

# Tästäkin selvittää yhdessä – retoriikka merkityksellistämisen välineenä pandemian johtamisessa



Suvi Einola, Marko kohtamäki, Marina Kinnunen & Päivi Berg

## ABSTRACT

We will get through this together  
– rhetoric as a sensemaking practice  
in managing a pandemic

In a poorly managed crisis situations, inconsistent management produces cacophony, ambiguity and anxiety that disrupts optimal thinking and action. At best, consistently used rhetorics can help the handling and management of the pandemic. This study approaches pandemic management from a rhetorical perspective, looking at the role of rhetoric as part of the sensemaking process. We use a single case data to understand the rhetoric used in the case of Wellbeing Services County of Ostrobothnia. We identify three primary rhetoric: persuasion, encouragement, and obligation. We describe how these rhetoric were used to manage the sensemaking processes within the region.

**Keywords:** Rhetoric, sensemaking, pandemic management

## JOHDANTO JA TAVOITTEET

Globaali pandemia lienee ollut yksi keskeisistä negatiivisista skenaarioista, joita tulevaisuustutkijat ovat työpajoissaan pohtineet 2020-luvun lähestyessä. Koronapandemian käynnistyessä vuoden 2019 loppupuolella kovin monet tuskin uskoivat kyseessä olevan globaali pandemia, joka muuttaisi niin organisaatioiden kuin yksilöidenkin arkea niin merkittävästi kuin lopulta kävi. Pandemia on luonut merkittäviä haasteita niin terveydenhuollon kuin muidenkin toimialojen selviytymiselle, tosin vastakkaisista syistä: Siinä missä terveydenhuollon toimiala on taistellut kasvavan potilas- ja asiakasmäärän kanssa

niukoilla resursseilla, ovat monet muut toimialat taistelleet elinkeinonsa säilyttämisestä rajoitusten ja säädösten määrittellessä reunaehdot yhä uudelleen. Hyvinvointialueen kuntayhtymän johtamisen näkökulmasta tilanne on ollut myös varsin haastava. Siinä missä johtamista on klassisessa johtamisen kirjallisuudessa määritelty erilaisten tehtävien, kuten suunnittelu, organisointi, ohjaaminen ja koordinointi kautta, pandemian kaltaisen kriisin johtaminen näyttäytyy kovin erilaisena; pandemian vyöryessä eteenpäin ehtii tilanne jo muuttua toisenlaiseksi johdon vielä pohtiessa oikeaa reagointitapaa, oikeanlaista retoriikkaa kussakin tilanteessa. Pandemia-ajan johtamista tehdään siis hyvin monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä (Dunlop et al., 2020), ja pandemianaikaista sote-organisaation johtamista voikin hyvällä syyllä kutsua pirulliseksi ongelmaksi jo sinällään (Vartiainen et al., 2013). Pahimmillaan huono johtaminen kriisitilanteissa, kuten epäjohton mukainen viestintä, voi tuottaa kakofoniaa, epäselvyyttä ja ahdistusta, häiriten toimijoiden ajattelua ja toimintaa. Parhaimmillaan johdon mukaisesti käytetyt johtamisen keinot, kuten oikeanlaiset toimintatavat ja retoriikka (Seidl & Whittington, 2014) voivat auttaa pandemian käsittelyä ja fasilitoida ihmisten toimintaa vaikeassa kriisissä tuottaen sopeutumisen ja reagointikykyisemmän organisaation (Nohria, 2020). Tämä tutkimus lähestyy pandemian johtamista ja hallintaa tarkastellen erityisesti retoriikan keskeistä roolia osana merkityksellistämisen prosessia.

Aiemmassa tutkimuksessa kriisitilanteen vaatimaa johtamista on lähestytty erilaisista näkökulmista. Empiiristä tutkimusta on tehty kriisitilanteiden kuvauksista vaadittaviin kyvykkyyksiin, yksilöiden ja organisaatioiden sietokykyyn, reagointiin ja mukautumiskykyyn sekä erilaisiin johtamisen käytäntöihin liittyen (Nohria, 2020).

Käytäntöjen teoria (Practice Theory) on määritelty diskursiiviset käytännöt toimintatapojen ohella keskeisiksi tavoiksi vaikuttaa toimijoiden ajattelutapoihin ja toimintaan (Schatzki, 2012; Schatzki et al., 2001). Strategiakäytäntöjen tutkimuksesta (Whittington 1996; Jarzabkowski et al., 2003; Kohtamäki et al. 2022; Vaara & Whittington, 2012) on tullut yksi keskeisistä käytäntöjen teorian kehittäjistä. Sanat, teot ja ajattelu ovat keskeisessä roolissa kehitettäessä sellaisia organisaatioita, jotka kykenevät tehokkaaseen ja vaikuttavaan kriisijohtamiseen. Siinä missä esimerkiksi johtamisen kyvykkyyksiä ja käytäntöjä on kuvattu enemmän, johtamisen diskursiivisiin käytäntöihin, narratiiveihin ja erityisesti käytettyyn retoriikkaan on kiinnitetty vähemmän huomiota johtamisen tutkimuksessa (Balogun et al., 2014). Tämä siitakin huolimatta, että retoriikalla on pitkä historia humanististen tieteiden tutkimusperinteessä, aina Aristoteleen ajoista saakka (Aristotle, 1991; Suddaby & Greenwood, 2005). Voidaan sanoa, että diskursiivisten käytäntöjen merkitys erityisesti johtamisen tutkimuksessa on kasvanut merkittäväällä tavalla vasta viimeisten vuosikymmenten kuluessa niin pitkälle, että johtamisen tutkimuksessa on alettu puhua lingvistisestä käännokestä (Alvesson & Kärreman, 2000). Huolimatta diskursiivisten käytäntöjen korostumisesta viime aikoina, ja huomioiden diskursiivisten menetelmien tutkimusperinteen laajuus (Balogun et al., 2014), retoriikan hyödyntäminen johtamisen käytäntönä ei ole saanut vielä riittävästi huomioita, ainakaan kriisijohtamisen tutkimuksessa. Tämä siitakin huolimatta että retoristen keinojen käytön tiedetään olevan pitkälle tilannesidonnaista (Turnbull, 2017). Tässä mielessä voidaan ajatella, että retoriikan tarkastelulla pandemian ja muiden kriisitilanteiden johtamisessa voitaisiin tuottaa erityistä arvoa johtamisen ja erityisesti käytäntöjen teorian tutkimukselle.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia retoriikkaa merkityksellistämisen välineenä pandemia-ajan johtamisessa kysyen: *Millaisia retorisia käytäntöjä hyvinvointialuekuntayhtymän johto on hyödyntänyt pandemian johtamisessa?* Tarkastelemme siis retoristen käytäntöjen hyödyntämistä pandemian aikana Pohjanmaan hyvinvointialuekuntayhtymän kontekstissa kuvaten ja yrittäen ymmärtää retoriikan roolia pandemian hallinnassa, kun hyvinvointialueen

kuntayhtymän johto pyrkii vaikuttamaan sekä työntekijöiden että asukkaiden ajatteluun ja käyttäytymiseen retoriikkaa välineenä käyttäen. Tästä näkökulmasta retoriikka nähdään tässä artikkelissa diskursiivisena merkityksiä luovana vaikuttamisen käytäntönä, jota hyvinvointialuekuntayhtymän johto pyrkii tietoisesti hyödyntämään. Kuvaamme diskursiivisia pandemian johtamisen käytäntöjä useiden erilaisten käytäntöjen kokoelmana. Tässä mielessä retoriikan käyttö pandemian johtamisen välineenä ei painota ainoastaan tiedon välittämiseen liittyviä keinoja, vaan retoriikka nähdään laajempaan keinovalikoimana, jolla voidaan tehokkaasti vaikuttaa sekä hyvinvointialuekuntayhtymän työntekijöiden, että laajemmin väestön ajatteluun, puhutapoihin ja käyttäytymiseen. Tämä tutkimus kontribuoi erityisesti käytäntöjen teoriaan, tarkastellen retorisia käytäntöjä kriisijohtamisen kontekstissa. Tällä tutkimuksella lienee myös jotakin annettavaa käytännön johtamistyölle kriisijohtamisen aikana, tutkimuksen käydessä keskustelua retoriikan käytännöistä merkitysten rakentamisessa.

## TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostaa retoriikan ja merkityksellistämisen teorat. Retoriikka asemoidaan diskursiiviseksi käytännöksi ja osaksi käytäntöjen teorian tutkimusperinnettä (Practice theory), jossa diskursiiviset käytännöt toimivat johtamisen välineenä toimintatapojen ja toiminnan rinnalla (Bourdieu, 1990; Giddens, 1979; Schatzki, 2012; Whittington, 1996). Retoriikan teoria diskursiivisen tutkimuksen haarana on erityisen kiinnostunut argumentoinnin, perusteluiden ja vakuuttamisen näkökulmista (Aristotle, 1984). Merkityksellistämisen (sensemaking) lähestymistavassa analysoidaan vuorovaikutusten ja tulkintojen prosessia yrittäen saada ymmärrystä ympäröivästä maailmasta (Gephart, 1993). Tässä tutkimuksessa tulemme kuvaamaan, kuinka toimijat keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja viestinnässään käyttävät retoriikkaa merkityksellistämisen välineenä rakentaakseen sen avulla johtamisen prosessia, joka mahdollistaa vaikuttavuuden ja toiminnan.

Organisaatiot kohtaavat yhä enenevässä määrin tilanteita, jotka haastavat kompleksisuudel-

laan organisaation jäsenten aiempaa ajattelua ja toimintatapaa. Näiden uusien kompleksisten tilanteiden johtaminen vaatii toimijoilta tasapainoilua toiminnan ja ajattelun välillä siten, että uuden uskottavan tarinan rakentuminen, merkityksellistäminen, mahdollistuu. Yllättävät kompleksiset tilanteet haastavat johtajia ja heidän tapojaan käyttää puhetta merkityksellistämisen välineenä (Mantere, 2013; Vaara & Tienari, 2011). Johtajat käyttävät tunnetusti merkittävän osan ajastaan erilaisiin verbaalisiin aktiiviteetteihin, pyrkien puheen kautta siis vaikuttamaan ihmisten tapoihin ajatella ja toimia. Johtajat pyrkivät tuottamaan puheillaan merkityksiä, ja siten vaikuttamaan ihmisten ajatteluun ja käyttäytymiseen (Green, 2004; Mintzberg, 1973). Muutostilanteet tyypillisesti vaativat näkemyksellistä johtamista ja haastavat johdon kyvyn vaikuttaa ihmisten ajatteluun ja toimintaan. Tällaisesta tilanteesta äärimmäisenä esimerkkinä näyttäytyy koronapandemia, joka osoitti vääräksi erilaiset perusolettamukset pysyvyydestä, joiden ympärille monia organisaatioita oli pitkään rakennettu. Koronapandemia yllätti organisaatiot, johtajat ja johtajien hyödyntämät käytännöt niin moniulotteisesti, että tilanteesta on tarpeen oppia paitsi tulevaisuuden pandemioiden johtamiseen, myös kriisitilanteiden johtamiseen ylipäätään. Koronapandemia ja sen johtaminen tarjoavat mahdollisuuden tällaiseen oppimiseen, jota tässä tutkimuksessa hyödynnetään diskursiivisten käytäntöjen ja erityisesti retoriikan näkökulmasta.

