et me osataan*”. Tämä on konstruoinut vapauden tunteen saada tehdä omaa työtä itselle ominaisella tyyllillä, huomioiden ”*tietyt raamit, pelisäännöt ja ohjeistukset*”. Näillä tuodaan ilmi normatiivinen oletus, että kaikki tietävät kyllä millaisin reunaehdoin johtajat työtään tekevät.

Vapauden tunne rakentuu seuraavan haastateltavan puheessa sekä hyvänä että huonona asiana:

”Tällä hetkellä tää tavallaan et miten työntekijät toteuttaa sitä työtä tällä alueella ni siinä mä koen et mulla on hirveänkin paljon sitä liikkumavaraa. - - - mä pystyn näitä työntekijöitä siirtelemään, toki heidän kans keskustellaan ja mietitään että se ei ole semmosta ylhäältä tulevaa mutta, kuitenkin et siinä mulla on aika vapaa. Mulla on se tietty tiimi ja minä saan täällä liikutella ja mahdollisimman hyvin voidaan sit palveluja tuottaa kuntalaisille. Päätöksenteossa joskus tuntuu et on vähän liiankin paljon meille annettu sitä vapautta päättää asioista mikä näyttäytyy sit sillä et esimerkiks koulutus-, vaikka tämmöset kuinka monta palkallista koulutuspäivää esimies myöntää. Se on esimiehen päätösvallassa ja se on sitte hirmu kirjava käytäntö ja henkilöstö sitte, sitä palautetta jo tulee henkilöiltä että ku se, vaikka X nyt antaa näin paljon ja se X antaa tän verran ni se alkaa nyt näkyä täällä. Joihinkin asioihin toivoisi, että olisi kuitenkin semmonen henkilöstön näkökulmasta linjattu mikä on semmonen kohtuullinen vaikka palkallisten päivien määrä koulutuksessa. Koska sit ku me päätetään, minä päätän vaikka viis päivää ja se X päättää kolme päivää. Et joihinkin toivon et joissakin tuntuu et on vähän liiankin väljät, eli just täntyyppisissä missä minun mielestä pitäis just vetää yhteen, sitä että linjataan mitkä koskettaa koko sitä X:n henkilökuntaa ja just nää koulutukset on yks semmonen aika kipeeki puheenaihe et minkälaiseen koulutukseen pääsee ja paljonko niihin annetaan palkallisia päiviä ja näin. Se oli tommonen hyvä esimerkki siitä.” (H4)

Positiivinen vapauden tunne rakentuu kokemuksesta, jossa on paljon ”*liikkumavaraa*” henkilöstön sijoittelun suhteen. Tässä sekä työntekijät että palvelun saaja, eli kuntalainen, positioidaan arvokkaaksi, koska halutaan sopia työnjakoa yhdessä keskustellen ja toivotaan että sen avulla ”*mahdollisimman hyvin voidaan sit palveluja tuottaa kuntalaisille*”. Negatiivinen vapauden tunne ilmaistaan epämääräisinä sopimuksina kuka voi minkäkin verran antaa omille työntekijöilleen päiviä esimerkiksi palkallisiin koulutuksiin. Tästä on saatu myös työntekijöiltä negatiivista palautetta, koska on koettu epäreiluuden tunnetta siitä, miten toiset saavat enemmän koulutuspäiviä kuin toiset.

Vapauden tunne kuvastuu rakentuneen hiljalleen muutosprosessin edetessä:

”Niin tuota, aluksihan sit oli hirveen, tuntu ettei uskalla vessassakaan käydä et piti jostain kysyy sitä asiaa [naurahtaa], niin, niin mä oon tullu siihen päätökseen että, että niinkun, täytyy voida, työskennellä vaan itsenäisesti, oman näkemyksen mukaisesti, tehdä päätöksiä. Muuten tästä ei tule yhtään mitään. Ja kantaa myös vastuun niistä päätöksistä. Et et ei tää, tää arjen homma ei pyöri, jos, jos sitä aina yrittää jostain kysyä. Ja sitten kun se, esimiehillekin tuleva viesti ylemmältä johdolta saattaa olla hyvin ristiriitasta, toinen sanoo toista ja toinen toista. Elikä itse teet sitten sen, hyvän kompromissin siitä. Niin, pakko on pystyä vaan toimimaan itsenäisesti oman näkemyksen mukaan.” (R2/1)

Haastateltava kärjistää muutoksen alkutunnelmia humoristisella, mutta osin myös ironisella kuvauksella nauraen, kuinka *”tuntu ettei uskalla vessassakaan käydä”* ilman luvan kysymistä. Tulkiten tämän mahdolliseen epävarmuuteen liittyvänä seikkana, jota muutoksen alkuvaiheessa voi ilmetä. Ajan kuluessa oli kuitenkin syntynyt tunne, ettei voi kaikessa ja kaikesta olla kysymässä lupia, vaan saa tehdä vapaasti itsekin päätöksiä *”oman näkemyksen mukaisesti - ja kantaa myös vastuu niistä päätöksistä”*. Itsevarmuus on siis lähtenyt kasvamaan sopeuduttuaan uuteen tilanteeseen. Tätä perustellaan sillä oletuksella, ettei *”arjen homma pyöri”*, mikäli kaikesta ollaan mielipiteitä kyselemässä, koska myöskin ohjeistukset voivat olla ihmisestä riippuen hyvin erilaisia. Vapauden tunne konstruoituu siitä, kun itse tekee saaduista, joskus ristiriitaisistakin ohjeistuksista, itsenäisen kompromissin ja toimii sen mukaan.

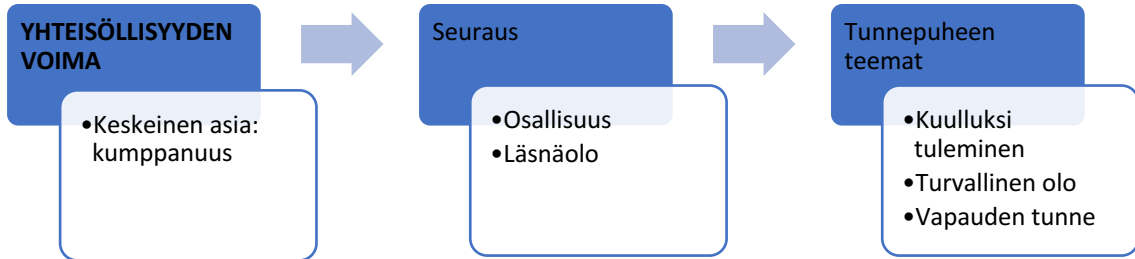
Seuraava aineistokatkkelma kokoaa sen, että muutosprosessissa johonkin on hyvä myös vetää raja ja tyytyä siihen, mitä on jo saavutettu:

”Mut sit taas se että me ollaan varmaan hirveen kriittisiä ajattelemaan että vielä ja vielä paremmaksi sitä meidän yhteistyötä, mutta jos peilaa - - muihin alueisiin niin ei me välttämättä hirveen huonosti kuitenkaan sitä yhteistyötä hoideta.” (R3/2)

Tässä rakentuu tyytyväisyyden tunne yhteistyöstä kuvaamalla, että *”ei me välttämättä hirveen huonosti sitä yhteistyötä hoideta”*. *”Ei hirveen huonosti”* antaa toisaalta vihjeen siitä, että jotain pientä vaikeutta yhteistyössä on voinut olla, mutta asiat ovat kuitenkin sujuneet ihan hyvin. Osin tässä näyttäytyy siis myös tyytyväisyys tehtyyn työhön. Tämä on yhteydessä aikaisempaan kirjallisuuteen, jossa tunteiden tulkittiin olevan eräänlainen käyttäytymismalli tai taipumus toimia tietyissä tilanteissa tietyillä tavoilla (Puolimatka

2011, 333–335). Haastateltava kuvaa miten pitäisi muka ”*vielä ja vielä*” saada yhteistyötä paremmaksi, mutta toteaa ettei asia ehkä sittenkään ole niin, vaan voidaan ollakin ihan tyytyväisiä omaan työskentelyyn.

Seuraavassa kuviossa yhteenveto Yhteisöllisyyden voima- diskurssista.



KUVIO 5 Yhteisöllisyyden voima- diskurssin pääkohdat

Kuvio havainnollistaa diskurssin sisällön kulminoituvan kumppanuuteen, kokemukseen yhteisöllisyydestä, joka rakensi tunnepuheeseen positiivista sävyä. Positiivinen tunnepuhe rakentui kokemuksesta, jossa kumppanuuden myötä on tullut kuulluksi ja kohdatuksi. Se on rakentanut turvallisuuden tunnetta. Luottamus omiin ja työtovereiden taitoihin rakensi vapauden tunteen, joka koettiin pääosin positiivisena.

5 TULOSTEN TARKASTELU JA PÄÄTELMÄT

5.1 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Hyvän tieteellisen käytännön toteuttaminen on jokaisen tutkijan henkilökohtaisena vastuuna työn alusta loppuun saakka (Tutkimuseettinen neuvottelukunta). Tutkielman tekemisen aikana olen toiminut rehellisesti ja avoimesti, kantaen vastuun yleisestä huolellisuudesta ja tarkkuudesta tutkielmaa kirjoittaessa sekä tuloksia esitellessä. Tutkimukseni luotettavuutta arvioitaessa nojaan Jari Kylmän ja Taru Juvakan (2009, 127–129) esittämiin laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereihin, joiden osa-alueet ovat uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys. Nämä ovat yhteenveto useiden eri tutkijoiden näkemyksistä, millä tavoin laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida.

