

JYU DISSERTATIONS 383

Mikko Pohjola

Jännitteet, vuorovaikutukselliset karikat ja diskursiiviset muutokset työyhteisöiden konsultoinnissa



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ
FACULTY OF EDUCATION AND
PSYCHOLOGY

JYU DISSERTATIONS 383

Mikko Pohjola

Jännitteet, vuorovaikutukselliset karikat ja diskursiiviset muutokset työyhteisöiden konsultoinnissa

Esitetään Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunnan suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi kesäkuun 4. päivänä 2021 kello 12.

Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of
the Faculty of Education and Psychology of the University of Jyväskylä,
on June 4, 2021 at 12 o'clock noon.



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2021

Editors

Noona Kiuru

Department of Psychology, University of Jyväskylä

Ville Korkiakangas

Open Science Centre, University of Jyväskylä

Cover painting: *Green Squares* (from series, the Mathematical Basis of the Arts) (ca. 1934) painting in high resolution by Joseph Schillinger. Original from The Smithsonian Institution. Digitally enhanced by rawpixel. Retrieved 26.4.2021 from <https://www.rawpixel.com/image/2906536/free-illustration-image-abstract-blue-modern-art>. Public domain: <https://creativecommons.org/share-your-work/public-domain/cc0/>.

Copyright © 2021, by University of Jyväskylä

ISBN 978-951-39-8641-4 (PDF)

URN:ISBN:978-951-39-8641-4

ISSN 2489-9003

Permanent link to this publication: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8641-4>

ABSTRACT

Pohjola, Mikko

Tensions, communicational obstacles to consulting goals and discursive changes in organizational consulting conversations

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2021, 76 p.

(JYU Dissertations

ISSN 2489-9003; 383)

ISBN 978-951-39-8641-4 (PDF)

In this dissertation, I studied tensions, communicational obstacles to consulting goals, and discursive change in the context of multi-party organizational consultation conversations. Discourse analytical methods and positioning theory were used to gain insight into these phenomena. The study data consisted of audio recordings of real consultation situations and their written transcripts. The empirical part of the dissertation comprises three published articles. The first article discusses discursive struggles in the context of a participative organizational intervention. The second article focuses on how responsibility and agency were negotiated in a consultation meeting. The third article examines how a moral dilemma was created and handled in a consultation meeting. The results of this research suggest that the tensions emerging in consultation conversations can be understood as discursive struggles. They may stem from contradictory ways of meaning-making concerning work goals and ways of working. Discursive struggles may also be generated when the social and moral orders of the organization are constructed in conflicting ways. The study showed that these tensions and their negotiation can produce obstacles to communication that can make it difficult for the consultant to promote conversation in line with the ideals of participative and dialogic consultation. The data analysis showed that even short consultation conversations can promote discursive changes. In the consultation conversations, new ways of talking about the organization's conflicted issues were sought. The discursive changes related to ways of conducting the conversation and the emergence of new meanings. During the consultation meeting, conflicted discourses were reworked in ways that made them less demanding and extreme. Moreover, the moral order of the consultation conversation was renegotiated. This made it possible for the interlocutors to position themselves more favourably and to overcome communicational obstacles. According to the results of the research, consulting conversations can be understood as a forum for negotiating conflicted discourses. The consultation meetings created a "dialogical container" and "liminal space" that challenged the participants to find new ways of talking and create new meanings. Finally, the contribution of these findings to the theories and practices of consultation and organization development are discussed.

Keywords: communication, tensions, conflicts, organization consultation, participation, discourse analysis, positioning theory, positioning, moral orders, responsibility, agency

TIIVISTELMÄ

Pohjola, Mikko

Jännitteet, vuorovaikutukselliset karikat ja diskursiiviset muutokset työyhteisöiden konsultoinnissa

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2021, 76 s.

(JYU Dissertations

ISSN 2489-9003; 383)

ISBN 978-951-39-8641-4 (PDF)

Tutkimuksessani tarkastelin monenkeskisissä organisaatioiden konsultointikeskusteluissa rakentuvia jännitteitä, vuorovaikutuksellisia karikoita ja konsultointikeskusteluissa tapahtuvaa diskursiivista muutosta. Tässä tarkastelussa hyödynsin diskurssianalyysin ja positiointiteorian menetelmiä ja käsitteistöä. Tutkimuksen aineiston muodostivat todellisista konsultointikeskusteluista tehdyt äänitallenteet ja niiden litteraatiot. Tutkimuksen empiirinen osa muodostui kolmesta osatutkimuksesta. Niistä ensimmäinen käsitteli diskursiivisten kamppailuiden rakentumista osallistavassa työyhteisöinterventiossa. Toisen aiheena oli vastuuta ja toimijuutta koskeva neuvottelu konsultointikeskustelussa. Kolmas osatutkimus koski moraalisen dilemman rakentumista ja käsittelyä konsultointitapaamisessa.

Tutkimuksessa tekemieni havaintojen perusteella konsultointikeskusteluissa rakentuvia jännitteitä voi ymmärtää diskursiivisina kamppailuina. Ne voivat koskea työn tekemisen päämääriä ja tapoja tai työyhteisön sosiaalista ja moraalista järjestystä. Osoitin, että nämä jännitteet ja niitä koskeva neuvottelu voivat tuottaa keskusteluun vuorovaikutuksellisia karikoita, jotka tekevät asiakkaan osallistamisen ja dialogisuuden periaatteisiin nojaavan konsultoinnin ihanteiden mukaisen asioiden yhteisen tutkimisen ja uusien merkitysten muodostumisen edistämisen haasteelliseksi. Tutkimus osoitti, että lyhyissäkin konsultointikeskusteluissa voi tapahtua diskursiivisia muutoksia. Konsultointikeskusteluissa haettiin yhdessä uudenlaisia tapoja keskustella jännitteisissä tilanteissa. Keskustelussa tapahtuneet muutokset koskivat keskustelun käymisen tapoja ja uusien merkitysten muodostumista. Konsultointitapaamisissa kamppailuasetelmia rakentaneita diskursseja työstettiin vähemmän ehdottomiksi tai vaativiksi. Myös keskustelun moraalista järjestyksestä neuvoteltiin uudelleen. Nämä diskursiiviset muutokset mahdollistivat keskustelijoille aiempaa suotuisamman asemoitumisen ja irrottautumisen vuorovaikutuksellisista karikoista. Tutkimuksen havaintojen perusteella konsultointikeskustelut tuottivat foorumin jännitteisiä diskursseja koskevalle neuvottelulle. Konsultoinnin tuottama ”dialoginen säiliö” ja ”välitila” haastoivat keskustelijoita uudenlaiseen keskusteluun ja uusien merkitysten muodostamiseen. Lopuksi pohdin näiden havaintojen merkitystä sekä konsultoinnin ja organisaatioiden kehittämistä koskevalle keskustelulle että konsultoinnin käytännöille.

Avainsanat: vuorovaikutus, jännitteet, konfliktit, organisaatioiden konsultointi, osallistaminen, diskurssianalyysi, positiointiteoria, asemointi, moraalinen järjestys, vastuu, toimijuus

Author's address Mikko Pohjola, LicA
Department of Psychology
University of Jyväskylä, Finland
mikko.j.pohjola@jyu.fi

Supervisors Adjunct Professor Virpi-Liisa Kykyri, PhD
Department of Psychology
University of Jyväskylä
Faculty of Social Sciences / Psychology
University of Tampere

Adjunct Professor Aarno Laitila, PhD
Department of Psychology
University of Jyväskylä

Professor Juha Holma, PhD
Department of Psychology
University of Jyväskylä

Reviewers Professor Kirsi Juhila, PhD
Faculty of Social Sciences
University of Tampere

Senior Lecturer Matti Kuittinen, PhD
School of Educational Sciences and Psychology
University of Eastern Finland

Opponent Professor (emeritus) Hannu Rätty, PhD
School of Educational Sciences and Psychology
University of Eastern Finland

ESIPUHE

Tämän väitöskirjan juuret ulottuvat vuoteen 2010. Opiskelin silloin Psykonetin järjestämissä erikoispsykologiopinnoissa työ- ja organisaatiopsykologiaa. Kyseisissä opinnoissa yliopistolehtorina toimi PsT Risto Puutio. Hänen kursseillaan ja hänen tutkimustensa kautta aloin perehtyä tutkimusotteeseen, jossa tutkimuksellisen kiinnostuksen kohteena ovat konsultointitilanteissa käydyt todelliset keskustelut.

Tästä lähestymistavasta kiinnostuneena ryhdyin suunnittelemaan lisensiaatintutkimuksen tekemistä konsultointivuorovaikutuksesta ja aineiston keräämistä konsultointitilanteista, joihin työssäni työterveyspsykologina keskusteluiden ohjaajana usein osallistuin. Suurimmat kiitokset kuuluvatkin tutkimukseen osallistuneille henkilöille ja organisaatioille. Yhteistyö heidän kanssaan oli antoisaa ja opettavaista. Ilman heidän osallistumistaan ja suostumustaan tätä tutkimusta ei olisi ollut mahdollista toteuttaa.

Onnekseni Risto suostui lisensiaatintyöni ohjaajaksi. Lisensiaatintyön pohjalta kirjoitimme Riston kanssa sittemmin tämän väitöskirjan ensimmäisen artikkelin. Riston inspiroiva ja viisas ohjaus syvensi kiinnostustani tämänkaltaiseen tutkimukseen sekä vahvasti ajatustani väitöskirjan kirjoittamisesta.

Ensimmäisen artikkelin valmistuttua tapasin PsT, dosentti Virpi-Liisa Kykyrin hänen pitämällään luennolla. Tiesin, että hän on kirjoittanut työyhteisöiden konsultointia koskevia tutkimustekstejä yhdessä Riston kanssa. Se rohkaisi minua kysymään, suostuisiko hän ohjaamaan väitöskirjatyötäni. Ilokseni Virpi-Liisa suostui. Hänen tutkimustani kohtaan osoittamansa aito kiinnostus, tutkimuksellinen osaaminen sekä aktiivinen ja rohkaiseva ohjaus on ollut merkityksellistä työn valmistumisen kannalta. Hienoa oli saada hänen lisäkseen ohjaajiksi FT, dosentti Aarno Laitila ja professori Juha Holma, jotka toimivat opettajani jo psykologian maisteriopintojen aikaan. Heidän tarkkanäköisyytensä ja analyyttinen kykynsä datasessioissa teki minuun vaikutuksen ja lisäsi tutkimustyötäni kohtaan kokemaa innostusta.

Työni ohjaajien lisäksi haluan kiittää väitöskirjani esitarkastajia PsT Matti Kuittista ja professori Kirsi Juhilaa. Heidän kannustavat arvionsa lämmittivät mieltäni väitöstyön loppuvaiheilla. Heidän osuvat kriittisemmät huomionsa ovat vaikuttaneet väitöstyön lopulliseen muotoon. Kiitokset myös professori emeritus Hannu Rädylle, joka on ystävällisesti lupautunut vastaväittäjäkseni.

Väitöstyöni englanninkielisten osuuksien kielentarkastuksesta haluan kiittää Michael Freemia, jonka kanssa yhteistyö oli miellyttävää ja sujuvaa. Kiitokset myös Hyvinkään kaupunginkirjaston kaukopalvelun Sari Piroselle. Hänen avullaan sain nopeasti luettavakseni sellaisia väitöstutkimukseni kannalta tärkeitä lähdeaineita, joiden etsiminen muuten olisi vaatinut paljon aikaa ja vaivaa.

Työni edistymisen kannalta tärkeää oli päivätyössäni Terveystalossa toimivien edellisten ja nykyisen esihenkilöiden myönteinen suhtautuminen tutkimuksen tekemiseen, mikä näkyi yleisenä kiinnostuksena tutkimusta kohtaan, kannustuksena sen tekemiseen sekä suotuisana suhtautumisena opintovapaisiin.

Kiitos siis Tommi Qvcikille, Minna Kuituselle, Anu Tarolle ja Kaarle Lagerstammille.

Minulla on aihetta kiittää Työllisyysrahastoa, jonka myöntämä aikuiskoulutustuki edisti merkittävästi väitöstyön valmistumista. Haluan kiittää myös Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden ja psykologian tiedekuntaa, josta myönnetyt apurahan turvin, minun oli mahdollista keskittyä täysipainoisesti väitöskirjani viimeistelyyn.

Ohjaajien lisäksi muutamat ystäväni ja sukulaiseni ovat olleet minulle merkittävänä tukena tässä projektissa. Toni ja Terhi Mets ovat jaksaneet olla kiinnostuneita tutkimuksestani, sen kulloisestakin vaiheesta ja rohkaista eteenpäin. Jari Parkkisen kanssa käydyt keskustelut diskursiivisesta tutkimusotteesta ovat tuoneet raikasta näkökulmaa ajatteluuni organisaatioita koskevan diskursiivisen tutkimuksen ulkopuolelta. Isäni Martti Pohjola ja äitini Tuula Pohjola ovat myös olleet väitöstyössäni tärkeä henkinen tuki. Eniten tätä aikaa on ollut jakamassa perheeni. Kiitos rakkaalle vaimolleni Elinalle poikkeuksetta kannustavasta ja rohkaisevasta suhtautumisesta väitöstyön tekemiseen ja kaikesta muutenkin. Lapsilleni Veikolle, Vienolle ja Ainolle kiitokset kuuluvat ennen kaikkea hyvän meiningin ylläpitämisestä ja elämänilosta.

Hyvinkäällä 19.4. 2021
Mikko Pohjola

ALKUPERÄISARTIKKELIT

- I Pohjola, M. & Puutio, R. (2018). Osallistava työyhteisöinterventio diskursiivisen kamppailun näyttämönä. *Työelämän tutkimus*, 16 (2), 98-112.
- II Pohjola, M., Kykyri, V.-L. & Laitila, A. (2018). Neuvottelu vastuusta ja toimijuudesta yhteistyön kehittämiseen liittyvässä konsultaatiossa. *Psykologia*, 53, 386-401.
- III Pohjola, M., Kykyri, V.-L., Laitila, A. & Holma, J. (2021). Moraalisen dilemman rakentuminen ja käsittely työyhteisön yhteistyön kehittämistä koskevassa konsultointikeskustelussa. *Psykologia*, 56, 50-66.

Alkuperäisartikkeleissa I-III olen vastannut tutkimusaineiston keruusta, aineiston analyysistä ja artikkelin käsikirjoituksen laatimisesta.

Artikkelissa I RP on osallistunut aineiston analysointiin ja käsikirjoituksen laatimiseen.

Artikkelissa II VLK ja AL ovat osallistuneet aineiston analysointiin ja kommentoineet käsikirjoitusta.

Artikkelissa III VLK, AL ja JH ovat osallistuneet aineiston analysointiin ja kommentoineet käsikirjoitusta.

KUVIOT

KUVIO 1	Konsultointiprosessi: "osallistava työyhteisöinterventio" 28
KUVIO 2	Konsultointiprosessi: työyhteisön yhteistyön kehittämiseksi järjestetty prosessikonsultointi 30
KUVIO 3	Konsultointikeskusteluissa rakentuneet vuorovaikutukselliset karikat, konsultin vuorovaikutukselliset siirrot ja keskusteluissa tapahtuneet diskursiiviset muutokset 53

SISÄLLYS

ABSTRACT
TIIVISTELMÄ
ESIPUHE
ALKUPERÄISARTIKKELIT
KUVIOT
SISÄLLYS

1	JOHDANTO	13
1.1	Osallistuva asiakas ja dialogisuus konsultoinnin ihanteina	14
1.1.1	Prosessikonsultointi: pyrkimyksenä asiakkaan toimijuuden vahvistaminen ja uusien merkitysten muodostuminen.....	14
1.1.2	Osallistamisen ja dialogisuuden ihanteet strukturoidussa osallistavassa työyhteisöinterventiossa.....	15
1.2	Konsultoinnin jännitteet ja keskustelun juuttumisen riskit sekä niiden konsultille tuottamat haasteet.....	16
1.3	Diskursiivinen näkökulma keskusteluihin.....	18
1.3.1	Diskurssi, diskursiiviset kamppailut ja merkitysneuvottelut.....	18
1.3.2	Diskursiivinen asemointi	21
1.3.3	Moraali diskurssissa	23
1.3.4	Diskursiivinen näkökulma toimijuuteen ja vastuullisuuteen.....	24
1.4	Tutkimuksen tavoitteet	25
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT	27
2.1	Tutkimuksen osallistajat ja aineistot.....	27
2.1.1	Työyhteisön toimivuuden parantamiseksi suunnattu strukturoitu osallistava työyhteisöinterventio	28
2.1.2	Työyhteisön yhteistyön kehittämiseksi järjestetty prosessikonsultointi	29
2.2	Aineiston käsittely ja tutkimusintressin kehittyminen.....	30
2.3	Tutkimuksen analyysimenetelmä	31
2.4	Tutkimuksessa käytetyt analyttiset käsitteet.....	33
3	YLEISKATSAUS OSATUTKIMUKSIIN	35
3.1	Osatutkimus I.....	35
3.2	Osatutkimus II.....	37
3.3	Osatutkimus III	38
4	POHDINTA.....	41
4.1	Konsultointikeskusteluiden jännitteet työtä koskevia merkityksiä ja sosiaalista järjestystä koskevinä diskursiivisinä kamppailuina	41

4.2	Vuorovaikutukselliset karikot ja niiden konsultille tuottamat haasteet	43
4.3	Jännitteisen keskustelun orkesterointi: konsultin käyttämät vuorovaikutukselliset keinot konsultoinnin ihanteiden mukaisen dialogin edistämiseksi	45
4.4	Diskursiivinen muutos prosessina ja päämääränä	47
4.5	Konsultointitapaaminen diskursiivisen muutoksen kontekstina.....	51
4.6	Tutkimustulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä koskevia kysymyksiä.....	55
4.7	Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitteet	57
4.8	Tutkimuksen eettiset haasteet ja niiden hallinta	58
4.9	Tutkimuksen kontribuutio konsultoinnin käytännöille ja organisaatioille	60
	SUMMARY	63
	LÄHTEET	66
	LIITE 1.....	76
	ALKUPERÄISET JULKAISUT	

1 JOHDANTO

Tutkin väitöskirjassani työyhteisöiden konsultointia tilanteissa, joissa työpaikan yhteistyössä on koettu hankaluuksia. Tutkimuksellisen kiinnostukseni kohteena ovat erityisesti konsultointikeskusteluissa ilmenevät jännitteet ja niiden vuorovaikutuksellinen käsittely. Jännitettä käytän yleiskäsitteenä kuvaamaan tilanteita, joissa keskustelun tunneilmapiiri kiristyy erimielisyyksien tai keskustelun aiheen sisältämän keskustelijoiden kasvoille tuottaman uhan seurauksena. Tutkimus nojautuu funktionaaliseen kielikäsitteeseen. Siihen perustuen tutkin sitä, mitä kielellä konsultointitilanteissa tehdään ja saadaan aikaiseksi.

Väitöskirjani empiirinen aineisto muodostuu kahdesta konsultointiprosessista. Molemmissa tavoitteena oli työhyvinvoinnin ja työyhteisön yhteistyön parantaminen. Ensimmäinen prosesseista oli peruskoulussa toteutettu strukturoitu osallistava työyhteisöinterventio ja toinen julkisessa sosiaali- ja terveystaloyksikössä toteutettu vapaamuotoisempi prosessikonsultointi. Molemmissa prosesseissa konsultointi nojautui asiakkaan osallistamisen ja demokraattisen dialogin edistämisen ihanteisiin. Näiden ihanteiden kautta on ajateltu voitavan edistää asiakkaan toimijuutta suhteessa heidän kohtaamiinsa ongelmiin sekä organisaation kannalta aiempaa hyödyllisempien merkitysten muodostumista.

Osallistavaa organisaatioiden kehittämistä ja prosessikonsultointia koskevissa tutkimuksissa on osoitettu, että aktiivisen osallistumisen ja demokraattisen dialogin ihanteiden toteutuminen ei ole itsestään selvää (Munn-Giddings, Hart, & Ramon, 2005; O'Connor, 1995; Yeung, 1997). Organisaatioita koskevissa keskusteluissa on usein kuultavissa keskenään kamppailevia diskursseja eli tapoja tuottaa ja muokata puheen kohteena olevaa asiaa (Ford, 1999; Grant, Keenoy, & Oswick, 1998; Mumby & Clair, 1997; Phillips & Hardy, 2002a; Tsoukas, 2005). Konsultointikeskustelua voi ymmärtää foorumina, joissa neuvotellaan työtä ja organisaatiota koskevista merkityksistä ja niihin liittyvistä sosiaalisista järjestyksistä. Tässä neuvottelussa keskustelijat ovat aktiivisia toimijoita, jotka pyrkivät kannaltaan suotuisiin päämääriin. Nämä päämäärät voivat olla keskenään ristiriitaisia. Tämän seurauksena keskustelut voivat olla jännitteisiä ja niihin osallistuminen ohjattaville emotionaalisesti vaativaa.

Organisaatiota koskevat keskustelut voivat myös juuttua asetelmiin, jossa työn yhteinen tutkiminen ja uusien merkitysten muodostuminen tulevat haasteellisiksi keskustelijoiden keskittyessä puolustamaan ja oikeuttamaan omia näkemyksiään (Thomas, Sargent, & Hardy, 2011; Tsoukas, 2009). Konsultille nämä tilanteet voivat tuottaa haasteita, jotka hänen on pyrittävä ratkaisemaan edistääkseen osallistumisen ja demokraattisen dialogin ihanteita sekä uusien, organisaation kannalta aiempaa hyödyllisempien merkitysten muodostumista. Tässä tutkimuksessa kutsun tällaisia tilanteita ”vuorovaikutukselliseksi karikoiksi”.

Väitöskirjassani pyrin tuottamaan lisää tietoa konsultointikeskusteluissa rakentuvista jännitteistä ja vuorovaikutuksellisista karikoista sekä niiden konsultille tuottamista haasteista. Tässä tarkastelussa hyödynnän diskurssin ja diskursiivisten kamppailuiden, diskursiivisen asemoinnin, moraalisen järjestyksen ja toimijuuden käsitteitä. Näiden käsitteiden avulla pyrin tuottamaan sekä organisaatioiden vuorovaikutusta koskevaa tutkimusta että käytännön konsultointityötä hyödyttävää tietoa organisaatioiden jännitteiden rakentumisesta ja niiden vuorovaikutuksellisesta dynamiikasta.

1.1 Osallistuva asiakas ja dialogisuus konsultoinnin ihanteina

1.1.1 Prosessikonsultointi: pyrkimyksenä asiakkaan toimijuuden vahvistaminen ja uusien merkitysten muodostuminen

Prosessikonsultoinnilla tarkoitetaan organisaatioiden kehittämisessä sovellettavaa toimintamallia, jossa konsultti asettuu yhdessä asiakkaan kanssa tutkimaan ongelmallista tilannetta: sen luonnetta, ajankohtaisuutta, vaikutuksia ja ratkaisumahdollisuuksia (Kykyri & Puutio, 2015a). Prosessikonsultoinnin toimintamallin esitteli ensimmäisenä Edgar Schein (1969). Hänen mukaansa se vastasi positivistiseen maailmankuvaan perustuvia suoraviivaisia konsultoinnin tapoja paremmin organisaatioiden usein monitahoisiin ja vaikeasti hahmottuviin ongelmiin (Kykyri & Puutio, 2015a). Prosessikonsultoinnin lähestymistavan mukaan ohjausprosessin kannalta olennaiset ilmiöt ovat harvoin suoraan tunnistettavissa ja ratkaistavissa (Pietiläinen, Syväjärvi, Talvitie, & Perttula, 2015). Ongelmien käsitteellistämisen ajatellaan olevan sidoksissa sekä ohjaajan että ohjattavien aiempiin kokemuksiin ja ohjaustilanteesta kumpuaviin tulkintoihin. Niitä koskevan ymmärryksen oletetaan lisääntyvän vähitellen konsultointiprosessin edetessä (Schein, 1999).

Prosessikonsultoinnin periaatteiden mukaan ohjattavat ”omistavat” määrittelmänsä ongelmat ja ovat viime kädessä vastuussa niihin liittyvistä ratkaisuista (Schein, 1999). Konsultin tehtävänä on toimia osallistavana kanssakulki-jana, joka pyrkii vahvistamaan asiakkaan ymmärrystä kohtaamastaan ongelmallisesta tilanteesta ja ottamaan toimijuutta sen ratkaisemiseksi tai helpottamiseksi (Kykyri & Puutio, 2015a; Puutio, Kykyri, & Wahlström, 2013; Schein, 1999). Tämä eroaa niin sanotusta asiantuntijamallista, jossa konsultti pyrkii tuottamaan val-

miin ratkaisun asiakkaan ongelmaan, sekä lääkäri - potilas mallista, jossa konsultti kerää ensin asiakkaalta tietoa ongelman luonteesta ja antaa hänelle tämän jälkeen asiantuntemukseensa perustuvan toimintaa koskevan suosituksen (Schein, 1999).

Prosessikonsultointia on sittemmin tulkittu eri lähtökohdista, eikä enää voida puhua yhtenäisestä työtavasta tai metodista (Kykyri & Puutio, 2015a; Pietiläinen ym., 2015). Nykyisin prosessikonsultointi nähdäänkin laajana lähestymistapana ja toiminnan kehyksenä (Kykyri & Puutio, 2015a). Tuoreemmissa prosessikonsultointia koskevissa kirjoituksissa on painotettu konsultointivuorovaikutuksen laadun ja uusien merkitysten yhteistä tuottamista konsultointikeskusteluissa (Bushe & Marshak, 2015; Lambrechts, Grieten, Bouwen, & Corthouts, 2009; Pietiläinen ym., 2015; Schein, 2003). Schein (2003) on kirjoittanut dialogin merkityksestä organisaation oppimisen edellytyksenä. Lambrechts ja hänen kollegansa (2009) ovat puolestaan suunnanneet huomiota ohjausvuorovaikutuksessa käytävän dialogin laatuun. He ovat esittäneet, että konsultoinnissa fokus tulisi kohdistaa keskustelukäytänteisiin ja siihen, miten ne tuottavat yhteisöä keskustelun hetkellä. Tästä näkökulmasta katsottuna keskusteluissa oleellista ei ole siis ainoastaan siinä mahdollisesti muodostuva tieto tai ymmärrys, vaan myös se millaisia keskinäisiä suhteita se tuottaa. Heidän mukaansa vastavuoroiset, paneutuvat, reflektointia edistävät ja osallistujia koskettavat konsultointikeskustelun tavat voivat tuottaa organisaation toiminnan kannalta suotuisaa sosiaalista todellisuutta ja suhteissa olemista.

Dialogisessa prosessikonsultoinnissa kiinnitetään erityistä huomiota merkitysten muokkaamiseen ja uusien merkitysten houkutteluun organisaation keskusteluissa (Bushe & Marshak, 2015). Konsultin roolina tässä keskustelussa pidetään keskustelun ”koreografina” toimimista (Bushe & Marshak, 2014). Roolistaan käsin hän voi haastaa asiakkaita keskusteluun ja luoda tilaa erilaisten näkemysten ilmaisemiselle (Holman, 2015). Uusien, aiempaa hyödyllisempien merkityksenantojen, muodostumista voidaan tämän näkemyksen mukaan edistää esimerkiksi suuntaamalla uteliasta huomiota asiakkaiden itsestään selvyyskinä kuvaamiin asioihin sekä tutkimalla yhdessä ihmisten näkemysten taustalla olevia merkityksiä (Barge, 2015). Holmanin (2015) mukaan uudenlaisia merkityksiä voidaan houkuttaa myös esittämällä kysymyksiä muutosmahdollisuuksista ja osoittamalla hyväksyntää erilaisille näkemyksille.

1.1.2 Osallistamisen ja dialogisuuden ihanteet strukturoidussa osallistavassa työyhteisöinterventiassa

Strukturoitujen osallistavien työyhteisöinterventioiden (Mikkelsen & Gundersen, 2003; Mikkelsen, Saksvik, & Landsbergis, 2000) tavoitteena on edistää yksilöiden ja organisaatioiden oppimista sekä sellaisten keinojen löytymistä, joiden avulla työtä voidaan kehittää vähemmän kuormittavaksi. Tähän pyritään tarjoamalla valmiiksi määritellyn struktuurin mukaisesti puitteita ja rakenteita työtä ja työhyvinvointia koskevalle, työyhteisön eri toimijoiden väliselle, keskustelulle. Intervention puitteissa toteutetuissa tapaamisissa keskustellaan työhyvinvoinnista

ja siihen liittyvistä kehittämistarpeista erilaisissa ryhmissä, tehdään kehittämis-ehdotuksia sekä toteutetaan ja arvioidaan kehittämistoimenpiteitä. Demokraattisen dialogin ihanteen mukaisesti työyhteisön jäsenillä tulisi olla interventioon liittyvissä keskusteluissa heidän asemastaan riippumatta tasa-arvoinen oikeus osallistua keskusteluun ja tuoda esille henkilökohtaiseen kokemukseensa perustuvia näkemyksiään (Gustavsen & Engelstad, 1986).

Konsultin roolina osallistavissa työyhteisöinterventioissa on intervention toteutuksen rakenteesta huolehtiminen ja keskusteluiden edistäminen (Mattila, Elo, Kuosma, & Kylä-Setälä, 2006; Mikkelsen & Gundersen, 2000; Mikkelsen, Saksvik, & Landsbergis, 2000). Tämä voi tarkoittaa työntekijöiden houkuttelemista aktiiviseen osallistumiseen ja parannusehdotusten esittämiseen (Gold, 1998; Mikkelsen & Gundersen, 2000). Tämän lisäksi konsultin tehtävänä pidetään osallistujien välisen kommunikaation helpottamista (Mikkelsen, Saksvik, & Landsbergis, 2000). Osallistavissa interventioissa konsulttia kutsutaankin usein fasilitaattoriksi. Tämä kuvaa hänen rooliaan ennen kaikkea vuoropuhelun mahdollistajana eikä esimerkiksi asiakasorganisaation tilanteen asiantuntijana tai ulkopuolisena selvittelijänä.

1.2 Konsultoinnin jännitteet ja keskustelun juuttumisen riskit sekä niiden konsultille tuottamat haasteet

Osallistamisen ja dialogiin kutsumisen voi nähdä asiakkaille osoitettuna haasteena osallistua työtä ja työyhteisöä koskevaan merkitysneuvotteluun. Organisaatioille ominaisen moniäänisyyden takia tällaiseen neuvotteluun voi jo lähtökohtaisesti olettaa liittyvän jännitteitä (Pellegrinelli, 2002). Parhaimmillaan tämä jännite voi haastaa asioiden tarkasteluun uusista näkökulmista ja uudenlaisen ymmärryksen muodostumiseen (Bushe & Marshak, 2016; Campbell, 2008). Osallistavaa työyhteisön kehittämistä koskevissa tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että jännitteet voivat myös rajoittaa osallistumista (Munn-Giddings, Hart, & Ramon, 2005).

Osallistuminen monenkeskiseen keskusteluun voi olla ohjattaville emotionaalisesti haastavaa (Campbell, 2008; Kykyri, 2008; Lambrechts ym., 2009). Osallistuessaan keskusteluun he joutuvat laittamaan "itsensä peliin" ja miettimään sitä, millaisena he tulevat nähdyiksi (Campbell, 2008). Tilanteisiin voi sisältyä näin kasvovuhkaa eli riskiä arvon tunteen menetyksestä. Tämä voi tuottaa keskusteluihin varautuneisuutta. Tutkimuksissa onkin näytetty, että konsultti voi joutua houkuttelemaan ohjattavia osallistumaan keskusteluun ja puhumaan asioista omalla äänellään (Kykyri & Puutio, 2015b; Kykyri, Puutio, & Wahlström, 2010).

Konsultointikeskusteluissa ilmaistaan usein myös joko itse konsultointitilanteeseen tai toisiin osallistujiin kohdistuvaa kritiikkiä tai moitetta (Kykyri & Puutio, 2015c; Kykyri & Puutio, 2018; Kykyri, Puutio, & Wahlström, 2007). Kriittikin esittäminen on tunteita herättävä tilanne, joka tuottaa keskusteluun jännitettä. Tilanne voi olla vaativa sekä kritiikin esittäjälle että sen kohteelle. Esittäjälle

siitä syystä, että hän voi joutua itse kritiikin kohteeksi tai vähintäänkin perustelemaan kritiikkiään. Kohteelle siksi, että hänen kasvonsa tulevat kritiikin myötä uhatuiksi. Monenkeskisissä konsultointikeskusteluissa esitetyn kritiikin kasvouhkaa voimistaa tilanteessa läsnä oleva yleisö (Campbell, 2008; Kykyri & Puutio, 2015c). Konsultointikeskustelussa rakentuvaa konfliktia koskevassa tutkimuksessaan Kykyri ja Puutio (2018) osoittivat, että kritiikin ilmaisu voi tuottaa haasteen keskustelun etenemiselle uusiin suuntiin. Todellista konsultointikeskustelua aineistona käyttäen he näyttivät, miten yhden ohjattavan ja konsultin välille muodostunut konfliktitilanne juuttui hetkeksi ”keskustelulliseen ansaan”, jossa osapuolet toistivat omia puheenvuorojaan ja miten tämä ”ansa” purkautui vasta konsultin kiinnittäessä huomiota ja vastatessa ohjattavan puheenvuorojen tunnesisältöön.

Yhtenä konsultointikeskusteluihin jännitettä tuottavana tekijänä voi olla käsiteltävien aiheiden arkaluonteisuus (Puutio & Kykyri, 2015a; Puutio, Kykyri, & Wahlström, 2013). Organisaatioiden kontekstissa arkaluonteisia aiheita ovat esimerkiksi tasa-arvoisuuteen, käyttäytymisen arvioimiseen ja siihen puuttumiseen liittyvät teemat. Samoin kuin kritiikin esittämiseen, myös näistä aihepiireistä keskusteluun voi liittyä osallistujien kasvoihin kohdistuvaa uhkaa. Arkaluonteisia asioita ei kuitenkaan voida määritellä tarkkarajaisesti, sillä kyse on aina siitä, mitä merkityksiä keskusteltaviin asioihin juuri kulloisessakin keskustelussa liitetään. Näin ollen asioiden arkaluonteisuus ilmenee vasta keskustelun kuluessa. Sitä ilmennetään keskustelussa usein hienovaraisilla vuorovaikutuksen vivahteilla, kuten puheen varovaistamisella tai erilaisilla ilmeillä ja eleillä. (Puutio & Kykyri, 2015a)

Organisaation toiminnan kannalta epäsuotuisien vuorovaikutusasetelmien toistuminen konsultointikeskustelussa voi tuottaa esteitä keskustelun etenemiselle uusiin suuntiin. Väitöskirjassaan Jukka Vapaavuori (2001) kuvasi, miten konsultointikeskusteluissa tuotettiin toistuvasti uudelleen organisaation jokapäiväisessä toiminnassa ilmenevä ja sen kannalta haitallinen ”jumi” asetelma. Siinä työntekijöiden välille rakentui parikonflikti, jonka käsittelyä vältettiin turvautumalla välittäjäkäytäntöön samalla kun johtaja vältti tilanteeseen puuttumista. Tutkimuksen kohteena olleessa tapauksessa ”jumi” -asetelma alkoi purkautua ohjauskeskusteluiden myötä. Konsultin toiminta edisti tätä siten, että hän teki asetelman ohjattaville näkyväksi ja tarjosi uusia käsitteitä sen ymmärtämiseksi. Ohjauskeskusteluissa tuotettujen toiminnan kuvausten perusteella tämä johti ajan kuluessa uudelleen toimintaan työyhteisössä.

Kuvatut jännitteet ja niiden keskusteluun tuottamat asetelmat tuottavat konsultille haasteita, joita hänen on ratkottava edistääkseen konsultoinnin ihanteiden toteutumista käytännössä. Nämä voivat koskea yhteisöllisen jännitteen säätelyä eli keskustelun tunneilmapiirin säätelystä siten, että konfliktit eivät muodostu liian intensiivisiksi (Holman, 2015; Puutio & Kykyri, 2015c). Tämä tarkoittaa sellaisten keskustelutapojen edistämistä, jotka mahdollistavat keskustelijoille kokemuksen arvostuksesta ja turvassa olemisesta (Campbell, 2008). Puutio ja kollegat (Puutio & Kykyri, 2015a; Puutio, Kykyri, & Wahlström, 2013) ovat

näyttäneet, miten konsultti voi säädellä keskustelun jännitettä esimerkiksi välttämällä puhumasta asioista liian voimakkaasti tai suoraan sekä määrittelemällä konsultointikeskustelussa sanottua myönteisesti.

Tässä väitöskirjassa tutkin konsultointikeskusteluissa rakentuvia jännitteitä suhteessa konsultoinnin ihanteisiin. Tässä tarkastelussa hyödynnän diskurssi-analyysin ja positiointiteorian käsitteistöä. Esittelen seuraavassa tämän tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet: diskurssin, diskursiivisen kamppailun, diskursiivisen asemoinnin ja moraalisen järjestyksen.

1.3 Diskursiivinen näkökulma keskusteluihin

1.3.1 Diskurssi, diskursiiviset kamppailut ja merkitysneuvottelut

Tässä väitöskirjassa lähestyn konsultointikeskusteluja diskurssintutkimuksen näkökulmasta. Diskurssilla tarkoitan ”verrattain eheitä säännönmukaisten merkityssuhteiden systeemejä, jotka rakentuvat sosiaalisissa käytännöissä ja samalla rakentavat sosiaalista todellisuutta” (Jokinen, Juhila, & Suoninen, 1993, 27). Kiinnostukseni kohteena on se, millä tavoin tutkimuksen kohteena olevissa konsultointikeskusteluissa tuotetut diskurssit rakentavat työyhteisöiden sosiaalista todellisuutta, miten niistä neuvotellaan ja miten niitä keskusteluissa muokataan. Näin tämä tutkimus kiinnittyy niihin diskurssintutkimuksen tapoihin, joissa kielenkäyttöä lähestytään tilanteisena toimintana (Davies & Harré, 1990; Heracleous & Marshak, 2004; Potter, Edwards, & Wetherell, 1993; Potter & Wetherell, 1987; Suoninen, 1999a). Diskursseja voidaan tutkia hyvin monitahoisesti. Puhutun ja kirjoitetun kielen ohella diskurssit realisoituvat myös muunlaisissa teksteissä, kuten non-verbaalisessa käyttäytymisessä, kuvissa, teknologiassa ja suunnittelussa (Grant, Hardy, Osrick, & Putnam, 2004; Iedema, 2007; Jokinen, Juhila, & Suoninen, 1993). Tässä tutkimuksessa keskityn ennen kaikkea puhutun kielen ja sanallisten merkitysten kautta tuotettuihin diskursseihin.

Diskursiiviseen tutkimusotteeseen liittyy useita erilaisia menetelmällisiä sovelluksia ja painopisteitä (Jokinen, Juhila, & Suoninen, 1993; Puutio & Kykyri, 2015b). Tässä väitöskirjassa tutkin konsultointikeskustelua seuraavista lähtökohdista käsin: 1) kieli rakentaa ja järjestää työyhteisön sosiaalista todellisuutta, 2) organisaatiota, työtä ja työyhteisöä koskevia asioita voidaan merkityksellistää toisistaan eroavilla tavoilla, 3) eri merkityksistä neuvotellaan organisaatiota koskevissa keskusteluissa, 4) puhe on aktiivista toimintaa ja keskustelijat ovat aktiivisia toimijoita, jotka pyrkivät rakentamaan sosiaalista todellisuutta heidän omalta kannaltaan suotuisalla tavalla, 5) organisaatiota koskevat keskustelut ja niissä tapahtuvat merkityksenannot ovat sidoksissa sekä laajempiin että välittömiin konteksteihin, 6) merkitysten muodostuminen on kollektiivinen prosessi. Seuraavassa tarkastelen tarkemmin kutakin näistä oletuksista sekä niiden merkitystä organisaatioiden konsultoinnille.

Diskursiivisesta näkökulmasta katsottuna sosiaalista todellisuutta tuotetaan ja muokataan kielen avulla (Jokinen, Juhila, & Suoninen, 1993; Phillips &

Hardy, 2002b; Shotter, 1993). Kiinnittymällä tiettyihin diskursseihin ja puhumalla niistä käsin kielenkäyttäjät määrittelevät sitä, miten keskustelun kohteena olevia asioita tulisi ymmärtää samalla poissulkien tai rajoittaen vaihtoehtoisia merkityksellistämisen tapoja (Grant & Marshak, 2011; Hall, 2001). Tuottaessaan ymmärrystä työntekijöiden rooleista ja heidän välisistä suhteistaan diskurssit rakentavat myös työyhteisön sosiaalista järjestystä (Berti, 2017). Se määrittelee muun muassa sitä, minkälaista käyttäytymistä pidetään organisaatiossa suotavana (Astley & Zammuto, 1992; Berti, 2017). Sosiaaliseen järjestykseen kytkeytyy myös valtaa koskevia kysymyksiä (Hardy & Phillips, 2004; Heracleous & Marshak, 2004; Mumby, 2004). Ne voivat koskea esimerkiksi erilaisten etujen jakautumista (Hardy & Phillips, 2004) tai itse kunkin oikeuksia osallistua keskusteluun eri tilanteissa (Hirvonen, 2016). Tarkasteltaessa organisaatioiden konsultointia tästä lähtökohdasta käsin, konsultointikeskusteluiden voi ajatella olevan erityisiä työyhteisön sosiaalisen todellisuuden rakentamisen foorumeja. Erityisinä niitä voi pitää siitä syystä, että konsultointikeskustelun institutionaaliset tavoitteet, kuten keskustelijoiden aktiivinen osallistaminen, erottaa ne organisaation vapaamuotoisimmista keskusteluista (Kykyri, 2008).

Todellisuuden sosiaalisesta rakentumisesta seuraa oletus useiden rinnakkaisten ja keskenään kilpailevien merkityssystemien olemassaolosta (Davies & Harré, 1990; Potter & Wetherell, 1994; Suoninen, Jokinen, & Juhila, 1997). Organisaatioissa on näin ollen käynnissä jatkuva diskursiivinen kamppailu, jossa toisistaan eroavat merkityssystemit kamppailevat kuulluksi tulemisesta ja oikeutuksesta (Ford, 1999; Grant, Keenoy, & Oswick, 1998; Mumby & Clair, 1997; Phillips & Hardy, 2002a; Tsoukas, 2005). Näin ajateltuna organisaatioiden ja työyhteisöiden sosiaalinen todellisuus on jatkuvassa muovautumisen tilassa (Berti, 2017; Nayak & Chia, 2011; Puutio & Kykyri, 2015b; Thomas, Sargent, & Hardy, 2011; Tsoukas & Chia, 2002). Organisaation jäseniä osallistavan ja dialogin edistämiseen pyrkivän konsultoinnin nähdään tuottavan tilaa toisistaan eroaville merkityksenannoille. Tämä tuottaa keskusteluihin jo lähtökohtaisesti jännitteitä. Kiinnostavaa tässä dynamiikassa on, miten diskursseista neuvotellaan ja miten joistain merkityksistä tulee tietyllä hetkellä etuoikeutettuja tai jaettuja toisten jäädessä marginaaliin (Marshak & Grant, 2008). Konsultoinnin käytännöissä haasteeksi tulee merkitysten liikkeen ja siitä seuraavan jännitteen käsittely siten, että se johtaa konsultoinnin ihanteiden mukaisesti (Bushe & Marshak, 2015) uusien, organisaation kannalta aiempaa hyödyllisempien, merkitysten muodostumiseen.

Organisaation jäsenten väliset keskustelut ovat keskeisessä asemassa siinä, millaiseksi organisaation sosiaalinen todellisuus kulloinkin rakentuu (Boje, Oswick, & Ford, 2004; Berti, 2017; Grant & Marshak, 2011). Keskustelullisesta näkökulmasta voidaan tutkia ja ymmärtää esimerkiksi organisaation muutosta (Ford, 1999; Ford & Ford, 1995). Siitä katsottuna organisaation muutos voidaan ymmärtää keskustelullisina siirtyminä (Ford, 1999). Ford ja Ford (1995) ovat kuvanneet miten organisaation muutostarve voidaan tuottaa keskusteluissa. Myös muutoksen saamisen merkitysten on osoitettu olevan yhteisesti neuvoteltuja (Ford, 1999; Ford & Ford, 1995; Kykyri & Puutio, 2015d; Preget, 2013; Samra-Fredricks, 2003;

2005; Whittle, Suhomlinova, & Mueller, 2010). Keskusteluiden keskeisyys organisaatioiden sosiaalisen todellisuuden muokkaamisessa on osoitettu myös muun muassa strategista työtä (Samra-Fredricks, 2003; 2005) ja tiimin yhteisymmärryksen muodostumista (Kwon, Clarke, & Wodak, 2014; Wodak, Kwon, & Clarke, 2011) koskevissa tutkimuksissa. Nämä tutkimukset ovat osoittaneet, että keskusteluissa käytetyillä diskursiivisilla keinoilla ja käännteillä on merkitystä sen kannalta, millaiseksi organisaation sosiaalinen todellisuus kulloisellakin hetkellä rakentuu. Tästä syystä myös konsultoinnin tutkimuksessa on tärkeä kiinnittää huomiota niihin yksityiskohtaisiin vuorovaikutuksellisiin keinoihin, joilla konsultointikeskusteluissa muokataan merkityksiä.

Tässä väitöskirjassa hyödyntämäni näkökulman mukaan konsultointikeskusteluihin osallistuneet työntekijät ovat aktiivisia sosiaalisia toimijoita, jotka keskusteluissa osallistuvat yhteisten diskurssien ja niihin kytkeytyvien sosiaalisten järjestysten tuottamiseen (Davies & Harré, 1990; Harré & Gillett, 1994; Hepburn & Jackson, 2009; Tirado & Gálvez, 2007). Tämän näkemyksen mukaan heillä on erilaisia mahdollisuuksia toimia ja neuvotella keskustelussa muodostuvista merkityksistä. Olemassa olevat diskurssit tarjoavat heille resursseja, joita he voivat keskustelussa hyödyntää samalla niitä uusintaen ja muokaten (Taylor, Cooren, Giroux, & Robichaud, 1996). He voivat pyrkiä rakentamaan heidän kannaltaan suotuisia merkityksiä erilaisten diskursiivisten keinojen avulla. He voivat esimerkiksi esittää erilaisia perusteluja, vakuutteluja tai vetoamuksia näkemystensä tueksi (Smithson, Barlow, Hunter, & Ewing, 2017). Tästä näkökulmasta katsottuna keskustelijat suuntautuvat ensisijaisesti toimintaan eli siihen, mitä diskurssit saavat aikaan, eivätkä niinkään asioiden mahdollisimman täsmälliseen kuvaamiseen (Potter, 1996; Potter & Hepburn, 2008). Konsultointikeskustelua voidaan hahmottaa eräänlaisena ”strategisena kenttänä”, joissa keskustelijat pyrkivät vaikuttamaan merkitysten muodostumiseen heidän kannaltaan suotuisalla tavalla.

