

Mikko Pohjola & Risto Puutio



Osallistava työyhteisöinterventio diskursiivisen kamppailun näyttämönä

Abstrakti

Työntekijöiden osallistamista päätöksentekoon pidetään yleisesti työhyvinvointia ja työelämän laatua edistävänä tekijänä. Tutkimustulokset työntekijöitä osallistavan toiminnan seurauksista ovat kuitenkin olleet ristiriitaisia. Yhtenä tätä selittävänä tekijänä voidaan pitää osallistamiseen liittyvän vuorovaikutuksen laatua. Tässä artikkelissa tarkastelemme työntekijöiden osallistamista vuorovaikutuksen näkökulmasta. Esittelemme todellisissa kehittämistilanteissa syntyneitä keskustelullisia jännitteitä ja niihin liittyviä vuorovaikutuskulkuja. Tutkimuksen aineisto on peräisin peruskoulussa toteutetusta strukturoidusta osallistavasta työyhteisöinterventiosta. Tutkimusaineiston analyysissä on hyödynnetty diskurssianalyttistä lähestymistapaa ja siihen liittyvää käsitteistöä. Tutkimustuloksemme viittaavat siihen, että työntekijöitä osallistava keskustelu on monella tapaa kompleksista toimintaa, jossa osallistamisen ihanteen mukainen yhteinen työn tutkiminen voi osoittautua haasteelliseksi. Aineistomme kautta tarkasteltuna työntekijöitä osallistavaa kehittämiskeskustelua voi ymmärtää erilaisten merkitysten näyttämönä, jossa monenlaiset kamppailut tulevat mahdollisiksi. Tässä artikkelissa esittelemme keskustelunäytteiden kautta millaiset vuorovaikutuksen piirteet voivat mutkistaa ja millaiset edistää keskustelua kamppailutilanteessa. Lopuksi pohdimme näiden havaintojen merkitystä osallistavien työyhteisöinterventioiden toteutukselle ja tutkimukselle.

Johdanto

Työyhteisön jäsenten osallistamista heitä koskevaan päätöksentekoon ja työn kehittämiseen pidetään yleisesti tärkeänä tekijänä työhyvinvoinnin edistämässä (Karasek & Theorell 1990; Nielsen ym. 2010; Rautio ym. 2011). Osallistamisen ajatellaan edistävän työntekijöiden hallinnan tunnetta lisäämällä heidän ymmärrystään organisaatiosta ja parantamalla heidän työhön liittyviä vaikutusmahdollisuuksiaan (Alasoini 2011). Viime vuosina työntekijöitä osallistava työhyvinvoinnin kehittäminen on noussut esille myös työurien piden-

tämistä koskevassa julkisessa keskustelussa (Larjovuori ym. 2015). Työntekijöitä osallistavaa toimintaa on Suomessakin toteutettu monin eri tavoin (Jääskeläinen 2014; Linna ym. 2011; Mattila ym. 2006). Usein myös työterveyshuollon työyhteisön toimivuuden edistämiseen tähtäävä toiminta nojautuu työntekijöitä osallistaviin menetelmiin (Rautio 2004; Rautio ym. 2011).

Yhteistä työntekijöitä osallistaville menetelmille on, että niiden avulla pyritään edistämään työtä koskevaa demokraattista dialogia eri toimijoiden välillä. Tämän ihanteen mukaisesti työyhteisön jäsenillä tulisi olla tasa-

arvoinen oikeus osallistua keskusteluun ja tuoda esille henkilökohtaiseen työkokemukseen perustuvia näkemyksiään (Gustavsen & Engelstad 1986). Tämän on ajateltu johtavan vuoropuheluun johdon ja työntekijöiden välillä, työn muokkaamiseen sekä yksilöiden ja organisaation oppimiseen (Mikkelsen & Gundersen 2003). Tätä ideologista lähestymistapaa on hyödynnetty myös erilaisissa strukturoiduissa osallistavissa työyhteisöinterventioissa. Niissä työntekijöiden osallistamiseen pyritään ennalta määritellyn interventioprosessin avulla. Siinä työntekijät pohivat työhyvinvointia koskevia kysymyksiä erilaisissa ryhmissä, tekevät työn johdolle kehittämisehdotuksia sekä toteuttavat ja arvioivat näitä toimenpiteitä (Mikkelsen ym. 2000; Mikkelsen & Gundersen 2003).

Diskursiivisen organisaatiotutkimuksen (Grant ym. 2004; Phillips & Hardy 2002; Tsoukas 2005) pohjalta työyhteisöinterventioissa käytävä dialogi voidaan ymmärtää neuvotteluna, jonka kohteena ovat erilaiset työtä koskevat merkityksenannot ja näistä rakentuvat kokonaisuudet eli diskurssit. Osallistumisen kannalta oleelliseksi muodostuvat tällöin vuoropuhelun olosuhteet ja laatu, sillä työntekijöiden osallistumisen keskusteluun voi ajatella toteutuvan tai estyvän juuri vuorovaikutuskäytännöissä (Kykyri ym. 2010; O'Connor 1995). Kykyrin ja kumppaneiden (2010) mukaan osallistuminen ilmenee henkilökohtaisten näkemysten, intressien ja kokemusten jakamisena yhteisessä keskustelussa. Dialogisesta näkökulmasta katsottuna osallistumisen voi katsoa tämän lisäksi olevan riippuvaista siitä, kuinka yksilöiden keskusteluun tuottamiin lausumiin vuorovaikutustilanteessa reagoidaan – torjutaanko ne vai kuunnellaanko niitä (Gergen ym. 2004; Yeung 1997).

Huolimatta työntekijöitä osallistavan toiminnan nojaamisesta demokraattisen dialogin ihanteeseen, ei osallistavia työyhteisöinterventioita ole juurikaan tutkittu niiden yhteydessä käydyn vuorovaikutuksen ja sen tuottamien seurausten näkökulmasta. Tämä artikkeli kuroo kiinni tätä tutkimusaukkoa

pyrkien näyttämään osallistumiseen liittyvien haasteiden realisoitumista käytännössä. Esittelemme todellisissa kehittämistilanteissa syntyneitä keskustelullisia jännitteitä ja kamppailuasetelman syntymistä. Tutkimuksen aineisto on peräisin peruskoulussa toteutetusta strukturoidusta osallistavasta työyhteisöinterventiosta. Peruskoulun työyhteisö on otollinen diskursiivisten jännitteiden tutkimusta ajatellen, sillä jatkuva yhteiskunnan muuttuminen tuottaa koulun työhön dilemmoja esimerkiksi jatkuvuuden turvaamisen ja uudistumisen vaateiden välillä (Salminen 2012).

Osallistamisen seurauksia ja vuorovaikutuksellisia haasteita

Tutkimustulokset työntekijöitä osallistavien toimintatapojen vaikutuksista hyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen ovat olleet pääsääntöisesti myönteisiä (Seki ym. 2014). Tutkimuksista saatava käsitys ei kuitenkaan ole täysin yksiselitteinen (Sagie & Koslowsky 2000). Tämä pätee myös osallistavia työyhteisöinterventioita koskevaan tutkimukseen. Suurimmassa osassa tutkimuksia osallistavien interventioiden on todettu vaikuttaneen myönteisesti joihinkin hyvinvoinnin ja työn psykososiaalisen kuormittavuuden osa-alueisiin, kuten työtyytyväisyyteen (DeJoy ym. 2010), työstressiin (Mikkelsen ym. 2000; Mikkelsen & Gundersen 2003), uupumusoireisiin (Bourbonnais ym. 2006; Halbesleben ym. 2006; LeBlanc ym. 2007), psyykkiseen terveyteen (Bond & Bunce 2001; Kobayashi ym. 2008; Tsutsumi ym. 2009), koettuun organisaation oikeudenmukaisuuteen (Linna ym. 2011), työilmapiirin avoimuuteen (Mattila ym. 2006) sekä itse arvioituun työssä suoriutumiseen (Bond & Bunce 2001; Tsutsumi ym. 2009). Lähes kaikissa edellä olevissa tutkimuksissa on raportoitu kuitenkin myös joidenkin oletettujen vaikutusten puuttumista tai jopa kielteisiä vaikutuksia, kuten työn palkitsevuuden tai työtyytyväisyyden heikentymistä (Kobayashi ym. 2008; Landsbergis &

Vivona-Vaughan 1995). Tämä viittaa siihen, että osallistavassa työyhteisöinterventiossa tapahtuu monentasoisia asioita. Tällöin lopputulos ei usein ole yksiselitteisesti vain myönteinen tai kielteinen, vaan pikemminkin ennakoimaton ja muiden kontekstitekijöiden kautta merkityksiä saava.