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä reliabelius ja validius eivät ole niin yksinkertaisesti osoitettavissa, kuin kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Tämän vuoksi laadullisessa tutkimuksessa on erityinen merkitys tutkijan omien tulkintojen ja päättelypolkujen esittelemisessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231–233.) Se päättelypolku, jota olen analyysissä ja tuloksia antaessa kulkenut, on minun itseni luomaa. Työn uskottavuuteen ja vahvistettavuuteen viitaten (Kylmä & Juvakka 2009, 128–129), olen käyttänyt diskurssianalyysille tyypillisesti paljon suoria lainauksia aineistosta, havainnollistaakseni sitä, miten olen tietyistä kohdista tehnyt tulkintoja. Diskurssianalyysiä tehdessä tämä korostuu erityisesti, kun tulkitaan toisten puheita tai tekstejä. Tämä antaa lukijalle mahdollisuuden oivaltaa minun tutkijanäkökulmaa, miten tietyt diskurssit ja tunnepuhe niiden sisällä ovat rakentuneet. Tällä voin osoittaa eettisesti hyvää tieteellistä käytäntöä ja lisätä työni luotettavuutta. Lisäksi olen tällä pyrkinyt antamaan mahdollisuuden työn arvioitavuuteen, joka perustuu lukijan mahdollisuuteen hyväksyä tai hylätä tekemäni tulkinnat.

Tutkijana ”keskustelin” aineiston kanssa ja siellä ilmenevät tematiikat olivat minulle hyvinkin tuttuja, palauttaen inhimillisiä tunnemuistoja ja -kokemuksia mieleeni. Diskurssitutkimuksessa teoria, tutkimusmenetelmä ja tutkimuskonteksti käyvät rinnakkaista vuoropuhelua taustateorian ja analyysin kanssa (ks. Pietikäinen & Mäntynen 2009, 171). Refleksiivisyyteen viitaten (Kylmä & Juvakka 2009, 129) koen pystyneeni kohtuullisen hyvin positioimaan itseni tutkimuksen aineistosta irralliseksi ainoastaan tulkitsijan

rooliin, jota lukiessa en peilannut omia kokemuksiani vaan annoin aineistolle oman autenttisen oikeuden tuottaa sellaisia tunnepuheen elementtejä, joita siitä oli löydettävissä. On kuitenkin huomioitavaa, että aineisto itsessään on myös minulta oman tulkintani tulos, enkä voi olla täysin irrallaan siitä kontekstista, josta aineistoa tulkitaan.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten mahdollista siirtämistä myös muihin tilanteisiin (Kylmä & Juvakka 2009, 129). Olen antanut riittävän kuvailun tutkimukseen osallistuneista, mutta en ole anonymiteettisuojaan vedoten voinut kovin yksityiskohtaisesti kirjoittaa haastateltavien toimintaympäristöistä. Näin ollen tältä osin työn luotettavuus ei ole optimaalinen, koska lukija ei voi tähän peilaten arvioida tulosten siirrettävyyttä. Tästä huolimatta tutkielman tuloksia voidaan peilata muihin sosiaali- ja terveydenhuollon organisatorisiin ja toiminnallisiin muutoksiin. Näin ollen lähijohtajien kokemuksia ja niistä rakentuvaa tunnepuhetta voi hyödyntää tarkasteltaessa sote -muutoksia yleisemminkin.

Yksi luotettavuuteen vaikuttava tekijä on vielä se, etten ole ollut itse tekemässä haastatteluita, vaan sain valmiin aineiston (haastattelulitteraatiot). Olen tietoinen aineistoon liittyvästä rajoituksesta työssäni siltä osin, että litterointi oli toteutettu sellaisella kielellisellä tarkkuudella, joka ei mahdollistanut minulle tutkijana kaikkien kielellisten erityispiirteiden huomiointia. Tästä johtuen on mahdollista, että minulla on jäänyt jotain tulkinnan kannalta erityistä työn ulkopuolelle, koska Judy Reilly ja Laura Seibertin (2002, 553) mukaan tunteiden ilmaisussa kasvojen ilmeiden ja äänen painotukset ovat kielen ja valittujen sanojen kanssa vahvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Aineisto tarjosi kuitenkin mahdollisuuden tutkia tunnepuhetta diskurssianalyysin avulla, koska kaikki sanat oli auki kirjoitettu sellaisena kuin ne oli puhuttu. Tämä mahdollisti puheen tulkittamisen diskurssianalyysin keinoin. Tutkielman luotettavuutta arvioitaessa olen nähnyt itseni ja tutkimuskohteen välisen suhteen konstruktiivisena, jolla tarkoitan sitä, että yhtä paljon kuin minä olen kuvannut haastateltavien puheen kautta sosiaalista todellisuutta, olen myös samalla luonut sitä omalla kirjoituksellani. Arja Jokisen (2016b, 253) ajatukseen nojautuen, minun kielenkäyttöä tutkijana ei voida tarkastella faktojen raportoimisena, vaan siihen on hyvä suhtautua reflektiivisellä otteella.

Lähtökohtaisesti jo tutkimusaiheen valintaa pidetään yhtenä tutkimuseettisenä ratkaisuna (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127). Tutkielmani aiheen valintaan vaikuttavat perusteet olen esitellyt lukijoille jo johdantoluvussa. Aineistoa käsitellessä olen toteuttanut tieteellisen tutkimustyön hyvää eettistä käytäntöä, jossa aineisto ei ole ollut ulkopuolisten saatavilla

tutkimuksen aikana, eikä sen jälkeen. Olen sitoutunut hävittämään käyttämäni aineiston tutkimuksen päätyttyä. Suorista aineistolainauksista poistin mahdolliset tunnistettavuustiedot taatakseni haastateltaville anonymiteetin. Minun ei ole tarvinnut hakea erillistä tutkimuslupaa COPE-hankkeen tutkimuslupien lisäksi, jonka puitteissa tutkimukseen osallistujat olivat antaneet luvan käyttää haastatteluja tutkimuskäytössä.

5.2 Tunnepuhe organisaatiomuutoksen kuvaajana

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tarkastella millaista tunnepuhetta sosiaali- ja terveydenhuollon muuttuvista käytänteistä ja ympäristöistä puhuttaessa on havaittavissa kielellisen tarkastelun eli diskurssianalyysin avulla. Tavoitteena oli tunnepuheen tarkastelun myötä tuoda näkyväksi, millaisena organisaatiomuutos näyttäytyy lähijohtajien puheessa. Tutkimustehtävinä oli: miten tunnepuhe rakentuu muutoksesta puhuttaessa ja millaista kuvaa tunnepuhe rakentaa muutoksesta?

Niukkuus hallitsijana -diskurssissa tunnepuhe rakentuu taloudellisten resurssien ympärille, joka heijastelee vaikutteita ajan niukkuuteen aiheuttaen kiireen tuntua. Näistä rakentuu tunne, ettei ole riittävästi aikaa kohdata toisia ja saada tukea itselle. Ajan puutteesta syntyvä tunnepuhe liittyy paineeseen saada tehtyä paljon asioita kireällä aikataululla. Aikaan kytkeytyvät kiireen ja suorituspainneiden tunteet synnyttävät kaipuuta menneeseen, joka näyttäytyy parempana kuin nykyinen tilanne. Inhimillinen kaipuu menneeseen on tavanomaista organisaatiomuutoksessa (Stenvall & Virtanen 2007, 94–96). Tässä tutkielmassa tämä on selkeästi havaittavissa. Yhtenä perusteena pidetään pelkkää sähköpostitiedotetta, jolloin määräysten antajien koetaan jäävän kasvottomaksi, muodostaen lisäksi tunteen, ettei ole itse tullut kuulluksi ja osalliseksi muutosprosessin suunnitteluun. Lisäksi kiire synnyttää ajan puutteen vuoksi riittämättömyyden ja väsymyksen tunteita.

Muutos epäilyttää -diskurssissa tunnepuhe rakentuu työssä tasapainoilun ympärille, josta rakentuu epävarmuuden, pelon, vaatimuksen, harmin ja huolen tunnepuhetta. Muutoksen keskellä oli koettu, ettei toisten kunnioittaminen ollut riittävää. Se aiheuttaa ärtymystä ja vaatimusta, että muutoksessa tulisi huomioida myös oma käyttäytyminen. Lisäksi sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden keskinäiset kulttuurierot rakentavat epävarmuutta, kuka tekee mitkään työt. Nämä aiheuttavat tässä diskurssissa tunnelman, että

monessa mielessä kaivataan paluuta entiseen ja epäillään muutoksen toteutumista, vaikkakin hienoinen aavistus paremmasta suunnasta onkin ajoittain esillä.

Yhteisöllisyyden voima -diskurssissa tunnepuhe rakentuu kumppanuuden ympärille. Työyhteisön jäsenet mielletään kumppaneiksi, joiden kanssa työskentely muutoksen tuomien haasteiden keskelle koetaan synnyttävän turvallisuuden ja kuulluksi tulemisen tunteen. Työntekijät positioidaan monella erilaisella kuvauksella eri rooleihin, jotka muodostavat useita identiteettejä työntekijöille. Näitä ovat muun muassa korvaamattoman kumppanin identiteetti, yhteistyökumppanin identiteetti, peili -metaforan kuvaama identiteetti ja laivan matkustaja identiteetti. Osallisuus muutosprosessiin koetaan tärkeänä ja synnyttävän positiivisia tunteita. Lisäksi tässä diskurssissa rakentuu vapauden tunne mahdollisuudesta saada itse päättää miten työtänsä hoitaa uudessa toimintamallissa.

Haastateltavat rakensivat puheessaan tietynlaista kuvaa organisaatiomuutoksesta. Konstruktionistiseen kielikäsitteeseen nojautuen, tämän tutkimuksen tulosten valossa voi organisaatiossa tapahtuneiden muutosten osoittaa kuvautuvan haasteelliseksi, ristiriitaiseksi ja yhteisölliseksi tapahtumaksi, jossa raha, ajan puute, kumppanuus ja työntekijät faktuaalistetaan erityiseen asemaan. Haastateltavien kertomukset eivät ole suoria todellisuuden kuvia, vaan osa sitä sosiaalista toimintaa ja todellisuuden rakentumista, jossa he ovat organisaatiomuutoksen aikana eläneet. (ks. Potter & Wetherell 1998.) Konstruktionistisen näkemyksen mukaan tunnepuhe rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten kanssa, johon oman vaikutteensa antoivat myös aiemmat kokemukset ja tunteet omasta työstä tai organisaation toiminnasta. Tunnepuheen tarkastelun avulla rakentuu erilaisia mielikuvia siitä, millaisena organisaatiomuutos näyttäytyy tunteiden näkökulmasta.