Huolimatta siitä, että ihmisillä on mahdollisuus osallistua sosiaalisen todellisuuden rakentamiseen pyrkimystensä suuntaisesti, he eivät voi toimia tässä suhteessa millä tavoilla tahansa. Heidän omien resurssiensa ja tavoitteidensa lisäksi toimijoiden mahdollisuuksiin vaikuttavat ja niitä rajaavat kulloisenkin kielenkäytön kontekstit, joita vasten heidän puhettaan tulkitaan ja arvioidaan (Pietikäinen & Mäntynen, 2019; Shotter, 1993). Näin ollen diskurssi saa täyden merkityksensä vasta, kun sitä tarkastellaan siinä kontekstissa, jossa se on tuotettu (Heracleous & Marshak, 2004). Nämä kontekstit ovat monen tasoisia (Pietikäinen & Mäntynen, 2019). Työyhteisön merkityksenantoprosessi on sidoksissa esimerkiksi laajempiin yhteiskunnallisiin, toimialaa ja organisaatiota koskeviin diskursseihin (Berti, 2017). Tämän lisäksi paikalliset diskursiiviset käytänteet ohjaavat merkityksenantoprosessia ja vaikuttavat niihin mahdollisuuksiin, joita keskustelijoilla on merkitysneuvotteluissa käytössään (Heracleous & Marshak, 2004; Pietikäinen & Mäntynen, 2019). Diskursseihin kytkeytyvä sosiaalinen järjestys vaikuttaa esimerkiksi siihen, kenellä ja millä tavoin itse kullakin on mahdollisuuksia osallistua keskusteluun (Davies & Harré, 1990; Hirvonen, 2016). Konsultointikes-

kustelun kannalta tästä seuraa se, että keskusteluun osallistujien toimintaan keskustelussa vaikuttavat väistämättä esimerkiksi työpaikan hierarkia ja kulttuuri, osallistujien aiemmat kokemukset sekä konsultoinnin instituutio. Nämä määrittävät ja rajoittavat niitä tapoja, joilla he voivat osallistua konsultointivuorovaikutukseen.

Merkitysneuvottelun lähimmän kontekstin muodostaa välitön keskustelutilanne (Pietikäinen & Mäntynen, 2019). Konsultointitapaamisessa keskustelijoiden edeltävät puheenvuorot tuottavat siten seuraaville puhujille kontekstin, joita vasten heidän puheenvuorojensa merkitystä arvioidaan. Puhujat orientoituvat edeltävään puheeseen ja kukin puheenvuoro luo odotuksia seuraaville puheenvuoroille (Suoninen, 1999b). Vastaamalla tavalla tai toisella edeltävään puheenvuoroon seuraavan puheenvuoron tuottaja ilmaisee edeltävää puheenvuoroa koskevaa ymmärrystään ja siten tuottaa sitä tietynlaisena (Suoninen, 1999b). Näin ollen yksilöiden kielellisten tekojen merkitys on riippuvaista siitä, miten ne tulevat ymmärretyiksi ja vastaanotetuksi sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Davies & Harré, 1990; Potter & Wetherell, 1987; Suoninen 1999b). Tämän vuoksi konsultointiin osallistuvat keskustelijat eivät voi yksin ennakoida tai päättää, millaisia merkityksiä keskusteluissa muodostuu. Merkitysten muodostumista onkin syytä ajatella kollektiivisena prosessina tai saavutuksena (Barge, 2015; Preget, 2013).

1.3.2 Diskursiivinen asemointi

Diskursiivisen toiminnan kautta tapahtuvaa sosiaalisen järjestyksen tuottamista voidaan tarkastella asemoinnin käsitteen avulla (Davies & Harré, 1990). Se on vertauskuvallinen käsite, jolla tarkoitetaan sitä, miten henkilöt sijoitetaan diskurssissa (Davies & Harré, 1990). Asemoinnin keskiössä ovat erityisesti se, mitä oikeuksia ja velvollisuuksia eri asemiin liittyy ja miten niitä vuorovaikutuksessa jaetaan (Harré & Van Langenhove, 1999; Harré, 2010; 2012). Davies ja Harré (1990) esittelivät asemoinnin käsitteen dynaamisena vaihtoehtona staattiselle ja muodolliselle roolin käsitteelle. Toisin kuin roolit, asemointi on tilannesidonnaista siten, että erilaiset asemat tuotetaan ja ovat neuvoteltavissa uudelleen kulloisessakin vuorovaikutustilanteessa (Harré, 2010; 2012). Ihmiset voivat osoittaa asemia toisilleen ja vastaanottaa niitä, mutta heillä on myös mahdollisuus pyrkiä torjumaan heille tarjottuja asemia. Tuotettua asemointia voidaan myös milloin tahansa haastaa (Harré, 2010; 2012; Van Langenhove & Harré, 1999).

Diskursiivisen asemoinnin näkökulma suuntaa huomiota niihin hienovärisiin paikallisiin vuorovaikutuksellisiin siirtoihin, joiden kautta henkilöt tuottavat ja haastavat sosiaalista järjestystä (Zanin & Bisel, 2018). Keskustelussa resursseina käytetyt ja tuotetut diskurssit tarjoavat keskustelijoille mahdollisuuksia erilaisiin asemointeihin (Hollway, 1984; Davies & Harré, 1990). Asemoimalla itsensä ja toisensa tietyillä tavoilla ihmiset määrittelevät itse kunkin identiteettiä sekä suhdetta toisiin henkilöihin (Davies & Harré, 1990; Zanin & Bisel, 2018). Asemointi on näin ollen diskursiivinen konstruktio, joka tekee henkilöiden toiminnasta ymmärrettävää (Van Langenhove & Harré, 1999). Cliftonin (2014) mukaan tietynlaiset työt koskevat kuvaukset ja kertomukset tekevät työyhteisön

jäsenille mahdolliseksi asemoida toisia sekä asemoitua itse tavoilla, jotka mahdollistavat tietynlaisen ammatillisen identiteetin esittämisen. Hän havainnollisti, kuinka henkilöt tuottivat ja ilmensivät esimiesasemaa työyhteisön tapaamisessa käyttämällä muita runsaammin organisaation identiteettiä koskevia puheenvuoroja. Esimiesasemaan liittyi näin oikeus puhua tietyillä tavoilla ja sitä seurannut työntekijöitä parempi mahdollisuus vaikuttaa organisaatiota koskeviin diskursseihin.

Van Langenhoven ja Harrén (1999) mukaan asemointi kytkeytyy keskusteluiden kolmiosaiseen rakenteeseen. Siinä henkilöiden ottamat ja heille osoitetut asemat liittyvät keskustelun tarinalinjoihin, jotka ovat keskustelua ohjaavia kehäksiä, joiden puitteissa asiat saavat merkityksensä. Tarinalinjat voivat olla eheitä, lineaarisia ja juonellisia kertomuksia siitä, miten asiat ovat menneet, mutta ne voivat ilmetä vuorovaikutuksessa myös vähemmän loogisessa ja eheässä muodossa (Boje, 1991). Puheaktit ovat keskustelussa esitettyjä lausumia. Asiantiloja kuvaavan luonteen lisäksi niillä on toimeenpaneva luonne, joka sisältää sen mitä lausumat saavat sosiaalisesti aikaan (Davies & Harré, 1990).

Asemoidessaan itseä ja toisiaan keskustelijat ovat aktiivisia toimijoita, joilla on erilaisia mahdollisuuksia vaikuttaa laajempaan diskurssiin (Davies & Harré, 1990; Harré & Gillet, 1994). Tähän liittyvä pyrkimyksellisyys voi olla enemmän tai vähemmän tietoista. Hiljainen asemointi tapahtuu implisiittisesti osana keskustelun kulkua eikä siitä tulla välttämättä tietoisiksi. Tarkoituksellisessa asemoinnissa asemat tehdään näkyväksi esimerkiksi vastustamalla niitä tai asettamalla ne tarkastelun kohteeksi (Van Langenhove & Harré, 1999). Asemointi voi toimia keskustelussa myös ”strategisena työkaluna”, jonka kautta pyritään ohjaamaan merkityksenantoa itselle suotuisaan suuntaan (Partridge, 2007). Henkilöt voivat esimerkiksi tarinalinjoja muuttamalla pyrkiä vaihtamaan omia asemaansa sekä kutsua toisia uusiin asemiin tarkoituksperiensä mukaisesti (Van Langenhove & Harré, 1999).

Ihmiset toimivat jatkuvasti tilanteissa, joissa on samanaikaisesti useampia diskursseja tarinalinjoineen ja niihin kytkeytyvine asemointeineen. Tämä voi tuottaa jännitteitä ja konflikteja (Van Langenhove, 2017). Harrén (2012) mukaan asemointi voi auttaa ymmärtämään konfliktien luonnetta. Hänen mukaansa konflikti voi olla seurausta joko siitä, että keskustelijat jakavat tarinalinjan, mutta asettuvat siinä vastakkaisiin asemiin tai siitä, että heidän tarinalinjansa poikkeavat toisistaan eikä niiden välille synny keskustelullista yhteyttä. Biselin ja Bergen (2011) organisaation muutosta koskeneessa tutkimuksessa konfliktia tuottivat juuri toisiinsa sopimattomat tarinalinjat. He havainnollistivat, kuinka johdon esittämä salassapidon vaade uhkasi tarinalinjaa, jonka mukaan kyseisen organisaation työntekijät muodostavat toisiinsa luottavan ja tiiviin perheen kaltaisen yhteisön. Zanin ja Bisel (2018) puolestaan osoittivat, kuinka yhteisö asettui vastustamaan esimiehen tarinalinjaa, jossa heidät kuvattiin epäilyksen alaisina ja joka siten tarjosi heille kielteistä identiteettiä. Diskursiivisen asemoinnin yhteys organisaation jännitteisiin ja konflikteihin on osoitettu myös organisaatiomuutosta (Ghoshen 2012), organisaation johtoryhmän keskustelua (Hirvonen, 2019) ja sovittelua (Kure & Winslade, 2010) koskevissa tutkimuksissa.

Toisistaan poikkeavien diskurssien ja tarinalinjojen sekä niihin kytkeytyvien asemointien ohella jännitteiden ja konfliktien rakentumista voi tarkastella myös lausumien ja keskustelullisten siirtojen tasolla. Winsladden (2006) mukaan konfliktia voi tuottaa esimerkiksi lausumaan sisältyvä liian kapea-alainen asemointi, jota henkilö asettuu vastustamaan. Esimerkiksi lausuma ”olet ilkeä, kun sanot noin” asemoi edellisen puhujan ajattelemattomaksi tai muuten ikäväksi henkilöksi. Tällainen asemointi tuottaa herkästi torjuntaa, sillä se voi kapeuttaa liikaa niitä merkityksiä, joita henkilö on lausumallaan pyrkinyt ilmaisemaan. Vastustusta voivat kutsua myös lausumat, jotka asemoivat toisen implisiittisesti kielteiseen asemaan. Tällainen voi olla esimerkiksi kehoitus ”ollaanpa järkeviä”, joka asemoi vastaanottajan epärationaaliseksi. Erityisesti toistuessaan vuorovaikutussuhteissa tällaiset asemoinnit ja niitä seuraava vastustus voivat tuottaa konfliktia (Winslade, 2006).

1.3.3 Moraali diskurssissa

Kuvatessaan ja määrittäessään itse kunkin oikeuksia ja velvollisuuksia asemointi tuottaa paikallista moraalista järjestystä, joka määrittää itse kunkin mahdollisuuksia puhua ja toimia kulloisessakin tilanteessa (Harré & Slocum, 2003; Harré & Van Langenhove, 1999). Tilanteen ”moraalinen maisema” voi koostua esimerkiksi jonkun tietyn puheenvuoron huomioimisesta ja toisen ohittamisesta, moitteista, kehuista tai ohjeiden antamisesta (Harré, 2010). Paikallinen moraalinen järjestys voi organisaatioiden kontekstissa ilmetä esimerkiksi siinä, kenellä on oikeus ohjata työryhmän keskustelua ja määritellä millaisia puheenvuorojen tulisi olla (Hirvonen, 2016).

Edellä kuvatun kaltaisen keskustelun mikrososiologian tutkimuksen lisäksi moraalialia on diskursiivisessa tutkimuksessa lähestytty myös siitä näkökulmasta, miten moraalisia aihepiirejä ja normeja käsitellään diskursiivisesti. Tutkimuksellisen kiinnostuksen kohteena on tällöin se, miten moraaliset teemat muovaavat puhetapoja ja miten ne muokkautuvat vuorovaikutuksessa (Bergmann, 1998). Tällaisessa tutkimuksessa moraalialisella järjestyksellä tarkoitetaan itse vuorovaikutustilanteessa ilmennetyn moraalialisen järjestyksen sijasta puheessa tuotettua käsitystä siitä, mikä on oikein tai väärin, mitkä ovat toimijoiden vastuut ja velvollisuudet, mitä pidetään sallittuna ja mitä kiellettyinä ja millä perusteilla toimintaa tulisi arvioida (Kurri & Wahlström, 2021; Wahlström, 2016).

Moraalialinen järjestys ei viittaa joihinkin vakaisiin ja pysyviin normeihin vaan se on jatkuvan jokapäiväisessä keskustelussa käytävän neuvottelun kohteena (Bergmann, 1998; Drew, 1998; Harré & Van Langenhove, 1999; Kurri, 2005). Keskusteluissa esitetyt kuvaukset omasta tai toisten ihmisten käyttäytymisestä ovat väistämättä valikoituja. Ne sisältävät usein arvioita itse kunkin käyttäytymisen oikeellisuudesta, hyväksyttävyydestä tai oikeudenmukaisuudesta (Drew, 1998). Näin ne tuottavat moraalialista järjestystä tietyllä tavalla ja tarjoavat erilaisia mahdollisuuksia asemointiin (Harré, 2010; Kurri, 2005). Whittle, Mueller ja Mangan (2009) esimerkiksi näyttivät, kuinka organisaation jäsenet neuvottelivat organisaation moraalialisesta järjestyksestä ja omasta moraalialisesta asemastaan kertomalla tarinoita, joissa työntekijöitä kuvattiin ”uhreina, pahiksina tai sankareina”.

Neuvottelu moraalisisista järjestyksistä ei useinkaan ole yksimielistä. Niitä koskevilla keskusteluilla voi rakentua erilaisia moraalista järjestystä koskevia ristiriitoja tai dilemmoja (Kurri, 2005; Smithson, Barlow, Hunter, & Ewing, 2017; Van Langenhove, 2017; Wahlström, 2016). Yksi mahdollinen arvoja tai prioriteetteja koskeva jännite voi liittyä autonomisuuden ja relationaalisuuden väliseen suhteeseen (Kurri, 2005; Wahlström, 2016). Autonomisuutta korostavat moraaliset järjestykset vetoavat henkilön oikeuteen määrittellä itse merkityksiään ja valintojaan. Relationaalisuuteen vetoavat puhettavat painottavat ihmisten keskinäistä tukea ja heidän vastuullisuuttaan toisiaan kohtaan (Kurri, 2005).

1.3.4 Diskursiivinen näkökulma toimijuuteen ja vastuullisuuteen

Moraaliset järjestykset tarjoavat keskustelijoille tietynlaisia toimijuuspositioita eli mahdollisuuksia ilmentää toimijuutta (Harré & Gillett, 1994). Watson (2004, 1) määrittelee toimijuuden siten, että ”toimijat ovat henkilöitä, joiden elämä on seurausta heidän omasta toiminnastaan, eikä jotakin, joka vain tapahtuu”. Työelämässä toimijuus ilmenee siten, että henkilö osallistuu tavalla tai toisella työn määrittelyyn. Tämä voi tarkoittaa sitä, että hän ehdottaa uusia työkäytäntöjä ja ryhtyy toteuttamaan niitä, mutta myös sitä, että hän valintojensa seurauksena jatkaa nykyisiä toimintatapojaan ja siten ilmentää vastustavansa muutosta (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä, & Paloniemi, 2013). Tutkimukset ovat osoittaneet, että toimijuus ei kuitenkaan ole riippuvaista ainoastaan henkilöiden omista valinnoista. Henkilöiden mahdollisuuksia asettua toimijaksi rajoittavat kulloisenkin toiminnan erilaiset kontekstit ja sosiaaliset käytänteet (Eteläpelto ym., 2013; Honkasilta ym., 2015).

Diskursiivisen lähestymistavan avulla toimijuutta voi lähestyä joko mikrososiologisesta näkökulmasta tai tarkastelemalla sitä, miten toimijuutta esitetään. Mikrososiologisesta näkökulmasta mahdollisuus osallistua diskursseja ja moraalisia järjestyksiä koskevaan neuvotteluun merkitsee jo sinällään toimijuutta (Davies & Harré, 1990; Harré & Gillett, 1994). Toinen tapa lähestyä toimijuutta diskursiivisesti on suunnata huomiota siihen, miten toimijuutta esitetään (Harré, 1995). Tästä näkökulmasta katsottuna toimijuuden puute tai ”heikko toimijuus” merkitsevät sitä, että henkilö kuvataan tai hän itse kuvaa itsensä sellaisena, joka ei toimi vaikuttaakseen asioihin, joilla on merkitystä hänen eletyn todellisuutensa kannalta (Kurri & Wahlström, 2001).

Diskursiivisessa psykologiassa henkilöiden esittämien tapahtumia ja niihin liittyviä syy-seuraussuhteita koskevien kuvausten ajatellaan suuntautuvan siihen, miten he tulevat nähdyiksi omissa ja toistensa silmissä (Hepburn & Jackson, 2009; Potter & Hepburn, 2008). Nämä kuvaukset suuntautuvat siis ensisijaisesti säätelemään henkilön moraalista asemaa kulloisessakin keskustelutilanteessa (Kurri & Wahlström, 2001). Näin ollen niiden ei ajatella olevan todellisia kuvauksia henkilön toimijuudesta suhteessa hänen elämänsä tapahtumiin (Kurri & Wahlström, 2001). Henkilöt voivat pyrkiä suotuisaan moraaliseen asemaan esimerkiksi pahoittelemalla toimintaansa. He voivat myös pyrkiä välttämään kannaltaan epäsuotuisia moraalisia asemia, kuten syytetyksi tulemistä, kuvaamalla

tapahtumia heistä itsestään riippumattomina ja siten ilmentämällä ”heikkoa” toimijuutta (Kurri, 2005). Toivonen, Wahlström ja Kurri (2018) ovat osoittaneet, että tämä voidaan tehdä monenlaisilla diskursiivisilla keinoilla, esimerkiksi vähätlemällä tapahtuneen merkitystä tai ilmaisemalla kyvyttömyyttä vaikuttaa tapahtumien kulkuun. Näin henkilö on itse keskustelutilanteessa aktiivinen toimija silloinkin, kun hän tuottaa ymmärrystä elämänsä tapahtumiin liittyvästä toimijuutensa puutteesta (Wahlström, 2016).

1.4 Tutkimuksen tavoitteet

Eri näkökulmien yhteisen tutkimisen mahdollistavaan dialogiin asettumista pidetään ihanteena osallistamiseen ja dialogisuuteen perustuvissa organisaatioiden konsultoinnin muodoissa. Sen on ajateltu edistävän organisaation kannalta aiempaa hyödyllisempien merkitysten muodostumista (Bushe & Marshak, 2015; Lambrechts ym., 2009; Schein, 2003), yksilöiden ja organisaation oppimista sekä työtä vähemmän kuormittavaksi kehittävien keinojen löytämistä (Mikkelsen & Gundersen, 2003; Mikkelsen, Saksvik, & Landsbergis, 2000). Näitä ihanteita ja niiden saavuttamista edistäviä vuorovaikutuksellisia keinoja on kuvattu organisaatioiden konsultointia koskevissa kirjoituksissa laajalti. Huomattavasti harvemmat tekstit ovat käsitelleet konsultointikeskusteluissa mahdollisesti rakentuvia jännitteitä sekä niiden diskursiivista dynamiikkaa. Erityisesti konsultointikeskusteluissa rakentuvia jännitteitä koskeva empiirinen tutkimus on ollut toistaiseksi muutamia poikkeuksia (Kykyri & Puutio, 2015c; Kykyri & Puutio, 2018; Kykyri, Puutio, & Wahlström, 2007; Puutio & Kykyri 2015a; 2015c; Vapaavuori, 2001) lukuun ottamatta hyvin vähäistä. Niitä koskevan ymmärryksen lisääntyminen on kuitenkin tärkeää, sillä monenkeskiseen konsultointikeskusteluun osallistumisen voi ajatella olevan osallistujille monella tapaa haasteellista (Campbell, 2008; Kykyri, 2008; Puutio & Kykyri, 2015a; 2015c; Lambrechts ym., 2009).

Tutkimalla todellisissa konsultointikeskusteluissa rakentuvia jännitteitä ja niiden diskursiivista dynamiikkaa, tämän väitöskirjan tavoitteena on tuottaa uutta tietoa siitä, miten jännitteet konsultointikeskusteluissa käytännössä rakentuvat, millä tavoin ne voivat tehdä konsultoinnin ihanteiden edistämisen haasteelliseksi sekä siitä, millaiset diskursiiviset muutokset voivat edistää irtautumista näistä konsultoinnin ihanteiden edistämistä hankaloittavista vuorovaikutuksellisista karikoista. Hyödyntämällä tutkimuksessa asemoinnin ja moraalisten järjestyksen käsitteitä, pyrkimyksenä on tuottaa uutta ymmärrystä siitä, miten konsultointikeskusteluissa tapahtuva työyhteisön sosiaalista järjestystä koskeva neuvottelu voi tuottaa jännitteitä ja konsultoinnin ihanteiden saavuttamista hankaloittavia vuorovaikutuksellisia karikoita. Asemoinnin ja moraalisen järjestyksen käsitteitä ei tietääkseni ole aiemmin käytetty todellisiin keskustelutilanteisiin perustuvassa konsultoinnin tutkimuksessa.

Näihin väitöstutkimukseni yleisiin tavoitteisiin pyrin vastaamaan osatutkimuksissa asetettujen yksityiskohtaisempien tutkimuskysymysten avulla. Ensimmä-

mäisessä osatutkimuksessa tavoitteena oli tunnistaa, miten työtä koskevat diskursiiviset kamppailut ilmenivät työyhteisöä osallistavissa kehittämiskeskusteluissa sekä millaiset vuorovaikutuskulut edistivät ja millaiset mutkistivat keskustelua kamppailutilanteissa. Toinen osatutkimus pyrki vastaamaan siihen, kuinka konsultti kutsui ohjattavia osallistumaan keskusteluun työyhteisön yhteistyön parantamisesta sekä ilmaisemaan vastuuta ja toimijuutta sen suhteen. Tämän lisäksi toisen osatutkimuksen tutkimuskysymykset koskivat sitä, kuinka näihin konsultin kutsuihin vastattiin, miten osallistujien toimijuuteen ja vastuuseen liittyvät asemoinnit muuttuivat tapaamisten kuluessa ja millaiset keskustelukulut edelsivät näitä muutoksia. Kolmas osatutkimus pyrki puolestaan vastaamaan siihen, miten relationaalisuuden ja autonomisuuden diskursseja tuotettiin työpaikan yhteistyön kehittämistä koskevassa konsultointikeskustelussa ja millaista moraalista järjestystä ne tuottivat. Osatutkimuksen tavoitteena oli myös kuvata, millainen moraalinen dilemma keskustelussa rakentui toisistaan poikkeavien moraalisten järjestysten törmätessä toisiinsa, kuinka konsultti toimi suhteessa tähän moraaliseen dilemmaan ja millaista keskustelua tästä seurasi.

Suunnatessaan huomiota organisaation keskusteluiden diskursiiviseen dynamiikkaan, tutkimuksellani ja sen tuloksilla on siirrettävyyttä konsultointikeskusteluiden lisäksi myös muunlaisiin organisaation keskusteluihin. Väitöskirjan tavoitteena onkin tuottaa tietoa, joka olisi hyödynnettävissä sekä organisaatio-konsultoinnin ja organisaatioiden keskustelukäytänteiden kehittämisessä että organisaatioissa ilmeneviä jännitteitä ja konflikteja koskevassa tutkimuksessa.

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

Tämä väitöskirja perustuu kolmeen osatutkimukseen. Tutkimuksen aineiston muodostavat todellisista konsultointikeskusteluista tehdyt äänitallenteet. Tutkimuksen kohteena eivät ole konsultointitapaamisiin osallistuneet asiakkaat tai konsultti vaan se, miten jännitteitä tuotetaan ja käsitellään konsultointivuorovaikutuksessa. Pyrkimyksenä on ymmärtää vuorovaikutuksen ilmiöitä ja sitä, miten niiden kautta tuotetaan sosiaalista todellisuutta. Näin ollen tutkimus ei pyri ottamaan kantaa konsultointiin osallistuneiden henkilöiden ominaisuuksiin, asiakasorganisaatioiden organisaatiokulttuureihin ja niiden ”toimivuuteen” eikä siihen, miten ”vaikuttavia” kuvatut konsultointitapaukset olivat.

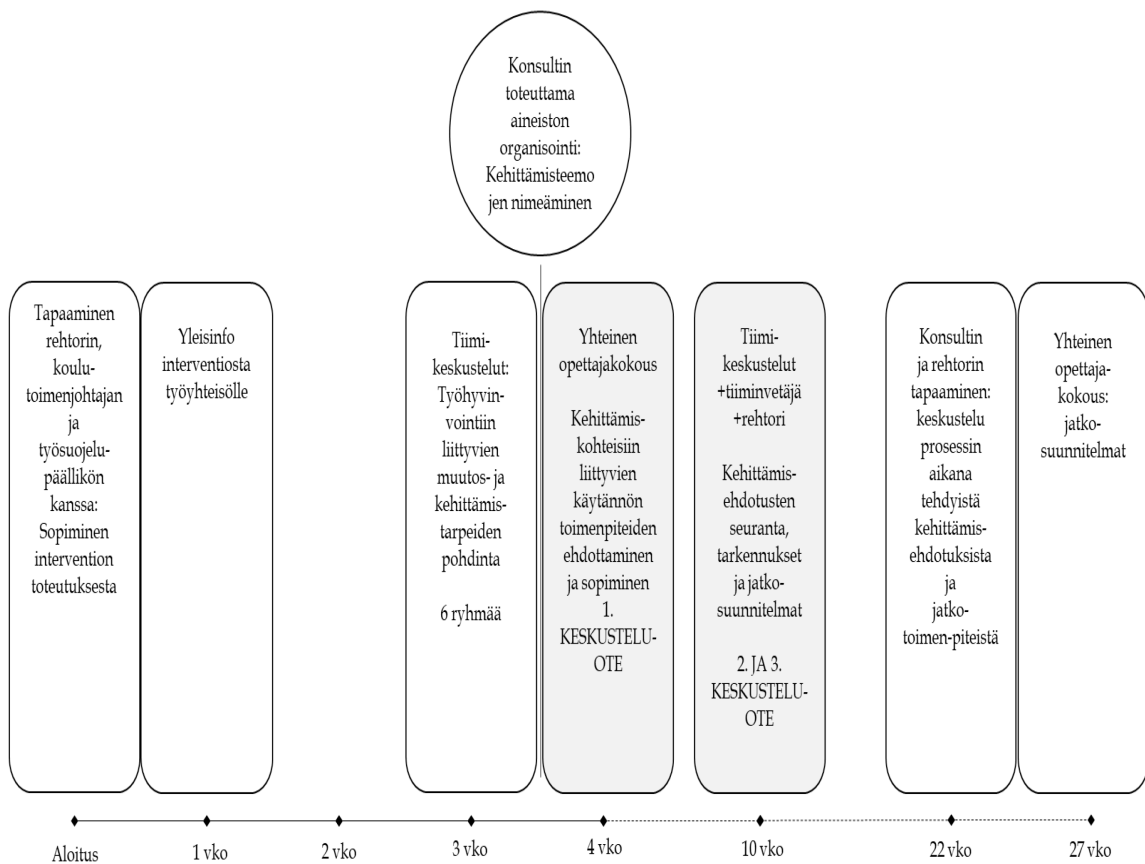
2.1 Tutkimuksen osallistujat ja aineistot

Tämän väitöskirjan empiirinen aineisto on peräisin kahdesta konsultointiprosessista. Niistä ensimmäinen oli strukturoitu osallistava työyhteisöinterventio (Mikkelsen & Gundersen 2003; Mikkelsen, Saksvik, & Landsbergis 2000) ja toinen väljästi strukturoitu prosessikonsultointi. Ensin mainitussa prosessissa tavoitteena oli löytää yhteisen keskustelun avulla keinoja, joita voitaisiin implementoida työhyvinvoinnin parantamiseksi. Toisessa tapauksessa julkilausuttuna pyrkimyksenä oli tutkia yhdessä yhteistyön sujumista ja tuottaa uutta ymmärrystä ja keinoja sen parantamiseksi. Tässä prosessissa konsultin työtappaa voi kutsua post-scheinilaiseksi tai dialogiseksi prosessikonsultoinniksi siinä mielessä, että hänen teoreettista ajatteluaan ohjasi kaksi tällaisille konsultoinnin tavoille ominaista periaatetta: suhdefokus ja siihen liittyvä pyrkimys edistää sellaista keskustelua, josta seuraisi ohjattavien välisillesuhteille suotuisia asioita ja toisaalta pyrkimys moniäänisen keskustelun edistämiseen. Molemmat konsultointiprosessit nojasivat oleellisesti asiakkaan osallistamisen ja dialogisuuden ihanteisiin. Konsultin toimintaa kuvasi pikemminkin ohjausprosessin etenemisestä huolehtiminen, kysymysten esittäminen sekä keskustelullisten

avausten ja yhteenvetojen tekeminen kuin asiantuntijana toimiminen tai ratkaisuehdotusten tekeminen.

2.1.1 Työyhteisön toimivuuden parantamiseksi suunnattu strukturoitu osallistava työyhteisöinterventio

Väitöskirjan ensimmäisen osatutkimuksen aineisto on peräisin vuosien 2011–2012 aikana suomalaisessa peruskoulussa toteutetusta konsultointiprosessista. Prosessi toteutettiin strukturoidun osallistavan työyhteisöintervention (Mikkelsen, Saksvik, & Landsbergis, 2000; Mikkelsen & Gundersen, 2003) periaatteita noudattaen. Lähtökohtana prosessille olivat keskimääräistä heikommat tulokset kaupungin toteuttamassa työhyvinvointikyselyssä sekä koulutoimenjohtajan ja rehtorin ilmaisema huoli työyhteisön toimivuudesta. He toivoivat, että prosessi johtaisi työhyvinvoinnin kohenemiseen työyhteisössä. Prosessi käynnistyi koulutoimenjohtajan pyydettyä minua konsultiksi toimiessani työterveyspsykologina siinä työterveyshuollossa, jonka asiakkaana koulu tuolloin oli. Strukturoidun osallistavan työyhteisöintervention malli oli koulutoimenjohtajalle ennestään tuttu, sillä samanlainen prosessi oli toteutettu noin vuotta aiemmin toisessa yksikössä, jonka esimiehenä koulutoimenjohtaja tuolloin toimi. Prosessin eteneminen on kuvattu kuviossa 1.



KUVIO 1 Konsultointiprosessi: ”osallistava työyhteisöinterventio”

Prosessin käynnistyttyä konsultti ja rehtori ottivat yhdessä vastuun sen etenemisestä – aikataulutettiin tapaamiset, neuvottelivat ryhmien kokoonpanoista ja sopivat tiedottamisesta. Prosessia koskevassa infotilaisuudessa koulun henkilökunnalle intervention tavoitteeksi nimettiin työterveyden ja työhyvinvoinnin edistäminen. Sen sisältöä kuvattiin työhyvinvoinnin ja siihen vaikuttavien tekijöiden yhteiseksi tutkimiseksi, jonka tarkoituksena on löytää hyvinvoinnin kannalta keskeisiä työhön liittyviä kehittämis- tai muutostarpeita sekä tuottaa tähän liittyviä konkreettisia tavoitteita kirjattavaksi, toteutettavaksi ja seurattavaksi.

Ensimmäiset ryhmäkeskustelut toteutettiin kuudessa ryhmässä, joiden kokoonpano perustui koululla olemassa olevaan tiimijakoon. Keskusteluiden lähtökohtana olivat kysymykset: 1) Mitkä ovat avaintekijöitä tässä työyksikössä hyvää työympäristöä ajatellen ja 2) mitä asioita pitäisi tapahtua, jotta työhyvinvointi tässä työyksikössä lisääntyisi? Näiden tapaamisten jälkeen konsultti nimisi keskusteluissa toistuvasti esille nostetut aiheet kolmeksi kehittämisalueeksi, jotka olivat 1) työnteon rauhoittaminen, 2) päätöksenteon avoimuus ja tasapuoliset vaikutusmahdollisuudet sekä 3) parempi ymmärrys erilaisista ammatillisista rooleista koulutyössä.

Ryhmäkeskusteluja seurasi prosessissa opettajakokous, jossa käsiteltiin koko koulun henkilökunnan kanssa konsultin nimeämiä kolmea kehittämisaluetta ja koottiin näihin liittyviä kehittämis ehdotuksia sekä tehtiin jatkosuunnitelmia. Tässä tapaamisessa kaupungin työsuojelupäällikkö toimi konsultin työparina ja kirjasi tehtyjä kehittämis ehdotuksia kaikkien nähtäville. Ensimmäisen osatutkimuksen ensimmäinen keskusteluote peräisin tästä tapaamisesta.

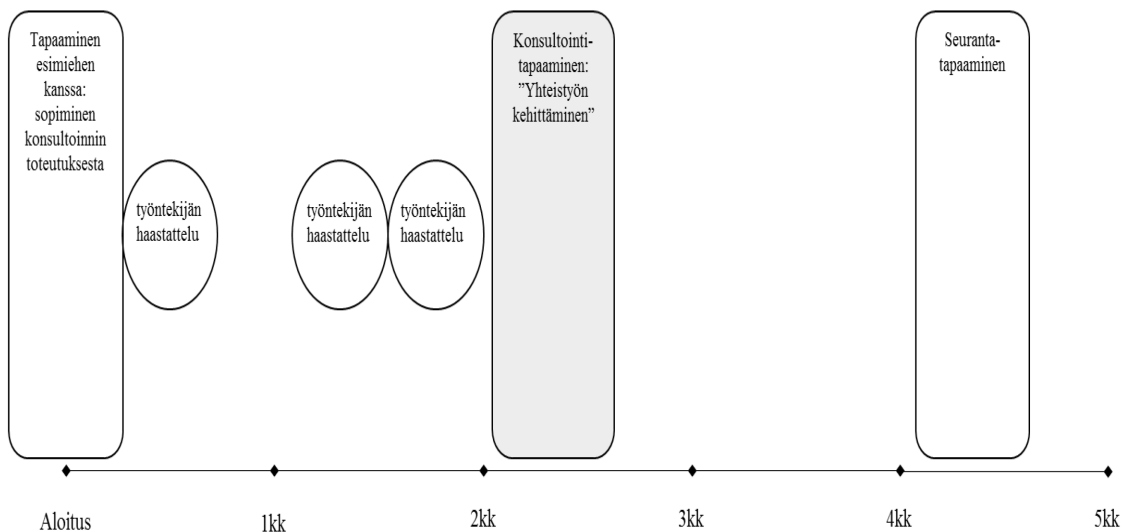
Seurantapalaverit, joiden tarkoituksena oli kehittämis ehdotusten toteuttamisen seuranta ja jatkosuunnitelmien tarkentaminen, järjestettiin samoissa tiimeissä kuin ensimmäiset ryhmätapaamiset, mutta tällä kertaa myös rehtori ja tiimin vetäjä osallistuivat tiimien keskusteluihin. Ensimmäisen osatutkimuksen toinen ja kolmas keskusteluote ovat peräisin yhden tiimin seurantalaverista. Näiden palaverien jälkeen konsultti ja rehtori tapasivat keskustellakseen tapaamisissa tehdyistä kehittämis ehdotuksista ja niiden toteuttamisesta jatkossa. Viimeinen tapaaminen järjestettiin yhteistilaisuutena opettajankokouksessa. Siinä kerrettiin prosessin tarkoitus sekä nimettiin jo tehdyt toimenpiteet. Tapaamisessa käytiin läpi myös prosessin aikana käytyihin keskusteluihin perustuva työhyvinvointisuunnitelma tulevalle vuodelle. Kaiken kaikkiaan prosessiin osallistui 41 henkilöä mukaan lukien koulutoimenjohtaja, rehtori ja työsuojelupäällikkö. Tapaamiset pidettiin osallistujien työajalla. Kaikki tapaamiset tallennettiin äänimuodossa (noin 16 h). Tapaamisten tallentamiseen saatiin kaikilta osallistujilta kirjallinen lupa.

2.1.2 Työyhteisön yhteistyön kehittämiseksi järjestetty prosessikonsultointi

Väitöskirjan toisen ja kolmannen osatutkimuksen aineisto on peräisin julkisessa sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa vuonna 2015 toteutetusta konsultointiprosessista. Konsultointiprosessin tavoitteena oli tiimin yhteistyön kehittäminen. Konsultointiprosessin lähtökohtana olivat esimiehen havaitsemat hankaluudet työyhteisön yhteistyön sujumisessa ja hänen minulle esittämänsä pyyntö toimia

konsulttina työyhteisön yhteistyön kehittämistä koskevassa prosessissa. Tässä yhteydessä kerroin prosessikonsultoinnin periaatteisiin nojaavasta työotteestani, joka perustui tilanteen ja siihen liittyvien muutosmahdollisuuksien yhteiseen tutkimiseen.

Sovimme esimiehen kanssa, että haastattelen ensin kaikki työntekijät yksittellen, jotta jokainen työntekijä saisi kertoa oman näkemyksensä tilanteesta ja tulisi siten kuulluksi. Tällä pyrittiin myös siihen, että saisin tietoa siitä, miten kukin työntekijä tilanteen kokee. Haastatteluiden jälkeen järjestettiin yhteinen konsultointi-istunto, jossa keskusteltiin yhteistyön parantamisesta. Tapaamiseen osallistuivat tiimin kolme työntekijää, osastonhoitaja ja konsultti. Tapaaminen pidettiin työpaikalla asiakasvastaanottotilassa työntekijöiden työaikana. Toisen ja kolmannen osatutkimuksen aineisto on peräisin tästä tapaamisesta tehdystä äänitalenteesta. Konsultointiprosessin kulku on esitetty kuviossa 2.



KUVIO 2 Konsultointiprosessi: työyhteisön yhteistyön kehittämiseksi järjestetty prosessikonsultointi

Työntekijöiden haastattelut (yhteensä noin 120 minuuttia) ja yhteiskeskustelu (noin 60 minuuttia) tallennettiin äänimuodossa. Osallistujille kerrottiin, että tallennetta tulitaisiin käyttää tutkimuksessa ja miten aineistoa käsiteltäisiin. He antoivat tähän kirjallisen suostumuksensa.

2.2 Aineiston käsittely ja tutkimusintressin kehittyminen

Tutkimusaineiston käsittely eteni aineistolähtöisesti. Aineistoa kerätessä ajatus oli tutkia organisointikonsultoinnissa tapahtuvaa vuorovaikutusta. Sen tarkempaa ajatusta siitä, mitä tutkimus koskisi, ei minulla vielä tuossa vaiheessa ollut. Aloin aineistoon tutustumisen litteroimalla melko karkeasti ensimmäisen osatut-

kimuksen osalta koko tallennetun aineiston ja toisen sekä kolmannen osatutkimuksen osalta yhteiskeskustelun. Tämä mahdollisti sujuvan ”liikkumisen” tutkimusaineistossa. Tämän jälkeen tutustuin tutkimusaineistoon kuuntelemalla ja lukemalla sitä läpi useaan otteeseen. Tässä tutkimuksen vaiheessa aloin kiinnostumaan tietyistä vuorovaikutuksellisista piirteistä, jotka vaikuttivat määrittelevän keskustelun luonnetta tai toistuvan aineistossa. Molemmissa tämän väitöskirjan aineiston muodostaneissa keskustelussa oli kuultavissa jännitteisyyttä ja tilanteita, joissa keskustelu vaikutti juuttuvan vastakkainasetteluihin. Valikoin aineistoista ne kohdat, jotka edustivat ja kuvasivat mielestäni parhaiten jännitteiden ilmenemistä koko aineistoissa.

Tämän jälkeen kuuntelimme näitä kohtia useaan otteeseen kirjoittajien muodostamassa tutkimusryhmässä. Osatutkimuksiin esitettäväksi valittiin sellaiset keskusteluepisodit, joissa vuorovaikutuksen jännitteet ja niihin liittyvät käännteet ilmenivät tavoilla, jotka mielestämme kuvasivat parhaiten käytyä keskustelua. Nämä aineiston kohdat litteroitiin yksityiskohtaisesti hyödyntäen Jeffersonin transkriptiosymboleita (liite 1). Aineisto-otteet on esitetty siten, että ne eivät mahdollista työyhteisöiden tunnistamista. Niissä käytetyt osallistujien nimet ovat joko anonymisoitu tai muutettu. Otteista on poistettu myös muut osallistujien tunnistamisen mahdollistavat asiat.

2.3 Tutkimuksen analyysimenetelmä

Tämän väitöskirjan empiirisen osan muodostaneissa osatutkimuksissa tutkittiin konsultointikeskusteluissa tuotettuja merkityksiä sekä niihin kytkeytyviä sosiaalisia järjestyksiä eli käsityksiä itse kunkin asemista ja niihin liittyvistä oikeuksista ja velvollisuuksista. Tämän lisäksi analyyseissä kiinnitettiin huomiota siihen, miten merkityksiä ja sosiaalisia järjestyksiä keskusteluissa muokattiin. Kiinnittämällä huomiota sekä merkitysten rakentumiseen että niiden muuttumiseen osatutkimuksissa pyrittiin ymmärtämään sitä, millaiset vuorovaikutuksen tapahtumat, asetelmat ja kriittiset jaksot tuottivat keskusteluun jännitteitä ja vuorovaikutuksellisiin karikoihin juuttumisen riskiä sekä sitä, millaiset keskustelun käännteet vaikuttivat niiden lievenemiseen ja uusien merkitysten rakentumiseen.

Keskusteluissa rakentuvien merkitysten tutkimisessa hyödynnettiin diskurssianalyttistä lähestymistapaa. Hyödynnetyssä diskurssianalyttisessä lähestymistavassa diskursseja lähestyttiin tilanteisena toimintana korostaen niiden keskusteltua luonnetta (Potter, 1996; Potter & Wetherell, 1987; Potter & Hepburn, 2008). Valittu lähestymistapa suuntasi merkitysten sisältöjen ohella huomiota siihen, miten merkitysisältöjä muokattiin hetki hetkeltä keskusteluiden kulussa. Keskusteluissa tapahtuvaa merkitysten muokkaamista tarkasteltiin myös keskusteluiden organisoitumisen näkökulmasta eli kiinnittämällä huomiota vuorovaikutuksen yksityiskohtaiseen rakentumiseen peräkkäisten vuorovaikutussiirtojen kulussa (Sacks, Schegloff, & Jefferson, 1974). Merkitysisältöjen ja niiden

muokkaamisen lisäksi osatutkimuksissa kiinnitettiin huomiota siihen, mihin diskurssit suuntautuivat eli mitä keskustelijat vaikuttivat pyrkivän saamaan niillä aikaiseksi (Hepburn & Jackson, 2009).

Konsultointikeskusteluissa tapahtuneen sosiaalisen järjestyksen rakentamisen ja muokkaamisen tutkimisessa hyödynnettiin positiointiteorian käsitteitä (Davies & Harré, 1990; Van Langenhove & Harré, 1999). Niiden avulla pystyttiin osoittamaan, miten sosiaalista järjestystä tuotettiin ja muokattiin hetki hetkeltä rakentuvassa vastavuoroisessa keskustelussa. Tutkimalla sitä, millaisia asemia keskusteluissa tuotetut diskurssit keskustelijoille tarjosivat, tutkimus kytki keskusteluissa tuotetut merkityssisällöt niiden rakentamaan sosiaaliseen järjestykseen. Suuntaamalla tutkimuksellista huomiota keskusteluissa tapahtuviin asemoiteihin ja siihen, miten niihin vastattiin, oli mahdollista kuvata konsultointikeskustelussa tapahtunutta sosiaalista järjestystä koskevaa uudelleenneuvotellua.

Heracleouksen (2006) jaottelua ajatellen väitöskirjani lähestymistapaa voi pitää sekä tulkitsevana että funktionaalisenä. Tulkitsevuutta edustaa se, että tutkimuksen pyrkimyksenä on lisätä ymmärrystä konsultointiin osallistujien konsultointikeskusteluissa tuottamista merkityksistä. Tässä tarkastelussa kielen sisällöllinen tiedonvälitysmerkitys ei painotu niin paljon kuin se, mitä kielellä saadaan aikaiseksi. Funktionaalisenä tutkimusta voi pitää puolestaan siinä mielessä, että pyrin tuottamaan sen avulla konsultoinnissa hyödynnettävää tietoa keskusteluissa rakentuvista jännitteistä ja niiden vuorovaikutuksellisesta käsittelystä. Suuntaamalla huomiota yksityiskohtaiseen vuorovaikutukseen tutkimuksen pyrkimyksenä on auttaa prosessikonsultteja jäsentämään konfliktoitunutta keskustelua ja ohjata heitä refleктоimaan vuorovaikutuskäytäntöjään.

Tässä väitöskirjassa hyödynnetyn diskurssianalyttisen lähestymistavan avulla tutkin kielenkäyttöä organisaatiokonsultoinnin kontekstissa. Tutkimuksen kohteena olleet konsultointiprosessit toteutettiin peruskoulussa ja sosiaali- ja terveydenhuollon yksikössä. Näiden toimialojen kulttuuri ja historia tuottivat keskusteluun yhden kontekstin tason. Tutkija-konsultin oman kontekstin muodosti yhtäältä työterveyshuolto, jonka edustajana hänet oli konsultiksi pyydetty ja toisaalta akateeminen tutkijayhteisö. Konsultointikeskusteluiden paikallisen kontekstin muodostivat muun muassa työyhteisön tilat ja työpaikan hierarkia. Tämän lisäksi keskustelun edeltävät puheenvuorot tuottivat kontekstin kulloisellekin lausumalle. Nämä kaikki ovat väistämättä vaikuttaneet keskustelun kulkuun sekä aineistosta tehtyihin tulkintoihin. Näistä konteksteista suuntaan eniten huomiota keskustelun välittömään kontekstiin eli puheenvuorojen tulkintaan edellisiä puheenvuoroja vasten sekä konsultoinnin kontekstiin, kuten siihen miten konsultti käyttää asemaansa liittyvää institutionaalista valtaa ohjatessaan keskustelua. Muut kontekstit on analyysissä huomioitu siltä osin, kun niiden vaikutus keskustelun kulkuun on ollut selkeästi todettavissa. Tällaisia ovat muun muassa kohdat, joissa konsultti viittaa eksplisiittisesti esimiehen asemaan tai ne, joissa keskustellaan työtä ohjaavista ideologisista näkökulmista.

2.4 Tutkimuksessa käytetyt analyyttiset käsitteet

Analyyttisinä käsitteinä osatutkimuksissa hyödynnettiin diskursiivisen kamppailun, diskursiivisen asemoinnin sekä positiointiteorian käsitteitä. Diskursiivisen kamppailun käsitettä käytettiin ensimmäisessä ja kolmannessa osatutkimuksessa kuvaamaan tilanteita, joissa erilaiset puheenaihetta koskevat merkityksenannot ovat keskenään ristiriitaisia ja joissa keskustelijat neuvottelevat siitä, mikä merkityksistä tulisi hyväksyä oikeutetuksi tavaksi ymmärtää asioita (Erkama, 2010; Francis, 2007). Kolmannessa osatutkimuksessa hyödynnetyllä diskursiivisen asemoinnin käsitteellä (Bisel & Barge, 2011; Davies & Harré, 1990; Winslade, 2006; Zanin & Bisel, 2018) tarkoitettiin sitä, miten diskurssit asemoivat keskustelijoita eli millaista identiteettiä sekä mitä oikeuksia ja velvollisuuksia ne heille tarjosivat.