Yhtenä osallistamisen seurauksiin vaikuttavana tekijänä voidaan pitää vuorovaikutuksen laatua (Sagie & Koslowsky 2000). Esimerkiksi jonkun tietyn ryhmittymän dominanssi, konfliktit ja valtapelit, häiritsevä kommunikaatio tai paine samanmielisyyteen voivat mutkistaa osallistamista. Myös tiettyjen näkemysten priorisointi tai osan ryhmästä aktiivisempi toiminta voivat vaikuttaa osallistumisen mahdollisuuksiin ja seurauksiin (Sirola ym. 2012; Yeung 1997). Organisaation vuorovaikutuksessa ilmenevien jännitteiden ja ongelmia koskevien erilaisten tulkintojen on havaittu monimutkaistavan myös osallistavien työyhteisöinterventioiden toteuttamista (Gold 1998; Munn-Giddings ym.; Nytrø ym. 2000; Saksvik ym. 2002). Tämä luo tarpeen ymmärtää paremmin osallistavien työyhteisöinterventioiden vuorovaikutuksellista dynamiikkaa.

Diskursiiviset kamppailut organisaatioissa

Diskursiivisessa organisaatiotutkimuksessa organisaatiot nähdään jatkuvassa liikkeessä olevina merkitysten verkostoina (Alvesson & Kärreman 2000; Ford 1999; Grant ym. 1998; Phillips & Hardy 2002; Tsoukas 2005). Eri-alaisten merkityssuhteiden kokonaisuuksien eli diskurssien kautta määritellään, kuinka organisaatio tulisi ymmärtää ja miten työstä tulisi puhua (Hall 2001). Määritellessään työtä diskurssit samalla sulkevat pois vaihtoehtoisia tapoja ymmärtää sitä (Du Gay 2000; Hall 2001). Organisaatioille ominaisen moniäänisyyden vuoksi niissä on samanaikaisesti kuuluttavissa useita erilaisia työtä koskevia diskursseja (Belova ym. 2008; Grant ym. 1998; Hazen 1993). Ne saattavat olla keskenään voimak-

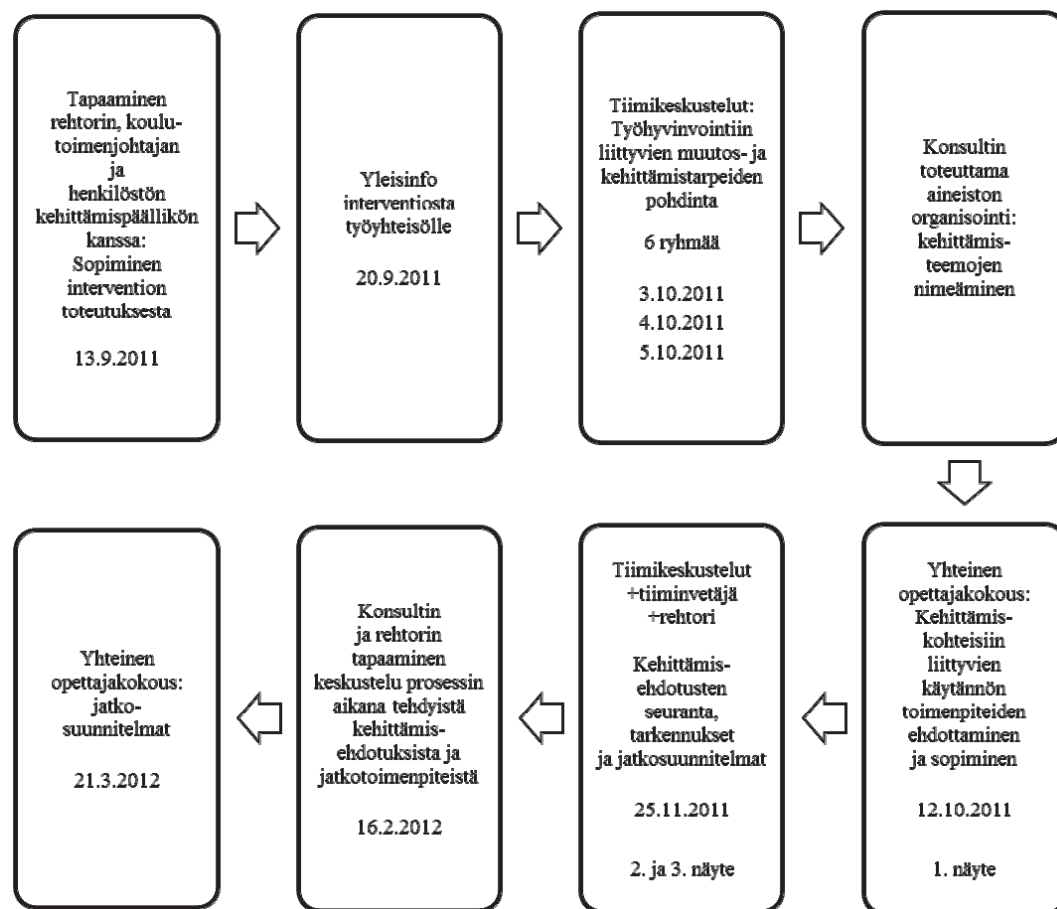
kaastikin ristiriitaisia (Francis 2007; Sullivan & McCarthy 2008). Tästä aiheutuu merkitysten välistä jännitettä ja diskursiivista kamppailua (Belova ym. 2008; Erkama 2010; Grant ym. 1998). Tässä kamppailussa erilaiset työtä koskevat näkemykset kilpailevat kuulluksi tulemisesta ja vallasta. Erityisen selvästi diskursiiviset kamppailut tulevat usein esille organisaation muutos- ja kehittämistilanteissa (Buchanan & Dawson 2007; Ford 1999).

Diskursiivinen lähestymistapa organisaatioihin tarjoaa välineitä ymmärtää osallistavien työyhteisöinterventioiden seurausten moninaisuutta. Sen näkökulmasta katsottuna työntekijöiden osallistaminen voidaan nähdä kutsuna osallistua työtä koskevaan merkitysneuvotteluun. Seurausten kannalta oleelliseksi tulevat tämän neuvottelun saamat käännteet ja niissä rakennettavat merkitykset. Tässä artikkelissa tutkimme näiden merkitysneuvottelujen kulkua.

Tutkimustapaus

Tutkimuksen aineisto on peräisin syksyn 2011 ja kevään 2012 aikana suomalaisessa peruskoulussa toteutetusta työhyvinvointihankkeesta. Toista tämän artikkelin kirjoittajaa pyydettiin työhyvinvointihankkeen vetäjäksi hänen toimiessaan asiakkaalle nimettynä työterveyspsykologina. Toisena konsulttina toimi kaupungin henkilöstön kehittämisspäällikkö. Työhyvinvointihankkeen tavoitteena oli edistää työhyvinvointia työyhteisössä. Lähtökohtana työterveyspsykologille esitetulle toiveelle oli keskimääräistä heikommat tulokset kaupungin toteuttamassa työhyvinvointikyselyssä sekä koulutoimenjohtajan ja rehtorin ilmaisema huoli työyhteisön toimivuudesta. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittämishanke toteutettiin noudattaen niin sanotun strukturoidun osallistavan työyhteisöinterventio periaatteita (Mikkelsen ym. 2000; Mikkelsen & Gundersen 2003). Hankkeen eteneminen on esitetty kuvassa 1.

Kuva 1. Osallistavan työyhteisöintervention toteutus.



