

## Konsultointia kaaoksen reunalla

Risto Puutio & Virpi-Liisa Kykyri (toim.) (2015). Konsultointi keskusteluna. Vuorovaikutuksen vivahteita ja tilanneherkkää tasapainoilua. Metanoia instituutti, Oulu. 284 s. ISBN 978-952-67406-7-6.

ORGANISAATIOIDEN SANOTAAAN elävän pysyvyyden ja muutoksen jännitteissä, usein kaaoksen reunalla. Organisaatioajat- telun historia kertoo erilaisista selviytymiskeinoista. Nykyisen- kaltaisen liikkeenjohdon konsul- toinnin synty liittyy taylorilaiseen tieteelliseen liikkeenjohtoon ja rati- onalisointiin.

1900-luvun alussa syntyneen tieteellisen liikkeenjohdon ide- at toi Suomeen professori J. J. Sederholm. Hän tapasi Taylo- rin ja kertoi opin vaikuttaneen häneen ”ilmestyksen tavoin”. Sederholm kirjoitti maamme lehtiin uudesta ”taloudellisesta evankeliumista”. Haltioitunut ja jopa uskonnollissävyyinen tapa puhua taloudesta ei siis ole oman aikamme keksintö.

Taylorismin vastavoimaksi syntyi niin sanottu ihmissuhde- koulukunta. Työympäristön psy- kologisia vaikutuksia tutkittiin Britanniassa jo 1. maailmansodan aikana, mutta laajemmin oppi levisi Amerikassa Hawthorne- tutkimusten myötä. Ihmissuhde- koulukuntaa ja taylorismia yhdis- tivät tieteellisen objektiivisuuden tavoittelu ja toisaalta organisaati- on toimintaympäristön vähäinen havainnointi.

Organization development eli OD muotoutui osana toisen maailmansodan jälkeistä henki- tä ja aineellista jälleenrakennus- ta. Puution ja Kykyrin teoksen päätösluvun kirjoittaneen Timo Totron mukaan tutkimukselli- nen kiinnostus ryhmäilmiöihin, kuten humanistinen psykologia

ja Carl Rogersin (1902–1987) asiakaskeskeinen terapia samoin kuin Kurt Lewinin (1890–1947) dynaaminen kenttäteoria muo- dostivat OD:lle taustaa USA:ssa ja Britanniassa. Samoin John Deweyn (1859–1952) prag- matismi vaikutti OD:n toimintatut- kimukselliseen otteeseen, jossa tutkija on antropologin tapaan samanaikaisesti kohteensa sisä- ja ulkopuolella.

Organisaatioissa tehtävä työ perustuu yleensä jonkinlaisiin olettamuksiin systeemeistä. Sys- teemijattelua muuttivat niin luonnon- kuin ihmistieteiden monet kehityskulut. 1950-luvun tasapainohakuisen ja funktio- nalistisen systeeminäkemyksen sijaan on 1980-luvulta lähtien alettu korostaa systeemien ei-li-

nearisuutta, kompleksisuutta ja kaoottisuutta.

Organisaatiokulttuurinäkökulmaa kehittäneen Edgar Scheinin (s. 1928) mukaan yleiset ideaalit, normatiiviset toimintamallit tai ”parhaat käytännöt” eivät ole yksinkertaisesti siirrettävissä erilaisiin organisaatioihin. Schein kuvasi kolmea konsultointin mallia.

*Asiantuntijakonsultaatiossa* asiakas tunnistaa tarpeen, johon hänellä ei ole resursseja. Ostaja tietää tai ainakin luulee tietävänsä, mitä hän tarvitsee ja haluaa, että hän saa sitä konsultilta. Konsultille delegoidaan vaikkapa johdolle kuuluva vaikea tehtävä. *Diagnoosimallissa* asiakas tunnistaa epämääräisen häiriön tai toimimattomuuden ja kääntyy konsultin puoleen pyytään diagnoosia ja ratkaisua vaivaan. *Prosessikonsultoinnissa* oletetaan, että organisaation ongelmat ovat sidoksissa sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Organisaation muutokset muuttavat myös merkityksiä ja hyvinä pidettyjä ratkaisuja. Konsultaation pyrkimyksenä on inhimillisten prosessien ymmärtäminen ja vuorovaikutuksen parantaminen.