Toisessa osatutkimuksessa konsultointikeskustelussa tapahtuvaa keskustelijoiden asemointia ja siinä tapahtuvia muutoksia tarkasteltiin niin sanotun positiointitriadin avulla (Van Langenhove & Harré, 1999). Positiointitriadi kuvaa keskustelussa otettuja ja osoitettuja asemia, keskustelun tarinalinjoja ja puhetekoja. Henkilön ottamat ja hänelle osoitetut asemat kytkeytyvät keskustelun tarinalinjoihin, jotka puolestaan ilmentävät keskustelijoiden pyrkimyksiä. Tarinalinjat voivat olla eheitä, lineaarisia ja juonellisia kertomuksia siitä, miten asiat ovat menneet, mutta ne voivat ilmetä vuorovaikutuksessa myös vähemmän loogisessa ja eheässä muodossa (Boje, 1991). Toisessa osatutkimuksessa tarinalinjoja lähestyttiin tällaisina ”pieninä tarinoina”, jotka ilmenevät keskustelun kulussa lyhyinä ja usein keskeytyvinä kuvauksina siitä, miten asiat ovat menneet (Boje, 1991; Whittle, Mueller, & Mangan, 2009). Puheaktit ovat keskustelussa käytettyjä todellisia lausumia. Asiantiloja kuvaavan luonteen lisäksi lausumilla on toimeenpaneva luonne, joka sisältää sen mitä ilmaukset saavat sosiaalisesti aikaan (Davies & Harré, 1990; Van Langenhove & Harré, 1999). Puheaktien avulla voidaan esimerkiksi haastaa vallitsevaa tarinalinjaa ja siihen kytkeytyviä positioita. Toisessa osatutkimuksessa huomiota kiinnitettiin erityisesti siihen, miten tarinalinjat ja niihin kytkeytyneet asemoinnit tuottivat keskustelijoiden työpaikan yhteistyötä koskevaa vastuuta ja sen kehittämiseen liittyvää toimijuutta.

Positiointiteorian piiristä on peräisin myös kolmannessa osatutkimuksessa käytetty moraalisen järjestyksen käsite (Davies & Harré, 1990; Van Langenhove, 2017). Osatutkimuksessa tällä tarkoitettiin ”jatkovasti tuotettua ja uudelleen neuvoteltua ymmärrystä oikeuksista ja velvollisuuksista sekä hyvästä ja pahasta” (Kurri, 2005, 11). Moraalinen järjestys sisältää myös kysymyksiä vastuusta ja toimijuudesta (Harré & Gillett, 1994). Keskustelijat voivat asemoida itsensä tilanteesta vastuullisiksi ja siihen vaikuttamaan kykeneviksi toimijoiksi tai välttää toimijuuden ottamista esimerkiksi antamalla tilanteelle erilaisia selityksiä, joissa tapahtumia kuvataan itsestä riippumattomista syistä aiheutuneiksi (Harré, 1995).

Tarkastelemalla näiden käsitteiden kautta todellisissa konsultointikeskusteluissa tapahtuneita vuorovaikutuksellisia käännteitä pyrin tuottamaan lisää tietoa siitä, miten jännitteitä ja konsultoinnin ihanteiden edistämistä mutkistavia

vuorovaikutuksellisia karikoita käytännössä tuotetaan ja käsitellään. Näin tämä tutkimus vastaa niihin haasteisiin, joiden mukaan organisaatioita koskevassa tutkimuksessa on tärkeä pyrkiä tuottamaan ymmärrystä siitä, miten vuorovaikutus ja kieli käytännössä organisoivat työyhteisön todellisuutta (Cooren, Vaara, Langley, & Tsoukas, 2014).

3 YLEISKATSAUS OSATUTKIMUKSIIN

3.1 Osatutkimus I

Osallistava työyhteisöinterventio diskursiivisen kamppailun näyttämönä

Työntekijöiden osallistamista päätöksentekoon pidetään yleisesti työhyvinvointia ja työelämän laatua edistävänä tekijänä (Alasoini, 2011; Karasek & Theorell, 1990; Nielsen, Randall, Holten, & Rial-González, 2010; Rautio ym., 2011). Tutkimustulokset työntekijöitä osallistavan toiminnan seurauksista ovat kuitenkin olleet ristiriitaisia. Yhtenä tätä selittävänä tekijänä voidaan pitää osallistamiseen liittyvän vuorovaikutuksen laatua (Sagie & Koslowsky, 2000). Tässä osatutkimuksessa tarkasteltiin työntekijöitä osallistavaa toimintaa vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tutkimuksen aineiston muodostivat peruskoulussa toteutetun strukturoidun osallistavan työyhteisöintervention puitteissa käydyt keskustelut. Tutkimuksellisen kiinnostuksen kohteena olivat konsultointikeskusteluissa tuotetut jännitteet ja kamppailuasetelmat. Keskusteluiden analyysi teki näkyväksi, miten erilaiset vuorovaikutuskulut tuottivat jännitteitä tai lievensivät niitä.

Tutkimuksessa hyödynnettiin diskursiivista lähestymistapaa. Keskusteluja lähestyttiin työhön liittyviä merkityksiä koskevinä neuvotteluina, joissa keskustelijat rakentavat sosiaalista todellisuutta pyrkimystensä suuntaisesti (Potter, 1996). Tutkimuksen havaintojen mukaan osallistamisen ihanteeseen perustuvat konsultointikeskustelut voivat edistää yhteistä työn tutkimista, mutta myös tehdä näkyväksi tai tuottaa monenlaisia keskustelua monimutkaistavia kamppailuja, joissa keskustelijat voivat pyrkiä rajoittamaan toistensa mahdollisuuksia osallistua yhteiseen merkitysten tuottamiseen. Tutkimuksen aineistossa tällainen kamppailu rakentui koulutyötä eri tavoin määrittelevien ja arvottavien diskursioiden välille. Diskursiivinen kamppailu ilmeni vuorovaikutuksessa joidenkin merkityksenantojen kyseenalaistamisena, niitä kohtaan esitettyinä kritiikkinä ja niistä eroavien merkitysten ehdottamisena. Diskursiivinen kamppailu myös henkilöityi tuottaen polarisoitunutta vastakkainasettelua. Huolimatta konsultin vuoro-

vaikutuksellisista avauksista tämän asetelman muuttamiseksi keskustelussa toistui asetelma, jossa keskustelijat toistivat ja oikeuttivat omia näkemyksiään. Tämä asetelma ei kuitenkaan näyttäytynyt järkähtämättömänä. Keskustelussa tuotettiin myös puheenvuoroja, jotka vaikuttivat edistävän keskustelun jatkamista ja lieventävän vastakkainasettelua. Tällaisissa puheenvuoroissa erilaisia työtapoja ja niihin liittyviä kokemuksia tarkasteltiin ymmärtävällä tavalla tunnistuen niiden hyviä puolia. Näissä puheenvuoroissa purettiin syyllistäviä asetelmia ja osoitettiin arvostusta toisia kohtaan.

Tutkimus lisäsi työntekijöiden osallistamista koskevaa ymmärrystä tekemällä näkyväksi, miten osallistaminen voi tuottaa systeemeihin uudenlaista kompleksisuutta. Tämä havainto on yhdenmukainen niiden aiempien tutkimusten kanssa, joiden mukaan työntekijöitä osallistava työn tutkiminen voi tehdä näkyväksi konflikteja tai jopa tuottaa niitä (MacPhee, Wardrop, & Campbell, 2010; Kykyri & Puutio, 2015c). Diskursiiviset kamppailut liittyvät organisaatioiden moniääniseen luonteeseen (Belova, King, & Sliwa, 2008; Grant, Keenoy, & Oswick, 1998; Hazen, 1993) ja ne tulevat usein esille organisaation kehittämislanteissa (Buchanan & Dawson, 2007; Ford, 1999). Niinpä niitä ei tulisi nähdä itsessään välteltävänä asiana myöskään konsultointikeskustelussa. Tutkimuksen havaintojen mukaan ne voivat kuitenkin kärjistyessään tuottaa ohjaajalle ja osallistujille vuorovaikutuksellisia haasteita. Tutkimuksen tulosten valossa jännitteissä keskusteluissa oleelliseksi tulee kyky jatkaa keskustelua siten, että se tukee yhteistä reflektointia ja uusien merkitysten muodostumista.

Tutkimus osoitti myös, miten osallistaviin interventioihin liittyy väistämättä kysymyksiä vallasta. Keskustelijoilla on eri intressejä, joita he pyrkivät puolustamaan ja edistämään keskusteluissa kiinnittymällä eri diskursseihin. Valta kytkeytyy siihen, mitkä diskurssit saavat keskustelussa tilaa ja hallitsevan merkityksen aseman. Tutkimuksen kontribuutiona konsultoinnin käytännölle voi pitää sitä, että se kannustaa konsultteja kiinnittämään huomiota konsultointikeskusteluihin kytkeytyviin valtakysymyksiin. Tutkimuksen havainnot tukevat Vartiaisen (2003) ajatusta siitä, että ilman valtakysymysten tiedostamista riskinä voi olla intervention valjastaminen eri toimijoiden valtapyrkimysten välineeksi.

Tutkimuksella on käytännöllistä arvoa myös, koska se suuntaa huomiota keskusteluiden ennakoimattomuuteen. Tämä ohjaa konsultteja vuorovaikutuksen käännteiden tarkkaan seuraamiseen ja siinä tapahtuvien ilmiöiden jäsentämiseen tutkimuksessa kuvattujen käsitteiden avulla. Osallistamisen esille kutsumat tai näkyväksi tekemät diskursiiviset kamppailut voivat tuottaa konsultille haasteita, joihin hänen on tärkeä reagoida edistääkseen osallistamiseen ja demokraattisen dialogiin perustuvaa agendaansa. Tämä voi tarkoittaa kutsumista ja rohkaisua keskustelun jatkamiseen tilanteessa, jossa sitä uhkaa pysähtyminen tai juuttuminen polarisoituneeseen debattiin. Demokraattista dialogia voi edistää myös huomion suuntaaminen sellaisiin puheenvuoroihin, jotka edistävät moninäkökulmaisen keskustelun jatkumista. Tällaisia voivat olla tutkimuksessa tehtyjen havaintojen mukaan esimerkiksi ne, joissa osoitetaan arvostusta eri näkökulmille ja joissa niitä koskevaa ymmärrystä tuotetaan käytännön kertomusten kautta.

Tällaisen vuoropuhelun voi ajatella suojaavan osallistujien kasvoja ja siten vähentävän heidän pyrkimyksiään suojautua (Bradley & Campbell, 2016) sekä edistävän eri näkökulmia silloittavien diskurssien rakentumista (Molloy & Heath, 2014).

3.2 Osatutkimus II

Neuvottelu vastuusta ja toimijuudesta yhteistyön kehittämiseen liittyvässä konsultaatiossa.

Asiakkaan toimijuutta ja vastuunottoa omasta ongelmalliseksi koetusta tilanteestaan pidetään prosessikonsultoinnin hyödyllisyyden kannalta oleellisena tekijänä (Puutio, Kykyri, & Wahlström, 2013; Schein, 1997). Tässä osatutkimuksessa tutkittiin ohjattavien vastuunottoa ja toimijuuden muodostumista sekä niissä tapahtuvia muutoksia työyhteisön yhteistyön parantamiseksi järjestetyssä konsultointikeskustelussa. Tutkimuksen aineisto muodostui yhdestä konsultointitapaamisesta tehdystä äänitallenteesta ja sen litteraatiosta. Tutkimusaineiston analyysissä hyödynnettiin positiointiteorian (Harré, 2010; Van Langenhove & Harré, 1999) käsitteitä. Tutkimuksen näkemys toimijuudesta nojautui diskursiiviseen lähestymistapaan. Ilmaistessaan toimijuutta henkilö kuvaa itsensä tilanteesta vastuullisena ja siihen vaikuttamaan kykenevänä aikomuksellisena toimijana (Harré, 1995; Watson, 2004). ”Heikko” toimijuus ilmenee puolestaan puheta-poina, jotka ilmentävät aikomuksen puutetta tai kyvyttömyyttä vaikuttaa tilanteeseen (Kurri & Wahlström, 2001).

Tutkimus osoitti, kuinka keskusteluun työyhteisön yhteistyön kehittämistä voi kytkeytyä neuvottelu itse kunkin vastuusta ja toimijuudesta. Tässä neuvottelussa vastuuta ja toimijuutta voidaan ottaa, välttää ja osoittaa toisille. Vuorovaikutuksellinen jännite rakentuu keskustelijoiden esittäessä toisistaan poikkeavia toimijuuden ja vastuullisuuden kuvauksia niihin kytkeytyvine asemineen.

Tutkimuksessa näytettiin, kuinka konsultti haastoi ohjattavia ottamaan vastuuta työpaikan yhteistyön sujumisesta noudattamalla johdonmukaisesti tarinalinjoja, joissa heidät asemoitiin osallisiksi yhteistyön sujumisen ongelmiin. Esittämällä heille kysymyksiä yhteistyön sujumista koskevista toiveista ja odotuksista ja tekemällä niihin liittyviä haasteita hän kutsui ohjattavia ottamaan toimijuutta suhteessa yhteistyön kehittämiseen.

Vastuunottoa ja toimijuutta ilmentävien puheenvuorojen ohella konsultin kysymyksiin ja haasteisiin vastattiin tavoilla, jotka suuntautuivat yhteistyön kehittämiseen liittyvän vastuun ja toimijuuden väistämiseen. Tällaisina näyttäytyivät puheenvuorot, joissa vaihdettiin keskustelun tarinalinjaa, kuvattiin kyvyttömyyttä vaikuttaa tilanteeseen tai omaan käyttäytymiseen ja joissa toisissa puheenvuoroissa ongelmalliseksi kuvattua tilannetta normalisoitiin tai sen vaka- vuutta kevennettiin puhumalla siitä kepeään sävyyn.

Tavat, joilla konsultointiin osallistuneet puhuivat työyhteisön yhteistyöstä ja siihen liittyvästä vastuusta ja toimijuudesta muuttuivat konsultointitapaamisen kuluessa. Erytisen selvästi muutos tapahtui yhden ohjattavan puhetoissa. Konsultointitapaamisen alussa hän suuntasi keskustelun fokusta pois työyhteisön yhteistyön haasteista vaihtamalla keskustelun tarinalinjaa. Tapaamisen edessä hän osoitti hyväksyvänsä ristiriitoja koskevat tarinalinjat totuudenmukaisina kuvauksina työpaikan tilanteesta. Liittymällä näihin tarinalinjoihin hän asemoi itsensä tilanteesta vastuulliseksi. Ilmailemalla lisäksi toiveen tilanteen muuttamisesta hän myös otti toimijuutta suhteessa työilmapiirin kehittämiseen.

Osatutkimuksen keskeisenä teoreettisena kontribuutiona voi pitää sitä, että se osoitti, miten organisaatiokonsultoinnin asiakkaan toimijuutta ja vastuullisuutta sekä niiden muuttumista voidaan mielekkäällä tavalla tutkia asemoinnin ja muiden positiointiteorian käsitteiden avulla. Aineiston analyysi osoitti, että konsultin lisäksi myös ohjattavat haastoivat toisiaan vastuullisempiin ja toimijuuden suhteen vahvempiin asemiin. Tämän havainnon mukaan Corriganin (2015) kuvaamaa konsultoinnissa rakentuvaa keskustelullista "säiliötä" voi ymmärtää tilana, jossa myös erilaiset asemoinnit tulevat tarkastelun ja uudelleen neuvottelun kohteeksi.

Tutkimus osoitti, että konsultin toimintaa keskusteluiden "koreografina" (Bushe & Marshak, 2014) voi ymmärtää keskustelun aiheen suuntaamisen, kysymysten ja tarkennusten esittämisen lisäksi vastuuta ja toimijuutta ilmentävään puhetapaan houkuttelemisena. Tutkimuksen havainnot ohjaavat konsultteja kiinnittämään huomiota myös mahdollisesti uhkaavaksi koettuihin asemoiteihin, kuten voimakkaaseen syyllistämiseen ja niiden vuorovaikutukselliseen käsittelyyn. Tutkimus tuki näkemyksiä, joiden mukaan voisi olla hyödyllistä tehdä erottelu tulevaisuuteen ja menneisyyteen suuntautuvan vastuunoton välille (Kelley, 2005; Turollo, 2009; Virkki, 2015). Huomion suuntaaminen menneisyyden sijasta tulevaan vastuuseen voi olla perusteltua, sillä turvallisuuden kokemuksen ja riittävän kasvojen suojaamisen ajatellaan olevan tärkeitä tekijöitä dialogin jatkumisen kannalta (Littlejohn & Domenici, 2001; Rogan & Hammer, 1994).

3.3 Osatutkimus III

Moraalisen dilemman rakentuminen ja käsittely työyhteisön yhteistyön kehittämistä koskevassa konsultointikeskustelussa.

Asiakkaita osallistavia ja dialogisia työotteita hyödyntävät konsultit kohtaavat työssään tilanteita, joissa työyhteisön jäsenten konsultointikeskustelussa esittämät työt ja siihen liittyviä kehittämistarpeita koskevat näkemykset ovat keskenään ristiriitaisia. Keskustelua voi tällöin uhata juuttuminen vastakkainasetteluun, jossa konsultoinnin ihanteiden mukainen uusien näkökulmien löytäminen tulee haasteelliseksi. Tämä osatutkimus havainnollisti todellisesta konsultointikeskustelusta tehtyä äänitallennetta ja sen litteraatiota aineistona käyttäen, miten

itse kunkin oikeuksia ja velvollisuuksia keskenään eri tavalla tuottavien moraalisten järjestysten (Davies & Harré, 1990; Harré ym., 2009; Kurri, 2005; Wahlström, 2016) törmäminen tuotti tällaisen tilanteen. Itse kunkin oikeuksia ja velvollisuuksia koskevaan keskusteluun voi kytkeytyä diskursiivisia asempointeja (Bisel & Barge, 2011; Zanin & Bisel, 2018; Winslade, 2006), jotka tuottavat osassa keskustelijoita vastustusta. Tämä voi ilmetä keskustelussa esimerkiksi syytöksinä ja puolustautumisena.

Tutkimuksen aineistossa toisiinsa törmäsivät henkilön itsemääräämisoikeutta painottava autonomisuuden diskurssi ja ihmisten vastuullisuutta toisiaan kohtaan korostava relationaalisuuden diskurssi. Tämä tuotti keskusteluun moraalisen dilemman: Kuinka keskustella työpaikan yhteistyön sujumisesta itse kullekin seuraavista velvollisuuksista uhkaamatta liiaksi henkilöiden oikeutta itsemääräämiseen? Konsultointikeskustelu näyttäytyi foorumina, jossa työyhteisö etsi konsultin ohjaamana tapaa keskustella tästä kysymyksestä tavoilla, joista ei seuraisi keskustelun juuttuminen syytös- ja puolustusasemiin.

Tutkimus teki näkyväksi, miten tapaamisen alussa varsin ehdottomina tuotettuja autonomisuuden ja relationaalisuuden diskursseja muokattiin keskustelun edetessä vähemmän vaativiksi. Sekä konsultti että ohjattavat osallistuivat tähän diskurssien muokkaamiseen. Tutkimus osoitti, kuinka konsultti kohteli tuotettua moraalista dilemmaa kaksoistehtävänä. Hänen puhetapansa suuntautuivat toisaalta oikeuttamaan henkilöiden autonomisuutta, mutta samalla hän kutsui ohjattavia jatkamaan keskustelua yhteistyön sujumisen edellytyksistä. Tutkimuksessa tehdyt havainnot viittaavatkin siihen, että konsultti voi hyödyntää omaa erityistä asemaansa edistäessään uudenlaisten keskusteluiden käymistä ja sen myötä tapahtuvaa keskustelijoiden uudelleen asemointia.

Tutkimuksessa tehtyjen havaintojen perusteella konsultti ei kuitenkaan yksin pääätä keskustelussa tuotetuista merkityksenannoista tai keskustelun tavoista, vaan myös ohjattavat osallistuvat oleellisesti niiden määrittelyyn puheenvuoroiltaan. He esimerkiksi toivat keskusteluun uusia käsitteitä, joiden kautta tarkasteltuna kautta autonomisuuden ja relationaalisuuden vaatimukset eivät tulleet kuvatuiksi toisilleen vastakkaisina vaan samanaikaisesti mahdollisina. Tutkimuksessa tehdyt havainnot tukevat ajatuksia, jonka mukaan uudenlaisten ja organisaation kannalta aiempaa hyödyllisempien merkitysten muodostumista voivat edistää esimerkiksi uudet metaforat (Marshak, 2013) sekä puhutavat, joissa asioita tarkastellaan ehdottomien määrittelyiden sijasta useampien samanaikaisten näkökulmien kautta (Bushe & Storch, 2015; Johnson, 1996). Vähemmän ehdottomilla tai vaativilla tavoilla tuotetut diskurssit voivat asemoida keskustelijoita suotuisimpiin asemiin ja siten auttaa välttämään syytös ja puolustus asemin juuttumista.

Tutkimuksessa näytettiin myös, kuinka sekä ohjattavat että konsultti kritisoivat toisia syyllistäviä ja vastakkainasettelua tuottavia puhetapoja. Näin konsultointikeskustelussa muokattiin yleisempien työyhteisön moraalisten sääntöjen lisäksi käynnissä olevan keskustelun moraalista järjestystä. Tätä itse konsultointikeskustelussa neuvoteltua moraalisen järjestyksen muutosta voisi lähestyä Gergenin (2011) ”toisen asteen moraalin” käsitteellä. Sillä hän tarkoittaa dialogin

käymisen tapoja koskevaa moraalialia eli sitä, kuinka ihmiset asettuvat dialogiin ja kohtelevat toistensa näkökulmia arvostavasti huolimatta mahdollisesti voimakkaistakin näkemyseroista. Tutkimuksessa tehtyjen havaintojen mukaan voikin ajatella, että ehdottomasti muotoillut ja voimakkaan kielteisesti toisia asemoivat puheenvuorot tuottavat konsultille "tilanteisia tehtäviä" (Puutio, 2009), jotka hänen täytyy ratkaista edistääkseen konsultointikeskustelun käymistä "toisen as-teen moraalisuuden" ehdoilla.

4 POHDINTA

Väitöstutkimukseni tavoitteena oli tuottaa lisää ymmärrystä konsultointikeskusteluissa rakentuvista jännitteistä ja konsultoinnin päämäärien saavuttamista mutkistavista vuorovaikutuksellisista karikoista ja niiden konsultille tuottamista haasteista. Tutkimalla keskustelussa rakentuvien jännitteiden dynamiikkaa pyrin tuottamaan tietoa myös siitä, millaiset diskursiiviset muutokset voivat lieventää jännitteitä ja auttaa väistämään konsultoinnin päämäärien edistämistä vaikeuttavia vuorovaikutuksellisia karikoita.

4.1 Konsultointikeskusteluiden jännitteet työtä koskevia merkityksiä ja sosiaalista järjestystä koskevinä diskursiivisinä kamppailuina

Väitöstutkimuksessa tehtyjen havaintojen perusteella työyhteisöille ominainen moniäänisyys voi tuottaa konsultointikeskusteluihin monenlaisia jännitteitä. Tutkimuksen havaintojen mukaan niitä voi ymmärtää tilanteisesti tuotettuina työtä ja työn tekemistä koskevinä diskursiivisinä kamppailuina. Ensimmäinen osatutkimus teki näkyväksi, että ne voivat koskea sitä, miten työtä tulisi määrittellä ja arvottaa. Toisen osatutkimuksen muodostaneessa aineistossa diskursiivista kamppailua tuottivat keskustelijoiden esittämät toisistaan poikkeavat tarinalinjat koskien työyhteisön tilannetta ja tapahtumia sekä niihin liittyvää vastuuta ja toimijuutta. Kolmas osatutkimus puolestaan osoitti, että diskursiivinen kamppailu voi muodostua myös keskustelussa tuotettujen toisistaan eroavien moraalisten järjestysten välille. Kyseisessä aineistossa keskustelijoiden hyödynnämät diskurssit kuvasivat toisistaan eroavilla tavoilla henkilöiden työpaikkakäyttäytymistä koskevia oikeuksia ja velvollisuuksia. Relationaalisuutta korostava diskurssi tuotti työntekijöille velvollisuuksia käyttäytyä työpaikoilla tietyillä tavoilla riippumatta siitä, millaisia he katsovat olevansa tai millainen heidän kulloinenkin kokemuksensa on. Autonomiata korostava diskurssi painotti puolestaan henkilöiden oikeutta ilmentää työpaikalla itseään sellaisena kuin he

katsovat olevansa. Konsultointitapaamisessa nämä toisistaan eroavat oikeudet ja velvoitteet törmäsivät toisiinsa tavoilla, joka tuotti keskusteluun moraalisen dilemman.

Tutkimuksessa hyödynnetty aseoinnin käsite (Davies & Harré, 1990; Harré, 2012) auttoi ymmärtämään konsultointikeskusteluissa rakentuvien jännitteiden ja konfliktien dynamiikkaa. Rakentamalla käsitystä siitä, millaista työn tulisi olla, mistä työpaikan yhteistyön hankaluudet johtuvat ja mitä niille voi tehdä sekä siitä, millaisia oikeuksia ja velvollisuuksia itse kullakin työpaikan yhteistyötä ajatellen on, diskurssit eivät ainoastaan kuvanneet keskustelijoiden työhön liittyviä näkemyksiä. Tuottaessaan tietyllä tavalla painottunutta ymmärrystä työstä, ne rakensivat tietynlaista sosiaalista järjestystä, joka asemoi keskustelijat enemmän tai vähemmän suotuisiin asemiin. Kiinnittymällä tiettyihin diskursseihin keskustelijoilla oli mahdollisuus tuottaa sosiaalista järjestystä, joka asemoi heidät suotuisalla tavalla - esimerkiksi hyvänä työntekijänä tai työyhteisön moraalisen selkärankana. Vaihtoehtoisten diskurssien ja niihin kytkeytyvien tarinalinjojen torjuminen näyttäytyi suojautumisena niiden tarjoamilta epäsuotuisilta asemoineilta sekä niihin liittyviltä kielteisiltä identiteeteiltä. Tämä näkökulma teki ymmärrettäväksi diskursiivisten jännitteiden muodostumisen ja henkilöiden ajoittain tiukan kiinnittymisen heidän kannaltaan suotuisiin diskursseihin.

Ensimmäisessä osatutkimuksessa uhkaa joidenkin keskustelijoiden myönteisille ammatillisille identiteeteille tuottivat sellaiset diskurssit, joissa heidän työtapaansa merkityksellistettiin kielteisellä tavalla puhumalla sen osalle työntekijöitä tuottamista kielteisistä seurauksista. Toisessa ja kolmannessa osatutkimuksessa epäsuotuisaa aseointia ja kasvovuhkaa tuottivat sellaiset diskurssit ja niihin liittyvät tarinalinjat, joissa henkilöiden työpaikkakäyttäytyminen ja työssä suoriutuminen näyttäytyivät kriittisessä valossa. Tutkimuksessa havainnollistui, miten ohjattavat pyrkivät torjumaan diskursseja, jotka asemoivat heidät epäsuotuisasti ja jotka siten tarjosivat heille kielteisistä identiteettiä. Näitä diskursseja torjuttiin esimerkiksi kyseenalaistamalla käynnissä olleen keskustelun mielekkyys, hyödyntämällä näistä diskursseista eroavia diskursseja ja noudattamalla sellaisia tarinalinjoja, jotka mahdollistivat heidän kannaltaan suotuisamman aseoinnin.

Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että konflikteja voi olla hyödyllistä lähestyä pikemminkin diskursiivisinä kamppailuina kuin henkilöiden persoonallisuuksista tai heidän yhteen sopimattomista vuorovaikutustyyleistään aiheutuvina törmäyksinä, mitä tarkastelutapaa ovat edustaneet esimerkiksi Rahim (2002) sekä Tehrani & Yamini (2020). Aineistoista tehtyjen havaintojen perusteella henkilöt voivat vaihtaa vuorovaikutustyylejään lyhyenkin keskustelun sisällä. Myös jännitteiden paikka vaihteli dynaamisesti ja nopeasti keskustelun kulussa. Niitä muodostui sekä ohjattavien keskinäisissä että konsultin ja ohjattavien välisissä keskusteluissa. Jännitteet myös voimistuivat tai lieventyivät hyvin lyhyissä keskusteluepisodissa. Nämä havainnot tuovat empiiristä tukea niille ajatuksille, joiden mukaan organisaatiossa käytäviä keskusteluja voi ymmärtää ennakoimattomina ja komplekseina vuorovaikutuskulkuina, joissa merkitykset muodostuvat tilanteisissa vastavuoroisissa prosesseissa (Stacey, 2001). Tämän

ajattelutavan mukaan huomion suuntaaminen mikrovuorovaikutukseen voi auttaa ymmärtämään työyhteisökonflikteja paremmin kuin positivistiset ja lineaariset lähestymistavat (Siira, 2013).

4.2 Vuorovaikutukselliset karikot ja niiden konsultille tuottamat haasteet

Tämä tutkimus osoitti, että konsultointiin usein liitetyt ihanteet asiakkaan aktiivisesta osallistumisesta ja uusien merkitysten muodostumista edistävästä dialogista eivät toteudu itsestään. Jännitteisissä konsultointikeskusteluissa voi muodostua tilanteita, joissa työn yhteinen tutkiminen osoittautuu haasteelliseksi ja joissa uusien merkitysten muodostumisen sijasta asetutaan puolustamaan omia näkemyksiä. Konsultoinnin tavoitteiden näkökulmasta katsottuna tällaiset tilanteet muodostavat vuorovaikutuksellisia karikoita, joiden kiertämiseksi on tärkeä löytää reittejä. Tässä tutkimuksessa tehtyjen havaintojen mukaan tällaisia vuorovaikutuksellisia karikoita voivat konsultointikeskusteluissa tuottaa keskustelijoiden tiukka kiinnittyminen tiettyihin diskursseihin ja niiden kuvaaminen ehdottomilla tai jyrkillä tavoilla, osallistujien ilmentämät pyrkimykset rajoittaa keskustelua, heidän ilmentämänsä pyrkimykset väistää tilanteeseen liittyvää vastuuta ja toimijuutta sekä syytös – puolustus asetelmien muodostuminen. Näihin vuorovaikutuksellisiin karikoihin törmääminen tuottaa konsultille keskustelutilanteissa haasteita, jotka hänen on ratkaistava edistääkseen konsultoinnin ihanteiden mukaista keskustelua.

Analyysin kohteena olleissa keskusteluissa rakentui asetelmia, jossa keskustelijat kiinnittyivät tai heidät liitettiin tiukasti tiettyihin diskursseihin ja joissa diskursseja tuotettiin ehdottomilla tai jyrkillä tavoilla. Näissä tilanteissa keskustelijat asettuivat puolustamaan omia näkemyksiään ja vakuuttamaan toiset niiden totuudellisuudesta. Tämä asetelma teki haasteelliseksi uusien merkitysten muodostumista edistävän keskustelun. Tällainen vuorovaikutuksellinen karikko havainnollistui ensimmäisessä osatutkimuksessa. Siinä työtä toisistaan erovilla tavoilla merkityksellistävät diskurssit henkilöityivät ja polarisoituivat voimakkaasti. Tämä ilmeni puheenvuoroissa, joissa omia työtä koskevia näkemyksiä kuvattiin ”itsestäänselvyyksinä” ja joissa tuotettiin ymmärrystä työyhteisön jakautumisesta erilaisia työtä koskevia näkemyksiä edustaviin ja keskenään kamppaileviin leireihin.

Kolmannessa osatutkimuksessa vuorovaikutuksellinen karikko muodostui moraalisia järjestyksiä koskeneessa keskustelussa. Keskustelussa rakentui vastakkainasettelu yhden ohjattavan esittäessä kollegalleen vaativilla tai ehdottomilla tavoilla muotoiltuja muutosvaatimuksia. Hänen kollegansa torjui näitä vaatimuksia asettautumalla puolustamaan oikeutta ilmentää itseään sellaisena kuin hän katsoo olevansa ja kuvaamalla kyvyttömyyttään muuttua. Keskustelijoiden tiukka kiinnittyminen näihin oikeuksiin ja velvollisuuksiin toisistaan eroa-

vin tavoin määritteleviin diskursseihin ja niiden muotoilu jyrkillä tai ehdottomilla tavoilla tuotti konsultille haasteen: miten vastakkainasetteluja voitaisiin purkaa ja siirtää johonkin keskustelua eteenpäin vievään tapaan puhua?

Osoittamalla, miten ehdottomat merkityksellistämisen tavat voivat tuottaa keskustelua lukkiuttavia vastakkainasettelua ja siten vaikeuttaa uudenlaisten merkitysten muodostumista, tutkimus tuotti konkreettisia havaintoja niiden ajatusten tueksi, joiden mukaan polarisoivat asioiden määrittelyt voivat tuottaa esteitä organisaatioiden kehittymiselle (Bushe & Storch, 2015; Johnson, 1996). Tässä tutkimuksessa tehtyjen havaintojen mukaan asioiden merkityksellistäminen ehdottomilla tai jyrkillä tavoilla tuottaa herkästi asetelmia, joissa osa keskustelijoista asemoidaan heidän identiteettinsä kannalta epäsuotuisilla tavoilla. Tämän seurauksena he voivat suuntautua näiden asemien torjumiseen. Tämä voi viedä keskustelua suuntaan, jossa uusien merkitysten muodostuminen tulee haasteellisiksi.

Käynnissä olevan keskustelun mielekkyyttä, tarpeellisuutta tai oikeutusta kyseenalaistavien puheenvuorojen voi katsoa suuntautuneen asioita eri näkökulmista tarkastelevan keskustelun rajoittamiseen ja siten tuottaneen haasteen konsultoinnin ihanteiden mukaiselle dialogin edistämiseksi. Tällaisia vuorovaikutuksellisia karikoita oli tunnistettavissa ensimmäisen ja toisen osatutkimuksen aineistoissa. Ensimmäisessä osatutkimuksessa eräs keskustelijoista kyseenalaisti käynnissä olevan keskustelun mielekkyyden ihmettelemällä ”miks tämmösistä pitää puhua”. Toisessa osatutkimuksessa yksi osallistuja kyseenalaisti keskustelun tarpeellisuutta ja oikeutusta ilmentämällä ”ihmettelyä” ja asettumalla ”satutetuksi” uhriksi liittyen siihen, että työpaikan ristiriidat oli otettu keskustelussa käsiteltäväksi aiheeksi.

Toimijuuden väistämisykimysten voi katsoa merkitsevän haastetta sellaisten ihanteiden varassa työskentelevälle konsultille, joiden mukaan konsultoinnin yhtenä päämääränä on vahvistaa asiakkaan toimijuutta suhteessa ongelman ratkaisemiseen. Tällainen vuorovaikutuksellinen karikko oli tunnistettavissa toisen osatutkimuksen aineistossa. Siinä toistui vuorovaikutuksellinen asetelma, jossa erityisesti yksi ohjattavista vältteli konsultin ja muiden osallistujien esittämiä haasteita ilmaista toimijuutta yhteistyön kehittämisessä. Hän väisti toimijuutta erilaisten keskustelullisten keinojen avulla – vaihtamalla keskustelun tarinalinjaa, asettumalla tilanteeseen vaikuttamaan kykenemättömän uhrin asemaan, kuvaamalla itseä kyvyttömäksi vaikuttamaan omaan käyttäytymiseen väsymyksen tai tunnetilojensa vuoksi sekä keventämällä tilanteen merkitystä puhumalla siitä kepeään sävyyn.

Syytös- ja puolustusasetelmien tuottamia vuorovaikutuksellisia karikoita oli tunnistettavissa toisen ja kolmannen osatutkimuksen aineistoissa. Ne rakentuivat yhden ohjattavan kyseenalaistaessa kollegansa aikaansaavuutta työssä ja moitteen kohteena olleen työntekijän asettuessa torjumaan tätä kritiikkiä. Näiden asetelmien rakentumisen voi katsoa merkinneen konsultille haastetta. Vaikka erimielisyys ja kritiikki ovat lähtökohtaisesti potentiaalisia uusien merkitysten tuot-

tajia, niin vihamielinen kritiikki tai syytökset kapeuttavat herkästi dialogia ja vaikeuttavat siten uusien merkitysten muodostumista (Gergen, Gergen, & Barrett, 2004).

Diskursiivisen asemoinnin näkökulmasta edellä kuvatut asiakkaan osallistamisen ja dialogisuuden periaatteisiin nojaavan konsultoinnin ihanteiden saavuttamista vaikeuttavat vuorovaikutukselliset karikat näyttäytyivät tilanteina, joissa keskustelijoiden voimakkaat ja toistuvat pyrkimykset torjua heidän kansaltaan epäsuotuisia ja kasvoja uhkaavia asemia vaikeuttivat työn yhteistä tutkimista. Tutkimus osoitti, että vaativilla tai ehdottomilla tavoilla muotoillut diskurssit tuottivat herkästi tällaisia asetelmia. Tällä tavalla tuotetut diskurssit rakensivat ymmärrystä, jonka mukaan työssä pitäisi olla "aina" tietynlainen tai jossa toiset työntekijät ovat "oikeassa" tai "ajattelevat paremmin". Niiden ehdottomuus ja niiden tuottama polarisaatio aiheutti tilanteita, joissa henkilöt olisivat joutuneet valitsemaan asemansa mustavalkoisilla "joko / tai" tavoilla. Näin ne kapeuttivat henkilöiden asemoitumista koskevia mahdollisuuksia. Nämä havainnot tukevat Winsladden (2006) ajatusta, jonka mukaan konfliktit voivat rakentua liian kapea-alaisten asemointien seurauksena. Hän kuvasi miten tietynlaiset henkilöiden esittämät lausumat voivat kapeuttaa keskustelun toisen osapuolen mahdollisuuksia asemoitumiseen. Osoittamalla, miten myös tietynlaiset diskurssin tuottamisen tavat voivat kapeuttaa henkilöiden mahdollisuuksia asemoitumiseen, tämä tutkimus tuotti uutta tietoa diskursiivisen asemoinnin ja konfliktien välisestä suhteesta.

4.3 Jännitteisen keskustelun orkesterointi: konsultin käyttämät vuorovaikutukselliset keinot konsultoinnin ihanteiden mukaisen dialogin edistämiseksi

Tutkimuksen aineistoissa keskusteluissa muodostui tilanteita, joissa keskustelijat asettuivat eri näkökulmien yhteisen tutkimisen sijasta puolustamaan omia näkemystään ja asemiaan. Nämä vuorovaikutukselliset karikat tuottivat konsultille haasteita, joita hänen oli ratkottava edistääkseen konsultoinnin ihanteiden mukaista keskustelua. Tämä asetti hänet asemaan, jossa hänen oli aktiivisesti kutsuttava keskustelijoita toisenlaisiin keskustelun tapoihin. Näin tapahtui myös ensimmäisessä osatutkimuksessa, jossa konsultointiprosessi toteutettiin strukturoidun osallistavan työyhteisöintervention periaatteita noudattaen. Niissä konsultin tehtävää kuvataan usein fasilitaattoriksi korostaen hänen rooliaan intervention toteutuksen varmistajana, aktiivisen osallistumisen mahdollistajana ja keskusteluiden edistäjänä (Mattila, Elo, Kuosma, & Kylä-Setälä, 2006; Mikkelsen & Gundersen, 2000; Mikkelsen, Saksvik, & Landsbergis, 2000).

Tämän tutkimuksen aineistojen valossa konsultin toimintaa voisi ajatella Holmanin (2015) tapaan ajatella keskustelun orkesterointina. Se korostaa konsultoinnin aktiivista luonnetta fasilitoinnin käsitettä osuvammin. Holman (2015)

tarkoittaa sillä keskustelun ”lämpötilan” säätelyä siten, että se mahdollistaa osallistujien kannalta emotionaalisesti tärkeiden asioiden käsittelyn. Tämän tutkimuksen havaintojen perusteella tätä voisi ymmärtää sellaisten keskustelutapojen edistämisenä, jotka mahdollistavat osallistujien suotuisan asemoitumisen jännitteisissäkin vuorovaikutustilanteissa. Tutkimuksen aineistoissa konsultin näytti pyrkivän tähän haastamalla keskustelijoita tarkastelemaan rakentuneita vastakkainasetteluja metaperspektiivistä, ohittamalla syytöksiä sisältäneitä puheenvuoroja, suuntaamalla huomiota menneiden tapahtumien sijasta tulevaan, kohtelemalla keskenään kamppailevia diskursseja oikeutettuina sekä puhumalla käyttäytymistä koskevista muutosvaatimuksista ei-ehdottomilla tai niiden kohtuullisuutta korostavilla tavoilla.

Ensimmäisen osatutkimuksen aineistossa konsultti haastoi osallistujia itseään pohtimaan, miten vastakkainasettelua voitaisiin purkaa ja siirtyä johonkin keskustelua eteenpäin vievään tapaan puhua. Konsultti käytti metaperspektiivistä katsomiseen haastamista vuorovaikutuksellisenä strategiana myös kolmannessa osatutkimuksessa. Siinä hän asetti keskustelussa tuotetun moraalisen dilemman ja siihen kytkeytyneet syyttävät ja puolustavat asemoinnit sekä niistä seuraavat ”hankaluudet” tarkastelun kohteeksi. Tekemällä keskusteluissa rakentuneet vastakkainasettelut näkyviksi, puhumalla niiden kielteisistä seurauksista ja haastamalla miettimään keinoja niistä irti pääsemiseen konsultti haastoi keskustelijoita asettumaan syyttävien ja puolustavien asemien sijasta reflektioivampiin asemiin.

Tutkimuksen aineistoissa konsultin tulkittiin vähentävän syytös – puolustus asemien muodostumisen riskiä ohittamalla syytöksiä sisältäneitä puheenvuoroja ja suuntaamalla huomiota menneiden tapahtumien sijasta tulevaan. Haastamalla ohjattavia puhumaan pikemminkin tulevaa käyttäytymistä koskevista odotuksista kuin menneistä tapahtumista, konsultti loi maaperää sellaiselle keskustelulle, jossa syyttämisen sijaan esitettäisiin toiveita. Tällaisten puhetapojen voi ajatella suojaavan henkilöiden kasvoja ja siten auttaa vähentämään suojautumisen tarvetta. Tulevaisuuteen fokusoituminen voi olla suotuisaa myös asiakkaan vastuullisuuteen ja toimijuuteen houkuttelua ajatellen.

Konsultaation onnistumisen kannalta tärkeää on asiakkaiden toimijuuden ja vastuunoton vahvistuminen erityisesti suhteessa tuleviin tapahtumiin eli siihen, miten ohjattavat jatkossa aikovat toimia. Tämä on konsultoinnin tavoitteiden näkökulmasta oleellisempaa kuin syyllisten löytäminen. Menneeseen ja tulevaan suuntautuneen vastuun käsitteellistä erottelemista toisistaan on aiemmin ehdotettu sosiaali- ja terveydenhuoltoa koskevissa keskusteluissa (Kelley, 2005; Turollo, 2009; Virkki, 2015). Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että tällaisen erottelun tekeminen on hyödyllistä myös konsultoinnin tutkimuksen ja käytäntöjen konteksteissa.

Lukkiutuneiden keskusteluasetelmien purkamiseen vaikuttivat suuntautuvan myös konsultin kolmannessa osatutkimuksessa hyödyntämät puhetavat. Hän kohteli keskustelussa tuotettua toisistaan eroaviin moraalisiin järjestyksiin liittyvää syytös-puolustusasetelmaa ikään kuin kaksoistehtävänä. Hän puhui ja nuotoili kysymyksiä sellaisilla tavoilla, jotka kohtelivat molempia keskustelussa

tuotettuja moraalisia järjestyksiä oikeutettuina ja saman aikaisesti mahdollisina. Hän haki puhetapoja, joissa sekä relationaalisuuteen että autonomisuuteen kuuluvat oikeudet ja velvollisuudet tulisivat jollain tapaa kohdatuiksi. Nämä puhe- tavat kuvasivat henkilöiden oikeuksia ja velvoitteita loivemmilla ja vähemmän vaativilla tavoilla kuin aiemmat vastakkainasettelua tuottaneet keskustelun tavat.

Konsultin kyky orkesteroida konfliktia näyttäytyi tutkimuksessa rajallisena. Konsultin ehdotuksia vastakkainasettelua purkavista keskustelun tavoista ei suinkaan aina noudatettu. Hänen kysymyksiään seuraavat puheenvuorot saattoivat ohittaa konsultin kysymykset ja tuottaa uudelleen vastakkainasettelua. Nämä havainnot tukevat niitä aiemmissä konsultointikeskusteluja koskevissa tutkimuksissa tehtyjä havaintoja, joiden mukaan ohjattaville jää toimintavapautta silloinkin, kun konsultti käyttää velvoittavia interventiota (Kykyri & Puutio, 2018). Näiden asiakkaiden toimintavapautta ja keskustelun ennakoimattomuutta koskevien havaintojen valossa työntekijöitä osallistavassa ja dialogisuuteen perustuvassa konsultoinnissa tapahtuvaa merkityksiä koskevaa muutosta on mielekästä tarkastella Preget'n (2013) tapaan yhteisenä saavutuksena. Konsultointikeskusteluissa muodostuvat merkitykset eivät ole konsultin tai kenenkään muunkaan keskustelijan yksin päätettävissä, vaan ne rakentuvat keskustelun käännteissä ennakoimattomasti ja yhteisesti tuotettuina.

4.4 Diskursiivinen muutos prosessina ja päämääränä

Tässä tutkimuksessa tunnistetut vuorovaikutuksellisten karikoiden väistämistä edistäneet diskursiiviset muutokset liittyivät sekä diskursiivisiin prosesseihin eli tapoihin, joilla merkityksistä neuvoteltiin, että konsultoinnin diskursiivisiin päämääriin eli keskustelussa rakentuviin uusiin merkityksiin. Tutkimuksessa nämä muutokset eivät edenneet lineaarisesti. Ne näyttäytyivät pikemminkin uudenlaisten merkityksenantotapojen muodostumisena aiempien rinnalle. Konsultointikeskustelun voi katsoa luoneen tilaa uusille keskustelun tavoille ja merkityksille, jotka alkoivat elää ja pilkahdella fragmentteina aiempien merkityksenantotapojen joukossa. Tutkimuksen kohteina olleissa keskusteluissa tapahtuneita diskursiivisia muutoksia voisikin ymmärtää pikemminkin uudenaikaisina "diskursiivisina virtauksina" organisaation merkitysten virrassa kuin keskustelun päättyessä "kiveen hakattuina" ja yhteisesti jaettuina muuttuneina merkityksinä.

Tutkimuksen aineiston muodostaneissa konsultointikeskusteluissa tapahtui tulkintani mukaan neljänlaisia diskursiivisia muutoksia, jotka olivat oleellisia konsultoinnin päämäärien vaikeuttamista saavuttavien vuorovaikutuksellisten karikoiden väistämässä. Tällaisia olivat ensinnäkin sellaiset vuorovaikutukselliset käännteet, joissa ryhdyttiin haastamaan keskustelussa rakentunutta polarisoitunutta diskursiivista vastakkainasettelua kuvaamalla erilaisia työn tekemisen tapoja ja niihin liittyviä näkemyksiä ymmärtävillä ja arvostavilla tavoilla. Tämä muutos oli tunnistettavissa ensimmäisessä osatutkimuksessa. Sen kuvaamisessa konsultointiprosessin alkuun sijoittuneissa konsultointikeskusteluissa oli esitetty puheenvuoroja, jotka olivat tuottaneet kamppailua toisistaan eroavien

työtä koskevien diskurssien oikeutuksesta ja paremmuudesta. Tässä keskustelussa oli myös tuotettu käsitystä työntekijöiden ryhmittymisestä tiettyjen diskurssien taakse. Myöhemmässä konsultointitapaamisessa tuotettiin tätä asetelmaa purkavaa keskustelua. Tulkitsemalla tiettyjä työn tekemisen tapoja kohtaan osoitetun kritiikin perustuneen käytännöllisiin syihin, keskustelussa purettiin käsitystä, jonka mukaan kritiikin takana olisi tiettyjä työn tekemisen tapoja kohtaan osoitettu periaatteellinen "valittaminen". Tästä seurasi keskustelua, jossa erilaisille työn tekemisen tavoille osoitettiin ymmärrystä ja arvostusta. Keskustelussa rakentui uudenlaisia merkityksiä, jotka kuvasivat työyhteisön jäsenten motiiveja ja heidän työnsä seurauksia aiempaa myönteisemmällä tavoilla. Nämä puheet haastoivat keskustelussa aiemmin tuotettua sosiaalista järjestystä, jonka mukaan tietyt työn tekemisen tavat ja niihin liittyvät identiteetit olisivat työyhteisössä uhattuina.

