

Konsultoinnissa tärkeä osuutta tietoa syntyy yhteisprosessissa

Kutsuimme “Pyöreän pöydän keskusteluun“ viisi konsultti- ja työn kehittämistehtäviä tekevää henkilöä tai konsultoinnin tuntijaa. Mukana olivat tammikuun puolivälissä WM Data Kasaselle kansainvälisten valmiuksien yksikön johtajaksi siirtynyt Hannele Kokotti, Helsingin yliopiston toiminnan teorian ja kehittävän työn tutkimuksen yksikön vanhempi tutkija Jaakko Virkkunen, yksityisyrittäjäkonsultti Ilpo Vuorinen, Helsingin yliopiston aikuiskoulutuskeskuksen tutkija Tarja Nissinen ja liikkeenjohdonkonsultti Paula Kyrö.

HANNELE KOKOTTI on aiemmin ollut henkilöstöjohtamistehtävissä Kelassa ja Pohtossa. Pohtossa hän on vetänyt konsulttien valmennusohjelmaa sekä toiminut myös itse paljon konsulttina.

JAAKKO VIRKKUNEN työskenteli takavuosina pitkään valtionhallinnon henkilöstökoulutus- ja -suunnittelutehtävissä, kunnes kuusi vuotta sitten siirtyi Yrjö Engeströmin johtamaan yksikköön.

ILPO VUORINEN työskenteli aiemmin arkkiihippauksen pääsihteerinä vastaten mm. seurakuntien täydennyskoulutuksesta ja sen jälkeen päätoimisena konsulttina. Seurakunnat kuuluvat edelleen asiakaspiiriin. Vuorinen on kirjoittanut myös opikirjoja ja konsultointia tukevia materiaaleja. Siksi hän mieluusti tituleeraa itseään kirjantekijäksi.

TARJA NISSINEN on tehnyt vuodesta 1996 pk-yritysten kehittämisprojekteja. Hän luonnehtii itseään “käppäileväksi työn tutkijaksi”, millä hän tar-

koittaa toimimista konsultoinnin ja tutkimuksen välimaastossa. Tarjan tausta on Helsingin kaup-pakorkeassa. Työuransa hän on tehnyt erilaisten koulutusorganisaatioiden kanssa erilaisissa kehittämisprojekteissa.

PAULA KYRÖ julkaisi viime vuonna kirjan yrittäjyydestä. Hän on toiminut parikymmentä vuotta liikkeenjohdon konsulttina ja on alan yrittäjien järjestön aktiivitoimijoita. Hänen koulutustaan- naan on väitöskirjat Helsingin yliopiston kasvatustieteellisessä sekä Jyväskylän yliopistossa. Vastaväittäjänä oli Helsingissä professori Peter Jarvis, pian sen jälkeen kotiyliopistossaan Surreyssa konsulttien master-ohjelman pystyyn ponkaissut aikaansaaja.

Siinä missä **TARJA NISSINEN** ja **PAULA KYRÖ** ovat suuntautuneet pk-yrityksiin, **HANNELE KOKOTTIN** heiniä ovat kansainvälistyneet suuryritykset.



Viisi taustoiltaan varsin erilaista työn kehittäjää keskusteli lehden järjestämässä "Pyöreän pöydän keskustelussa" konsultoinnista. Vasemmalta Jaakko Virkkunen, Ilpo Vuorinen, Paula Kyrö, Hannele Kokotti ja Tarja Nissinen.

Konsultoinnin käsitteestä ja rajoista

Käsitteenä konsultointi kytkeytyi alun perin insinööritieteisiin ja talouteen. Liikkeenjohdon konsultointi tuli mukaan teorianmallitusten kehityksessä. 80-luvulta lähtien kiinnostavaksi ovat tulleet prosessit ja sen myötä työyhteisöjen kehittäminen eli sosiaali- ja käyttäytymistieteiden alue. Keskustelun alussa kehkeysi esiin kaksi näkökulmaa, toisaalta management-konsultointi, strategisen johtamisen konsultointi ja bisneskonsultointi, toisaalta organisaatiokonsultointi.

HANNELE

Vaikka on kysymyksessä iso yritys tai sen yksikkö, ei ole mahdollista enää lähestyä joko-tahi -asetelmasta käsin. Kun lähdetään kehittämään toimintaprosesseja, myös bisneksen on kytkeydyttävä siihen. Tai strategisen johtamisen kehittämisestä ei tule mitään, ellei oteta tarkasteluun myös organisaation omaa prosessia. Tässä suhteessa konsultoinnissa vallinneet tiukat rajat ovat murtuneet. Asiakkaan kannalta on parasta se, että hallitsee molempia ja osaa kombinoida niitä keskenään. Vielä 15 vuotta sitten puhuin vakaasti prosessikonsultoinnin puolesta ja sen autuaaksitekevästä arvosta, mutten enää.

PAULA

Mutta muunkinlaista esimerkkiä löytyy. Analysoidessamme PKT-säätiössä norjalaista liikkeenjoh-

don konsultoinnin työkalupakkia jouduimme toteamaan, että sieltä puuttuvat kaikki prosessityövälineet. Nyt siellä tosin ollaan kehittämässä niitä.

JAAKKO

Olen samaa mieltä siitä, että substansin ja prosessin pitää olla mukana rinnakkain, vain toinen ei riitä. Tarvitaan sellaista otetta ja sellaista teoriaa, jonka avulla päästään kiinni siihen, miten tietty toiminta on kehittymässä ja mitä siinä on tapahtumassa.

Millainen on konsultoinnin suhde teoriaan?

JAAKKO

Vaativaa konsultoinnissa on se, että siinä tarvitaan välttämättä ja laajasti myös yleisempää teoriaa, jolla lähestytään kehitettävää toimintaa, oli se liikkeenjohtoa tai jotain muuta. Mutta yleinen teoria ei riitä. Täytyy kehittää myös paikallinen toiminnanteoria, siis teoria siitä, mistä siinä nimenomaisessa organisaatiossa on kysymys. Joudataan siis tekemään teoriasolla diagnostinen kuva.

Konsultoinnin yksi ongelma on mielestäni se, että diagnostista kuvaa ei tehdä kunnolla. Kysymys kytkeytyy tavallaan siihen, että teoria tarvitsisi tuekseen tutkimusta. Teoria, jota ei ole yhdistetty tutkimukseen eikä ole kytketty käytäntöön, ja jota

ei testata ja kehitellä, ei myöskään toimi kehittämisen työvälineenä. Suuri ongelma ovat sitten mikroyritykset, joita on valtaosa yrityksistä. Missä vaiheessa kahden hengen yrityksellä on mahdollisuutta tutkivaan otteeseen? Se vaatii kuitenkin yhteistyötä yliopistojen kanssa.

