

Uudistuminen konsulttityön haasteena

Harri Hyyppä

Konsultaatiotyö ja konsultatiivinen työote ovat nousseet keskeiseksi menetelmäksi silloin, kun tavoitellaan yksilön tai yhteisön uudistumista. Tässä artikkelissa konsultaatiotyö ymmärretään uudistumistyötä tukevana luovana asenteena ja suhtautumisena. Konsultaatiotyön yksi peruskysymys on antaa yksinkertaisia vastauksia ja yksinkertaistaa kompleksisia tilanteita asiakkaan mieliksi. Konsultatiivinen yhteistyö käynnistyy vasta luovassa tyhjässä tilassa, artikkelin kirjoittaja väittää.

“Merkittävintä uudistamistyössä ei usein kaan ole se, mitä teemme, vaan se, minkä sivuutamme.”

Konsultointi on ymmärretty joskus kapeasta manipulatiivisesta ja ongelmakeskeisestä näkökulmasta. Jo klassinen container-orientaatio on alkanut saada uutta ajankohtaisuutta, kun on saatu huomata, etteivät konsultaatiotyön kentällä 90-luvulla näkyneet monet pinnalliselta ajattelutavat ja työkalut ole saaneet aikaan toivottua ja kuviteltua tulosta. Uudistumisen probleemassa on jouduttu palaamaan uudelleen perusteisiin ja jo kerran sivuutettuihin teorioihin.

Artikkelini teoreettisena lähtökohtana on psykodynaaminen objektiiviteoria (kts. esimerkiksi Segal, 1986), jota tarkastelen toisaalta systeemi-

teorian ja toisaalta oppimisteorioiden näkökulmasta. Eric Miller on esittänyt myös käsitteen SOSIAALISTEN SYSTEEMIEN PSYKODYNAMIKKA (Miller, 1997, 188). Uusimmat uudet hahmottamistavat ovat syntyneet mainittujen teorioiden ja kaaosteorioiden integraatiosta (Stacey, 1996).

Se konsultatiivinen työorientaatio, jota tämä esitys seuraa, on ADVANCED ORGANISATIONAL CONSULTATION, AOC-orientaatio, jolle on luonteenomaista psykodynaamisen, systeemisen ja oppimisen näkökulman yhdistäminen konsultaatiotyöskentelyyn (Neumann, 1997). Lähestymistavan keskeisin edustaja on Tavistock Instituutti Lontoossa. Suomessa näitä menetelmiä ja lähestymistapoja edustaa Metanoia-Instituutti.

Uusi AOC-orientaatio on merkittävästi laajempi

asia kuin tässä artikkelissa valittu näkökulma, joka keskittyy uudistumisen ja asiakas-konsultti -suhteen tarkasteluun spesifistä, mutta teoreettisesti keskeisestä näkökulmasta. Konsultaatiotyön käytäntöhän ei rajoitu vain kahdenkeskisiin asetelmiin, vaan on säännönmukaisesti ryhmä- ja yhteisdynamiikan ja organisaatiotodellisuuden värittämää. Tämä integratiivinen organisaationäkökulma ansaitsee aivan oman esityksensä.



Harri Hyypä

CONTAINER-FUNKTIO

Container-funktio on keskeinen käsite ja apuväline yksilön psyykkisen kehityksen ja kasvun kuvaamisessa. Käsite on tullut yleiseen käyttöön myös kleinilaisen koulukunnan ulkopuolella (Hinshelwood, 1989). Käsitteen ytimenä voidaan pitää sitä, että vuorovaikutussuhteissa ihmiset kantavat osia toisistaan ja analysoimalla näitä siirtymisprosesseja voidaan edistää ja tukea kasvua ja kehitystä. Koska kaiken uudistumisen taustalla on pohjimmainen tieto ihmisen kasvusta ja kehityksestä, container-teoriaa voidaan käyttää hyväksi myös yhteisöllisellä tasolla ja edelleen konsultatiivisten prosessien tarkastelussa. Sama käsite voi palvella myös muiden uudistumiskysymysten tarkastelussa.

Container-funktio ilmenee käytännön elämässä kaikkein yleisimmin lapsen ja häntä hoitavan aikuisen välisessä vuorovaikutussuhteessa (Segal, 1986). Jotta lapsi voisi ottaa ja saada omat vaikeat tunteensa omikseen, niiden on kuljettava aikuisen mielen lävitse ja muututtava siellä ensin ajatuksiksi ja myöhemmin sanoiksi (Bion, 1970). Toinen tunnettu ihmissuhde, joka hyvin vahvasti rakentuu container-funktion varaan, on psykoanalyttinen hoitosuhde (Hyrck, 1995). Kuunnellensa potilastaan analyttikko asettuu ottamaan vastaan paitsi potilaan puhetta, myös hänen tuntojaan ja ristiriitojaan. Analyttikon tehtävänä on työstää näitä usein primitiivisiä ja hahmoa vailla olevia mielen sisältöjä siihen muotoon, että ne voivat jäsentyä ajatuksiksi ja sanoiksi ja ne voidaan edelleen palauttaa takaisin potilaille sellaisessa muodossa, että tämä voi ne uudelleen vastaanottaa ja saada oman kehittymisensä ja uudistumisensa käyttöön.

Konsultit ovat usein halunneet hahmottaa itsensä ORGANISAATIOIDEN PSYKOANALYYTIKOIKSI. Näin organisaation kehittämistä tai uudistamista tavoitteleva ulkopuolinen tukihenkilö joutuu hyvin samantapaiseen asetelmaan kuin psykoanalyttikko suhteessa asiakkaaseensa. Container-funktiota voidaankin pitää kaiken todellisen auttamisen perusmallina. Oleellista on ymmärtää, että container-funktio ei rajoitu yksinomaan varhaisiin ja patologisiin mielen sisältöihin, vaan se on oleellinen tekijä kaikessa ihmisten välisessä auttamisessa ja vuorovaikutuksessa.