Hankkeen tavoitteeksi nimettiin työterveyden ja työhyvinvoinnin edistäminen. Sen sisältöä kuvattiin työhyvinvoinnin ja siihen vaikuttavien tekijöiden yhteiseksi tutkimiseksi. Tarkoituksena oli löytää hyvinvoinnin kannalta keskeisiä työhön liittyviä kehittämis- tai muutostarpeita sekä tuottaa tähän liittyviä konkreettisia tavoitteita kirjattavaksi ja seurattavaksi. Keskusteluiden lähtökohtana olivat kysymykset: 1) Mitkä ovat avaintekijöitä työyksikössä hyvää työympäristöä ajatellen? ja 2) Mitä asioita pitäisi tapahtua, jotta työhyvinvointi työyksikössä lisääntyisi? Keskusteluryhmien kokoonpano perustui koululla olemassa olevaan tiimijakoon. Kaiken kaikkiaan hankkeeseen osallistui 41 henkilöä mukaan lukien

koulutoimenjohtaja ja rehtori. Tapaamiset pidettiin osallistujien työajalla. Kaikki tapaamiset tallennettiin äänimuodossa. Materiaalia kertyi yhteensä noin 16 tuntia. Tapaamisten tallentamiseen saatiin kaikilta osallistujilta kirjallinen lupa.

Tutkimusaineiston käsittely

Aineiston käsittelyn ensimmäisenä vaiheessa koko tallennettu aineisto litteroitiin. Tämän jälkeen tutustuimme tutkimusaineistoon kuuntelemalla ja lukemalla sitä läpi useaan otteeseen. Havaitimme, että työyhteisön keskusteluissa toistuivat puheenvuorot, joissa kuvattiin eri-

laisia orientaatioita koulutyöhön. Näissä puheenvuoroissa kuvattiin sitä, millaista koulutyön tulisi olla ja miten opetusta tulisi toteuttaa. Kiinnostuimme näiden erilaisten orientaatioiden merkityksestä osallistavalle työtavalle ja litteroimme aineistosta yksityiskohtaisemmin keskusteluepisodit, jotka ilmensivät erilaisia orientaatioita ja/tai joissa erilaiset koulutyön orientaatiot tuottivat vuorovaikutustilanteeseen jännitettä.

Litteraatiossa käytimme Jeffersonin (2004) transkriptiosymboleita (liite 1). Näitä tarkemmin analysoimiamme keskusteluepisodeja oli runsaasti erityisesti kahden opettajatiimin keskustelussa sekä yhteistapaamisissa. Näissä tapaamisissa huomattava osa keskustelusta liittyi siihen, miten opetustyötä tulisi tehdä ja mikä sitä häiritsee. Lopulliset tutkimuskysymykset tarkentuivat analysoidessamme näitä keskusteluja useamman tutkijan muodostamassa ryhmässä. Tähän artikkeliin valitsimme näistä keskusteluista näytteiksi sellaiset kohdat, joissa erilaiset työnteon orientaatiot törmäävät selkeimmin tuottaen keskusteluun jännitettä (näyte 1) ja jossa ilmenee erilaisia keskustelua mutkistavia (näyte 2) ja edistäviä vuorovaikutuskulkuja (näyte 3).

Analyyssimenetelmä ja tutkimuskysymykset

Tutkimusaineiston analyysimme hyödyntää diskurssianalyysiä – erityisesti sen yksityiskohtaiseen kielelliseen analyysiin painottuvaa muotoa (Phillips & Hardy 2002). Kiinnostuksemme kohteena ovat sekä puheenvuorojen sisällöt että vuorovaikutuksen keinot, joilla keskustelussa konstruoidaan koulutyötä. Lähestymme keskusteluja merkitysneuvotteluina, joissa keskustelijat rakentavat todellisuutta pyrkimystensä suuntaisesti (Potter 1996). Tämä näkemys perustuu sosiaalisen konstruktionismin käsitykseen kielen keskeisyydestä sosiaalisten todellisuuksien rakentumisessa (Gergen 1999; Shotter 1993). Yksityiskohtaisen keskustelui-

den analyysin avulla tutkimme lisäksi vuorovaikutuksen kulkua ja sen merkitysneuvotte- luissa saamia käännteitä.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten koulutyötä koskevat diskursiiviset kamppailut ilmenevät työyhteisöä osallistavissa kehittämiskeskusteluissa?
2. Millaiset vuorovaikutuskulut edistävät ja millaiset mutkistavat keskustelua kamppailutilanteessa?

Tulokset

Seuraavassa esitettävät aineistonäytteet ovat peräisin kahdesta eri tilaisuudesta. Näytteitä yhdistää keskustelun aihe – erilaiset tapahtumat osana koulutyötä. Ensimmäinen näyte on peräisin koulun yhteistilaisuudesta. Tilaisuuden julkilausuttuna tavoitteena oli hyvinvointia edistävien kehittämisohdotuksien ja jatkosuunnitelmien tekeminen. Toinen ja kolmas näyte ovat peräisin noin kuusi viikkoa opettajainkokouksen jälkeen pidetystä seurantatapaamisesta. Tämän tapaamisen aiheena oli yhteisessä tapaamisessa tehtyjen kehittämisohdotusten arviointi ja jatkosuunnitelmien tekeminen. Ensimmäisessä näytteessä kuvaamme koulutyötä koskevan diskursiivisen kamppailun rakentumista työyhteisön keskustelussa. Toisessa näytteessä tarjoamme esimerkin keskustelun jatkumista uhkaavasta keskustelukulusta ja kamppailun mutkistumisesta. Kolmannessa näytteessä esitämme keskustelukulun, joka avaa uudenlaisia mahdollisuuksia keskustelun jatkamiseksi kamppailuasemassa.

Merkkien selitykset:

O=osallistuja

K=konsultti

R=rehtori

T=tunnistamaton puhuja

Koulutyötä koskevan diskursiivisen kamppailun ilmeneminen

Seuraava näyte on peräisin koulun yhteistilaisuudesta. Tilaisuudessa tiimejä oli pyydetty pohtimaan ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja kertomaan niistä työyhteisölle. Näytteessä käydään keskustelua näistä ehdotuksista koko työyhteisön läsnä ollessa.

Näyte 1. Diskursiivinen kamppailu koulutyön tekemisen tavoista

1. *O1: mun mielestä tuli (1) öö että erilaisia opettajia on mutta on myös erilaisia ↑oppilaita (.)*
2. *et saattaa olla joukko oppilaitakin jotka mieluummin (.) aa ↑löytää itsensä (.)*
3. *siitä turvallisesta perus (.) hommasta*
4. *>et joskus olla semmonenki< (.) toimintapäivä*
5. *että niille jotka (.) mieluummin (.) pysyy siellä (.) tavallaan (.) perus koulutyössä*
6. *että niilläki olis siihen mahdollisuus*
7. *jos he kokee kauheen vieraaksi (.) itsellensä johonki (1)*
8. *toisenlaiseen toimintaan mukaan menemisen*
9. *eiks ollu suunnilleen näin*
10. *T1: [joo]*
11. *T2: [joo]*
12. *O2: aina on niit oppilait et-et (.) vähän (.) mutta aina ↑joitakin*
13. *jotka tuppaa jäämään ↑kotiin sit niissä erikoispäivissä*
14. *kun ne voi olla liian pelottavia °ne erikoispäivät°*
15. *K2: saanko sen verran kommentoida kun siinä keskustelitte niin (.)*
16. *niin tuli se ↑esille että et ainaki siinä-siinä ryhmässä kun olin ni puhuitte*
17. *että tuntuu että tämmöset erilaiset (.) normaalin koulutyön ja opiskelun arjesta*
18. *poikkeavat tapahtumat teemapäivät ne on niinku↑lisääntyny*
19. *että-että eipä juuri kohta löydy ↑viikkoo ettei ois jotakin ihme happeningiä että (.)*
20. *kun sen sijaan et ihan vaan opiskeltais (.) matematiikkaa ja historiaa ja niin pois päin*
21. *et onks se niin vai o-onks niinku maailma muuttunu*
22. *mistä se tulee se (.) se niinku tuota et-että siihen arkeen tulee paljon sitä muuta (2)*
23. *O3: no (.) tätä keskusteluu (.)*
24. *mul on sellainen olo et niit teemapäiviä ei nyt todellakaan joka viikko*
25. *=ja sit voi ajatella niinkin päin et me valmistet- (.)*
26. *lähetetään ne lapset maailmalle jossa jokainen päivä <ei varmasti ole samanlainen>*
27. *=pitää toimia erilaisissa ryhmissä ja erilaisen projektien parissa (.)*
28. *ja ↑hirveen moni oppilas sit vastaavasti saa ↑kauheesti irti*
29. *näistä ?leirikouluista tai teemapäivistä tai mistään*
30. *vaan a-ajatellaaks me ↑niitä(.) sitten niinä tavallisina arkipuurtamispäivinä*
31. *=että (.) kyl ne mun mielest ne teemapäivät on niin pieni (1)*
32. *pieni tota määrä kuitenkin meiän kouluvuodessa että iloitaan niistä (2)*
33. *että suurin osa oppilaista tykkää*
34. *↑mä en oo nähny ↑haahuilevia oppilait=jos joku jää sillon kotiin niin (.) joo*
35. *mut kuinkas moni meillä lintsaa sitten tavallisina koulupäivinä*
36. *että tähän voi myös keikauttaa sit toisinkipäin (2)*
37. *et se on ↑mun mielipide ja mä tiedän monen muunkin että*
38. *O4:°kannatetaan°*
39. *O3:£niin£*
40. *O5: ↑mut täs on nyt selkeesti meiän koulus on semmonen et*
41. *ne jotka tykkää ↑teemapäivistä (.) ni ne on omasta mielestään oikeessa*
42. *ja ajattelee ↑paremmin*
43. *ja ne jotka ei pidä ↑teemapäivistä*