HANNELE

Kehittäjän tai konsultin teoreettisen viitekeh-



“Yleinen työn kehittämisen teoria ei yksin riitä, vaan tarvitaan myös tapauskohtainen teoria siitä, missä mennään. Tällainen organisaation diagnostinen kuva tulisi tehdä huolella”, sanoo Jaakko Virkkunen.

sen on oltava riittävän laaja kattaakseen käytännön tilanteet. Eli yrityksessä tai sen yksikössä on oma ajattelutapansa, tai kuten sanot, teoriasa. Puhutaan vaikkapa psykoanalyttisesta tai ryhmäanalyttisestä suuntautumisesta, kuvittelu, että se olisi vastaus joka paikkaan ja sillä kehitettäisiin ratkaisuja yrityksessä kuin yrityksessä, on käytännön näkökulmasta katsottuna puppua.

Lähestymistapojen ja ihmisten, jotka tekevät tätä työtä, täytyy olla erittäin laaja-alaisia ja kyvykkäitä liikkumaan konsultoinnin eri sektoreilla. Mutta minä en osaa katsoa sitä pienyritysten kannalta. Se on varmasti hyvin monimutkaista ja siinä täytyy olla todellinen taituri.

ILPO

Minä en ole missään vaiheessa opiskellut pelkästään teoriaa, vaan olen pyrkinyt soveltamaan oppimani käytäntöön. Se toimintatapa sopii minulle. Minulla ei ole missään vaiheessa erillistä teoriaa enkä ole koskaan pystynyt rakentamaan elämää jonkun yhden teorian tai mallin pohjalle. Olen nähnyt monia, jotka tekevät sitä ja ymmärän, että siinä on tiettyä voimaa. Lähestymistapani on ollut ottaa irti kaikki, mitä olen eri kirjallisuudesta ja kokemuksesta ammentanut.

Jos teoria on tapa ymmärtää ja tulkita todellisuutta,

silloin ydinkysymys on se, pyrinkö minä konsulttina lähtemään siitä teoriasta, joka on asiakkailla, eli liikeideasta, jolla he ymmärtävät oman toimintansa, ja sen ymmärtämisen kautta tukemaan sitä todellisuuden tulkintaa, mikä heillä on omasta ympäristöstään. Vai lähdenkö minä enemmän siitä tulkinnanmallista, minkä minä olen luonut organisaatiosta. Minulle teoriakysymykset ovat pitkälle kysymystä siitä, miten pitkälle asiakkaan viitekehuksesta ja ymmärryksestä lähdetään liikkeelle ja miten paljon minä tuon siihen oppimiani malleja.

TARIA

Kyllähän teorian ja käytännön tulee olla jatkuvassa vuoropuhelussa keskenään. Hirveän vaikeaa kuvitella kehittämistyötä ilman minkäänlaista teoreettista viitekehystä. Täytyy olla itsellä jonkinlainen malli, mitkä asiat vaikuttavat mihinkin, käsitys riippuvuussuhteista ja mitkä ovat relevantteja asioita. Ja sitten menetelmälliset kysymykset; miten minä haen sitä tietoa ja miten minä analysoin sitä?

Käytäntö on sitten taitoa soveltaa näitä asioita ja kaikki asiat pitäisi puhua ainakin organisaation kielellä. Teoreettinen fiksustelu pitää unohtaa. Kysyin eräältä pk-yritysjältä hänen “toiminta-ajatustaan” tai “liikeideaansa”. Hän katsoi minua kummissaan ja sanoi että “kyllä se nälkä, perkele, pistää yrittämään”. Se oli hänen toiminta-ajatuksensa ja liikeideaansa. Yhteisen kielen löytäminen on taitoa soveltaa teoriaa. Näin minä näkisin teorian ja käytännön suhteen.

JAAKKO

Minusta yksi konsulttimaailman ongelma suhteessa teoriaan on kokoileva suhtautuminen eli kootaan erilaisista teorioista aineksia. Se käy niin kauan, kun ajatellaan, että teoria on tulkinnallinen kehys. Mutta jos ajatellaan teoriaa välineenä uuden suunnittelussa, silloin teoria pitää pystyä vääntämään malleiksi, joiden avulla ihmiset pystyvät näkemään vaihtoehtoja ja suunnittelemaan. Minusta ei pitäisi lähteä siitä, onko teoria konsultin vai asiakkaiden, vaan konsultti antaa teoreettisia välineitä, joiden avulla ihmiset teoreettisesti hahmottavat oman tilanteensa, jonka he aiemmin ovat hahmottaneet arkiajattelunsa mukaan. Eli he muodostavat systemaattisen ja analyttisen kuvan siitä, mistä on kysymys.

Konsulteilla on paljon malleja, mutta mallien teoreettinen tausta on yleensä hämärässä. Kerran eräässä aikuiskouluttajien tilaisuudessa kysyttiin, kuinka moni on käyttänyt behavioristisia käyttäytymistavoitemalleja koulutus suunnittelussa. Kaikki olivat pyrkineet kuvaamaan tavoitteet käyttäytymissuorituksina. Sitten kysyttiin pelkästään, mihin tämä ajattelutapa perustuu. Ei löytynyt kehtään, joka olisi tiennyt sen taustateoriaa.

Yksi konsultoinnin suuri kysymys on se, onko työvälineinä käytettyjen mallien ja teorian välinen suhde myös elävä. Jos on jokin malli, jolla kuvataan asioita, se pitää pystyä perustelemaan myös teoreettisesti ja myöskin muuttamaan mallia. Minusta pitäisi päästä SEN YRITYKSEN toiminnan teoriaan, joka tuotetaan kyseisessä prosessissa.

PAULA

Tuo liipaisee kysymystä siitä, miten paljon työskentely elää ajassa, ja toisaalla, kuinka pitkälle mallit ovat standardoituja tai ei ja voivatko ne olla tuoteistettuja. Edustan itse professiolähtökohtaa, eli kun tieteellisen tiedon soveltamisesta on kysymys, se on aina autonominen eli perustuu prosessin haltijan, ihmisen osaamiseen. Sitä ei voida standardoida muuten, kuin että ihmisestä eli tässä tapauksessa konsultista tulee elinikäinen oppija. Professionaalistuminen tapahtuu koulutuksen kautta. Alaa kehitettäessä tutkinto olisi tärkeä, etteivät teoriat jäisi vain yhden ajan malleiksi, vaan rakentuisivat osaksi konsulttityötä tekevän ihmisen osaamista. Jos me nyt ajattelemme arvostetuimpia liikealan opinahjoja, suurin osa lähtee sieltä konsulteiksi, eikä heillä kuitenkaan ole siihen mitään tutkintoa.