Container-funktiolle ei toistaiseksi ole luotu vaikiintunutta suomennosta. Joissakin yhteyksissä on puhuttu säiliöfunktiosta, mutta tällainen nimitys jättää containerista liian passiivisen mielikuvan (Hyrck, 1995). Tähän näkemykseen voi hyvin yhtyä. Joskus on puhuttu myös tunnesäiliöstä, mutta tätäkään nimitystä ei voi pitää erityisen onnistuneena. Containerin oleellinen elementti on transformatiivisuus, ymmärtämisen ja ajattelun kautta asioita muuttava, kypsyttävä ja palauttava ominaisuus, jota "säiliö" ei oikein tuo riittävästi esille. Oleellista uudistamisen näkökulmasta on ymmärtää container-funktion aktiivinen ja prosessinomainen luonne. Tätä usein ulkoisesti passiivista, mutta sisäisesti aktiivista prosessia voi myös verrata luovuuteen. Samalla siihen liittyy ainutlaatuinen kyky käsitellä toiselle vielä mahdotonta ja edelleen auttaa toista vähitellen osalliseksi uudistavasta ja kantavasta kyvystä.

CONTAINER-PROSESSI

Container-funktio on luonteeltaan prosessi. Se

käynnistyy konsultin ja asiakkaan tai asiakasorganisaation välille syntyvästä asetelmasta. Asetelman perustana on konsultin ja asiakkaan välinen yhteistyösopimus. Merkittäviä ja uudistumisen kannalta ratkaisevia päätöksiä tehdään jo ennen yhteistyön aloittamista silloin, kun yhteistyösopimuksista neuvotellaan ja sitä muotoillaan.

Psykoanalyttikot ovat esittäneet, että ihminen käyttää merkittävästi enemmän energiaa oppimisen vastustamiseen kuin varsinaiseen uudistumiseen. Vastaavasti voidaan sanoa, etteivät organisaatiot suinkaan ilman muuta tavoittele aina uudistumista, vaan mieluummin varmuutta ja vanhassa pysymistä. Paradoksaalisesti voitaisiin väittää, että valtaosa sopimuksista pyrkiikin varmistamaan etukäteen sen, ettei yhteistyö johda epävarmaksi koettuun uudistumiseen.

Yhteistyöasetelma, jonka pohjana on yhteistyösopimus, ei tarkoita vain yhteistyön ulkoisia puitteita, vaan myös osapuolten välille syntyvää henkistä yhteistyötä. Keskeistä on osapuolten välinen luottamus ja sen lähtökohdan hyväksyminen, että yhteistyöllä tavoitellaan asiakkaan oppimista ja uudistumista. Tämä ei ole suinkaan itsestäänselvyys. Päinvastoin, asiakas haluaa useinkin siirtää ongelmansa konsultin käsiteltäväksi ilman, että hän itse osallistuisi tähän usein kivuliaaseen ja hankalaksi koettuun työhön. Konsultilta odotetaan tällöin valmista vastausta, jonka turvin asiakas voisi itse sisäisesti muuttumattomana jatkaa työtään.

Asiakkaan uudistumisen mahdollistava asetelma syntyy vasta sellaisen yhteistyösopimuksen pohjalta, jossa konsultin sallitaan avoimesti vastaanottaa kaikki se tieto ja kokemus, joka asiakkaalla on. Tämä edellyttää konsultilta kykyä vapaaseen ja ennakkoluulottomaan kuunteluun. Kysymyksessä on hyvin spesifi mielentila, joka mahdollistaa puhutun ja ilmaistun sisäänottamisen vapaana karsivasta ja kritikoivasta asenteesta. Tällaisen mielentilan tavoittaminen on paitsi tietoinen valinta, myös erityinen pitkä kouluintumista edellyttävä kyky. Eräs tällaisen asennoitumisen edellytyksistä on kyky pyrkimyksistä ja tavoitteista vapaaseen asennoitumiseen suhteessa asiakkaaseen. Tämän asenteen tavoittamisessa konsultti joutuu merkilliseen dilemmaan: hänen tulisi voi-

da auttaa asiakastaan uudistumaan, mutta samalla olla pyrkimättä mihinkään. Kokemus kuitenkin osoittaa, että tämä näennäinen ristiriita on itseasiassa uudistumisen välttämätön edellytys ja läpikäytävissä tavalla, joka mahdollistaa todellisen uudistumisen.

Eräs vapaan mielen ja mielentilan ominaisuus on kyky irrottautua stereotyyppioista, ihmisten ja tilanteiden luokittelusta ja väärästä yksinkertaistamisesta. Tässä uudistumisen haaste koettelee konsulttia, onhan konsultaatiotyön yksi peruskysymys antaa yksinkertaisia vastauksia ja yksinkertaistaa kompleksisia tilanteita asiakkaan mieliksi. Se, mihin tällainen luokittelu ja yksinkertaistaminen johtaa, jää useinkin analysoimatta.

Konsultaatiotyön lähtökohdan ja asetelman tulisi mahdollistaa yllätyminen ja asiakkaan havahtuminen itselleen tärkeissä kysymyksissä. Tämän voi tarjota pyrkimyksistä vapaa kuuntelu ja asetautuminen aidosti asiakkaan tilanteeseen.