### Retoriikan rooli johtamisessa

Retoriikan tutkimus osana strategiseen johtamiseen ja vaikuttamiseen liittyvää tutkimusperinettä voidaan asemoida käytäntöjen teoriaan ja erityisesti diskursiivisten käytäntöjen tutkimusperinteeseen, johon kuuluvat myös jälkistrukturalistinen diskurssianalyysi, kriittinen diskurssianalyysi, narratiivinen tutkimus, keskusteluanalyysi, metaforiin liittyvä analyysiperinne sekä retoriikan tutkimusperinne (Balogun et al., 2014). Tässä tutkimuksessa keskitytään siis retoriikan hyödyntämiseen osana pandemian johtamisen käytäntöä.

Viimeaikaisessa organisaatiotutkimuksessa retoriikan rooli on noussut merkittäväksi keskusteltaessa johtamisen mikro- ja makroproses-

seista (Balogun et al., 2014; Jarzabkowski & Sillince, 2007; Mantere et al., 2012). Tässä mikrotasolla viitataan organisaation sisäiseen aktiiviteettijärjestelmään (tässä tutkimuksessa hyvinvointialuekuntayhtymän sisäinen organisaatio), ja makrotasolla organisaation ulkopuoliseen laajempaan yhteiskuntaan (hyvinvointialuekuntayhtymän oman organisaation ulkopuolinen yhteiskunta). *”Retoriikalla tarkoitetaan kieltä, jolla pyritään vaikuttamaan”* (Abrahamson, 1997: 491). Retoriikalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa organisaation johdon tapaa käyttää puhetta vaikuttamisen keinona, kun halutaan vaikuttaa todellisen tai oletetun, organisaation sisäisen tai ulkopuolisen yleisön ajatteluun ja toimintaan (Heracleous, 2006; Sillince et al., 2012; Suddaby & Greenwood, 2005). Tällöin korostuvat retoriset keinot, kuten argumentointimuodot, joita käytetään tiettyjen päämäärien, kuten uskottavuuden eli legitimitietin ja erityisesti vaikuttavuuden saavuttamiseksi (Grant et al., 2004). Retoriikka nähdään siis keskeisenä johtamisen keinona, jolla pyritään muovaamaan ajattelua ja toimintaa sekä omassa organisaatiossa että yhteiskunnassa.

Aiemmassa tutkimuksessa esimerkiksi Green (2004) on tarkastellut retoriikkaa legitimitietin vahvistamisen välineenä. Green (2004) näkee retoriset keinot osana käytäntöjen institutionaalisoitumisen prosessia, jossa retoriikan keinoin vaikutetaan uusien käytäntöjen hyväksymiseen ja käyttöönottoon osana yhteisön tavanomaista toimintaa. Retoriikan avulla fasilitoidaan käytäntöjen hyväksyttävyyttä ja käytäntöjen sisäistämistä. Alvesson (1993) korostaa retoriikan merkitystä vaikutelmien luomisessa, jopa yli objektiivisen tietosisällön. Vaikuttamisessa tyypillisesti korostetaan objektiivisen ja tieteellisen tiedon merkitystä. Alvessonin (1993) mukaan monissa konteksteissa, jopa tietointensiivisissä sellaisissa, retoriikan merkitys on suurempi kuin varsinaisen tietosisällön. Retoriikalla voidaan vedota tunteisiin ja luoda mielikuvia, jotka vaikuttavat toimijoiden tulkintoihin. Tässä mielessä retoriikkaa hyödynnettäessä tulisi kiinnittää erityistä huomiota vaikutelmien luomiseen, jotka lähtevät kontekstin ja toimijoiden tilanteen ymmärtämisestä. Pelkät objektivistiset fakta-argumentit eivät riitä toivotun lopputuloksen saavuttamiseksi, vaan argumentaation rakenteella on erityinen merkitys.

Suddaby ja Greenwood (2005) tutkivat retoriikan keinoja legitimitietin saavuttamisessa. Tutkimus tunnistaa arvontuottoon liittyviä jännitteitä, jotka kätkeytyvät institutionaalisten logiikoiden ja käsitteiden sisään. Retoriikan keinoin voidaan vahvistaa tai haastaa logiikoita ja paljastaa kätkeytyviä käsitteitä ja jännitteitä. Tämä on tärkeää, sillä käyttäytymisen taustalla on tyypillisesti institutionalisoituneita arvoja ja uskomuksia, jotka voivat ylläpitää joitakin käyttäytymisen malleja. Ennen pandemiaa edeltäneenä ”normaalina aikana” hyväksi havaitut käyttäytymistavat voivat olla sellaisia, joista on poisopittava (Tsang & Zahra, 2008), jotta pandemian aikaisia käyttäytymismalleja kytetään otamaan käyttöön. Osa vanhoista käyttäytymismalleista korvautuu uusilla, tai vanhojen toimintamallien rinnalle tulee uusia esimerkiksi sosiomateriaalisia käytäntöjä, kuten käsidesin ahkera käyttö ja maskin käyttö julkisissa tiloissa. Uuden käytännön omaksuminen voi vaikuttaa helpolta ja itsestään selvältä joissakin tapauksissa, kun taas joidenkin käytäntöjen omaksuminen voi toisille yksilöille olla taustalla olevista käyttäytymiseen liittyvistä institutionalisoituneista käyttäytymismalleista johtuen hyvinkin haastavaa. Pandemian johtaminen on siis tilanteesta, käytännöistä ja toimijoista riippuen haastavaa ja voikin hyvällä syyllä kysyä, miten pitkälle väestöä voidaan pandemian keskellä johdattaa, vai onko kyse vain hallinnasta ja vaikuttamisesta. Tässä tutkimuksessa on päädytty käyttämään pandemian johtamisen käsitettä, jolla viitataan hyvinvointialuekuntayhtymän johdon johtamistyöhön pandemian kestäessä, ja tämän tutkimuksen kontekstissa erityisesti retoristen käytäntöjen hyödyntämiseen pandemian hallinnassa.

Retoriikan keinoja tarkastellaan tässä tutkimuksessa johdon välineinä, työkaluina. Retoriikan keinot ymmärretään tässä institutionaalisen teorian mukaisesti pandemian johtamisen välineinä huomioiden, että retoriikkaa käytetään myös toimijoiden tasolla tilanteissa, joissa yksilöt perustelevat retoriikan keinoin miksi eivät mielestään perustellusti hyödynnä johdon tasolta esitettyjä käytäntöjä. Toisaalta, yksittäisten toimijoiden toimesta myös luodaan käytäntöjä, joista voidaan oppia organisaatiotasolla, ja ehkä myös laajemmin yhteiskunnan tasolla, esimerkiksi ministeriössä. Organisaatiot saattavat

esimerkiksi suojavarusteiden valmistus- ja jakeluprosesseissa kehittää prosesseja ja käytäntöjä, joista on syytä yhteiskunnan tasolla oppia, jotta pandemian hallinta kehittyy myös alhaalta ylöspäin toimijoilta organisaatiolle ja yhteiskunnalle (Kohlamäki et al., 2022; Kouamé & Langley, 2018; Seidl & Whittington, 2014). Kaiken kaikkiaan käytäntöjen teoria näkee käytännöt sosiaalisina ja yksilöt käytäntöjen hyödyntäjinä ja kehittäjinä. Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on erityisesti johdon hyödyntämät retoriset käytännöt.

Omassa tutkimuksessaan Putnam (2004) on tarkastellut niitä käytäntöjä, joilla merkityksiä rakennetaan ja uudelleenrakennetaan eri tilanteissa. Jarzabkowski ja Sillince (2007) kehittävät retoriikka-kontekstissa lähestymistapaa tarkastellen johdon käyttämiä retorisia käytäntöjä joiden kautta pyritään vaikuttamaan työntekijöiden sitoutumiseen. Tutkimus painottaa konsistenssin merkitystä retoriikan hyödyntämisessä. Mantere ja Sillince (2007) tarkastelivat strategista aikomusta retoriikkana sinällään, ja esimerkiksi retoriikan merkitystä koherentin yhteisen ymmärryksen tavoittamisessa. Samra-Fredericks (2004) tarkasteli tutkimuksessaan organisaation ylimmän johdon tapaa hyödyntää retoriikkaa tunnepohjaisessa vaikuttamisessa osana vuorovaikutustilanteita mikrotasolla. Grant et al. (2004) huomauttaa riskistä, jossa retoriikka on ideaali-tyyppistä, luoden jonkinlaisen ideaalisen kuvan joka ei vastaa todellisuutta. Tämä retoriikan ja todellisuuden välinen epäsuhta voi muun muassa vähentää johdon uskottavuutta. Tässä mielessä retoriikan vastaavuus toimijoiden havaitseman todellisuuden kanssa lienee erityisen tärkeää, samoin kuin johdonmukaisuus eri lausuntojen välillä. Bednarek, Paroutis ja Sillince (2017) näkevät, että retoriikka voi palvella myös jännitteisiä tilanteita lieventävä käytäntönä tilanteissa, joissa toimijat joutuvat tasapainoilemaan ristiriitaisten, ja jopa paradoksaalisten vaatimusten kanssa. Näissä tilanteissa retoriikan keinoin voidaan paremmin sopeutua ratkaisemattomien jännitteiden olemassaoloon. Joskus toimijat käyttävät myös epäselvää kommunikaatiota retorisenä keinona, vaikka siinä on omat vaaransa (Sillince et al., 2012).