Toisaalta kyllähän 20 vuodessa on käytännön ja teorian välisessä vuoropuhelussa tapahtunut paljon. Kun, Jaakko, puhut pragmaattisesta lähestymisestä, kysymys on siitä, miten tieto syntyy ja kenen tieto on arvokasta. Usein ajatellaan edelleen, että tieteellinen tieto on arvokkaampaa tietoa kuin käytännön tieto. Teoreettista tietoa ja käytännön tietoa ei kuitenkaan tule asettaa vastakkain.

ILPO

Olen työskennellyt noin 150-200 erilaisen työpaikan kanssa. Silloin kun minä teen töitä semmoisessa yrityksessä, jossa on selvää muutosval-

miutta ja motivaatiota, siellä pystyn tarjoamaan monenlaisia malleja, viitekehyksiä ja teorioita ihmisten käyttöön. "Tästä viitekehyksestä katsottuna tämä asia näyttää sellaiselta, että..." Mutta yrityksissä, joissa on hyvin heikko motivaatio, vähän aikaa ja halua muutokseen, huomaa joutuvani vetäytymään. Ihmiset eivät ole kykeneviä, tai minä en ole saanut tarjota heille välineitä jäsentää todellisuutta. Silloin minä olen joutunut yhä enemmän ymmärtämään sitä, mikä on totta siinä yrityksessä. Toisin sanoen jättämään teoriat sivumalle ja ponnistelemaan ihmisten kautta.

JAAKKO

Otit, Paula, tärkeän näkökulman esille. Joskus on ajateltu siten, että erillinen tutkimuslaitos, yliopisto, tuottaa teoriaa ja sitä ikään kuin viedään kentälle. Kuitenkin tärkeä osa uutta tietoa syntyy yhteisprosessissa, jossa on kentän ihmisiä ja kenties erilaisia tutkijoita ja konsultteja. Tavallaan tiedonmuodostuksen rakenne on muuttunut. Ja konsultoinnin kannalta se on sillä tavalla jännä tilanne, että konsultti ei hallitse sitä kokonaan, ei liioin asiakas, vaan tieto syntyy yhteistyönä. Se on totuttuun ajatteluun nähden hyvin erityyppinen asetelma verrattuna siihen, mitä pienyritykset kenties odottavat: eli siis yliopistoista tulisi jotain elämäntärkeitä viisauksia, jotka "periaatteessa ovat hyviä, mutteivät sovi meille".

Isojen yritysten kanssa tämä suhde on helpompi saada syntymään. Ymmärtääkseni pienyritystenkin konsultoinnissa pitää saada syntymään prosessissa uutta tietoa.

ILPO

Kyllä konsultoinnissa liikutaan hyvin paljon vuorovaikutustaitojen alueella. Minulla on itsellä 3-4 sellaista teoriaa - Atlantin takaahan ne yleensä tulevat - , jolla jäsentää todellisuutta ja olen käyttänyt niitä kaikkia vuorotellen ja sekaisin ja minua on tavattomasti ilahduttanut huomata niissä paljon yhtäläisyyttä. Perusasiat ovat samat kaikissa. Olen itse irtautunut niistä, minulle on sama, mistä mä asioita katson, kunhan perusasiat tulevat esille. Mutta kun lähden auttamaan asiakasta, minun täytyy valita joku lähestymistavoista. Kysymys ei ole siitä, että valittu on sinänsä parempi kuin joku toinenkaan, vaan se on se, minkä kautta saan välitettyä yleistä tietoa ja teoriaa.

Teorioiden mansikat ja organisaation kehittäminen

HANNELE

Suurissa yrityksissä halutaan ahnaasti viimeisimpiä teorioita. Konsultin odotetaan käyvän läpi uusimmat virtaukset, Peter Senget sun muut. Siellä ollaan suorastaan kahmimassa pinta uudesta teo-

Ilpo Vuorinen pitää eri kehittämisteorioita lopultakin varsin samankaltaisina eikä tee eroa siinä, valitseeko hän tämän tai tuon lähtökohdakseen.



reettisestä lähestymisestä. Jos konsultti ei pysty tarjoamaan uutta teoriaa, se ei ole hyväksyttävää. Ja sitten taas suurin osa suurista organisaatioista on sellaisia, että niillä kehittäminen on sisäistetty ja ne nauttivat saadessaan uuden tarkastelukulman, joka selvittää heille pikkuisen jotain. Eivätkä he odota sen tuovan lopullista vastausta kaikkeen, vaan apua siihen tilanteeseen, missä he ovat voidakseen päästä hieman eteenpäin.

Kaikkein surullisin asia konsultoinnissa on se, että on organisaatioita, joiden kyky hahmottaa asioita tai joiden sisäinen tilanne on se, että kaikki kehittämissä valuu hukkaan. Ei ole mitään kehitystä kannattavaa. Siellä voi olla uusi toimitusjohtaja, joka haluaa tehdä uutta, mutta kaikki mitä hän yrittää, vain häviää jonnekin sinne organisaatioon. Koko organisaatio toimii suhteessa johtamiseen tuhoavasti. Siellä ei saa mitään aikaiseksi, vaikka tietäisikin teoriassa, mitä pitää tehdä.

Minulla on ollut muutamia sellaisia organisaatioita, joissa on joutunut nostamaan käntensä pystyyn. Osa varmaan johtuu omasta kyvyttömyydestä, mutta osa organisaatioista on sellaisia, etteivät siellä muutkaan ole saaneet mitään aikaiseksi. Sellaisissa on jokin perustaattisuuden tai tuhoavuuden dynamiikka. Se on hirveän ahdistava siellä työskenteleville.

Toinen perspektiivi on kehittyminen konsulttina. Näkisin, että se on jotenkin eksplisiittisen (seik-

kaperäisesti ilmaistun, julki lausutun) tiedon ja käytännön tiedon vuorovaikutusta ja sisäistämistä. Molempia tarvitaan. Yhtäkkiä huomaa, että ne ovatkin kokonaisuus.

Muiden konsulttien kannalta on surullista se, että on konsultteja, jotka ottavat uusia ajatuksia katso-matta, mihin ne liittyvät ja miten ne liittyvät asiakkaisiin, vaan puunnaavat väkisin asiaansa läpi. Milloin se on kompetenssia, milloin prosessijoh-tamista, milloin knowledge managementia. Onko asiakasyritykseni mitenkään kypsä johonkin know-ledge managementiin? Vai olisiko siellä syytä puhua tulosjohtamisesta. Ero eri organisaatioiden välillä on tässä suhteessa kasvanut mielettömästi. Meillä on todella huippuja, ns. oppivia organi-saatioita, ja sitten on niitä, jotka elävät 50-lukua.

Kenen tai keiden kanssa tehdä kehittämistyötä?