Niin oleellisia ja tärkeitä kuin kuuntelu ja asiakkaan tilanteeseen eläytyminen ovatkin, ne ovat vain yksi vaihe container-prosessissa. Voidaan ajatella, että asiakkaan ongelmat tulisivat autetuksi, jos hän vain voisi puhua. Tämä onkin aivan perustavan oleellista. Mutta silti: entäs kun asiakas puhuu ja alkaa ilmaista itseään? Tästä käynnistyy uusi merkittävä vaihe container-prosessissa. Konsultin on mielessään aloitettava työskentely kuulemansa ja sisäänottamansa materiaalin suhteen. Tämä merkitsee ensiksikin sen läpikäymistä ja erittelemistä tavalla, jolla voidaan identifioida oleellinen ja keskittää huomio siihen. Oleellisesta kertovat usein ilmaisun monenkertaisuus ja aineiston sisäiset toistot. Oleellista on usein myös se, mikä puuttuu tai on näennäisesti poissa.

Havaitsemisessa ja keskittymisessä on oleellista puhutun ja ilmaistun ohella myös ne merkitykset ja symbolikieli, jota puhuttu ilmentää. Ihmisillä on useinkin kielen käytössään hallussaan spontaania symboliikan tajua. Kun organisaatiossa puhutaan esimerkiksi "jakkaroiden heilumisesta", kaikille on yleensä selvää, että puhutaan symbolisella tasolla.

Eritellessään puhuttua konsultti joutuu itse pyhäntymään ja vapauttamaan mielensä kuullun tutkimiseen ja malttamaan mielensä ennen johtopäätöksiin etenemistä. Se on välttämätöntä, jotta hän pääsee uudistumisprosessissa eteenpäin ja kykenee auttamaan asiakastaan.

AJATTELU JA TRANFORMATIIVISUUS

Johtopäätöksiin eteneminen edellyttää kykyä ajatella. Toisin kuin usein kuvitellaan, ajattelu on hyvin harvinainen ja herkkä kyky, joka lamautuu ja sammuu helposti (Bion, 1984). Myös liiallinen kiire tekee ajattelun mahdottomaksi. Toisaalta kiire toimii joskus hyvänä suojana sitä ahdistusta vastaan, jonka ajattelukyvyyn lamaantumisen herättää. Ajattelun kirvoittaminen onkin yksi container-prosessin ydinkohta. Ajattelu merkitsee kuullun, sisäänotetun ja eritellyn aineiston läpikäymistä ja työstämistä niin, että se voi jäsentyä uudelleen ja saada uuden muodon tai tulkinnan. Ajattelu edellyttää kykyä psyykkiseen työntekoon ja myös kykyä ristiriitaisuuksien ja kompleksisuuden kohtaamiseen. Tämä merkitsee yleensä psyykkistä kipua, vaivannäköä ja ahdistusta. Ajattelu ei ole vain rationaalinen prosessi, vaan rationaalisen ja emotionaalisen vuorovaikutusta.

Ajattelu on elämän suuria muutosvoimia. Ajattelu on transformatiivisen kehityksen ydin. Ulkoiset muutokset voivat myös saada tämän prosessin liikkeelle. Ei ole harvinaista, että jokin suuri elämänmuutos tai koettu menetys käynnistää asioiden uudelleen ajattelun. Konsultaatiotyö pyrkii samaan ja konsultin yhtenä tehtävänä onkin olla katalyyttinä tässä asioiden ja tilanteiden uudessa hahmottamisessa.

Ajattelu muuttaa asioita. Se muuttaa tapaamme hahmottaa ja antaa asioille uuden muodon. Usein konsultaatiotyössä tavoitellaankin sitä, että asiakas voisi hahmottaa tilannettaan uudella tavalla. Asioiden näkeminen uudessa valossa vaatii yleensä oivallusta, mikä on luovan ajattelutyön keskeinen elementti. Oivallus edellyttää luovaa vuorovaikutusta rationaalisen ja emotionaalisen ja toisaalta konkreettisen ja symbolisen välillä.

Ajattelu vie aikaa. Oleellisena osana siihen liittyy pysähtely, viipyminen, "jahkaaminen" ja asioiden säilyttäminen vähemmän aktiivisessa tilassa. Itse asiassa vasta kypsytely nostaa esille ajattelutyön tulokset. Asioiden kypsytely edelleen muuttaa ja kehittää niitä vähitellen sellaiseen muotoon, joka on palautettavissa takaisin asiakkaalle hänelle vastaanotettavissa olevassa muodossa.

Käytännössä konsultti joutuu viivyttämään asiakastaan, ei välttämättä hänen toimintojensa sujumista, vaan hänen ajatteluaan, ja saamaan hänet kiinni tilanteensa kannalta olennaisista tekijöistä. Tämä voi merkitä myös luovaa odottamista, sellaisen uudelleen työstämistä, joka jo on saanut muodon, mutta kaippaa jotakin täydennykseksi.

O dottaminen ja kypsytely eivät nekään ole itseisarvoja, vaan keskeinen vaihe ja osa asiakkaan ja konsultin vuorovaikutusta, missä luodaan edellytyksiä todelliselle antamiselle. Container-prosessin ytimenä on asioiden palauttaminen siten, että kumpikin osapuoli saa sen, mikä hänelle kuuluu. Puhumisen ja palauttamisen edellytyksenä on SETTING, luottamuksellinen vuorovaikutus, joka mahdollistaa sanomisen, palauttamisen ja myös ns. palautteenannon. (Palaute, feedback, on useinkin ymmärretty väärin ikään kuin autonomisena tekona vailla yhteyksiä sitä edeltävään prosessiin.)