Haastateltavien puheessa muutos konstruoitui muun muassa eräänlaiseksi tasapainoilun areenaksi, jossa yhtenä osa-alueena johtajien mietittävänä on miten paljon ja milloin antaa ohjeistuksia työntekijöilleen, jotta tilanne ei tuntuisi työntekijöistä liian sekavalta tai kuormittavalta. Hyvän kommunikaation määrän todettiin Alistair Hewisonin (2012) tutkimuksessa olevan suoraan yhteydessä työntekijöiden kokemukseen muutoksesta. Tämän tutkielman aineistossa rakentuu kuitenkin kahdensuuntaista tunnepuhetta. Toisaalta kerrotaan, miten informaatiota kaivataan paljon, halutaan olla tarkoin perillä niiden alkulähteistä ja niihin kuuluvista henkilöistä, mutta vastavuoroisesti toivotaan myös sitä, ettei jatkuvasti informoitaisi kaikesta mahdollisesta. Alistair Hewisonin tutkimuksen (2012)

mukaan riittävä kommunikaatio vähentää negatiivisten muutostunteiden ja -asenteiden määrää, mutta tämän tutkielman perusteella voisi päätellä, että haasteeksi muotoutuneeseen, mikä on milloinkin yhteisesti koettuna riittävää.

Itsensä positiointi uudessa työtilanteessa kuvataan haasteellisena ja se rakentaa myös epävarmuutta, mikä itsensä tai muiden rooli nyt on. Vaikka oman työn rajojen hahmottaminen nähdäänkin olevan jokaisen omalla vastuulla, kaivataan siihen myös organisaatiolta tukea. Näkyväksi tehdään myös kaipaus siitä, että saisi kokea olevansa organisaatiolle merkityksellinen jäsen. Konkreettisiin puutteisiin nivoutuva tunnepuhe on osin kytköksissä edelliseen, sillä esimerkiksi oman työtilan puute synnyttää kokemuksen, ettei ole omaa paikkaa ja rauhaa tehdä työtään. Tästä johtuen jotkut alueet jäävät vähemmälle ja työntekijät vaille johtajan antamaa huomiota. Näin kaikille ei tarjoudu tasavertaista mahdollisuutta saada johtajalta tukea. Leena Savolaisen työryhmä (2011) toi samansuuntaisen tutkimustuloksen ilmi: johtajia kaivattiin lähelle ja läheisyyden puute koettiin negatiivisena asiana.

Ristiriitaiseksi tämän tuloksen tekee se, että vaikka aikaa ja mahdollisuuksia keskustelemiseen olisikin järjestynyt, haastateltavat kertovat, ettei siihen muutoksen monien vaiheiden myötä ole enää voimavaroja tai rohkeutta. Näin ollen tunteet ovatkin saaneet perustunteorian mukaan vasteen tietynlaisesta sosiaalisesta ärsykkeestä, joka on ollut aiemmin negatiivinen (ks. Salmela 2017, 33). Automaattinen tunneväaste kytkeytyy jälleen päälle, koska keskustelut ovat aiemmin johtaneet kokemukseen nenille saamisesta. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa jaetut tunnekokemukset auttaisivat sopeutumaan muutokseen (Salovey 2003, 749), mutta nyt sitä mahdollisuutta ei haluta käyttää.

Haastateltavien puheessa ajan puute konstruoituu sosiaalisiin suhteisiin tunteena, ettei muutoksen keskellä ole aina ollut mahdollista antaa ja saada riittävästi tukea kollegoilta. Lisäksi ajan puute synnyttää tunteen, ettei ehdi tehdä työtään niin hyvin kuin itse haluaisi. Väsymys syntyy päivien venymisestä, mutta myös yleisestä tunnelmasta miten muutos ei ole hyvä asia. Muutos nähdään siis ajan näkökulmasta pääosin negatiivisena ilmiönä. Tässä tunteet ovat selkeästi intentionaalisina organisaatiomuutokseen. Kognitiivisen tunne-teorian näkökulmasta yhteys tunteisiin ja tahtotilaan, sekä tunteiden ja tiedon välillä vaihtelevat tässä tutkielmassa selkeästi, riippuen mistä näkökulmasta asiasta puhutaan. (ks. Puolimatka 2011, 335–336.) Haastateltavien puheessa tahtotila on paikoin kadoksissa, koska epäily koko sotien olemassa olosta ensi vuonna tuodaan esille. Esitetään jopa

normatiivinen oletus siitä, että kyllä nyt viimeistään päättäjät heräävät, miten mahdoton tämä yhtälö on.

Ristiriitaisuus näyttäytyy ajan puutteen asettamista rajoitteista saada tehdä omaa työtään kyllin hyvin. Niin johtajien kuin työntekijöiden työmoraaali joutuu haastateltavien mielestä koetukselle, ja se huolestuttaa heitä. Se synnyttää myös tasapainoilua ja harmia, ettei tiedä mihin satsata eniten, kun aika ei riitä kaikkeen. Tähän ajatukseen nivoutuu Tapio Puolimatkan (2011, 334–335) ajatus siitä, mikä on yksilön mielessä tahdon ja tunteen riippuvuus toisiinsa. Ohjaako tunne tahtoa vai tahto tunnetta? Tuloksissa ilmenee selkeää tahtoa saada tehdä oma työnsä paremmin riittävän ajan kanssa. Vaikka tahtoa oli, mutta siihen ei ollut mahdollisuutta, negatiivinen tunne ohjaa työn mielekkyyden heikentymiseen. Aika siis toisaalta faktuaalistetaan moneen syylliseksi, ja organisaatiomuutos näytetty tapahtumaksi, jossa moni asia on aikaan tai sen puutteeseen sidottu.

Kognitiivinen arvio itsestä muutoksen myötä vaikuttaa siihen, miten muutoksen kokee (Paterson & Härtel 2002, 28). Oman työnkuvan ja velvollisuuksien uudelleen arviointia kuvastuu myös tässä tutkielmassa, kun haastateltavat pohtivat itsensä ja muiden asemaa organisaatiossa. Johtajat kuvaavat vaatimuksen olla entistä kannustavampi työntekijöille. Tasapainoilun haasteita kuvataan syntyneen myös siitä, mihin osa-alueeseen painottaisi johtajana enemmän: asiakastyöhön vai johtajan tehtäviin (eli myös työntekijöiden tukemiseen). Marjaana Haatajan työryhmä (2012) kuvasi samansuuntaisia tuloksia omassa tutkimuksessaan. Heidän tutkimustuloksissa tuotiin ilmi se mikä kuvastuu myös tässä tutkimuksessa, että työntekijöiden tukena oleminen vaatii aikaa, mutta siitä ei haluta tinkiä kuormittavuudesta huolimatta.

Tuen tarve ja tarve tulla kuulluksi kytkeytyy edelliseen teemaan, jossa muutoksen keskellä ajan puutteen vuoksi tukea ja toisten kuuntelemista ei ole riittävästi. Organisaatiomuutos näyttäytyy vielä varsin hajanaisena ja sen vuoksi riittävä aika käydä asioita yhdessä läpi näyttäytyy tarpeena tulla kuulluksi ja saada tukea itselle. Signe Poulsen ja Christine Ipsenin (2017) tutkimuksessa tuotiin ilmi, että johtajien kiinnostus ja napakka palaute auttaisi työntekijöitä näkemään, mitä on tehty oikein ja missä on vielä puutteita. Tämä tukee samansuuntaista näkemystä, mitä tässäkin tutkielmassa haastateltavat osin sivuavat.

Edellä organisaatiomuutos ilmentyy tapahtumaksi, jossa tasapainoillaan monien erilaisen tunteiden kanssa, joka rakentaa organisaatiomuutoksesta haasteellista ja ristiriitaista kuvaa. Organisaatiomuutos näyttäytyy näiden lisäksi myös epävarmuuden kokemusta ilmentävänä tapahtumana. Epävarmuus on kytköksissä pääosin muuttuneisiin toimintamalleihin, jotka vaativat vielä opettelua. Toimintakulttuurin muutos kuvataan haasteelliseksi. Behavioristisen ajattelutavan mukaan muutosagentin, (tässä tapauksessa päättäjien tai johtajien) tulisi muutostilanteessa muuttaa ihmisten käyttäytymistä tai kulttuuria muutostilanteessa ja siinä onnistuminen on riippuvainen muutoskohteen rakenteiden tai erityispiirteiden tuntemisesta (Tsoukas 2006, 96–99). Näin ollen behavioristisesta näkökulmasta tarkastellen johtajien tehtävänä olisi muuttaa työntekijöiden käyttäytymistä ja koko organisaation kulttuuria uuteen, koska entiseen ei ole tarkoitus enää palata. Tässä tutkimuksessa tulee kuitenkin esille myös ajatus, jossa muutoksen aiheuttama epävarmuus pitää vain sietää ja kestää. Entisten toimintamallien hylkäämisen vastustus herättää johtajissa jopa ärtymystä.

Epävarmuudesta huolimatta organisaatiomuutos näyttäytyi myös tapahtumana, jossa johtajat kuvaavat kokeneensa turvallisuutta saadessaan tehdä yhteistyötä toisten kollegoiden kanssa. Turvallisuuden tunnetta vahvistaa kuulluksi tuleminen. Fyysinen etäisyys joihinkin kollegoihin koetaan kuitenkin heikentävän yhteenkuuluvuuden ja turvallisuuden tunnetta, koska uusia kollegoita ei muutoksen myötä vielä tunnettu kovin hyvin. Charles R. McConnell`n mukaan muutos on jatkuva olotila tämän päivän organisaatioissa, ja sen vuoksi työntekijöiden on opittava ajattelemaan, ettei turvallisuuden tunnetta voi enää hakea vakaasta ja muuttumattomasta työstä. Ihmisten on täytynyt tämän vuosituhannen vaihteen jälkeen sopeutua ajatukseen, että omaa sisäistä turvallisuutta voi kasvattaa opettelemalla sopeutumaan muutokseen joustavuudella ja luottavaisuudella. (McConnell 2011.)