PAULA

Pk-yrityksissä ongelmana on se, mihin sitoutua. Mihin konsultti uskaltaa mennä mukaan? Usein tarjouspyyntö voi tulla jonkin osa-alueen kehittä-misestä ja sen jälkeen huomaa, että käsissä on joitain seuraamuksia jostain muusta. Ongelmana on siis se, miten onnistua, kun ratkaistava asia onkin itsessään seuraus muusta, jostain piilossa olleesta.

Yksi kysymys yrittäjäjohteisissa organisaatioissa on se, kenelle tai kenen tai keiden kanssa tehdä kehittämistyötä. Olen vuosien varrella mieltänyt, että yrittäjä on keskeinen toimija. Jos mennään isompiin yrityksiin, voidaan ajatella, että yrityk-sen myyminen on paras ratkaisu. Ts. ongelma voidaan sivuuttaa siten. Mutta ratkaisevaa on se, miten suuri vaikutus yrittäjällä itsellään on ja mikä on hänen suhtautumisensa liiketoiminnan kehit-tämiseen.

Pitäisikö yrittäjä kouluttaa käyttämään konsultti-palveluja?

ILPO

Välttämätöntä on, että konsultointi liittyy yrityk-sen tai organisaation johtajaan. Minulla ei ole mahdollisuuksia auttaa enempää, ellei konsultointi liity johtajaan. Minut on miltei aina kutsuttu kon-

fliktiyyhteisöihin, hyvin harvoin itse asiassa kasvuhakuisiin yhteisöihin. Jännite syntyy siitä, että kun konfliktiyhteisö hajaantuu aina vähintään kahteen leiriin ellei useampiaankin, miten konsulttina pystyt myymään itsesi myös toiselle osapuolelle. Siinä on yksi perusvaikeus.

JAAKKO

Me emme varsinaisesti kehittä yrityskohtaisesti, vaan yksikössä, joka on pienempi kuin koko toiminta. Meidän ryhmässä on nyt kaksi vuotta käytetty muutoslaboratorioksi nimeämäämme kehittämismenetelmää. Siihen kuuluu hyvin oleellisena se, että kehittäminen suuntautuu perustasolle eli työn kehittämiseen. Näkökulma on ruohonjuuritason.

Kun tutkitaan sitä, missä vaiheessa toiminta on kehittynyt, missä vaiheessa siinä on ollut selviä toimintamalleja ja mitä niille on tapahtunut, päähavainto on se, että toimintamalleissa on tietyt kehityssyklit. Syklit ovat konsultoinnin kannalta hirveän erilaiset. Voi esimerkiksi olla vaihe, jossa johtaja näkee muutosten olevan tulossa, mutta porukka ei näe vielä. Silloin saattaa olla hyvin vaikeaa saada käyntiin aktiivista kehittämissyhteistyötä. Kehittämistyön tuloksena voidaan vain huomata, että pitäisi tehdä jotain. Eli asiat eivät menekään ihan heti eteenpäin.

Ihan toisenlainen on tilanne, kun jokin rakenteellinen iso muutos on jo tehty ja pitää katsoa, miten siitä eteen päin.

Minusta perinteiset konsultointimallit lähtevät liiaksikin siitä, että konsultointitilanne olisi samantapainen. Jos nyt korostetaan alkuanalysoinnin merkitystä, pitäisi kehittää vielä enemmänkin välineitä sen arvioimiseen, missä vaiheessa organisaatio todellisuudessa on ja mitkä ovat sen tilanteen muutosvoimat.

PAULA

Kaikkein vaikein alkutilanne on tietysti saneeraus. Kun lähdetään siitä, että muutos tehdään, haluttiin sitä tai ei, ei se ole mikään neuvottelutilanne. Miten pystyä viemään ihmiset läpi sentyyppisten muutosprosessien ja kuitenkin saamaan heidät siihen mukaan. Tämä on oma maailmansa. Konfliktit ja saneeraukset ovat luonteeltaan hyvin hankalia. Sehän on hauskaa työtä, kun tuloista alkaa syntyä ja pääsee kehittämään.

Millaisia kokemuksia teillä on samasta yrityksestä eri kausina?

PAULA

Useinhan konsultointi on sitä, että on tauko välillä, sitten tulee joku uusi ongelma eteen ja taas ollaan yhteydessä miettimässä strategioita uudelleen.

HANNELE

Minulla on erittäin paljon tällaisia kokemuksia, että saman yrityksen kanssa on saattanut tehdä kymmenenkin vuotta työtä. On upeaa nähdä muutos. Se on työntekoa tosimitoissa. Minkään yrityksen ei pidä olla riippuvainen ulkopuolisesta avusta. Konsultin tehtävänä on kasvattaa yritystä itse tekemään kehittämistyötään. Minulla on aivan tuorekin, miellyttävä kokemus yrityksestä, jonka kanssa aiemmin tein paljon töitä. Oli kiva kuulla, mitä kaikkea ne ovat sen jälkeen tehneet ja miten ylpeitä ja innostuneita he ovat omasta työstään.

Kyllä minäkin määrittelen asian siten, että perusasiakas on aina johtaja, toimitusjohtaja, yksikön johtaja tai konsernin johtaja tai vastaava. Minun kokemukseni perustuvat pitkälle kehittämissprosesseihin, jolloin välttämättä ristiriitatilannetta ei



Jaakko Virkkunen muistuttaa siitä, että jokaisella organisaatiolla on oma historiansa ja kehityssyklinsä. Jos ne jäävät konsultille avautumatta, epäonnistuminen on lähellä. Myös Hannele Kokotilla on kokemuksia siitä, että johtaja ja yritys elävät eri syklissä.

ole. Vaikka johtaja on varsinainen asiakas, konsultin tehtävä on tuoda tietoa kaikkien osapuolten tietoon ja katsoa, että kaikkien asiat tulevat esille.

Minulla ei ole konfliktityöyhteisöistä juurikaan kokemuksia, mutta kriisiyrityksissä ja niiden johdoryhmissä olen ollut mukana, ja niissä kaikilla - niihin kuului henkilöstöjohto - oli yhteinen tarve saada se yritys kannattavaksi. Ei siellä oltu samaa mieltä menettelytavoista, mutta tavoite oli sama.

TARIA

Johto on minun mielestä avainasemassa, sillä johtohan se palkkaa konsultin. Johtajan kanssa tehdään konsultointisopimukset.



“Pk-yrityksille, joita on yrityksistä suurin osa, ulkopuolisen asiantuntijan käyttö on paljon ongelmallisempaa kuin isoille yrityksille. Pienyrityksissä konsultin käyttö on investointi, ei käyttökulu”, muistuttaa Paula Kyrö.



“Konsultti voi epäonnistua monestakin syystä. Syynä voi olla liian kapea viitekehys tai kyvyttömyys kommunikoida. Epäonnistuminen voi johtua myös organisaatiosta itsestään. Esimerkiksi salataan oleellisia asioita”, sanoo Tarja Nissinen.