Palauttaminen ja luova takaisinanto edellyttävät paitsi toimivaa yhteistyösuhdetta, myös palautteen mahdollistavaa tilannetta. Tässä mielessä konsultti tarvitsee tilanneherkkyyttä ja -silmää, jotta hän voi antaa sanottavansa oikeassa kohdassa. Asiakkaan kannalta oikeakin asia väärässä tilanteessa sanottuna on väärin.

Container-prosessi on jatkuva ja aktiivinen tapahtumasarja, joka toistuu lukemattomia kertoja yhteistyösuhteen kestäessä. Siksi on väärin yksinkertaistaa prosessin vaiheistusta liikaa. Oleellisempaa on ymmärtää näiden uudistavien elementtien olemassaolo ja varmistua siitä, että mikään niistä ei tule sivuutetuksi.

Containerin, kantavan ja työtä tekevän aikuisen kyvyn merkitys ei ole vain asiakkaan saamassa

välittömässä hyödyssä. Syvempi ja vaikutukseltaan pysyvä on se introjektioon, sisäistämiseen perustuva kasvu- ja uudistumisprosessi, jossa asiakas vähitellen sisäistää konsultin edustaman osaamisen ja tavallaan kehittää ja saa itselleen ne kyvyt, jotka alun perin olivat hänen ulkopuolellaan. Tämä on parasta ja syvintä, jonka konsultti voi asiakkaalleen antaa. Ammatillisessakin suhteessa se on kuin henkilökohtainen lahja, joka jättää pysyvän jäljen. Tällaisen lahjan antamisen edellytyksenä on, että konsultti omassa ammatillisessa kehityshistoriassaan on saanut mahdollisuuden omakohtaisesti kokea ja elää läpi uudistumisprosessin.

SUDENKUOPPIA

Edellä yleisesti hahmoteltu container-prosessi on ideaalikuva, uudistumisen vaiheita kuvaava malli. Samalla kun sen eri vaiheet ovat oleellisia, voidaan myös sanoa, että prosessi on erityisen arka häiriöille ja erilaisille sivuutuspyrkimyksille. Sivuuutukset liittyvät usein pyrkimykseen jonkin vaiheen sivuuttamiseen tai vain osittaiseen työstämiseen. Merkittäväntä uudistamistyössä ei useinkaan ole se, mitä teemme, vaan se, minkä sivuutamme. Seuraavassa on lyhyesti kuvattu joitakin keskeisiä sudenkuoppia ja ongelmakohtia.

Konsultaatiotyön asetelma (*setting*) tulisi olla kriittävän vakaa, jotta se voisi tarjota todellisen mahdollisuuden asiakkaan yllätykseen ja havahtumiseen. Tämä riippuu myös asiakkaan kyvystä kohdata epävarmuutta ja pysähtyä ihmettelemään. Todellinen uudistuminen lähtee usein liikkeelle “sielun säikähtämisestä”, havahtumisesta uuteen nykytilaan ja sen mahdollisuuksien tutkimiseen. Konsultin tulisi omalla asenteellaan tehdä tämä mahdolliseksi, mutta samalla välttää asiointia uhkakuvien maalailua. Havahduttamisen korostaminen muita container-prosessin osia enemmän on leimannut erityisesti joitakin ihmissuhteita korostavia liikkeitä ja kehittämisyrityksiä.

Konsultin tulisi tässä suhteessa kuitenkin pidättyä väärästä asiakkaan suojelusta. Konsultin keskeinen tehtävä on auttaa asiakastaan kohtaamaan hänen tilanteensa realiteetteja. Kiusaus voi syntyä tarpeettomaan asiakkaan rauhoitteluun ja tynnytte-

lyyn ja sitä kautta edelleen oppimisen estämiseen. Paradoksaalista kyllä konsultit usein huomaamattaan voivat pyrkiä estämään asiakkaansa oppimista ja todellista uudistumista.

Uudistumista tukeva asennoituminen suostuu ottamaan vastaan ja kuulemaan myös sen, mikä jää sanomatta. Asiakkaan puheen ja ongelmien herättämät tunnetilat ovat kehittyneen konsultin työväline, jota hän pyrkii käyttämään asiakkaansa parhaaksi. Keskeisenä sudenkuoppa on ilmaistua syvemmän sisällön sivuuttaminen ja takertuminen vain sen puhuttuun tai rationaaliseen osaan.

Puhutun erittely voi jäädä ohueksi, jos siihen ei voi liittyä kuuntelevan mielen vapautta ja kokonaisvaltaista keskittymistä. Liika vauhdinpito ja vaikeus pysähtyä voi liittyä vaikeuteen kohdata sitä epävarmuutta, jonka sisäänotetun, mutta samalla ratkaisemattoman aineiston kantaminen herättää. Eräs kokeneen konsultin ominaisuus onkin kyky hätäntymättä kantaa sisäänotettua epävarmuutta ja samalla luottaa siihen, että käynnistyvä ajattelutyö voi muokata sitä paremmin prosessoitavaan ja käsiteltävään muotoon.

Ajattelu on aikamme kriittisiä resursseja. Työyhteisöissä siitä on jatkuva puute. Ajattelun puute korvautuu usein vakioratkaisuilla tai toisten matkimiseen perustuvilla kehittämistoimenpiteillä. Rigidit työkalut tulevat korvaamaan tähän liittyvää defektiä (Bleandonu, 1996). Uusi on aina uhka vanhalle, ja ajattelu joutuukin usein murtautumaan vastustuksen lävitse. Ajatteluun liittyvä vaikeus ja kiusa siirretään käytännössä projektiivisten mekanismien välityksellä ulos toisen osapuolen kannettavaksi. Tämä ajattelusta luopuminen ja sen luovuttaminen epäadekvaatilla tavalla ulkopuolelle on keskeinen uudistumisen sudenkuoppa.