Muutoksesta puhuttaessa työntekijät saavat merkittävää huomiota erinomaisina työntekijöinä ja kumppaneina, mutta myös johtaminen ja johtamisen eri osa-alueet nousevat keskiöön. Työntekijöistä puhuttaessa osana muutosta, puhe rakentuu positiivisista ja ihailevista ilmaisuista. Näitä osa-alueita tarkemmin pohtiessa, havaitsin niissä tietynlaisia kategorisointia: työntekijät ovat hyviä, organisaation ylempi johto pahoja. Työntekijöiden hyvyys rakentuu tunnollisuudesta, ammattitaidosta, joustamisesta ja kumppanuudesta, kun taas ylemmän johdon pahuus rakentuu epämääräisistä käskyistä, kasvottomuudesta ja tietynlaisesta epävakauudesta (muutoskäskyjen tiheys). Tiedon alkulähteistä ei ole aina

tietoa, joka aiheuttaa tunnekokemuksen, että joku tuolta jostakin määräälee meitä. Tämä tuo ilmi sen toiveen, että johtajat olisivat avoimesti läsnä, ja toisivat määräyksille kasvot kohdatessaan työntekijät määräyksiä annettaessa. Tähän viittaavia tuloksia saivat myös Alistair Hewison (2012) sekä Rune Lines, Marcus Selart ja Sven T. Johansen (2005). Isossa organisaatiossa se on toki melko mahdoton yhtälö, mutta huomion arvoinen tutkimustulos myös tästä tutkimuksesta.

Organisaatiomuutos näyttäytyy myös positiivisena tapahtumana. Itseä motivoivia näköaloja rakennetaan muun muassa sillä, että muutosprosessissa ajatellaan olevan edellä muita maakuntia. Ollaan tyytyväisiä, että on lähdetty jo viemään muutosta eteenpäin, kun muilla se on vielä edessä. Lisäksi muutoksen tuomaa vapauden mahdollisuutta toteuttaa omaa työtään pidetään myös positiivisena asiana. Leena Savolaisen työryhmän (2011) tulokset tukevat tätä näkökulmaa, sillä he toivat esille miten sellaiset, jotka hyväksyvät muutoksen, kokevat sen myös mielekkäämpänä. Tämä tulos poikkeaa Smollanin (2014) tutkimustuloksista, jossa positiivisen tunteen kuvattiin syntyneen silloin, kun koetaan voivan kontrolloida muutosta. Tässä tutkielmassa muutosmyönteisyyttä lisätään ajattelemalla olevansa ennemminkin etuoikeutetun asemassa, kuin häviäjänä.

Yhteinen näkökulma kaikissa diskursseissa on vahvasti organisaatiokeskeinen, mutta niiden painotukset näyttäytyvät diskursseissa eri tavoin. Organisaatiokeskeisessä ajattelussa ongelmat ovat asenteissa, eikä niinkään esimerkiksi erilaisissa toiminnan prosesseissa. Ongelmien tai epämieluiten tilanteiden ilmetyä mietitään, kuka tämän kaiken takana on, eikä oikein luoteta kehenkään. (Laamanen 2007, 49.) Haastateltavien puheissa on monin paikoin havaittavissa syyllisen etsiminen: välillä se on raha, seuraavaksi ajan puute, sitten riittämätön informaatio ja vähäinen kohtaaminen.

Seuraava taulukko kokoaa tutkielman tulokset:

TAULUKKO 2 Yhteenveto tutkielman tuloksista

DISKURSSI	TUNNEPUHEEN KESKEISIN AIHE	KUVA ORGANISAATIOMUUTOKSESTA
Niukkuus hallitsijana	Raha; niukkuuden seuraukset	Ristiriitainen
Muutos epäilyttää	Tasapainoilu	Haasteellinen
Yhteisöllisyyden voima	Kumppanuus	Yhteisöllinen

Yhteenvetona voin todeta, että tämän tutkielman valossa organisaatiomuutos kuvastuu tunnepuheen tarkastelun kautta ristiriitaiseksi ja haasteelliseksi, mutta myönteisellä

tavalla myös yhteisölliseksi tapahtumaksi. Muutoksen keskellä tehtävässä työssä tasapainoillaan oman roolin, itsensä positioinnin, erilaisten vaatimusten, konkreettisten puutteiden, epävarmuuden, motivaation, huolen ja harmin tunteiden kanssa. Positiivinen tunnepuhe rakentuu vierellä kulkemisen ja kuulluksi tuleminen myötä, jotka lisäävät turvallisen olon ja luottamuksen rakentumista. Näiden lisäksi vapaus saada tehdä omaa työtään omalla tavallaan, luo positiivisen tunnetilan. Nämä rakentavat yhdessä organisaatiomuutoksesta kuvaa, jossa ilmenee monenlaisia tunteita, riippuen mistä tarkastelukulmasta käsin asiaa katsoo.

5.3 Päätelmät

Tutkielmani tulokset nivoutuvat aineistosta nousseiden kolmen tunnediskurssin ympärille. Kullakin diskurssilla on omat keskeiset näkökulmansa, joita nostan vielä tässä päätelmäosiossa pohdiskelun alle. Niukkuus hallitsijana -diskurssissa tunnepuhe rakentuu vahvasti taloudellisten resurssien ja sen luomien ilmiöiden ympärille. Tässä diskurssissa organisaatiomuutos näyttäytyy varsin ristiriitaisena tapahtumana, koska yksilön sisäiset toiveet ja tarpeet eivät kohtaa käytännön todellisuuden kanssa. Aineistosta analysoitava tunnepuhe herättää pohtimaan näkökulmia johtamisen ja organisaation toiminnan näkökulmasta, jossa keskiössä on ihmisten kohtaamisen merkitys. Aiempaan kirjallisuuteen tukeutuen, riittävän kattava informaatio muutoksesta rakentaa yksilölle realistista kuvaa, mitä muutos tulee olemaan (Sydänmaalakka 2009, 154) ja auttaa tämän avulla rakentamaan ajankohtaiseen tietoon perustuvaa itsearviointia itsensä asemasta muutoksessa (Patterson & Härtel 2002, 28).

Muutos epäilyttää -diskurssissa tunnepuhe rakentuu pääosin työssä tasapainoilun kokemuksen ympärille. Se rakentaa organisaatiomuutoksesta mielikuvan haasteellisesta tapahtumasta, koska oman paikan vakiintuminen ja uusien työkavereiden työnkuvan hahmottaminen ottaa oman aikansa. Vaikka käytänteet etsivät vielä osin paikkaansa, niin pääosin ilmennetään kuitenkin vahvaa toisten kunnioittamista ja luottamusta toisia kohtaan. Luottamus on vahvaa omaa lähiesimiestä kohtaan, mutta ylemmän johdon kuvataan olevan vieras. Tällöin vuorovaikutuksellinen, kuunteleva keskustelu ja kokemus itsensä arvostuksesta voi jäädä etäiseksi. Hanna Vakkalan (2012) tutkimustuloksissa todettiin vahvan yhteisöllisyyden edistävän muutoksen myönteisiä kokemuksia ja eri muutosvaiheista selviämistä. Yhteenkuuluvuuden tunne, yhteisöllisyys ja turvallisuuden tunne

olivat selkeässä yhteydessä haastateltavien myönteiseen kokemukseen muutoksesta. (Vakkala 2012.) Sari Karhapää (2016) puolestaan totesi tutkimustuloksissaan, että luottamus organisaatiossa voidaan saada oikeudenmukaisten ja yhtäläisten käytäntöjen avulla. Keskusteleva, kuunteleva ja toisia arvostava vuorovaikutus organisaation sisällä on merkityksellisessä roolissa luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä. (Karhapää 2016.) Tästä voisi tehdä päätelmän, että tämän tutkielman ja aiempien tutkimusten valossa organisaatiomuutoksessa tietämys toisten työtehtävistä ja eri yksiköiden toisiinsa tutustuminen on merkittävää työyhteisön luottamuksellisuuden ja turvallisuuden kokemuksen vuoksi. Se lisää myönteistä muutkokokemusta ja sitä kautta myös edistää muutoksen läpivientä.

Yhteisöllisyyden voima -diskurssi kuvaa organisaatiomuutoksen olevan vahvasti positiivinen ja yhteisöllinen tapahtuma, jossa tunnepuhe rakentuu voimavaroja tuovan kumppanuuden ja läsnäolon ympärille. Tämä diskurssi vahvistaa näkökulmaa, että organisaatiomuutos on yhteinen tehtävä ja siinä voidaan yhdessä kasvattaa positiivista suhtautumista muutokseen. Kuten aiemmassa kirjallisuudessa on mainittu, positiivisuuden näkyminen työyhteisön muissa jäsenissä heijastaa vastavuoroista positiivisuutta (Vetter & Gockel 2016, 313). Tämä tuo muutosjohtamiseen näyttöä siitä, miten monista rajallisista resursseista, vaatimuksista ja haasteista huolimatta, voidaan johtamisen eri keinoin luoda työntekijöihin hyvää asennetta ja ottaa heidät mukaan yhteisten tavoitteiden toteuttajiksi. Tähän vahvistusta tuo myös Pirjo Kolarin (2010) tutkimus, jossa johtajien emotionaalisen kypsyyden todettiin heijastelevan vaikutteita myös työyhteisöön päin. Erityisesti emotionaalisen johtamisen kehittämistä pidettiin tärkeänä. Toisaalta johtajan tietoisuus omasta suhtautumisesta ja toimintatavoista organisaatiomuutokseen lisää mahdollisuutta ymmärtää myös työntekijöiden muutkokokemuksia (ks. Lunkka, Suhonen & Turkki 2015). Tätä tukee myös aiemmassa kirjallisuudessa esille tullut näkökulma, että tunteet toimittavat tärkeää tehtävää ihmisen työskentelyssä, eikä niitä tarvitse saada työyhteisöstä irralliseksi (Strazdins 2002, 232–272). Tutkielmani tuloksissa ärtymys riittävän tiedon saannin puuttumisesta ilmaistaan olevan toisaalta osin myös ajan puutteen, ei vain kasvottoman johtamisen syytä. Tunteet ovat intentionaalisia aikaa kohtaan, ei niinkään varsinaista organisaatiomuutosta, vaikka organisaatiomuutos ilmiönä onkin kaiken takana. Edellä mainittuihin tutkimustuloksiin vedoten, on perusteltua pohtia, miten kehittää johtajien tunnetietoisuutta ja asenteita, joiden myötä vahvistettaisi koko organisaation valmiutta sopeutua muutokseen.