Konsultointisopimus

TARIA

Konsultointisopimuksessa pitäisi hyvin avoimesti kirjata tavoitteet. Keskeinen elementti, jotta

konsultointiprosessi onnistuu, on se, ettei sen rinnalla viedä piilotavoitteita. Konsultilla pitäisi olla omat eettiset ohjeet ja hyvin vahvat käsitykset siitä, mikä on yksilön ja organisaation oikea. Pitää pystyä myös sanomaan johdolle, että tämmöistä en suostu tekemään. En suostu vetämään saneerausprojektia kehittämisprojektin nimellä. Kehittämistyön ilmitavoitteet ja piilotavoitteet pitäisi saada esille heti alkukeskustelussa.

HANNELE

Voi olla, että minulla on liian ruusuinen kuva suomalaisesta yritys-elämästä, mutta minä en muista sellaisia tilanteita, joissa olisi ollut piilotavoitteita. Kentien 15 vuotta sitten olen tavannut jotain sellaista. Asioissa, joiden kanssa olen ollut tekemisissä, johdolle on ollut selvää, mitä he haluavat, ja tilanneanalyysi on hyvin hallinnassa. Tilanteet ovat avoimia ja rehellisiä.

Minusta useimmat ovat todella ihan oikeasti kehittämisprojekteja: “Ei asiat meillä mitenkään kovin huonosti ole, tässä ovat tulokset, tässä on työtyytyväisyyskartoitukset ja tässä tällaiset, mutta me halutaan olla vielä parempia.”

Minusta yritysten taito ostaa konsultointipalveluita ja johdon taito määritellä tarvittavat asiat ovat kehittyneet aivan valtavasti. Että takana olisi jotain kähmintää pienessä mielessä - konsulttien johtajana en suostuisikaan lähtemään sellaiseen mukaan. Se olisi epäeettistä.

ILPO:

Minulla on ollut muutamia kokemuksia siitä, että johtaja palkkaa minua muuttamaan alaisiaan ihmisinä, mutta ei ole itse halukas tekemään töitä itsensä kanssa. Ne ovat ainoita tilanteita, jolloin olen pitänyt mahdottomana mennä mukaan. Olen sanonut, etten voi auttaa. Syytä ei voi kuitenkaan sanoa julki. Tärkeintä on se, että johtaja itse lähtee kehittämään omaa johtamistaan.

Kysymys Jaakolle: Miten tutkimukseen yhdistettyä työelämän kehittämistä tekevä yliopiston yksikkö valitsee kohteensa ja yhteistyökumppaninsa?

JAAKKO

Kun lähdetään sellaisiin konsultointitehtäviin, mitä

minäkin teen, lähtökohtana mukanaolijoilla on päästä tutkimaan organisaation toimintaa ja kehittämismahdollisuuksia. Mutta siihen liittyen tulee vaikeus, että emmehän me voi kovin pitkälle etukäteen sanoa tavoitteita. Oma kokemukseni konsultointihankkeista on se, että se mitä neuvotte-luvaiheessa asetetaan tavoitteeksi, myös rajaa homman.

Työt ja toiminnot kehittyvät ja on olemassa uusia kehittämisen muotoja, ikäänkuin kehkeytyviä ongelmia ja kehkeytyviä ratkaisuja: Me yritämme löytää organisaatioita, joissa on jotain tällaista, ja kehittää niiden kanssa kiinnostavaa uutta.

Aikaisemmin on strateginen johtaminen ja ruohonjuuritason johtaminen ollut kaksi eri asiaa. Mutta nykyisin ne nivoutuvat enemmän yhteen: strategian paikallinen soveltaminen on entistä tärkeämpää. Tarvitaan yhteispelimuotoja, joissa syntyy hyvää dialogia. Tämä voi olla yksi teema, jossa me haluamme olla mukana kehittämässä uusia ratkaisuja.

Toinen on se, että tiimiratkaisujen päälle tai niiden jälkeen on kehittämässä monimutkaisempia ja joustavia organisaatiorakenteita, joissa - me puhutaan SOLMUTYÖSKENTELYSTÄ - jonkin asian ympärille syntyy nopeasti työryhmä, joka on tietyn aikaa yhdessä ja suunnittelee, miten asia hoidetaan ja sitten sitä jää ehkä muutama henkilö hoitamaan. Me haemme siis kohteita, jotka ovat valmiita kehittämään aivan uudentyyppisiä ratkaisuja.

PAULA

On tietysti nämä edelläkävijät. Mutta sitten on se laaja kenttä, jonka kanssa me teemme töitä. Pk-sektorilla on olennaista, että tavoitteet pystytään jäsentämään ja niistä voidaan sopia. Myönnän avoimesti, että minulla on aina piilotavoitteita: että organisaatio oppisi itse määrittelemään omia tavoitteitaan ja muuttuisi kehittävämpään suuntaan. Mutta pienyritysten maailma on hirveän konkreettinen. Sinne ei voi mennä pelkästään prosessityökalulla varustautuneena. Yhteistyö on pitkän luottamuksen tulos.

Organisaatiot, jotka hakevat yrittäjämäisiä toimintatapoja tai ovat kunnan organisaatioita, niiden kanssa välitavoitteen asettelu, esimerkiksi kehittämisohjelman laatiminen ja käynnistäminen on mahdollista, koska organisaation tavoitteet eivät

ole liiketaloudellisia. Jos iso organisaatio lähtee kehittämään toimintaansa konsultin avulla, siihen käytettävät rahamäärät ovat käyttökuluja. Pienyritykselle ne ovat investointeja. Ja siksi siellä pitäisi aina saada jotain positiivista aikaan.

Mitkä ovat pahimmat sudenkuopat, joihin konsultti sortuu? Miksi menee kiville, jos epäonnistutaan?

TARIA

Aina ei ole kysymys pelkästään konsultin virheestä, koska kehittäminen on aina yhteistoiminnallista työskentelyä.

Konsultin yksi virhe on ottaa liian kapea viitekehys. Kaikki asiat katsotaan vaikkapa tiimivalmennuksen kautta ja se nähdään ratkaisuna kaikkiin ongelmiin. Taikka laadun kehittäminen, katsotaan kaikkia asioita sen kautta. Pitäisi kyetä kartoittamaan organisaation tilanne, valmiudet, mistä lähdetään liikkeelle, ja yhteistoiminnassa organisaation kanssa miettii kehittämissuunnitelmat. Yritysten joukko on tässäkin suhteessa hyvin heterogeeninen.

Sudenkuoppia ovat myös esiyymmärrys ja ennakkoluulo, liian jäykkä teoreettinen orientaatio, jota saattavat estää todellisen tiedon esiintulon. Konsultti voi myös ylittää valtuutensa. Valtuusasiat pitääkin olla mukana konsulttisopimuksessa. Vastuu on suhteessa organisaation johtoon. Johtohan päättää, konsultti voi vain suositella.