Toinen tutkimuksessa tunnistettu vuorovaikutuksellisten karikoiden ohittamista edistänyt diskursiivinen muutos koski jyrkkien tai ehdottomien merkityksellistämistapojen haastamista. Tämä ilmeni sellaisten puhetapojen hakemisena, jotka tuottivat diskursseja aiempaa loivemmillä tavoilla. Tämä muutos havainnollistui kolmannessa osatutkimuksessa. Siinä keskustelussa rakentunutta työpaikkakäyttämistä koskevaan moraaliseen järjestykseen liittyntä vastakkainasettelua purkivat sellaiset keskustelun tavat, joissa aiemmin toisilleen vastakkaisina kuvattuja moraalisia järjestyksiä kuvattiin samanaikaisesti mahdollisina. Tätä edisti sellaisten uusien metaforien tuominen keskusteluun, joiden kautta tuli mahdolliseksi keskustella työpaikkakäyttäytymistä koskevista muutostoiveista ja velvoitteista tavoilla, jotka eivät uhanneet kenenkään identiteettiä. Metaforien tarjoamat aiempaa loivemmat merkitykset lievensivät vastakkainasettelua tarjoamalla keskustelijoille heidän identiteettiään ajatellen suotuisimpia asemia ja kutsumalla heitä siten pois puolustusasemista.

Tutkimuksessa tehty havainto metaforien merkityksestä vuorovaikutuksellisten karikoiden väistämässä tukee Marshakin (2013) ajatuksia, joiden mukaan metaforat voivat edistää uudenlaista keskustelua ja kutsua uusia merkityksenantoja. Bushen ja Storchin (2015) mukaan metaforien uusia merkityksiä tuottava potentiaali perustuu niiden tuottamiin mielikuviin ja asioiden uudelleen yhdistelyyn, ei niinkään asioiden tarkkaan analyysiin tai loogiseen ongelmanratkaisuun (Bushe & Storch, 2015). Tämän väitöskirjan kolmannen osatutkimuksen aineiston muodostaneissa keskusteluissa tuotetut käyttäytymistä koskevat metaforat olivat mielikuvia herättäviä vertauskuvia, kuten "puhaltaminen yhteen hiileen", "särmien hiominen" ja "iloisen hoitajan näytteleminen". Ne mahdollistivat aiemmissä keskusteluissa kamppaileiden relationaalisuuden ja autonomisuuden diskurssien tarkastelemisen samanaikaisesti mahdollisina. Kuvatessaan näiden metaforien merkitystä keskustelussa rakentuneiden vastakkainasettelujen purkamisessa, tämä tutkimus laajensi Marshakin (2013) ajatuksia uusien metaforien keskeisestä merkityksestä konsultointikeskusteluissa koskemaan muutoksen tuottamisen lisäksi myös jännitteiden säätelyä ja konfliktien hallintaa.

Kolmas tutkimuksessa tunnistettu diskursiivinen muutos liittyi keskustelua koskevan moraalisen järjestyksen uudelleen neuvotteluun. Myös tämä muutos ilmeni selkeimmin kolmannessa osatutkimuksessa. Sen aineiston muodosta neessa keskusteluissa käytiin keskusteluepisodi, jossa yksi ohjattavista kritisoi tapaa, jolla keskustelussa oli esitetty syytöksiä ja tuotettu keskinäistä vastakkainasettelua. Näin konsultoinnin voi katsoa haastaneen ja muokanneen työryhmän keskustelemisen tapoja koskevaa moraalista järjestystä. Kritisoimalla keskustelussa tapahtunutta syyllistämistä keskustelijat tuottivat moraalista järjestystä, jonka mukaan keskustelussa ei ole oikeutta syyllistää toisia. Tämä keskustelullinen siirto oli mahdollista nähdä keskustelijoiden kasvoja suojaavana ja siten keskustelun psykologista turvallisuutta edistävänä liikkeenä.

Konsultointikeskustelussa tapahtunutta keskustelutapoja koskevaa moraalisen järjestyksen haastamista voisi tarkastella Gergenin (2011) ”toisen asteen moraalien” käsitteen avulla. Sillä hän tarkoittaa dialogin käymisen tapoja koskevaa moraalialia. ”Toisen asteen moraalisuuteen” kuuluu toisten näkökulmien arvostava kohtelu huolimatta mahdollisesti voimakkaistakin näkemyseroista. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna aineistossa ilmennettyä keskustelun moraalisen järjestyksen eksplisiittistä haastamista voisi ymmärtää pyrkimyksenä muokata työyhteisön keskustelun tapoja koskevaa moraalista järjestystä sellaiseksi, että se lähestyisi ”toisen asteen moraalisuutta”.

Neljäs tutkimuksessa tunnistettu vuorovaikutuksellisesta karikosta irtautumista edistänyt diskursiivinen muutos liittyi asiakkaan vastuun ja toimijuuden vahvistumiseen suhteessa työpaikan yhteistyön sujumiseen. Tämä muutos oli tunnistettavissa toisessa osatutkimuksessa erityisesti yhden työntekijän puhetoissa. Osatutkimus osoitti, miten hän asemoitui konsultointitapaamisen edessä asteittain vastuullisemmaksi ja vahvemiksi toimijaksi suhteessa työyhteisön yhteistyön sujumiseen. Tässä suhteessa oleellisia vaikuttivat olevan konsultointitapaamisessa toistuvasti esitetyt vastuullisuuteen ja toimijuuteen haastavat asemointikutsut. Konsultti noudatti johdonmukaisesti tarinalinjaa, jonka mukaan työyhteisössä todella oli ollut toiminnan kannalta haitallisia ristiriitoja. Tämä teki hankalaksi väistää tilanteeseen liittyvää vastuuta ainakaan kyseenalaistamalla ongelman olemassaolo. Hän myös muotoili kysymyksiä siten, että ne sisälsivät toimintaan ja muutokseen suuntautuvia sanoja sekä hyödynsi osallistujien puheenvuoroja muodostaessaan päättelyketjuja, jotka asemoivat osallistujat vastuullisiksi toimijoiksi suhteessa yhteistyön sujumiseen. Keskustelussa vastuuta ja toimijuutta haastoivat myös toiset ohjattavat. Osoittamalla hyväksyvänsä ristiriitoja koskevan tarinalinjan todenmukaisena kuvauksena työpaikan tilanteesta ja osallistumalla sen tuottamiseen he tekivät vaikeaksi kyseisen tarinalinjan välttelyn ja sen merkityksen vähättelyn tai kieltämisen. Ohjattavat myös torjuivat toistensa pyrkimyksiä välttää toimijuutta.

Tutkimuksessa tunnistettua konsultointikeskustelussa ilmennettyä toimijuuden vahvistumista voi tarkastella Seilosen ja Wahlströmin (2016) toimijuutta koskevien tarinatyypin luokittelun avulla siirtymänä toimijuuden kieltävästä tarinatyypistä heikkoa toimijuutta ilmentävän tarinatyypin kautta omaa toimin-

taa kriittisesti arvioiviin tarinatyyppeihin. Toimijuuden kieltäminen ilmeni tarinainjoina, joissa työntekijä ilmensi "ihmettelyä" siitä, että työpaikalla olisi ollut merkittäviä yhteistyön ongelmia ja asettumalla "satutetuksi" uhriksi liittyen siihen, että työyhteisön ristiriidat oli otettu puheenaiheeksi. Heikkoa toimijuutta ilmentävä tarinatyyppe ilmeni kuvauksissa, joissa mahdollisuutta vaikuttaa omaan käyttäytymiseen kuvattiin vähäisenä kuvaamalla sitä, miten asioita vain "tulee tehtyä". Siirtymistä kohti omaa toimintaa kriittisemmin arvioivaa refleksiivisempää asemaa kuvasivat puhettavat, joissa henkilö ilmensi ottavansa tilanteen vakavasti ja ilmaisi tavoitetta sen muuttumisesta.

Edellä kuvattuja diskursiivisia muutoksia voi tarkastella myös Chris Argyriksen (1992; 1994) esittelemien toiminnan suunnittelun teorioiden kautta. Hän erottelee toisistaan "mallin I" ja "mallin II" mukaiset tavat toimia. Malli I:n mukaisessa kommunikoinnissa keskustelijat pyrkivät tilanteen yhteisen tutkimisen sijasta määrittelemään yksipuolisesti keskustelun tavoitteen ja "voittamaan" keskustelun. Näin toimiessaan keskustelija ei näe omassa toiminnassaan korjattavaa. Tällöin hän kokee mahdollisen kritiikin turhana tai loukkaavana (Kuittinen, 2001). Tämän mallin noudattaminen johtaa helposti vastakkainasetteluun ja toisia vastaan puolustautumiseen. Rajoittaessaan ajatusten ja oletusten yhteistä testaamista tämä toimintatapa rajoittaa myös uuden tiedon muodostumista (Kuittinen, 2001). Malli II mukaan toimiessaan ihmiset asettuvat puolestaan tutkimaan ja analysoimaan asioita yhdessä, mikä edistää rakentavaa ongelmanratkaisua. Kuittisen (2001) mukaan ihmiset tunnustavat tämän usein hyödylliseksi toimintatavaksi ja ajattelevat toimivansa sen mukaisesti. Ei uhkaavissa tilanteissa tätä mallia usein käytetäänkin, mutta emotionaalisesti hankalien tilanteiden käsitelyssä se on harvinaisempi.

Tässä tutkimuksessa kuvattuja vuorovaikutuksellisia karikoita voi ymmärtää pitkälti mallin I mukaisena toimintana. Keskustelijoiden tiukka kiinnittyminen tiettyihin diskursseihin, niiden tuottaminen vaativilla tai ehdottomilla tavoilla, pyrkimykset keskustelun rajoittamiseen ja vastuun torjuminen näyttäytyivät yhteistä työn tutkimista hankaloittavina vuorovaikutustapoina. Tutkimuksessa hyödynnetty diskursiivinen lähestymistapa teki mahdolliseksi havaita, miten konsultointikeskusteluissa mallin I mukaiset vuorovaikutustavat voivat tulla yhteisesti haastetuiksi – niin konsultin kuin muiden keskustelijoidenkin toimesta. Tämän tutkimuksen valossa keskustelijoiden käyttämiä julki- ja käyttöteorioita voikin ymmärtää yksilöiden hyödyntämien toiminnan mallien ohella yhteisesti tuotettuina keskustelun tapoina. Löytämällä ja edistämällä esimerkiksi aiempaa arvostavampia ja loivempia diskurssin tuottamisen tapoja tuotetaan yhdessä vuorovaikutuksellista kontekstia, joka kutsuu mallin I sijasta mallin II mukaiseen keskusteluun.

4.5 Konsultointitapaaminen diskursiivisen muutoksen kontekstina

Tämän väitöstutkimuksen aineistoissa konsultointitapaamiset näyttäytyivät foorumeina, joissa neuvoteltiin merkityksistä ja niihin kytkeytyvistä sosiaalisista järjestyksistä. Konsultointitapaamisten näille neuvotteluille tuottama konteksti ilmeni melko väljänä rakenteena. Sitä voisi ajatella "dialogisena säiliönä" (Corrigan, 2015; Isaacs, 1993), jossa luotiin tilaa uudentilaisille keskusteluille, ajatuksille ja suhteille. Tutkimuksen havainnot tukevat niitä ajatuksia, joiden mukaan konsultti ei voi kontrolloida "säiliössä" tapahtuvaa merkitysten muodostumista. Corriganin (2015) mukaan konsultin vaikutusmahdollisuudet liittyvät "säiliön" olosuhteisiin ja hänen omiin vuorovaikutustapoihinsa.

Tutkimuksen aineistoissa konsultin pyrkimykset säädellä "säiliön" olosuhteita ja hänen osallistumisensa vuorovaikutuksessa tapahtuvaan merkityksenantoon eivät vaikuttaneet kovinkaan suoraviivaisilta. Hän osallistui merkitysneuvotteluun ensisijaisesti suuntaamalla keskustelun aihepiiriä, esittämällä kysymyksiä ja haastamalla uudentilaiseen keskusteluun. Näin ollen hän pikemminkin loi tilaa uusien merkitysten muodostumiselle kuin määritteli itse sitä, millaiset työn hahmotustavat olisivat organisaation kannalta suotuisia.

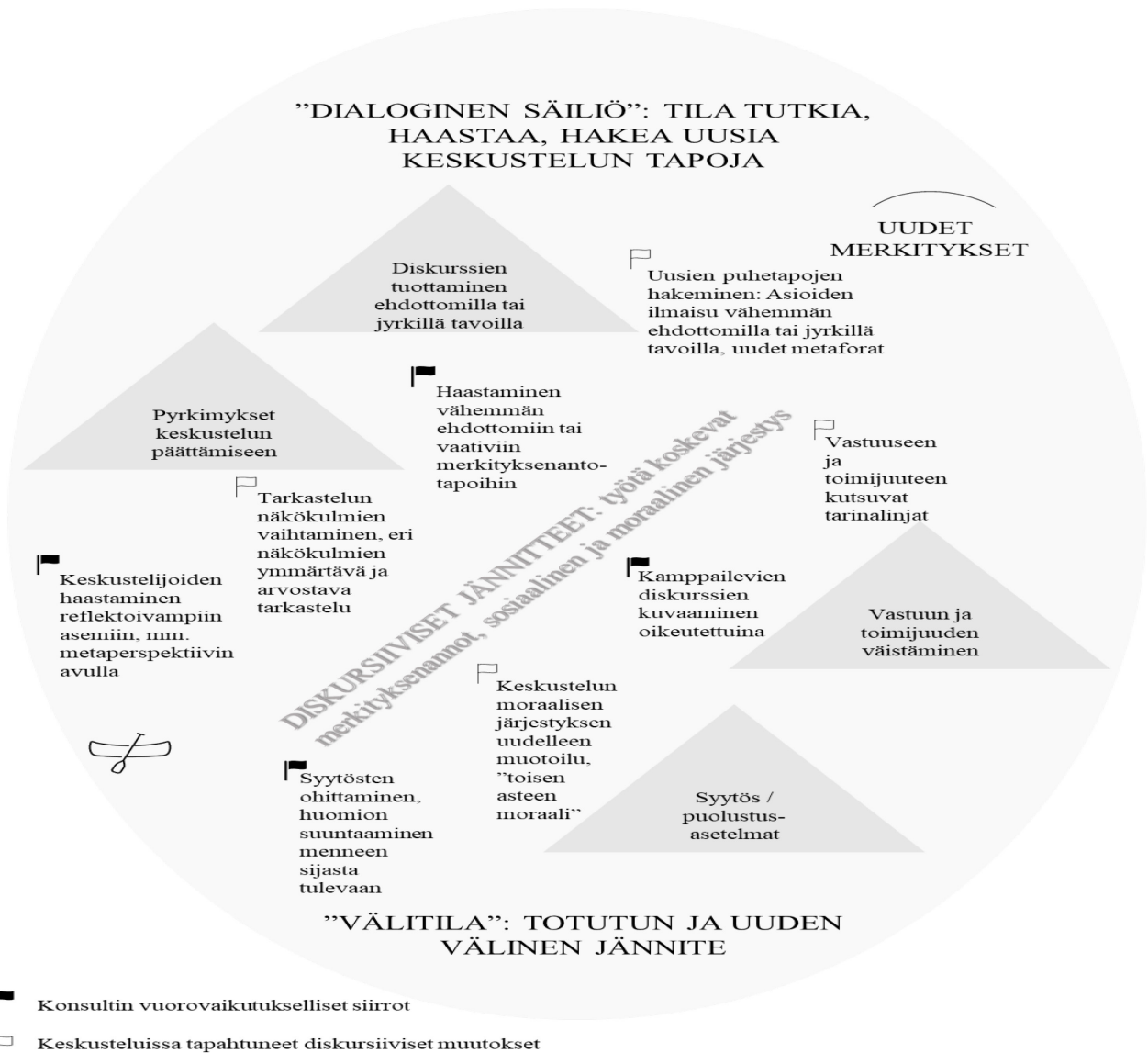
Tutkimuksessa tehtyjen havaintojen mukaan yhtenä "säiliön" olosuhdetekijänä voi pitää konsultointikeskustelun moraalista järjestystä eli sitä, millaisia oikeuksia ja velvollisuuksia itse kullakin siinä on. Tutkimuksessa havainnollistui, kuinka konsultti pyrki vaikuttamaan tähän haastamalla keskustelijoita sellaisiin keskustelun tapoihin, jotka eivät syyllistäisi toisia tai tuottaisi heille kohtuuttomia vaatimuksia sekä liittymällä sellaisiin ohjattavien puhetapoihin, jotka tekivät syytösten esittämisestä moraalisesti epäsuotavaa. Hän myös tuotti uudelleen ja vahvasti organisaatioiden virallista valtahierarkiaa puhumalla tavoilla, jotka tekivät näkyväksi esimiehen erityisen aseman suhteessa toisiin osallistujiin.

Tutkimuksen havainnot tukevat ajatuksia, joiden mukaan konsultointikeskustelua voi ymmärtää "välitilana", jossa uudet merkitykset muodostuvat tunnistettavan ja uuden välisen jännitteen seurauksena (Czarniawska & Mazza, 2003; Pellegrinelli, 2002). Tutkimuksen aineistoissa tunnistettavuutta edustivat keskustelijoiden prosessin alussa tuottamat kuvaukset työyhteisön tapahtumista ja tilanteesta. Konsultointitilanne puolestaan loi niitä koskeville keskusteluille organisaatioiden normaaliarjesta poikkeavan kontekstin omine keskustelutapoihin ja päämäärineen. Tämä totutun ja uuden välisen jännitteen provosoima uusien merkitysten etsiminen ilmeni hyvin kolmannessa osatutkimuksessa. Siinä käyty keskustelu, jossa liian uhkaavaksi tai vaativaksi tulkittua relationaalisuuden diskurssia muokattiin vähemmän ehdottomaksi, kuvaa hyvin sitä, miten konsultointikeskustelun tuottama vuorovaikutuksellinen konteksti haastoi muovaamaan aiempia ja etsimään uusia merkityksiä.

Dialogisuuteen perustuvien ja uusien merkitysten muodostumisen edistämiseen pyrkivien konsultoinnin tapojen ihanteena on sellaisen vuorovaikutuksellisen kontekstin tuottaminen, joka edistää merkityksiä koskevaa neuvottelua

ja niiden liikettä (Barge, 2015). Harrén ja Gillettin (1994) mukaan tällaista keskustelua edistäville konteksteille on ominaista se, että niissä erilaisten merkitysten tutkiminen on validoitua toimintaa. Heidän mukaansa tällaisissa konteksteissa keskustelijat voivat itse tarkastella ja arvioida erilaisia merkityksiä ja kokea voidensa vapaasti valita vakuuttuvansa jostakin merkityksenantotavasta. Tämän tutkimuksen aineiston kautta tarkasteltuna tällaisen uusien merkitysten muodostumisen kannalta ihanteellisen vuorovaikutuksellisen kontekstin tuottaminen on konsultointikeskustelussa haasteellista ja edellyttää konsultilta jatkuvaa kurssin tarkastamista vuorovaikutuksellisten karikoiden kiertämiseksi. Tutkimuksen aineisto osoitti, että merkitysten yhteisen tutkimisen ohella keskusteluissa voi rakentua myös eri tavoilla henkilöiden asemia uhkaavia ja polarisoivia asetelmia huolimatta konsultin edeltäneistä kutsuista käydä keskustelua vastakainasettelua purkavilla tavoilla.

Kuviossa 3 olen hahmotellut ”dialogisessa säiliössä” ja ”välitilassa” käytyjä konsultointikeskusteluja, niissä muodostuneita vuorovaikutuksellisia karikoita, konsultin vuorovaikutuksellisia siirtoja sekä keskusteluissa tuotettuja diskursiivisia muutoksia. Kuva ei kuvaa aineistona olleita yksittäisiä konsultointiprosesseja, vaan kokoaa yhteen niissä tunnistettuja vuorovaikutuksellisten jännitteiden ja niiden lievenemiseen liittyneitä piirteitä.



KUVIO 3 Konsultointikeskusteluissa rakentuneet vuorovaikutukselliset karikot, konsultin vuorovaikutukselliset siirrot ja keskusteluissa tapahtuneet diskursiiviset muutokset

Yksi tämän tutkimuksen aineiston muodostaneiden konsultointiprosessien keskeinen kontekstuaalinen tekijä oli konsultointitapaamisten monenkeskisyys. Monenkeskisyys tuottaa keskusteluihin ennakoimattomuutta ja vähentää konsultin kontrollin mahdollisuuksia (Puutio & Kykyri, 2015b). Monenkeskisissä keskusteluissa keskustelijat suuntautuvat konsultin pyyntöjen ja haasteiden lisäksi toistensa vuorovaikutuksellisiin tekoihin. Keskusteluissa on näin lukuisia asemointien kokoonpanoja. Konsultin tai ohjattavien lausumat ja puheenvuorot sisältävät merkityspotentiaaleja, jotka herättävät erilaisia vastauksia monissa, ellei kaikissa läsnäolijoissa. Näin ollen merkitysten tuottamiseen, vaihtamiseen ja muovaamiseen osallistuvat kaikki, joko puhujina tai kuuntelijoina (Vapaa-vuori, 2001). Monenkeskisyydestä aiheutuva keskusteluiden ennakoimattomuus

ja kompleksisuus ilmenivät tässä tutkimuksessa siten, että jossain kohden keskustelua oli haasteellista tulkita, mihin keskustelijoiden puheenvuorot suuntautuivat – olivatko ne vastauksia konsultin pyyntöihin puhua tietyillä tavoilla vai olivatko ne tulkittavissa ensisijaisesti vastauksina toisten ohjattavien esittämiin puheenvuoroihin.

Keskusteluiden monenkeskisyyden lisäksi kompleksisuutta keskusteluun tuotti merkitysten liikkuminen kerrostuneissa ajallisissa konteksteissa. Toisinaan keskustelijat ohittivat omaa puheenvuoroaan välittömästi edeltäneet puheenvuorot ja palasivat aiempiin konsultointitilanteissa käytyihin keskusteluihin tai viittasivat konsultointitilanteiden ulkopuolella käytyihin keskusteluihin. Keskustelussa tuotetut puheenvuorot ja niiden tuottamat merkitykset vaikuttivat olevan siten tulkittavissa suhteessa laajempaan ajalliseen kontekstiin kuin ainoastaan välittömästi edeltäviin ja seuraaviin puheenvuoroihin. Nämä havainnot tukevat niitä Margaret Wetherellin (1998) ajatuksia, joiden mukaan merkitysten ja niihin kytkeytyvien asemointien muutosta tutkittaessa huomiota on syytä suunnata välitöntä keskustelun kontekstia laajemmalle. Tässä tutkimuksessa asiakkaan työpaikan yhteistyön sujumista koskevaa vastuuta ja toimijuutta sekä työyhteisön moraalista järjestystä koskevat muutokset tulivat näkyväksi nimenomaan koko keskustelun kattamassa ajallisessa kontekstissa.

Tutkimuksessa tehtyjen havaintojen mukaan konsultilla voi keskusteluiden kompleksisuudesta huolimatta olla asemaansa liittyviä erityisiä mahdollisuuksia vaikuttaa keskustelun kulkuun. Tässä tutkimuksessa konsultin toiminnan seuraukset vaikuttivat kuitenkin hienovaraisemmilta kuin Jukka Vapaavuoren (2001) pitkäkestoisempaa konsultointiprosessia koskeneessa tutkimuksessa, joka osoitti konsultin tiivistelmien ja määritysten suorastaan ”määränneen” ryhmän työarjen hahmotustapaa. Tässä tutkimuksessa konsultin toiminnan ja sen seurausten voi katsoa liittyneen ennen kaikkea merkityksenantoon liittyvän ”tilan” säätelyyn, kuten tietynlaisiin keskustelun käymisen tapoihin haastamiseen ja konsultoinnin päämäärien mukaisten merkityksellistämisen tapojen ”suosimiseen” toisenlaisen kustannuksella. Vaikka konsultti ei suoraan määritellyt puhumisen tapoja, hän ohjasi merkityksenantoprosessia haastamalla keskustelijoita käymään keskustelua vastakkainasettelua purkavilla, tulevaisuuteen suuntautuvilla, ei-syyllistävillä ja toimijuutta ilmentävillä tavoilla. Hän myös ”suosi” tiettyjä merkityksellistämisen tapoja kiinnittymällä tiettyihin diskursseihin ja tarinalinjoihin sekä ohittamalla tai haastamalla toisia. Näin hän omalta osaltaan antoi toisille diskursseille kasvutilaa samalla toisia tukahduttaen. Tutkimuksen aineiston ja siitä tehdyn analyysin perusteella tämän voi katsoa edistäneen asiakkaan vastuun ja toimijuuden vahvistumista, asioiden tarkastelua eri näkökulmista ja uusien merkitysten rakentumista.

Konsultoinnin tuottaman institutionaalisen kontekstin ja siihen liittyvien päämäärien lisäksi myös organisaatioiden kontekstin ja siihen liittyvien valtahierarkioiden voi katsoa mahdollistaneen ja rajoittaneen keskustelua ja siinä tapahtuvia merkityksenantoja ja niiden muokkautumista monella tavalla. Konsultointitapaamiset järjestettiin ohjattavien työaikana ja heillä oli velvoite osallistua tapaamiseen. Heidän olisi ollut vaikea poistua keskustelusta normeja rikkomatta,

vaikka keskustelu olisikin tuntunut heidän kannaltaan hankalalta. Ajateltaessa konsultointikeskusteluja yleisemminkin, on oletettavaa, että työelämän tuottama konteksti vaikuttaa tapoihin, joilla konsultointikeskusteluja käydään. Työntekijöillä voi esimerkiksi olla huoli työn jatkuvuudesta ja siitä seuraava pyrkimys näyttäytyä organisaatiolle arvokkaana työntekijänä, jotta hänen asemansa mahdollisissa työn uudelleen järjestelyissä olisi vahva. Tämä voi vaikuttaa niihin tapoihin, millä keskustelua työpaikan asioista käydään esimiehen ollessa paikalla.

Tämän tutkimuksen aineistoissa organisaatioiden valtahierarkia oli läsnä jo konsultointiprosessien lähtökohdissa ja sen voi katsoa vaikuttaneen keskusteluiden kulkuun. Molempien prosessien lähtökohtana oli ollut esimiehen aloite ja konsultille osoittama toimeksianto. Tästä oli syntynyt esimiehen ja konsultin välille lähtökohtainen liittouma. Esimiehen erityinen asema suhteessa konsultoinnissa tuotettuihin merkityksenantoihin ilmeni esimerkiksi siten, että konsultti otti hänen ongelmankuvauksensa ja tavoitteensa keskustelun lähtökohdaksi. Konsultti myös teki näkyväksi työyhteisön hierarkiaa viittaamalla eksplisiittisesti esimiesten työntekijöistä eroavaan asemaan kysyessään heidän mielipiteitään. Tämä asetelma on oletettavasti ohjannut ja rajoittanut mahdollisia merkityksenantoja. Konsultin poikkeaminen esimiehen merkityksenannoista, esimerkiksi hänen näkemystensä julkinen kyseenalaistaminen tai haastaminen olisi voinut uhata esimiehen asemaa ja myös konsultointisuhdetta. Näin ollen konsultointikeskustelun voi ajatella olevan myös tässä suhteessa sopivan jännitteen etsimistä vanhan ja uuden järjestyksen välille. Haasteeksi tulee mahdollisuuksien ja tilan luominen uusille merkityksille uhkaamatta liiaksi organisaatioiden toiminnan jatkuvuuden mahdollistavaa sosiaalista järjestystä.

4.6 Tutkimustulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä koskevia kysymyksiä

Osatutkimuksissa esitettyjen keskusteluepisodien ajallinen kapeus suhteessa koko konsultointiprosessiin voi herättää kysymyksiä siitä, miten hyvin esitetty aineisto edusti tutkittuja konsultointiprosesseja. Osatutkimuksissa esitetyt keskusteluotteet eivät kuitenkaan olleet konsultointiprosessin muista keskusteluista irrallisia keskusteluja. Niiden valitseminen osatutkimuksissa esitettäväksi perustui kaikkien konsultointiprosessien yhteydessä tallennettujen aineistojen analyysiin. Konsultointiprosessit olivat käynnistyneet jo muutamaa kuukautta ennen niitä keskusteluja, joista aineisto-otteet olivat peräisin. Aineisto-otteiden kuvaamat keskusteluiden aiheet ja asetelmat olivat nousseet toistuvasti esille jo aiemmissa työyhteisön tilannetta koskevissa kuvauksissa ja keskusteluissa. Tämä osoittaa, että aineisto-otteiden kuvaamat keskustelut eivät olleet ”yksittäisiä” keskusteluja ja että niissä käsitellyt aiheet olivat relevantteja organisaatioiden toiminnan kannalta.

Tutkimuksen luotettavuuteen mahdollisesti vaikuttaneena tekijänä voi pitää sitä, että toimin konsultointiprosesseissa sekä konsulttina että tutkijana. Konsultti-tutkijan roolistani mahdollisesti aiheutuvaa tutkimustulosten tulkintaan liittyvää vinoutumisen riskiä vähentää se, että muut artikkelien kirjoittajat eivät osallistuneet konsultaation toteuttamiseen. He pystyivät arvioimaan kriittisesti havaintojani sekä kiinnittämään huomiota myös sellaisiin keskustelun kulun kannalta merkittäviin piirteisiin, joita en ollut itse noteerannut. Konsultti-tutkijan rooli myös rikasti käytettävissä olevaa tietoa avaamalla istunnon tapahtumiin ”sisältä katsojan” näkökulman. Sen kautta minulla mahdollisuus saada prosessista ja asiakasorganisaatiosta sellaista tietoa, johon ulkopuolisilla tutkijoilla ei olisi ollut pääsyä. Aineiston sisäpuolisen ja ulkopuolisen lukutapojen yhdistämisen (Bartunek & Louis, 1996) voi katsoa näin lisänneen tutkimustulosten luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä lisää myös se, että analyysin perustana toimineet aineisto-otteet ja niiden perusteella tehdyt analyysit on kuvattu osatutkimuksissa siten, että lukijoiden on mahdollista arvioida aineiston perusteella tehtyjen tulkintojen uskottavuutta.

Tutkimuksessa tehtyjä tulkintoja voi arvioida myös konsultointiprosessin yhteydessä niiden toteutusta varten kerättyä aineistoa vasten. Siinä konsultointiprosessissa, josta ensimmäisen osatutkimuksen aineisto on peräisin, ohjattavilta kysyttiin prosessiin sisältyneen työyhteisön yhteisen tapaamisen jälkeen kokemuksia keskustelusta. Vastauksissa tuotiin esille havaintoja, joiden mukaan keskusteluissa oli rakentunut organisaation aiemmista keskusteluista tutuksi tulleita vastakkainasetteluja. Toisaalta niissä kuvattiin myös kokemusta siitä, että keskusteluissa oli tullut uudenlaisia näkökulmia ja käsitteitä, jotka auttoivat ymmärtämään ja käsittelemään jännitteistä tilannetta. Toisen ja kolmannen osatutkimuksen aineiston perustana olleessa konsultointiprosessissa vastaavia arvioita ei tehty. Sen sijaan prosessin seurantatapaamisessa työyhteisön yhteistyön kerrottiin sujuneen aiempaa rauhallisemmin konsultointitapaamisen jälkeen. Esimiehen mukaan ”suurin kireys” oli työyhteisössä väistynyt. Hän kertoi myös, että asioita on uskallettu ottaa aiempaa herkemmin puheeksi. Tätä ei sinällään voi tulkita todistukseksi tämän tutkimuksen johtopäätöksistä. Sen voi kuitenkin ajatella viittaavan siihen, että jonkinlaista merkitysten ja sosiaalisen järjestyksen muokkautumista konsultointitapaamisessa tapahtui.

Tutkimusaineistojen rajoittuminen vain kahteen organisaatioon voi tuottaa kysymyksiä siitä, kuinka yleistettäviä tutkimuksen tulokset ovat. Useampien organisaation konsultointitilanteiden vuorovaikutuksen tarkastelu olisi voinut tuottaa monipuolisemman kuvan jännitteisiin liittyvästä vuorovaikutuksellisesta dynamiikasta. Toisaalta tutkimuksessa hyödynnetyn diskursiivisen lähestymistavan avulla ei tavoiteltu tilastollista yleistettävyyttä tai pyritty osoittamaan lineaarisia yhteyksiä tiettyjen vuorovaikutustapojen ja niiden seurausten välillä. Diskursiivisesta lähestymistavasta katsottuna tämä ei olisi mielekäästä, koska keskusteluiden kontekstit, joita vasten vuorovaikutusteot tulkitaan ovat ainutkertaisia. Valitussa tutkimustavassa yleistettävyyys perustuukin tulosten käyttökelpoisuuteen ja siirrettävyyteen. Tämän väitöskirjan perustana olevien

osatutkimusten empiirisen aineiston muodostaneissa jännitteisissä keskustelutilanteissa on oletettavasti jotain sellaista, joka on tuttua myös toisaalla ja jota tässä väitöskirjassa käytetyt käsitteet voivat auttaa jäsentämään ja ymmärtämään.

4.7 Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitteet

Väitöstutkimukseni vahvuutena voi pitää sitä, että sen tuottama tieto konsultointikeskusteluiden vuorovaikutuksellisesta dynamiikasta perustui todellisiin konsultointikeskusteluihin. Tällainen konsultointia koskeva tutkimus on huomattavasti harvinaisempaa kuin konsultoinnin periaatteita ja ihanteita kuvaavat tekstit. Todellisista konsultointitilanteista peräisin oleva aineisto mahdollisti konsultointikeskusteluiden lähestymisen kriittisesti. Se auttoi tunnistamaan niitä vuorovaikutuksellisia karikoita, jotka voivat vaikeuttaa tai estää konsultoinnin ihanteiden mukaisten tavoitteiden saavuttamista. Se teki myös näkyväksi sitä, miten konsultointikeskusteluissa voi uusia merkityksiä tuottavan vuoropuhelun lisäksi muodostua keskusteluja, joissa tuotetaan keskustelijoiden kasvoja uhkaavia ja heidän identiteettinsä kannalta epäsuotuisia asemointeja.

Tutkimuksen aineisto ja valittu lähestymistapa mahdollistivat vuorovaikutuksen yksityiskohtaisen analyysin. Sen avulla oli mahdollista tutkia jännitteiden vuorovaikutuksellista dynamiikkaa sen sijaan, että niitä olisi ainoastaan kuvailtu. Tutkimuksessa tehtyjen havaintojen mukaan sanavalintojen lisäksi muut keskustelun vivahteet, kuten tauot, äänenpainot ja päällekkäin puhuminen voivat kertoa keskustelun luonteesta paljon sellaista, joka jäisi pimentoon toisenlaisia tutkimustapoja hyödynnettäessä. Niillä oli hienovaraisuudestaan huolimatta keskeinen merkitys konsultointikeskusteluissa muodostuvien jännitteiden ja vuorovaikutuksellisten karikoiden rakentumiselle. Valittu tutkimustapa osoitti, että huomion kiinnittäminen vuorovaikutuksen vivahteisiin voi auttaa ymmärtämään paremmin myös konsultointikeskusteluissa tapahtuvia muutoksia. Uusien merkitysten muodostumista voivat edistää ja ilmentää esimerkiksi uusien käsitteiden tuominen keskusteluun, ilmaisuiden loiventamien ja äänensävyjen muutokset.

Tutkimuksen vahvuutena voi pitää myös sitä, että se tuotti ymmärrystä siitä, miksi organisaatiota, työn tekemistä ja työpaikan yhteistyötä koskeva keskustelu voi olla jännitteistä ja konfliktiherkkää. Diskursiivisen asemoinnin käsitteen kautta tarkasteltuna näissä keskusteluissa ei ole kysymys ainoastaan siitä, kenen mielipiteet tulevat kuulluiksi ja hyväksytyiksi, vaan myös siitä, millaisia asemia erilaiset merkityksenannot itse kullekin tarjoavat. Mikäli ne ovat joidenkin keskustelijoiden kannalta epäsuotuisia, on ymmärrettävää, että he tavalla tai toisella pyrkivät vastustamaan niitä ja edistämään sellaisten näkemysten keskustelussa saamaa jalansijaa, jotka mahdollistavat heidän kannaltaan suotuisamman asemoitumisen.

Tutkimuksessa hyödynnetty diskursiivinen lähestymistapa ja asemoinnin käsite mahdollistivat konsultoinnissa tapahtuneen muutoksen tutkimisen Schul-

zin ja Steyaertin (2014) tapaan sekä ajallisena että ihmisten välisiin suhteisiin liittyvänä prosessina. Huomion suuntaaminen konsultointitapaamisten ja koko konsultointiprosessin kuluessa tapahtuviin diskursiivisiin muutoksiin tuotti syvempää ymmärrystä konsultoinnin edistämistä muutoksista, kuin sellainen keskusteluanalyttinen lähestymistapa, jossa tarkastelu olisi rajoittunut vain edellisten ja seuraavien puheenvuorojen tuottamiin vuorovaikutuksen ajallisiin konteksteihin. Asemoinnin käsite teki puolestaan mahdolliseksi osoittaa, miten konsultointikeskustelut muokkasivat työyhteisöiden sosiaalista järjestystä. Keskusteluissa tapahtunut diskurssien muokkaaminen tuotti merkityksiä, jotka mahdollistivat keskustelijoille uudenlaisia asemia.

Useampien menetelmien hyödyntäminen olisi voinut syventää tämän tutkimuksen tuottamaa tietoa konsultointikeskusteluissa rakentuvista jännitteistä ja niiden dynamiikasta. Yhdistämällä diskursiiviseen lähestymistapaan konsultointikeskusteluihin osallistuneiden henkilöiden subjektiivisia arvioita keskusteluissa koetuista jännitteistä ja ristiriidoista sekä niitä koskevista muutoksista tutkimus olisi voinut suunnata huomiota sellaisiin vuorovaikutuksen piirteisiin, jotka jäivät nyt tarkastelun ulkopuolelle. Tämänkaltainen monimenetelmäisyys olisi mahdollistanut esimerkiksi sen tutkimisen, mitä tapahtui sellaisissa keskusteluepisodeissa, jotka ohjattavat arvioivat erityisen jännitteiseksi tai sellaisissa, joissa he kokivat ristiriitojen lieventyneen. Tällainen lähestymistapa olisi voinut tuottaa tietoa myös siitä, voivatko jotkin vuorovaikutukselliset käännteet olla samanaikaisesti joidenkin keskustelijoiden kannalta jännitteitä lieventäviä ja toisten kannalta niitä voimistavia.

Vaikka tässä tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota myös sanattomaan viestintään, kuten puheen sävyihin, niin hyödyntämällä aineistona äänitallenteiden sijasta videotallenteita ja ulottamalla vuorovaikutuksen analyysi systemaattisemmin ja kattavammin keskustelijoiden sanattomaan viestintään, kuten asentoihin ja prosodiaan, tutkimus olisi voinut tuottaa kielellisessä vuorovaikutuksessa ilmenevien jännitteiden ja niissä tapahtuvien muutosten lisäksi tietoa myös jännitteiden dynamiikan ei-sanallisista piirteistä. Niiden sivuuttaminen tässä tutkimuksessa on voinut johtaa vuorovaikutuksen ja ristiriitojen sanallisen puolen korostumiseen.

4.8 Tutkimuksen eettiset haasteet ja niiden hallinta

Tutkimuksen eettisyyttä voi tarkastella sekä tutkimuksen päämäärien että tutkimusprosessin toteutuksen kannalta (Bell & Wray-Bliss, 2009). Tämän tutkimuksen päämääränä oli tuottaa käytännössä hyödynnettävää tietoa siitä, millainen vuorovaikutus voi purkaa vastakkainasetteluja ja edistää dialogin jatkumista organisaatioiden jännitteisissä keskustelutilanteissa. Tätä tutkimuksellista päämäärää voi pitää eettisesti tavoiteltavana, sillä vuorovaikutuksen ongelmien ja konfliktien on osoitettu aiheuttavan organisaatioiden jäsenille monenlaisia kielteisiä seurauksia, kuten työtyytyväisyyden laskua ja terveyden heikentymistä (De Dreu & Gelfand, 2008).

Tutkimusprosessin eettisyyden kannalta tärkeitä tarkasteltavia asioita ovat tutkimukseen osallistuvien henkilöiden autonomisuus, tutkimuksen tuottamien hyötyjen ja haittojen välinen suhde sekä oikeudenmukaisuus (Mustajoki, Mustajoki & Must, 2020). Tässä tutkimuksessa tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden autonomisuutta kunnioitettiin pyytämällä heiltä tietoon perustuva vapaaehtoinen suostumus liittyen tutkimukseen osallistumiseen. Suostumuslomakkeessa oli kuvattu tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusaineiston käsittelytavat. Lomakkeessa oli kerrottu myös miten ja kuinka kauan tutkimuksessa kerättyä aineistoa säilytetään. Tutkimuksesta kieltäytymisestä ei olisi koitunut henkilöille kielteisiä seurauksia. Tutkimukseen osallistumisesta ei myöskään maksettu palkkiota eikä siitä seurannut osallistujille sellaisia etuja, jotka olisivat voineet vaikeuttaa tutkimukseen osallistumisesta kieltäytymistä.

Tutkimuksen kohteena olleiden konsultointiprosessien ensisijaisena pyrkimyksenä oli tuottaa asiakkaille hyötyä edistämällä yhteistyön sujumista ja työhyvinvointia konsultoinnin kohteena olleissa työyhteisöissä. Toimintaani konsulttina ohjasivat psykologin ja konsultin toimintaa koskevat eettiset periaatteet (Suomen psykologiliitto ry., 2018; Yritys ja konsultti, 2000). Niiden mukaan konsultin tulee ajaa aina asiakkaan etua ja olla riippumaton yrityksestä tai asiakkaista. Minulla ei ollut suhteessa asiakkaaseen sellaisia sitoutumuksia, kuten taloudellisia tai henkilökohtaisia suhteita, jotka olisivat voineet vaikuttaneet konsultoinnin toteutukseen.

Konsultointiprosessit olisi toteutettu, vaikka niiden yhteydessä ei olisi kerätty tutkimusaineistoa. Tutkimukseen osallistumisesta osallistujille mahdollisesti koituvien haittojen riskiä pyrittiin tutkimuksessa hallitsemaan säilyttämällä tutkimusaineistoa huolellisesti, hävittämällä ne suostumukseen kirjatun määräajan umpeuduttua ja anonymisoimalla tai pseudonymisoimalla tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden ja henkilöiden nimet sekä poistamalla raportidusta aineistosta muut heidän tunnistamisensa mahdollistavat tiedot.

Yhteistyöni organisaatioiden kanssa jatkui vielä tutkimusprosessien päätyttyä. Tutkimukseen osallistuneilla olisi ollut mahdollisuus olla minuun helposti yhteydessä, jos heillä olisi ollut herännyt joitakin tutkimukseen liittyviä huolia tai kysymyksiä. Tietooni ei tullut, että tutkimusprosessista olisi koitunut organisaatioille tai sen jäsenille haittaa. Tutkimuksen oikeudenmukaisuuden kannalta keskeistä on, että tutkimuksellinen kiinnostus suuntautui yksittäisten henkilöiden tai organisaatioiden sijasta vuorovaikutuksen ilmiöihin. Tämä lievensi riskiä tulkinnoille, joissa tutkimukseen osallistuneet henkilöt olisivat tulleet määrittelyiksi tavoilla, joita he eivät hyväksy tai jotka kapeuttavat heidän identiteettiään.

Toimiminen konsultti-tutkijana voi olla eettisesti haasteellista. Holianin ja Coghlanin (2013) mukaan kaksoisroolissa toimivien on tärkeää kiinnittää aktiivisesti huomiota tästä roolista seuraaviin mahdollisiin eettisiin haasteisiin, olla tietoisia siitä, mitä kaikkea tutkimukseen osallistuvilla "voi olla pelissä" ja esittää havaintonsa niiden merkitystä liioittelematta. Arvioni mukaan samanaikainen tutkimusintressi ei vaikuttanut kielteisesti pyrkimykseni olla asiakkaalle avuksi. Kokemukseni on, että tutkimuksellinen intressi jäi konsultointitapaamisissa taka-alalle vuorovaikutustilanteiden vaatiessa kaikein huomioni. Aiempi

yhteistyöni konsultoinnin kohteena olleiden organisaatioiden kanssa ja tieto yhteistyön jatkuvuudesta heidän kanssaan myös lisäsi koettua vastuullisuuttani heitä kohtaan.

Asiakassysteemin monitahoisuudesta seuraava jännite on aina läsnä organisaatioiden konsultoinnissa (af Ursin, 2007). Asiakassysteemin jäsenillä on erilaisia näkemyksiä organisaation tilanteesta ja toisistaan eroavia odotuksia konsultointiin liittyen. Tässä tutkimuksessa kuvatuissa konsultointiprosesseissa yhteistyösuhteeni esimiesten kanssa oli tiivimpi kuin muiden konsultointiin osallistuvien kanssa. Tästä aineiston tulkinnalle seuraavaa vinoutumisen riskiä pyrittiin hallitsemaan siten, että aineistoa tarkasteltiin tutkimusryhmissä, joissa muut tutkijat eivät tunteneet asiakasta eivätkä osallistuneet konsultointiprosessiin. Tämä teki heille mahdolliseksi kuunnella aineistoa ilman ennakko-oletuksia ja havaita aineistosta asioita, joihin konsultti-tutkija ei olisi tullut kiinnittäneeksi huomiota aineiston tuttuuden vuoksi. Ulkopuolisten tutkijoiden osallistuminen aineiston analyysiin edisti myös konsultin toiminnan realistista arviointia. Tutkimusraporteissa esitetyissä aineisto-otteissa onkin tuotu esille myös niitä kohtia, joissa konsultin toiminta näyttäytyy toimimattomalta.

Konsultin ja esimiesten lähtökohtaisesta liittoumasta seuraavaa vinouman riskiä aineiston tulkinnalle vähensi myös se, että konsultointiprosessit sisälsivät keskusteluja erilaisissa kokoonpanoissa. Ensimmäisen osatutkimuksen aineiston muodostaneessa konsultointiprosesseissa keskustelua työyhteisön tilanteesta käytiin koko työyhteisön yhteisen keskustelun lisäksi tiimikohtaisesti. Toisen ja kolmannen osatutkimuksen aineistossa konsultti kävi keskustelut kunkin osallistujan kanssa kahden kesken ennen yhteistä konsultointi-istuntoa. Tämä edisti tasapuolisuutta konsultointiin osallistujien välillä ja monipuolisen kuvan muodostumista työyhteisön tilanteesta. Myös kuvattujen konsultointiprosessien moniäänisyyttä ja osallistumista korostavat lähtökohdat vähensivät riskiä, että jonkun tietyn osallistujan näkökulma olisi tullut tulkituksi muita tilanteen hahmottamisen tapoja totuudellisempänä. Aineisto-otteet valikoitiin esitettäväksi sen perusteella, miten hyvin niiden arvioitiin kuvaavan tutkittavaa vuorovaikutuksellista ilmiötä. Niiden kautta ei pyritty esittämään tukea joillekin tietyille ennalta valituille tai tiettyjen osallistujien näkökantoja tukeville näkemyksille. Tutkimustulokset on pyritty raportoimaan realistisella tavalla, niiden merkitystä liioittelematta ja konsultoinnin suotuisia seurauksia korostamatta.