Näytteen alussa opettaja (O1) ehdottaa tiimissä aiempaan keskusteluun vedoten, että erilaisissa toimintapäivissä olisi syytä antaa oppilaille mahdollisuus olla osallistumatta niiden sisältämään ohjelmaan (rivit 4–6). Tämä koulun työskentelyä koskeva kehittämissuositus nojaa puheenvuoroissa ilmenevään koulutyötä koskevaan diskurssiin, jonka mukaan tapahtumat määritellään peruskoulutyöstä irralliseksi toiminnaksi. Tämä tehdään puhumalla *”toisenlaisesta toiminnasta”* (rivi 8) ja *”erikoispäivistä”* (rivi 13). Diskurssin mukaisesti arjesta poikkeavat päivät voidaan kokea vierautta herättävänä (rivi 7). Perinteisempään koulutyöhön liitettävät arvostukset sen sijaan ovat säilyttäneen myönteisiä. O1 kuvaa sitä *”turvallisena perushommana”* (rivi 3). O2:n puheenvuoro vahvistaa tätä diskurssia ja liittyy perinteisestä koulutyöstä poikkeavaan toimintaan kielteisiä arvostuksia, kuten *”pelottavuutta”* (rivi 14). Keskustelun alku näyttää jännitteettömältä ryhmän (T1 ja T2) osoittaessa hyväksyntää tälle diskurssille peruskoulutyöstä ja sitä häiritsevistä erikoispäivistä (rivit 10 ja 11). O2 vielä täsmentää, että poikkeavat päivät altistavat oppilaita lintsaamaan koulutyöstä (rivit 12–14).

Seuraavassa tähän asti yksimielisenä jatkunut keskustelu monimutkaistuu, kun toisen tiimin keskusteluun osallistunut konsultti ottaa puheenvuoron (rivi 15). Puheenvuorossaan hän sanoittaa tiimissä kuulemaansa keskustelua laajemmalle yleisölle. Puheenvuoronsa aluksi hän toistaa edellä rakennettua diskurssia, jossa normaali koulutyö ja erilaiset tapahtumat erotetaan toisistaan (rivit 17–18). *”Normaali koulutyö”* kuvataan matematiikan ja historian opiskeluna, jota erilaiset tapahtumat jatkuvasti häiritsevät (rivit 18–20). Konsultti lainaa ryhmässä kuulemaansa keskustelua siitä, että *”eipä juuri kohta löydy viikkoo, ettei ois jotakin ihme happeningiä”* (rivi 19). Kärjistyksensä kautta konsultti tarjoaa mahdollisuutta keskustella siitä *”onks se niin vai onks maailma muuttunu?”* (rivi 21). Näin hän eksplisiittisesti kutsuu esille muita dis-

kurssseja. Tämän tekee myös selitystä hakeva kysymys, *”mistä se tulee että siihen arkeen tulee paljon sitä muuta”* (rivi 22).

Syntyy kaksi sekuntia kestävä hiljaisuus, jonka jälkeen toisessa ryhmässä ollut opettaja (O3) ottaa vuoron (rivi 23). Sen myötä sanoittuu edellisen diskurssin kanssa kamppaileva tulkinta koulutyöstä. O3 ei jaa edellä tuotettua diskurssia erilaisista tapahtumista koulun perustuksen häiriönä, vaan rakentaa tästä selvästi eroavaa diskurssia (rivit 24–32). Tässä diskurssissa teemapäivät nähdään tarkoituksenmukaisina ja hyödyllisinä koulutyön muotoina. Tätä perustellaan oppilaiden näkökulmalla. Teemapäivät *”valmistavat lapsia maailmalle”* (rivi 25–26) ja oppilaat saavat niistä *”kauheesti irti”* (rivi 28). Näiden perusteluiden kautta hän kritisoi aiempien keskusteluun osallistujien rakentamaa diskurssia teemapäivien työlle aiheuttamasta haitoista tai häiriöstä (rivit 33–34). Tästä diskurssista käsin teemapäivät ovat pikemminkin *”ilon”* kuin kritiikin aihe (rivit 32–33). Keskustelussa rakennetaan samalla asetelmaa, jossa keskustelijat keräävät joukkoja diskurssien taakse (rivit 37–38). Näytteen lopussa yksi työntekijöistä sanoittaa rakentuneen kamppailuasetelman kuvaamalla teemapäiviin liittyvien merkityksenantojen välistä kamppailua *”oikeassa olemisesta ja paremmuudesta”* (rivi 41–42). Samalla kilpailevat diskurssit henkilöityvät, kun ne liitetään keskustelussa tiettyihin ihmisiin ja ryhmiin (rivit 41–43).

Näytteessä rakentuneessa diskursiivisessa kamppailussa osallistujien voi katsoa kiinnittyneen diskursseihin, jotka heijastelevat laajempaa koulutyön traditioiden ja muutoksen välistä dilemmaa. Laajemmin aineistossamme näkyi, että diskursiivinen kamppailu ilmenee juuri työtä koskevia määritelmiä ja arvostuksia sisältävissä keskusteluissa. Se voi myös kehkeytyä henkilöitä koskevaksi vastakkainasetteluksi tai erilaisia ryhmittymiä synnyttäväksi polarisoitumiseksi kuten edellisessä näytteessä alkoi tapahtua.

Keskustelua mutkistavat ja edistävät vuorovaikutuskulut

Osallistavan työyhteisöintervention seuranta-tapaamisessa kuusi viikkoa myöhemmin palataan näytteen 1 kysymykseen.