Sitten yksi sudenkuoppa on konsultin menettämä luottamus siksi, että hän kertoilee hyvin henkilökohtaisista haastatteluista ja kyselyjen tuloksista. Esimerkiksi jos johto kysyy, onko avainhenkilöiden haastatteluaineisto heidän käytettävissään, vastaan, että ehdottomasti ei. Teen yhteenvedon, mutten osoita, että hän on sanonut sitä ja toinen taas tätä.

Myös kyvyttömyys kommunikoida on sudenkuoppa. Sehän aiheuttaa jo sinänsä muutosvastustusta. Eli miten ne asiat lanseerataan siellä organisaatiossa.

Suhtautuisin hyvin kunnioituksella pk-yrityksien uhraamaan aikaan. Vaikka ESR-projektien sanotaan olevan ilmaisia, eivät ne todellakaan sitä ole. Yritys käyttää niihin aikaansa ja se on kaikki pois liiketoiminnasta.

Myös organisaatio voi tehdä virheitä, kuten esi-

merkiksi odotetaan valmista ratkaisua; konsultti tekee, mutta itse ei olla valmiita tekemään mitään; tai pönkitetään omia intressejä tai piilota-voitteita, annetaan virheellistä tietoa ja salataan asioita. Saatetaan myös olla kiinni vanhoissa epäonnistumisen kokemuksissa: “Kun se oli viimeksikin se konsultti, eikä se saanut mitään aikaan...”. Tukahdutetaan oma oppiminen ja samalla toisten mahdollisuus oppia.

HANNELE

Minä näköjään edustan hyvin idealistista näkökulmaa. Kyllä minusta siinä ensimmäisessä tapauksessa toimitusjohtajan kanssa tulee se tunne, onnistuuko yhteistyö vai ei. Jos siinä tulee esille asioita, jotka eivät käy, se pitää sanoa heti. Pitää sanoa, että meillä on tähän joku sopivampia henkilö tai peräti joku toinen konsultointiyritys voisi olla parempi. Tärkeää on muistaa roolijako: mikä on konsultoivan yrityksen ja mikä konsultin rooli, mikä on toimitusjohtajan rooli, mikä mahdollisen ohjausryhmän rooli, mikä ihmisten omavastuu. Se on ensisijainen asia ja siihen on palattava, jos tarve näyttää. Kysymys ei ole vain konsultin tehtävien määrittelystä, vaan yrityksessä on myös hyvin monta osapuolta.

Yrityksessä voi olla kehittämisenvastainen kulttuuri. Siellä ei esimerkiksi ole niitä työkaluja, joita täytyisi hankkia vaikka koulutuksen kautta. Kysymys on perusosaamisesta ja ihan muunlaisen työskentelyotteen tarpeesta. Esimerkiksi ihminen pitäisi lähettää peruskoulutukseen siitä, mitä on johtaminen tms. Se, että on kysytty jotain muuta, kuin mitä siellä todella tarvitaan, se on vaikeaa nähdä heti.

Kulttuurien erilaisuus alkaa tuntua myös entistä enemmän: lähtee itse töihin Suomen ulkopuolelle tai on monikulttuuriset johtoryhmät tai tänne Suomeen tulee konsultteja muista kulttuureista, se on oma erillismaailmansa. Ei ole yksi tai kaksi amerikkalaista konsulttiyritystä, jotka ovat joutuneet lähtemään pois Suomesta, Ruotsista tai Norjasta, koska niiden tyyli ei sovi tänne. Tai Ranskassa metsäteollisuusjohtaja odottaa ihan eri asioita kuin meillä Kaipolan tehtaan johtaja. Ne asiat ovat tulossa kuvaan entistä enemmän. Yksi ratkaisu voisi olla se, että esimerkiksi brittiläisen tytäryhtiön kyseessä ollen brittikonsultti ja suomalainen konsultti työskentelevät parina.

JAAKKO

Monella tapaa voi tietysti töpätä. Mutta kysymys on yhteistyöstä ja se on päivittäinen prosessi. Voi käydä niin, että virhe kumuloituu tai virhe vähitellen häviää. Kaikissa niissä konsultoinneissa, jotka ovat minulla onnistuneet hyvin, yrityksessä on ollut vastaparina hyvin päätöksentekokykyinen henkilö. Asioita on voitu ideoida kahden kesken. Pitää olla selvää, että konsultti jäsentelee, ehdottaa, miettii, tuottaa aineistoa ja päätöksenteko on asiakkaalla. Jos päätöksentekokykyä ei ole tai se on sidottu jonnekin taaimmaisiin asioihin, homma on huono.

Toinen viimeaikoina esille tullut asia, missä voi töpätä, on se, että konsultti ei onnistu saamaan esille asiakasyrityksen reaalaisia muospaineita. Yritys ei yksinkertaisesti näe omien asiakkaitensa tarpeita ja konsultti menee siihen ikään kuin vahingossa mukaan ja pyörittelee sisäänlämpiäviä ongelmia.

Konsultin vastuu on mielestäni yrittää saada ihmisten pohdittavaksi objektiivisia toiminnan kehittämiseen liittyviä asioita.

Kolmas epäonnistumisen mahdollisuus minun kokemukseni mukaan on se, että jokaisessa organisaatiossa on tietty kehittämistyön historia ja -kulttuuri. Ja vaikka mitä sovittaisiin konsulttisuopimuksessa, odotukset nousevat siitä vanhasta kulttuurista. Voi rajusti töpätä, ellei lainkaan tajua sitä, miten asiakaspäässä ihmiset tulkitsevat samaa tilannetta. Luullaan, että ollaan samaa mieltä, mutta siellä onkin traditio, jonka vuoksi asia on ymmärretty ihan eri tavalla. Sellaiset asiat tulevat esille vasta joskus matkan varrella.

ILPO

Lähden siitä näkökulmasta, että tärkeää on yhteistyökumppanuus johtajan kanssa. Olen tullut entistä varovaisemmaksi siinä, syntykökö tällainen kontakti vai ei. Kirkon puolelta tunnen usein henkilöt tai vaikutelma tulee ensimmäisessä puhelin-keskustelussa.

Minulla on jatkuva konsultaatiosuhde johtajan kanssa. Käytän myös päivän pari siihen, että haastattelen koko porukan ja kerron heille, millaiset käsitykset minulla on, mitä minä ymmärrän siellä olevan tapahtumassa, ja vasta sen jälkeen lähdetään pidemmälle. Teen normaalisti töitä 10-30 hengen työyhteisöissä. Teen paljon töitä isom-



Ilpo Vuorinen korvaksi konsultteja helpotajuisilla kirjoilla. Tarja Nissistä huolestuttaa pk-yritysten näkökulmasta katsottuna konsulttibiisneksen kovuus. "Tässä työssä pitäisi olla pää ja sydän mukana." Pk-yritysten aseman kokee myös Paula Kyrö hankalana.

massa ryhmässä siten, että koko työyhteisö tai pääosa on paikalla. Isossa porukassa muutospaineet kohdistuvat helposti johtajaan eikä iso ryhmä ota vastuuta. Siksi olen siirtänyt työskentelyä selkeästi pienryhmiin, tiimeihin. Vaikka ollaan isossa porukassa, perustyö tehdään tiimeissä.

