

## Opiksi organisaatioille ja konsulteille

Puutio, Risto & Heikkilä, Jukka-Pekka (2018). Organisaatio prosessina. Muodonmuutoksen konsultointi. Metanoia Instituutti. 246 sivua.

ORGANISAATIO PROSESSINA koostuu 11 artikkelista, joita yhdistää organisaation muutos -teema. Kirjoittajat edustavat vahvaa konsultoinnin ja organisaatioelämän asiantuntijuutta. Artikkelit on kirjoitettu huolellisesti, ja ne sisältävät paljon kansainvälistä lähdemateriaalia. Muutamit artikkelit sisältävät käytännön kehittämistyötä kuvaavia empirisiä havainnoja, mutta kaikissa on panostettu käsitteiden yksityiskohtaiseen pohdintaan.

Teoksen sanoma tiivistyy muutamaaan väittämään. ”Pysyvyyden sijaan todellisuus ajatellaan liikkeessä olevana” (s. 10). Muutos on jatkuvaa ja dynaamista, mikä tarkoittaa, että aiemmin tunnistetut muutoksen vaiheet -ajattelun voi heittää romukoppaan. Muutos on ainakin osittain ennakoimaton ja hallitsematon, jolloin merkitykselliseksi muodostuu kyky tunnistaa omaa toimintatapaa liikkeessä olevana.

Poikkeamat ja muutoksen tuomat yllätykset kannattaisi opetella näkemään energiaa tuovina ja uudistumista edistävinä. On opittava muutoksista, kokeiluista ja yllätyksistä. ”Kehittämisen fokus suuntautuu pysyvien rakenteiden suunnittelusta kohti jatkuvan ja ketterän uudelleenorganisoinnin mahdollisuuksia” (s. 17).

### KONSULTTI MUUTOSTEN LUOTSINA

Lukijana aloin ahdistua: mistä organisaatioissa löydetään voimaa sietää jatkuvaa muutoksen tilaa? Osataanko niissä yhteistuumin tunnistaa, mistä muutoksesta milloinkin on kyse? Mistä organisaatiot löytävät niin viisaita ja ystävällisiä konsultteja, jotka auttavat selviytymään jatkuvassa liikkeessä olemisessa? Syntyykö organisaatioihin muutoskyvyttömiä paaria- luokkia?

Kysymykseni kuvastavat niitä jännitteitä, joiden vallassa organisaatiot elävät. Kuten teoksessa kuvataan, dynaamisuuden ja staattisuuden jännite on koko ajan olemassa. Samoin yksilön ja yrityksen väliset intressiristiriidat ovat todellisuutta. Vahva suuntautuminen tulevaisuuteen voi synnyttää tulkintoja aiemmin käytettyjen toimintatapojen arvottomuudesta.

Onneksi kirjasta löytää myös lohduttavia sanoja ja selviytymisen uskoa lisääviä kuvauksia onnistuneista organisaation kehittämistoimista. Useassa artikkelissa tarjotaan organisaatioiden tueksi konsultin apua ja analysoidaan monipuolisesti, minkälaisesta roolista käsin konsultti parhaiten auttaisi organisaatioita elämään muutosten kanssa.



Kuten Risto Puutio kirjoittaa: ”Konsultin keskeistä osaamisaluetta on havainnoida organisoitumista ja tuottaa kokemuksia uusista organisoitumisen mahdollisuuksista” (s. 23). Timo Totro antaa organisoitumisen filosofista taustaa pohtiessaan olennaisia kysymyksenasetteluja konsulttien avuksi, esimerkiksi: Mikä jatkuu ja mikä muuttuu organisaatioissa? Keitä me olemme nyt ja tulevaisuudessa ja mitä teemme?

Tulkintakehikkoa muuttamalla voidaan selviytyä vaikkapa konflikteista, kuten Jarmo Manner kuvaa, koskien sovitteluprosessien läpivientä. Kriisi- tai konfliktitilanteiden ratkomisessa konsultti voi auttaa henkilöstöä tunnistamaan, mitä erilaisia dilemmoja, ristiriitaisia jännitteitä on vallalla ja koettujen konfliktien taustalla, sen sijaan, että haetaan syyllisiä.