Näyte 2. Keskustelun mutkistuminen

1. *K: että-et sitä mä aattelin että päästäis täst niinku ↑arvopositiosta pois silleen että hhh että tota voisko sille jotain ↑tehdä että nää ei kärjistyis just nää näkemyserot*
2. *et siitä (.) mää aattelin et-et ku nyt on vähän aikaa niin keskusteltais siitä (.) siitä*
3. *tota noin sen takii koska (.) nää asetelmat on tavallaan tutut*
4. *O6: et varmaan se on se (.) mun mielest ainaki siinä että-et me tehään näin (.)*
5. *se on meille luontaista tai taideaineis tehhä=ei käytetä sitä*
6. *niinku se semmonen eri-eritapainen työ mikä ei oo sitä istumista välttämättä ↓pulpetissa että*
7. *ne jotka (.) hallitsee sen ja kokee sen heille omaksee niin heil on oikeus ↓siihen*
8. *T: mm*
9. *O6: mutta ei he että niinku se
[arvostelu siitä että]*
10. *O4: [mä en tajuu miks tämmösestä] pitää puhua*
11. *niinku et mun mielestä niinku siis eiks tää nyt oo selvä*
12. *siis se että niinku että-et miksi taas perustella että me saadaan tehdä omaa työtä*
13. *et must se on niinku ihan törkeetä*

Katkelman alussa konsultti nimeää aiemmin keskusteluissa rakentuneen diskursiivisen kamppailun ja siihen liittyneen vastakkainasettelun ”arvopositioksi”, ”näkemyseroiksi” ja ”asetelmiksi” (rivit 1–4). Samalla hän kutsuu osallistujia muuttamaan keskusteluun osallistumista, jotta syntynyt kamppailuasetelma ei kärjisi-

tyisi, vaan että tästä tutuksi käyneestä tavasta puhua voitaisiin siirtyä johonkin keskustelua eteenpäin vievään tapaan puhua. Keskustelu ei kuitenkaan etene konsultin tekemän aloitteen mukaisesti ”näkemyserojen kärjistymisen” välttämisen keinojen pohtimiseen. Sen sijaan O6:n puheenvuoro alkaa tuottaa oikeutusta perinteisestä opetusmuodosta poikkeamiseksi (rivit 7 ja 9). Puheenvuoro liittää tämän sekä oppiaineen luonteeseen (taideaineet) että opettajan kyvykkyyteen: ”ne jotka sen hallitsee” (rivi 7). Tämä keskustelun saama käänne vahvistaa aiemmissa puheenvuoroissa tuotettua kamppailuasetelmaa. Keskustelu mutkistuu edelleen O4:n ottaessa puheenvuoron O6:n vielä puhuessa (rivi 10). Tämä puheenvuoro kyseenalaistaa konsultin puheenvuorossaan esittämän keskustelun avauksen ja siten koko kehittämisintervention työtavan, jonka hän sanoo synnyttävän täysin tarpeetonta keskustelua: ”miksi taas perustella että me saadaan tehdä omaa työtä” (rivit 10–12). Näin osallistava työtapa itsessään tulee kamppailun kohteeksi. Tilanteen tunneilmaisun intensiivisyyden ja ärtyneisyyden voi lukea O4:n tuottamasta keskeytyksestä sekä hänen kuvauksestaan meneillään olevasta keskustelusta ”ihan törkeenä” (rivi 13).

Konsultin tekemä aloite ohjata keskustelua suuntaan, jossa pohdittaisiin yhdessä keinoja vastakkainasettelun lieventymiseen, ei ainakaan välittömästi onnistu. Sen sijaan keskustelu toistaa vallitsevaa koulutyön diskurssikamppailua. Aineistossamme oli laajemminkin tunnistettavissa tämä tendenssi tuoda esiin oman työtavan oikeutus. Kamppailuasetelmaa ja sen mutkistumista luonnehtiikin juuri juuttuminen oikeutusta koskevaan keskusteluun. Edellä mutkistumista tuotti myös se, että itse osallistuva työtapa asetettiin kyseenalaiseksi ja siten työskentelytavasta itsessään tuli toinen diskursiivisen kamppailun kohde. Keskustelu jatkui seuraavasti:

Näyte 3. Keskustelun edistyminen

14. O7: *mä ymmärrän mistä se kumpuaa*
 15. *se kumpuaa siitä että sillon kun mennään sen toisen tontille (1) että (.)*
 16. T: *nii*
 17. O7: *nää projektithan vie oppilaita (.)*
 18. T: *mm*
 19. O7: *toisten tunneilta pois [ja joka] tekee sitä omaa perustyötään*
 20. T: *[kyllä]*
 21. *sehän häiriintyy niitten perustyö*
 22. T: *mm*
 23. O7: *siitä häiriöstähän on kyse*
 24. R: *nii*
 25. O7: *[ei kukaa (.)]*
 26. R: *[se on se pointti]*
 27. O7: *ei kukaan valita siitä että kuka mitäänkin tekee*
 28. R: *ja joulunäytelmää on ihana kattoo ja [kaba]ree*
 29. O4: *[nii]*
 30. R: *on meiän [ylpeys]*
 31. O7: *[mut siitähän] ne ihmiset häiriintyy*
 32. R: *mutta se (.) toi on se pointti just*
 33. *(5)*
 34. O6: *niin ja kaikkia ei voi ↑pakottaa siihen (2)*
 35. O7: *nii ja ku se sillonhan mennään siihen kokemukseen [että] toinen kokee (.)*
 36. T: *[mm]*
 37. *sen epämuka[vaksi] ja hänen perustyönsä häi[riintyy] (2)*
 38. T: *[mm] [mm]*
 39. O7: *että sehän on sitte niinkun (1) työsuunnitelmallista*
 40. *että miten (.) saatais ne pyörii ne asiat sillai että ne ei niinkun*
 41. O6: *Ehäiritse ketäänE*
 42. *häiritse toisia niin*

Edellisen näytteen kriittinen sävy saa uuden käänteen, kun toistaiseksi vaiti ollut opettaja (O7) osallistuu keskusteluun. Puheenvuorossaan hän ohittaa O4:n edellä esittämän kes-

kusteluun kohdistuneen kritiikin ja ilmaisee sen sijaan ymmärtävänsä myös sitä diskurssia, jossa projektit kuvataan häiriönä perustyölle (rivit 14–21). Työn tarkastelu on puheenvuorossa pikemminkin käytännönläheistä kuin periaatteellista (rivit 17 ja 19). O7:n puheenvuoro näyttäytyy tässä kohden diskursiivista jännitetä lieventävänä ja keskustelun jatkumista edistävänä korjaavana siirtona. Seuraavassa rehtori asettuu tukemaan O7:n esittämää käytännönläheistä näkökulmaa työn häiriintymisestä osoittamalla samanmielisyyttä ja toteamalla, että tämä on juuri se ”pointti” (rivit 24, 26 ja 32). Näin O7 ja rehtori luovat eroa O4:n aiemmin sanoittamaan näkökulmaan, jonka mukaan keskustelussa olisi kysymys erilaisten työtapojen paremmuutta koskevasta kamppailusta. Sen sijaan O7 ja rehtori lieventävät edellisissä puheenvuoroissa esille tuotua huolta arvostelun kohteeksi joutumisesta. Ensin O7 toteaa että ”ei kukaan valita siitä, että kuka mitäänkin tekee” (rivi 27). Rehtori jatkaa tästä kuvaamalla erilaisista työtavoista seuraavaa hyvää (rivit 28 ja 30) osoittaen siten arvostusta niiden toteuttajille. Näissä puheenvuoroissa rakentuu diskurssi monimenetelmäisestä koulutyöstä. Aiemmin voimakasta kritiikkiä keskustelua kohtaan osoittanut O4 ei tässä kohtaan ainakaan suoraan torju tuotettua näkökulmaa (rivi 29).

Rehtorin puheenvuoron jälkeen keskustelussa syntyy pitkä hiljaisuus (rivi 33). Tulkitsemme tämän reagoitina keskustelun saamaan uudelleenlähtöön ja siihen liittyvien tunteiden sulatteluun. Tauon jälkeen myös O6 osallistuu monimenetelmäisen koulutyön diskurssin rakentamiseen toteamalla, että ”kaikkia ei voi pakottaa siihen” (rivi 34). Näin hän asettuu puolustamaan omasta työtavastaan poikkeavia opettajia. Näytteen lopussa O7 esittää vielä omaan näkökulmaansa tukeutuvan kehittämis ehdotuksen (rivit 39–40 ja 42). Ehdotus työsuunnitelmien tarkastelusta – ”miten saatais ne pyörii ne asiat sillai, että ne ei häiritse toisia” – ei korosta tapahtumien negatiivisia seurauksia, muttei myöskään kiellä niistä aiheutuvaa häiriötä. Näin se lieven-

tää eri merkityksiin liittyvää polarisaatiota ja niihin kytkeytyvää kamppailun tarvetta. Tätä ehdotusta ei ainakaan suoranaisesti torjuta tai kritisoida keskustelun jatkuessa.