Kaiken kaikkiaan, tässä artikkelissa tarkastellaan retoriikkaa diskursiivisena käytäntönä,

jota on pyritty hyödyntämään pandemian johtamisessa tilanteessa, jossa retoriikan keinoin on pyritty vaikuttamaan kognitioon, puhetapoihin ja toimintaan. Retoriikka syntyy toiminnassa, ja on siten luonteeltaan tietoista ja kontekstiin mukautuvaa, hakien muotoa tilanteiden muuttuessa nopeasti (Heracleous, 2006). Tässä tutkimuksessa ei tarkastella sitä, miten vaikuttamisessa on onnistuttu, vaan pyritään kuvaamaan retoriikan käyttöä merkityksellistämässä, jossa hyödynnetään paitsi rationaalisia argumentteja (Logos), myös toimijoiden tunteisiin (Pathos) ja etiiikkaan (Ethos) vetoavia argumentteja.

### **Merkityksellistämisen prosessi johtamisessa**

Merkityksellistämisen (sensemaking) teorian keskeisenä tulokulmana on ihmisten välinen vuorovaikutus, kommunikaatio ja kollektiivinen kognitio (Weick, 1995; Weick et al., 2005). Merkityksellistämistä on tutkittu erityisesti odottamattomissa, epävarmuutta ja yllätyksellisyyttä sisältävissä tilanteissa erilaisissa organisaatioissa (Gioia & Chittipeddi, 1991), joissa ”merkityksellistämisen tekee organisoimisen mahdolliseksi” (Weick, 2001: 95). Tämä retrospektiivinen näkemys toimintaan ja vuorovaikutukseen mahdollistaa yhteisen ymmärryksen kehittämisen. Merkityksellistämisen toteutuu viestinnän, tulkintojen ja merkityksiä muokkaavien vuorovaikutusten kautta. Ikään kuin ”jatkovana retrospektiivisenä kehityksenä uskottaville mielikuville, jotka rationalisoivat ihmisten tekemistä” (Weick et al., 2005: 409). Merkityksellistämisen tapahtuu jatkuvassa ihmisten välisessä vuorovaikutusprosessissa merkityksen tulkinnan ja merkityksen rakentamisen välillä (Mangham & Pye, 1991).

Merkityksellistämisen prosessin voi laukaista esimerkiksi jokin odottamaton tapahtuma, jonka toimijat havaitsevat. Merkityksellistämisen etenee havaintoja ryhmittelemällä ja nimeämällä prosessissa, jossa toimijat rakentavat ymmärrystä havaitsemistaan asioista ja havainnot jäsentyvät toimijoiden tekemien valintojen kautta. Lopulta ymmärrykseen rakentumiseen liittyvä narratiivi tiivistyy ja kehittyä koherentimmaksi (Weick et al., 2005). Merkityksellistämisen viimeisessä vaiheessa rakennettu yhteinen ymmärrys juurtuu osaksi organisaation rutiineja ja

normeja ohjaten toimintaa eteenpäin (Weick, 2001). Merkityksellistämisen prosessia on tutkittu mm. sairaalaolosuhteissa, katastrofeissa ja luonnonmullistuksissa (Maitlis & Sonenshein, 2010; Weick, 1988), niinpä merkityksellistämisen näkökulma sopii erinomaisesti teoreettiseksi viitekehyykseksi pandemian johtamista tutkittaessa. Esimerkiksi Weickin (1988) mukaan ”tilanne määrittelee oikean toimintatavan” on usein heikosti toimiva ohjenuora – siis helppoa sanoa, mutta vaikeata toteuttaa. Kriisitilanteissa usein toiminta määrittelee tilannetta eli kriisiä, sillä toimijat ymmärtävät toimintansa seurauksia vasta toimittuaan – näin ollen monissa kriisitilanteissa tilanne ei puhtaasti pääse määrittelemään toimintaa, vaan toiminta vaikuttaa kriisiin luonteeseen. Esimerkiksi tilanteen aiheuttama kiire päätöksenteolle voi rajata toimijoiden kykyä, mahdollisuutta tai motivaatiota selvittää päätöksenteon taustoja riittävästi, mikä voi johtaa ristiriitaisiin ja virheellisiin päätöksiin, ja ajoittaiseen päätöksenteon sekavuuteen (Stenvall et al., 2022). Kriisitilanteet ovat siis ymmärryksen rakentamisen näkökulmasta vaikeita, sillä toimijoiden toiminta on rajoitetun rationaalista johtuen riittämättömästä tiedosta ja päätöksentekokyvystä (Simon, 1991). Usein myös tilanteet muuttuvat äkillisesti ja aiemmassa tilanteessa määritelty toimintamalli ei enää sovi nopeasti muuttuneeseen tilanteeseen. Näissä tilanteissa päätöksenteolta vaaditaan nopeutta, mutta samanaikaisesti, ja paradoksaalisestikin, kestävyyttä ja sitkeyttä (Maitlis & Sonenshein, 2010). Lopuksi voidaan lyhyesti todeta, että retoriset keinot voivat nojata järkipärisiin fakta-argumentteihin, tunteisiin tai molempiin. Tunteiden merkitys on syytä tiedostaa ja muistaa myös osana pandemian johtamista (Liu & Maitlis, 2014; Samra-Fredericks, 2004; Vuori & Huy, 2020).

Kriisitilanteissa viestinnän ja viestintään liittyvän retoriikan merkitys kasvaa, kun pyritään välittämään sellaisia viestejä, jotka olisivat toimijoiden näkökulmasta riittävän selkeitä ja yksinkertaisia ja siten mahdollisimman helposti omaksuttavissa. Onnistuttaessa viestimään selkeästi, olisi suurempi todennäköisyys, että toimijat voivat toimia annettujen ohjeiden mukaisesti. Tässä tutkimuksessa retoriikka nähdään siis tuon edellä määritellyn merkityksellistämisen välineenä. Retoriikan kautta vaikutetaan

niihin puhetapoihin, ja ajattelutapoihin joilla toimijat kehystävät pandemian ja halutut toimintatavat (Barrett et al., 2016).

## TUTKIMUSMENETELMÄT

### Tutkimusmenetelmä ja aineiston valinta

Tämä tutkimus on etnografinen tapaustutkimus Pohjanmaan hyvinvointialuekuntayhtymästä. Tutkijoilla oli tutkittavaan tapaukseen ja aineistoon erittäin hyvä pääsy, sillä kirjoittajista kolme työskentelivät Pohjanmaan hyvinvointialuekuntayhtymässä. Tutkijoiden rooli sekä tutkittavan organisaation työntekijöinä että tutkijoina voisi olla ongelmallinen joissakin tutkimusasetelmissä. Kuitenkin tässä tutkimuksessa, jossa keskitytään tutkimaan retoriikan roolia pandemian johtamisessa olemassa olevaan aineistoon perustuen, tutkijoiden työntekijäroolilla ei ole merkittävää tutkimusta vääristävää merkitystä.

Tutkittava tapaus on erityisen kiinnostava, sillä Pohjanmaan alue on tunnettu monikielisydestään ja monikulttuurisuudesta, mikä luo erityisen haasteen kriisitilanteen johtamiselle. Tässä mielessä tapausta voidaan pandemiatilanteen lisäksi tarkastella erityisenä tapauksena, ja aineiston laadun ja rikkaiden varmistamiseksi on syytä rajoittaa tarkastelu yksittäiseen tapaukseen, jossa tutkimukseen liittyvät havainnot kertyvät erityisesti organisaatio johdon tasolta tarkasteltuna (Langley, 1999; Piekkari et al., 2009).

### Tapaustutkimuksen tausta

Tutkimuksen alkuvaihe vuonna 2020 kuvaa Pohjanmaan alueen pandemiajohtamista tilanteessa, jossa Pohjanmaan kunnat ovat sitoutuneet vapaaehtoiseen hyvinvointialuekuntayhtymän perustamiseen vaikka valtakunnallinen uudistus oli edelleen epäselvä. Vuoden 2021 aikana yhtäaikaisesti koronapandemian johtamisen kanssa johdettiin Pohjanmaalla myös historiallisen suurta organisaatiomuutosta, jossa 19:sta organisaatiosta muodostetaan yksi organisaatio. Tammikuussa 2022 toimintansa käynnisti Pohjanmaan hyvinvointialuekuntayhtymä, jossa työskenteli noin 7000 työntekijää seitsemällä eri toimialalla. Vuoden 2023 toimintansa käynnisti Pohjanmaan hyvinvointialue, jossa työskentelee yli 8000 ammattilaista. Maailmanlaajuinen pan-

demia yhtäaikaisesti merkittävän organisatorisen muutoksen valmistelun kanssa ajoi alueen päättäjiä kohti tiivistä toimintamallia, jonka keskiössä toimivaan koronakoordinaatioryhmän käyttämään retoriikkaan pandemiajohtamisen välineenä tämä tutkimus keskittyi.

Pohjanmaan alueella asuu lähes 180 000 asukasta, joista ruotsinkielisiä on 51%, suomenkielisiä on 42%, ja muunkielisiä 7%. Alueen kansainvälisyyttä kuvaa hyvin se, että pelkästään alueen keskuskaupungin Vaasan alueella puhutaan lähes sataa eri kieltä. Alueella sijaitsee lukuisia joukko korkeakouluja ja yliopistoja, joissa opiskelee kansainvälisiä opiskelijoita. Lisäksi alueella toimii merkittäviä kansainvälisiä organisaatioita, joissa matkustaminen mannerten välillä on keskeinen osa työtä. Alueen kansainvälisyys ja opiskelijoiden suuri määrä näkyvätkin pandemian alkuvaiheista saakka paitsi pandemian leviämässä, erityisesti opiskelijoiden keskuudessa merkittävästi levinnyt koronavirustartunta saikin valtakunnallisen median ristimään Vaasan kaupungin koronapääkaupungiksi syksyllä 2020. Tätä korkeaa tartuntakeskittymää ja pandemian alkuvaiheen pelottavaakin epävarmuutta koronan johtamiseen perustetut työryhmät johtivat muun muassa tässä tutkimuksessa keskiössä olevilla retorisilla käytännöillä. Voi myös olla, että nuo alkuvaiheen haasteet loivat perustan koronaepidemian hallinnalle jatkossa.

### Tutkimusaineiston keräys

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto koostuu a) koronakoordinaatioryhmän pöytäkirjoista, b) pandemiajohtoryhmän pöytäkirjoista sekä c) pandemian johtamiseen liittyvistä tiedotteista sekä d) muusta pandemian johtamiseen liittyvästä materiaalista. Yhden tutkijoista työtehtäviin kuului alueellisen koronakoordinaatioryhmän puheenjohtajuus, joten kaikki kirjallinen materiaali on ollut tutkijoiden saatavilla ja koronakoordinaatioryhmän kokousten, tiedotteiden ja muiden pandemiaan liittyvien materiaalien purkaminen, analysointi ja toistuva läpikäyminen johtopäätösten oikeellisuuden varmistamiseksi on paitsi luontaista organisaation oppimisen kannalta, myös kiinnostavaa tieteellisen tiedon lisäämiseksi pandemia-ajan johtamisesta.