### ORGANISAATIOT ELÄVÄT JÄNNITTEISTÄ

Erityisesti konsultista on apua, jos dilemmat osataan hahmottaa

## KONSULTTI ON ORGANISAATIOKLOVNI, JOKA AUTTAA HAVAITSEMAAN ORGANISAATION PIILOSSA OLLEITA PIIRTEITÄ.

jännitteinä, joiden kanssa opetellaan elämään. Jarmo Manner pohjaa ajattelutapaan, jossa konfliktien ratkaisun sijaan pyritään elämään jännitteitä jäsentäen ja niiden seurauksia hyödyntäen. Jussi Onnismaa auttaa ymmärtämään ajan kokemusten moninaisuutta: nykyhetki sisältää niin mennyttä kuin tulevaa, joku ohjautuu enemmän tulevan ja joku toinen menneen kautta.

Jatkuvan muutoksen ahdistavuuden sietämisessä sosiaalinen vuorovaikutus ja yhteistyön onnistuminen ovat merkityksellisiä. Virpi-Liisa Kykyri toteaa, että kyky olla valppaasti läsnä, yhteydessä oleminen, vuorovaikutussääntöjen omaksuminen ja jaetun nykyhetken yhteinen kokemus edistävät tyydyttäväksi ja turvalliseksi koettua vuorovaikutusta.

Kykyri tuo myös esiin vuorovaikutuskokemusten ruumiillisuuden: miten me arvioimme uuden yhteistyösuhteen alkaessa uuden yhteistyösuhteen alkaessa inostavuutta kumppanin ruumiin kielen ja omien ruumiillisten aistimustemme pohjalta. Arvioimme ihmisten välistä yhteen sovittautumista, ajatusten ja merkitysten synkronoitumista, vuorovaikutuksen tahdittumista ja resonoinnin onnistuneisuutta.

### JOUSTAVUUS ON SELVIITYMISEN EHTO

Muutoksissa jaksetaan oppia, kun toimijoiden välillä on luottamusuhde. Mirjami Ikonen antaa monipuolisessa artikkelissaan luottamisen prosessista välineitä niin konsulteille kuin muillekin organisaatioiden kanssa työskenteleville. Luottaminen on dynaaminen, muuntuva prosessi, kuten Ikonen toteaa: “[...] luottamisen prosessin pärskeet ja roiskeet näkyvät organisaation arjessa” (s. 171). Siitä ovat vastuussa niin esimiehet kuin työntekijät. Suopeus, hyvätahtoisuus ja vastuullisuus rakentavat luottamista. Raikasta ajattelussa on se, että luottamusta ei käsitellä yksilön persoonallisena piirteenä, pysyvyytenä, vaan muuntuvana, henkilöiden välisenä vuorovaikutusprosessin ilmiönä.

Muutoksessa toimintakyvyn säilyttäminen edellyttää resilienssiä eli joustavuutta, mitä Mika Nieminen ja Heli Talja kuvaavat kolmen esimerkitapauksen avulla. Resilienssiä voidaan organisaatioissa ”lisätä tukemalla monimuotoisuutta, edistämällä kommunikaatiota, oppimista ja kokeiluja, laajentamalla henkilöstön osallistumista ja hajauttamalla johtamista” (s. 204).

Teoksessa kuvataan konsultin monenlaisia rooleja. Jukka-Pekka

Heikkilän artikkelista nousevat kuvaukset konsultista organisaatioklovnina, joka auttaa henkilöstöä havaitsemaan omasta toiminnastaan aiemmin piilossa pysyneitä piirteitä. Muutoksissa tämä voi olla rikastava kokemus, varsinkin jos havahdutaan osaamisen huomaamiseen. Konsultti on myös kanssakuvittaja, joka auttaa organisaatiota näkemään muutoksensa vaihtoehtoja.

Teosta voi suosittelua konsulteille, työnohjaajille, henkilöstön kouluttajille ja kehittäjille. Ei niinkään aloittelijoille vaan ammattilaisille, koska auetakseen teksti edellyttää melkoisen vankkaa sekä teoreettista että käytännön osaamista. Ajankohtaisuudessaan teos antaa paljon uusia ajatuksia ja välineitä organisaatioiden muutostilanteiden jäsentämiseksi.

### SOILI KESKINEN

PsT, kasvatustieteen professori emerita työ- ja organisaatiopsykologian dosentti, työnohjaaja