Kaiken kaikkiaan näyte osoittaa, kuinka diskursiivisessa kamppailutilanteessa rakentuneita vastakkainasetteluja purettiin ryhmän keskustelussa. Keskustelun jatkumista edistävät keskustelulliset siirrot tapahtuivat näytteessä ilman konsultin puuttumista keskusteluun. Keskustelun jatkumista edisti ymmärryksen osoittaminen erilaisille työtä koskeville näkökulmille ja eri osapuolten huolten huomioiminen keskustelussa. Vastakkainasettelun lieventymistä tuki myös ammatti-identiteettiin kohdistuvien uhkien lieventäminen sekä erilaisiin työtapoihin liittyvien hyvien puolien tunnistaminen. Samankaltaisia tekijöitä tunnistimme aineistomme muiden keskusteluaiheiden ympäriltä, joissa onnistuttiin välttämään diskursiivisen kamppailun kärjistyminen.

Johtopäätökset ja keskustelu

Tässä artikkelissa olemme tutkineet osallistavaa työyhteisöinterventiota analysoimalla sen yhteydessä käytyä vuorovaikutusta ja sen tuottamia seurauksia. Vuorovaikutuksen yksityiskohtainen tarkastelu teki mahdolliseksi eritellä keskusteluissa syntyneitä haasteita ja kamppailuasetelmia. Tulostemme valossa työntekijöitä osallistavaa kehittämiskeskustelua voi ymmärtää erilaisten merkitysten näytämönä. Niistä neuvottelu voi edistää yhteistä työn tutkimista, mutta myös tuottaa monenlaisia keskustelua monimutkaistavia ja osallistumismahdollisuuksia kaventavia kamppailuja. Keskusteluiden yhteydessä rakentuva diskursiivinen kamppailu tuottaakin keskusteluihin haasteen – kuinka jatkaa vuoropuhelua siten, että erilaiset näkemykset tulevat riittävästi huomioituksi.

Aineistomme teki näkyväksi erilaisia diskursseja, joissa koulutyöhön liittyvät muutok-

seen ja jatkuvuuteen liittyvät dilemmat ilmenivät erilaisina tapoina määritellä ja arvottaa koulutyötä. Niistä kumpuava diskursiivinen kamppailu näkyi vuorovaikutuksessa kyseenalaistamisena, kritiikkinä ja uudenlaisten merkitysten ehdottamisena. Diskursiivinen kamppailu myös henkilöityi tuottaen polarisoitunutta vastakkainasettelua. Kamppailutilanteessa konsultin avaukset vastakkainasettelua purkavaan keskusteluun eivät automaattisesti johtaneet uudelleenlaiseen vuorovaikutukseen, vaan keskusteluissa toistuivat omia näkemyksiä toistavat ja niitä oikeuttavat puheenvuorot. Toisaalta keskustelussa tehtiin spontaanisti keskustelun jatkumista edistäviä vuorovaikutuksellisia siirtoja. Tällaisia keskustelun piirteitä oli aineistossamme työtapojen ja niihin liittyvien kokemusten ymmärtävän tarkastelu eri näkökulmista, eri työtapojen hyvien puolten tunnistaminen ja erilaisten syytösten välttäminen ja arvostuksen osoittaminen.

Tutkimuksemme tukee näkemystä, jonka mukaan osallistaminen tuottaa systeemiin uudenlaista kompleksisuutta (Grant ym. 2008). Havaintomme diskursiivista kamppailuista ja niiden voimistumisesta osallistavissa keskusteluissa on yhdensuuntainen niiden aiempien tutkimusten kanssa, joiden mukaan työntekijöitä osallistava työn tutkiminen voi tehdä näkyväksi konflikteja tai jopa tuottaa niitä (MacPhee ym. 2010; Kykyri & Puutio 2015). Intresseihin kytkeytyvästä kamppailusta johtuen osallistaviin interventioihin liittyy väistämättä valtaa koskevia kysymyksiä. Interventioiden avainhenkilöiden, kuten siitä päättävien henkilöiden ja konsulttien, on syytä olla tästä tietoisia, sillä diskurssit ja valta kietoutuvat toisiinsa (Hardy & Phillips 2004). Muuten riskinä voi olla intervention valjastaminen eri toimijoiden valtapyrkimysten väli-neeksi (Vartiainen 2003).

Diskursiivisia kamppailuita ei tulisi nähdä itsessään vältettävänä asiana. Eri merkitysten välistä jännitteisyyttä voi pitää jopa organisaation oppimisen edellytyksenä (Argyris 1994). Keskustelun ohjaajalle ja osallistujille tämän

voi kuitenkin ajatella merkitsevän vuorovai-
kutuksellista haastetta (Barge & Little 2002;
Tsoukas 2009). Jännitteisissä keskusteluissa
oleelliseksi muodostuu kyky jatkaa keskuste-
lua siten, että se tukee yhteistä reflektointia
ja oppimista (Klev & Levin 2012). Gergen ja
kumppanit (2004) ovat puhuneet generatiivi-
sista ja toimimattomasta dialogista. He ovat
ehdottaneet, että generatiiviselle dialogille on
ominaista eri merkitysten tutkiminen useista
näkökulmista ja avoimuus uusille merkityk-
senannoille. Toimimattomat dialogin piirteet
puolestaan uhkaavat osallistumista rajoitta-
malla keskustelua eri tavoin. Ne voivat ilmetä
keskusteluissa esimerkiksi tiettyjen näkökul-
mien jyrkkänä torjumisena, syyllistämisenä
tai keskustelusta kieltäytymisenä. Näiden dia-
login piirteiden on aiemmin esimerkiksi kehi-
tyskeskusteluissa osoitettu olevan merkittäviä
keskustelun laadun ja sen saaman merkityk-
sen kannalta (Wink 2007).

Aineistomme kautta tarkasteluna erilais-
ten dialogin piirteiden tunnistaminen vuoro-
puhelussa on haasteellista. Yhteen suuntaan
generatiivista dialogia avaava puheenvuoro
voi näyttää toiseen suuntaan keskustelua rajoittavalta. Dialogin laatu saattaa myös vaihtua puheenvuorojen välissä hyvinkin lyhyen keskustelujakson aikana ja ennakoimattomasti. Osallistavia keskusteluja voidaan ymmärtää tutkimuksemme perusteella Stacey'n (2007) tapaan samanaikaisesti suunniteltuina ja emergentteinä. Suunnitelmallisuutta edustavat keskusteluille nimetyt raamit, tavoitteet ja ihanteet. Samanaikaisesti keskusteluiden kulku on kuitenkin ennustamatonta eikä kenenkään yksittäisen toimijan päätettävissä. Keskustelu ei etene lineaarisesti keskustelun ohjaajan tai interventioiden julkilausuttujen tavoitteiden suuntaan. Sen sijaan keskustelu on polveilevaa ja siinä voidaan palata aiempiin kamppailuasetelmiin ja tuottaa niitä uudelleen. Tämän on aiemmin osoitettu olevan tyyppillistä konfliktivuorovaikutukselle (Nguyen 2011).

Keskustelun ennakoimattomuus edellyttää erityisesti keskusteluiden ohjaajalta rakenteesta huolehtimisen ohella vuorovaikutuksen käänteiden tarkkaa seuraamista ja kykyä jäsentää siinä tapahtuvia ilmiöitä (Mackewn 2008). Keskustelutilanteet tuottavat hänelle tehtäviä, joihin hänen on reagoitava edistääkseen osallistamiseen ja demokraattisen dialogin edistämiseen perustuvaa agendaansa (Puutio 2009). Tästä ennakoimattomuudesta johtuen strukturoiduihinkin interventioissa voisi olla hyödyllistä säilyttää tiettyä väljyyttä. Tämä mahdollistaisi esimerkiksi prosessikonsultaation (Schein 1998) ideoiden mukaisen tilannekohtaisen reagoinnin. Se voi tarkoittaa esimerkiksi tilan ja huomion antamista ryhmästä esitetyille keskustelua edistävälle puheenvuoroille. Tällaisia voivat olla esimerkiksi ne, joissa osoitetaan arvostusta eri näkökulmille ja tutkitaan asioita käytännön kertomusten kautta. Tällainen vuoropuhelu voi edistää eri näkökulmia silloittavien diskurssien rakentumista (Molloy & Heath 2014). Sen voi myös ajatella suojaavan osallistujien ”kasvoja” sekä siten vähentävän defensiivisyyttä (Bradley & Campbell 2016; Goffman 1967). Keskustelun ohjaajien tulisi myös rohkaista keskustelun jatkamiseen tilanteissa, joissa dialogia uhkaa pysähtyminen tai jumiutumisen polarisoituneeseen debattiin.