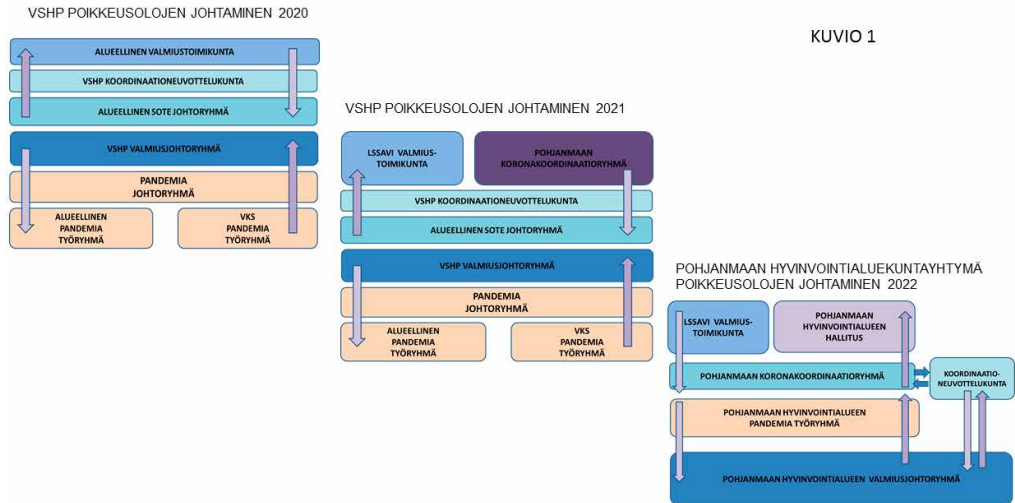
Pandemian alkaessa Suomessa vuonna 2020, oli tutkittava organisaatio nimeltään Vaasan

sairaanhoidopiiri, jonka toiminnan keskiön muodosti erikoissairaanhoidon palvelut Vaasan keskussairaalan tuottamina. Maailman terveysjärjestö WHO:n julistettua koronavirus-epidemian pandemiaksi 11.3.2020 aloittivat Pohjanmaalla pandemian johtamiseen valjastetut operatiiviset ja strategiset työryhmät toimintansa. Organisaatiossa oli pandemiasuunnitelmat laadittuna, mutta hyvin nopeasti jouduttiin kuitenkin toteamaan, että suunnitelmat eivät vastanneet tilanteeseen ja jouduttiin luomaan uusia käytäntöjä, jotta saatiin aikaiseksi parempi tilannekuva alueellisesti eri toimijoiden välillä. Alkuun tuli myös selkeästi esille, että pandemian johtaminen täytyy vastata pitkälle normaaliajan johtamismallia. Kaikki poikkeamat aiheuttivat hämmennystä ja epäselvyyttä vastuissa. Vuoden 2020 ensimmäisellä puoliskolla pandemian edessä käynnistettiin poikkeusolojen johtamiseen useita johtoryhmiä ja työryhmiä: alueellinen pandemiatyöryhmä, Vaasan keskussairaalan pandemia työryhmä ja pandemia johtoryhmä. Lisäksi Vaasan sairaanhoidopiiriin valmiusjohtoryhmä, alueellinen sote johtoryhmä, Vaasan sairaanhoidopiiriin koordinaationeuvottelukunta ja alueellinen valmiustoimikunta valjastettiin pandemian johtamiseen. 2020 alueellisen sote johtoryhmän tehtäviksi määriteltiin koko alueen sote-palvelujärjestelmän tilannekuvan ylläpitäminen, jatkuva riskienarviointi alueen palvelujärjestelmän kantokyvystä sekä mahdollinen resurssiensiroto. Alueellinen sote johtoryhmä koontui kahdesti viikossa, ja siihen kuului sihteereineen 20 henkilöä. VSHP:n koordinaationeuvottelukunnan tehtäviksi määriteltiin alueellisen tilannekuvan, AVI:n tilannekuvan ja koko alueen sote-palvelujärjestelmän tilannekuvan ylläpitäminen. Ryhmä koontui myös kahdesti viikossa. Pandemian alkuvaiheessa pandemia johtoryhmän keskeiseksi tehtäväksi määriteltiin resurssien järjestäminen mukaan lukien vuodepaikkojen järjestämisen, lisähenkilökunnan järjestämisen, lääkintämateriaalin ja laitteiden hankinnan ja jakelun sekä yhteydenpidon muihin hoitolaitoksiin ja viranomaisiin. Pandemia johtoryhmä koontui pandemian alkuvaiheista saakka joka arkiamu. Kuvio 1 osoittaa miten pandemian johtamiseen rakennetut johtoryhmät muokkaantuivat vuosien 2020–2022 aikana. Nuolet painottavat vuorovaikutusta eri tasojen välillä huomioiden, ettei johtaminen tapahdu ainoastaan ylemmiltä organisaatiotasoilta alem-

mille, vaan alemmiltä tasoilta tulevilla syötteillä on tärkeä rooli päätöksenteossa.

Syyskuussa 2020 Sosiaali- ja terveysministeriö kehotti vallitsevan tilanteen johdosta kuntia, kuntayhtymiä ja sairaanhoidopiirejä, Terveyden ja hyvinvoinnin laitosta, aluehallintovirastoja välittömästi tehostamaan tartuntatautilain (1227/2016) mukaisten toimenpiteiden suunnittelua ja toteutusta alueillaan koronaviruksen aiheuttaman infektion (COVID-19) leviämisen ehkäisemiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriö kehotti valtioneuvoston periaatepäätöksen mukaisesti ja tartuntatautilaissa säädettyihin vastuisiin viitaten sairaanhoidopiirejä viipymättä käynnistämään toimenpiteet tämän viranomaistyön organisoimiseksi alueellaan sekä varautumaan sen edellyttämiin toimenpiteisiin. Vaasan sairaanhoidopiirissä perustettu ryhmä nimitettiin Pohjanmaan koronakoordinaatioryhmäksi ja se toimi osana alueellista valmiusjohtamista ja sai kaikista aiemmin perustetuista ryhmistä viikoittain päivittyvän epidemiologisen tilannekuvan, vaihearvion ja kaiken muun asiantuntijatiedon mitä alueelliset ryhmät tuottivat. Tämä oli merkittävä askel kohti systemaattisempaa tapaa alueellisesti johtaa pandemiatilannetta ja viestiä väestölle ryhmän päätöksistä. Ryhmällä oli selkeä kytkös valtakunnallisiin toimijoihin, joilta oli myös edustus ryhmässä. Koordinaatioryhmästä tuli keskeisin tiedottaja alueellisesti ja media erityisesti seurasi ryhmän toimintaa ja päätöksiä. Median kanssa kehittyneestä yhteistyöstä tuli merkittävä mahdollisuus viestiä ryhmän päätöksistä väestölle. Koronakoordinaatioryhmä kokousti ajoittain useita kertoja viikossa ja välillä taas harvemmin, riippuen tarvittavista päätöksistä ja tiedottamistarpeista. Tämä koski myös kaikkia muita työryhmiä, eli kokoustaajuudet vaihtelivat voimakkaasti pandemian eri vaiheissa. Erityisesti aluksi kokouksia oli valtavasti, kun käytäntöjä vasta luotiin esimerkiksi tilannekuvan luomiseksi ja sekä henkilökunta että väestö tarvitsivat ohjeistusta erilaisista uusista toimintatavoista.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan pandemian johtamiseen perustettujen ryhmien toimintaa pöytäkirjojen, tiedotteiden ja muun oheismateriaalin kautta kuvaillen sitä, miten retoriikkaa on hyödynnetty johtamisen käytäntönä ja merkityksellistämisen välineenä sekä organisaation sisällä, että alueen asukkaille viestittäessä.



Kuvio 1. Vaasan sairaanhoitopiirin ja Pohjanmaan hyvinvointialuekuntayhtymän organisoituminen pandemian johtamiseen vuosina 2020–2022

### Tutkimusaineiston analysointi

Tässä tutkimuksessa käytetty data koostuu pandemiatyöryhmien muistiinpanoista, työryhmien pöytäkirjoista, sisäisistä ja ulkoisista tiedotteista ja ohjeistuksista sekä erilaisten infotilaisuuksien materiaaleista. Työryhmät koontuivat lukuisia kertoja viikossa, joten dataa on kertynyt satoja tiedostoja edellä mainituista työryhmien pöytäkirjoista, tiedotteista, ohjeistuksista ja muistiinpanoista. Tässä tutkimuksessa keskityttiin erityisesti pandemian johtamisen ensimmäiseen vuoteen 2020, jolloin korostui tilanteen yllätyksellisyys, kompleksisuus ja tilanteen aiheuttamat merkittävät muutokset organisaation ja alueen ihmisten arkeen. Kuviossa 2 ja 3 näkyvät tiivistetyt pandemiajohtamisen kannalta kriittiset viestit maaliskuhuhtikuun 2020 sekä syys-lokakuun 2021. Aineiston analyysissä kiinnitimme erityistä huomiota retorisiin käytäntöihin pandemian johtamisessa; argumentaatioon, oikeutukseen ja vaikuttamiseen (Aristotle, 1984). Tunnistimme retoriikaksi aiempien organisaatioiden retoriikkaan keskittyvien artikkelien mukaisesti sellaiset tekstit, joissa oli tunnistettavissa vakuuttamiseen pyrkivä lähestymistapa (Jarzabkowski & Sillince, 2007; Sillince et al., 2012).

Kuvio 4 kuvaa analysoinnissa kehitettyä datarakennetta (Gioia et al., 2013; Nag et al., 2007)

ensimmäisen tason havainnoista toisen tason teemoihin ja lopuksi tiivistyden datan ryhmitteilyyn kolmeen keskeiseen retoriikan muotoon. Datarakenne kuvaa siis sitä käsitteellistämisen ketjua, jossa ensimmäisen tason havainnoista käsitteellistetään toisen tason teemoja, jotka edelleen tiivistetään kolmeksi tärkeimmäksi retorisiksi keinoksi.

### LÖYDÖKSET: RETORIIKAN ROOLI MERKITYKSELLISTÄMISEN VÄLINEENÄ PANDEMIAN JOHTAMISESSA

Tapaustutkimus keskittyy erityisesti retoriisiin käytäntöihin pandemian johtamisessa. Retorisilla käytännöillä on keskeinen rooli toimijoita johdettaessa huomioiden sekä organisaation omat työntekijät, ja toisaalta väestö. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan pandemian johtamista, jossa retoriikkaa hyödynnetään suhteessa sekä työntekijöihin, että väestöön.

