

Eija Vartiainen
**Mistä konsultoinnissa on
 kysymys?**
 Näkymiä tutkivaan konsultointiin

Konsultointi on 1990-luvulla saanut merkittävän jalansijan suomalaisessa työelämässä. Artikkelissa vastataan kysymykseen mitä konsultointi on ja mistä siinä on kyse. Näkökulmana on tavistockilainen traditio ja tutkivan konsultoinnin viitekehys. Konsultointi ymmärretään teorian ohjaamaksi käytännöksi. Sisältöosaamisensa lisäksi konsultointia tekevältä edellytetään tietoinen konsultoinnin viitekehys johon osaminen liitetään. Konsultin ontologinen ja epistemologinen käsitys vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten hän ymmärtää oman roolinsa ja perustehtävänsä konsulttina, miten hän asettuu suhteeseen asiakkaansa kanssa ja millaiset eettiset periaatteet ja normit ohjaavat hänen toimintaansa konsultoinnissa. Konsultointi on aina poliittista ja siihen liittyy vaikuttaminen. Ilman tietoista omaa perusnäkemystä konsultilla on suurempi vaara tulla imaistuksi asiakkaan sisäiseen dynamiikkaan ja tätä kautta asiakkaan manipuloinnin välineeksi.

Johdanto

Konsultoinnista on 1990-luvun aikana tullut vakiintunut ammattikäytäntö. Työelämän kehittäminen on saanut myös valtiovallan tuen, jota Kansallinen työelämän kehittämissuunnitelma (TYKE) vuodesta 1996 edustaa. Se on mahdollistanut lukuisia kehittämissuunnitelmia ja konsultointiprosesseja. Samalla on noussut esiin kysymys, onko konsultilla, työelämänkehittäjällä, kouluttajalla tai muutosagentilla mitään eroa?

Työskennellessäni henkilöstöjohtajana mietin millä kriteereillä valitsemme konsultin organisaatioomme. Miten olisi mahdollista välttää ostamasta sikaa säkissä? Mitä siis ovat ne asiat ja tekijät, joiden avulla olisi mahdollista löytää juuri meidän yrityksemme kulttuuriin ja toimintatapoihin sekä tunnustettuun ongelmaan parhaiten soveltuva yhteistyökumppani ja lähestymistapa? Oikean konsultin ja kehittämismenetelmän löytäminen ei

kuitenkaan vielä näyttänyt takaavan onnistunutta kehittämissuunnitelmaa ja muutosta. Jouduin kysymään, mistä kehittämisessä ja konsultoinnissa oikein on kyse? Mitä konsultointi on?

Etsin näihin kysymyksiin vastausta ja oma ratkaisuni oli hakeutuminen työn ohessa kansainväliseen konsulttikoulutukseen Tavistock Instituuttiin Englantiin. Tarkoitukseni ei ole esitellä Tavistock-instituutin konsultointikoulutusta, *The Advanced Organisational Consultancy (AOC)* kokonaisuudessa. Kiinnostunut lukija voi tutustua siihen instituutin omien esitteiden ja verkkosivuston kautta. Kirjoituksessani pyrin sen sijaan vastaamaan tämän tradition pohjalta otsikossa esille nostamaani kysymykseen.

Artikkeli perustuu yli kymmenen vuoden kokemukseeni henkilöstöjohtamisesta teollisuus-

nessa ja lähes saman mittaiseen kokemukseen organisaatioiden kehittämisen konsultoinnista. Tämän lisäksi artikkeli perustuu omaan tutkimukseeni ja Helsingin Teknillisen korkeakoulun työpsykologian ja johtamisen laboratoriossa tapahtuvaan käsitteellisesti matalan organisaation ja tutkivan konsultoinnin kehittelyyn.¹

Käytäntöä vai teoriaa?

Kun henkilöstöjohtajan tehtävässä jouduin etsimään yritykselle konsulttia, minulla oli tapana kysyä, minkä viitekehyksen pohjalta konsultti työskentelee. Hyvin usein sain vastaukseksi, että hän konsulttina työskentelee käytännönläheisesti ja asiakkaan toiveista käsin. Koulutukset ja kehittämissuunnitelmat suunnitellaan yhteistyössä asiakkaan kanssa. Näytti siltä, että käytäntö ja teoria ymmärrettiin toistensa vastakohtiksi ja monien kehittämissuunnitelma- ja organisaatioteorioiden joukosta ei ollut löytynyt omaan ajatteluun soveltuvaa viitekehystä. Teoria miellettiin joksikin joka on "jalat ilmassa" tai "kirjaviisautta". Käytäntö puolestaan miellettiin joksikin, joka, "pureutuu arkeen". Syntyi vaikutelma kahdesta toisensa poissulkevasta merkitysperspektiivistä.

Kansainvälisesti tunnustettu organisaatioiden kehittäjä ja tutkija Chris Argyris (Argyris & Schön, 1996; Argyris 1993, 1996) esittää, että kaikkien ihmisten toimintaa ohjaa jokin teoria eli sisäinen viitekehys ja merkitysperspektiivi, jota hän kutsuu käyttäteoriaksi. Jokainen ihminen muodostaa itselleen enemmän tai vähemmän tietoisien käsitysten maailmasta², siitä millaista elämä on, miten ihmiset suhtautuvat toisiinsa, millaisia organisaatiot ovat³, mikä on tärkeää ja arvokasta. Jokaiselle meistä muodostuu sosiaalistumisen ja omien historiallisten kokemusten myötä sisäinen viitekehys ja merkitysperspektiivi, joka pitää sisällään asiantiloja koskevat uskomukset ja perusoletukset. Juuri näiden kautta

maailma ja todellisuus tulevat tulkituksi. Argyris painottaa käyttäteorian tiedostamattomuutta, mutta reflektoidun työskentelyn kautta yksilö voi oppia tunnistamaan omaa käyttäteoriaansa ja tulla siitä tietoisemmaksi⁴.