Työnohjaajan tavoin konsultti kutsuu eri osapuolia vuoropuheluun, mutta ei raportoi keskusteluita niille, jotka eivät ole paikalla.

#### TILANNEHERKKÄÄ TASAPAINOILUA

Puution ja Kykyrin kirja on ensimmäinen konsultointialan suomalaisteos, joka pohjautuu empiriseen tutkimukseen. Teok-

sen ansiona on paitsi teoreettinen vahvuus ja näkökulmien rikkaus, myös prosessin tekeminen näkyväksi koko rosoisuudessaan keskusteluesimerkkien avulla.

Hieman outoa on kirjan kirjoittajien merkitseminen toimittajiksi. Teos pohjautuu kirjoittajien väitöstutkimuksiin; Kykyrin *Helping clients to help themselves – Discursive perspective to process consulting practices in multi-party settings* sekä Puution *Hidden agendas – Situational tasks, discursive strategies, and institutional practices*.

Teos jakautuu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa kirjoittajat esittelevät kirjan tapausesimerkin ja johdattelevat lukijaa vuorovaikutustutkimuksen näkökulmiin ja käsitteisiin. Toinen osa rakentuu tapausesimerkkiin pohjautuvista empirisistä luvuista. Ääni- tai videotallennettujen keskusteluiden analyysillä etsitään vastauksia muun muassa siihen, kuinka konsultointiin tarvittavaa työsidosta luodaan, millaisia jännitteitä konsultaatiosuhteeseen liittyy ja kuinka niitä säädellään, tai kuinka arkaluonteisista keskusteluaiheista puhutaan konsultoinnissa ja miten niihin liittyvää uhkaa säädellään.

Kirjan kolmas osa tiivistää konsultoinnin ammattikäytännön hahmotuksia ja tuo esiin konsultoinnin eettistä pohdintaa sekä kriittisiä näkökulmia. Prosessikonsultointia verrataan muihin ammatillisiin instituutioihin ja pohditaan jatkotutkimuksen tarpeita.

Tapausesimerkinä on suomalaisen teollisuusyrityksen

t&k-osaamiskeskukseen muutos. Prosessiin osallistui runsaat 20 eri paikkakunnilla työskentelevää työntekijää. Toimeksiantokeskustelussa johto kuvaili ongelmaa siten, että uudessa tilanteessa henkilöstö kokee asemansa uhatuksi. Aiemmin korkealle arvostetut ja itsenäisessä asemassa olleet asiantuntijat tulevat nyt suoraan asiakaspalvelu- ja myyntipuolen toiveiden ja aloitteiden ohjauksiksi. Toimeksiantajien mukaan tarvitaan asiakkaan toiveiden tarkempaa kuuntelua ja koko tuotantoprosessin organisoimista tämän pohjalta.

Hämmentynyt konsultti kirjoitti päiväkirjaansa ensimmäisen yhteisen päivän jälkeen:

*”Olipas tämä jännitteinen päivä. Toiminnallinen osuus oli tarpeen pitkään kestäneen haastattelukierroksen jälkeen, vaikka en kyllä ihan ollut siihen tyytyväinen – kokonaisuus ei hahmotu minulle senkään vertaa kuin osallistujille. Lisäksi tässä on monenlaista hämmennystä ja tyytymättömyyttä, syytösten esittämistä ja puolustautumista --” (s. 37).*

Toisen päivän jälkeen konsultti kirjoitti:

*”Olen kyllä aivan puhki. Oli niin paljon tunnekuormaa, niin monta asiaa auki ja levällään. Ihmisten tehtävät samoin kuin koko toimintamallin käytäntö on vielä epäselvää. Ei ihme, että he ovat siitä kuormittuneita – tuon kuormituksen voin nyt myös minä kokea omakohteisesti --” (s. 42).*