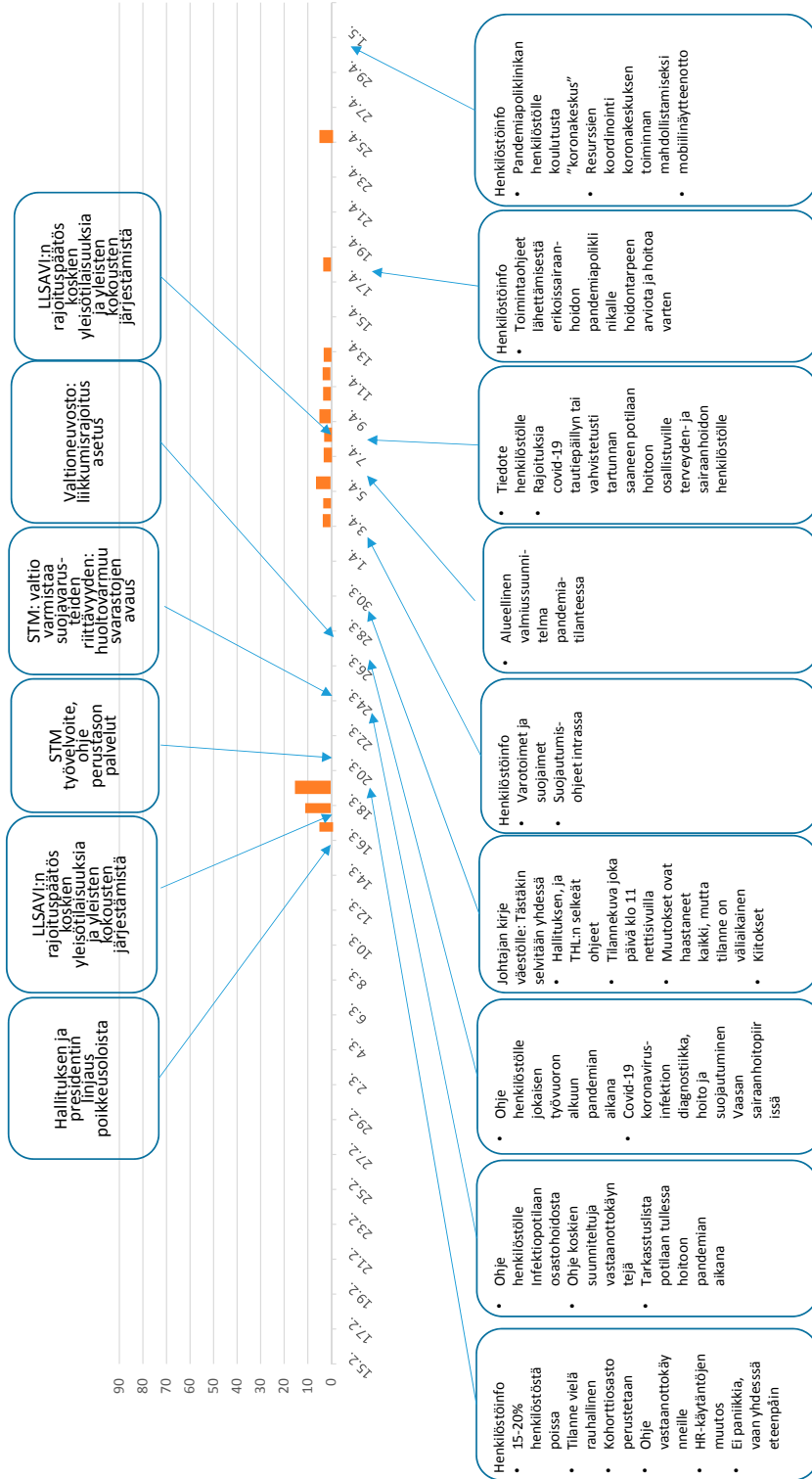
### Tunnistetut kolme retoriikan muotoa

Tässä osiossa kuvaamme kolmea keskeistä retoriista käytäntöä, jotka tunnistimme tutkimusaineistosta; 1) suostuttelemineen, 2) kannustaminen ja 3) velvoittaminen. Erityisesti väestölle keskittyneessä viestinnässä korostui suostuttele-



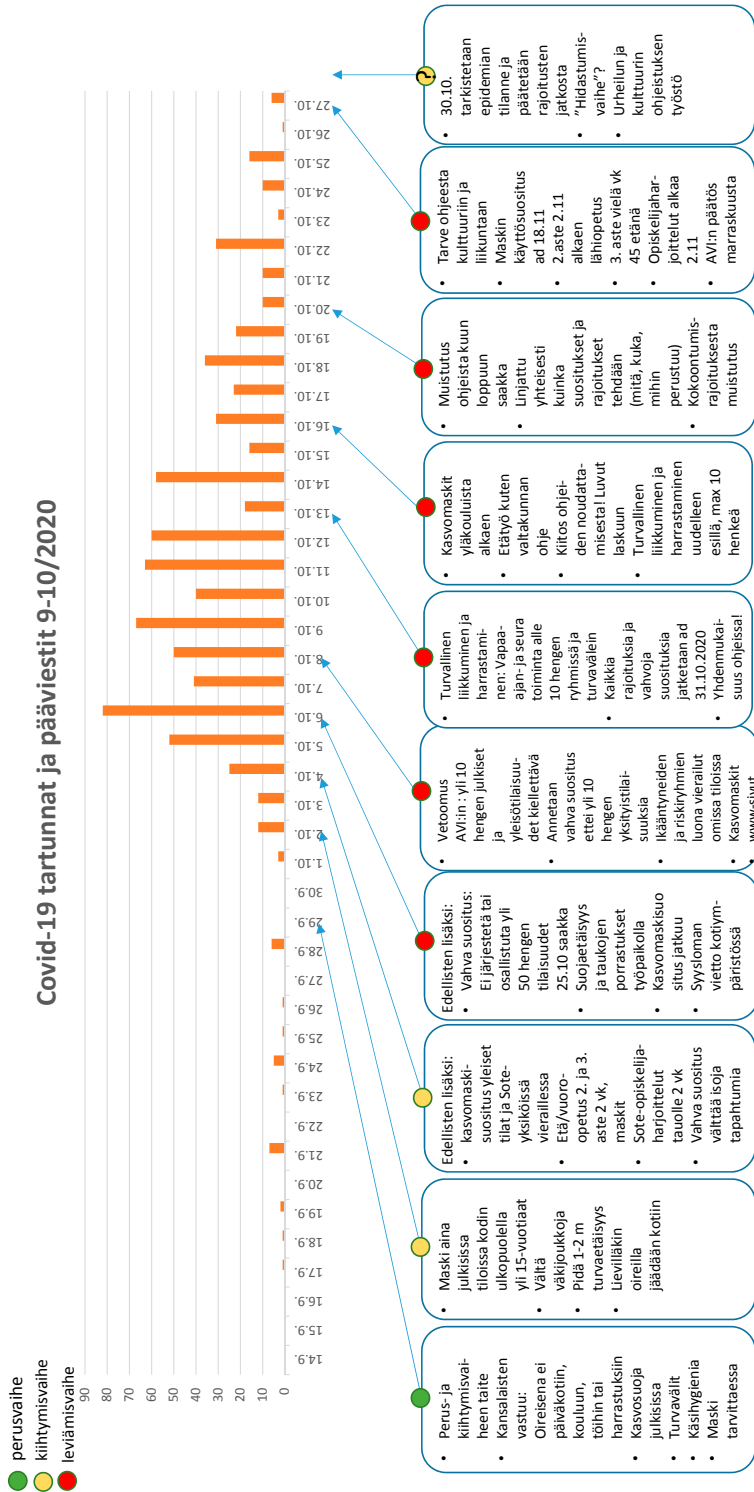
KUVIO 2

## Covid-19 tartunnat ja päiviestit 2-4/2020

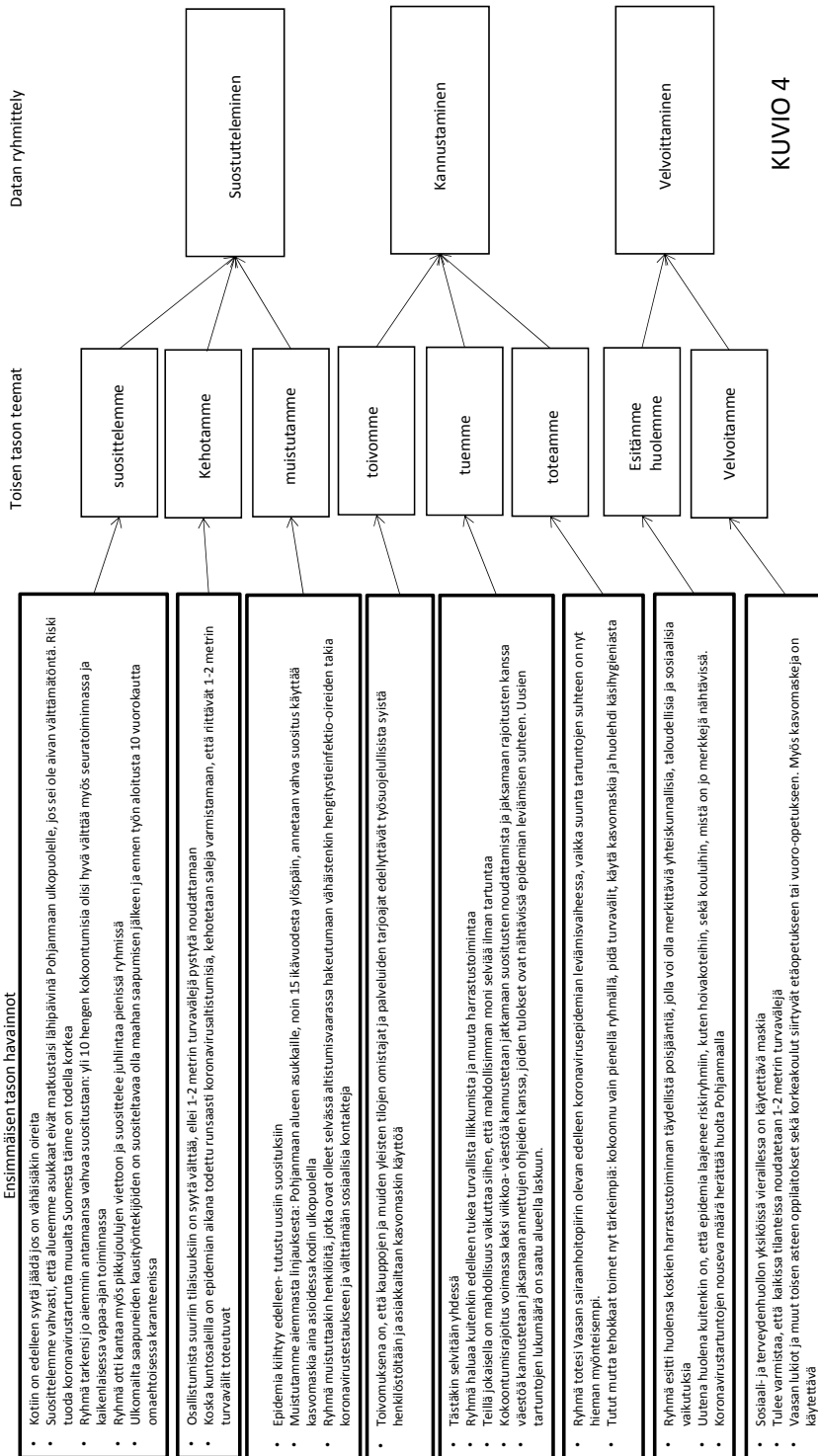


Kuvio 2. Covid-19 tartunnat ja päiviestit 2-4/2020 (nuolet osoittavat viestin ajankohdan).