4.9 Tutkimuksen kontribuutio konsultoinnin käytännöille ja organisaatioille

Tämän tutkimuksen tulokset ohjaavat konsultteja suuntaamaan huomiota vuorovaikutuksen hienovaraisiin vivahteisiin. Merkitysten välisessä neuvottelussa hienovaraiset vivahteet, kuten se, miten asioita muotoillaan, voivat vaikuttaa oleellisesti keskustelun kulkuun sekä siinä muodostuviin merkityksiin. Tämän

yleisemmän vuorovaikutuksen laadun huomioimista koskevan kontribuution lisäksi väitöskirjassa tunnistamani konsultoinnin ihanteiden edistämistä vaikeuttavien vuorovaikutuksellisten karikoiden havaitseminen voi auttaa konsultteja kehittymään ristiriitatilanteiden käsittelyssä. Kohdatessaan ja tunnistaessaan vuorovaikutuksellisia karikoita he voivat muuttaa toimintaansa ja siten edistää keskustelun kääntymistä uuteen suuntaan. Konsultit voivat myös etukäteen varautua tällaisiin tilanteisiin ja pohtia erilaisia vuorovaikutuksellisia strategioita niiden varalle.

Väitöstutkimuksessani osoitin, että vuorovaikutuksellisia karikoita voivat keskustelussa tuottaa sellaiset merkityksellistämisen tavat, jotka tarjoavat osalle keskustelijoita heidän kannaltaan epäsuotuisia asemia. Tämä havainto ohjaa konsultteja ja muita työpaikoilla käytäviä keskusteluja ohjaavia henkilöitä edistämään sellaisia keskustelun tapoja, jotka eivät tuota keskustelijoille heidän identiteettinsä kannalta epäsuotuisia asemia. Tutkimuksen havaintojen mukaan tällaisille keskustelun tavoille on ominaista eri näkemysten tarkastelu ymmärtävillä ja arvostavilla tavoilla, tulevaisuuteen suuntautuminen sekä keskinäisen syytelyn välttäminen. Yksi tapa edistää tällaisia keskusteluja voisi olla vuorovaikutusta koskevien – joko ääneen lausuttujen tai vuorovaikutuksessa tuotettujen – sääntöjen rakentaminen. Ne voisivat koskea sitä, miten keskusteluihin on suotavaa osallistua.

Tutkimukseni aineiston analyysin avulla havainnollistin, että huolimatta konsultointiprosessin keskusteluille tuomasta struktuurista ja päämääristä, keskustelun kulku on käytännössä osin ennustamatonta ja polveilevaa. Keskustelijoiden puheenvuorot voidaan tulkita erilaisia ajallisia konteksteja vasten, mikä voi tehdä niiden sisältämistä merkityksistä vaikeatulkintaisia. Yhteisen ymmärryksen rakentumisen edistämiseksi konsultin on tärkeä pyytää keskustelijoita tarvittaessa täsmentämään puheenvuorojensa sisältämiä merkityksiä, ja sitä miten ne liittyvät juuri käynnissä olevaan keskusteluun. Keskusteluiden polveilevuus ja merkitysten runsaus edellyttää konsultilta myös jatkuvaa tilannearviointia konsultointiprosessin etenemisen suhteen. Keskustelijoiden tuottamien puheenvuorojen rikkaan merkityspotentiaalini vuoksi keskustelut voivat herkästi voi siirtyä konsultoinnin päämäärien kannalta sivupoluille. Konsultin onkin tärkeä muistuttaa itseään keskustelun ”punaisesta langasta” ja tarpeen mukaan palauttaa keskustelua koskemaan niitä aiheita, jotka vaikuttavat konsultoinnin pyrkimysten kannalta keskeisiltä.

Tutkimukseni osoitti, miten konsultointikeskusteluissa käytyihin merkitysneuvotteluihin liittyy väistämättä kysymyksiä vallasta. Valtakysymykset koskevat esimerkiksi sitä, kenen esittämät merkityksenannot ja määritelmät itse kunkin oikeuksista ja velvollisuuksista saavat keskusteluissa tilaa. Organisaation ulkopuolisena henkilönä konsultti ei voi olla tietoinen kaikista merkityksiin liittyvistä kamppailuista ja niiden mahdollisesta henkilöitymisestä organisaatiossa. Tästä johtuen konsulttien on tärkeä kiinnittää aktiivisesti huomiota keskusteluissa rakentuviin epäsymmetrisiin asetelmiin ja pohtia sitä, miten ne vaikuttavat konsultoinnin päämäärien saavuttamiseen. Mikäli tuotettu epäsymmetria on

konsultoinnin tavoitteiden tai organisaation tulevan toiminnan kannalta epäsuotuisa, on hänen tärkeä pyrkiä oikaisemaan rakentuvaa asetelmaa. Tällaisia asetelmia voisivat olla esimerkiksi sellaiset, joissa keskustelu edistää epävirallisten valtarakenteiden muodostumista organisaatioon.

SUMMARY

Tensions, communicational obstacles to consulting goals and discursive changes in organizational consulting conversations

Active client participation, democratic dialogue, and the emergence of new meanings are widely held ideals in dialogic and participative models of organizational consulting such as process consultation (Lambrechts, Grieten, Bouwen, & Corthouts, 2009; Schein, 1969; 1999) and participatory organizational interventions (Mikkelsen, Saksvik, & Landsbergis, 2000; Mikkelsen & Gundersen, 2003). Promoting these ideals in practice, however, can be a complex endeavour for the consultant. Owing to the multi-voiced nature of organizations, various kinds of tensions and even conflicts may be produced when space is created for negotiations on different meanings concerning organizations and their social and moral orders.

The aim of this research was to gain insight into the discursive dynamics of tensions produced in organizational consulting conversations. Meanings and the ways in which they were produced and negotiated were studied using a discourse analytical approach which highlighted the role of conversations in organizational meaning making. Discourses were thus approached as situated action (Hepburn & Jackson, 2009; Potter, 1996; Potter & Wetherell, 1987; Potter & Hepburn, 2008). A further analytical focus was on how the conversations were organized in sequential turn-by-turn interaction (Sacks, Schegloff, & Jefferson, 1974). The ways in which the social order was created and negotiated by the participants were studied by using concepts drawn from positioning theory (Davies & Harré, 1990; Van Langenhove & Harré, 1999). By applying this theoretical background and using naturally occurring talk from consulting conversations as data, it was possible to study how tensions are discursively produced, what kinds of communicational obstacles to the goals of consulting emerge in conflicted negotiations, and what kind of discursive changes help to relieve these tensions and thereby overcome these communicational obstacles.

In the research data, tensions in consulting conversations stemmed from different discourses related to work goals and ways of working. Tensions were created when interlocutors produced contradictory storylines when talking about everyday life and incidents in the workplace. These different storylines attributed responsibility and agency in conflicting ways. The tensions identified in this study also stemmed from the clash of moral orders, which assigned rights and duties in the then-ongoing conversations – and in the workplace in general – in contradictory ways. Viewing these discursive struggles through the conceptual lens of discursive positioning indicated that by relying on certain discourses and using them as resources in conversation, interlocutors produce a social order which positions them favourably. Accordingly, unwillingness to accept alternative discourses could be interpreted as attempt to resist unfavourable positions and identities that those discourses may have offered.

In the consulting conversations studied, instances were observed where it became difficult to promote the ideals of consultation as a forum for exploring different work-related meanings in a nonthreatening atmosphere and thereby facilitate the emergence of new meanings. Communicational obstacles of this kind were produced when interlocutors clung tightly to certain discourses and reproduced them in extreme or demanding ways, when the conversation turned to blaming and defending or when interlocutors strove to limit dialogue and deny their responsibility and agency concerning the situation in the workplace. For a consultant striving to fulfil his agenda, these communicational obstacles were challenges that needed to be overcome.

In this research the concept of "orchestrating" the conflict (Holman, 2015) was used to describe the various discursive ways in which the consultant sought to avoid or overcome the communicational obstacles that arose. It was proposed that orchestrating the conflict could be achieved by deploying various discursive means aimed at promoting ways of talking about sensitive topics that favourably position consultees. The consultants' power to orchestrate the conflict in this way, however, seemed to be limited. The consultees did not always follow the consultant's suggestions on ways of talking; sometimes they ignored his questions and instead reproduced the conflict. Hence, it can be suggested that the discursive changes that emerge during consulting conversations would be better understood as an interactional accomplishment (Preget, 2013) than as the results of consultants' strivings towards some predetermined meanings.

This dissertation research identified discursive changes that helped to overcome communicational obstacles. These discursive changes concerned both discursive processes (how meanings were discussed) and discursive ends (emergence of new meanings). Four types of discursive changes that helped to overcome communicational obstacles and to promote the ideals of consultation were identified. First, communicational shifts were observed that challenged previously produced polarized discursive confrontation by creating understanding of different ways of thinking about and doing one's work as something to be understood and respected. Second, the consultees began to look for the ways to talk about issues that were less demanding or extreme. Third, the consultees renegotiated the moral order of the conversation. This happened when participants started to criticize the way in which accusations had been leveled during the meeting. Fourth, the participants talked in new ways about their responsibility and agency in relation to improving collaboration in the workplace. One of the consultees, in particular, took increasing responsibility and showed more agency concerning the situation in the workplace as the meeting proceeded. These changes, however, were not linear. The new discourses were more like new "discursive currents" among other discourses than "new truths" that were finalized in consultation meetings.

Finally, the contexts of the consultation are discussed using the concepts of "dialogic container" (Corrigan, 2015; Isaacs, 1993) and "liminal space" (Czarniawska & Mazza, 2003). It is suggested that the moral order of an ongoing conversation can be seen as an important feature of the "container" that could

have an impact on the direction of the conversation. The concept of “liminal space” was used to understand the subtle nature of the changes that emerged during conversations. The new meanings emerged in “liminal space” where, although the themes and the ways of having a conversation were rooted in organization’s usual practices, the institution of organizational consultation brought with it new ways of talking that challenged the usual ways of having a conversation.

LÄHTEET

- Alasoini, T. (2011). *Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla?* Tykes raportteja 76, Helsinki: Libris.
- Argyris, C. (1992). *On organizational learning*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Argyris, C. (1994). Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review*, 72(4), 77-85.
- Astley, W.G. & Zammuto, R.F. (1992). Organization science, managers and language games. *Organization science*, 3, 443-460.
- Barge, J.K. (2015). Consulting as collaborative co-inquiry. Teoksessa G. R. Bushe & R. J. Marshak (toim.), *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change* (s. 177-194). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Bartunek, J.M. & Louis, M.R. (1996). *Insider/outsider team research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bell, E. & Wray-Bliss, E. (2009). Research Ethics: Regulations and Responsibilities. Teoksessa D.A. Buchanan & A. Bryman (toim.), *The Sage Handbook of Organizational Research Methods* (s. 78-92). Lontoo: SAGE.
- Belova, O., King, I. & Sliwa, M. (2008). Introduction: Polyphony and organization studies: Mikhail Bakhtin and beyond. *Organization Studies* 29 (4), 493-500.
- Bergmann, J.R. (1998). Introduction: Morality in Discourse. *Research on Language and Social Interaction*, 3, 279-294.
- Berti, M. (2017). *Elgar Introduction to Organizational Discourse Analysis*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Bisel, R.S. & Barge, J.K. (2011). Discursive positioning and planned change in organizations, *Human Relations*, 64 (2), 257-283
- Boje, D.M. (1991). The storytelling organization: A Study of storytelling performance in an office supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36, 106-126.
- Boje, D. M., Oswick, C. & Ford, J. D. (2004). Language and organization: The doing of discourse. *Academy of Management Review*, 29 (4), 571-577
- 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.
- Bushe, G.R. & Marshak, R.J. (2014). Dialogic organization development. Teoksessa B.B. Jones & M. Brazzel (toim.), *The NTL handbook of organization development and change* (2. painos, s. 193-211). San Francisco, CA: Wiley.
- Bushe, G.R. & Marshak, R.J. (2015). Introduction to the practice of Dialogic OD. Teoksessa G. R. Bushe & R. J. Marshak (toim.), *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change* (s. 33-56). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

- Bushe, G.R. & Marshak, R.J. (2016). The Dialogic Organization Development Approach to Transformation and Change. Teoksessa W. Rothwell, J. Stravros & R. Sullivan (toim.) *Practicing Organization Development (4.painos)* (s. 407-418). San Francisco, CA: Wiley.
- Bushe, G.R. & Storch, J. (2015). Generative image: Sourcing novelty. Teoksessa G.R. Bushe & R.J. Marshak (toim.), *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change* (s. 101-122). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Campbell, D. (2008). Locating conflict in team consultations. Teoksessa D. Campbell & C. Huffington (toim.). *Organizations Connected* (s. 79-97). A *Handbook of Systemic Consultation*. Abingdon: Routledge.
- Clifton, J. (2014). Small stories, positioning, and the discursive construction of leader identity in business meetings. *Leadership, 10* (1), 99-117
- Cooren, F., Vaara, E., Langley, A. & Tsoukas, H. (2014). Discourse, Narrativity, and Organizing: Introducing the Fourth Volume of "Perspectives on Process Organization Studies". Teoksessa: F. Cooren, E. Vaara, A. Langley & H. Tsoukas (toim.), *Language and communication at work. Discourse, narrativity and organizing* (s. 1-16). Oxford: Oxford University Press.
- Corrigan, C. (2015). Hosting and holding containers. Teoksessa G. R. Bushe & R. J. Marshak (toim.), *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change* (s. 291-304). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Czarniawska, B. & Mazza, C. (2003). Consulting as a liminal space. *Human Relations, 56* (3), 267-290
- Davies, B. & Harré, R. (1990). Positioning: The discursive production of selves. *Journal for the Theory of Social Behaviour, 20*, 43-63.
- De Dreu, C.K.W. & Gelfand, M.J. (2008). Conflict in the workplace: Sources, functions and dynamics across multiple levels of analysis. Teoksessa C.K.W. De Dreu & M.J. Gelfand (toim.). *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (s. 3-54). New York: Taylor & Francis Group.
- Drew, P. (1998). Complaints about transgressions and misconduct. *Research on Language and Social Interaction, 31*, 295-325.
- Erkama, N. (2010) Power and resistance in a multinational organization: Discursive struggles over organizational restructuring. *Scandinavian Journal of Management 26* (2), 151-165.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. (2013). What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review, 10*, 45-65.
- Ford, J. D. (1999). Organizational change as shifting conversations. *Journal of Organizational Change Management 12*(6), 480-500.
- Ford, J. D. & Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review, 20*, 541-570.
- Francis, H. (2007). Discursive struggle and the ambiguous world of HRD. *Advances in Developing Human Resources 9* (1), 83-96.

- Gergen, K.J. (2011). From moral autonomy to relational responsibility. *Zygon: Journal of religion & science*, 46, 204-223.
- Gergen, K.J., Gergen, M. & Barrett, F.J. (2004). Dialogue: Life and death of the organization. Teoksessa D. Grant, C. Hardy, C. Oswick & L. Putnam (toim.) *The SAGE handbook of organizational discourse* (s. 39-60). Lontoo: Sage.
- Ghosten, C.D. (2012). *Analyzing conflict in organizations with positioning theory: A narrative inquiry*. Tennessee: University of Tennessee.
- 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., Oswick, C. & Putnam, L. (2004). Introduction: Organizational discourse: Exploring the field. Teoksessa D. Grant, C. Hardy, C. Oswick & L. Putnam (toim.), *The SAGE handbook of organizational discourse* (s. 1-36). Lontoo: Sage.
- Grant D., Keenoy, T. & Oswick, C. (1998). Introduction: Organizational discourse: Of diversity, dichotomy and multi-disciplinarity. Teoksessa D. Grant, T. Keenoy & C. Oswick (toim.) *Discourse and organization*. Lontoo: Sage, 1-14.
- Grant, D. & Marshak, R.J. (2011). Toward a discourse-centered understanding of organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science* 47(2), 204-235.
- 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.
- Hall, S. (2001). Foucault: Power, knowledge and discourse. Teoksessa M. Wetherell, S. Taylor & S.J. Yates (toim.), *Discourse theory and practice: A reader* (s. 72-81). Lontoo: Sage
- Hardy, C. & Phillips, N. (2004). Discourse and power. Teoksessa D. Grant, C. Hardy, C. Oswick & L. Putnam (toim.), *The SAGE Handbook of Organizational Discourse* (s. 299-316). Lontoo: Sage.
- Harré, R. (1995). Agentive discourse. Teoksessa R. Harré & P. Stearns (toim.), *Discursive psychology in practice* (s. 120-136). Lontoo: Sage.
- Harré, R. (2010). Positioning as a Metagrammar for Discursive Story Lines. Teoksessa D. Schiffrin, A. De Fina & A. Nylund (toim.), *Telling Stories: Language, Narrative, and Social Life* (s. 51-56). Washington, DC: Georgetown University Press.
- Harré, R. (2012). Positioning theory: Moral dimensions of social-cultural psychology. Teoksessa J. Valsiner (toim.), *The Oxford handbook of culture and psychology* (s. 191-206). NY: Oxford University Press.
- Harré, R. & Gillett, G. (1994). *The discursive mind*. Thousand Oaks: Sage.
- Harré R., Moghaddam, F.M., Cairnie, T.P., Rothbart, D. & Sabat, S.R. (2009). Recent advances in positioning theory. *Theory & Psychology*, 19, 5-31.
- Harré, R. & Slocum, N. (2003). Disputes as complex social events. On the uses of positioning theory. *Common Knowledge*, 9, 100-118.

- Harré, R. & Van Langenhove, L. (1999). The Dynamics of social episodes. Teoksessa R. Harré & L. Van Langenhove (toim.), *Positioning theory: moral contexts of intentional action* (s. 1–13). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Hazen, M. A. (1993) Towards polyphonic organization. *Journal of Organizational Change Management* 6 (5), 15-26.
- Hepburn, A. & Jackson, C. (2009). *Rethinking subjectivity: A discursive psychological approach to cognition and emotion*. Teoksessa D. Fox, I. Prilleltensky & S. Austin (toim.), *Critical psychology: An introduction* (s. 188–219). Lontoo: Sage.
- Heracleous, L. (2006). *Discourse, interpretation, organization*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Heracleous L. & Marshak R.J. (2004). Conceptualizing organizational discourse as situated symbolic action. *Human Relations*, 57 (10), 1285-1312.
- Hirvonen, P. (2016). Positioning theory and small-group interaction: Social and task positioning in the context of joint-decision making. *Sage Open*. Haettu 4.8.2018 osoitteesta <https://doi.org/10.1177/2158244016655584>.
- Hirvonen, P. (2019). Positioning, conflict, and dialogue in management teams. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 14, 444-464.
- Holian, R. & Coghlan, D. (2013). Ethical issues and role duality in insider action research: Challenges for action research degree programmes. *Systemic Practice and Action Research*, 26(5), 399-415.
- Hollway, W. (1984). Gender difference and the production of subjectivity. Teoksessa J. Henriques, W. Hollway, C. Urwin, C. Venn & V. Walkerdine (toim.), *Changing the subject: Psychology, social regulation and subjectivity* (s. 227-263), Lontoo: Methuen.
- Holman, P. (2015). Complexity, self-organization and emergence. Teoksessa G.R. Bushe & R.J. Marshak (toim.), *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change* (s. 123–149). Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- Honkasilta, J., Vehkakoski, T. & Vehmas, S. (2015). Power Struggle, Submission and Partnership: Agency Constructions of Mothers of Children with ADHD Diagnosis in Their Narrated School Involvement. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 59(6), 674-690
- Iedema, R. (2007). On the Multi-modality, Materiality and Contingency of Organizational Discourse. *Organization Studies* 28(6), 931–946.
- Isaacs, W.N. (1993). Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking and Organizational Learning. *Organizational Dynamics*, 22 (2), 24-39.
- Johnson, B. (1996). *Polarity management: Identifying and managing unsolvable problems*. Amherst: HRD Press.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (1993). Diskursiivinen maailma: teoreettiset lähtökohdat ja analyttiset käsitteet. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.), *Diskurssianalyysin aakkoset* (17-47). Tampere: Vastapaino.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York, NY: Basic Books.

- Kelley, M. (2005). Limits on patient responsibility. *Journal of Medicine and Philosophy*, 30, 189–206.
- Kuittinen, M. (2001). *Defensiivinen käyttäytyminen yhteistyön ja kommunikaation esteenä. Pienyrityksen tapaustutkimus*. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja N:o 52.
- Kure, N. & Winslade, J. (2010). A narrative approach to working with an organization in conflict. *Journal of Conflictology*, 1(1), 1-9.
- Kurri, K. (2005). *The Invisible Moral Order: Agency, Accountability and Responsibility in Therapy Talk*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kurri, K. & Wahlström, J. (2001). Dialogical management of morality in domestic violence counselling. *Feminism and Psychology*, 11, 187–208.
- Kurri, K. & Wahlström, J. (2021). Moraalinen järjestys ja toimijuuspositiot psykoterapiakeskusteluissa. *Psykologia*, 56, 67-84.
- Kwon, W., Clarke, I. & Wodak, R. (2014). Micro-level discursive strategies for constructing shared views around strategic issues in team meetings. *Journal of Management Studies* 51(2), 265-290.
- Kykyri, V.-L. (2008). *Helping Clients to Help Themselves: A Discursive Perspective to Process Consulting Practices in Multi-Party Settings*. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research No. 330. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kykyri, V.-L. & Puutio, R. (2015a). Johdanto konsultointiin ja konsultatiiviseen työotteeseen. Teoksessa R. Puutio & V.-L. Kykyri (toim.) *Konsultointi keskusteluna - vuorovaikutuksen vivahteita ja tilanneherkkää tasapainoilua*. Oulu: Metanoia Instituutti, 16-29.
- Kykyri, V.-L. & Puutio, R. (2015b). Puhu omasta puolestasi, omalla äänelläsi ja omassa asiassasi – ”omistajuuspuhe” keinona rakentaa osallisuutta ja vahvistaa toimijuutta. Teoksessa R. Puutio & V.-L. Kykyri (toim.), *Konsultointi keskusteluna - vuorovaikutuksen vivahteita ja tilanneherkkää tasapainoilua* (s. 99-114). Oulu: Metanoia Instituutti.
- Kykyri, V.-L. & Puutio, R. (2015c). Kritiikin ja moitteen esittäminen ja käsittely muutostilanteessa. Teoksessa R. Puutio & V.-L. Kykyri (toim.), *Konsultointi keskusteluna - vuorovaikutuksen vivahteita ja tilanneherkkää tasapainoilua* (s. 115-132). Oulu: Metanoia Instituutti.
- Kykyri, V.-L. & Puutio, R. (2015d). Konsultoinnin lopputuloksesta neuvottelemisen monenkeskisissä keskusteluissa ja ”yleisön” rooli muutoksen todistajana. Teoksessa R. Puutio & V.-L. Kykyri (toim.), *Konsultointi keskusteluna - vuorovaikutuksen vivahteita ja tilanneherkkää tasapainoilua* (s. 198-214). Oulu: Metanoia Instituutti.
- Kykyri, V.-L. & Puutio, R. (2018). Conflict as it happens: Affective elements in a conflicted conversation between a consultant and clients. *Journal of Organizational Change Management*, haettu 1.2.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2016-0222>.
- Kykyri, V.-L., Puutio, R. & Wahlström, J. (2007). Inviting interactional change through “tricky situations” in consulting – handling criticism and blame. *Journal of Organizational Change Management*, 20(5), 633-651.

- Kykyri, V-L., Puutio, R. & Wahlström, J. (2010). Inviting participation in organizational change through ownership talk. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46, 92-118.
- Lambrechts, F., Grieten, S., Bouwen, R. & Corthouts, F. (2009). Process Consultation Revisited: Taking a Relational Practice Perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45 (1), 39-58.
- Littlejohn, S.W. & Domenici, K. (2001). *Engaging communication in conflict: Systemic practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Macphee, M., Wardrop, A. & Campbell, C. (2010). Transforming work-place relationships through shared decision making, *Journal of Nursing Management* 18 (8), 1016-26.
- Marshak, R.J. (2013). Leveraging language for change. *OD Practitioner*, 45, 49-55.
- Marshak, R.J. & Grant, D. (2008). Organizational discourse and new organization development practices. *British Journal of Management*, 9, 7-19.
- 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.
- Mumby, D. (2004). Discourse, power and ideology: Unpacking the critical approach. Teoksessa D. Grant, C. Hardy, C. Oswick & L. Putnam (toim.), *The SAGE Handbook of Organizational Discourse* (s. 237-258). Lontoo: Sage.
- Mumby, D.K. & Clair, R.P. (1997). Organizational discourse. Teoksessa T. A. van Dijk (toim.), *Discourse as social interaction* (s. 181-205). Lontoo: Sage.
- Munn-Giddings, C., Hart, C. & Ramon, S. (2005). A participatory approach to the promotion of wellbeing in the workplace: Lessons from empirical research. *International Review of Psychiatry* 17(5), 409-417.
- Mustajoki, A., Mustajoki, H. & Must, Ü. (2020). Vastuullista tiedettä. *Tieteessä tapahtuu*, 38 (1), 3-12.
- Nayak, A. & Chia, R. (2011). Thinking Becoming and Emergence: Process Philosophy and Organization Studies. Teoksessa H. Tsoukas & R. Chia (toim.), *Philosophy and Organization Theory, Research in the Sociology of Organizations*, vol. 32. (s. 281-310). Lontoo: Emerald Group Publishing Ltd., pp. 281-310.

- Nielsen, K., Randall, R., Holten, A-L. & Rial-González (2010). Conducting organizational-level occupational health interventions: What works? *Work & Stress* 24 (3), 234-259.
- O'Connor, E. S. (1995). Paradoxes of participation: Textual analysis and organizational change. *Organization Studies* 16(5), 769-803.
- Partridge, K. (2007). The Positioning Compass: A Tool to Facilitate Reflexive Positioning. *Human Systems: The Journal of Systemic Consultation & Management*, 18, 96-111
- Pellegrinelli, S. (2002). Managing the interplay and tensions of consulting interventions: The consultant client relationship as mediation and reconciliation. *Journal of Management Development*, 21 (5), 343-365.
- Phillips, N. & Hardy, C. (2002a). The challenges of discourse analysis. Teoksessa N. Phillips & C. Hardy (toim.). *Discourse analysis: Investigating processes of social construction* (s. 59-80). Thousand Oaks: Sage.
- Phillips, N. & Hardy, C. (2002b). What is discourse analysis? Teoksessa N. Phillips & C. Hardy (toim.). *Discourse analysis: Investigating processes of social construction* (s. 1-17). Thousand Oaks: Sage.
- Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. (2019). *Uusi kurssi kohti diskurssia*. Tampere: Vastapaino.
- Pietiläinen, V., Syväjärvi, A., Talvitie, V. & Perttula, J. (2015). Post-scheiniläinen tulkinta organisaatioiden kehittämistä. *Hallinnon Tutkimus* 34 (3), 219-232.
- Potter, J. (1996). *Representing reality: Discourse, rhetoric and social construction*. Lontoo: Sage.
- Potter, J., Edwards, D. & Wetherell, M. (1993). A model of discourse in action. *American Behavioral Scientist*, 36(3), 383-401.
- Potter, J. & Hepburn, A. (2008). Discursive constructionism. Teoksessa J.A. Holstein & J.F. Gubrium, J.F. (toim.), *Handbook of Constructionist Research* (s. 275-293). New York: Guilford Press.
- Potter, J. & Wetherell, M. (1987). *Discourse and social psychology: Beyond attitudes and behavior*. Lontoo: Sage.
- Potter, J. & Wetherell, M. (1994). Analyzing discourse. Teoksessa A. Bryman & R. Burgess (toim.), *Analyzing qualitative data* (s. 47-68). Lontoo: Routledge.
- Preget, L. (2013). Understanding organizational change as an interactional accomplishment: A conversation analytic approach. *Journal of Change Management* 13(3), 338-361.
- Suomen psykologiliitto ry. (1998). *Psykologien ammattieettiset periaatteet*. Haettu 7.4.2021 osoitteesta <https://www.psyli.fi/psykologin-tyo-ja-koulutus/ammattieettinen-lautakunta/ammattieettiset-periaatteet/>.
- Puutio, R. (2009). Hidden agendas. situational tasks, discursive strategies and institutional practices in process consultation. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Puutio, R. & Kykyri, V.L. (2015a). Konsultaatiosuhteen alku ja arkaluonteisesta keskusteleminen. Teoksessa R. Puutio & V-L. Kykyri (toim.), *Konsultointi*

- keskusteluna – vuorovaikutuksen vivahteita ja tilanneherkkää tasapainoilua* (s. 70–84). Oulu: Metanoia Instituutti.
- Puutio, R. & Kykyri, V.L. (2015b). Vuorovaikutustutkimuksen näkökulmia ja työvälineitä. Teoksessa R. Puutio & V-L. Kykyri (toim.), *Konsultointi keskusteluna – vuorovaikutuksen vivahteita ja tilanneherkkää tasapainoilua* (s. 56–68). Oulu: Metanoia Instituutti.
- Puutio, R. & Kykyri, V.L. (2015c). Tunteet ja yhteisöllisen jännitteen säätely konsultoinnissa. Teoksessa R. Puutio & V-L. Kykyri (toim.), *Konsultointi keskusteluna – vuorovaikutuksen vivahteita ja tilanneherkkää tasapainoilua* (s. 164–180). Oulu: Metanoia Instituutti.
- Puutio, R., Kykyri, V-L. & Wahlström, J. (2013). Sensitivity in topic development and meaning making in a process consultation contract meeting. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 8, 104–121.
- Rahim, M.A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206–235.
- Rautio, M., Väisänen, A., Mäenpää-Moilanen, E., Rokkanen, T., Manninen, P. & Jalonen, P. (2011). Työyhteisön toimivuuden edistäminen työterveyshuollon toimintana. *Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 40*, Tampere: Työterveyslaitos.
- Rogan, R. G. & Hammer, M. R. (1994). Crisis negotiations: A preliminary investigation of facework in naturalistic conflict discourse. *Journal of Applied Communication Research*, 22, 216–231.
- Sacks, H., Schegloff, E.A. & Jefferson, G. (1974). A simplest systematics for the organization for turn-taking for conversation. *Language*, 50 (4), 696–735.
- Sagie, A. & Koslowsky, M. (2000). *Participation and Empowerment in Organizations: Modeling, Effectiveness, and Applications*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Samra-Fredericks, D. (2003). Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. *Journal of Management Studies* 40 (1), 141–174.
- Samra-Fredericks, D. (2005). Strategic practice, “discourse” and the everyday interactional constitution of “power effects”. *Organization* 12 (6), 803–841.
- Schein, E. H. (1969). *Process Consultation: Its Role in Organizational Development*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (1997). The concept of “client” from a process consultation perspective: A guide for change agents”. *Journal of Organizational Change Management*, 10, 202–216.
- Schein, E. H. (1999). *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (2003). On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. *Reflections* 4 (4), 27–38.
- Schulz, F. & Steyaert, C. (2014). Studying talk-at-work. An analysis of the discursive processes of management coaching conversations. Teoksessa F. Cooren, E. Vaara, A. Langley & H. Tsoukas (toim.), *Language and*

- communication at work. *Discourse, narrativity and organizing* (s. 173-196). Oxford: Oxford University Press.
- Seilonen, M-L., & Wahlström, J. (2016). Constructions of agency in accounts of drunk driving at the outset of semi-mandatory counseling. *Journal of Constructivist Psychology*, 29, 248– 268.
- Shotter, J. (1993). *Conversational realities. Constructing life through language*. Lontoo: Sage.
- Siira, K. (2013). *Organizational conflict, conflict management, and communication. A Social Complexity Perspective*. Academic Dissertation. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Smithson, J., Barlow, A., Hunter, R. & Ewing, J. (2017). The Moral Order in Family Mediation: Negotiating Competing Values. *Conflict Resolution Quarterly*, 35 (2), 173-195.
- Stacey, R. D. (2001). *Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and knowledge creation*. Lontoo: Routledge.
- Suoninen, E. (1999a). Näkökulma sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.), *Diskurssianalyysi liikkeessä* (s. 17-36). Tampere: Vastapaino.
- Suoninen, E. (1999b), Vuorovaikutuksen mikromaiseman analysoiminen. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.), *Diskurssianalyysi liikkeessä* (s. 101-125). Tampere: Vastapaino.
- Suoninen, E., Jokinen, A. & Juhila, K. (1997). Diskursiivinen maailma: Teoreettiset lähtökohdat ja analyttiset käsitteet. Teoksessa E. Suoninen (toim.): *Miten tutkia moniäänistä ihmistä* (s. 41-65). Tampereen yliopisto.
- Taylor, J. R., Cooren, F., Giroux, N. & Robichaud, D. (1996). The communicational basis of organization: Between the conversation and the text. *Communication Theory*, 6, 1–39.
- Tehrani, H. D. & Yamini, S. (2020). Personality traits and conflict resolution styles: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 157, 1-10.
- Thomas, R., Sargent, L.D. & Hardy, C. (2011). Managing organizational change: Negotiating meaning and power-resistance relations. *Organization Science* 22 (1), 22-41.
- Tirado, F. & Gálvez, A. (2007). Positioning theory and discourse analysis: Some tools for social interaction analysis. *Forum Qualitative Social Research*, 8. Haettu 23.6.2020 osoitteesta <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0702317>.
- Toivonen, H., Wahlström, J. & Kurri, K. (2018). Constructing nonagency at the beginning of psychotherapy: The 10DT model. *Journal of Constructivist Psychotherapy*. doi: 10.1080/10720537.2018.1433088
- 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.
- Tsoukas, H. & Chia R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization science*, 13 (5), 567-582.

- Turolfo, F. (2009). Responsibility as an ethical framework for public health intervention. *American Journal of Public Health*, 99, 1197–1202.
- af Ursin, K. (2007). *Moraali, hyveet ja eettiset normit liikkeenjohdon konsultoinnissa*. Acta Universitatis Tamperensis, 1243. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Van Langenhove, L. (2017). Varieties of Moral Orders and the Dual Structure of Society: A Perspective from Positioning Theory. *Frontiers in Sociology*, 2, 1-13.
- Van Langenhove, L. & Harré, R. (1999). Introducing positioning theory. Teoksessa R. Harré & L. Van Langenhove (toim.), *Positioning theory: moral contexts of intentional action* (s. 14–31). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Vapaavuori, J. (2001). *Dialoginen muutos ryhmäkeskusteluissa: Työyhteisön jumi konsultaation kohteena*. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja N:o 51, Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Vartiainen, E. (2003). Mistä konsultoinnissa on kysymys? Näkökulmia tutkivaan konsultointiin. *Työelämän tutkimus*, 2 (1), 86–94.
- Virkki, T. (2015). Social and health care professionals' views on responsible agency in the process of ending intimate partner violence. *Violence Against Women*, 21, 712–733.
- Wahlström, J. (2016). Constructing the moral order of a relationship in couples therapy. Teoksessa M. Borcsa & P. Rober (toim.), *Research Perspectives in Couple Therapy. Discursive Qualitative Methods* (s. 149–165). Lontoo: Springer.
- Watson, G. (2004). *Agency and answerability*. Oxford: Oxford University Press.
- Wetherell, M. (1998). Positioning and interpretative repertoires: conversation analysis and post-structuralism in dialogue. *Discourse & Society*, 9 (3), 387–412.
- Whittle, A., Mueller, F. & Mangan, A. (2009). Storytelling and ‘character’: Victims, villains and heroes in a case of technological change. *Organization*, 16, 425–442.
- Whittle, A., Suhomlinova, O. & Mueller, F. (2010). Funnel of interests: The discursive translation of organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science* 46(1), 16–37.
- Winslade, J. (2006). Mediation with a focus on discursive positioning. *Conflict Resolution Quarterly*, 23(4), 501–515.
- Wodak, R., Kwon, W. & Clarke, I. (2011). “Getting people on board”: Discursive leadership for consensus building in team meetings. *Discourse and Society*, 22, 592–644.
- 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.
- Yritys ja konsultti (2000). PKT -säätien julkaisu 1/2000.
- Zanin, A.C. & Bisel, R.S. (2018). Discursive positioning and collective resistance: How managers can unwittingly co-create team resistance. *Management Communication Quarterly*, 32, 31–59.

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 ilmaiseva päällekkäispuhunnan alku- ja loppukohtat
<u>painotus</u>	Alleviivattu ilmaisee painotusta puheessa
kuu- kuulin	Tavuviiva keskeneräisen sanan lopussa ilmaisee taakeltelua / änkytystä
((huomioita))	Kaksinkertaisten sulkujen sisään litteroija on kirjannut tilannetta koskevia huomioitaan
°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 äänen 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\$	
tai £hymyä£	Hymyillen sanottu sana tai jakso



ALKUPERÄISET JULKAISUT

I

OSALLISTAVA TYÖYHTEISÖINTERVENTIO DISKURSIIVISEN KAMPPAILUN NÄYTTÄMÖNÄ

by

Mikko Pohjola & Risto Puutio, 2018

Työelämän tutkimus, 16 (2), 98-112.

Julkaistu Työelämän tutkimusyhdistys ry:n luvalla.

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 edistämiseksi (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 vuorovaikutustilanteissa 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), työilmapiiriin 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). Määritellään 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-

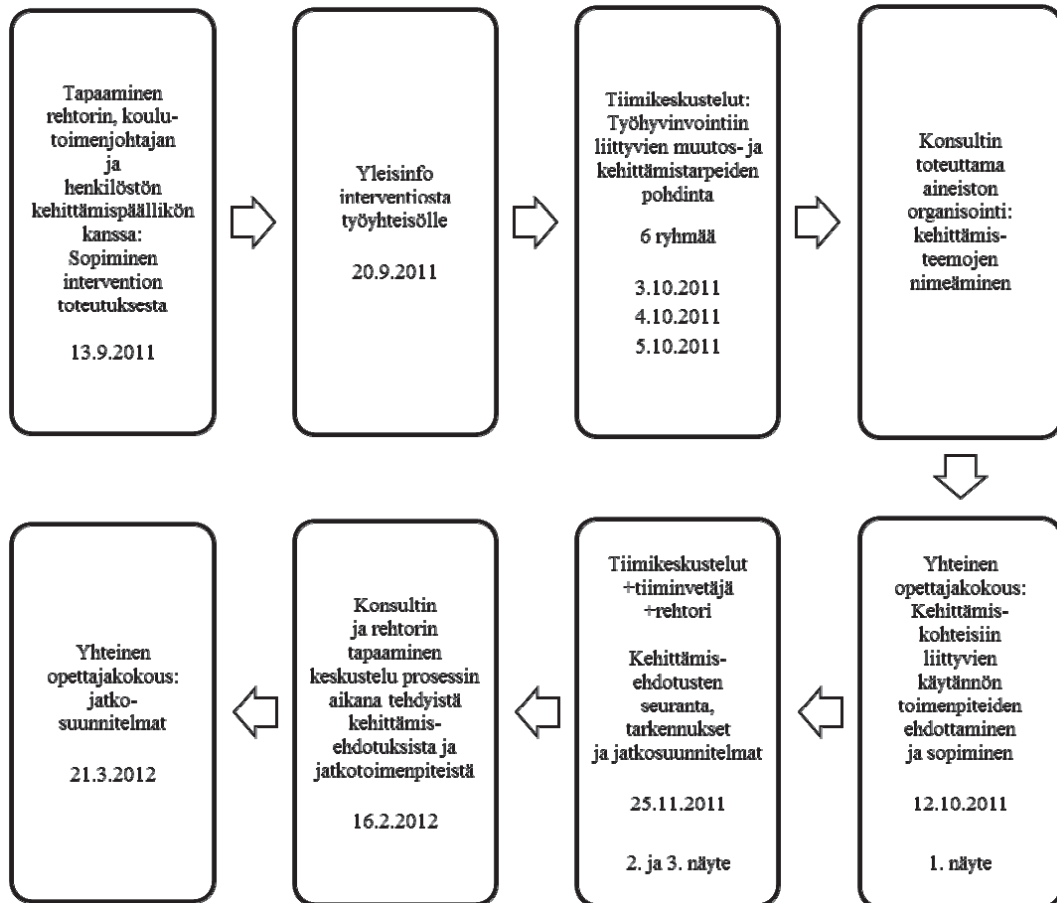
kaastikin ristiriitaisia (Francis 2007; Sullivan & McCarthy 2008). Tästä aiheutuu merkitysten välistä jännitettä ja diskursiivista kamppailua (Belova ym. 2008; Erkama 2010; Grant ym. 1998). Tässä kamppailussa erilaiset työtä koskevat näkemykset kilpailevat kuulluksi tulemisesta ja vallasta. Erityisen 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 käänneet 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 esitetylle 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 työyhteisöintervention periaatteita (Mikkelsen ym. 2000; Mikkelsen & Gundersen 2003). Hankkeen eteneminen on esitetty kuvassa 1.

Kuva 1. Osallistavan työyhteisöinterventtion toteutus.



ARTIKKELIT

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 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 törmäivät selkeimmin tuottaen keskusteluun jännitettä (näyte 1) ja jossa ilmenee erilaisia keskustelua mutkistavia (näyte 2) ja edistäviä vuorovaikutuskulkuja (näyte 3).

Analyysimenetelmä 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 merkitysneuvotteluissa 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 kehittämissuhteiden ja jatkosuunnitelmien tekeminen. Toinen ja kolmas näyte ovat peräisin noin kuusi viikkoa opettajainkokouksen jälkeen pidetystä seurantatapaamisesta. Tämän tapaamisen aiheena oli yhteisessä tapaamisessa tehtyjen kehittämissuhteiden arviointi ja jatkosuunnitelmien tekeminen. Ensimmäisessä näytteessä kuvaamme koulutyötä koskevan diskursiivisen kamppailun rakentumista työyhteisön keskustelussa. Toisessa näytteessä tarjoamme esimerkiksi 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 jokin 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 meidän 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:EninE
40. O5: ↑mut täs on nyt selkeesti meidän 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 sävyllään myönteisiä. O1 kuvaa sitä *”turvallisena perushommana”* (rivi 3). O2:n puheenvuoro vahvistaa tätä diskurssia ja liittää 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 viikoo, 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-

kurseja. 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 sanoituu edellisen diskurssin kanssa kamppaileva tulkinta koulutyöstä. O3 ei jaa edellä tuotettua diskurssia erilaisista tapahtumista koulun perustyön 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 ↑arvopositioista pois silleen että hhh että tota voisko sille jotain ↑tehdä että nää ei kärjistyis just nää näkemuserot*
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 "arvopositioiksi", "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 liittyy 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 silloin 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 kukaan (.)]*
 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 meidän [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 silloinhan 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: *häiritse ketään£*
 42. *häiritse toisia niin*

Edellisen näytteen kriittinen sävy saa uuden käänteen, kun toistaiseksi vaiti ollut opettaja (O7) osallistuu keskusteluun. Puheenvuorosaan 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 (rivi 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 uudenlaiseen käännteeseen 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 kärjistymisen.

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 huomioituiksi.

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 toistuvat 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 välineeksi (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 vuorovaikutuksellista haastetta (Barge & Little 2002; Tsoukas 2009). Jännitteisissä keskusteluissa oleelliseksi muodostuu kyky jatkaa keskustelua siten, että se tukee yhteistä reflektointia ja oppimista (Klev & Levin 2012). Gergen ja kumppanit (2004) ovat puhuneet generatiivisesta ja toimimattomasta dialogista. He ovat ehdottaneet, että generatiiviselle dialogille on ominaista eri merkitysten tutkiminen useista näkökulmista ja avoimuus uusille merkityksenannoille. Toimimattomat dialogin piirteet puolestaan uhkaavat osallistumista rajoittamalla keskustelua eri tavoin. Ne voivat ilmetä keskusteluissa esimerkiksi tiettyjen näkökulmien jyrkkänä torjumisena, syyllistämisenä tai keskustelusta kieltäytymisenä. Näiden dialogin piirteiden on aiemmin esimerkiksi kehityskeskusteluissa osoitettu olevan merkittäviä keskustelun laadun ja sen saaman merkityksen kannalta (Wink 2007).

Aineistomme kautta tarkasteluna erilaisten dialogin piirteiden tunnistaminen vuoropuhelussa 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 strukturoidussakin interventioissa voisi olla hyödyllistä säilyttää tiettyä väljyyttä. Tämä mahdollistaisi esimerkiksi sessikonsultaation (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 vuorovaikutuksen prosessina. Jatkotutkimuksen tehtävänä on tehdä laajemmin näkyväksi tämän tärkeän työelämän kehittämiskäytännön instituutiota 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) Inviting 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 terveystieteiden raportteja ja muistioita 2015/5. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.
- 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., Juvansuu, 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 puhekäytäntöinä. 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 loppukohtat
<u>Painotus</u>	Alleviivattu 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



II

NEUVOTTELU VASTUUSTA JA TOIMIJUUDESTA YHTEISTYÖN KEHITTÄMISEEN LIITTYVÄSSÄ KONSULTAATIOSSA

by

Mikko Pohjola, Virpi-Liisa Kykyri & Aarno Laitila, 2018

Psykologia, 53, 386-401.

Julkaistu Suomen psykologinen seura ry:n luvalla.



Neuvottelu vastuusta ja toimijuudesta yhteistyön kehittämiseen liittyvässä konsultaatiossa

Dialogisessa prosessikonsultaatiossa asiakas nähdään ongelmiensa ja niihin liittyvien ratkaisujen omistajana. Konsultaatiokeskusteluissa asiakasta tuetaan ottamaan vastuuta tilanteesta ja asettumaan toimijaksi suhteessa sen ratkaisemiseen. Näiden ihanteiden edistämistä konsultaation vuorovaikutuskäytännöissä on kuitenkin tutkittu varsin vähän. Tässä artikkelissa tarkastelemme ohjattavien vastuunottoa ja toimijuuden muodostumista työyhteisön yhteistyön parantamiseksi järjestetyssä konsultaatiotilanteessa. Tutkimuksen aineiston muodostivat yhdestä konsultaatiotapaamisesta tehty äänitallenne ja sen litteraatio. Aineiston analyysissä on hyödynnetty positiointiteorian käsitteitä. Tutkimuksemme havainnollistaa, että positiointiteorian käsitteet tarjoavat mielekkään tavan tarkastella konsultaatiovuorovaikutusta. Näytämme, kuinka konsultti esittää ohjattaville vastuuseen ja toimijuuteen haastavia positiokutsuja ja kuinka konsultaatiotilanteessa neuvotellaan kehittämiseen liittyvästä vastuusta ja toimijuudesta. Tässä neuvottelussa vastuun ja toimijuuden ottamista voidaan pyrkiä eri tavoin väistämään. Osoitamme myös, kuinka ohjattavien tavat puhua yhteistyön kehittämiseen liittyvästä vastuusta ja toimijuudesta muuttuivat konsultaatiotapaamisessa. Lopuksi pohdimme näiden havaintojen teoreettista ja käytännöllistä merkitystä.

Avainsanat: prosessikonsultointi, positiointiteoria, vastuu, toimijuus, vuorovaikutus

JOHDANTO

Dialogisen organisaation kehittämisen näkemyksen mukaan prosessikonsultaation tavoitteena on auttaa asiakasta ymmärtämään uusilla tavoilla niitä ongelmia ja haasteita, joita hän kohtaa organisaation toiminnassa (Barge, 2015; Schein, 1998). Konsultin tehtävänä on auttaa asiakasta tutkimaan eri vaihtoehtoja ongelmien helpottamiseksi ongelman ja ratkaisun omistajuuden säilyessä asiakkaalla (Schein, 1997). Asiakkaan vastuunoton ja toimijuuden muodostumisen tukemiseksi konsultaatiotapahtumat on suunniteltu siten, että asiakas osallistuu aktiivisesti ongelman tutkimiseen ja ratkaisuiden pohtimiseen (Puutio, Kykyri & Wahlström, 2013; Schein, 1997).