Ajattelun puute ilmenee kauniisti myös ulkopuolisten gurujen käytössä. Usko “rautaisen” esiintyjän voimaan siirtää huomaamatta ajattelu toiminnan itsen ulkopuolelle ja siten syvemmässä mielessä köyhdyttää kuulijoita. Järjestävät organisaatiot eivät useinkaan ymmärrä edes hävetä tätä näennäistoimintaa. Kriitikoita palkataan kovin harvoin. Puutteellinen ajattelu on osaltaan luo-

massa ja ylläpitämässä kehityksellistä idealismia ja uudistumiseen liittyvää mystifiointia.

Ajattelutoiminnan puutteeksi voidaan nähdä myös kehitykselliset “menetelmävammat”, joissa riippuvalla tavalla takerrutaan omassa käytössä oleviin menetelmiin tai teorioihin. Kuvaava ja hauska tässä suhteessa on Morganin (Morgan, 1989) esittämä vertaus: jos meillä on käytettävissä vain vasara, kaikki ongelmat hahmottuvat nau-loina! Niin tärkeää kuin yksittäisiin löytöihin ja työkaluihin liittyvä hurmioituminen ja keskittyminen onkin, vasta vierellä olevan aikuisen hyväksyvä ja huvittunut kommentointi voi auttaa ulos aikuisillekin niin tavallisesta uudistumisen umpikujasta.

Konsultaatiotyön kannalta on oleellista ne sudenkuopat, jotka liittyvät konsultin omaan teorianmuodostukseen ja hänen hallitsemaansa menetelmiin. Konsultti on aina itsekkin vaarassa joutua oman ajattelutapansa, päähänpintymien-sä ja oman menetelmäosaamisensa vangiksi. Kokeneiden konsulttien käyttämä työnohjaus saattaa olla yksi mahdollisuus tämän vaaran välttämiseen. Uudistumisen haaste koskettaa aina erityisesti myös konsulttia itseään.

Ajattelua ja toimintaa eivät ole täysin toisistaan erillisiä. Ajattelu luo edellytyksiä toiminnalle ja vapauttaa matkimisesta. Ajattelu auttaa siirtymään sanojen maailmasta uuden toiminnan maailmaan. Todellinen uudistava toiminta koostuu ajattelun ja intuition ohjaamista pienistä “kehityksellisistä teoista”, asiakkaan kehitystä adekvaatisti tukevista toimenpiteistä.

Ajattelu on toiminnallinen hitausmomentti. Se luo uudistusprosessiin asiaankuuluvaa hitautta ja estää haitallista ryntäilyä. Hätköimisessä onkin yksi uudistumisen sudenkuoppa. Ennenaikainen kiirehtiminen toimintaan on tuhonnut monta hyvää uudistamisyritystä. Toisaalta on tarpeen tunnistaa hitauden vaara, joka liittyy intensiiviseen huomioon ja seurannan säilyttämiseen. Liian usein kehitykselliset hankkeet menevät kiville siitä syystä, että johto yksinkertaisesti unohtaa ne ja laiminlyö seurantavastuunsa. (Hyypä-Isolahanni, 1998) Sama vaara uhkaa myös kon-

sultaatiotyötä, jos konsultin tarkkaavaisuus herpaantuu. Konsultin tulisi kyetä adekvaattiin ja intensiiviseen odottamiseen.

Asiakas on konsultatiivisen yhteistyön lopullinen hyötyjä ja edunsaaja. Siksi olisikin tärkeää, että kaikki hänelle kuuluva voisi palautua hänelle ja asiakas voisi kasvaa ja tulla edellytystensä ja mahdolluuksiensa mukaiseen mittaan. Palauttaminen edellyttää suurta taitoa ja tilanneherkkyyttä. Psykoanalyttinen kielenkäyttö ilmaisee asian siten, että kaiken palauttamisen tulisi tapahtua “transferenssissa”, tunnesuhteessa. Tämä tarkoittaa mm. sitä, että osapuolten välillä on aitoa välittämistä, halua antamiseen ja vastaanottamiseen sekä asetelma, joka tekee tämän mahdolliseksi. Ytimenä on vähittäinen vapautuminen toistoista, jotka eivät kanna kehitystä eteenpäin.

Paradoksaalista kyllä, antaminen ja vastaanottaminen ovat ihmiselämän vaikeimpia asioita. Niin myös uudistuminen, jonka perustana on vuorovaikutus ja osallisuus. Pelkkä halu antaa voi johtaa helposti ylilyönteihin ja tuputtamiseen. Vastaanottaminen taas puolestaan edellyttää kykyä sisäistämiseen ja adekvaattiin kiittolisuuden kantamiseen. Se primitiivinen prosessi, joka aina komplisoi antamista ja vastaanottamista, on kateus. Container-prosessi pystyy pitempään jatkukseen, sudenkuopista huolimatta, murtautumaan ulos kateuden vallasta ja luomaan edellytyksiä aidoille yhteistyölle ja vuorovaikutukselle myös konsultaatiosuhteen jälkeen.

LUOVA TYHJÄ TILA

Uudistuminen edellyttää sille omistettua ja omistautunutta tilaa. Ulkoisessa mielessä tila syntyy asiakkaan ja konsultin välisestä sopimuksesta. Pohjimmiltaan on kuitenkin kysymys sisäisestä sopimuksesta, siitä, mihin osapuolet ovat henkisesti valmiit.