PAULA

Minun kokemukseni mukaan ensi kontaktin perusteella on vaikeaa vielä sanoa, syntykö yhteistyöstä hyvä vai ei. Saksalaiset pankit tutkivat sikäläisiä hankkeita, joissa rahoittaja oli edellyttänyt konsultointia. Rahoittajien kokemuksen mukaan 90 prosenttia niistä epäonnistui.

Palvelumarkkinoiden osalta tutkimukset osoittavat, että tuote rakentuu menneisyyden kautta. Menneisyyden perintö voi olla rasite - tai se edustaa useammanlaisia työskentelytapoja.

Sitten ovat tietysti konsultin virhearviot. Kun kyseessä on selvä substanssiosaamisen puute, epäonnistumisen arviointi ei ole vaikeaa. Mutta kun se liikkuu omassa ekspertiisissä, etkä silti riittänyt, se ei ole kivaa.

HANNELE

Jos on ollut ulkomaisessa tytäryhtiössä pääkonttorin valitsemana konsulttina, yhteistyösuhdetta on rakennettava hirveän pitkään, jos mieli onnistua. Hämäävin tilanne on se, että johtaja on kyvykäs, mutta organisaatio kyvytön. Näin tapahtuu monesti johtajan vaihdostilanteessa. Sitoutessaan johtajaan, joka konsulttiin päin edustaa or-

ganisaatiota, menee halpaan, kun organisaatio onkin kehityksessä kaukana perässä.

JAAKKO

Konsulttimaailmassa on helposti myös sellaista ajattelua, että kun kaikki ovat tyytyväisiä ja kun on tapahtunut muutos, silloin on onnistuttu. Tai kun mitään ei ole tapahtunut ja kaikki ovat tyytymättömiä, on epäonnistuttu.

Minusta ei asia kuitenkaan ole ihan niin suoraviivaista. Isojen toiminnallisten systeemien muutoksille on olemassa tietty syklinsä. Toiminnalla on muutoksen logiikka ja lainalaisuudet. Missä saadaan oleellisia muutoksia aikaan, toiminnan täytyy olla jonkinlaisessa herkkyysvaiheessa. Kaikissa vaiheissa se ei lähde muuttumaan. Siinä voi tehdä väärin arviointoja. Toiminta saattaa olla vasta tulossa muutosvaiheeseen, jolloin emotionaalisesti tilanne on kaikille epämiellyttävä. Pitäisi ottaa lusikka kauniisti käteen ja tajuta, ettei konsultti voi olla kaikkivoipia ja konsultoitavalla systeemillä on oma dynamiikkansa.

TARJA

Tilannetta voi verrata liikkuvaan junaan, jonne konsultti hyppää jossain vaiheessa. Konsultti voi käynnistää siellä joitakin prosesseja ja voi olla, ettei lopputulos tuntunut oikein miellyttävältä. Mutta juna jatkaa matkaansa myös sen pysäkin jälkeen, missä konsultti jäi pois. Vaikka tulokset eivät juuri silloin olekaan näkyvissä, on jotain jo käynnistynyt.

Missä määrin konsultteja kiinnostaa seurata organisaatioiden myöhempiä vaiheita vai loppuuko konsultin vastuu silloin, kun auton perävalot katoavat näkyvistä?

HANNELE

Kuuluu ehdottomasti seurata. Minulle ainakin syntyy rakkaussuhde. Jos seurantaa ei tee muuten, ainakin seuraa talouslehtien kautta. Käyn usein sen jälkeen yrityksessä ja ihmiset sieltä ovat yhteydessä. Voi myös mennä sinne tutustumiskäynnille uusien yritysten kanssa. Inhimillinen uteliaisuus ja kiintymys niihin ihmisiin toimivat. Konsultoinnissahan sitoutuu siihen, että jotain tapahtuu.

JAAKKO

Helppoa ja kivaa on tietysti silloin, kun kaikki on mennyt hyvin ja on vielä hyvät ihmissuhteet. Tulee paljon helpommin otetuksi kontaktia. Ei välttämättä riitä, että soitellaan ja kysellään kuulumisia. Pitäisi itse asiassa hankkia ihan kunnollista tietoa. Ja se on rahakysymys ja sitä on harvoin mahdollista saada siihen konsulttisopimukseen kunnolla mukaan. Konsulttityön seuranta ja arviointi pitäisi saada paremmin rakennettua koko homman sisälle. Kuitenkin sopimusta tehtäessä joutuu aina tinkimään rahasta eikä voi kovin kummia palkkoita budjetoida jälkiseurantaan.

TARIA

Kysymys on myös konsulttityön luonteesta: tehdään vain suosituksia tai jokin kehittämissuunnitelma ja konsultti ei sitten ole enää toteutuksessa mukana, kun taas prosessikonsultoinnissa konsultti on korviaan myöten vastuussa tavoitteista ja tuloksista.

Mikä konsultoinnissa on konsulttien laadun tae? Voiko kuka tahansa heittäytyä hommiin?

JAAKKO

Meidän yksikössä on työn kehittäjien tohtoriohjelma ja siihen nyt tavallaan sisältyy se, että tehdään kehittämistyötä ja sitä tutkitaan vakavalla mielellä. Bisneskonsultti ei voi tehdä samanlaista.

Jossain mielessä konsultoinnin laadun tae kytkeytyy professionaaliseen ajatteluun. Minusta se kytkeytyy vielä enemmän siihen, että on verkostoja, joissa on kunnollista tutkimusta, ja konsultit ovat jossain tällaisessa tietoa kriittisesti kehittävässä yhteisössä mukana. Yksin oleva konsultti on minusta aika iso risti laatumielessä, vaikka olis hyväkin tyyppi.

PAULA

Laatukysymykset ovat kyllä keskeisiä. Ajatellaanpa vaikka, että meillä liikkeenjohdon konsultoinnissa 75 prosenttia poistuu alalta kolmen vuoden sisällä. Britanniassa ja Yhdysvalloissa on yksittäisiä tutkimuksia, jotka osoittavat poistuman peräti 90 prosentiksi. Sikälikin kyllä se on aito ja oikea ongelma. Nykyisin PKT-säätiö rekisteröi konsultteja ja päästäkseen rekisteriin joutuu mm. käymään lyhyen koulutuksen.