Vaikka asiakkaan vastuunotto ja toimijuus ovat keskeisiä lähtökohtia prosessikonsultaatiossa (Barge, 2015; Schein 1998), tarkempaa empiiriseen tutkimukseen pohjautuvaa tietoa niiden edistämisestä konsultaatiokäytännöissä on varsin vähän. Tässä artikkelissa kiinnostuksemme kohteena on se, miten ohjattavat ottavat konsultaatiokeskustelussa vastuuta työyhteisön yhteistyön parantamisesta ja ilmaisevat toimijuutta sen suhteen. Wetherellin (1998) esimerkkiä seuraten olemme kiinnostuneita siitä, kuinka ongelmaa koskevat kuvaukset vaihtelevat ja muuttuvat keskustelun kuluessa, kuinka ongelmia selitetään ja kuinka jotkut näistä selityksistä tehdään keskustelussa ongelmallisiksi. Tutkimalla työyhteisön konsultaatiokeskustelun vuorovaikutuksellista

dynamiikkaa ja siinä tapahtuvaa muutosta vastaamme haasteeseen, jonka mukaan organisaatiotutkimuksessa olisi syytä kiinnittää nykyistä enemmän huomiota hienovaraisiin vuorovaikutuskäytänteisiin, joiden kautta muutoksia organisaatiossa tuotetaan (Schulz & Steyaert, 2014; Tsoukas & Chia, 2002). Kysymys siitä, millaiset ohjauskeskustelut saavat aikaan muutosta, onkin yksi avainkysymyksistä organisaation kehittämiskäytäntöjen kehittymisen kannalta (Bushe & Marshak, 2009).

Tutkiessamme osallistujien vastuunottoa ja toimijuutta suhteessa yhteistyön kehittämiseen hyödynnämme positiointiteorian käsitteitä (Harré, 1995, 2010; van Langenhove & Harré, 1999). Niiden avulla tutkimme sitä, kuinka ohjattavat positioivat itsensä suhteessa kuvattuihin yhteistyön ongelmiin, kuinka heitä kutsutaan uusiin positioihin ja kuinka he vastaavat näihin kutsuihin. Analyysimme kautta pyrimme käsillä olleen tapauksen ymmärtämisen lisäksi laajempaan ohjausvuorovaikutusta koskevaan teoreettiseen ja käytännölliseen kontribuutioon osoittamalla, miten konsultaatiotapaamisessa tapahtuvaa ajallista ja ihmisten välisiin suhteisiin liittyvää muutosta voidaan tutkia systemaattisesti positiointiteorian käsitteiden avulla.

Ohjausvuorovaikutus dialogisen organisaation kehittämisen näkökulmasta

Dialogisiin lähestymistapoihin nojautuvassa organisaatioiden kehittämisessä asiakasta pyritään auttamaan näkemään ongelmansa uudella tavalla ja ottamaan siitä vastuuta (Barge, 2015). Muutokseen pyritään vaikuttamalla tapoihin, joilla organisaatiossa puhutaan asioista (Bushe & Marshak, 2015). Häiritsemällä nykyisiä merkityksenantoprosesseja ohjauskeskusteluissa pyritään vaikuttamaan ihmisten ja asioiden välisiin suhteisiin ja edistämään työyhteisön uudelleenorganisointumista (Bushe & Marshak, 2015; Corrigan, 2015; Holman, 2015). Lähtökohtana on näkemys organisaatioista itseorganisointuvina ja emergentteinä eli ennakoimattomilla tavoilla uutta luovina systeemeinä (Bushe & Marshak, 2015). Uusien ja organisaation toiminnan kannalta suotuisimpien merkitysten muodostumista pyritään ohjauksessa edesauttamaan luomalla

keskustelullisia tiloja (”säiliöitä”), joissa voidaan yhdessä tutkia erilaisia näkemyksiä, arvoja ja uskomuksia (Corrigan, 2015). Tämä voi johtaa uudenlaiseen ymmärrykseen ja muutokseen (Van de Ven, 2007). Tällaisen lähestymistavan on ehdotettu olevan erityisen hyödyllinen silloin, kun asioista ei ole yksimielisyyttä ja kun tilanteeseen ei ole tunnettuja tai valmiita ratkaisuja (Bushe & Marshak, 2015).

Keskustelun ohjaajana toimivan konsultin roolina dialogisessa organisaation kehittämisessä pidetään keskusteluiden ”koreografina” toimimista. Hän luo tilaa erilaisten näkemysten ilmaisulle ja rohkaisee keskusteluun (Holman, 2015). Hän voi edistää uudenlaisten merkityksenantojen ja ymmärryksen muodostumista esimerkiksi kiinnittämällä keskustelijoiden huomiota tiettyihin, mahdollisesti heidän itsestään selvinä pitämiinsä asioihin ihmettelemällä, miksi asioiden ajatellaan olevan niin kuin ne ovat ja pyytämällä ihmisiä kertomaan lisää näkemyksistään (Barge, 2015). Holman (2015) ehdottaa, että keskustelun ohjaaja voi edistää uudenlaisia keskusteluja tekemällä kysymyksiä muutosmahdollisuuksista, kutsuamalla ihmisiä kertomaan erilaisista näkemyksistään ja osoittamalla niille hyväksyntää. Hänen mukaansa ohjaajan on myös tärkeää pyrkiä säätämään keskustelun tunnelmapiiriä ja pitämään se sellaisena, että ohjattavat kykenevät ottamaan vastuuta ongelmastaan.

Kykyri, Puutio ja Wahlström (2010) ovat tutkineet ohjattavien osallistamista konsultaatiossa. Heidän mukaansa ohjattavien osallisuutta työyhteisön kehittämiseen voidaan edistää houkuttelemalla heitä ”omistajuuspuheeseen”. Tällä he tarkoittavat sellaista puhetapaa, jossa työyhteisön jäsenet puhuvat heille tärkeistä asioista omista näkökulmistaan käsin (Kykyri & Puutio, 2015; Kykyri ym., 2010). Tässä artikkelissa tutkimme positiointiteorian (Harré, 1995, 2010; van Langenhove & Harré, 1999) käsitteitä hyödyntäen konsultin ja osallistujien välistä ohjausvuorovaikutusta yhdessä konsultaatioistunnossa sekä sen aikana tapahtuvaa muutosta tavoissa, joilla konsultaation osallistajat ilmentävät ottavansa vastuuta työyhteisön tilanteesta ja sen muuttamisesta. Konsultaatiotapaamisessa tapahtuvaa vastuun ja toimijuuden muutosta selvittävää prosessitutkimusta ei tietääksemme ole tehty aiemmin.

Positiointiteoria – moraaliset järjestykset, toimijuus ja vastuu

Positiointiteoria on osa diskursiivisen psykologian suuntausta. Sen mukaan sosiaalipsykologian ensisijainen tehtävä on ymmärtää merkitysten rakentumista ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Harré & Slocum, 2003). Positiointiteoria on kiinnostunut puhekäytännöistä ja siitä, miten niiden kautta tuotetaan ihmisten subjektiiviteettia positioimalla eli asemoimalla ihmisiä (Davies & Harré, 1990). Ihmiset voivat ottaa vuorovaikutustilanteesta tiettyjä positioita ja pyrkiä torjumaan toisia. He voivat myös vaihtaa positioitaan sekä kutsua toisia uusiin positioihin tarkoituksenaan mukaisesti (Harré, Moghaddam, Cairnie, Rothbart & Sabat, 2009; van Langenhove & Harré, 1999).

Positiointiteorian mukaan keskusteluissa luodaan paikallisia moraalisia järjestyksiä, jotka määrittävät sen, mitä oikeuksia ja velvollisuuksia kullakin on (Harré ym., 2009). Puhumalla asioista tietyillä tavoilla ihmiset määrittelevät heitä itseään ja toisia koskevia oikeuksia ja velvollisuuksia sekä niiden rajoja (Harré & Slocum, 2003). Oikeuksia voidaan ilmentää tai ottaa keskustelussa esimerkiksi oikeuttamalla omia tekoja. Velvollisuuksia voidaan puolestaan ilmaista esittämällä erilaisia vaatimuksia (Harré & Slocum, 2003).

Moraalinen järjestys sisältää myös kysymyksen vastuusta ja toimijuudesta (Harré & Gillett, 1994). Keskustelijat voivat positioida itsensä tilanteesta vastuullisiksi ja siihen vaikuttamaan kykeneviksi toimijoiksi tai välttää toimijuuden ottamista esimerkiksi antamalla tilanteelle erilaisia selityksiä, joissa tapahtumia kuvataan itsestä riippumattomista syistä aiheutuneiksi (Harré, 1995). Ilmaistessaan toimijuutta henkilö kuvaa itsensä tilanteesta vastuullisena ja siihen vaikuttamaan kykenevänä aikomuksellisenä toimijana (Harré, 1995; Watson, 2004). ”Heikko” toimijuus ilmenee puolestaan puhetapoina, joissa ilmaistaan aikomuksen puutetta tai kyvyttömyyttä vaikuttaa tilanteeseen (Kurri & Wahlström, 2001). Diskursiivisesta näkökulmasta vastuun ottaminen ja toimijuuden ilmaisu ovat aktiivista vuorovaikutustoimintaa, jonka avulla keskusteluun osallistujat pyrkivät kannaltaan suotuisiin päämääriin (Harré, 1995).

Positiointiteorian käsitteiden avulla on aiemmin tutkittu muun muassa organisaatioiden muutosviestintää (Bisel & Barge, 2011), organisaatiomuutokseen liittyvien vaikeuksien vuorovaikutuksellista käsittelyä (Whittle, Mueller & Mangan, 2009) ja konfliktien muodostumista (Ghoshen, 2012). Biselin ja Bargin (2011) mukaan muutosviestintä voidaan ymmärtää työntekijöille esitetynä kutsuna ottaa uusia positioita. Whittle ja kollegat (2009) puolestaan näyttivät, miten työntekijät suojasivat mainettaan kertomalla epäonnistuneesta organisaatiomuutoksesta kertomuksia, joissa he positioivat itsensä suotuisiin asemiin. Huolimatta siitä, että positiointiteoria ja sen käsitteet tarjoavat systemaattisen tavan tarkastella pienryhmävuorovaikutuksen mikrodynamiikkaa, ryhmätasaisen organisaatiovuorovaikutuksen analysointi positiointiteorian näkökulmasta on ollut muutamaa poikkeusta (Clifton, 2014; Hirvonen, 2016) lukuun ottamatta harvinaista. Näissä muutamissa positiointiteoriaa hyödyntävissä tutkimuksissa on osoitettu, kuinka positiot ovat pienryhmän keskustelussa jatkuvan neuvottelun kohteena (Hirvonen, 2016) ja kuinka esimiesidentiteettiä tuotetaan työryhmän keskustelussa (Clifton, 2014).

Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymyksemme ovat: 1) Kuinka konsultti kutsui ohjattavia osallistumaan keskusteluun työyhteisön yhteistyön parantamisesta sekä ilmaisemaan vastuuta ja toimijuutta sen suhteen? 2) Kuinka näihin konsultin kutsuihin vastattiin? 3) Miten osallistujien toimijuuspositiot muuttivat tapaamisen kuluessa? 4) Millaiset keskustelukulut edelsivät näitä muutoksia?

MENETELMÄT

Tarkastelumme keskiössä ovat vuorovaikutukselliset keinot, joilla työilmapiirin kehittämiseen liittyvästä vastuusta neuvoteltiin konsultaatioistunnossa. Tässä tarkastelussa hyödynsimme positiointiteorian käsitteitä (Harré, 1995, 2010; van Langenhove & Harré, 1999). Positiointiteorian mukaan keskustelussa tapahtuvaa keskustelijoiden asemointia ja siinä tapahtuvia muutoksia

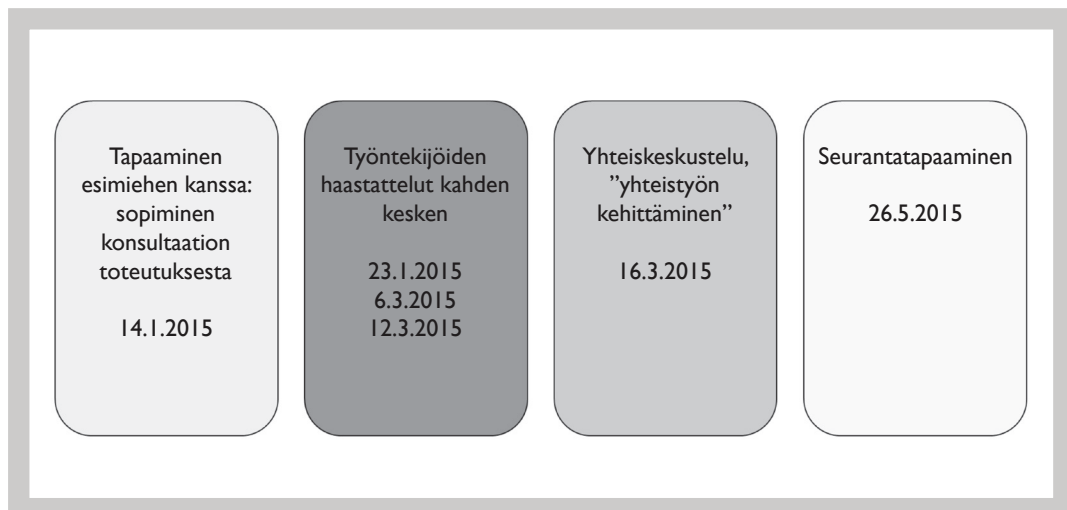
voidaan tarkastella niin sanotun positiointitriadin avulla. Se sisältää keskustelussa otetut ja osoitetut asemat eli positiot, keskustelun tarinalinjat ja puheteot (van Langenhove & Harré, 1999).

Positio on vertauskuvallinen käsite, jolla tarkoitetaan henkilön asemaa keskustelussa. Se sisältää häneen liitettäviä ominaisuuksia ja hänelle osoitettuja oikeuksia ja velvollisuuksia. Henkilön ottamat ja hänelle osoitetut positiot kytkeytyvät keskustelun tarinalinjoihin, jotka puolestaan ilmentävät keskustelijoiden pyrkimyksiä (van Langenhove & Harré, 1999). Tarinalinjat voivat olla eheitä, lineaarisia ja juonellisia kertomuksia siitä, miten asiat ovat menneet, mutta ne voivat ilmetä vuorovaikutuksessa myös vähemmän loogisessa ja eheässä muodossa (Boje, 1991). Tässä artikkelissa lähestymme tarinalinjoja tällaisina ”pieninä tarinoina”, jotka ilmenevät keskustelun kulussa lyhyinä ja usein keskeytyvinä kuvauksina siitä, miten asiat ovat menneet (Boje, 1991; Whittle ym., 2009). Puheaktit ovat keskustelussa käytettyjä todellisia lausumia. Asiantiloja kuvaavan luonteen lisäksi lausumilla on toimeenpaneva luonne, joka sisältää sen, mitä ilmaukset saavat sosiaalisesti aikaan (Davies & Harré, 1990). Puheaktien avulla voidaan esimerkiksi haastaa vallitsevaa tarinalinjaa ja siihen kytkeytyviä positioita (Harré ym., 2009).

TUTKIMUKSEN AINEISTO JA OSALLISTUJAT

Tutkimuksen aineisto on peräisin julkisessa sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa toteutetusta työilmapiirin kehittämiseen suuntautuneesta konsultaatiosta. Konsultaation toteutuksen lähtökohtana olivat esimiehen havaitsemat hankaludet työyhteisön yhteistyön sujumisessa ja hänen konsultille esittämänsä pyyntö auttaa työyhteisöä parantamaan yhteistyötä. Organisaatiolle nimetyinä työterveyspsykologina toiminut konsultti ja esimies sopivat, että konsultti haastattelee ensin kaikki työntekijät yksitellen, jotta jokainen työntekijä saisi kertoa hänelle oman näkemyksensä tilanteesta ja tulisi siten kuulluksi. Tällä pyrittiin myös siihen, että konsultti saisi tietoa siitä, miten kukin työntekijä kokee tilanteen. Esimies ja konsultti sopivat, että tämän jälkeen pidettäisiin yhteiskeskustelu, jossa pohdittaisiin sitä, miten tilannetta voitaisiin parantaa. Tässä yhteydessä konsultti kertoi prosessikonsultaation omaisesta työotteestaan, jossa oleellista on tilanteen ja siihen liittyvien muutosmahdollisuuksien yhteinen tutkiminen. Koko konsultaatioprosessi on esitetty Kuviossa 1.

Työntekijöiden haastattelut (yhteensä noin 120 minuuttia) ja yhteiskeskustelu (noin 60 minuuttia) tallennettiin äänimuodossa. Kaikkien keskusteluiden tallentamiseen on saatu osallistu-



KUVIO 1. Konsultaatioprosessi ja konsultaation toteutus.

jien kirjallinen lupa koskien keskusteluiden käyttöä tutkimus- ja kehittämistarkoituksessa.

Tässä tutkimuksessa esittämämme keskusteluotteet ovat peräisin yhteistyön kehittämiseen liittyvästä yhteiskeskustelusta. Konsultin johdolla pidettyyn tapaamiseen osallistuivat esimies ja kolme työntekijää, ja se järjestettiin heidän työajallaan.

Tutkimusaineiston käsittely

Aineiston käsittelyn ensimmäisessä vaiheessa yhteiskeskustelu litteroitiin. Litteraatiossa käytettiin Jeffersonin transkriptiosymboleita (Liite 1). Tämän jälkeen tutustuimme tutkimusaineistoon kuuntelemalla ja lukemalla sitä läpi useaan otteeseen. Tutkimuskysymykset tarkentuivat tässä prosessissa. Kiinnostuimme erityisesti niistä keskusteluista, joissa jollakin tapaa neuvoteltiin yhteistyön sujumiseen liittyvästä vastuusta tai toimivuudesta. Näitä keskusteluepisodeja oli aineistossa runsaasti: jopa kahden kolmasosan konsultaatiokeskustelusta voi katsoa jollakin tapaa sisältäneen vastuuseen ja toimijuuteen liittyvää neuvottelua.

Tässä artikkelissa esittelemme neljä keskusteluotetta kronologisessa järjestyksessä. Kyseiset keskusteluotteet edustavat koko keskustelua ja ilmentävät havainnollisesti, millaista neuvottelua konsultaatitapaamisessa käytiin yhteistyön parantamiseen liittyvästä vastuusta. Valittujen otteiden avulla teemme näkyväksi vuorovaikutusdynamikkaa, jossa ongelmaa koskevat kuvaukset vaihtelivat ja vastuu ja toimijuuspositiot olivat jatkuvan neuvottelun kohteina.

Otteet on pseudonymisoitu, eli niistä on poistettu ja/tai muutettu osallistujien tai työyhteisön tunnistamisen mahdollistavat yksityiskohdat. Otteissa esiintyvät erisnimet eivät myöskään ole osallistujien oikeita nimiä.

TULOKSET

Aineisto-ote 1 on yhteiskeskustelun alkupuolelta, noin kymmenen minuuttia tapaamisen alusta. Tapaamisen alussa konsultti totesi, että istunnon aikana on tarkoitus keskustella yhteistyön kehittämisestä työyhteisössä. Hän avasi tätä kes-

kustelua kysymällä, mitä pitäisi tapahtua, jotta yhteisössä syntyisi kokemus ”yhteen hiileen puhaltamisesta”. Esimies vastasi tähän ilmaisemalla toiveen, että työyhteisössä käyttäydyttäisiin siten, ettei osaston ulkopuolinen henkilökunta tulisi kertomaan hänelle havaintojaan osaston työntekijöiden välisistä ristiriidoista. Aineisto-ote 1 alkaa kohdasta, jossa konsultti pyytää osallistujia jatkamaan keskustelua tästä esimiehen esittämästä toiveesta.

L = ”Liisa”, työntekijä
E = ”Eeva”, työntekijä
R = ”Ritva”, työntekijä
J = ”Jaana”, lähiesimies
K = konsultti
T = tunnistamaton puhuja
”Teijo” = edellinen lähiesimies

Aineisto-otteen 1 alussa konsultti ottaa puheenvuoron ja ohjaa keskustelua takaisin esimiehen aiemmin esittämään toiveeseen, että työpaikalla käyttäydyttäisiin niin, ”et muu väki ei tulisi kertomaan” työntekijöiden välisistä ristiriidoista (rivit 4–11). Näin tehdessään konsultti seuraa esimiehen keskusteluun tuoma tarinalinjaa, jonka mukaan työpaikalla on huomattavia ristiriitoja (rivit 4–11). Tätä tarinalinjaa seuraamalla hän positioi läsnäolijat osallisiksi ristiriitoihin. Tämä ei ole kuitenkaan ainoa positio, jota hän heille tarjoaa. Hän kysyy heiltä, mikä heidän nähdäkseen ”vaikuttas silleen... et sellasi niinku tilanteit ei syntyis et joku ulkopuolinen havaitsee tota ristiriitaa” (rivit 8–11). Tätä kysyessään konsultti painottaa, että hän on kiinnostunut nimenomaan läsnäolijoiden (rivi 8) näkemyksistä. Näin hän kutsuu heitä osallistumaan tilanteen ratkaisemiseen ja siten tulemaan toimijoiksi suhteessa työpaikan yhteistyön kehittämiseen.

Vastauksessaan konsultin kysymykseen Liisa kuitenkin vaikuttaa väistävän konsultin esittämää kutsua asettua toimijan positioon. Hän toteaa sen sijaan, että on ”aina ihmetelly sitä et ketkä tääl... tulee” (rivit 12–13). Tämän voi kuulla monella tapaa. Liisan lausuma voi ilmentää epäilyä esimiehen tarinalinjan todenmukaisuutta kohtaan, tai se voi olla moite heitä kohtaan, jotka ovat käyneet kertomassa esimiehelle työpaikan ristiriidoista. Sen voi kuulla myös kritiikkinä sitä tapaa koh-

taan, jolla tapaamisessa keskustellaan työyhteisön tilanteesta. Siirtämällä keskustelun fokusta ristiriidoista niistä esimiehelle kertoneiden työntekijöiden henkilöllisyyteen Liisa joka tapauksessa vaihtaa keskustelun tarinalinjaa. Hänen tuottamansa tarinalinjan mukaan mahdollisia ristiriitoja tärkeämpää on se, ketkä niistä puhuvat. Hän sanoo myös, että tällaiset puheet ovat ”uusi ilmiö” tai ainakaan edellinen esimies ”ei koskaan puhunu siitä” (rivit 19–20). Valitessaan tämän tarinalinjan Liisa positioi itsensä aktiivisen toimijan sijasta ”ihmetteleväksi” (rivit 12, 18) ja ”satutetuksi” (rivi 22) uhriksi.

Keskustelu jatkui tästä esimiehen puheenvuorolla (ei näytetä litteraatiossa). Hän vastasi Liisalle sanomalla, että hänen nähdäkseen on luonnollista, että työntekijät puhuvat kokemuksestaan esimiehelleen. Tämän jälkeen Eeva otti puheenvuoron.

Aineisto-otteessa 2 Eeva siirtää keskustelun fokuksen takaisin työpaikan ristiriitoihin: ”tappeluun, huutamiseen ja kiukutteluun” (rivi 5), ”henkilökohtaisuuksiin menemiseen” (rivi 10) ja ”lapselliseen tappeluun” (rivi 11). Näin hän nostaa uudelleen esille esimiehen ja konsultin edellä noudattaman tarinalinjan, jonka mukaan työpaikalla

on ollut konflikteja ja häiritsevää käytöstä. Tämän voi nähdä vastauksena edelliseen Liisan puheenvuoroon (Aineisto-ote 1, rivit 12–22), jossa hän vaihtoi keskustelun tarinalinjaa. Palaamalla tähän tarinalinjaan Eeva validoi esimiehen ja konsultin tarinalinjan oikeansuuntaisena kuvauksena työyhteisön tilanteesta ja tekee läsnäolijoille hankalaksi sen välttämisen tai kiistämisen. Puheenvuorossaan Eeva luo moraalista järjestystä puhumalla tilanteesta ”huolestuttavana” (rivi 2) ja sellaisena, joka estää heitä hoitamasta työtä ”sillee ku aikuiset ihmiset kuuluis hoitaa” (rivi 9). Näin hän kuvaa nykyistä tilannetta sellaisena, jota ei voida hyväksyä. Tämä tuottaa velvollisuuden muuttaa tilannetta. Puhumalla häiritsevistä käyttäytymisistä monikon ensimmäisessä persoonassa Eeva positioi itsensä ja muut läsnä olevat työyhteisön jäsenet aktiiviseksi osallistujaksi ”tappeluihin”. Toteamalla Eevan kuvaukseen ”kyllä” (rivi 13) myös Liisa vaikuttaa hyväksyvän tässä kohtaa tämän tarinalinjan.

Huolimatta siitä, että Eeva kuvaa puheenvuorossaan itsensä aktiivisena osallistujana työpaikan konflikteissa, hänen positionsa suhteessa yhteistyön parantamiseen liittyvään vastuuseen ja toimijuuteen vaikuttaa melko epämääräisel-

```

01 R: hoitoalal joka paikas [se] porukka ↑vaihtuu koko [ajan]
02 L:                                     [nii]                               [joo]
03   tää on nyt tää aika (.) joo
04 K: mut miten (.) tohon Jaanan (.) avaukseen
05   tohon tosta että että et niistä (.) niistä (.)
06   muu väki ei tulis niinku (.) ker-kertomaan että (.)
07   mitä te siihen (.) niinku sanotte
08   mikä sen sitten taas niinku teiän nähdäkseenne .hh
09   muitten nähdäkseenne vaikuttas silleen että (.)
10   et sellasii niinku (.) tilanteit ei syntyis
11   >et joku ulkopuolinen hava-havaitsee tota< (.) ristiriitaa
12 L: ↑mä oon aina ihmetelly sitä
13   et ketkä tääl on ketkä tulee siis
14   >mä tarkotan et mä en haluu tietääkää edes [ketkä ne on]<
15 K:                                     [niin      ]
16 L: ku eihä tääl oo ku pari kolme ketkä (.) €ne on mut [mä]€
17 K:                                     [joo]
18 L: ihmettelen sellasta .hh sellasta
19   kun tääki on uus (.) ilmiö (.)
20   tai sit ↑Teijo ei vaan koskaan puhunu siitä
21   että täällä oli ihmisiä ketkä tuli puhumaan
22   että must tää sa-sattuttaa niinku mua
    
```

AINEISTO-OTE I. Kutsu toimijuuteen ja sen väistäminen (10'06").

tä. Hän sanoo, että jos tilanne on vuoden päästä muuttunut, ”niin työhyvinvointi on kasvanu huomattavasti koska silloin me ehkä erotetaan ite koska me ollaan väsyneitä koska ei” (rivit 14–18). Puheenvuorossa jää epäselväksi, kenen tulisi ottaa vastuu muutoksesta ja mitä tällainen muutos vaatisi. Käyttämällä ”väsymystä” selityksenä häiriötä aiheuttaneelle käyttäytymiselle Eevan on mahdollista välttää ottamasta vahvaa toimijuutta tilanteen muuttamiseksi (rivit 3–5).

Eevan ja Liisan välisen sananvaihdon jälkeen Liisa ottaa uudelleen puheenvuoron. Hän seuraa Eevan edellisessä puheenvuorossa käyttämää tarinalinjaa ”väsyneistä työntekijöistä” (rivit 19–22). Näin puhumalla hän väistää vastuuta tilanteesta ja välttyy asettumasta toimijaksi sen muuttamiseksi. Sanomalla, että ”mutta ku sille ei mahda mitään ja sillä ei oo mitään merkitystä et me ollaan ihan helvetin väsyneitä” (rivit 20–21), hän positioidi itsensä uhriksi vailla mahdollisuuksia tilanteen muuttamiseen. Tämä puhetapa ja positiointi tulevat kuitenkin pian haastetuksi, kun Eeva toteaa, että

”kyllähän me mahdetaan sille kun me itse vastataan omista niinku tavoistamme toimia” (rivit 23–24) ja ”itehän me ollaan siitä vastuussa” (rivi 28). Näin Eeva aktiivisesti torjuu Liisan toimijuutta välttelevän positioinnin ja haastaa läsnäolijoita ottamaan tilanteessa vahvempaa toimijuutta.

Seuraavassa keskustelussa, joka tapahtuu noin viisi minuuttia Aineisto-otteen 2 jälkeen, konsultti ohjaa keskustelua jälleen työyhteisön ristiriitoihin. Aineisto-otteessa 3 konsultti ottaa puheenvuoron itselleen ja palaa työpaikan ristiriitoja koskevaan tarinalinjaan (rivit 8–9). Hän kysyy osallistujilta, miten ristiriidoissa ”kannattais menetellä” (rivi 10) ja mitä niissä ”vois tehdä toisin” (rivi 13), etteivät ne kärjisty sellaisiksi, että ne näkyvät ulkopuolisille (rivit 11–12). Käyttämällä toimintaan ja muutokseen suuntautuneita sanoja konsultti kutsuu osallistujia ottamaan toimijuutta liittyen yhteistyön parantamiseen. Pitkän tauon jälkeen Ritva vastaa, että ”ainakin jokainen vois miettiä miten käyttäytyy niis tilanteis” (rivit 15–16). Näin hän kutsuu osallistujia

```

01 E: mun mielestä siis (.)
02   toi on sinällään huolestuttavaa et-että tota-a (.)
03   me ei osata itse sanoa sulle et me ollaan väsyneitä
04   >ja väsyneitähän me ollaan
05   jos me kerran tapellaan ja [huudetaan] ja kiukutellaan<
06 T:                                     [mm]
07 L:                                     [mm]
08 E: jos me ei osata niinku työtä hoitaa
09   sillee ku aikuiset ihmiset kuuluis hoitaa (.)
10   vaan mennään henkilökohtaisuuksiin tai jotain muuta (.) hh
11   ihan (.) lapsellista (.) tappelua täällä
12   niin-niin tota (1.6) siis (.)
13 L:                                     [kyllä]
14 E:                                     [mun] mielestä se kertoo vaan siitä
15   että (.) jos vuoden päästä näin ei oo
16   niin työhyvinvointi on kasvanu huomattavasti (.)
17   koska silloin me ehkä erotetaan ite
18   koska me ollaan väsyneitä koska ei
((18 s poistettu; L kertoo, kuinka tunnistaa E:n väsymyksen))
19 L: me ollaan helvetin väsyneitä
20   mutta ku sille ei mahda mitään
21   ja sillä ei oo mitään merkitystä
22   et me ollaan ihan helvetin väsynei[tä   ]
23 E:                                     [kyllähän] me mahdetaan sille
24   kun me itse vastataan omista niinku (.) tavoistamme toimia
25 L: nii
26 E: nii
27 L: [mut siis se]
28 E: [itehän   ] me ollaan siitä (.) vastuussa

```

AINEISTO-OTE 2. Neuvottelu vastuusta ja toimijuudesta (I I'32").

vastuuta ja toimijuutta ilmentäviin positioihin. Pyytämällä Ritvaa kertomaan lisää siitä, ”millä tavalla” (rivi 18), konsultti kohtelee Ritvan kommenttia keskustelun kannalta relevanttina. Seuraavassa Ritva kuitenkin muuttaa puhetapaansa toimijuutta vältteleväksi sanomalla ”toisaalt sit ku se tilanne on päällä niin siin ei varmaa enää kauheesti ajattele mitä sanoo mistään” (rivi 19–21). Tämä muutos puhetavassa merkitsee konsultille

mitä ilmeisimmin vaikeaa tilannetta, sillä Ritvan puheenvuoroa seuraa hyvin pitkä (17 s) tauko (rivi 22). Tämän jälkeen konsultti toistaa itsepintaisesti toimijuuteen houkuttelevan kysymyksen käyttäen muutokseen ja toimintaan haastavia sanoja: ”minkälaisissa tilanteissa sitten pitäis toimia toisin ja miten” (rivit 28–29).

Toisen pitkän tauon jälkeen Liisa ottaa puheenvuoron ja aloittaa vastauksensa konsultille

```

01 R: täällähän tää työtahti on ihan (1)
02  fhyvin-hyvin hidastaf verrattuna siis siihen
03  ettei minunkaan mielest niinku
04 K: okei
05 R: työ sinäl[lään] oo
06 K:      [joo]
07 R: väsyttävää
08 K: no mitä ↑siinä sitten jos ajattelee (.)
09  tätä (.) näitä ristiriitatilanteita
10  ni miten niis kannattais sitten (.) niinku menetellä
11  mikä niis vois olla se että ne ei kärjisty sellasiks
12  että jo- niinkun vaikka näkyy sitten ulkopuolisille
13  ↑mikä (.) mitä niissä vois tehdä toisin
14  (4.5)
15 R: °ainaki jokainen vois fmieltii
16  miten käyttäytyy niis tilanteisf°
17  (1.8)
18 K: nii kerro vähän ↑lisää mil- millä tavalla
19 R: sit se on taas toisaalt sit ku se tilanne on päällä
20  niin siin ei varmaa enää kauheesti aja-ajattele
21  mitä sanoo mistään
22  (17.3)
23 K: minkälainen tota (2.2) minkälainen
24  te näätte että ois semmonen altis tilanne (.)
25  ↑missä niitä sitten tulee (.)
26  >tos Eeva sanoit äsken et ei ne niinku< (.)
27  ei ne työmäärään liity
28  mihin niinku minkälaisis tilanteissa sitten
29  pitäis toimia toisin ja miten
30  (5.8)
31 L: no meil on Eevan kans tullu varmaan siinä että (.)
32  että mikä on iha-ihan selkee (.) asia (.)
33  eikä (.) eikä siin oo kummallakaa sa-sanan sijaa
34  >↑tai siis niinku< m-m että et me ollaan vaan niinku
35  turhaan alettu-alettu länkyttää toisillemme (.)
36  kun mä oon vaikka sanonu et
37  Eeva ↑m-miettisiks sä vielä sun loman ajankohtaa ja (.)
38  Eeva sanoo napakasti vastaan niin (.) ↑eihän meil o (.)
39  eihän mun siis pitäis tälläst mennä kysymään
40  mutta sit vaan jotenki lipee suusta tällänen kysymys
41  ja (.) toinen on ollu yhtä-yhtä
42  samanlaisella alttiilla päällä
43  niin (.) sit me ollaan oltu siinä
44  ja sit me ollaan möhkötetty siinä
45  ja tietysti ↑anteekskin pyydetty mutta tota mutta
46  fsiis joskus kun on tullu vaan ky-kysyttyä
47  siis näin-näin tää onf

```

AINEISTO-OTE 3. Vastuun ilmentäminen ja ”heikko” toimijuus (18'11”).

(rivi 31). Tällä kertaa hän pysyy tarinalinjassa, jonka mukaan työpaikalla on ollut ristiriitoja. Hän myös osallistuu tämän tarinalinjan validointiin ja sen rikastamiseen kertomalla esimerkin eräästä ristiriitatilanteesta (rivit 34–38). Liittymällä tähän tarinalinjaan hän osoittaa hyväksyvänsä sen totuudenmukaiseksi kuvaukseksi työyhteisön tilanteesta. Toteamalla, että työpaikalla on ollut tilanteita, joissa on ”turhaan alettu länkyttää toisillemme” (rivi 35), ja että tämä on ”selkee asia” (rivi 32), minkä suhteen ei ole ”sanan sijaa” (rivi 33), hän osoittaa selkeästi osallisuutensa työpaikan ristiriitatilanteisiin. Näin hän positioi itsensä tietämättömän uhrin sijasta aktiiviseksi osallistujaksi työpaikan konflikteihin. Moittimalla itseään hän myös ottaa vastuuta tilanteesta (rivi 39). Näin hän jakaa Eevan aiemmin keskustelussa (Aineisto-ote 2) esittämän moraalisen järjestyksen, jonka mukaan ”tappelu” ja ”kiukuttelu” eivät ole työpaikalla hyväksyttävää käytöstä. Tästä huolimatta hänen seuraava toteamuksensa vaikuttaa kuitenkin suuntautuvan toimijuuden väistämiseen. Kuvattessaan passiivista sitä, kuinka ”sit vaan jotenki lipee suusta tällanen kysymys” (rivi 40) ja kuinka ”on vaan tullu kysyttyä” (rivi 46), hän positioi itsensä kykenemättömäksi vaikuttamaan toimintaansa. Liisa väistää toimijuutta myös selittämällä moraalisesti ongelmalliseksi toteamaansa toimintaa vetoamalla ”alttiilla päällä” (rivi 42) olemiseen. Puheessa ilmenevän kepeän sävyn, joka ilmenee hymyilyinä (rivit 46–47) ja hieman humoristisina sanavalintoina, kuten ”länkyttäminen” (rivi 35) ja ”möhköttäminen” (rivi 44), voi katsoa suuntautuvan tilanteen vakavuuden keventämiseen ja normalisoimiseen ja sitä kautta tilanteen muuttamiseen suuntautuvan toimijuusvelvoitteen väistämiseen.

Viimeisessä esittelemässämme keskusteluotteessa konsultti haastaa ohjattavia ilmaisemaan tahtoa tilanteen muuttamiseen. Aineisto-ote 4 alkaa Eevan ja konsultin välisellä keskustelulla. Siinä konsultti käyttää Eevan kertomusta siitä, kuinka ”oli paljon kivempi tulla töihin kun oli positiivinen tunnelma” (rivit 1–2), ilmaistakseen päätelmän, jonka mukaan työilmapiiri ei ainoastaan ”heijasta sitä olotilaa” (rivi 7), vaan myös ”vaikuttaa siihen” (rivi 8). Tällaisen päättelyn kautta, jossa työntekijän käyttäytyminen vaikuttaa kollegaan, konsultti tekee läsnäolijat vastuullisiksi

työilmapiiristä ja siten positioi heidät toimijoiksi sen suhteen.

Tämän jälkeen konsultti viittaa Eevan aiempaan puheenvuoroon (rivi 17) ja tekee siihen nojautuen kysymyksen osallistujille. Konsultti kysyy, onko se, että asioista voitaisiin keskustella kuin ”ammattilaiset aikuiset” (rivit 11–12), läsnäolijoiden yhteinen ”tahtotila” (rivi 14). Näin hän kutsuu ohjattavia ilmaisemaan halua yhteistyön parantamiseen ja siten ottamaan toimijuutta asian suhteen. Konsultti suuntaa kysymyksensä ensin Ritvalle (rivi 18), joka vaikuttaa hyväksyvän konsultin kutsun ilmaista ”yhteistä tahtotilaa” sanomalla, että tämä on se, mitä hän yritti ”tos ja niinku siis sanookkin” (rivit 19–20). Ritva kuitenkin välttää puhumasta omasta käyttäytymisestään ja sen sijaan haastaa ja vastuuttaa Liisaa pyytämällä tätä olemaan ”positiivisempi” (rivit 21–22) ja ”tekemään työt positiivisesti” (rivi 26). Hän myös moittii Liisaa aikaansaamattomuudesta töissä (rivi 29). Näin hän positioi Liisan sylliseksi ei-toivottuun käyttäytymiseen ja kutsuu tätä ottamaan toimijuutta käyttäytymisen muuttamiseksi. Liisa vastaa tähän moitteeseen ja haasteeseen puolustautumalla (rivi 31).

Konsultti ei anna tälle keskustelulle enempää tilaa, vaan ohittaa nämä syytökset ja puolustukset. Sen sijaan hän kysyy Liisalta, mitä tämä ajattelee ”tämmöses niinku keskustelust” (rivit 33–34), viitaten kysymykseen ”yhteisestä tahtotilasta” (rivit 36, 39–40) ja siten kutsuu nyt Liisaa ottamaan toimijuutta suhteessa yhteistyön kehittämiseen työpaikalla. Liisa vastaa konsultin kysymykseen ”totta kai” (rivi 35) ja ”ilman muuta” (rivi 37). Konsultti kohtelee näitä vastauksia todistuksena siitä, että kyseessä todellakin on läsnäolijoiden ”jakama ajatus” (rivit 39–40). Ehdottamalla, että ”keskustellaan eikä tarvi tiuksia ja ei tarte pelkää et menee joltai kysymään” (rivit 42–44) Liisa kuvaa itsensä halukkaaksi muuttamaan tilannetta ja siten ottaa toimijuutta sen suhteen. Puhumalla voimakkaita tunteita kuvaavin sanoin siitä, kuinka hän toivoisi, ettei ”tarte pelkää et menee joltai kysymään” (rivi 43–44), ja kuinka hän ”inhoo sellasta et anteeks että tuun kysymään jotain asiaa” (rivit 45–46), hän ilmentää ottavansa tilanteen vakavasti ja ilmaisee toiveen sen muuttumisesta.

POHDINTA

Tämän artikkelin tavoitteena oli tutkia ohjattavien vastuunottoa ja toimijuuden muodostumista työyhteisön yhteistyön parantamiseksi järjestetyssä konsultaatiotilanteessa. Aineistomme muodostui konsultaatiotilanteesta tehdystä äänitallenteesta. Tutkimusaineiston analyysissä hyödynsimme positiointiteoriaa (Harré, 1995, 2010;

van Langenhove & Harré, 1999) ja siihen liittyviä käsitteitä. Pyrkimyksenämme oli niiden kautta ymmärtää, kuinka yhteistyön parantamiseen liittyvästä vastuusta ja toimijuudesta neuvotellaan konsultaatioissa. Olimme kiinnostuneita siitä, kuinka konsultti kutsui ohjattavia osallistumaan työyhteisön yhteistyötä koskevaan keskusteluun sekä ilmaisemaan vastuuta ja toimijuutta sen kehittämisen suhteen. Lisäksi tutkimme sitä, kuin-

```

01 E: oli paljon ↑kivempi tulla töihin
02   kun oli (.) positiivinen (.) tunnelma
03 K: [nii et nii et]
04 E: [nii vaik ois] aamulla väsyttäny tai (.) kiukuttanu
05   tai tehny mitä vaan niin oli paljon kivempaa
06 K: nii eli tavallaan se tavallaan
07   ei pelkästään ↑heiijasta sitä olotilaa
08   vaan se myös niinkun (.) vaikuttaa siihen (.) [niin]
09 E:                                     [mm]
10 K: mutta (1.3) mut onko tota (.) onks sillee (.)
11   täs on tää voitasko keskustella ku
12   ammattilaiset-ammattimaiset vai ammattilaiset aikuiset ni
13   ↑onks se nyt teiän siis tavallaan niinku
14   yhteinen >fsanahirviö siis< tahtotilaf siis
15   >mut et onks se niinkun< (.)
16   mitä te öö aattelette siitä (.)
17   sen tais toi (.) sen tais Eeva sanoo
18   mut mitä sä vaikka niinku (.) Ritva [aattelet]
19 R:                                     ↑[no se se]
20   mitä mä yritin tos ja niinku siis sanookkin just se
21   että ku mä on Liisalt pyytänykki
22   et ois vähän positiivisempi
23   ni en mä tarkota et hänen tarvis sitä
24   niinku sisällä itsessään olla
25   vaan olis ulospäin niinku täällä työyhteisössä
26   et mieluummin tehdä vaikka ne työt vaikka positiivisesti
27   ja sit sen jälkeen niinku (.)
28   kerrotaan jos (.) joku mättää mut niinku (1.5)
29   ei niit töitä saa tehtyy (.) jos alottaa sen päivän sillä
30   et täst ei yhtään tuu mitään
31 L: kyl mä saan työni tehtyä
32   (2.2)
33 K: mitä sä Liisa aattelet siitä-siitä
34   tämmösest niinku keskustelust et se ei [niinku]
35 L:                                     [totta] kai
36 K: se on niinku yhteinen (.) okei
37 L: ilman [muuta]
38 K: [joo]
39 K: se on niinku jaettu tavallaan (.)
40   ajatus siit [et niin]
41 L: [ilman muuta siis]
42   keskustellaan eikä tarvi tiuskia
43   ja ei tartte pelkää
44   et menee joltai kysymään ja tämmöstä
45   että (.) et mä inhoon sellasta
46   et anteeks että tuun kysymään jotain asiaa

```

AINEISTO-OTE 4. Konsultin esittämä haaste toimijuuteen ja toimijuuspuheen vahvistumisen (39'49").

ka näihin konsultin kutsuihin vastattiin, sekä sitä, miten osallistujien toimijuuspositiot muuttuivat tapaamisen kuluessa ja millaiset keskustelukulut edelsivät näitä muutoksia.

Aineisto-otteiden avulla havainnollistimme, että positiointiteorian käsitteet tarjoavat mielekkään tavan tutkia konsultaatiovuorovaikutusta ja siinä tapahtuvia muutoksia. Näytimme, kuinka konsultti kutsui ohjattavia osallistumaan keskusteluun työyhteisön yhteistyön parantamisesta esittämällä heille tulevaisuuteen suuntautuvia ja muutosmahdollisuuksia koskevia kysymyksiä. Hän haastoi ohjattavia ottamaan tilanteesta vastuuta positioimalla heidät osallisiksi yhteistyön ongelmiin. Hän teki tämän seuraamalla johdonmukaisesti tarinalinjaa, jonka mukaan työyhteisössä oli ollut häiritseviä ristiriitoja. Esittämällä osallistujille tulevaisuuteen suuntautuneita, toimintaa ja toiveita koskevia kysymyksiä ja interventiivisiä haasteita konsultti kutsui ohjattavia ilmaisemaan toimijuutta yhteistyön parantamiseksi.

Vastuunottoa ja toimijuutta ilmentävien puheenvuorojen ohella konsultin kysymyksiin ja haasteisiin vastattiin konsultaatioistunnon aikana tavoilla, jotka suuntautuivat yhteistyön kehittämiseen liittyvän vastuun ja toimijuuden väistämiseen. Aineistossamme ohjattavat torjuivat konsultin heille tarjoamia vastuuta ja toimijuutta ilmentäviä positioita vaihtamalla keskustelun tarinalinjaa, asettumalla tilanteeseen vaikuttamaan kykenemättömän uhrin asemaan, kuvaamalla itseään kykenemättömäksi vaikuttamaan omaan käyttäytymiseensä väsymyksen tai tunnetilan vuoksi sekä keventämällä tilanteen vakavuutta puhumalla tilanteesta kepeään sävyyn. Havaintojemme mukaan konsultaatiota voikin ajatella foorumina, jossa työyhteisön moraalista järjestyksestä ja siitä osallistujille seuraavasta vastuusta ja toimijuudesta neuvotellaan uudelleen.

Osoitimme, että tavat, joilla konsultaatioon osallistuneet puhuivat työyhteisön yhteistyöstä, muuttuivat konsultaatiotapaamisen kuluessa. Erityisen selvästi muutos tapahtui yhden ohjattavan puhetaivoissa. Konsultaation alussa hän siirsi keskustelun fokuksen pois työntekijöiden välisistä ristiriidoista ja niiden seurauksista vaihtamalla keskustelun tarinalinjaa. Tämä teki mahdolliseksi tilanteeseen liittyvän vastuun ja

toimijuuden väistämisen. Tapaamisen edetessä hän kuitenkin osoitti hyväksyvänsä ristiriitoja koskevat tarinalinjat totuudenmukaisina kuvauksina työpaikan tilanteesta. Liittymällä näihin tarinalinjoihin hän positioi itsensä vastuulliseksi tilanteesta. Konsultaatioistunnon edetessä hän alkoi ottaa myös toimijuutta työilmapiiirin parantamisen suhteen ilmaisemalla toiveensa tilanteen muuttumisesta.

Analysoimalla konsultaatiotapaamisen vuorovaikutusta tunnistimme useita tekijöitä, jotka haastoivat osallistujia ottamaan vastuuta yhteistyön sujumisesta ja ilmaisemaan toimijuutta sen suhteen. Konsultin lisäksi ohjattavat itse esittivät konsultaatiotapaamisessa vastuullisuuteen ja toimijuuteen haastavia positioikutsuja. Osoittamalla hyväksyvänsä ristiriitoja koskevan tarinalinjan todenmukaisena kuvauksena työpaikan tilanteesta ja osallistumalla tarinalinjan tuottamiseen he tekivät vaikeaksi kyseisen tarinalinjan välttelyn ja sen merkityksen vähättelyn tai kieltämisen. Ohjattavat myös torjuivat toistensa pyrkimyksiä välttää toimijuutta ja haastoivat toisiaan ottamaan toimijuuden suhteen vahvempia positioita.