KUVIO 3



Kuvio 3. Covid-19 tartunnat ja päiviestit 9-10/2020 (nuolet osoittavat viestin ajankohdan).



Kuvio 4. Datan rakenne.

minen retoriikan muotona, ja suuri osa ulkoisista tiedotteista olikin rakentunut suostuttelemisen retoriikan ympärille. Toisaalta, velvoittava retorinen käytäntö painottui erityisesti työntekijöihin ja terveydenhuoltoyksiköissä asioiviin kansalaisiin.

### Suostutteleva retoriikka

Suostuttelemisen konsepti koostui a) suosittelemisen, b) kehittämisen ja c) muistuttamisen teemoista, jotka puolestaan nousivat ensimmäisen tason havainnoista, kuten datarakenne edellä kuvasi. Suositteleminen korostui tutkimusaineistossa lukumääräisesti ja sisällöllisesti juuri tuollaisenaan käytettynä suosittelemisen käsitteenä että sitten tekstistä tulkittuna ilmiönä. Alla esimerkkilainaus tekstistä, jossa suositteleminen esiintyy käsitteenä sellaisenaan.

*”Suosittelemme vahvasti, että alueemme asukkaat eivät matkustaisi lähipäivinä Pohjanmaan ulkopuolelle, jos se ei ole aivan välttämätöntä. Riski tuoda koronavirustartunta muualta Suomesta tänne on todella korkea”.*

Edellä kuvattu suora lainaus illustroi hyvin suostuttelemisen retoriikan ytimessä olevaa rakennetta; suostutellaan toimimaan ohjeen mukaisesti vedoten järkeen, tunteisiin, tai kumpaankin (Maitlis & Christianson, 2014). Kerrotaan riskeistä ja vedotaan ihmisten välittämiseen siitä, ettei haluta altistaa muita. Sekä järkeen että tunteisiin vetoavat perustelut ovat käytössä suostuttelua hyödynnettäessä, ja johto on pyrkinyt kummankin tyyppisten retoristen keinojen käyttöön.

Suostuttelemisen toinen alakategoria, kehottaminen, näkyi datassa pienemmässä roolissa kuin suositteleminen, mutta kuitenkin omana suostuttelemisen muotonaan, joka tutkimusaineistossa näytti kohdistuvan erityisesti yksityisille ammatinharjoittajille kohdistetuissa viesteissä. Myös kehoitus lähettää tämän suoran lainauksen tapauksessa selvän viestin ammatinharjoittajille.

*”koska kuntosaleilla on epidemian aikana todettu runsaasti koronavirusaltistumisia, kehoitetaan saleja varmistamaan, että riittävät 1–2 metrin turvavälit toteutuvat”.*

Suostuttelemisen kolmas alakategoria muistuttaminen piti sisällään paitsi usein toistettuja viestejä maskien käytöstä, turvavälin pitämisestä ja käsihygienian tärkeydestä, myös tietyille väestön ryhmille suunnattuja muistutuksia toimintamalleista altistumistilanteissa. Toistuvuudella yli ajan on oma merkityksensä retoriikassa ja viestin saamisessa läpi. Muistutus viestii jatkuvuudesta, asian tärkeydestä myös jatkossa. Erityisesti ensimmäisen lainauksen osalta oletuksena lienee, että viestin saavat muistavat, että asiasta on aiemmin viestitty, mikä on luultavaa, huomioiden, että tässä viestissä ei ole muutosta aiempaan.

*”Muistutamme aiemmasta linjauksesta: Pohjanmaan alueen asukkaille, noin 15 ikävuodesta ylöspäin, annetaan vahva suositus käyttää kasvomaskia aina asioidessa kodin ulkopuolella”*

*”Tutut mutta tehokkaat toimet nyt tärkeimpiä: kokoonnu vain pienellä ryhmällä, pidä turvavälit, käytä kasvomaskia ja huolehdi käsihygieniasta”*

### Kannustava retoriikka

Kannustamisen retoriikka muodostui kolmesta teemasta; a) toivomus b) tuki ja c) toteutus. Näille leimallista on tietynlainen myönteisyys, positiivinen vahvistaminen, tai neutraalisuus. Toivomus näkyi datassa myös erityisesti suhteessa yrityksiin, joskin datassa esitettiin toiveita myös väestölle yleisemmin. Toivomuksen käsite lainauksessa pyrkii hiukan pehmentämään muuten suhteellisen velvoittavaa viestiä. Se kuvaa myös pyrkimystä lähestyä sekä yrityksiä että ihmisiä kunnioittavasti, toimijoiden tilannetta ymmärtäen (Alvesson, 1993).

*”Toivomuksena on, että kauppojen ja muiden yleisten tilojen omistajat ja palveluiden tarjoajat edellyttävät työsuojelullisista syistä henkilöstöltään ja asiakkailtaan kasvomaskin käyttöä”*

Kannustamisen toinen alateema, tuki, näkyi erityisen selkeästi johtajan kirjeessä väestölle keväällä 2020, jossa keskeisin teema oli tuen osoitus väestölle ja luottamuksen lisääminen paitsi viranomaisten toimia, myös väestön sel-

vietymskykyä kohtaan. Tuen teema näkyi myös sellaisissa ilmauksissa, joissa koitettiin kannustaa väestöä jaksamaan rajoitusten kanssa kertomalla, että väestön toimilla on ollut positiivinen vaikutus epidemian kulkusuuntaan.

*”Tästäkin selvittää yhdessä”*

*”Väestöä kannustetaan jaksamaan annettujen ohjeiden kanssa, joiden tulokset ovat nähtävissä epidemian leviämisen suhteen. Uusien tartuntojen lukumäärä on saatu alueella las-kuun”*

”Tästäkin selvittää yhdessä” toistui tiedotteissa useasti läpi pandemia-ajan. Lainaus viestii pandemian johtamisen ja siinä käytetyn retoriikan ytimestä. Hyvinvointialueen kuntayhtymän joh- to pyrkii viestimään siitä, että tässäkin kriisissä ollaan ”samassa veneessä”, eikä millekään erityi- selle hierarkkisuu- delle ole tarvetta. Viesti iden- tifi-oi siis toimijat ”sama- an veneeseen” korostaen luottamusta ja yhteisöllisyyttä rakenteiden ja normien sijaan. Tämä on keskeinen johtopäätös retoristen käytäntöjen tarkastelusta. Retoriikalla pyritään luottamuksen rakentamiseen, ylläpitä- miseen ja vahvistamiseen samalla kun halutaan vaikuttaa välittömästi toimijoiden käyttäytymi- seen. Tässä mielessä on tärkeää, että käytetty retoriikka lähestyy toimijoiden maailmaa, eikä jää liian irralliseksi (Denis et al., 2009).

Kannustamisen retoriikan kolmas alateema, toteamus, on luonteeltaan neutraalimpi kuin edellä kuvatut toivomus ja tuki. Toteamusta käy- tettiin datassa ikään kuin validoimassa tehtyjä toimenpiteitä. Toteamusten sävy oli neutraali, ja siten tasapainottava (Bednarek et al., 2017).

*”Ryhmä totesi Vaasan sairaanhoitopiirin ole- van edelleen koronavirusepidemian leviämis- vaiheessa, vaikka suunta tartuntojen suhteen on nyt hieman myönteisempi.”*

### **Velvoittava retoriikka**

Kolmas keskeinen tunnistamamme retoriikan muoto oli velvoittaminen, joka tiivistyi huolen esittämisen ja velvoittamisen teemoista. Veloit- tamisen retoriikka oli selkeästi viestiltään pai- nokkain. Tässä retoriikan muodossa huolen esittäminen oli tapa, jolla väestöä koitettiin vel- voittaa toimimaan annettujen ohjeiden ja suo-

susten mukaisesti. Alueellisella koronakoor- dinaatiotyöryhmällä eikä myöskään muilla hy- vinvointialuekuntayhtymän koronapandemian johtamiseen valjastetuilla työryhmillä ollut mandaattia velvoittaa väestöä tai alueen yrityk- siä, vaan velvoittavien määräysten ja päätösten tekeminen oli määritelty aluehallintovirastolle. Koronakoordinaatiotyöryhmä pystyi velvoitta- maan soteorganisaatioissa esimerkiksi maskin käytöstä, ja kunnilla oli mahdollisuus sulkea ti- lojaan käyttäjiltä, mutta muutoin velvoittamisen mandaattia koronapandemian johtamiseen pe- rustetuilla työryhmillä ei ollut.

Niinpä velvoittamisen retoriikan toinen ala- teema, huolen esittäminen, oli voimallinen tapa pyrkiä ohjaamaan kohti toivottua toimintaa. Huolen esittäminen kuvaa viestejä, joissa perus- tellaan painokkaasti sekä rajoitusten suppeutta että rajoitusten laajuutta epidemian eri vaiheissa:

*”Ryhmä esitti huolensa koskien harrastustoi- minnan täydellistä poisjääntiä, jolla voi olla merkittäviä yhteiskunnallisia, taloudellisia ja sosiaalisia vaikutuksia”*

*”Uutena huolena kuitenkin on, että epidemia laajenee riskiryhmiin, kuten hoivakoteihin, se- kä kouluihin, mistä on jo merkkejä nähtävissä.”*

Velvoittamisen alateema päättyi lopulta myös yhdeksi retoriikan muodoista, velvoittamisen termin kuvatessa hyvin sitä, mitä kyseisellä retoriikalla pyrittiin aikaansaamaan. Merkittävä osa velvoittamisen retoriikasta löytyy edellä ku- vatuista vastuuja- oista johtuen datan sisäisistä tiedotteista, ohjeista, säännöistä, henkilöstöin- foista, joissa retoriikka kohdistuu henkilöstöön ja pyrkii sitouttamaan henkilöstöä tietynlaisiin toimintamalleihin (Jarzabkowski & Sillince, 2007). Velvoittamisen retoriikkaa löytyi kuiten- kin myös siitä datan osasta, joka oli tiedotteiden muodossa suunnattu väestölle, näissä tapauksis- sa velvoittaminen kohdistui joko soteorganisa- atiossa asioimiseen, aluehallintoviraston tai kun- nan tekemien päätösten julkilausumaan.