Tyhjyys on uudistusprosessissa ennen kaikkea odottava mielentila, joka tekee aktiivista työtä pysyäkseen avoimena, vastaanottavana ja yhteistyövalmiina kaiken esille tulevan suhteen. Konsultin suuri haaste onkin tyhjentää oma mieli ja

tavoittaa manipulatiivisista pyrkimyksistä vapaan asennoituminen suhteessa asiakkaaseen. Konsultatiivtyö eroaa tässä suhteessa ratkaisevasti koulutuksesta, jossa asiakasta lähestytään pikemminkin mieli täynnä etukäteen valmistettuja ajatuksia. Konsultatiivinen yhteistyö käynnistyy vasta tyhjässä tilassa.

Luovuus ja uudistuminen eivät kuitenkaan synny yksistään tyhyydestä. Selvää on, että on olemassa myös ”tyhjää” tyhjiyttä, joka ei kannata edistää uudistumista. Luovan tyhjän tilan keskeisenä elementtinä on konsultin edustama ammattitaito ja hänen kykynsä pysyä roolissaan uudistumisen tukijana.

Käytännössä avoin tyhjä tila syntyy konsultin peruskysymyksestä: ”Miten voisoin olla avuksi?” tai muusta vastaavasta, joka jättää vastuuta myös asiakkaalle ja käynnistää hänen puhettaan ja ajatteluaan. Uudistumista tavoittelevissa koulutusohjelmissa tyhjä tila luodaan joskus tietoisesti osaksi koulutusohjelmaa. Erityisesti voidaan mainita ne insight-orientoituneet työtävät, jotka ovat kehittyneet suuren ryhmän dynamiikan pohjalta (Hyypä, 1996) Näissä insight-istunnoissa keskeinen menetelmä on ajankohtaisen tilanteen ja teeman assosioiminen. Nämä menetelmät ovat nyttemmin vakiinnuttaneet paikkansa syventävissä konsulttien koulutusohjelmissa. Tyhjä tila luodaan istunnoissa tehtävämäärittelyllä, tuolien sijoittelulla ja lopulta kysymyksellä: ”Miten haluaisitte edetä?” Uudistumiselle välttämätön tyhjä tila ei lopulta synny vain ulkoisten järjestelyjen kautta, vaan sen psyykkisen tilan ja tulkintatyön kautta, jota nämä ulkoiset järjestelyt edustavat.

Vapaan, strukturoimattoman tilan kokemus herättää yleensä myös ahdistusta, jonka läpi joudutaan uudistusprosessissa kulkemaan. Ahdistus ei ole itseisarvo, vaan usein tarpeellinen ja välttämätön välivaihe havahtumisen aikaansaamisessa ja sisäisen työskentelyn käynnistymisessä. Oivaluksen ja syvemmän uudistumisen luonteeseen kuuluu yllätyksellisyys. Suunniteltu uudistusprosessi merkitsee umpikujaa, ellei siinä ole riittävästi tyhjää tilaa.

Organisaatiokonsultoinnin yksi peruskokemus on

ollut se, että liikkeelle lähettäessä ei tarkasti voida tietää, mihin kehitys- ja yhteistyöprosessi johtaa. Sama koskee tietenkin psykoanalyysia ja kaikkea todellista psykoterapiaa. Antautuminen tällaiselle prosessille on aina riski. Toisaalta, jos päästään vain tavoitteisiin, ei useinkaan päästä mihinkään muuhun. Uudistavat prosessit ovat kaikki syvimmältä luonteeltaan arvoituksia. Ihminen tavallaan tarvitsee tämän arvoituksen ja kokemuksen uudistumisen ihmeen luonteesta voidakseen ymmärtää itsensä vähittäin ja ajan kanssa uudistuvana olentona.

Tyhjään tilaan tuleminen merkitsee aikaisempien viitekehysten kyseenalaistamista ja joskus myös vähittäistä luopumista niistä. Tämä kokemus tustasta irtautumisesta saattaa olla hyvinkin ahdistava, jopa sietämätön. Tätä voisi verrata henkiseen putoamiseen, jossa yhteys aikaisempaan tukevaan perustaan katkeaa. Tiedämme, että putoamisen pelko on yksi varhaisimpia ja ahdistavimpia pelkoja. Putoaminen tulee tässä ymmärtää ensi sijassa symbolisesti, vaikka kokemuksen varhainen perusta onkin konkretiassa. Oivallus saattaa itsessään olla samantapainen pelottava mahdollisuus ja kokemus. Koskaan ei voi tietää, mihin se johtaa ja mitä tapahtuu.

Uudistumisessa joudutaan tässäkin paradoksaaliselta vaikuttavaan tilanteeseen. Uudistuminen ja kehitysprosessin käynnistyminen tarvitsee tyhjää tilaa ja siihen liittyvää ahdistusta. Toisaalta konsulttien olisi kyettävä koskettelemaan, kommentoimaan ja tulkitsemaan syntyvää ahdistusta niin, ettei ahdistus tyhjässä tilassa saa ylivaltaa ja kehitysteeksi oppimiselle ja oivaltamistyölle. Konsulttien toiminta container-prosessia seuraten voi tehdä tyhjästä tilasta luovan tilan ja mahdollisuuden syvälliseen uudistumiseen.

UUDISTAMISTYÖN POLITIIKKA

Kehitykselliset prosessit ja uudistamistyö tapahtuvat aina jossain ympäristössä ja kontekstissa. Siksi uudistamistyössä joudutaan ottamaan huomioon ympäristön odotukset ja kulttuuri. Uudistamistyön organisoijat joutuvat usein pohtimaan, mikä on sopivaa tässä organisaatiossa ja tilanteessa.

Uudistumisen olemukseen kuuluu ristiriita ja dialogi valitsevan olotilan suhteen. Uudistumisenhan tavoittelee aina jotakin muuta kuin jo tunnettua ja jo tiedossa olevaa.