Sosiaalinen vuorovaikutuksen ja mahdollisuus osallisuuteen näyttäytyi myös Rune Lines, Marcus Selart, Bjarne Espedal ja Sven T. Johansenin (2005) tutkimustuloksissa, tuoden ilmi miten luottamus ja muutosmotivaatio horjuu silloin, kun työntekijöitä ei oltu otettu aktiivisesti mukaan muutokseen ja päätöksen tekoon. Erityisesti luottamuksen tunteen kuvattiin horjuneen, mikäli päätäntävaltaa ei annettu työntekijöille riittävästi. Tämän suuntaista tulee esille myös tässä tutkielmassa. Asioiden yhdessä suunnittelua toivotaan olevan enemmän ja kaipuu johtajien läheisyydestä tuodaan ilmi. Myös Vilde Bernstrøm ja Lars Kjekshus (2012) toivat tutkimustuloksissaan ilmi, miten johtajan käyttäytymisellä on merkittävä rooli työntekijöiden motivaatioon ja jaksamiseen. Nämä edellä esitellyt tulokset yhdessä tutkielmani tulosten kanssa johtavat päätelmään, että johtamisen näkymien kasvokkain tapahtuvassa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa on perusteltua.

Kiireen vaikutukset ilmenevät monella tavoin ja muun muassa sen vuoksi työn kehittämiseksi ei koettu olevan riittävästi aikaa. Pohdiskelun arvoinen näkökulma on se, onko keskellä muutosta relevanttia kehittää niinkään itse toimintoja, kuin kehittää yksilön omaa sopeutumista ja muutoskykyä. Toiminnot kehittyvät ihmisten välisen vuorovaikutuksen myötä, ja siihen tarvitaan avointa keskustelua. Kiire työn kehittämisen esteenä on toisaalta myös hieman paradoksaalinen syy, sillä toisaalta siinä punnitaan työntekijän valmiutta sopeuttaa omaa työtään rajallisiin aikaresursseihin. Saman suuntaista näkökulmaa tarjosi myös Charles R. Mc Connell (2011). Ajatus, ettei kiireen vuoksi voi antaa asiakkaalle kaikkea, on yleinen tunne sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöille ja sen vuoksi kiireen tuntu sisäisenä kokemuksena ei ole vähäpätöinen. Haasteeksi muotoutuu se, miten saada luotua kokemus, jossa hyvällä mielellä riittää, kun on tehnyt parhaansa, mikäli organisaation tiukat säästöpainet ja tavoitteet ovat ristiriidassa oman työmoraaalin kanssa.

Tutkielman tulokset havahduttavat pohtimaan ihmisen inhimillistä reagoititapaa erilaisissa muutostilanteissa. Usein työpaikka on yksilötasolla merkittävä sosiaalinen yhteisö ja elämään sisältöä tuova tekijä, jossa itsensä asemaa konstruoidaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Avoimessa vuorovaikutuksessa muutokseen liittyvät asiat rakentuvat ihmiselle todellisiksi (Siltaoja & Vehkaperä 2011, 216) ja auttavat prosessoimaan tapahtumien synnyttämien tunnekokemusten käsittelyä. Tämä tulos ohjaa johtamisen näkökulmasta yhä enemmän pohtimaan sitä, miten muutosten yhteydessä selkeyttävä tapahtumien kerronta mahdollistaa realististen odotusten ja toiveiden toteutumista.

Tämä tutkielma ei anna ainoita oikeita ratkaisuja tai toimintamalleja muutokseen suhtautumiseen, vaan on ennemminkin konstruktionistisen tutkimustavoitteen mukaisesti avaa-
massa monipuolisempaa näkökulmaa suhtautua organisaatiomuutokseen, tunnepuheen
tarkastelun myötä. Pidän tärkeänä, että esille nousi myös positiivisen tunteen näkökulmaa
organisaatiomuutokseen, sillä muutos ei ole lähtökohtaisesti negatiivinen asia, vaan uusi
mahdollisuus kehittää toimintoja. Näiden lisäksi on merkittävää muistaa, miten moni-
muotoinen kokemus organisaatiomuutos on toki konkreettisen työn teon näkökulmasta,
mutta myös tunnekokemuksellisesti.

Tässä tutkielmassa organisaatiomuutoksesta puhuttaessa ilmenee monenlaista tunnepu-
hetta. Tuloksissa ei kuitenkaan näyttäytynyt suoranaisesti vihan tunteita, vaikka Cristian
Castillo, Vicenc Fernandez ja Jose M. Sallan (2018) kuvasivat kieltämisen ja vihan olevan
ensimmäinen tunnevaihe organisaatiomuutoksessa. Kieltämisen voi ajatella kytkeytyvän
ainakin osin niihin muutosta koskeviin epäilyksiin, joita aineistossa ilmenee. Vaikka puhe
olikin ajoittain surumielistä, varsinaista surua aineistosta ei ilmennyt. Tässä tutkielmassa
suru voi tosin olla limittyneenä kaipuuseen, jota haastateltavien puheessa on havaitta-
vissa. Surun vastakohtaisia tunteita onnea ja iloa ei myöskään suoraan sanoitettu, mutta
arvelen näiden tunteiden olevan kuitenkin yhteydessä kumppanuuden myönteiseen koke-
mukseen.

Makrotasolla tutkimuksen tulokset avaavat näkökulmaa laajemmalle yhteiskunnalliselle
tasolle, jossa erityisessä keskiössä ovat taloudellisten resurssien säästöpainet. Tämä tut-
kielma osoitti sen vaikuttavan vahvasti myös mikrotasolla tapahtuvaan työskentelyyn.
Haluan kuitenkin nostaa vielä erityisesti esille, miten näissä tuloksissa positiiviset koke-
mukset ja tunnepuhe eivät suinkaan olleet riippuvaisia rahasta. Eli tällöin erityisen mer-
kittävään asemaan nousee johtajien (myös ylemmän johdon) asenne ja suhtautuminen
muutokseen. Aina kaikki ei vaadi taloudellisia resursseja, vaan jotkin asiat kannattaa säi-
lyttää elinvoimaisena, oli muutos miten mittava tahansa. Tätä näkökulmaa tukee kirjalli-
suudessa esille tullut näkemys siitä, että tunteet ovat tietyllä tapaa opittuja taipumuksia
kokea asiat tietyllä tavalla (ks. Puolimatka 2011, 333–335). Jos jokin asia on koettu hy-
vänä ja mielekkäänä, sen toiminnan ylläpitäminen mahdollisten epämielekkäiden muu-
toskokemusten keskellä saattaa lieventää negatiivista kokemusta.

Näitä tutkimustuloksia on mahdollista soveltaa ja hyödyntää erilaisissa organisaatiomuutoksissa, vaikka tässä tutkimuksessa konteksti sijoittuukin sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioon. Tutkielmasta on myös itselleni henkilökohtaisesti hyötyä, sillä tämä antoi erittäin merkityksellisen oppimiskokemuksen tutkimustyöstä ja sen moninaisuudesta sekä avasi näkökulmia organisaatiomuutoksen läpiviemiseen.

Tutkielman tuloksista nousi pohdinta, miten kehittää johtajien tunnetietoisuutta organisaatiomuutoksessa? Tunteiden ilmaiseminen sanallisesti voi olla toisinaan vaikeaa. Tämän vuoksi olen pohtinut tunteiden jatkotutkimista johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kontekstissa, voisiko siihen saada apua esimerkiksi taiteen keinoista. Erilaiset visuaaliset keinot saattaisivat mahdollistaa tunnesignaalien heräämisen ja niiden syvällisemmän ilmaisun. Tätä kautta tunnepuheelle olisi mahdollista saada moniulotteisempi ote. (ks. esim. Gabrielsson & Juslin 2003, 503–534; Barner 2008; Martikainen & Hujala 2014 ja Martikainen & Hujala 2017). Tunnepuheen tarkastelun syvyyttä voisi lisätä erilaisia tutkimusmenetelmiä yhdistämällä. Tämä tutkielma osoitti kuitenkin, miten diskursiivisella tarkastelulla on mahdollista löytää puheesta sellaista, mikä usein saattaa jäädä ikään kuin piiloon. Kuten tutkimusten valossa voidaan todeta, on tunteiden osallisuus organisaatiomuutoksessa inhimillinen ja sen vuoksi uusien organisaatiomuutostutkimusten kautta saatava tietoisuus ja ymmärrys tunteista edistää organisaation kaikilla työskentelyn tasoilla muutosprosessin läpiviemistä.

LÄHTEET

Alueuudistus (2018). Saatavissa: <https://alueuudistus.fi/soteuudistus/tavoitteet>. (luettu 10.12.2018)

Alvesson Mats (2004). *Organizational Change and Discourse*. Teoksessa Grant David, Hardy Cynthia, Osrick Cliff & Putnam Linda (toim.) *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. Sage, London, 317–336.

Alvesson Mats & Kärreman Dan (2000). Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse Analysis. *Human Relations*, 53(9), 1125–1149.

Ashkanasy Neal M., Zerbe Wilfred J. & Härtel Charmine E. J. (2002). *Managing Emotions in the Workplace*. Routledge Taylor&Francis Group. London & New York.

Barner Robert (2008). The dark tower: Using visual metaphors to facilitate emotional expression during organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. 21(1), 120–138.