*”Sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköissä vie- raillessa on käytettävä maskia.”*

*”Vaasan lukiot ja muut toisen asteen oppilaitok- set sekä korkeakoulut siirtyvät etäopetukseen tai vuoro-opetukseen. Myös kasvomaskeja on käytettävä.”*

## JOHTOPÄÄTÖKSET

### Teoreettinen kontribuutio

Pandemian johtaminen haastaa johtamisen käytännöt (Nohria, 2020). Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan kysymykseen, *Millaisia retorisia käytäntöjä hyvinvointialuekuntayhtymän johto on hyödyntänyt pandemian johtamisessa?* Retoristen käytäntöjen kuvaaminen ja ymmärtäminen pandemian johtamisen kontekstissa tuottaa teoreettisen kontribuution käytäntöjen teoriaan (practice theory), jossa retoriset käytännöt asemoituvat osaksi diskursiivisia käytäntöjä, toimintatapojen ja ajattelutapojen rinnalle. Sanat, teot ja ajattelu muodostavat käytäntöjen teorian keskiön, joiden varassa retoristen käytäntöjen roolia pandemian johtamisessa oli sopivaa tarkastella. Retoriikka määriteltiin siis diskursiiviseksi käytännöksi, vaikuttamisen muodoksi, jolla pyritään vetoamaan toimijan järkeen ja tunteisiin, ja siten vaikuttamaan toimijoiden ajatteluun ja toimintaan, ja tällä tavalla tukemaan haluttua käyttäytymistä, vähentämään ei-haluttuja ja haitallisia käyttäytymisen muotoja. Parempi ymmärrys retorista käytännöistä voi parantaa kriisitilanteiden johtamista sinällään, mutta myös johtamista muissa muutostilanteissa. Retoriikan merkityksen hyväksyminen ja retoriikan hyödyntäminen johtamisen eri konteksteissa mahdollistaa toimijoiden sitouttamisen yhteisen tahtotilan saavuttamiseksi (Alvesson, 1993). Erilaisten diskursiivisten käytäntöjen, kuten retoristen käytäntöjen merkitys painottuu pandemian aikana (Dunlop et al., 2020).

Tämän tutkimuksen keskeinen kontribuutio tiivistyy retoriikan hyödyntämiseen pandemian johtamisessa, eli siihen, miten retorisia käytäntöjä on hyödynnetty merkityksellistämisen prosessissa. Tutkimuksessa tunnistetut retoriset käytännöt olivat 1) suostuttelemisen, 2) kannustamisen, ja 3) velvoittamisen. Empirian perusteella kyettiin tunnistamaan ja illustroimaan niitä tapoja, joilla näitä retorisia käytäntöjä hyödynnettiin pandemian edetessä. Edellä mainituista retoriikan muodoista suostuttelemisen näkyi lukumääräisesti selkeästi useimmiten valittuna retorisenä käytäntönä, jolla pandemiaa pyrittiin alueellisesti johtamaan. Suostuttelemisen retoriikka kytkeytyi myös kannustamisen retoriikkaan, jossa väestölle annettiin järjestelmälliseltä

vaikuttavasti positiivista palautetta suositusten noudattamisesta.

Kannustamisen retoriikan yksittäisenä voimallisena keinona nähtiin myös johtajan kirje väestölle, jonka keskeinen teema ”tästäkin selvittää yhdessä” toistui tiedotteissa läpi pandemia-ajan. Tällaisen toistuvan viestin merkitystä rakentava voima saattoi olla yksi niistä tekijöistä, joka auttoi yhteisen tahtotilan rakentumisessa silloinkin, kun alueen keskuskaukunki median toimesta koronapääkaupungiksi nimettiin ja rajoituksia jouduttiin merkittävästi kiristämään.

Kolmas retoriikan muoto, velvoittaminen, oli retorista käytännöistä haastavin tilanteessa, jossa koronapandemian johtamiseen rakennetuilla työryhmillä oli käytössään erittäin laajasti tietoa, mutta vain rajallisesti keinoja tuon tiedon hyödyntämiseen. Viestinnän näkökulmasta yksi merkittävä hankaluus oli lisäksi se, että kansallinen tilannekuva ja kansallinen tuki ei aina vastannut tarvetta alueella. Eli alueen kulloisenkin tilanteen mukaisesti olisi tarvittu toisenlaista viestiä, kuin mitä kansalliselta tasolta tuli. Tilanteeseen vaikutti pandemian voimakas aaltoilu eri alueilla, ja jopa saman alueen sisällä.

Taaksepäin tarkasteltuna, koronapandemian johtamisessa Pohjanmaan hyvinvointialuekuntayhtymässä vuosina 2020–2022 lienee keskeistä ollut koronakoordinaatiotyöryhmän perustaminen ja tämän ryhmän rooli pandemia-viestinnässä ja retoriikan hyödyntäjänä. Ennen ryhmän perustamista alueellisesti saattoi tulla hyvinkin ristiriitaista viestiä, jossa naapurikunnissa ohjeistus oli varsin poikkeava toisistaan. Tämä aiheutti väestössä hämmennystä, epävarmuutta ja jonkinlaista luottamuspulaakin. Koronakoordinaatioryhmän perustamisen jälkeen alueelle tuli yhdet ohjeistukset ja ryhmän status tunnustettiin, jonka jälkeen väestön ohjaaminen helpottui.

Kaikkia pandemiajohtamisen haasteita koronakoordinaatioryhmäkään ei onnistunut kuitenkaan poistamaan. Huolimatta suostuttelemisen, kannustamisen ja velvoittamisen retorista keinoista, kaikkia työntekijöitä tai ainakaan alueen asukkaita viestit eivät tavoittaneet. Jos työntekijät eivät seuranneet organisaation sisäistä viestintää, tai asukkaat lukeneet paikallisia lehtiä tai käyneet organisaation verkkosivulla, viestit eivät heitä välttämättä tavoittaneet. Ristiriitaa saattoi aiheuttaa myös eri alueiden

(esim. Etelä-Pohjanmaa vs. Pohjanmaa) erilaiset ohjeistukset, jotka korostuivat esimerkiksi harastustoiminnan mahdollisuuksien osalta. Siinä missä yhdellä alueella esimerkiksi aikuisten harrastustoiminta oli tauolla suostuttelun retoriikan ansiosta, saattoi naapuripitäjän harraste-liiga pyöriä toden teolla alueiden erilaisten tulkintojen kulkiessa kuntarajojen välillä. Koronakoordinaatioryhmän pöytäkirjoista nousee esiin toistuvana teemana keskustelut siitä, millä tavalla viestitään, ja miten pitkinä vaikeina ja ajoittain epäreilultakin tuntuvina jaksoina löydetään viestinnällisesti keinoja kannustaa ja kiittää väestöä. Tämä kaiken kaikkiaan heijastaa johtamisen haasteita aidossa pandemiatilanteessa, jossa kovin hienojakoisia keinoja ei käytännössä kyetä koherentisti käyttämään, ja näin myös hyödynnettävä retoriikka joudutaan määrittelemään aika karkealla tasolla. Ehkä jo lähitulevaisuudessa kyetään rakentamaan teknologista johtamiseen liittyvää kyvykkyyttä, jossa myös viestintää ja kommunikointia voidaan kollektiivisesti ohjata keinoälyvusteisilla järjestelmillä. Näin retoristen keinojen käytössä voidaan päästä tarkempaan segmenttikohtaiseen viestintään. Lopuksi, pandemian johtaminen itsessään lie-nee pirullinen ongelma (Vartiainen et al., 2013), jossa helppoja ratkaisuja tai valmiita toimintamalleja ei ole.

### Vaikutukset johtamiseen

Pandemiasta voitaneen siis oppia jotakin tulevaisuuden johtamisjärjestelmien suunnittelua ja kehittämistä tukemaan. Pandemian johtamista voidaan pitää monellakin tavalla väkevänä oppimisen prosessina organisaatioille. Yksi näistä opeista liittyy varmasti toimimiseen median kanssa. Erittäin haastava tilanne lieene lisännyt tiedon tarvetta väestössä, johon ei ollut helppoa johdon tai viestintävastuullisten vastata, vaan kasvava väestön informaation tarve on haastanut paitsi soteorganisaatioita, myös sen johtajia. Lisäksi johtajien oma toiminta suositusten, ohjeiden ja sääntöjen noudattamisessa on asetettu tarkemman tarkastelun kohteeksi kuin koskaan aikaisemmin, mistä olemme nähneet lukuisia sekä kotimaisia että kansainvälisiä esimerkkejä pandemian ajalta.

Ehkä yksi tämän tutkimuksen tuloksista nouseva oppi liittyy myös organisaation joh-

don ja työntekijöiden välisen vuoropuhelun merkitykseen, ja johdon tasolla havaitsemisen, merkityksellistämisen ja käyttöönoton prosessin tehostamiseen entisestään, eli niin kutsutun tietämyksen hallinnan, tai tiedolla johtamisen kehittämiseen. Olennaista olisi, että jatkossa pystyttäisiin nykyistä nopeammin ja laadukkaammin havaitsemaan ja ottamaan käyttöön työntekijöiden tasolta nousevaa informaatiota, ideoita ja oivalluksia, sekä levittämään hyviä käytäntöjä alueilta toisille. Tähän haasteeseen kannattane investoida siten, ettei toimintaa ohjaavasta prosessista ja prosessia tukevista tietojärjestelmistä tehdä liian kompleksisia ja tarkkoja, vaan ennemmin nopeaa tiedon jakamista ja oppimista tukevia, jossa olennainen paino laitetaan oppimisen vuorovaikutteiselle, sosiaaliseen ja käytännölliselle luonteelle.