Ympäristö ei ilman muuta suhtaudu suopeasti asioiden muuttumiseen. Itse asiassa kaikki todellinen muutos, kasvu, oppiminen ja oivaltaminen ovat omiaan provosoimaan inhimillistä kauteutta ja pahansuopuutta ympäristössä.

Erityisesti suurissa systeemeissä joudutaan usein näkemään se paradoksi, että uudistuva osa ja prosessi suljetaan systeemin ja vuorovaikutuksen ulkopuolelle. Vaihtoehtona saattaa olla myös uudistusprosessien sulkeminen systeemin sisälle kapseloimalla ne. Suuret systeemit nostavat yksilöä helpommin esille primitiivisen kateuden ja ahneen omistamishalun, jotka ovat uudistumisen pysyviä vastavoimia. Silloin kun yksilö joutuu tälle rajapinnalle ja viimein eristetyksi, suuri systeemi useinkin anonyymisti kieltää menetyksensä hokemalla: "Ei sota yhtä miestä kaipaa!"

Uudistumisen edellytysten ja asetelman rakentaminen merkitsee rajojen rakentamista luomaan edellytyksiä uudistusprosessille ja suojaamaan sen edistymistä. Tämä pakottaa rajojen rakentajat dialogiin ympäristön ja taustaorganisaation kanssa. Tämä dialogi ei suinkaan aina ole avointa ja ääneen käytyä. Tavallisempaa on, että keskustelu käydään vain ihmisten mielessä ja mielikuvissa, jolloin sopivuuden tulkinta tehdään hiljaa ja anonyymisti. Uudistamistyön politiikka säätelee, minikäiset rajat ja puitteet uudistumiselle voidaan aikaansaada.

Jokainen organisaatio pyrkii suojautumaan ulkoisia ja sisäisiä uhkia vastaan. Organisaatioiden ja yhteisöjen kollektiivisia suojautumiskeinoja ovat sosiaaliset defenssit (Hyyppä, 1989), jotka hiljaisella ja huomaamattomalla tavalla siirtyvät osaksi organisaation kulttuuria ja arkipäivää.

Eräs defensiivisyyden foorumi on yhteisössä vallitseva kielenkäyttö. Kun tämän esityksen lähtöolettamuksena on ollut, että uudistuminen on ihmisen kasvuun, kehitykseen ja oivallukseen ankuroitunut prosessi, ei tämä oletamus ole il-

man muuta validi defensiivisessä organisaatiokulttuurissa. Sanat voivat organisaatioissa tulla myös uudistumisen esteeksi. Katteeton kehitysidealismi näkyy parhaiten kielenkäytössä. Kehitystä kuvaavat sanat opitaan ja niitä matkitaan helposti. Todellinen uudistamistyö siirtyy organisaatiosta toiseen hitaammin ja vain työnteon kautta. *Myös konsultointi* saattaa organisaatioissa muuttua kirosanaksi, sama voi uhata uudistumista.

Uudistamisen politiikka on luonteeltaan piilevää, olettamusten, mielikuvien, riskien ja mahdollisuuksien välistä vuoropuhelua. Sitä leimaa usein myös anonyymisyys. Kukaan ei tunnu olevan yksin vastuussa politiikan synnystä tai suunnasta, vaikka kuvitellaankin johdon olevan kaiken takana. Todellisuudessa johto on harvoin perillä oman organisaationsa uudistamisen politiikasta. Uudistamisen politiikka onkin yleensä syntynyt tiedostamattomaksi kollektiiviseksi suojaksi todellisia muutoksia vastaan.

Uudistamisen piilevän politiikan tutkimista vaikeuttaa myös organisaatioiden primitiivinen tarve poistaa itsestään kiusallisena koetut osat. Käytännössä tämä ilmenee toiminnan kautta, esimerkiksi eroina, hylkäämisinä ja loukkaantumisina, jotka eivät koskaan tule analyysin tai edes keskustelun piiriin. Voimme useinkin tavoittaa tämän politiikan todellisuuden vain yksilöiden mielessä, esimerkiksi koettuina vääryyksinä, joita ei uskalleta tai voida nostaa esille. Voisimme myös tehdä ajatuskokeen: Mitä uudistumista organisaatioissa tapahtuisikaan, jos ihmiset niiden sisällä alkaisivat puhua suoraan, avoimesti ja rehellisesti? Rehellisyys ja avoimuus tulisi uudistumisen näkökulmasta ymmärtää myös yhteisöllisestä perspektiivistä. Oleellista on, mitä ihmisille tapahtuu suurissa systeemeissä ja miten yksilöt invalidisoituvat suhteessaan organisaatioon.

Uudistuminen ei antaudu valtarakenteille. Valtarakenteet pyrkivät usein hallitsemaan ja omistamaan tarvitsemaansa. Siksi uudistumiseen liittyy usein ulosmurtautuminen, siirtyminen johonkin uuteen jo hallinnassa olevasta ja tunnetusta. Tämä tulee joskus esille erilaisina kriiseinä ja konflikteina, jopa oikeusjuttuina. Konflikteilla on tärkeä merkitys uusiutumissa. Keskeistä on kuitenkin

huomata, etteivät konfliktit ilman muuta johda uudistumiseen. Konsultilla saattaa olla tärkeä rooli konfliktien ja jumiutumien muuttamisessa luoviksi ja uudistumista kantaviksi ristiriidoiksi. Ulosmurtautumisessa on tärkeä ymmärtää, ettei se, mikä jää taakse, ole välttämättä huonoa ja arvotonta, vaan useinkin välttämätön ja tarpeellinen vaihe uudistumisprosessissa.