Berkowitz Leonard (2003). *Affect, Aggression and Antisocial Behavior*. Teoksessa Davidson, Richard J., Scherer Klaus R. & Goldsmith H. Hill (toim.) *Handbook of Affective Sciences*. Oxford University Press. New York, 804–823.

Bernstrøm Vilde Hoff & Kjekshus Lars Erik (2012). Leading during change: the effects of leader behavior on sickness absence in a Norwegian health trust. *BMC Public Health* 12:799.

Brief Arthur P. & Weiss Howard M. (2002). Organizational behavior. *Affect in the Workplace*. *Annual Review of Psychology*, 53:279–307.

Burr Vivien (2015). *Social constructionism*. Routledge, Taylor & Francis Group 2015, 3. painos.

Bönigk Mareike & Steffgen Georges (2013). Effects of Habitual Anger on Employees' Behavior during Organizational Change. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 10(12), 6215–6234.

Castillo Cristian, Fernandez Vicenc & Sallan Jose M. (2018). The six emotional stages of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. 31(3), 468–493.

Fairclough Norman (1992). *Discourse and social change*. Cambridge: Polity Press.

Fairclough Norman (2006). *Analysing discourse. Textual analysis for social research*. 4th ed. London: Routledge.

Fineman Stephen (2000). *Emotional Arenas Revisited*. Teoksessa Stephen Fineman (toim.) *Emotion in Organization*. SAGE, Lontoo, 1–24.

Foucault Michel (2005). *Tiedon arkeologia*. Vastapaino. Tampere.

Gabrielsson Alf & Juslin Patrik N. (2002). Emotional Expression in Music. Teoksessa Davidson Richard J., Scherer Klaus R. & Goldsmith, Hill H. (toim.) *Handbook of Affective Sciences*, 503–534.

Gibson Donald E. & Barsade Sigal G. 2003. Managing Organizational Culture Change: The case of Long-Term-Care. *Journal of Social work in Long-Term-Care*. 2(1-2), 11-34.

Gromov Anna & Brandt Tiina 2011. Transformaalinen johtaminen muutoksessa. Tapaus-tutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. *LTA* 1/11, 65-83.

Haapakoski Kaisa, Kasila Kirsti & Kettunen Tarja (2018). Kokemusasiatuntijoiden sisäänpääsy sairaalaorganisaatioon. Päiväkirja-analyysin yhtymäkohdat Norbert Eliasin teoriaan. *Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti*. 26(1), 40–56.

Haataja Marjaana, Tiirinki Hanna, Suhonen Marjo & Paasivaara Leena (2012). Muutosprosessin arvioinnin kehys lähijohtajan näkökulmasta – CSM-teorian sovellus terveydenhuollon työyksikössä. *Hallinnon tutkimus* 31(3), 217–230.

Habermas Jürgen (1976). Tieto ja intressi. Teoksessa Tuomela Raimo & Pataluoto Ilkka (toim.) *Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet: Osa I. Gaudeamus*, 118–141.

Hatch Mary Jo & Yanow Dvora (2003). Organization Theory as an Interpretive Science. Teoksessa Tsoukas Hardimos & Knudsen Christian (toim.) *The Oxford Handbook of Organization Theory. Metatheoretical Perspectives*. Oxford University Press. New York, 63–87.

Hewison Alistair (2012). Nurse managers' narratives of organizational change in the English National Health Service. *Journal of Nursing Management*, 20, 858–867.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula (2009). Tutki ja kirjoita. Tammi.

Hyvärinen Matti (2010). Haastattelukertomuksen analyysi. Teoksessa Ruusuvoori Johanna, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti. *Haastattelun analyysi. Vastapaino*. Tampere.

Izard Carroll E. (2009). Emotion Theory and Research: Highlights, Unanswered Questions and Emerging Issues. *Annual Review of Psychology*, 2009:60, 1–25.

Jokinen Arja (2016a). Diskurssianalyysin suhde sukulaistraditioihin. Teoksessa Jokinen Arja, Juhila Kirsi & Suoninen Eero. *Diskurssianalyysi. Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö. Vastapaino*, 249–265.

Jokinen Arja (2016b). Vakuuttelevan ja suostuttelevan retoriikan analysoiminen. Teoksessa Jokinen Arja, Juhila Kirsi & Suoninen Eero. *Diskurssianalyysi. Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö. Vastapaino*, 337–368.

Jokinen Arja & Juhila Kirsi (2016). Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa Jokinen Arja, Juhila Kirsi & Suoninen Eero. *Diskurssianalyysi. Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö. Vastapaino*, 267–310.

Jokinen Arja, Juhila Kirsi & Suoninen Eero (1993). *Diskurssianalyysin aakkoset*. Tampere: Vastapaino.

Jokinen Arja, Juhila Kirsi & Suoninen Eero (2016). Diskurssianalyysi. Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö. Vastapaino.

Jokinen Jussi P. P. 2015. User Psychology of Emotional User Experience. Jyväskylä studies in computing 213. University of Jyväskylä.

Juhila Kirsi (2016a). Miten tarinasta tulee tosi? Faktuaalistamisstrategiat viranomaispuheessa. Teoksessa Jokinen Arja, Juhila Kirsi & Suoninen Eero. Diskurssianalyysi. Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö. Vastapaino, 145–178.

Juhila Kirsi (2016b). Tutkijan positiot. Teoksessa Jokinen Arja, Juhila Kirsi & Suoninen Eero. Diskurssianalyysi. Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö. Vastapaino, 411–444.

Järvinen, Pekka (2012). Onnistu esimiehenä. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Karhapää Sari (2016). Management change and trust development process in transformation of a university organization: a critical discourse analysis. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskunta- ja kauppatieteiden tiedekunta. Joensuu.

Karvala Kreetta (2014). Kaaoksen kesyttäjät: uutismediat nettimurroksessa 2006-2012. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Kaski Satu & Kiander Tuula 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Edita. Helsinki.

Keltner Dacher & Ekman Paul (2003). Introduction: Expression of Emotion. Teoksessa Davidson Richard J., Scherer Klaus R. & Goldsmith, H. Hill (toim.) Handbook of Affective Sciences. Oxford University Press. New York, 411–456.

Kiefer Tina (2002). Analyzing Emotions for a Better Understanding of Organizational Change: Fear, Joy, and Anger During a Merger. Teoksessa Ashkanasy, Neal M., Zerbe Wilfred J. & Härtel Charmine E. J. Managing Emotions in the Workplace. Routledge Taylor&Francis Group. London & New York, 45–69.

Kokkonen Marja 2010. Ihastuttavat, vihastuttavat tunteet. Opi tunteiden säätelyn taito. PS-Kustannus. Juva.

Kolari Pirjo (2010). Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere.

Kylmä Jari & Juvakka Taru (2007). Laadullinen terveystutkimus. Edita. Helsinki.

Kämäri Vesa (2010). Kumppanuusohjelman strateginen johtaminen: monitapaustutkimus puolustushallinnossa. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lappeenranta.

Laamanen Kai (2007). Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Laatukeskus Excellence Finland. Espoo.

Lines Rune, Selart Marcus, Espedal Bjarne & Johansen Sven T. (2005). The Production of Trust During Organizational Change. Journal of Change Management 5/2: 221– 245.

Lunkka Nina, Pätsi Jaana & Suhonen Marjo (2017). Kerrottu tyytyväisyys, pettymys ja ärtymys sairaalan organisaatiomuutoksen kontekstissa. Osastonhoitajat tunnekokemuksiin merkityksellistämässä. *Hallinnon tutkimus* 36 (3), 150–165, 2017.

Lunkka Nina, Suhonen Marjo & Leena Turkki (2015). Sairaalan projektit merkitysten materialisoitumisen areenoina – ylihoitajien kokemuksia muutosprosesseista. *Hallinnon Tutkimus* 34 (3), 233–248, 2015.

McConnell Charles R. (2010). Change Can Work for You or Against You. It's Your Choice. *The Health Care Manager*. Volume 29, Number 4, 365–374.

Mannevuola Mona (2015). *Affektitehdas: työn rationalisoinnin historiallisia jatkumia*. Väitöskirja. Turun yliopisto. Turku.

Martikainen Jari & Hujala Anneli (2014). Piirretty työorganisaatio. Kokeilu kovalähtöisen menetelmän soveltamisesta organisaatio- ja johtamistutkimukseen. *Premissi: Terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu* 9 (5): 35–44.

Martikainen Jari & Hujala Anneli (2017). Johtajuuden visuaaliset kategoriat. *Sosiologia* 54 (1), 43–62.

Nummenmaa Lauri 2010. *Tunteiden psykologia*. Tammi. Helsinki.

Nyholm Inga & Airaksinen Jenni (2009). Muutoksen monet ulottuvuudet – miten tutkia muutosta kuntakontekstissa? *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 37 (3), 235–255.

Paterson Jan M. & Härtel Charmine E. J. (2002). An Integrated Affective and Cognitive Model to Explain Employees' Responses to Downsizing. Teoksessa Ashkanasy Neal M., Zorbe Wilfred J. & Härtel Charmine E. J. *Managing Emotions in the Workplace*. Routledge Taylor&Francis Group. London & New York, 25–44.

Perryman Alexa A., Sikora Darryn & Ferris Gerald R. (2010). The role of Destructive Executives in Organizations. Teoksessa Neider Linda L. & Schriesheim Chester A. (toim.) *The "Dark" Side of Management*. Information Age Publishing, INC. USA, 25–27.

Pietarinen Juhani (2002). Eettiset perusvaatimukset tutkimustyössä. Teoksessa Karjalainen Sakari, Launis Veikko, Pelkonen Risto & Pietarinen Juhani (toim.) *Tutkijan eettiset valinnat*. Gaudeamus. Helsinki, 58–69.

Pietikäinen Sari & Mäntynen Anne (2009). *Kurssi kohti diskurssia*. Vastapaino. Tampere.

Pollit Christopher & Bouckaert Geert (2004). *Public Management Reform. A Comparative Analysis*. Oxford University Press. New York.