Prosessin päättyessä konsultti oli jo toiveikkaampi:

*” - Ilmeisesti onnistuimme antamaan sanoja kokemuksille, ja uudenlaista kuuntelua alkoi myös ilmaantua ” (s. 55).*

## KONSULTOINTI VUOROVAIKUTUKSENA

Vuorovaikutusnäkökulma avaa kirjoittajien mukaan konsultointitilanteiden ymmärtämiseen uudenlaisen horisontin tehdesään näkyväksi niiden kompleksista luonnetta. Organisaatiosta luodut kuvaukset puhutaan todeksi vuorovaikutuksessa, kun organisaatioissa toimivat ihmiset pyrkivät ymmärtämään organisaation toimintaa sekä omia tehtäviään, tavoitteitaan ja roolejaan kokonaisuudessa. Kun ihmiset organisoituvat laatikoiden sijasta vuorovaikutuksessa ja tapahtumissa, puheenvuoro puheenvuorolta ja reaktion aikaisempaan, jokainen puheenvuoro muuttaa asetelmaa. Organisaatio ei tällöin ”ole” jotakin, vaan on aina tulossa joksikin.

Organisaatiota koskevat tunnusluvut ja muut numeeriset esitykset, olivat ne sitten tuloksia

tai tavoitteita, eivät ole vain faktoja vaan jostakin tarpeesta käsin tuotettuja ja niillä pyritään oikeuttamaan tietty todellisuuskäsitys ja synnyttämään sen mukaisia oikeuksia ja velvollisuuksia.

Valtasuhteet ja rakenteet tehdään näkyviksi ja uusinnetaan vuorovaikutteisesti keskusteluissa sekä keskusteluiden sisällön että muodon kautta. Valtahierarkiat tulevat keskustelutilanteissa näkyviksi esimerkiksi siinä, mitä kukin voi sanoa, kuka kenenkin puheenvuoroon reagoi, kenelle kukin osoittaa sanojaan, kuinka puheenvuorot jakautuvat ja kuka saa käydyin keskustelun pohjalta tehdä yhteenedon ja laatia johdopäätökset. Kriittinen konsultoinnin tutkimus on kirjoittajien mukaan tehnyt näkyväksi konsulttien retoriikkaa ja suostutteleknikoita, konsulttien valtaa ja heidän tuottamansa tiedon tarkoitushakuista luonnetta.

Osallistujat ovat harvoin keskenään neutraalissa suhteessa. Kukin suhde tai tilanteessa viriävä suhdemuodostelma kantaa mukanaan erilaisia sävyjä, jotka näkyvät vuorovaikutuksessa. Organisaation arjessa suhteiden erityislaatuisuudesta ei välttämättä puhuta,

mutta tunteita voi tunnistaa osallistujien ruumiillisesta olemuksesta, katseiden suunnasta, äänen sävyistä ja painoista, jopa hengityksestä.

Osallistujien intressit ovat keskusteluissa aina mukana, mutta osallistujien agendoja voi usein tunnistaa vasta jälkeenpäin. Agendat ovat kirjoittajien mukaan tunnistettavissa tavoista, joilla puhujat osallistuvat keskusteluun sekä heidän käyttämistään kielellisistä eli diskursiivisista strategioista, joilla he suostuttelevat muita itse edustamansa intressin puolelle.

Tilanteen moniäänisyys tuo sen ymmärtämiseen oman vaikeutensa. Samaa tilannetta tulkitaan eri suunnista ja eri tavoin. Merkitykset eivät tyhjene kysymällä, sillä kaikkia mahdollisia merkityksiä ei Kykyrin ja Puution mukaan voida puhua auki. Henkilökohtaisia merkityksiä ei myöskään aina haluta lausua ääneen. Konsultointikeskusteluissa onkin tärkeää tunnistaa myös, mikä jää sanomatta, tai ainakin se, että jotain jää sanomatta.

Jussi Onnismaa

*Dosentti, työnohjaajakouluttaja, tietokirjailija*