Uudistumisessa joudutaan psykologisella tasolla työskentelemään inhimillisten peruskokemusten kanssa. Tällaisia ovat hätä ja ahdistus, raivo ja tuhtumus sekä edelleen järkeily ja tinkiminen ja lopulta luovuttaminen ja suru, jotka viime kädessä muuttavat tilannetta ja valmistavat niin yksilöitä kuin yhteisöjäkin uuteen. Uusi tila ja mahdollisuudet syntyvät surun kautta. Suru on kaiken korjaavan kehityksen lähtökohta ja käyttövoima.

Uudistamistyössä kohdataan paitsi organisatoriset olettamukset, myös yleisemmät kulttuuriset ja ajankohtaiset virtaukset ja tabut. Tällaisia voivat olla mm. kahdenkeskisyys, luottamuksellisuus, hengellisyys, valta ja avunanto. Uudistamisen politiikka pyrkii säätämään näihin liittyviä valitsevia ajankohtaisia kulttuurisia harhoja, puolitotuksia ja valheita.

Sisäinen uudistuminen pakenee ja karttaa sellaisia ympäristöjä, jotka eivät kykene kantavaan vuorovaikutukseen kasvuun ja muutokseen liittyvän ahdistuksen ja epävarmuuden kanssa. Uudistamisen politiikka vaikuttaa ratkaisevasti siihen, voidaanko uudistumisprosesseja käynnistää ja suojata niin, että ne voivat johtaa yksilöiden ja yhteisöjen pysyvään uudistumiseen. Konsultin ammattitaidosta riippuu päästäänkö tämän politiikan kanssa sellaiseen dialogiin, joka johtaa uudistumisen edellytysten luomiseen.

LÄHTEET

- BION, W.R. (1970) *Attention and Interpretation. A Scientific Approach to Insight in Psycho-Analysis and Groups*. Tavistoc Publications.
- BION, W.R. (1984) *Transformations*. Karnac Books.
- BION, Wilfred (1985) *Container and contained*. Teoksessa Colman A.D.- Geller M.H. (Eds.) *Group Relations Reader 2*. A.K. Rice Institute.
- BLÉANDONU, Gérard (1996) *Wilfred Bion. His Life and Works 1897-1979*. Free Association Books.
- GRINBERG, León, SOR Dario and Elizabeth TABAK de BIANCHEDI (1996) *New Introduction to the Work of Bion Jason Aronson*.
- HINSHELWOOD, R.D. (1989) *A Dictionary of Kleinian Thought*. Free Association Books.
- HYRCK, Matti (1995) *Mielen kuvat Jumalasta*. Therapiea-Säätiö.
- HYYPÄ, Harri (1983) *Avointen järjestelmien teoria työnohjauksen viitekehityksenä*. Oulun Yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 17/1983.
- HYYPÄ, Harri (1987) *Konsultiksi kouliintumisesta*. Teoksessa Kauko Hämäläinen (Toim.) *Konsultoiva työtapa ja koulun kehittäminen*. Oulun Yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan opetusmonisteita ja selosteita 23/1987.
- HYYPÄ, Harri (1989) *Sosiaalisista defenseistä*. Teoksessa Kauko Hämäläinen (Toim.) *Konsultoiva työtapa ja koulun kehittäminen II*. Oulun Yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan opetusmonisteita ja selosteita 29/1989.
- HYYPÄ, Harri (1989) *The Prolonged Training Group: A Paradigm for consultancy Development*. Teoksessa Gabelnick F. - Carr W (Eds.) *Contributions to Social and Political Science*. A.K. Rice Institute 1989 (b).
- HYYPÄ, Harri (1996) *Suuren ryhmän dynamiikasta*. Teoksessa Arppo - Pölönen - Sitolahti (toim.) *Ryhmäpsykoterapian perusteet*. Yliopistopaino.
- HYYPÄ, Harri (1997) *Työnohjaus kirkottaa organisaation rakenteiden taakse*. Työn Tuuli 1997.
- HYYPÄ H - ISOHANNI M, (1998) *Työyhteisön muutos johtajuuden haasteena*. Suomen Lääkärilehti 10/1998.
- LAUNONEN, Martti (1999) *Business Process Re-Engineering with Teams*. Case Studies in Manufacturing in the Electronics Industry. POHTO Publications.
- MENZIES- LYTH, Isabel (1988) *Containing Anxiety in Institutions*. Selected Essays. Vol 1 Free Association Books.
- MILLER, Eric (1993) *From Dependency to Autonomy. Studies in Organisation and Change*. Free Association Books.
- MILLER, Eric (1997) *Effecting organisational change in large complex systems*. Teoksessa Neumann, Jean E - Kellner K. - Dawson - Shepherd A. (Eds.) *Developing Organisational Consultancy*. Routledge.
- MORGAN Gareth (1989) *Creative Organization Theory*. Sage Publication.
- NEUMANN, Jean E, KELLNER, Kamil and DAWSON-SHEPHERD, Andraea (Eds.) *Developing Organisational Consultancy*. Routledge 1997.
- OBHOLZER Anton - ROBERTS Vega Zagier (1994) *The Unconscious at Work*. Individual and organisational stress in the human services. Routledge.
- SEGAL, Hanna (1986) *The Work of Hanna Segal. A Kleinian Approach to Clinical Practice*, Maresfield Library.
- STACEY, Ralph D. (1996) *Complexity and Creativity in Organisations*. Berrett-Koehler Publishers.
- TOTRO, Timo (1994) *Työyhteisö muutosmurroksessa*. Teoksessa Korolainen J. (Toim.) *Mahdollisuuksien Murros*. Seurakunnan kriisiopas. Kirjapaja.

Artikkeli saapui 12.1.1999. Se hyväksyttiin julkaitavaksi 15.2.1999.