### Jatkotutkimusehdotuksia

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan tehdä myös muutama jatkotutkimusehdotus. Ensiksi, pandemian johtamisesta voidaan oppia, ja siksi pandemian ajan johtamiskäytäntöjä kannattaisi tarkastella tutkimushankkeiden kautta. Pandemian aika tarjoaa hyviä, vielä tuoreessa muistissa olevia näkökulmia pandemian johtamisen hyviin ja ei niin hyviin käytäntöihin, joista voitaisiin ammentaa oppia johtamisjärjestelmien kehittämiseksi myös seuraavan pandemian varalle. Toiseksi, organisaatioiden johdon ja työntekijöiden välinen vuoropuhelu kaipaa tutkimusta ja kehittämistä. Johtaminen mielletään edelleen usein ylhäältä alas tapahtuvaksi ohjaamiseksi vuoropuhelun sijaan. Digitaalisenä aikana vuoropuhelun sosiomateriaalisia käytäntöjä tutkimalla ja kehittämällä voitaisiin luoda teoriaa ja käytäntöä osallistavammasta johtamisesta, jossa alhaalta ylös nousevat ideat tulevat nykyistä paremmin huomioituksi ja käyttöönotetuiksi. Tämä vaatii vuoropuheluun nojaavaa, osallistavaa johtamistapaa ja tämän mahdollistavaa johtamisjärjestelmää. Kolmanneksi, esimiesten ja työntekijöiden aktivointi kaipaa erityistä huomiota. Erityisesti julkisella sektorilla kaivataan sellaisia johtamisjärjestelmiä ja rakenteita, joilla esimiesten ja työntekijöiden toimijuutta kyetään vahvistamaan ja tukemaan. Ideat nousevat ja toteutuvat toiminnassa, ja siksi toiminnan kehittymisen kannalta esimiesten ja

työntekijöiden aloitekyvyllä ja motivaatiolla on erityinen merkitys. Organisaatiot voisivat oppia pois työntekijöiden sataprosenttisesta hyödyntämisestä arjen työn toteuttajana, ja tämän sijaan nähdä kehittämisen osana työntekijän keskeistä työtä, tarkoittaen esimerkiksi osan työajasta käyttöä oppimiseen ja työn kehittämiseen. Tässä voisi verrokkina toimia esimerkiksi Googlen malli, jossa työntekijä voi käyttää 20% työajasta valitsemiensa kehitysprojektien edistämiseen. Tutkimuksen näkökulmasta tätä asiaa voisi lähestyä tutkimalla ja kehittämällä sellaista johtamisjärjestelmää ja käytäntöjä, joissa toimijuus asetetaan etusijalle, tähtäimenä luoda edellytyksiä uuden, kehittämiskeskeisemmän kulttuurin aikaansaamiseksi. Ehkä tätä asiaa voisi lähestyä myös päivittämällä työntekijän käsitettä julkisella sektorilla ja tuomalla tuohon käsitteeseen kiinteäksi osaksi kehittäjän elementtejä, sillä usein työntekijä on oman työnsä kehittämisessä paras asiantuntija.

## LÄHTEET

- Abrahamson, E. (1997). The emergence and prevalence of employee management rhetorics: The effects of long waves, labor unions, and turnover, 1875 to 1992. *Academy of Management Journal*, 40(3), 491–533. <https://doi.org/10.2307/257051>
- Alvesson, M. (1993). Organizations As Rhetoric: Knowledge-Intensive Firms and the Struggle With Ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30(6), 997–1015. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00476.x>
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000). Taking the linguistic turn in organizational research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(2), 136–158.
- Aristotle. (1984). *The Complete Works of Aristotle. Revised Oxford translation* (J. Barnes (ed.)). Princeton University Press.
- Aristotle. (1991). *On rhetoric*. Oxford University Press.
- Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S., & Vaara, E. (2014). Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking, and power. *Journal of Management Studies*, 51(2), 175–201. <https://doi.org/10.1111/joms.12059>
- Barrett, M., Heracleous, L., & Walsham, G. (2016). A rhetorical approach to IT diffusion: Reconceptualizing the ideology-framing relationship in computerization movements. *MIS Quarterly*, 37(1), 201–220. <https://medium.com/@arifwicaksanaa/penger-tian-use-case-a7e576e1b6bf>
- Bednarek, R., Paroutis, S., & Sillince, J. (2017). Transcendence through Rhetorical Practices: Responding to Paradox in the Science Sector. *Organization Studies*, 38(1), 77–101. <https://doi.org/10.1177/0170840616655486>
- Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Stanford University Press. <https://doi.org/10.1007/BF00680104>
- Denis, J.-L., Lamothe, L., Langley, A., Breton, M., Gervais, J., Trottier, L. H., ... Dubois, C. A. (2009). The reciprocal dynamics of organizing and sense-making in the implementation of major public-sector reforms. *Canadian Public Administration*, 52(2), 225–248.
- Dunlop, C. A., Ongaro, E., & Baker, K. (2020). Researching COVID-19: A research agenda for public policy and administration scholars. *Public Policy and Administration*, 35(4), 365–383.
- Gephart, R. (1993). The textual approach: Risk and blame in disaster sensemaking. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1465–1514. <https://doi.org/10.2307/256819>
- Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory: Action, structure, and contradiction in social analysis*. University of California Press.
- Gioia, D., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–440.
- Gioia, D., Corley, K., & Hamilton, A. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Grant, D., Hardy, C., Oswick, C., & Putnam, L. (2004). *The Sage handbook of organizational discourse*. Sage.
- Green, S. E. (2004). A rhetorical theory of diffusion. *Academy of Management Review*, 29(4), 653–669. <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.14497653>
- Heracleous, L. (2006). A tale of three discourses: The dominant, the strategic and the marginalized. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1059–1087. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00629>
- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 23–55.
- Jarzabkowski, P., & Sillince, J. (2007). A rhetoric-in-context approach to building commitment to multiple strategic goals. *Organization*



- Studies*, 28(11), 1639–1665.  
<https://doi.org/10.1177/0170840607075266>
- Kohtamäki, M., Whittington, R., Vaara, E., & Rabetino, R. (2022). Making connections: Harnessing the diversity of strategy-as-practice research. *International Journal of Management Reviews*, 24(2), 210–232. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12274>
- Kouamé, S., & Langley, A. (2018). Relating microprocesses to macro-outcomes in qualitative strategy process and practice research. *Strategic Management Journal*, 39(3), 559–581. <https://doi.org/10.1002/smj.2726>
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691–710.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2553248>
- Liu, F., & Maitlis, S. (2014). Emotional dynamics and strategizing processes: A study of strategic conversations in top team meetings. *Journal of Management Studies*, 51(2), 202–234. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01087.x>
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873177>
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551–580.
- Mangham, I., & Pye, A. (1991). *The doing of managing*. Basil Blackwell.
- Mantere, S. (2013). What is organizational strategy? A language-based view. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1408–1426. <https://doi.org/10.1111/joms.12048>
- Mantere, S., Schildt, H., & Sillince, J. (2012). Reversal of strategic change. *Academy of Management Journal*, 55(1), 172–196. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0045>
- Mantere, S., & Sillince, J. (2007). Strategic intent as a rhetorical device. *Scandinavian Journal of Management*, 23(4), 406–423. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2007.03.002>
- Nag, R., Corley, K., & Gioia, D. (2007). The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge crafting. *Academy of Management Journal*, 50(4), 821–847.
- Nohria, N. (2020). What organizations need to survive a pandemic. *Harvard Business Review*, 5. <https://hbr.org/2020/01/what-organizations-need-to-survive-a-pandemic>
- Piekkari, R., Welch, C., & Paavilainen, E. (2009). The Case Study as Disciplinary Convention. *Organizational Research Methods*, 12(3), 567–589. <https://doi.org/10.1177/1094428108319905>
- Putnam, L. L. (2004). Dialectical Tensions and Rhetorical Tropes in Negotiations. *Organization Studies*, 25(1), 35–53. <https://doi.org/10.1177/0170840604038179>
- Samra-Fredericks, D. (2004). Managerial elites making rhetorical and linguistic “moves” for a moving (emotional) display. In *Human Relations* (Vol. 57, Issue 9). <https://doi.org/10.1177/0018726704047140>
- Schatzki, T. (2012). A primer on practices: Theory and research. In J. Higgs, R. Barnett, S. Billett, M. Hutchings, & F. Trede (Eds.), *Practice-based education: Perspectives and strategies* (pp. 13–26). Sense Publishers.
- Schatzki, T., Knorr-Cetina, K., & von Savigny, E. von. (2001). *The practice turn in contemporary theory*. Routledge.  
<https://doi.org/10.1177/030631201031001004>
- Seidl, D., & Whittington, R. (2014). Enlarging the Strategy-as-Practice research agenda: Towards taller and flatter ontologies. *Organization Studies*, 35(10), 1407–1421.  
<https://doi.org/10.1177/0170840614541886>
- Sillince, J., Jarzabkowski, P., & Shaw, D. (2012). Shaping strategic action through the rhetorical construction and exploitation of ambiguity. *Organization Science*, 23(3), 630–650. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0670>
- Simon, H. A. (1991). Bounded {Rationality} and {Organizational} {Learning}. *Organization Science*, 2(1), 125–134. <https://www.jstor.org/stable/2634943>
- Stenvall, J., Leskelä, R.-L., Rannisto, P.-H., Tolkki, H., Cansel, A., Leponiemi, U., Johanson, J.-E., Pekkola, E., & Tupala, T. (2022). *Koronajohtaminen {Suomessa}. {Arvio} covid-19-pandemian johtamisesta ja hallinnosta syksystä 2020 syksyyn 2021* (Vol. 34). Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja.
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(March), 35–67.
- Tsang, E. W. K., & Zahra, S. A. (2008). Organizational unlearning. *Human Relations*, 61(10), 1435–1462.
- Turnbull, N. (2017). Political rhetoric and its relationship to context: A new theory of the rhetorical situation, the rhetorical and the political. *Critical Discourse Studies*, 14(2), 115–131.
- Vaara, E., & Tienari, J. (2011). On the narrative construction of multinational corporations: An antenarrative analysis of legitimation and resistance in a cross-border merger. *Organization Science*, 22(2), 370–390.

- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking social practices seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 285–336.
- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H., & Lindell, J. (2013). *Johtajana kaaoksen reunalla- Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista*. Gaudeamus.
- Vuori, T. O., & Huy, Q. N. (2020). Regulating Top Managers' Emotions During Strategy Making: Nokia's Socially Distributed Approach Enabling Radical Change from Mobile Phones to Networks in 2007-2013. *Academy of Management Journal*, 65(1), 331–361. <https://doi.org/10.5465/amj.2019.0865>
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305–317.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Blackwell Publishers, Ltd.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731–735. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4)