Ponteva Katariina (2009). Työntekijöiden samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa: narratiivinen analyysi kilpailuun valmistuvasta kaupunkioorganisaatiosta. Väitöskirja. Tampere University Press. Tampere.

Poole Marshall Scott & Van de Ven Andrew H. (toim.) (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. Oxford University Press. New York.

- Poulsen Signe & Ipsen Christine (2017). In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. *Safety Science* 100, 37–45.
- Potter Jonathan & Wetherell Margaret (1998). *Discourse & Social Psychology*. Lontoo: Sage.
- Puolimatka Tapio (2011). *Kasvatus, arvot ja tunteet*. Suunta-kirjat. Helsinki.
- Puusa Anu & Juuti Pauli (toim.) (2011). *Menetelmäviidakon raivaajat*. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto.
- Pynnönen Anu (2013). *Diskurssianalyysi: Tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen*. Working Paper, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Jyväskylän yliopisto. N:o 379/2013.
- Raisio Harri (2012). Yksinkertaiset terveydenhuollon reformit kyseenalaistettuina: Tarkoituksena luoda ideaalimalli laajalle terveydenhuollon reformille. *Hallinnon tutkimus* 3: 18–34.
- Reilly Judy & Seibert Laura (2002). Language and Emotion. Teoksessa Davidson Richard J., Scherer Klaus R. & Goldsmith Hill H. (toim.) *Handbook of Affective Sciences*, 535–560.
- Remes Leena (2006). Diskurssianalyysin perusteet. Teoksessa Metsämuuronen Jari (toim.) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Gummerus. Jyväskylä, 288–372.
- Ronkainen Päivikki (2012). *Yhteinen tehtävä: muutoksen avaama pehittämissyrkimys opettajayhteisössä*. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Joensuu.
- Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino. Tampere.
- Salmela Mikko (2017). Affektiivinen käänne. Yksi vai monia? Käsitteellisiä ja metodologisia pohdintoja. *Tieteessä tapahtuu*: 2, 32–35.
- Salovey Peter (2003). Introduction: Emotion and Social Processes. Teoksessa Davidson Richard J., Scherer Klaus R. & Goldsmith H. Hill (toim.) *Handbook of Affective Sciences*. Oxford University Press. New York, 745–836.
- Savolainen Sari (2015). *Kognitiivinen tunnearvioteoria ja psykologinen hyväksyminen organisaatiomuutoksen kohtaamisessa*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Savolainen Leena, Lammintakanen Johanna, Kivinen Tuula & Sarkkinen Hannu (2011). *Muutos johtamisen haasteena*. Seurantatutkimus terveydenhuollon henkilöstön kokemuksista organisaatioiden yhdistyessä. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 1/11.
- Siltaoja Marjo & Vehkaperä Meri (2011). Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa Anu & Juuti Pauli (toim.) (2011). *Menetelmäviidakon raivaajat*. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto, 206–231.

Smollan Roy Kark (2014). Control and the emotional rollercoaster of organizational change. *International Journal of Organizational Analysis*, 22 (3), 399–419.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007. *Muutosta johtamassa*. Edita. Helsinki.

Strazdins Lyndall (2002). Emotional Work and Emotional Contagion. Teoksessa Ashkanasy Neal M., Zerbe Wilfred J. & Härtel Charmine E. J. (2002). *Managing Emotions in the Workplace*. Routledge Taylor&Francis Group. London & New York, 232–249.

Sydänmaanlakka Pentti 2009. *Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Talentum. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Taskinen Helena (2011). *Organisaatiomuutosten johtaminen*. Teoksessa Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna (toim.) 2011. *Sosiaali ja terveystoiminta*. WSOYpro Oy. Helsinki, 145–164.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) (2018). *Sote-uudistus*. <https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus/talous-ja-politiikka/kustannukset-ja-vaikuttavuus>. (luettu 10.12.2018)

Thomas Robyn & Hardy Cynthia (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management* (2011) 27, 322–331.

Tiainen Marjaterä (2015). *Uudelleen organisoitujen palvelujen laatu asiakkaan arvioimana: seuranta tutkimus terveydenhuollon hajautettujen päivystyspalvelujen keskittämisestä*. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio.

Torffing Jacob (1999). *New theories of discourse*. Laclau, Mouffe and Zizek. Oxford: Blackwell Publishers.

Tsoukas Haridimos (2005). Afterwork: Why Language Matters on the Analysis of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management* 18:1, 96-104.

Tsoukas Haridimos & Chia Robert (2002). On organizational becoming. *Rethinking organizational change*. *Organization Science* 13(5): 567–582.

Tuomi Jouko & Sarajärvi Anneli (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi. Helsinki.

Turpeinen Merja (2011). *Muutoksen ja arvioinnin paikka. Henkilöstö arvioi julkisen erikoissairaanhoidon organisaatiofuusiota eri positioista*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). *Hyvä tieteellinen käytäntö*. Saatavissa: <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto>. Luettu 25.1.2019.

Van Dijk Teun A. (2000). *Ideology. A Multidisciplinary approach*. 2nd ed. London: Sage.

Van Dijk Teun A. (2001). *Critical Discourse Analysis*. Teoksessa Tannen Deborah, Schiffrin Deborah & Hamilton Heidi (toim.) *Handbook of Discourse Analysis*. Oxford: Blackwell, 352–372.

Vakkala Hanna (2012). Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Väitöskirja. Acta 238. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Varis Keijo (2012). Organisaatiokulttuurin ja johtamisidentiteetin merkitys matriisiorganisaatiomuutoksessa: case-tutkimus. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Vehviläinen Sanna (2004.) Tunteet ja vuorovaikutus. *Aikuiskasvatus* 24:2, 141–153.

Vetter Laura & Gockel Christine (2016). Can't buy me laughter – Humour on organizational change. *Gruppe. Interaktion. Organisation. (GIO) Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*. 47(4), 313–320.

Vilka Hanna (2005). Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Väyrynen Eero (2014). Emotion recognition from speech using prosodic features. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Oulu.

Waaramaa-Mäki-Kulmala Teija (2009). Emotions in voice. Acoustic and perceptual analysis of voice quality in the vocal expression of emotions. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere.

Warner Burke W. (2002). *Organizational Change. Theory and Practice*. Sage Publications. California.

Wetherell Margaret 2012. *Affect and Emotion. A new Social Science Understanding*. SAGE.

LIITTEET

Liite 1 Organisaatiomuutostutkimuksia tunnenäkökulmasta

TEKIJÄ(T) (VUOSI)	TUTKIMUKSEN AIHE	METODOLO- GIA	KESKEISET TULOKSET
Castillo Cristian, Fernandez Vicenc & Sallan Jose M. (2018)	The six emotional stages of organizational change.	*Haastattelu (n=15) *Küberin malliin nojautuva analyysi	* kuusi tunnevaihetta, jotka organisaatiomuutoksen aikana ilmenivät: kieltäminen ja viha, tinkiminen /kaupanteko, depressio, tarkastaminen, hylkääminen ja hyväksyminen * tietoisuus tulevista tunnevaiheista helpottaa muutoksen läpiviemisessä
Poulsen Signe & Ipsen Christine (2017)	In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance.	*Haastattelu (n=17) *Mallinnusanalyysi	*Työntekijät toivovat johtajan olevan itse aktiivinen yhteydenpitoon ja informointiin muutoksen aikana. *Johtajat kokivat tärkeänä työntekijöiden mukaan ottamisen muutokseen suunniteluun.
Lunkka Nina, Pätsi Jaana & Suhonen Marjo (2017)	Kerrottu tyytyväisyys, pettymys ja ärtymys sairaalan organisaatiomuutoksen kontekstissa. Osastonhoitajat tunnekokemuksiaan merkityksellistämässä.	*Haastattelu (n=10) *Narratiivinen analyysi	*Tunteiden hyväksyminen muutoksen eri vaiheissa lisää ymmärrystä organisaatioiden inhimillisestä luonteesta. *Tunteisiin perehtyminen olisi perusteltua johtamiskoulutuksessa.
Karhapää Sari (2016)	Johtamisen muutos ja luottamuksen kehittämisen prosessi muuttuvassa yliopisto-organisaatiossa.	*yliopistorehtorin vuotuiset avajaispuheet vuosilta 1998-2014 *Kriittinen diskurssianalyysi	*Luottamus johtoon on merkityksellistä organisaation muutosprosessissa *Luottamus mahdollistaa hyvän yhteistyön.
Lunkka Nina, Suhonen Marjo & Leena Turkki (2015)	Sairaalan projektit merkitysten materialisoinnin areenoina – ylihoitajien kokemuksia muutosproesseista.	*Teemahaastattelu (n=10) *Teorialähtöinen sisällönanalyysi	*Johtajien oma ymmärrys muutosprosessia kohtaan lisäsi aktiivista vuorovaikutusta organisaatiossa ja vahvisti myös kaikkien ymmärrystä muutostapah- tumasta.
Savolainen Sari (2015)	Kognitiivinen tunnearvioteoria ja psykologinen hyväksyminen organisaatiomuutoksen kohtaamisessa.	*Teemahaastattelu (n=25) *Hermeneuttinen analyysi	*Omien vaikutusmahdollisuuksien tunnearvio vaikutti selkeästi siihen, millaisena muutos koettiin tunnetasolla (pos. tai neg.).