Dialogista prosessikonsultaatiota koskevissa kirjoituksissa konsultin ohjaustoimintaa on kuvattu ”koreografina toimimiseksi” (Bushe & Marshak, 2014; Holman, 2015). Tähän asemaan liittyy valtuutus ohjata keskustelutilannetta. Näin konsultilla on erityinen mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä Harré ja kollegat (2009) kutsuvat ”paikalliseksi sanomisten ja tekemisten kokonaisuudeksi”. Aineistossamme konsultti käytti asemaansa muun muassa suuntaamalla keskustelun puheenaihetta. Keskustelun siirryttyä toisiin aiheisiin konsultti otti puheenvuoron ja palautti sen koskemaan työyhteisön yhteistyön sujumista. Analyysimme perusteella keskusteluiden ”koreografina” toimimista voi ymmärtää myös kysymysten ja tarkennusten esittämisenä, puheenvuorojen jakamisena, joidenkin puheenvuorojen ohittamisena ja tietynlaiseen puhetapaan houkuttelemisena. Tämä tukee näkemystä, jonka mukaan konsultti ei ole keskustelua ohjattaessaan neutraali toimija vaan käyttää väistämättä asemaansa liittyen valtaa (Fincham, 2003). Konsultin onkin syytä olla tietoinen tästä, ettei hän tule huomaamattaan vedetyksi mukaan organisaation valtakamppailuihin (Vartiainen, 2003).

Konsultaatiovuorovaikutusta koskevat havaintomme tukevat ajatusta keskusteluiden itseorganisoituvuudesta. Huolimatta konsultin asemaan liittyvästä mahdollisuudesta ohjata keskustelua hän – tai kukaan muukaan osallistuja – ei voi etukäteen päättää keskustelun saamia käännteitä (Corrigan, 2015). Konsultti voi toki vaikuttaa omaan toimintaansa ja keskustelun olosuhteisiin, mutta osallistujat reagoivat myös toisten osallistujien vuorovaikutuksellisiin tekoihin (Puutio & Kykyri, 2015). Tässä artikkelissa osoitimme, että ohjattavilla on mahdollisuus väistää konsultin heille esittämiä pyyntöjä ja haasteita eri tavoin. Havaintomme on yhdenmukainen Kykyrin ja Puution (2018) konsultaatiotilanteessa muodostuvaa konfliktia koskevan havainnon kanssa. He osoittivat, että ohjattaville jää toimintavapautta silloinkin, kun konsultti käyttää velvoittavia interventioita.

Corrigan (2015) on kuvannut konsultaatioissa rakentuvaa keskustelullista tilaa ”säiliöksi”, jossa voidaan tutkia erilaisia näkemyksiä, arvoja ja uskomuksia. Tutkimuksemme tulosten valossa sen voisi ymmärtää myös tilana, jossa erilaiset positiot asetetaan neuvottelun kohteeksi. Tällöin antaudutaan mahdollisuudelle, että konsultin agendan mukaisten vastuunottoa ja toimijuutta ilmentävien positioiden ohella osallistujat asettavat toisiaan ”kasvoja” (Goffman, 1967) uhkaaviin positioihin. Tällaisia voivat olla esimerkiksi jotakin osallistujaa voimallisesti syyttävät positioinnit. Näissä tilanteissa konsultin yhdeksi ”tilanteiseksi tehtäväksi” (Puutio, 2009) tulee ohjattavien kasvojen suojaaminen. Aineistossamme konsultin voi katsoa pyrkineen suojaamaan ohjattavien kasvoja ohittamalla orastaneen syytös–puolustus-keskustelun ja tekemällä kysymyksiä tulevaisuudesta menneisyyden sijaan.

Haastamalla ohjattavia puhumaan käyttäytymisen muuttamisesta konsultti vaikutti kutsuvan esille enemmän aikomuksellisuutta kuin syyllisyyttä. Vastuun ja toimijuuden edistämiseen pyrkivän konsultaation tutkimuksen ja käytäntöjen kannalta voisikin olla perusteltua tehdä erottelu tulevaisuuteen ja menneisyyteen suuntautuvan vastuunoton välille (Kelley, 2005; Turoldo, 2009; Virkki, 2015). Konsultaation onnistumisen kannalta tärkeänä voi pitää nimenomaan asiakkaiden toimijuuden ja vastuunoton vahvistumista

suhteessa tuleviin tapahtumiin eli siihen, miten ohjattavat aikovat toimia jatkossa. Tilanteeseen liittyvien muutos- ja vaikutusmahdollisuuksien tunnistamisen ja niihin liittyvien aikomusten ja velvoitteiden näkyväksi tekemisen voikin ajatella olevan muutoksen kannalta oleellisempaa kuin syyllisten löytämisen. Keskittyminen tulevaisuuteen suuntautuvaan vastuuseen voi olla tärkeää myös keskustelun jatkuvuuden kannalta, sillä turvallisuuden kokemuksen ja riittävän kasvojen suojaamisen ajatellaan olevan tärkeitä tekijöitä dialogin jatkumisen kannalta (Littlejohn & Domenici, 2001; Rogan & Hammer, 1994).

Tässä artikkelissa olemme kuvanneet vuorovaikutusta yhden työyhteisön konsultaatiotilanteessa. Tutkimustulokset ovat tilanne- ja tapaussidonnaisia, eivätkä ne siten ole suoraan yleistettävissä toisiin konsultaatiotilanteisiin. Positiointiteorian käsitteitä hyödyntämällä olemme kuitenkin kyenneet hahmottamaan sitä vuorovaikutuksellista ilmiökenttää, joka voi myös yleisemmin liittyä työyhteisön toimivuuden parantamiseen tähtääviin konsultaatiotilanteisiin. Oletamme, että ihmiset voivat käyttää samanlaisia vuorovaikutuksellisia keinoja myös muissa työyhteisöön liittyvissä neuvotteluissa, joihin liittyy kysymyksiä vastuullisuudesta ja toimijuudesta. Esimerkiksi havainnoilla siitä, miten konsultti kutsui ohjattavia ottamaan vastuuta tilanteesta ja osoittamaan toimijuutta sen ratkaisemiseksi, voi olla siirrettävyyttä toisiin konsultaatiotilanteisiin.

Tutkimuksemme rajoitteena on aineiston rajautuminen yhteen organisaation konsultaatioprosessiin. Useampien organisaation konsultaatiotilanteiden vuorovaikutuksen tarkastelu olisi tuottanut monipuolisemman kuvan organisaatioiden vastuuneuvotteluista. Näin olisi tullut mahdolliseksi tunnistaa esimerkiksi organisaatiokontekstiin mahdollisesti liittyvää variaatiota vuorovaikutustavoissa. Analyysimme kohteena oli vain yksi konsultaatioistunto, mikä nostaa esiin kysymyksen keskustelutapoja koskevien havaintojemme relevanssista koko konsultaatioprosessin kannalta. Kyseinen konsultaatioprosessi oli kuitenkin käynnistynyt jo muutamaa kuukautta aiemmin, ja yhteistyön sujuminen oli siis ollut esillä työyhteisössä jo pidemmän aikaa. Näin ollen kuvaa- maamme keskustelua ei voi pitää ”yksittäisenä” keskusteluna vaan osana konsultaatioprosessin

jatkumoa. Tutkimamme konsultaatioprosessi rajoittui ajallisesti melko lyhyelle jaksolle. Ulottamalla konsultaatioprosessi ja vuorovaikutuksen analyysi laajemmalle aikajänteelle olisi ollut mahdollista saada tietoa konsultaatioprosessista koettujen hyötyjen pysyvyydestä ja yhteistyötä koskevien puhetapojen muuttumisesta pidemmällä aikavälillä.

Tutkimustuloksiin mahdollisesti vaikuttaneena tekijänä voi pitää yhden kirjoittajan toimimista prosessissa konsulttina. Toisaalta konsultti-tutkijan rooli myös rikasti käytettävissä olevaa tietoa avaamalla istunnon tapahtumiin ”sisältä katsijan” näkökulman. Sen kautta konsultti-tutkijalla oli prosessista ja asiakasorganisaatiosta sellaista tietoa, jota pelkästään ulkopuolisilla tutkijoilla ei olisi ollut mahdollista saada. Toisaalta muut artikkelin kirjoittajat eivät osallistuneet konsultaation toteuttamiseen. Tarkastelemalla aineistoa sekä sisä- että ulkopuolisesta näkökulmasta olemme pyrkineet varmistamaan sen, että lukutapamme suhteessa aineistoon säilyy kriittisenä (Bartunek & Louis, 1996). Tutkimuksemme luotettavuuden varmistamiseen olemme pyrkineet myös avaamalla aineisto-otteet ja niiden perusteella tekemämme analyysin lukijan arvioitavaksi.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä artikkelissa olemme havainnollistaneet, että positiointiteorian käsitteet tarjoavat mielekkään tavan konsultaatiovuorovaikutuksen tutkimiseen. Analysoimalla vuorovaikutuksessa tapahtuvaa positiointia, puheakteja ja tarinalinjojen vaihtelua on mahdollista ymmärtää konsultaatiotapaa-

misissa tapahtuvaa muutosta ja konsultin roolia siinä. Tutkimuksemme teki näkyväksi, kuinka neuvottelu ohjattavien toimijuudesta ja vastuusta kytkeytyy yhteistyön parantamista koskevaan keskusteluun. Tässä neuvottelussa vastuuta voidaan ottaa, välttää ja osoittaa toisille. Työilmapiirin kehittämiseen osallistuvalla konsultilla tämä merkitsee vuorovaikutuksellista haastetta. Hänen toimintansa tulisi edistää sellaista keskustelua, joka edistää ja tukee, osin jopa velvoittavalla tavalla, työyhteisön toimijuutta ja vastuunottoa tilanteessa. Havaintojemme mukaan konsultti voi pyrkiä tähän esimerkiksi noudattamalla tarinalinjoja, joissa ohjattavat kuvataan osallisina yhteistyön sujumiseen, ja kutsumalla ohjattavia puhumaan tilanteen muuttamisen mahdollistavasta toiminnasta.

Tutkimalla ohjattavien konsultaatiotilanteissa ottamia positioita havainnollistimme, että lyhytkestoisessakin konsultaatiossa voi tapahtua muutosta tavoissa, joilla työntekijät ottavat vastuuta yhteistyön sujumisesta työyhteisössä ja kuinka he asettuvat toimijoiksi suhteessa sen parantamiseen. Tässä suhteessa keskeistä vaikuttaa olevan sellaisen keskustelullisen tilan rakentuminen, jossa eri positiot tulevat näkyviksi ja siten mahdollisesti haastetuiksi. Tämä voi tuottaa vuorovaikutuksellisia jännitteitä. Tästä syystä yhtenä keskeisenä konsultin tehtävänä voi pitää riittävän turvallisen keskustelullisen tilan luomista, jotta tilanteen monitahoinen tarkastelu tulee mahdolliseksi ohjattavien kasvoja uhkaamatta.

Artikkeli on saatu toimitukseen 29.3.2018 ja hyväksytty julkaistavaksi 8.11.2018.

Lähteet

- Barge, J. K. (2015). Consulting as collaborative co-inquiry. Teoksessa G. R. Bushe & R. J. Marshak (toim.), *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change* (s. 177–194). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Bartunek, J. M. & Louis, M. R. (1996). *Insider/outsider team research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bisel, R. S. & Barge, J. K. (2011). Discursive positioning and planned change in organizations. *Human Relations, 64*, 257–283.
- Boje, D. M. (1991). The storytelling organization: A study of storytelling performance in an office supply firm. *Administrative Science Quarterly, 36*, 106–126.
- Bushe, G. R. & Marshak, R. J. (2009). Revisioning organization development: Diagnostic and dialogic premises and patterns of practice. *The Journal of Applied Behavioral Science, 45*, 348–368.
- Bushe, G. R. & Marshak, R. J. (2014). Dialogic organization development. Teoksessa B. B. Jones & M. Brazzel (toim.), *The NTL handbook of organization development and change* (2. painos, s. 193–211). San Francisco, CA: Wiley.
- Bushe, G. R. & Marshak, R. J. (2015). The dialogic organization development approach to transformation and change. Teoksessa W. J. Rothwell, J. M. Stavros & R. L. Sullivan (toim.), *Practicing organization development* (4. painos, s. 407–418). San Francisco, CA: Wiley.
- Clifton, J. (2014). Small stories, positioning and the discursive construction of leader identity in business meetings. *Leadership, 10*, 99–117.
- Corrigan, C. (2015). Hosting and holding containers. Teoksessa G. R. Bushe & R. J. Marshak (toim.), *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change* (s. 291–304). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Davies, B. & Harré, R. (1990). Positioning: The discursive production of selves. *Journal for the Theory of Social Behaviour, 20*, 43–63.
- Fincham, R. (2003). The agent's agent: Power, knowledge and uncertainty in management consultancy. *International Studies of Management & Organization, 32*, 67–86.
- Ghosten, C. D. (2012). *Analyzing conflict in organizations with positioning theory: A narrative inquiry*. Tennessee: University of Tennessee.
- Goffman, E. (1967). *Interaction ritual: Essays on face-to-face behavior*. Garden City, NY: Doubleday.
- Harré, R. (1995). Agentive discourse. Teoksessa R. Harré & P. Stearns (toim.), *Discursive psychology in practice* (s. 120–136). London: Sage.
- Harré, R. (2010). Positioning as a metagrammar for discursive story lines. Teoksessa D. Schiffrin, A. De Fina & A. Nylund (toim.), *Telling stories: Language, narrative and social life* (s. 51–55). Washington DC: Georgetown University Press.
- Harré, R. & Gillett, G. (1994). *The discursive mind*. Thousand Oaks: Sage.
- Harré, R., Moghaddam, F. M., Cairnie, T. P., Rothbart, D. & Sabat, S. R. (2009). Recent advances in positioning theory. *Theory & Psychology, 19*, 5–31.
- Harré, R. & Slocum, N. (2003). Disputes as complex social events. On the uses of positioning theory. *Common Knowledge, 9*, 100–118.
- Hirvonen, P. (2016). Positioning theory and small-group interaction: Social and task positioning in the context of joint-decision making. Sage Open. doi:10.1177/2158244016655584.
- Holman, P. (2015). Complexity, self-organization and emergence. Teoksessa G. R. Bushe & R. J. Marshak (toim.), *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change* (s. 123–149). Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- Kelley, M. (2005). Limits on patient responsibility. *Journal of Medicine and Philosophy, 30*, 189–206.
- Kurri, K. & Wahlström, J. (2001). Dialogical management of morality in domestic violence counselling. *Feminism and Psychology, 11*, 187–208.
- Kykyri, V.-L. & Puutio, R. (2015). Puhu omasta puolestasi, omalla äänelläsi ja omassa asiassasi – ”omistajuuspuhe” keinona rakentaa osallisuutta ja vahvistaa toimijuutta. Teoksessa R. Puutio & V.-L. Kykyri (toim.), *Konsultointi keskusteluna – vuorovaikutuksen vivahteita ja tilanneherkkää tasapainoilua* (s. 99–114). Oulu: Metanoia Instituutti.
- Kykyri, V.-L. & Puutio, R. (2018). Conflict as it happens: Affective elements in a conflicted conversation between a consultant and clients. *Journal of Organizational Change Management*. doi:10.1108/JOCM-10-2016-0222.
- Kykyri, V.-L., Puutio, R. & Wahlström, J. (2010). Inviting participation in organizational change through ownership talk. *The Journal of Applied Behavioral Science, 46*, 92–118.
- van Langenhove, L. & Harré, R. (1999). Introducing positioning theory. Teoksessa R. Harré & L. van Langenhove (toim.), *Positioning theory* (s. 14–31). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Littlejohn, S. W. & Domenici, K. (2001). *Engaging communication in conflict: Systemic practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

- Puutio, R. (2009). *Hidden agendas: Situational tasks, discursive strategies and institutional practices in process consultation*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Puutio, R. & Kykyri, V.-L. (2015). Vuorovaikutustutkimuksen näkökulmia ja työvälineitä. Teoksessa R. Puutio & V.-L. Kykyri (toim.), *Konsultointi keskusteluna – vuorovaikutuksen vivahteita ja tilanneherkkää tasapainoilua* (s. 56–67). Oulu: Metanoia Instituutti.
- Puutio, R., Kykyri, V.-L. & Wahlström, J. (2013). Sensitivity in topic development and meaning making in a process consultation contract meeting. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 8, 104–121.
- Rogan, R. G. & Hammer, M. R. (1994). Crisis negotiations: A preliminary investigation of facework in naturalistic conflict discourse. *Journal of Applied Communication Research*, 22, 216–231.
- Schein, E. H. (1997). The concept of "client" from a process consultation perspective: A guide for change agents. *Journal of Organizational Change Management*, 10, 202–216.
- Schein, E. H. (1998). *Process consultation revisited*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Schulz, F. & Steyaert, C. (2014). Studying talk-at-work. An analysis of the discursive processes of management coaching conversations. Teoksessa F. Cooren, E. Vaara, A. Langley & H. Tsoukas (toim.), *Language and communication at work. Discourse, narrativity and organizing* (s. 173–196). Oxford: Oxford University Press.
- Tsoukas, H. & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13, 567–582.
- Turoldo, F. (2009). Responsibility as an ethical framework for public health intervention. *American Journal of Public Health*, 99, 1197–1202.
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship*. New York: Oxford University Press.
- Vartiainen, E. (2003) Mistä konsultoinnissa on kysymys? Näkökulmia tutkivaan konsultointiin. *Työelämän tutkimus*, 2, 86–94.
- Virkki, T. (2015). Social and health care professionals' views on responsible agency in the process of ending intimate partner violence. *Violence Against Women*, 21, 712–733.
- Watson, G. (2004). *Agency and answerability*. Oxford: Oxford University Press.
- Wetherell, M. (1998). Positioning and interpretative repertoires: Conversation analysis and post-structuralism in dialogue. *Discourse & Society*, 9, 387–412.
- Whittle, A., Mueller, F. & Mangan, A. (2009). Storytelling and 'character': Victims, villains and heroes in a case of technological change. *Organization*, 16, 425–442.

LIITE I. Litterointimerkit.

[]	päällekkäispuhunta
(1)	hiljaisuus mitattuna sekunteina
(.)	0.5 sekuntia lyhyempi hiljaisuus
sa- sana	(yhdyserkki sanan lopussa) takertelua / änkytystä
<u>painotus</u>	(alleviivaus) painotus puheessa
°sana°	ympäriä puhetta hiljaisemmalla äänellä puhuttu jakso
£sana£	hymyilevällä äänellä puhuttu jakso
.hh	äänekäs sisäänhengitys
hh	äänekäs uloshengitys
↑sana	nouseva intonaatio
↓sana	laskeva intonaatio
>sana<	nopeutettu jakso puheessa
()	puhetta, joka ei ole kuultavissa nauhoituksesta

POHJOLA, M., KYKYRI,
V.-L., & LAITILA, A.

**Negotiating
responsibility and
agency for improving
workplace collaboration
in a consultation
meeting**

Psykologia 53 386–401
Tallinna ISSN 0355-1067

According to dialogic views of the process consultation the ownership of the problem at hand and its' solution stays with the client. The consultation events are designed to promote engagement so that the clients could adopt a responsible relationship with respect to their problems and to assume agency in finding ways of resolving them. The empirical studies regarding how this is done in practice are, however, hard to find. The question we focus on in this article concerns positions that the consultees take regarding their responsibility and agency in solving the problem at hand, namely problems in team collaboration. The study data comprised an audio recording of the meeting. Data were analyzed using concepts of

positioning analysis. We were able to show that by using these concepts it is possible to study consultation interaction in a meaningful way. We show how the consultant is calling the participants to take responsible and agentic positions regarding the problem at hand and how the responsibility and agency for improving the collaboration at the workplace are negotiated. In this negotiation the participants may seek to avoid taking responsibility and agentic positions in various ways. We show how the ways in which participants talked about the responsibility and agency for improving collaboration at the workplace changed in the meeting. Finally, we discuss the theoretical and practical implications of our findings.

Keywords:

process consultation,
positioning theory,
responsibility, agency,
interaction

Authors:

Mikko Pohjola, Lic.A.
(Psych.),
specialist training in Work and
Organizational Psychology,
occupational health
psychologist,
Terveystalo Hyvinkää,
Finland,
mikko.pohjola@terveystalo.
com,
+358405782289

Virpi-Liisa Kykyri, PsD,
specialist training in Work and
Organizational Psychology;
senior researcher,
Department of Psychology,
University of Jyväskylä,
Finland;
senior lecturer,
Faculty of Social Sciences,
University of Tampere,
Finland,
virpi-liisa.kykyri@jyu.fi

Aarno Laitila, PhD,
adjunct professor,
professor (temporary),
Department of Psychology,
University of Jyväskylä,
Finland



III

MORAALISEN DILEMMAN RAKENTUMINEN JA KÄSITTELY TYÖYHTEISÖN YHTEISTYÖN KEHITTÄMISTÄ KOSKEVASSA KONSULTOINTIKESKUSTELUSSA

by

Mikko Pohjola, Virpi-Liisa Kykyri, Aarno Laitila & Juha Holma

Psykologia, 56, 50-66.

Julkaistu Suomen psykologinen seura ry:n luvalla.



Moraalisen dilemman rakentuminen ja käsittely työyhteisön yhteistyön kehittämistä koskevassa konsultointikeskustelussa

Asiakkaita osallistavaa ja dialogista työtettä hyödyntävät konsultit kohtaavat työssään tilanteita, joissa työyhteisön jäsenten konsultointikeskustelussa esittämät työt ja siihen liittyviä kehittämistarpeita koskevat näkemykset ovat keskenään ristiriitaisia. Keskustelua voi uhata tällöin juuttuminen vastakkainasetteluun, jossa konsultoinnin ihanteiden mukainen uusien näkökulmien löytäminen tulee haasteelliseksi. Tässä artikkelissa havainnollistamme, miten itse kunkin oikeuksia ja velvollisuuksia eri tavalla tuottavien diskurssien törmäminen tuotti tällaisen tilanteen. Tutkimuksen aineiston muodostavat yhdestä konsultointitapaamisesta tehty äänitalenne ja sen litteraatio. Aineiston analyysissä hyödynnämme moraalisen järjestyksen ja diskursiivisen asemoinnin käsitteitä. Havainnollistamme, kuinka autonomisuuden ja relationaalisuuden diskurssien välinen törmäys tuotti keskusteluun moraalisen dilemman ja kuinka konsultti käsitteli tätä dilemmaa kaksoistehtävänä haastaen keskustelun jatkamiseen samalla keskustelijoiden kasvoja suojaen. Tästä seurasi keskustelua, jossa diskursseja muokattiin ja tuotettiin vähemmän ehdottomilla tavoilla. Keskusteluun tuotiin uusia käsitteitä ja metaforia, jotka mahdollistivat yhteistyön ehdoista puhumisen ilman identiteettiin kohdistuvia uhkia. Tuomalla moraalisen järjestyksen käsitteen organisaatiokonsultoinnin tutkimuksen kentälle tutkimuksemme antaa konsulteille ja muille työyhteisöiden kanssa työskenteleville toimijoille työkaluja ymmärtää ja käsitellä moraalisia konflikteja.

Avainsanat: moraalinen järjestys, diskurssi, asemointi, prosessikonsultointi

JOHDANTO

Tässä artikkelissa tarkastelemme yhteistyön kehittämiseksi järjestettyä konsultointikeskustelua työyhteisön moraalista järjestystä koskevan neuvottelun foorumina. Moraalisella järjestyksellä tarkoitamme yhdessä tuotettua ymmärrystä oikeasta ja väärästä sekä itse kunkin oikeuksista ja velvollisuuksista (Drew, 1998; Harré, Moghaddam, Cairnie, Rothbart & Sabat, 2009; Harré & Van Langenhove, 1999; Kurri, 2005; Van Langenhove, 2017; Wahlström, 2016). Diskursiivisen lähestymistavan mukaan moraalista järjestystä

rakennetaan asioita tietyillä tavoilla tuottavien merkitysmuodostumien eli diskurssien kautta (Robles, 2015). Diskurssien ajatellaan olevan jatkuvassa liikkeessä (Grant & Marshak, 2011). Näin ollen moraalista järjestystä ei ajatella pysyvänä, vaan jatkuvasti keskusteluissa uusittavana ja muokkautuvana oikeuksien ja velvollisuuksien kokonaisuutena (Harré & Van Langenhove, 1999; Kurri, 2005; Wahlström, 2016).

Organisaatiota koskevissa keskusteluissa on kultavissa toisistaan eroavia diskursseja (Thatchenkery & Upadhyaya, 1996). Ne voivat kuvata keskenään ristiriitaisin tavoin sitä, miten asiat

organisaatiossa ovat ja miten niiden tulisi olla (Grant & Marshak, 2011). Diskurssit tuottavat myös käsitystä itse kunkin asemasta sekä käynnissä olevassa keskustelussa että organisaatiossa yleensä (Bisel & Barge, 2011; Zanin & Bisel, 2018). Toisistaan eroavien diskurssien törmäyksistä voi seurata diskursiivisia kamppailuja (Erkama, 2010; Pohjola & Puutio, 2018). Tässä artikkelissa havainnollistamme diskursiivisen kamppailun rakentumista konsultointikeskustelussa, kun eri lailla moraalista järjestystä tuottavat autonomisuuden ja relationaalisuuden diskurssit törmäsivät toisiinsa. Näytämme myös, kuinka keskustelussa rakentunutta moraalista dilemmaa käsiteltiin.

MORAALI DISKURSSISSA, MORAALISET JÄRJESTYKSET JA DISKURSIIVINEN ASEMOINTI

Diskursiivisessa moraalin tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten moraalit ilmenee ja miten sitä tuotetaan jokapäiväisissä keskusteluissa (Bergmann, 1998). Bergmannin (1998) mukaan tässä on ollut kaksi tutkimusperinnettä. Toinen keskittyy mikrovuorovaikutukseen ja toinen moraalisten aihepiirien ja normien diskursiiviseen käsittelyyn. Tämä artikkeli kiinnittyy näistä jälkimmäiseen. Tutkimuksellisen huomion kohteena on tällöin se, miten moraaliset teemat muovaavat puhetapoja ja miten ne muokkautuvat vuorovaikutuksessa (Bergmann, 1998).

Moraalista järjestystä ilmentetään ja rakennetaan tuottamalla ymmärrystä itse kunkin oikeuksista ja velvollisuuksista, hyvästä ja pahasta tai oikeasta ja väärästä (Harré ym., 2009; Harré & Van Langenhove, 1999; Kurri, 2005; Van Langenhove, 2017; Wahlström, 2016). Keskusteluissa ehdotetut oikeudet ja velvoitteet voivat olla keskenään ristiriitaisia (Harré, 2012). Yksi tällainen mahdollinen jännite koskee autonomisuuden ja relationaalisuuden välistä suhdetta (Kurri & Wahlström, 2005; Wahlström, 2016). Autonomisuutta korostavat moraaliset järjestykset vetoavat henkilön oikeuteen määrittellä itse merkityksiään ja valintojaan. Relationaalisuuteen vetoavat puhettavat painottavat yhteisöllisyyttä ja ihmisten vastuullisuutta toisiaan kohtaan (Kurri & Wahlström, 2005).

Diskurssit ovat puheen kohteena olevaa aihetta tietyllä tavalla tai tietyistä näkökulmista rakentavia merkityksellistämisen tapoja (Pietikäinen & Mäntynen, 2009). Diskursiivisen lähestymistavan mukaan kielenkäyttö ei ole neutraalia vaan sillä on aina seurauksia riippuen siitä, miten asioita esitetään ja miten tämä tulee vastaanotetuksi (Potter & Wetherell, 1987). Tässä artikkelissa hyödyntämämme diskursiivisen lähestymistavan mukaan keskustelijat ovat aktiivisia toimijoita ja vuorovaikutuksen rakentajia (Tirado & Gálvez, 2007). Keskusteluun osallistuessaan he tuottavat aktiivisesti paikallista sosiaalista todellisuutta käynnissä olevan vuorovaikutuksen puitteet kuten taustalla olevat odotukset ja aiemmat keskustelut huomioiden (Davies & Harré, 1990; Tirado & Gálvez, 2007). Tässä keskustelussa he tuottavat ja muokkaavat aiempiin diskursseihin nojautuvia diskursseja, jotka määrittävät sitä, miten asioista tulisi keskustella ja miten niitä tulisi ymmärtää samalla poissulkien tai rajoittaen vaihtoehtoisia merkityksellistämisen tapoja (Hall, 2001). Tästä näkökulmasta katsottuna moraalit kytkeytyy oleellisesti vuorovaikutustoimintaan usein silloinkin, kun keskustelijat eivät itse miellä keskustelun aihetta moraaliksi koskevaksi (Kurri, 2005).

Diskursiivisesta näkökulmasta katsottuna moraalisen järjestyksen rakentaminen on aktiivista ja pyrkimyksellistä yhteistoimintaa (Drew, 1998; Harré, 1995). Tuottaessaan tiettyihin näkökulmiin painottuvaa todellisuutta ja moraalista järjestystä diskurssit tarjoavat ihmisille mahdollisuuksia asemoida itsensä eri tavoin (Davies & Harré, 1990; Harré, 1995, 2012). Esimerkiksi organisaatiota koskeissa diskursseissa voi olla tunnistettavissa ”uhreja, pahiksia ja sankareita” (Whittle, Mueller & Mangan, 2009). Asemat ovat jatkuvan neuvottelun kohteena ja siten muutettavissa (Davies & Harré, 1990). Ihmisten keskusteluissa itselleen ottamat ja toisilleen antamat asemat voivat tulla hyväksytyiksi tai torjutuiksi. Keskustelijat voivat myös haastaa toisiaan uusiin asemiin (Bisel & Barge, 2011; Pohjola, Kykyri & Laitila, 2018). Näin ollen diskursiiviseen asemointiin liittyy kysymys vallasta – kenen oikeuksia ja velvoitteita koskevat määritykset tulevat kuulluiksi ja hyväksytyiksi, kenen puolestaan sivuutetaan. Asemoinnin käsit-

teen avulla voidaankin tutkia vallan diskursiivista jakautumista (McKenzie & Carey, 2000).

KONSULTOINTI KESKUSTELUNA

Artikkelimme aineistona olevassa konsultointitapaamisessa konsultti pyysi ohjattavia keskustelemaan siitä, kuinka yhteistyötä työpaikalla voisi heidän mielestään parantaa. Tällainen työskentelytapa on tyypillinen dialogisuuteen perustuvassa ja asiakkaita osallistavassa konsultointitavassa, jota kutsutaan prosessikonsultoinniksi. Siinä konsultti ja asiakas asettuvat tutkimaan ongelmallista tilannetta yhdessä pyrkimyksenä sen uudenlainen ymmärtäminen (Kykyri & Puutio, 2015a; Schmuck, 1995). Kutsumalla asiakasta aktiiviseen rooliin konsultti pyrkii tukemaan hänen toimijuuttaan ongelmalliseksi koettujen tilanteiden ratkaisemisessa (Puutio, Kykyri & Wahlström, 2013; Schein, 1998).

Prosessikonsultointia on suositeltu työskentelytavaksi erityisesti silloin, kun organisaation haasteet liittyvät esimerkiksi haitallisiin konfliktihin tai vuorovaikutuksen ongelmiin (Lambrechts, Grieten, Bouwen & Corthouts, 2009). Konsultin haasteena on ohjata keskustelua siten, että ohjattavat kykenevät ottamaan vastuuta tilanteesta, kuuntelemaan toistensa näkemyksiä, tarkastelemaan totuttuja ajattelutapoja kriittisesti ja muodostamaan uusia näkökulmia (Holman, 2015). Useat eri näkökulmat mahdollistavan keskustelullisen tilan muodostumista pidetään oleellisena uudenlaisen ymmärryksen muodostumisen ja siten konsultoinnin hyödyllisyyden kannalta (Corrigan, 2015).

Siitä huolimatta, että prosessikonsultointia koskevaa kirjallisuutta on saatavilla runsaasti, todellisia konsultointitilanteita ja niissä tapahtuvaa vuorovaikutusta on tutkittu melko vähän (Lambrechts ym., 2009). Nämä tutkimukset viittaavat siihen, että konsultointikeskusteluissa konsultille muodostuu erilaisia 'tilanteisia tehtäviä', joita hän joutuu ratkaisemaan edistääkseen edellä kuvattujen konsultoinnin ihanteiden toteutumista käytännössä (Puutio, 2009). Konsultti voi joutua esimerkiksi houkuttelemaan ohjattavia ilmaisemaan toimijuutta ja vastuuta keskustelun kohteena olevista asioista (Pohjola ym., 2018).

Muita konsultille monenkeskisissä keskusteluissa muodostuvia tehtäviä voivat olla muun muassa konfliktien (Kykyri & Puutio, 2018) tai kritiikin käsittely (Kykyri & Puutio, 2015b; Kykyri, Puutio & Wahlström, 2007).

Tässä artikkelissa tutkimme, millaisia 'tilanteisia tehtäviä' toisistaan eroavien moraalisten järjestysten käsittely keskustelussa konsultille tuottaa, miten konsultti näitä tehtäviä käsittelee ja millaista keskustelua siitä seuraa. Tuomalla moraalisen järjestyksen käsitteen organisaatiokonsultoinnin tutkimuksen kentälle tutkimuksemme tuottaa uutta tietoa konsultointikeskusteluiden moraalista jännitteistä ja niitä koskevista neuvotteluista. Kiinnittämällä huomiota diskursiiviseen asemointiin artikkeli auttaa ymmärtämään konsultointikeskusteluiden vuorovaikutuksellista dynamiikkaa ja keskustelussa tapahtuvaa vuorovaikutuksellista muutosta. Lukuun ottamatta Pohjolan ja kollegoiden (2018) artikkelia asemoinnin käsitettä ei tietääksemme ole aiemmin hyödynnetty organisaatiokonsultoinnin tutkimuksessa.

TUTKIMUSAINEISTO JA SEN KÄSITTELY

Tutkimuksen aineisto ja osallistajat

Tutkimuksen aineisto on peräisin yhdestä konsultointitapaamisesta, joka oli osa erään julkisen sosiaali- ja terveysalan organisaation vuonna 2015 toteutettua tiimin yhteistyön kehittämiseksi järjestettyä konsultointiprosessia. Konsultointiprosessi ja -tapaaminen olisi toteutettu tutkimusintressistä riippumatta, ja näin ollen tutkimusaineistomme on tässä suhteessa naturalistinen. Työyhteisön keskustelu tapahtui kuitenkin työyhteisön perusarjesta poikkeavassa konsultoinnin kontekstissa. Tämä voi rajoittaa tutkimuksemme tulosten siirrettävyyttä toisenlaisiin vuorovaikutuksen konteksteihin, kuten vapaamuotoisempiin työpaikan keskusteluihin tai palavereihin.

Konsultointiprosessi alkoi siten, että työpaikan osastonhoitaja otti yhteyttä artikkelin ensimmäiseen kirjoittajaan, joka työskenteli tuolloin organisaatiolle nimettynä työterveyspsykologina, ja pyysi hänen apuaan tiimin yhteistyön

kehittämisessä. Muut artikkelin kirjoittajat eivät osallistuneet konsultointiprosessiin.

Konsultti ja osastonhoitaja sopivat, että konsultti haastattelee ensin kaikki kolme työntekijää erikseen kuullakseen heidän näkemyksiään yhteistyön sujumisesta. Haastatteluiden jälkeen järjestettiin yhteinen konsultointi-istunto, jossa keskusteltiin yhteistyön parantamisesta. Tapaamiseen osallistui tiimin kolme työntekijää, osastonhoitaja ja konsultti. Tapaaminen pidettiin työpaikalla asiakasvastaanottotilassa työntekijöiden työaikana. Tämän artikkelin aineisto on peräisin tästä tapaamisesta tehdystä äänitallenteesta. Konsultointiprosessin kulku on esitetty Kuviossa 1.

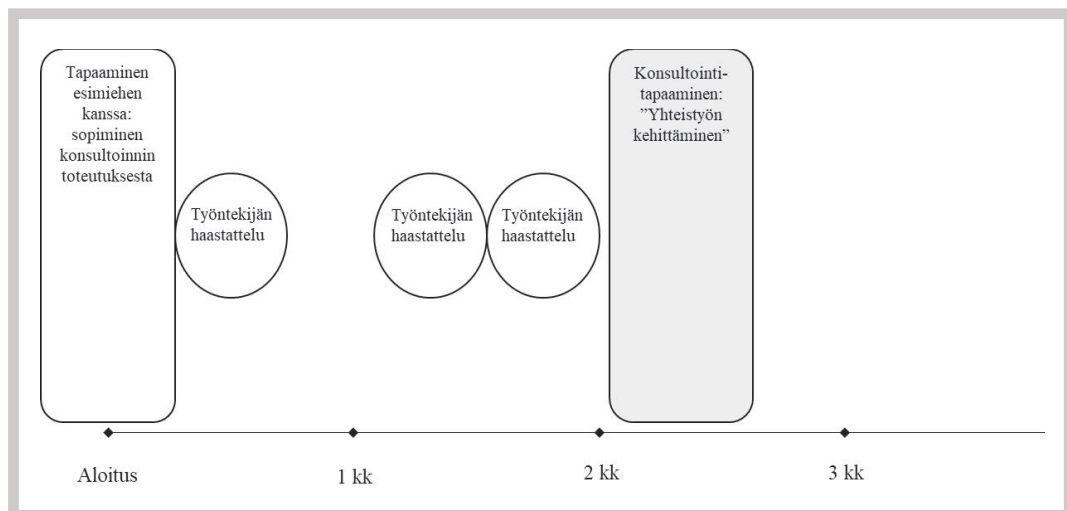
Tutkimusaineiston käsittely ja tutkimuskysymykset

Yhteistapaamisesta (66 min) tehtiin äänitallenne. Osallistujille kerrottiin, että tallennetta tul-taisiin käyttää tutkimuksessa ja miten aineistoa käsiteltäisiin. He antoivat tähän kirjallisen suostumuksen. Artikkelin keskusteluotteissa käytetyt osallistujien nimet eivät ole osallistujien oikeita nimiä. Olemme poistaneet otteista myös muut osallistujien tunnistamisen mahdollistavat seikat.

Tutkimusaineiston analyysin ensimmäisessä vaiheessa yhteistapaamisesta tehty äänitallenne

litteroitiin. Lukiessaan ja kuunnellessaan aineistoa ensimmäinen kirjoittaja kiinnitti huomiota keskustelussa toistuvasti tuotettuihin jännitteisiin ja kiinnostui siitä, mistä niissä oli kysymys. Tämän jälkeen kuuntelimme näitä aineiston kohtia neljän tutkijan ryhmänä. Näissä datasesioissa havaitsimme, että keskustelijat käyttivät jännitteisissä kohdissa toistuvasti puhetapoja, joissa henkilön oikeuksia ja velvollisuuksia kuvattiin keskenään ristiriitaisilla tavoilla. Keskusteluissa toisiinsa törmäsivät toistuvasti ohjattavan vaatima oikeus itsensä ilmaisemiseen sellaisena kuin hän katsoo olevansa ja velvoite toimia toisten toiveiden mukaisesti. Katsoimme näiden puhe-tapojen ilmentävän ja tuottavan autonomisuuden ja relationaalisuuden diskursseja.

Tähän artikkeliin valitsimme sellaiset keskustelun kohdat, jotka mielestämme parhaiten edustavat ja kuvaavat sitä, miten moraalisten järjestysten välinen kamppailu ja niistä neuvottelu ilmenivät koko keskustelussa. Tämän suhteen haastetta tuotti se, että keskustelu oli hyvin fragmentoitunutta. Moraalista järjestystä ilmentävät ja tuottavat diskurssit ilmenivät keskusteluissa usein lyhyesti eivätkä suinkaan eheinä ja selkeinä narratiiveina. Selkeimpänä itse kunkin oikeuksia ja velvollisuuksia koskenut neuvottelu ilmeni noin 20 minuutin jaksossa, josta aineisto-otteemme ovat peräisin. Litteroimme nämä aineiston koh-



KUVIO 1. Konsultointiprosessi.

dat yksityiskohtaisesti hyödyntäen Jeffersonin transkriptiosymboleita¹.

Kuunneltuamme ja luettuamme näitä aineisto-otteita muotoilimme lopulliset tutkimuskysymykset seuraavasti: 1) miten relationaalisuuden ja autonomisuuden diskursseja tuotettiin konsultointikeskustelussa ja millaista moraalista järjestystä ne tuottivat, 2) millainen moraalinen dilemma rakentui toisistaan poikkeavien moraalisten järjestysten törmätessä, 3) kuinka konsultti toimi suhteessa tuotettuun moraaliseen dilemmaan ja 4) millaista keskustelua tästä seurasi.

MENETELMÄ

Tässä artikkelissa tarkastelemme konsultointikeskustelua diskursiivisen asemoinnin (Bisel & Barge, 2011; Winslade, 2005; Zanin & Bisel, 2018) sekä keskustelussa tuotettujen moraalisten järjestysten näkökulmasta (Davies & Harré, 1990; Drew, 1998; Harré ym., 2009). Lähestymme keskustelua sosiaalisena toimintana, jossa keskustelijat käyttävät erilaisia diskursiivisia keinoja tuottaakseen yhteisön moraalista järjestystä. Tällä tarkoitamme ”jatkuvasti tuotettua ja uudelleen neuvoteltua ymmärrystä oikeuksista ja velvollisuuksista sekä hyvästä ja pahasta” (Kurri, 2005, s. 11). Aineiston analyysissä kiinnitämme huomiota diskursiivisiin käytänteisiin, joiden avulla keskustelijat tuottavat moraalista järjestystä. Erityisesti tarkastelemme sitä, miten relationaalisuuden ja autonomisuuden diskursseja tuotetaan ja miten ne asemoivat ohjattavia.

Analysoimalla vuorovaikutusta yksityiskohtaisesti tutkimme, millaisten diskursiivisten keinojen avulla konsultti pyrkii edistämään keskustelun jatkumista ja viemään sitä uusiin suuntiin tilanteessa, jossa toisistaan poikkeavat moraaliset järjestykset törmäävät toisiinsa ja uhkana on keskustelun juuttuminen syytös- ja puolustusasetelmiin. Kiinnittämällä huomiota keinoihin, joiden avulla moraalisia järjestyksiä tuotetaan ja niistä neuvotellaan, kuvaamme myös konsultointikeskustelussa tapahtuvaa diskursiivista muutosta.

TULOKSET

Ensimmäinen keskusteluote on peräisin noin 20 minuuttia konsultointitapaamisen alusta (K = konsultti; R = ”Ritva”, työntekijä; L = ”Liisa”, työntekijä; E = ”Eeva”, työntekijä; M = ”Mari”, lähiesimies; ”Ansku” = harjoittelija [ei ollut tapaamisessa läsnä]). Aineisto-otteen 1 alussa konsultti kutsuu ohjattavia osallistumaan yhteistyön kehittämistä koskevaan keskusteluun kysymällä heidän näkemyksiään yhteistyöhön liittyvästä muutostarpeesta (rivit 4–5) ja ”toiveista”, joita heillä toisilleen sen suhteen on (rivit 1–2). Otteessaan oikeuden määrittää puheenaihetta ja jakaa puheenvuoroja konsultti käyttää institutionaalista valtaa, joka ei tässä kohden tule haastetuksi. Hän osoittaa kysymyksensä ensin Ritvalle (rivi 6), joka lyhyen epäröinnin jälkeen ilmaisee jakavansa esmiehen näkemyksen muutostarpeesta (rivit 10 ja 12). Hän puhuu aiheesta varovaisesti ja sopivia sanoja etsien (rivit 12–13). Tulkitsemme tämän siten, että Ritva orientoituu keskustelun aiheen henkilöitymiseen ja siitä läsnäolijoiden välisille suhteille koituvaan uhkaan.

Tämän jälkeen Ritva esittää toiveen, että työntekijät ”yrittäisivät olla positiivisia niinku koko ajan” (rivi 14) ja että asioihin suhtauduttaisiin ”sillee et mehän täst selvittää ja me hoidetaan tää” (rivi 19). Ritvan ehdotus velvoitteeksi (rivi 14) on muotoiltu varsin vaativalla tavalla. Hänen esittämänsä toive siitä, että työpaikalla ”ei niinku ensimmäisenä kauhisteltais sitä et me ei selvitä” (rivi 16) on kuultavissa myös moitteena niitä tapoja kohtaan, joilla työyhteisössä on aiemmin käyttäytytty. Näin läsnäolijat tai osa heistä asemoidaan moitteen kohteeksi ja siten moraalisesti kielteiseen valoon. Tätä tulkintaa tukee Liisan kommentti: ”mä en oo peruspositiivinen ihminen niinku ihmiset tietää” (rivi 22). Sanomalla näin hän vaikuttaa selittävän ja oikeuttavan aiempaa käyttäytymistään. Näin hän myös osoittaa, että hän ei ole valmis antamaan Ritvalle valtaa yksin määritellä työyhteisön moraalista järjestystä.

Liisan pitkän, itseensä liittyviä käsityksiä koskevan puheenvuoron jälkeen (poistettu otteesta) Ritva vastaa, että ”se toisen ihmisen negatiivisuus sit syö sitä toisten positiivisuutta” (rivi 24). Näin hän tuottaa relationaalista diskursia ja siihen kytkeytyvää moraalista järjestystä,

jonka mukaan työyhteisön jäsenet ovat vastuussa toisilleen työilmapiiristä. Ritvan puheenvuorossa tämä vastuu ylittää yksilön oikeuden vapaaseen itsensä ilmentämiseen. Esittämällä moitteen hän asemoi Liisan jälleen moraalisesti kielteiseen asemaan. Liisa asettuu torjumaan tätä asemaa sanomalla, että hän ei ”pysty ihmisenä hirveesti muuttumaan” (rivit 25–26). Hän vaikuttaa puolustavan oikeutta ilmaista itseään sellaisena kuin hän katsoo olevansa ja siten tuottavan autonomisuusdiskurssia. Hän myös osoittaa, ettei ole kykenevä tai halukas hyväksymään Ritvan ehdotusta moraalisesti järjestykseksi ja siitä hänelle seuraavaa velvoitetta muuttaa käytäytymistään. Ilmaisemalla Ritvan vaatimuksen

kohtuuttomuutta hän asemoi Ritvan moraalisesti kyseenalaiseen asemaan.

Ritva vastaa Liisalle kiistämällä vaativansa Liisan muuttumista (rivit 27–28 ja 33). Ritvan vastaus vaikuttaa suuntautuvan tuotetun syytös-puolustusasetelman purkamiseen ja siten myös hänen oman moraalisesti asemansa kohentamiseen. Kiistämällä esittävänsä muutosvelvoitetta hän näyttää vähemmän vaativana ja osoittaa hyväksyvänsä Liisan oikeuden autonomisuuden ilmentämiseen. Liisa ei kuitenkaan vastaa tähän Ritvan sovitteluun avaukseen, vaan asemoituu uudelleen puolustamaan moraalista järjestystä, jossa hänellä on oikeus ilmentää autonomisuuttaan. Sanomalla, että ”mä oon tällainen siis” (rivi

23' 08"

1. K: mitä toivotte niinku toisilta että (.)
2. näit kärjistyksii ei tulis (.)
3. >se on siis toinen kysymys ja toinen on se et<
4. vai näätteks te että tässä (.) olis tällasta (.)
5. saman suuntasta muutostarvetta mitä Mari sanoi (2)
6. miten vaikka (.) miten vaikka Ritva
7. R: hhh "kauheen vaikeeta" (6)
8. K: vastaa vaikka ensiks siihen et näät sä it-
9. näät sä tän tyyppistä niinku tarvetta niinku Mari sano
10. R: kylhän siihen
11. K: joo
12. R: jonkin näköst tarvetta on kerran \$seurauksiakin\$ on .hhh
13. siis ehkä siis semmonen hhh (4) "niinku" (.) hhh tavallaan siis
14. yrittäis (.) olla positiivinen niinku koko ajan
15. et ne tilanteet (.) tosiaan täälläkin muuttuu ni
16. ei niinku ensimmäisenä kauhisteltais sitä et ((me ei selvitä))
17. ((teatraalinen äänensävy))
18. ja me ei pärjätä ja täst ei tuu mitään
19. vaan sillee et mehän täst selvittää ja me hoidetaan tää
20. ja (.) siis (.) kääntäis ne asiat (.) niin (4)
21. K: "mites Liisa"
22. L: no (.) mä en oo peruspositiivinen ihminen \$niinku ihmiset tietääs

Poistettu 40 s; Liisan puheenvuoro liittyen siihen, miksi hänestä voi saada kielteisen käsityksen

23. R: siin on vaan siis se että (.)
24. se toisen ihmisen negatiivisuus sit syö sitä toisten positiivisuutta
25. L: nii-i mut se et mä en pysty
26. ihmisenä hirveesti muuttu[maan]
27. R: [ei kukaan] pyydäkään
28. et sä [muuttuisit]
29. L: [kumminkaan] että-että et nyt on jo hirvee skarppaaminen tässä
30. että .hhh tässä tilantees niinku että-et pitää (.)
31. tai siis niinku että (.)
32. hhh (.) mä en tiedä oikeestaan >mitä sä pyydät multa<
33. R: siis en mä pyydäkään sua muuttuu mutta siis se että (.) niinku
34. L: mä oon täll-tällänen siis

Poistettu 44 s; Liisan ja Ritvan keskustelua heidän välisestään suhteesta

AINEISTO-OTE I. Yhteistyön kehittämistä koskevassa keskustelussa tuotetaan relationaalisuuden ja autonomisuuden välinen moraalinen dilemma.