Ainoa tapa olisi ilman muuta saada syntymään professio, joka muodostaisi alalle tulon esteen. Konsultointi on tyyppillinen ala, jossa henkilö kantaa osaamista itsessään.

Kaiken kaikkiaan mihin konsultoinnin ala voisi mennä ja miten se voisi suhteessa asiakkaaseen kehittää laatuaan, on minusta tulevaisuuden keskeisimpiä eettisiä kysymyksiä. Meidän yhteiskuntamme hakee niihin ratkaisuja standardisoimalla tuotteita pk-sektorilla. Mutta standardisointi on väärässä kohdassa. Standardisoinnin pitäisi kohdistua nimen omaan professionaalistumiseen ja kantaa sitä kautta vastuuta laadusta.

Järjestäytyneellä osalla on ammatilliset ja eettiset säännöt, samoin sopimusehdot, mutta edelleen laatukysymys on minusta keskeinen ongelma.

HANNELE

Itse asiassa vasta tässä keskustelussa heräsin siihen, miten upeaa olisi, jos esimerkiksi yliopistoissa olisi konsulttien koulutusohjelma. Se voisi olla todellinen suuntautumisvaihtoehto tai vankka pätevyitymisvaihtoehto. Mutta kun näitä yksittäisiä konsultteja joka tapauksessa on, heillä verkostossa oleminen ja keskusteluyhteys olisi hirveen tärkeää. Tiedän, että yksittäisten konsulttien joukossa on todella upeita ihmisiä, joille se työnteon tapa on paras. Itse olen yhteisöllinen ihminen, jossa väistämättä tulee kriittisyys. Konsulttiyhteisöthän ovat kauhean kriittisiä.

Suomessa Liikkeenjohdon konsulteilla on aika kovat jäsenyyskriteerit. Mutta mihin esimerkiksi sosiodraamakonsultit voisivat ryhmittyä? Globaaliin yhdistykseenkö? Voisiko jo olevan yhdistyksen sääntöjä tarkastella tässä mielessä uudelleen? Suomessa pitäisi olla joku yhdistys, jonne olisi mahdollisuus päästä, koska se on joka tapauksessa jonkinlainen laadun tae.

Kyllähän laadusta yritetään pitää huolta: Keralla on konsulttirekisteri, jonne yritetään katsoa parhaat mukaan. PKT-säätiö, jotkut yliopistot ja konsulttiyritykset tekevät koulutusta ja yritykset kehittävät sisäisiä konsultteja ja muutosagentteja. Joten kyllä aivan selvästi nämä asiat ovat tulossa. Jos taas ajatellaan terapeuttien koulutusvaatimuksia, ne luovat suorastaan suljettuja yhteisöjä, joihin ei pääse millään sisään. On se vähän nöyryytysjärjestelmäkin.

PAULA

LJK:n jäseneksi päästäkseen pitää olla korkeakoulututkinto ja kokemusta vastuullisista konsulttitehtävistä ja pitää olla esiteltäviä hankkeita ja suositelijat, niin on se aika kova kynnyks. Mutta Liikkeenjohdon konsulttien ajatus on aikoinaan ollut se, että löytyisi polku alalle. Minä itse olen sitä kannattanut. Edustan näkemystä, että ala kantaa vastuutaan ainoastaan sillä tavalla, jos se takaa myös alalle tulon polun.

JAAKKO

Termi konsultointi on hirveän väljä. Jos ajatellaan, millä konsultoinninnomaisilla teorioilla ja tekniikoilla mennään yrityksiin, otteita on todella paljon ja kehittävän työn tutkimus on niistä yksi. Mielestäni on pakko lähteä siitä, että suurin osa laatuvaatimuksista lähtee siitä tutkimuksesta ja teoriasta, mikä sillä alalla tehdään. Minua pelottaa hieman sellainen KONSULTOINTI YLEENSÄ -ajattelu.

Toivoisi, että konsultin käsite nähtäisiin historiallisesti muuttuvana ja että siihen on tulossa uudenlaisia muotoja.

Onko konsultin tehtävä tehdä itsensä tarpeettomaksi? Miltä trendi näyttää?

ILPO

Emme voi kovin pitkälle mennä siihen, että satsa-

taan lisää konsultteihin ja konsulttien kouluttamiseen, sen rinnalla täytyisi vahvasti kehittää yksinkertaisia välineitä, perusmateriaali, joita mikä tahansa työyhteisö voi ottaa käyttöön ja lähteä tutkimaan samoja asioita, joita tutkitaan yhdessä konsultin kanssa.

TARIA

Kyllä tavallaan konsultin tavoite on tehdä itsensä tarpeettomaksi eli saada organisaatiossa liikkeelle prosesseja, että yritys ja sen henkilöstö pystyisi itse ratkomaan ongelmia, kehittämään toimintaansa sekä oppimaan ja soveltamaan tietoa.

Pk-yritysten näkökulmasta minua huolestuttaa konsultointibisneksen kovuus ja toisaalta kyvyttömyys valita konsultteja. Mistä löytää oikea yhteistyökumppani? Kyllä tämä on työtä, jossa pitäisi olla pää ja sydän mukana.

PAULA

Markkinat ovat kasvaneet. Ne on kasvanut 80-luvulta saakka. Tilastotiedot osoittavat myös pikkuista keskittymistä. Mutta eteneekö ala professionaalitumista kohti? Pk-sektorilla on merkkejä siitä, että yhteiskunta haluaa tulla mukaan. Se voisi merkitä sitä, että yhteiskunta ikään kuin legitimoivat laatua eli suuntaa kohti professionaalitumista. Mutta on myös toisensuuntaisia tietoja.

Ihmiset, jotka johtavat yrityksiä ja tarvitsevat apua, heidän on halvempaa ottaa uudet asiat ulkoa kuin palkata sisään ihmisiä. Kyllä verkostojen ja palvelujen oston idea sopii tulevaisuuteen aika hyvin.

HANNELE

Konsulttipalvelujen ostajan näkökulmasta on asioita, joihin on hyvä ostaa ulkopuolinen. Konsulttia tarvitaan hoitamaan tietynlaisia tehtäviä, ja kehittäminen ja muutos onnistuu sillä tavalla paremmin. Ulkopuolinen tuo kehittämiseen tietyn jäämäkkyuden ja kontrollin ja minusta se on hirveän hyvä asia. Konsultteja tarvitaan jatkossa, mutta entistä ammattitaitoisempia.

Ihmiset työyhteisöissä oppivat itse hoitamaan nyt konsultin avulla tehtäviä asioita, mutta kenties tuleen monimutkaisempia juttuja, joita ammattitaitoiset konsultit hoitavat.

Keskustelun ohjastus: ANNELI KAJANTO

Kuvat: KALEVIKESKI-KORHONEN