Tutkimuksessamme olemme kuvanneet työyhteisöjen keskusteluiden kulkua yhdessä osallistavassa työyhteisöinterventiossa. Tutkimustulosten ei voida ajatella olevan suoraan yleistettävissä toisiin vastaaviin interventioihin. Pidämme kuitenkin perusteltuna olettaa, että samankaltaiset vuorovaikutukselliset ilmiöt ovat mahdollisia myös tutkimusaineistomme ulkopuolisissa työyhteisöjen keskusteluissa. Tutkimustuloksiamme voi mahdollisesti vinouttaa se, että toinen kirjoittajista toimi interventiossa konsulttina. Tätä olemme pyrkineet välttämään kuuntelemalla aineistoa yhdessä toisen kirjoittajan kanssa, joka ei osallistunut hankkeen toteutukseen. Olemme pyr-

kineet analyysissämme yhdistämään sekä aineiston sisäpuolista että ulkopuolista lukutapaa (Bartunek & Louis 1996). Samaan pyrimme altistamalla aineistomme ja päätelmämme laajemman tutkijaryhmän arvioitavaksi.

Tämä tutkimus on yksi varovainen askel ymmärtää osallistavia interventioita vuorovai-
kituksen prosessina. Jatkotutkimuksen teh-
tävänä on tehdä laajemmin näkyväksi tämän
tärkeän työelämän kehittämiskäytännön insti-
tuutiota ja siihen liittyviä käytännön haasteita.

Kirjallisuus

- Alasoini, T. (2011) Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Tykes-raportteja 76, Helsinki: Tekes.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000) Taking the linguistic turn in organizational research: Challenges, responses, consequences. *Journal of Applied Behavioral Science* 36 (2), 136–158.
- Argyris, C. (1994) Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review* 72 (4), 77–85.
- Barge, J.K. & Little, M. (2002) Dialogical wisdom, communicative practice, and organizational life. *Communication Theory* 12 (4), 375–397.
- Bartunek, J.M. & Louis, M.R. (1996) Insider/outsider team research. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Belova, O., King, I. & Sliwa, M. (2008) Introduction: Polyphony and organization studies: Mikhail Bakhtin and beyond. *Organization Studies* 29 (4), 493–500.
- Bond, F.W. & Bunce, D. (2001) Job control mediates change in work reorganization intervention for stress reduction. *Journal of Occupational Health Psychology* 6 (4), 290–302.
- Bourbonnais R., Brisson C., Vinet A., Vézina M., Abdous, B. & Gaudet, M. (2006) Effectiveness of a participative intervention on psychosocial work factors to prevent mental health problems in a hospital setting. *Occupational and Environmental Medicine* 63, 335–342.
- Bradley, G.L. & Campbell, A.C. (2016) Managing Difficult Workplace Conversations: Goals, Strategies, and Outcomes. *International Journal of Business Communication* 53 (4), 443–464.
- Buchanan, D. & Dawson, P. (2007) Discourse and audience: Organizational change as multi-story process. *Journal of Management Studies* 44 (5), 669–686.
- DeJoy, D.M., Wilson, M.G., Vandenberg, R.J., McGrath-Higgins, A.L. & Griffin-Blake, C. S. (2010) Assessing the impact of healthy work organization intervention. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83, 139–165.
- Du Gay, P. (2000) Markets and meaning: Re-imagining organizational life. Teoksessa M. Schultz, M. J. Hatch & M. H. Larsen (toim.), *The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand*. Oxford: Oxford University Press, 66–76.
- Erkama, N. (2010) Power and resistance in a multinational organization: Discursive struggles over organizational restructuring. *Scandinavian Journal of Management* 26 (2), 151–165.
- Ford, J.D. (1999) Organizational change as shifting conversations. *Journal of Organizational Change Management* 12 (6), 480–500.
- Francis, H. (2007) Discursive struggle and the ambiguous world of HRD. *Advances in Developing Human Resources* 9 (1), 83–96.
- Gergen, K.J. (1999) *An invitation to social construction*. Lontoo: Sage.
- Gergen, K.J., Gergen, M. & Barrett, F.J. (2004) Dialogue: Life and death of the organization. Teoksessa D. Grant, C. Hardy, C. Osrick & L. Putnam (toim.) *The SAGE handbook of organizational discourse*. Lontoo: Sage, 39–60.
- Goffman, E. (1967) *Interaction ritual: Essays on face-to-face behavior*. Garden City, NY: Doubleday.
- Gold, N. (1998) Using participatory research to help promote the physical and mental health of female social workers in child welfare. *Child Welfare* 77 (6), 701–725.
- Grant, T., Hardy, C., Osrick, C. & Putnam, L. (2004) Introduction: Organizational discourse: Exploring the field. Teoksessa D. Grant, C. Hardy, C. Osrick & L. Putnam (toim.) *The SAGE handbook of organizational discourse*. Lontoo: Sage, 1–36.
- Grant D., Keenoy, T. & Osrick, C. (1998) Introduction: Organizational discourse: Of diversity, dichotomy and multi-disciplinarity. Teoksessa D. Grant, T. Keenoy & C. Osrick (toim.) *Discourse and organization*. Lontoo: Sage, 1–14.
- Grant, J., Nelson, G. & Mitchell, T. (2008) Negotiating the challenges of participatory action research:

- relationships, power, participation, change and credibility. Teoksessa P. Reason & H. Bradbury (toim.) *The SAGE handbook of action research*. Lontoo: Sage, 588–601.
- Gustavsen, B. & Engelstad, P.H. (1986) The design of conferences and the evolving role of democratic dialogue in changing working life. *Human Relations* 39, 101–116.
- Halbesleben, J.R.B., Osburn, H. K. & Mumford, M. D. (2006) Action research as a burnout intervention. reducing burnout in the federal fire service. *Journal of Applied Behavioral Science* 42 (2), 244–266.
- Hall, S. (2001) Foucault: Power, knowledge and discourse. Teoksessa M. Wetherell, S. Taylor & S.J. Yates (toim.) *Discourse theory and practice: A reader*. Lontoo: Sage, 72–81.
- Hardy, C. & Phillips, N. (2004) Discourse and Power. Teoksessa D. Grant, C. Hardy, C. Osrick (toim.) *Organizational Discourse*. Lontoo: Sage, 299–316.
- Hazen, M.A. (1993) Towards polyphonic organization. *Journal of Organizational Change Management* 6 (5), 15–26.
- Jefferson, G. (2004) Glossary of transcript symbols with an introduction. Teoksessa G. H. Lerner (toim.) *Conversation Analysis: Studies from the first generation*. Philadelphia: John Benjamins, 13–23.
- Jääskeläinen, A. (2014) Työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosessista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. *Työelämän tutkimus* 12 (1), 58–63.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990) *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York, NY: Basic Books.
- Klev, R. & Levin, M. (2012) *Participative Transformation: Learning and Development in Practising Change*. Farnham: Routledge.
- Kobayashi, Y., Kaneyoshi A., Yokota, A. & Kawakami, M. (2008) Effects of a worker participatory program for improving work environments on job stressors and mental-health among workers. A controlled trial. *Journal of Occupational Health* 50, 455–470.
- Kykyri, V-L. & Puutio, R. (2015) Kritiikin ja moitteen esittäminen ja käsittely muutostilanteessa. Teoksessa R. Puutio & V-L. Kykyri (toim.) *Konsultointi keskusteluna – vuorovaikutuksen vivahteita ja tilanneherkkää tasapainoilua*. Oulu: Metanoia Instituutti, 115–132.
- Kykyri, V-L., Puutio, R. & Wahlström, J. (2010) Involving participation in organizational change through ownership talk. *The Journal of Applied Behavioral Science* 46 (1), 92–118.
- Landsbergis, P. A. & Vivona-Vaughan, E. (1995) Evaluation of an occupational stress intervention in a public agency. *Journal of Organizational Behavior* 16 (1), 29–48.
- Larjovuori, R-L., Manka, M-L. & Nuutinen, S. (2015) Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015/5. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- LeBlanc, P. M., Hox J. J., Schaufeli W. B., Taris, T.W. & Peeters, M. C. W. (2007) Take care! The evaluation of a team-based burnout intervention program for oncology care providers. *Journal of Applied Psychology* 92 (1), 213–227.
- Linna, A., Väänänen, A., Elovainio, M., Kivimäki, M., Pentti, J. & Vahtera, J. (2011) Effect of participative intervention on organisational justice perceptions: A quasi-experimental study on Finnish public sector employees. *The International Journal of Human Resource Management* 22 (3), 706–721.
- Mackewn, J. (2008) Facilitation as Action Research in the Moment. Teoksessa P. Reason & H. Bradbury (toim.) *The SAGE handbook of action research*. Lontoo: SAGE, 615–628.
- Macphee, M., Wardrop, A. & Campbell, C. (2010) Transforming work place relationships through shared decision making. *Journal of Nursing Management* 18 (8), 1016–1026.
- Mattila, P., Elo A-L., Kuosma, E. & Kylä-Setälä, E. (2006) Effect of a participative work conference on psychosocial work environment and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15 (4), 459–476.
- Mikkelsen, A. & Gundersen, M. (2003) The effect of a participatory organizational intervention on work environment, job stress, and subjective health complaints. *International Journal of Stress Management* 10 (2), 91–110.
- Mikkelsen, A., Saksvik, P. & Landsbergis, P. (2000) The impact of a participatory organizational intervention on job stress in community health care institutions. *Work and Stress* 14 (2), 156–170.

- Molloy, K. A. & Heath, R. G. (2014) Bridge discourses and organizational ideologies: Managing spiritual and secular communication in a faith-based, nonprofit organization. *International Journal of Business Communication* 51 (4), 386–408.
- Munn-Giddings, C., Hart, C. & Ramon, S. (2005) A participatory approach to the promotion of well-being in the workplace: Lessons from empirical research *International Review of Psychiatry* 17 (5), 409–417.
- Nguyen, H. (2011) Boundary and alignment in multiparty conflict talk. *Journal of Pragmatics* 43, 1755–1771
- Nielsen, K., Randall, R., Holten, A-L. & Rial-González, E. R. (2010) Conducting organizational-level occupational health interventions: What works? *Work & Stress* 24 (3), 234–259.
- Nytrø, K., Saksvik, P. Ø., Mikkelsen, A., Bohle, P. & Quinlan, M. (2000) An appraisal of key factors in the implementation of occupational stress interventions. *Work and Stress* 14 (3), 213–225.
- O'Connor, E. S. (1995) Paradoxes of participation: Textual analysis and organizational change. *Organization Studies* 16 (5), 769–803.
- Phillips, N. & Hardy, C. (2002) *Discourse analysis*. Thousand Oaks: Sage.
- Potter, J. (1996) *Representing reality: Discourse, rhetoric and social construction*. Lontoo: Sage.
- Puutio, R. (2009) Hidden agendas. Situational tasks, discursive strategies and institutional practices in process consultation. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Rautio M. (2004) *Muuttuva työelämä haastaa työterveyshuollon kehittämään menetelmiään ja osaamistaan*. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Rautio, M., Väisänen, A., Mäenpää-Moilanen, E., Rokkanen, T., Manninen, P. & Jalonen, P. (2011) Työyhteisön toimivuuden edistäminen työterveyshuollon toimintana. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 40. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Sagie, A. & Koslowsky, M. (2000) *Participation and Empowerment in Organizations: Modeling, Effectiveness, and Applications*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sirola, P., Puustinen, S., Jurvansuu, H., Virtanen, S. & Husman, P. (2012) Työpaikat terveyserojen kaventajina – osallistamalla oikeita ratkaisuja. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Saksvik, P. Ø., Nytrø K., Dahl-Jørgensen, C. & Mikkelsen, A. (2002) A process evaluation of individual and organizational occupational stress and health interventions. *Work and Stress* 16 (1), 37–57.
- Salminen, J. (2012) *Koulun pirulliset dilemmat*. Helsinki: Teos.
- Schein, E. H. (1998) *Process consultation revisited*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Seki, K.S., Ishikawa, H. & Yamazaki, Y. (2014) Participative Climate as a Key for Creating Healthy Workplaces. Teoksessa C. Biron, R.J. Burke & C. Cooper (toim.) *Creating Healthy Workplaces: Stress Reduction, Improved Well-being, and Organizational Effectiveness*. Farnham: Routledge, 183–202.
- Shotter, J. (1993) *Conversational realities. constructing life through language*. Lontoo: Sage.
- Stacey, R. (2007) *Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity*. 5th edition. Harlow: Prentice Hall.
- Sullivan, P. & McCarthy, J. (2008) Managing the polyphonic sounds of organizational truths. *Organization Studies* 29 (4), 525–541.
- Tsoukas, H. (2005) Afterword: Why language matters in the analysis of organizational change. *Journal of Change Management* 18 (1), 96–104.
- Tsoukas, H. (2009) A dialogical approach to the creation of new knowledge in organizations. *Organization Science* 20 (6), 941–957.
- Tsutsumi, A., Nagami, M., Yoshikawa, T., Kogi, K. & Kawakami, N. (2009) Participatory intervention for workplace improvements on mental health and job performance among blue-collar workers: A cluster randomized controlled trial. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 51 (5), 554–563.
- Vartiainen, E. (2003) Mistä konsultoinnissa on kysymys? Näkökulmia tutkivaan konsultointiin. *Työelämän tutkimus* 2 (1), 86–94.
- Wink, H. (2007) Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puheikäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Yeung, L. N. (1997) Confrontation or resolution management: Discourse strategies for dealing with conflict in participative decision-making. *Journal of Applied Management Studies* 6 (1), 63–75.

Liite 1. Litteraatiomerkit

(1)	Suluissa olevat numerot ilmaisevat tauon pituuden sekunneissa
(.)	Suluissa oleva piste ilmaisee mikrotaukoa (alle 0,5 sekuntia)
tauot=ta	Yhtä kuin – merkki ilmaisee tauon puuttumista puheenvuorojen väliltä
[päälle] [puhutt]ua	Hakasulut ilmaisevat päällekkäispuhunnan alku- ja loppukohdat
<u>Painotus</u>	Alleiviivattu ilmaisee painotusta puheessa
kuu- kuulin	Tavuviiva keskeneräisen sanan lopussa ilmaisee takeltelua / änkytystä
((huomioita))	Kaksinkertaisten sulkujen sisään litteroija on kirjannut tilannetta koskevia huomioitaan
()	Puhetta, joka ei ole nauhoituksesta kuultavissa
°hiljaa°	Astemerkit ilmaisevat hiljaisella äänellä sanottua
↑nousee	Ylöspäin osoittava nuoli ilmaisee nousevaa intonaatiota
↓laskee	Alaspäin osoittava nuoli ilmaisee laskevaa intonaatiota
pide:entyy	Kaksoispiste sanan keskellä merkitsee edeltävän äänteen pidentymistä
o-h-t-h-in	Sanan sisälle lisätyt h-kirjaimet ilmaisevat puheen sisäistä naurua
>nopea<	Nopeutettu jakso puheessa
<hidas>	Hidastettu jakso puheessa
.hhh	Kuuluva sisäänhengitys
hhh	Kuuluva uloshengitys
£hymyä£	Hymyillen sanottu sana tai jakso