34), hän oikeuttaa Ritvan moitteen kohteena olleen ”negatiivisuuden” vetoamalla identiteettiinsä melko ehdottomalla tavalla, joka torjuu muutoksen mahdollisuuden.

Aineisto-otteessa 1 osoitimme, kuinka relationaalisuutta ja autonomisuutta korostavat diskurssit ja niihin kytkeytyvät moraaliset järjestykset törmäsivät toisiinsa työilmapiirin kehittämistä koskevassa konsultointikeskustelussa. Niitä koskevassa neuvottelussa keskustelijat asemoivat toisiaan diskursiivisesti moraalisesti kyseenalaiseen asemaan ja torjuivat heille osoitettuja kielteisiä asemia. Tässä kohdassa keskustelua näitä diskursseja tuotettiin melko vaativilla tavoilla ja niiden yhteentörmäys tuotti keskusteluun moraalisen dilemman – kumpaa moraalista järjestystä tulisi noudattaa?

Konsultille tämä merkitsi myös käytännöllistä haastetta: kuinka jatkaa keskustelua yhteistyön kehittämiseen liittyvistä toiveista välttämättä juuttumista syytös-puolustusasetelmaan. Aineisto-otteessa 2 näytämme, kuinka konsultti ohjasi keskustelua eteenpäin.

Konsultti ottaa puheenvuoron ja ryhtyy muotoilemaan uutta kysymystä ohjattaville (rivit 35–38). Määrittelemällä sitä, miten tilanteessa tulisi ajatella tai toimia, hän ilmentää institutionaalista valta-asemaansa. Hänen puhetapansa vaikuttaa suuntautuvan kahteen eri tarkoitukseen. Sanomalla ymmärtävänsä, että ”ei voida lähteä siitä et

joku ... muuttuisi” (rivit 36–37), konsultti puolustaa henkilöiden oikeutta ilmentää autonomiaansa ja vaikuttaa suojaavan Liisan moraalista asemaa autonomisena ja siten kutsuvan tätä pois defensiivisestä asemasta. Samalla hän kuitenkin rohkaisee ohjattavia jatkamaan vuorovaikutuksen kehittämistä koskevaa keskustelua alkamalla muotoilla uutta kysymystä siihen liittyen (rivit 35–41). Konsultin kysymyksen muotoilu (rivit 40–41) suuntaa huomiota yhteistyön edellytyksiin ja ilmentää siten relationaalista diskurssia.

Tämä jälkeen konsultti alkaa muotoilla uutta kysymystä (rivit 42–44), mutta tulee Liisan keskeyttämäksi (rivi 45), mikä osoittaa, että hänen keskustelun ohjaamista koskeva valtansa ei ole aukotonta. Huolimatta konsultin kutsusta keskustella yhteistyön sujumisesta ”vuorovaikutuksen ja yhdessäolon tasolla” (rivi 41) Liisa pitäytyi autonomisuusdiskurssissa ja asemoituu uudelleen puolustamaan oikeuttaan itsensä ilmaisemiseen esittämällä melko ehdottomalla tavalla muotoilun toiveen oikeudesta henkilökohtaiseen muuttumattomuuteen (rivit 47–48). Tämä diskurssi asemoi heidät, jotka vaativat käyttäytymisen muuttamista, moraalisesti kyseenalaiseen asemaan.

Aineisto-otteessa 2 näytimme, kuinka konsultti toimi suhteessa aiemmin keskustelussa (Aineisto-ote 1) tuotettuun moraaliseen dilemmaan, jossa relationaalisuus- ja autonomisuusdiskurssit

26'18"

35. K: mikä ois semmonen (.) mikä ois sellain niinku (.)
 36. ku mä kans (.) niinku ymmärrän et silleen ei e-et tota (1)
 37. et ei voida lähtee siitä et joku jo-joku-jo niinkun(.) muuttuisi
 38. et tässä sellasta (.) asetelmaa nyt (.) niinku rakennettas
 39. mut jos ajatellaa et lähtökohdat .hhh (.) lähtökohdat on-on mitkä on
 40. =et jos (.) ajatellaan ihan sen vuoro-
 41. niinku vuorovaikutuksen ja yhdessäolon niinku tasolla-tasolla
 42. K: >mä en tiiä miten sä Liisa aattelet
 43. mut mä mietin et toisaalt< kokemus (.)
 44. miten asiat ko[kee]
 45. L: [mä] oon alkanu tarkkailee hirveesti
 46. sitäkin ku mä huokailen

Poistettu 20 s; Liisa puhuu itsestään tavalla, joka mahdollistaa hänen identifioimisensa

47. mä-mä oon raskas ja vanhana syntyny (.) tiiätteks te
 48. \$antakaa mun olla tällänen\$ he-he-he

AINEISTO-OTE 2. Konsultti kohtelee tuotettua moraalista dilemmaa kaksoistehtävänä.

asettuivat vastakkain. Konsultti kohteli tätä keskustelullista asetelmaa ikään kuin kaksoistehtävänä. Hän puhui tavalla, joka puolusti henkilön oikeutta autonomisuuden säilyttämiseen. Samalla hän houkutteli osallistujia jatkamaan keskustelua yhteistyön edellytyksistä. Tällä erää tämä ei kuitenkaan johtanut uudelleen keskusteluun vaan moraalinen dilemma tuotettiin uudelleen.

Aineisto-otteessa 3 konsultti nostaa keskusteluun Liisan edellä ilmaisevan toiveen olla sellainen kuin on (Aineisto-ote 2, rivi 48). Konsultti kysyy Ritvalta, mitä tämä ajattelee Liisan ilmaistua, että ”kokee vaikeena tän ... paineen että hänen täytytys tässä muuttua” (rivit 49–51). Puhumalla

Liisan kokemuksesta konsultti osoittaa pitävänsä sitä tärkeänä konsultoinnin kannalta. Kuvaamalla keskustelussa tuotettua asetelmaa konsultti siirtää keskustelun fokuksen kilpailevista diskursseista ja niihin kytkeytyvistä moraalista järjestyksistä keskustelussa tuotettuun moraaliseen dilemmaan ja sen suhteen otettuihin asemiin.

Ritva vastaa konsultin kysymykseen kieltämällä painokkaasti, että velvoittaisi Liisaa muuttumaan (rivit 52–53). Näin hän kieltäytyy asemoitumasta kohtuuttomia vaatimuksia esittäväksi työkaveriksi. Sen sijaan hän esittää toiveen ”yhteen hiileen puhaltamisesta” (rivi 55). Tämä toive ei uhkaa samalla tapaa henkilön oikeutta

27'21"

49. K: mitä sä Ritva aattelet nyt si-sitten
50. ku Liisa sano et hän niinku kokee ↑vaikeena tän niinku paineen
51. että hänen täytytys tässä muuttua ni mi-[mikä]
52. R: [sitä] mä just yritän sanoo
53. ku ei tarvi [muut]tuu
54. K: [joo]
55. R: mut siis se yritettäs puhaltaa yhteen hiileen

Poistettu 40 s

AINEISTO-OTE 3. Konsultti asettaa moraalisen dilemman tarkastelun kohteeksi ja velvoitteet esitetään loivemmin.

28'12"

56. K: miten sen sit toteuttais et se ois sit yhteen hiileen puhaltamista
57. R: must tää on (.) >|sanan nyt suoraan<
58. must tuntuu et välil Liisa käyttää enemmän aikaa siihen valittamiseen
59. siitä kuinka ei kerkeä kun siihen että tekisi niitä asioita (1)
60. L: ja mä silti (.) oletan että mä teen työni (.) ihan (.) kohtalaisesti
61. K: nii >nyt täs on< (.) aatte[|len]
62. L: [en] tiedä teenkö niin tehokkaasti kun Ritva
63. mutta-mutta (.) om-omalla mie[|lelläni]
64. E: [tässä vaihees] haluan kommentoida
65. et tää ei oo nyt varmaan (.) pelkästään niinku (.)
66. tää on nyt varmaan ihan koko yht-työyhteisön ongelma
67. eikä niin että sinä ja oot (.) Ritvaa vas[|taan]
68. L: [joo]
69. tai-tai niinku me ollaan Rit-Ritvan kanssa sua vastaan
70. tai sä (.) me ollaan Ritvaa vastaan
71. =mun mielest se niinku tämmönen |syyllistäminen ei oo kuitenkaan
72. tai vastakkainasettelu ei oo nyt niinku (.) oikein
73. L: joo
74. K: joo mä aattelin ihan samaa
75. ja muutenki se (.) niinku tavallaan
76. et syy- just syytös ja puolustus et

AINEISTO-OTE 4. Konflikti, jonka jälkeen moraalista dilemmaa koskevat keskustelutavat tulevat tarkastelun ja oikaisun kohteeksi.

yksilöllisyyden ilmentämiseen kuin Ritvan aiemmin ehdottama velvollisuus ”olla positiivinen koko ajan” (Aineisto-ote 1, rivi 14). Se myös kohdistuu yksilön olemisen ja tekemisen sijasta yhteistoimintaan ja siten asemoi työntekijät yhteisvastuullisiksi yhteistyön sujumisesta.

Aineisto-otteessa 3 havainnollistui, kuinka konsultti asetti keskustelussa tuotetun moraalisen dilemman ja siihen kytkeytyneen asemoinnin tarkastelun kohteeksi ja haastoi osallistujia tarkastelemaan rakentunutta vuorovaikutusellista asetelmaa metaperspektiivistä. Tästä seurasi keskustelu, jossa aiemmin varsin vaativalla tavalla työpaikkakäyttäytymisestä puhunut työntekijä esitti toiveensa aiempaa loivemmalla tavalla käyttämällä ”yhteen hiileen puhaltamisen” käsitettä. Aineisto-otteessa 4 näytämme, millaista keskustelua seurasi konsultin pyytessä ohjattavia tutkimaan tätä käsitettä.

Ritvan tuottama loivempi puhetapa, jossa kenenkään autonomisuutta ei uhata (Aineisto-ote 3, rivit 52–55), ei saa keskustelussa tilaa pitkäksi aikaa. Konsultin pyydettyä osallistujia kertomaan heidän näkemyksistään ”yhteen hiileen puhaltamisesta” (rivi 56) keskustelussa tapahtuu käänne, kun Ritva esittää vakavan syytöksen Liisaa kohtaan asemoiden tämän työntekijänä moraa-

lisesti kielteiseen valoon (rivit 57–59). Konsultti yrittää keskeyttää käynnissä olevan keskustelun (rivi 61) siinä kuitenkin onnistumatta. Näin hänen institutionaaliseen asemaansa liittyvä valta ohjata keskustelua näyttäytyä jälleen rajallisena. Konsultin puheenvuoro tulee ohitetuksi, kun Liisa vastaa Ritvan moitteeseen torjumalla itseensä kohdistuneen syytöksen (rivit 62–63). Tämän jälkeen Eeva ottaa puheenvuoron (rivi 64). Hän suuntaa huomion erilaisten merkityksenantojen törmäämisestä seuranneen moraalisen dilemman sijasta niihin tapoihin, joilla siitä on edellä keskusteltu. Eevan puheenvuoro suuntautuu keskustelussa tuotetun henkilöityneen konfliktin lieventämiseen ja syytös-puolustusasetelman purkamiseen (rivit 65–66). Sanomalla, että ”syyllistäminen ... tai vastakkainasettelu ei oo ... oikein” (rivit 71–72), hän ottaa kantaa käynnissä olevan keskustelun moraaliseen järjestykseen. Määrittäessään keskustelutapojen moraalista oikeutusta Eeva asettuu eräänlaisen tuomarin asemaan, josta käsin hän tuottaa osallistujille velvoitteen keskustella yhteistyön kehittämisestä toisenlaisilla, vähemmän henkilöityvillä tavoilla. Samalla Ritvan syyttävä puheenvuoro näyttäytyy moraalisesti kyseenalaisena. Konsultti asettuu tukemaan Eevan ehdotusta vastakkain-

29'09"

77. K: jos aattelee mitä se ois sit se yhteen hiileen puhaltaminen (.)
 78. niinkun (.) ilman et se ei oo niinku yhestä ihmisestä kiinni
 79. että et tota joku et joku joku niinkun
 80. niinku vaikka Liisa muuttais nyt niinku negatiivisuutensa mmm
 81. totaalaisesti tai näin
 82. mistä se yhteen hiileen puhaltaminen teillä niinku s-syntys
 83. jos lähetään et lähtökohat on nyt nää
 84. >ja te tekisitte töitä yhdessä<
 85. kuitenkin must tuntuu et te kaikki sitä niinku ha-haluatte
 86. mitä vaikka mitä vaikka Eeva sä sen sit näät
 87. E: no tota mun mielest sellai ku täs o-o suurimpia
 88. ongelmia mun näkemyksen mukaan se et on kolme äärimmäisen vahvaa
 89. ehkä jopa hankalaa ihmistä
 90. niinku si-siviiliolosuhteissa hankalaa ihmistä (.)
 91. törmää nyt täällä nyt niinku toissa ja
 92. e-e ketään ei voi niinku vaatia muuttumaan
 93. koska siihen meist ei oo kenestäkään
 94. >mutta tota pitäs jotenki saada<
 95. niinku ne särmät hiottua sen verran et tultas toimeen

30'10"

AINEISTO-OTE 5. Keskustelussa puretaan asetelmaa, jossa tuotetut moraaliset järjestykset näyttäytyvät toisilleen vastakkaisina.

asettelun välttämisestä keskustelun moraaliseksi järjestykseksi (rivi 74).

Aineisto-otteessa 4 näkyy, kuinka keskustelussa muodostui konflikti kahden ohjattavan välille. Tätä seurasi kolmannen ohjattavan puheenvuoro, jossa hän määritteli sitä, miten keskustelua tulisi jatkossa käydä. Hänen puheenvuoronsa suuntautui purkamaan keskustelussa tuotettua vastakkainasettelua ja kieltämään oikeuden esittä kollegaansa kohdistuvia syytöksiä. Konsultti liittyi tähän näkökulmaan.

Kysymällä Aineisto-otteessa 5, mitä ”yhteen hiileen puhaltaminen” (rivi 77) olisi ”ilman et se ei oo niinku yhestä ihmisestä kiinni” (rivi 78), konsultti jatkaa Eevan Aineisto-otteessa 3 (rivit 64–69) noudattamaa ongelmien henkilöimistä välttelevää puhetapaa. Konsultin puhetapa vaikuttaa suuntautuvan erityisesti Liisan autonomisuuden oikeuttamiseen ja siten tämän kutsumiseen pois defensiivisestä asemasta (rivit 78–81). Puhumalla siitä, kuinka ihmistä ei voi vaatia muuttumaan ”totaalisesti” (rivi 81), konsultti purkaa asetelmaa, jossa relationaalisuutta koskevat moraaliset vaatimukset tulevat nähdyksi kohtuuttomina. Samanaikaisesti hän kuitenkin houkuttelee yhteistyötä koskevaa muutostarvetta koskevan keskustelun jatkamiseen esittämällä ”yhteen hiileen puhaltamista” koskevia kysymyksiä (rivit 77 ja 82).

Konsultti osoittaa kysymyksensä ensin Eevalle (rivi 86). Vastauksessaan (rivit 87–91) Eeva asemoi työntekijät yhdessä vastuullisiksi yhteistyön sujumisesta. Näin hän purkaa asetelmaa, jossa moitteet ovat kohdistuneet erityisesti Liisaan. Eevan puhetapa kuvaa voimakkaasta autonomisuuden ilmentämisestä työyhteisölle seuraavia hankaluuksia. Se toimii puheenvuorossa ikään kuin perusteluna hänen seuraavaksi esittämälleen veloitteelle ”hioa särmiä” yhteistyön edellytysten parantamiseksi (rivit 94–95). Puheenvuorossaan Eeva tasapainoilee autonomisuus- ja relationaalisuusdiskurssien välillä. Hän toisaalta oikeuttaa yksilöiden autonomisuuden toteamalla, että ”ketään ei voi ... vaatia muuttumaan” (rivi 92), mutta samanaikaisesti velvoittaa huomioimaan relationaalisuuden vaatimukset (rivit 94–95).

Aineisto-otteessa 5 näytimme, miten konsultti tasapainoili autonomisuuden ja relationaalisuuden diskurssien välillä. Hän oikeutti osallistujien autonomisuuteen kohdistuvia odotuksia samalla

ohjaten huomiota yksilöiden sijasta toimintaan ja sujuvan yhteistyön edellytyksiin. Käyttäytymistä koskevista muutosvaatimuksista hän puhui ei-ehdottomilla tai niiden kohtuullisuutta korostavilla tavoilla. Konsultin puhetapa sai keskustelussa jalansijaa yhden ohjattavan puhuessa vähemmän mustavalkoisella tavalla aiemmin vastakkaisina näyttäytyneistä moraalista järjestyksistä.

Aineisto-otteen 6 kautta seuraamme, kuinka keskustelu yhteistyöstä jatkui hieman myöhemmin konsultin kutsuttua esimiestä kertomaan yhteistyötä koskevista ajatuksistaan. Konsultti kutsuu esimiestä osallistumaan yhteistyötä koskevaan keskusteluun. Pyytämällä Maria puhumaan nimenomaan ”esimiehenä” (rivi 1) konsultti tuo esille, että Marilla on esimiehenä institutionaalista valtaa ja siihen liittyvä oikeus määritellä työhön ja työn tekemisen tapaan liittyviä tavoitteita. Puhumalla ”hyvästä työssäoloikäytännöstä” (rivi 6) esimies korostaa työtehtävän rooliluonnetta. Tämä puhetapa velvoittaa henkilön toimimaan tietyllä tavalla, mutta ei olemaan henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan tietynlainen. Seuraavassa esimies perustelee näkemystään kuvaamalla ”työssäoloikäytännöstä” koituvia hyötyjä (rivit 8–11).

Ritva kuitenkin kyseenalaistaa esimiehen puhettavan toimivuuden (rivi 12). Pitkän tauon (rivi 13) jälkeen esimies ryhtyy puolustamaan puhettaansa ja kertoo, kuinka hän oli ohjeistanut työntekijöitä ”näyttelemään ... iloista hoitajaa” (rivi 16). ”Näytteleminen” on lähellä hänen edellä käyttämäänsä ”työssäoloikäytännön” (rivi 6) käsitettä. Siinäkin tuotetaan ajatus tietynlaisen roolin ottamisesta. Tämän puhettavan mukaan henkilö voi käyttäytyä työroolin puitteissa relationaalisuutta priorisoiden, mutta tietynlaisen autonomisuuden säilyttäen ja ilman velvoitetta muuttua henkilönä.

Ritva ei edelleenkään osoita vakuuttuvansa esimiehen tarinasta (rivi 18). Tätä seuraa pitkä keskustelu koskien aikaa, jolloin työyhteisössä oli opiskelija harjoittelemassa (rivit 19–45). Tässä keskustelussa puheenvuorot puolustavat ”näyttelemisen” toimivuutta (rivit 26–28 ja 31). Selkeimmin ”näyttelemisen” toimivuuden puolesta puhuu Eeva kertomalla, kuinka hänen huonotkin ”päivänsä muuttuivat paremmiksi”, kun työpaikalla tehtiin asioita ”positiivisella meiningillä” (rivit 36–45). Tämän diskurssin ja siihen kytkeytyvän relationaalisuutta korostavan moraalisen järjes-

tyksen mukaan henkilö voi toimia työpaikkaroolissaan yhteistyötä edistävillä tavoilla riippumatta siitä, miltä hänestä tuntuu, ja vielä niin, että tämä kääntyy hänenkin hyväkseen.

Lopuksi konsultti sanoo Eevan puheenvuoroa tiivistäen, että ”tavallaan se (käyttäytyminen) ei pelkästään heijasta sitä olotilaa vaan se myös ... vaikuttaa siihen” (rivit 46–48). Tässä päätelmässä

autonomisuus- ja relationaalisuusdiskursseja ei aseteta vastakkain, vaan kytketään toisiinsa niin, että relationaalisuuden priorisoiminen ei näyttäydä yksilöä rajoittavana vaan häntä hyödyttävänä valintana.

Aineisto-ote 6 osoitti, kuinka keskustelussa tuotettiin aiempaa loivempia tai vähemmän vaativia tapoja puhua relationaalisuuden tuotta-

36'52"

1. K: kuinkas sä Mari esimiehenä sitten niinku näät
2. missä kohden pitäisi reagoida toisin (2)
3. M: hoitajien (.) keskinäisessä

Poistettu 65 s; esimies puhuu tunnistettavalla tavalla organisaatiosta

4. M: nin-nin tota noin mun mielestä
5. se vaan niinku kuuluu niihin hyviin (.)
6. hyvään <työssäolokäytäntöön> että-että tehdään sitä työtä ja
7. \$thhää on ihan kornia mutta\$ niin sanotusti ilosemmalla mielellä
8. ni tai ilosella mielellä
9. tekee niinkun jenenminkin työtä ja hyvässä niinku (.)
10. työsuhteessa (.) ku on kaikilla menee kivasti täällä työpaikalla
11. ni pystyy tekemään ja saa aikaseks vaikka ihan mitä vaan (1)
12. R: ku ei se toimi
13. (3)
14. M: nii [mutta sen takiahan] mä juurikin sanoin
15. T: [(naurua)]
16. heille että (.) he nyt vaikka näyttelivät sitte iloista hoitajaa (.)
17. kuukauden päivät
18. R: no jtoimiks se näyttelminen
19. M: no hyvin toimi ainakin opiskelijan olo ajan
20. ((naurua))
21. M: [mä ainakin toivon että]
22. [(päällepuhumista)]
23. M: [mä ainakin toivon että opiskelijalle jäi
24. semmonen positiivinen fiilis
25. M: mitä minä opiskelijaa haastattelin tossa lyhyesti
26. niin hän oli (.) erittäin tyytyväinen
27. niinkun (.) kaikkienensa tähän (.) saamansa oppiin ja-ja
28. hänest oli hirveen kiva olla täällä
29. niin emmä usko että hän niinku sinänsä mitään suuria epäkohtia
30. täällä [huomas]
31. L: [mut Ansku] nautti siitä ohjaamisesta itekki paljo
32. T: mm
33. T: kyllä ja Ansku [sano sitä]
34. E: [ja se mun] mielestä niinku
35. vahvasti tätä ajatusta siitä että-et
36. enhän mä nyt kolmen viikon aikana joka aamu ollu
37. niin maailman pirteimmilläni ja-ja parhaimmillani (.)
38. mut siitä huolimatta kun se (.)
39. opiskelija oli sitte kuitenkin niinku (.) positiivinen
40. ja-ja niinku tehtiin yhdessä niinku positiivisella meiningillä
41. ni ne päivät muuttu paremmiks
42. oli paljon kivempi tulla töihin kun oli (.) positiivinen (.) tunnelma
43. K: [ni eli et (.) kysees]
44. E: [nii vaik] ois aamulla väsyttäny kiukuttanut
45. tai tehny mitä vaan ni oli paljo kivempaa [tulla]
46. K: [nii] eli tavallaan se ei
47. pelkästään heijasta sitä olotilaa
48. vaan se myös niinkun vaikuttaa siihen (.)

AINEISTO-OTE 6. ”Näyttelemisen” käsite mahdollistaa muutoksesta keskustelun identiteettiä uhkaamatta.

mista vaatimuksista. Työroolia korostavat ”hyvän työssäolokäytännön” ja ”näyttelemisen” käsitteet tekivät mahdolliseksi puhua relationaalisuudesta yksilöille seuraavista vaatimuksista tavoilla, jotka eivät kutsuneet toisia ohjattavia asettumaan puolustamaan oikeuttaan autonomiaan. Lopuksi keskustelussa purettiin autonomisuus- ja relationaalisuusdiskurssien vastakkainasettelua kuvaamalla relationaalisuudesta seuraavien velvoitteiden noudattamisen seurauksia pikemminkin yksilölle myönteisinä kuin häntä rajoittavina.

POHDINTA

Tässä artikkelissa olemme tarkastelleet konsultointikeskustelua moraalista järjestystä koskevan neuvottelun foorumina. Näytimme, kuinka yhteistyön kehittämistä koskevassa konsultointikeskustelussa rakentui moraalinen dilemma keskustelijoiden tuottamien moraalisten järjestysten erotessa toisistaan. Relationaalisuuden diskurssia tuotettiin vastuuttamalla työntekijöitä yhteistyön sujumisesta. Keskustelussa tähän törmäsi autonomisuuden diskurssi, jota erityisesti yksi keskustelijosta tuotti vetoamalla oikeuteen ilmaista itseään työpaikalla sellaisena kuin hän katsoo olevansa. Konsultti käsitteli tuotettua moraalista dilemmaa kaksoistehtävänä. Hänen puhetapansa suuntautuivat toisaalta oikeuttamaan henkilöiden autonomisuutta, mutta samalla hän kutsui ohjattavia jatkamaan keskustelua yhteistyön sujumisen edellytyksistä. Tästä seurasi keskustelua, jossa vastakkainasettelua ja syytös-puolustusasemia tuottavien puhetapojen tilalle ehdotettiin uusia käsitteitä, joiden kautta autonomisuuden ja relationaalisuuden vaatimukset eivät tulleet kuvatuiksi toisilleen vastakkaisina vaan samanaikaisesti mahdollisina.

Analyysimme kohteena ollut konsultointikeskustelu näyttäytyi uudenlaisten puhe- ja keskustelutapojen yhteisenä hakemisena jännitteisessä tilanteessa. Työyhteisö etsi konsultin johdolla tapaa keskustella työyhteisön moraalista järjestyksestä tavoilla, joista ei seuraisi keskustelun pysähtymistä syytös- ja puolustusasemiin. Näytimme, kuinka keskustelun alussa varsin ehdottomina tuotettuja autonomisuuden ja relationaalisuuden diskursseja muokattiin vähemmän vaativiksi. Ha-

vaintomme tukee ajatusta, jonka mukaan jyrkillä tai ehdottomilla tavoilla muotoillut organisaatiota koskevat näkemykset ja ratkaisuehdotukset (”joko-tai”) voivat tuottaa keskusteluiden jumittumista ongelmallisiin asetelmiin kun taas useita näkökulmia (”sekä-että”) sisällyttävät puhettavat voivat edesauttaa uusien ja organisaation kannalta hyödyllisempien näkökulmien muodostumista (Bushe & Storch, 2015; Johnson, 1996).

Moraalisten järjestysten kannalta kiinnostava havainto oli, että konsultointikeskustelussa neuvoteltiin työyhteisön moraalisen järjestyksen lisäksi itse konsultointikeskustelun moraalista järjestyksestä. Tämä ilmeni selkeimmin sekä konsultin että yhden työntekijän puheenvuoroissa. He kritisoivat puheenvuoroissaan tapaa, jolla keskustelussa oli esitetty syytöksiä ja tuotettu keskinäistä vastakkainasettelua. Näin he tuottivat keskusteluun ymmärrystä, jossa syylästäminen näyttäytyi moraalisesti ongelmallisena. Tätä itse keskustelua koskevaa moraalisen järjestyksen muutosta voisi lähestyä Gergenin (2011) ’toisen asteen moraalin’ käsitteellä. Sillä hän tarkoittaa dialogin käymisen tapoja koskevaa moraalista eli sitä, kuinka ihmiset asettuvat dialogiin ja kohtelevat toistensa näkökulmia arvostavasti huolimatta mahdollisesti voimakkaistakin näkemyseroista.

Näytimme, kuinka konsultointikeskustelussa tuotettiin useita uusia metaforia, joiden kautta oikeuksista ja velvollisuuksista kyettiin puhumaan aiempaa hyväksyvämmillä tavoilla. Tällaisia sekä autonomisuuden että relationaalisuuden vaatimukset huomioivia metaforia olivat muun muassa ”särmien hiominen” ja ”näyttelemisen”. Tämä tukee ajatusta, jonka mukaan metaforat voivat edistää uudenlaista keskustelua ja kutsua uusia merkityksenantoja (Marshak, 2013). Havaintomme viittaa siihen, että konsultointikeskustelu voi luoda mahdollisuuksia ’toisen asteen moraalin’ mukaisen relationaalisen vastuullisuuden edistämiseen ja että uudet metaforat voivat olla yksi väylä tähän. ’Toisen asteen moraalista’ tarjoaa mielenkiintoisen käsitteen tulevaa konsultoinnin tutkimusta ajatellen ja voi toimia hyödyllisenä käsitteellisenä työkaluna myös käytännön työtä tekeville konsulteille.

Aineistossamme havainnollistui, kuinka toisia kohtaan esitetyt syytökset ja ehdottomina esitetyt vaatimukset tarjosivat osalle keskustelijoista

kielteistä identiteettiä, jota he asemoituivat torjumaan. Myös toisissa tuoreissa tutkimuksissa on osoitettu, kuinka tarjottujen asemien torjuminen voi tuottaa konfliktia työyhteisöön (Hirvonen, 2019) ja kuinka kielteistä identiteettiä tarjoavat asemat kutsuvat vastustusta (Zanin & Bisel, 2018). Konsultointikeskustelua voikin havaintojemme perusteella ajatella mahdollisena uudelleen asemoitumisen foorumina, jossa epäsuotuisista asemista voidaan neuvotella uudelleen keskustelemalla asioista tavoilla, jotka mahdollistavat itse kullekin myönteisen identiteetin säilyttämisen. Havaintojemme perusteella konsultti voi hyödyntää omaa erityistä asemaansa edistäessään tällaista asemointia. Hän voi pyrkiä tähän esimerkiksi vaihtamalla näkökulmia ja edistämällä vastakkainasetteluiden sijasta useita näkökulmia sisällyttävää asioiden tarkastelua.

Asemointiin kytkeytyvät kysymykset vallasta näyttäytyivät aineistossamme jo konsultointistunnon lähtökohdissa. Konsultti oli tullut paikalle esimiehen aloitteesta ja toimeksiannosta. Tästä oli syntynyt esimiehen ja konsultin välille lähtökohtainen liittouma. Tapaaminen järjestettiin ohjattavien työaikana, ja heillä oli velvoite osallistua tapaamiseen. Valta-asetelmat ilmenivät myös mikrovuorovaikutuksessa eli siinä, miten konsultointikeskustelun aihetta ja rakennetta määriteltiin. Konsultti käytti institutionaalista valtaansa ohjaamalla keskustelua jakaen puheenvuoroja sekä määrittellen keskustelun aihetta ja tapoja. Konsultin institutionaalinen valta ei kuitenkaan näyttäytynyt tässä suhteessa aukottomana. Toisinaan ohjattavat keskeyttivät konsultin ja vaihtoivat puheenaihetta. Myös he määrittelivät sitä, miten yhteistyön haasteista olisi suotavaa puhua ja millaiset puhutavat ovat moraalisesti ongelmallisia. Joissakin kohdin nämä puhutavat vaikuttivat hyödyntävän konsultin päämääriä ja hän liittyi niihin. Aineistossamme valta näkyi myös siinä, kenen määritelmät itse kunkin oikeuksista ja velvollisuuksista saivat keskustelussa tilaa ja oikeutusta. Tutkimuksemme tukee havaintoa, jonka mukaan monenkeskisissä konsultointitilanteissa toimiva organisaatiokonsultti joutuu tasapainoilemaan tilanteisen tasa-arvoisuuden ja organisaation institutionaalisten rakenteiden tuottaman vallan epäsymmetrian välillä (Puutio, Kykyri & Wahlström, 2008). Haasteeksi konsul-

tille tulee tuottaa kaikille tasapuolisesti keskustelutilaa häivyttämättä organisaation hierarkkista asetelmaa.

Tutkimuksemme rajoitteena voi pitää aineistomme rajautumista yhden organisaation konsultointiprosessiin. Aineistossa osoitetuilla puhetoivoilla voi kuitenkin olla siirrettävyyttä toisiin konsultointitilanteisiin. Havaintomme osoittaa, että moraalinen järjestys tarjoaa käyttökelpoisen käsitteen diskursiivisten jännitteiden ja niiden muutoksen tutkimiseen. Tutkimuksemme rajoittumisesta yhteen konsultointitapaamiseen seuraa, että emme voi tehdä sen perusteella johtopäätöksiä artikkelissa kuvattujen diskursiivisten muutosten pysyvyydestä. Tutkimuksemme toi kuitenkin tärkeää tietoa siitä, miten moraaliset dilemmat voivat ilmetä konsultointikeskustelussa ja millaisia haasteita ne voivat tuottaa konsultoinnin ihanteiden mukaiselle toiminnalle. Aineiston rajaus voi tuottaa myös kysymyksen siitä, kuinka relevantti käyty keskustelu oli koko konsultointiprosessia ajatellen. Yhden kirjoittajan kokemus konsultointiprosessin ohjaajana toimimisesta tukee sitä, että tässä artikkelissa esittelemämme aiheet ja moraaliset jännitteet olivat esillä koko konsultointiprosessin ajan ja relevantteja sen kannalta. Hänen konsulttiroolistaan mahdollisesti seuraavaa analyysin ja johtopäätösten vinoutumisen riskiä olemme hallinneet analysoimalla aineistoa yhdessä siten, että konsultointiprosessiin osallistumattomat kirjoittajat ovat tuoneet analyysiin ulkopuolisen kuulijan näkökulmaa. He pystyivät arvioimaan konsulttina toimineen kirjoittajan havaintoja sekä kiinnittämään huomiota myös sellaisiin keskustelun kulun kannalta merkittäviin piirteisiin, joita konsulttina toiminut kirjoittaja ei ollut noteerannut. Tulosten luotettavuutta lisää myös se, että olemme avanneet analyysin perustana toimineet aineisto-otteet ja niiden perusteella tekemämme analyysin lukijan arvioitavaksi.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä artikkelissa osoitimme, että moraalisen järjestyksen käsite tarjoaa mielekkään tavan tutkia konsultointivuorovaikutusta. Konsultointikeskustelun lähestyminen tämän käsitteellisen lins-

sin avulla voi auttaa ymmärtämään paremmin konsultointikeskusteluissa usein muodostuvia jännitteitä ja konflikteja. Konflikteissa voi olla kysymys moraalista dilemmissä eli erilaisista tavoista puhua itse kunkin oikeuksista ja velvollisuuksista. Konsultointikeskustelu voi auttaa työyhteisön jäseniä löytämään uudenlaisia, vähemmän ehdottomia, puhetapoja tällaisessa tilanteessa. Havaintojemme mukaan esimerkiksi uudet metaforat voivat edistää tällaista keskustelua. Vähemmän ehdottomilla tai vaativilla tavoilla tuotetut diskurssit voivat asemoida keskustelijoita suotuisampiin asemiin ja siten auttaa välttämään syytös-puolustusasemiin juuttumista.

Konsultti voi pyrkiä edistämään uudenlaisten merkitysten muodostumista esimerkiksi suuntaa-

malla keskustelua, antamalla erilaisille näkemyksille tilaa, suojaamalla ohjattavien kasvoja ja ottamalla kantaa siihen, millaiset keskustelutavat ovat suotavia. Havaintojemme perusteella konsultti ei kuitenkaan yksin päättää konsultointikeskustelun moraalista järjestyksestä, vaan myös ohjattavat osallistuvat sen rakentamiseen puheenvuoroiltaan. Voikin ajatella, että ehdottomat ja voimakkaan kielteisesti toisia asemoivat puheenvuorot tuottavat konsultille 'tilanteisia tehtäviä', jotka hänen täytyy ratkaista edistääkseen konsultointikeskustelun käymistä 'toisen asteen moraalisuuden' (Gergen, 2011) ehdoilla.

Artikkeli on saatu toimitukseen 28.2.2020 ja hyväksytty julkaistavaksi 10.7.2020.

Viite

¹Litteraatiossa käytetyt erikoismerkit on esitetty Liitteessä 1.

Lähteet

- Bergmann, J. R. (1998). Introduction: Morality in discourse. *Research on Language and Social Interaction*, 3, 279–294.
- Bisel, R. S. & Barge, J. K. (2011). Discursive positioning and planned change in organizations. *Human Relations*, 64, 257–283.
- Bushe, G. R. & Storch, J. (2015). Generative image: Sourcing novelty. Teoksessa G. R. Bushe & R. J. Marshak (toim.), *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change* (s. 101–122). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Corrigan, C. (2015). Hosting and holding containers. Teoksessa G. R. Bushe & R. J. Marshak (toim.), *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change* (s. 291–304). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Davies, B. & Harré, R. (1990). Positioning: The discursive production of selves. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 20, 43–63.
- Drew, P. (1998). Complaints about transgressions and misconduct. *Research on Language and Social Interaction*, 31, 295–325.
- Erkama, N. (2010). Power and resistance in a multinational organization: Discursive struggles over organizational restructuring. *Scandinavian Journal of Management*, 26, 151–165.
- Gergen, K. J. (2011). From moral autonomy to relational responsibility. *Zygon: Journal of Religion & Science*, 46, 204–223.
- Grant, D. & Marshak, R. J. (2011). Toward a discourse-centered understanding of organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47, 204–235.
- Hall, S. (2001). Foucault: Power, knowledge and discourse. Teoksessa M. Wetherell, S. Taylor & S. J. Yates (toim.), *Discourse theory and practice: A reader* (s. 72–81). London: Sage.
- Harré, R. (1995). Agentive discourse. Teoksessa R. Harré & P. Stearns (toim.), *Discursive psychology in practice* (s. 120–136). London: Sage.
- Harré, R. (2012). Positioning theory: Moral dimensions of social-cultural psychology. Teoksessa J. Valsiner (toim.), *The Oxford handbook of culture and psychology* (s. 191–206). NY: Oxford University Press.
- Harré, R., Moghaddam, F. M., Cairnie, T. P., Rothbart, D. & Sabat, S. R. (2009). Recent advances in positioning theory. *Theory & Psychology*, 19, 5–31.
- Harré, R. & Van Langenhove, L. (1999). *Positioning theory: Moral contexts of intentional action*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Hirvonen, P. (2019). Positioning, conflict, and dialogue in management teams. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 14, 444–464.
- Holman, P. (2015). Complexity, self-organization and emergence. Teoksessa G. R. Bushe & R. J. Marshak (toim.), *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change* (s. 123–149). Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- Johnson, B. (1996). *Polarity management: Identifying and managing unsolvable problems*. Amherst: HRD Press.
- Kurri, K. (2005). *The invisible moral order: Agency, accountability and responsibility in therapy talk*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kurri, K. & Wahlström, J. (2005). Placement of responsibility and moral reasoning in couple therapy. *Journal of Family Therapy*, 27, 352–369.
- Kykyri, V.-L. & Puutio, R. (2015a). Johdanto konsultointiin ja konsultatiiviseen työotteeseen. Teoksessa R. Puutio & V.-L. Kykyri (toim.), *Konsultointi keskusteluna – vuorovaikutuksen vivahteita ja tilanneherkkää tasapainoilua* (s. 16–29). Oulu: Metanoia Instituutti.
- Kykyri, V.-L. & Puutio, R. (2015b). Kriittikin ja moitteen esittäminen ja käsittely muutostilanteessa. Teoksessa R. Puutio & V.-L. Kykyri (toim.), *Konsultointi keskusteluna – vuorovaikutuksen vivahteita ja tilanneherkkää tasapainoilua* (s. 115–132). Oulu: Metanoia Instituutti.
- Kykyri, V.-L. & Puutio, R. (2018). Conflict as it happens: Affective elements in a conflicted conversation between a consultant and clients. *Journal of Organizational Change Management*. doi:10.1108/JOCM-10-2016-0222.
- Kykyri, V.-L., Puutio, R. & Wahlström, J. (2007). Inviting interactional change through 'tricky situations' in consulting – Handling criticism and blame. *Journal of Organizational Change Management*, 20, 633–651.

- Lambrechts, F., Grieten, S., Bouwen, R. & Corthouts, F. (2009). Process consultation revisited: Taking a relational practice perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45, 39–58.
- Marshak, R. J. (2013). Leveraging language for change. *OD Practitioner*, 45, 49–55.
- McKenzie, P. J. & Carey, R. F. (2000). "What's wrong with that woman?" Positioning theory and information-seeking behavior. *Proceedings of the Annual Conference of CAIS*. doi:10.29173/cais20.
- Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. (2009). *Kurssi kohti diskurssia*. Tampere: Vastapaino.
- Pohjola, M., Kykyri, V.-L. & Laitila, A. (2018). Neuvottelu vastuusta ja toimijuudesta. *Psykologia*, 53, 386–401.
- Pohjola, M. & Puutio, R. (2018). Osallistava työyhteisöinterventio diskursiivisen kamppailun näyttämönä. *Työelämän tutkimus*, 16, 98–112.
- Potter, J. & Wetherell, M. (1987). *Discourse and social psychology: Beyond attitudes and behavior*. London: Sage.
- Puutio, R. (2009). *Hidden agendas. Situational tasks, discursive strategies and institutional practices in process consultation*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Puutio, R., Kykyri, V.-L. & Wahlström, J. (2008). Constructing asymmetry and symmetry in relationships within a consulting system. *Systemic Practice and Action Research*, 21, 35–54.
- Puutio, R., Kykyri, V.-L. & Wahlström, J. (2013). Sensitivity in topic development and meaning making in a process consultation contract meeting. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 8, 104–121.
- Robles, J. (2015). Morality in discourse. Teoksessa K. Tracy, C. Ilie & T. Sandel (toim.), *The international encyclopedia of language and social interaction* (s. 1–5). Oxford: Wiley.
- Schein, E. H. (1998). *Process consultation revisited*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Schmuck, R. A. (1995). Process consultation and organization development. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 6, 199–205.
- Thatchenkery, T. J. & Upadhyaya, P. (1996). Organizations as a play of multiple and dynamic discourses: An example from a global social change organization. Teoksessa D. M. Boje, R. P. Gephart, jr & T. J. Thatchenkery (toim.), *Post-modern management and organization theory* (s. 308–330). Thousand Oaks: Sage.
- Tirado, F. & Gálvez, A. (2007). Positioning theory and discourse analysis: Some tools for social interaction analysis. *Forum Qualitative Social Research*, 8. Haettu 23.6.2020 osoitteesta <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0702317>.
- Van Langenhove, L. (2017). Varieties of moral orders and the dual structure of society: A perspective from positioning theory. *Frontiers in Sociology*, 2, 1–13.
- Wahlström, J. (2016). Constructing the moral order of a relationship in couples therapy. Teoksessa M. Borcsa & P. Rober (toim.), *Research perspectives in couple therapy. Discursive qualitative methods* (s. 149–165). London: Springer.
- Whittle, A., Mueller, F. & Mangan, A. (2009). Storytelling and 'character': Victims, villains and heroes in a case of technological change. *Organization*, 16, 425–442.
- Winslade, J. M. (2005). Utilising discursive positioning in counselling. *British Journal of Guidance & Counselling*, 33, 351–364.
- Zanin, A. C. & Bisel, R. S. (2018). Discursive positioning and collective resistance: How managers can unwittingly co-create team resistance. *Management Communication Quarterly*, 32, 31–59.

LIITE I. Litteraatiomerkit.

(l)	Suluissa olevat numerot ilmaisevat tauon pituuden sekunneissa
(.)	Suluissa oleva piste ilmaisee mikrotaukoa (alle 0.5 sekuntia)
tauo=	
=ta	Yhtä kuin -merkki ilmaisee tauon puuttumista puheenvuorojen väliltä
[päälle]	
[puhutt]ua	Hakasulut ilmaisevat päällekkäispuhunnan alku- ja loppukohtat
<u>painotus</u>	Alleviivaus ilmaisee painotusta puheessa
kuu- kuulin	Tavuviiva keskeneräisen sanan lopussa ilmaisee takeltelua/änkytystä
((huomioita))	Kaksinkertaisten sulkujen sisään litteroija on kirjannut tilannetta koskevia huomioitaan
°hiljaa°	Astemerkit ilmaisevat hiljaisella äänellä sanottua
↑nousee	Ylöspäin osoittava nuoli ilmaisee nousevaa intonaatiota
↓laskee	Alaspäin osoittava nuoli ilmaisee laskevaa intonaatiota
>nopea<	Nopeutettu jakso puheessa
<hidas>	Hidastettu jakso puheessa
.hhh	Kuuluva sisäänhengitys
hhh	Kuuluva uloshengitys
\$hymyä\$	Hymyillen sanottu sana tai jakso

POHJOLA, M., KYKYRI,
V.-L., LAITILA, A.,
& HOLMA, J.

**Collaborative
construction and
handling of a
moral dilemma in a
consultation meeting
concerning development
of workplace
collaboration**

Psykologia 56 50–66
Tallinn ISSN 0355-1067 (printed)
ISSN 2670-322X (online)

Organizational consultants that rely on participative and dialogical methods face situations where consultees give contradictory views on work and development needs. In these situations it may be challenging to continue the dialogue and conversation may get stuck in polarized conflict. In turn, this may make it difficult to fulfil the aim of promoting new ways of thinking. In this article, we demonstrate how discourses that construct moral orders in contradictory ways collide and promote this kind of situation in a consultation meeting. The study data comprised of an audio recording of one consultation meeting and its transcription. Data was

analyzed by using concepts of moral order and discursive positioning. We make visible how discourses that the consultees relied on produced moral orders in contradictory ways, and how struggle between discourses of autonomy and relationality produced moral dilemma. We consider how the consultant treated this dilemma as a double task by inviting the consultees to continue dialogue, at the same time, protecting participants' faces. What followed was discussion where discourses were modified and produced in new, less demanding, ways. New concepts and metaphors allowing for talk about duties for collaboration — without threatening identities of the participants — were brought into the conversation. By bringing the concept of moral order into the field of organizational studies, our study provides conceptual tools for consultants and other agents working with organizations to understand and to deal with conflicts of a moral nature.

Keywords:

morality, moral orders,
discourse, positioning, process
consulting

Authors:

Mikko Pohjola, Lic.A.
(Psych.),
specialist training in work and
organizational psychology,
occupational health
psychologist,
Terveystalo, Hyvinkää,
Finland,
mikko.pohjola@terveystalo.
com,
+358405782289

Virpi-Liisa Kykyri, PhD,
title of docent in clinical
psychology, university lecturer,
Department of Psychology,
University of Jyväskylä,
Finland;
Faculty of Social Sciences /
Psychology,
Tampere University,
Finland

Aarno Laitila, PhD,
title of docent, senior lecturer,
Department of Psychology,
University of Jyväskylä,
Finland

Juha Holma, PhD,
title of docent, professor,
Department of Psychology,
University of Jyväskylä,
Finland