			*Tunnearvion ja hyväksymisen/vastustuksen välillä ihmisen psykologisissa prosesseissa on yhteys.
Smollan Roy Kark (2014)	Control and the emotional rollercoaster of organizational change.	*Haastattelu (n=24) *Transkriptioinen analyysi	*negatiivisia tunteita heräsi silloin, kun vaistettiin kontrollin puutetta, kontrollin menetystä tai koettiin vähäisiä mahdollisuuksia kontrolloida muutosta. *Positiivisia tunteita ilmeni erityisesti heillä, jotka kokivat voitavansa käyttää valvontaa ja kontrollia muutosprosesseihin ja tuloksiin.
Bönigk Maireike & Georges Steffgen (2013)	Effects of Habitual Anger on Employees' Behavior during Organizational change.	*Kyselytutkimus (n=412) *SPSS; variaatioanalyysi	*Vihan tunteiden sääntelystrategian purkautumisen ja huumori lisäävän poikkeavan muutosvastustuksen todennäköisyyttä *Muutoksen negatiivisten vaikutusten vähätteleminen ja palaute lisää aktiivisen muutoksen todennäköisyyttä.
Bernström Vilde Hoff & Kjekshus Lars Erik (2012)	Leading during change: the effects of leader behavior on sickness absence in a Norwegian health trust.	*Kyselytutkimus (n=1008) *Lineaarinen analyysi	*Oh:lta saatu tuki, tunteiden huomiointi ja muutosmyönteisyyden tukeminen vähensi sairauspoissaoloja. *Johtajan käyttäytyminen vaikutti työntekijöiden muutosmotivaatioon ja jaksamiseen.
Haataja Marjaana, Tiirinki Hanna, Suhonen, Marjo & Paasivaara Leena (2012)	Muutosprosessin arvioinnin kehys lähijohtajan näkökulmasta – CSM-teorian sovellus terveydenhuollon työyksikössä.	*Teemahaastattelu (n=10) *Laadullinen sisällönanalyysi	*Taito lukea ympäristöstä nousevia tunnetiloja pidettiin tärkeänä. *Tunteiden rajapinnalla työskentely koettiin vievän paljon aikaa, mutta olevan merkityksellistä.
Hewison Alistair (2012)	Nurse managers' narratives of organizational change in the English National Health Service.	*Puolistrukturoitu haastattelu (n=30) *Sisällönanalyysi	*Hyvä kommunikaatio on oleellinen tekijä muutoksen onnistumisen kannalta. *Riittävä kommunikaatio työntekijöiden kanssa vähensi negatiivisten muutostunteiden ja -asenteiden määrää.
Vakkala Hanna (2012)	Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio	*20 ryhmähaastattelua ja 38 yksilöhaastattelua	*Avoin työyhteisö ja vahva yhteisöllisyyden

	muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä.	*Sisällönanalyysi	tunne koettiin edistävän muutosmyönteisyyttä. *Muutosvastaisuuden koettiin heikentävän ilmapiiriä ja hankaloittavan muutoksen edistymistä.
Savolainen Leena, Lamintakanen Johanna, Kivinen Tuula & Sarkkinen Hannu (2011)	Muutos johtamisen haasteena. Seurantatutkimus terveydenhuollon henkilöstön kokemuksista organisaatioiden yhdistyessä.	*Haastattelu (N=16) *Deduktiivinen ja induktiivinen sisällönanalyysi	*Muutoksen hyväksyneet saivat työlleen mielekkäitä haasteita ja kokivat hyötyvänsä muutoksesta. *Johtajien läheisyyden puute koettiin negatiivisena. *Muutoksen koettiin aiheuttavan monenlaista epätasa-arvoa, tyytymättömyyttä, pettymyksen tunteita ja pelkotiloja.
Thomas Robyn & Hardy Cynthia (2011)	Reframing resistance to organizational change.	*Kirjallisuuskatsaus	*Tuodaan esille muutosvastaisuuden kaksi erilaista lähestymistapaa: muutoksen mustamaalaminen tai muutoksella juhliminen. *Valta ja muutoksen vastustus vuorottelevat muutoksen aikana. *Oikeanlainen vallan käyttö heikentää muutosvastaisuutta.
Turpeinen Merja (2011)	Muutoksen ja arvioinnin paikka. Henkilöstö arvioi julkisen erikoissairaanhoidon organisaatiofuusiota eri positioista.	*Kyselytutkimus, jonka avovastaukset käsiteltiin (v. 2000 N= 3016, v. 2002 N= 2729) *Positiointianalyysi	*Johdon ja työntekijöiden välisiin suhteisiin tulisi panostaa. *Ylhäältä alaspäin johtamistyyli koettiin tuhoisana ja herättävän kielteisiä tunteita.
Kolari Pirjo (2010)	Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa.	*Kyselytutkimus (N=313) *Bayes-analyysi, Sisällönanalyysi	*Muutoksen epävarmuuden keskellä johtajalla tulisi olla tunneälyä, taitoa aistia tilanteita. *Johtajan emotionaalinen kypsyys heijastuu positiivisesti työyhteisöön. *Tärkeänä pidettiin johtajan emotionaalisen johtamisen kehittämistä.

Liite 2 Haastattelurunko

Teemahaastattelurunko: lähijohto

Yleiset taustakysymykset:

- Koska olet tullut tämän kaupungin/organisaation palvelukseen?
- Kuinka kauan olet toiminut tähänhetkessä työtehtävässä?
- Millainen on koulutuksesi ja työhistoriasi (tässä organisaatiossa ja muualla)?
- Organisaatorakenteen kuvaus ja kokemukset sen toimivuudesta

WP1 ja WP5 haastatteluteemat

1. MUUTOS (organisaatiossa tapahtuneet ja suunnitellut muutokset, rakenteet + toiminta)
 - Muutosten kuvaus, mikä/mitkä ovat olleet sektorinne suurimmat muutokset (esim. liittyen integraatioon, digitalisaatioon, monituottajamalliin, moniammatilliseen yhteistyöhön)
 - Muutosten tavoitteet
 - Kokemukset muutoksesta käytännössä
 - Muutoksen/ toimintamallien vaikutukset työntekijöihin ja asiakkaisiin (suhtautuminen)
 - Ovatko ammattirakenteet ja työnjako muuttuneet ja miten tulevaisuudessa (uusia ammatteja?)
 - Miten nämä muutokset ovat muuttaneet tai tulevat muuttamaan johtamistyötä ja sen sisältöä omalta osaltasi? Entä työntekijyyttä?
 - Miten arvioisit noiden kuvaamiesi muutosten vaikuttavan päätöksentekoon ja hallintoon a) yleisesti, b) omalla tehtäväalueellasi?
 - Miten sote-uudistuksen suunnitellut uudistukset valinnanvapaudesta tulisivat mielestäsi vaikuttamaan organisaatioon ja toimintamalleihin? (suositeltavaa antaa vastaajalle tilaa myös ”en osaa sanoa” -vastaukseen)

2. OSAAMINEN (nyt ja tulevaisuudessa)
 - Minkälaisia uusia osaamistarpeita, osaamisen vajeita tai kehittämistarpeita on havaittu, kun on otettu käyttöön uusia toimintamalleja?
 - mitä uutta osaamista on tarvittu (mitä ammattiryhmää koskee) ja tarvitaan tulevaisuudessa (sekä olemassa olevan henkilöstön että peruskoulutuksen näkökulmasta)
 - "tuleeko koulusta sopivanlaista väkeä/onko nyt valmistuvilla oikeanlainen osaaminen" tai "jos olisi mahdollisuus muuttaa koulutusta, niin miten sitä muuttaisitte".
 - muutosten toteutuksessa (olemassa olevan henkilöstön toimintamallien muutos ja osaamisen kehittäminen)
 - palveluohjauksen toteutus tällä hetkellä ja tulevaisuudessa?

3. JOHTAMINEN
 - Johtamisosaaminen
 - Mitkä asiat korostuvat johtamistyössäsi/johtamistyössänne? Mitä osaamista ne edellyttävät?)
 - onko viime vuosien muutokset muuttaneet johtamistyötänne

- Minkälaisia johtamisosaamisen kehittämistarpeita tai osaamisen vajeita on havaittu näiden edellä mainittujen muutosten myötä? (lähijohtajana tai johtamisessa yleisemmin? voi esittää tarkennuskysymyksen riippuen siitä kumman pohjalta asiaa avaa)
- Miten edellä kuvatut muutokset tulevat vaikuttamaan osaamisvaatimuksiinne johtajana?
- Onko johtamistyössänne piirteitä kaksoisjohtajuudesta, eli oletteko/onko joku teistä yhtä aikaa jonkin ammattiryhmän lähijohtaja ja vastaa samalla myös jostain laajemmasta kokonaisuudesta? Millaisia tilanteita ja osaamisvaatimuksia tämä tuo johtamistyöhön (mikäli piirteitä kaksoisjohtajuudesta ei ole, jatketaan eteenpäin)
- Onko teillä johdettavananne moniammatillisia/useista eri ammateista koostuvia yksiköitä tai työryhmiä? (Jos on, niin lisäkysymyksinä: Millaista osaamista tämä edellyttää, onko se erilaista kuin se, että johtaa yhtä ammattiryhmää?
Onko ollut mitään vaikutusta sillä, että johtajalla mahdollisesti on erilainen koulutus kuin työntekijöillä?)
- Mikä tehtäväalue johtamistyössänne edellyttää eniten uutta tai päivitettävää osaamista? (Onko jotain mistä voi luopua?)

Liikkumavara ja tuki

- Mikä on liikkumavara johtamistyössänne? (mistä se koostuu, missä se on laajin, missä kapein tai sitä ei ole)?
- Mistä saatte tuen omalle johtamistyöllenne? Millaista tuki on?

Verkostot

- Mitkä ovat johtamistyönne tärkeimmät verkostot a) oman organisaation sisällä, ja b) oman organisaation ulkopuolella paikallisesti, c) laajemmin, esim. alueellisesti tai valtakunnallisesti?
- Mitä hajautetut ja verkostomaisesti toimivat organisaatiot edellyttävät johtajalta? (jos ei näy heidän omassa työssään, voi kysyä mitä haastateltavat ajattelevat niiden edellyttävän yleisemmin johtamiselta)

Työntekijöiden rooli

- Millaiseksi johtamisen kumppaneiksi koette työntekijät organisaatiossanne?
- Mitä työntekijät voivat tehdä sosiaali- ja terveysalan muutosten onnistumisen tukemiseksi oman perustehtävänsä lisäksi?
- Mitkä tekijät vaikuttavat organisaatiossanne työntekijöiden aktiiviseen osallistumiseen muutosten toteuttamisessa?

Lopuksi: Mitä muuta haluatte sanoa edellä olleista teemoista tai aiheeseen liittyen?