Käyttäteorian vastakohtaksi Argyris nimeää julkiteorian. Se on kaikkea sitä, minkä mukaan sanomme toimivamme. Tieteelliset teoriat ja paradigmat (mallit, viitekehykset) edustavat pismimmälle vietyä julkiteoriaa. Tieteellinen teoria ymmärretään abstraktiksi malliksi, jolla kuvataan todellisuuden jotakin puolta tai ilmiötä. Tieteellinen teoria rakentuu käsitteistä ja niihin on tiivistetty tietoa. Käsitteet toimivat ajattelun välineinä. Kieli on väline nimetä ja kuvata asioita. Käsitteiden avulla maailmaa ja sen ilmiötä tehdään yhteiseksi. 1900-luvun merkittävän filosofin Ludwig Wittgensteinin mukaan se mille ei ole käsitteitä, ei ole olemassakaan: "kielen rajat merkitsevät maailmani rajoja (1971, 5.6)". Teorian tehtävänä on siis tarjota käyttäjälle - konsultille ja asiakkaalle - välineitä todellisuuden jäsentämiseen. Teoriaa kuvataan mm. sellaisilla metaforilla kuin suurennuslasi tai valokeila. Suurennuslasin tai valokeilan kaltaisesti teoria nostaa joltakin rajatulta alueelta nähtäväksi ja tutkittavaksi jonkin kohteen. Mikään julkiteoria ei siis tavoita koko todellisuutta. Siksi tieteelliset teoriat ja paradigmat ovat jatkuvan arvioinnin ja kehittämisen alaisia.

Tieteelliset teoriat ovat julkisia, kriittisen tarkastelun ja uudelleen tulkinnan alla. Käyttäteoriat sen sijaan ovat yksityisiä ja salaisia. Sosiaalistumisen myötä saman kulttuurin, yhteisön, ryhmän jäsenille muodostuu yhdensuuntainen merkitystenanto. Tämä puolestaan vahvistaa kunkin jäsenen yksityisen käyttäteorian uskottavuutta ja pätevyyttä, samalla vähentäen tarvetta kriittisesti arvioida oman "teorian" ja toiminnan perustoja. Näin yksityinen tulee sidotuksi

¹ Kirjoittajan lisäksi tutkijaryhmäämme kuuluvat Anneli Pulkkis, Ilkka Pesonen ja Niilo Hakonen.

² Martin Heidegger (2000) puhuu esiyymmärryksestä, jolla hän tarkoittaa, että ihminen on aina jollain tavalla jo ymmärtänyt maailman, ymmärtänyt sen, mitä ihminen on, mitä hän itse on ja mitä toiset ihmiset ovat. Tämä intuitiivinen taju ohjaa käyttäytymistä, toimintaa ja ajattelua.

³ Integralistisesta eli group-as-a-whole lähestymistavassa yksilön mielessä olevaa kuvaa organisaatiosta, sen toiminnasta ja siellä vaikuttavista suhteista kuvataan käsitteellä "organisation-in-the mind". Asiasta lisää esim. Hutton, Bazalgette & Reed 1997; Sitolahti, 2003.

⁴ Ymmärrän tiedostamattoman kuten psykoanalytikko Wilfred Bion. Tietoisesta ja tiedostamattomasta ei voida puhua toinen toisestaan irrallaan. Tietoinen on enemmänkin jotakin joka on kirkasta ja jäsentynyttä ja tiedostamaton jotakin joka on hämärän peitossa. Ks. Grindberg & De Bianched (1996).

kollektiiviseen kulttuuriin, joka on sosiaalisen integraation perustaa. Käyttöteoriat ohjaavat käyttäytymistä ja samalla sosiaalisen maailman rakentumista. Ihmiset pystyvät toimimaan joustavasti ja tehokkaasti hyvinkin erilaisissa tilanteissa suhteellisen pysyvien kognitiivisten rakenteiden ansiosta. Nämä kognitiiviset rakenteet tehostavat tiedon käsittelyä keskittämällä tarkkaavaisuuden rajattuihin tekijöihin ympäristössä, jolloin myös käyttäytyminen on ennakoitavissa. Tiedonhallintakykymme rajallisuuden ja ajatteluprosessien taloudellisuuden vuoksi on tapojen, oletusten, kategorioiden ja toimintamallien muodostaminen välttämätöntä.

Kuten edellä on jo tullut ilmi, rakentuvat käyttöteoriat lähes automaattisesti ja usein tiedostamattoman prosessin kautta. Kun vastaanotamme uutta tietoa, nojaudumme sen arvioinnissa aikaisempiin käsityksiimme asiasta. Omaksumme sellaista tietoa, joka vahvistaa aikaisempia käsityksiämme ja sivuutamme helpommin sellaisen, joka poikkeaa ajattelustamme. Koska käyttöteoria muodostaa yksilön sisäisen merkitysperspektiivin ja sisäisen viitekehyksen, sillä on identiteettiä koostava vaikutus. Tarkkaavaisuutemme on tämänkin vuoksi valikoivaa. Käyttöteoriastamme poikkeava tieto voi järkyttää sisäistä näkemystämme, tällöin myös mieleme järkkyy. Tästä syystä valikoiva tarkkaavaisuus on inhimillistä ja luonnollista. Etsimme sellaista tietoa, joka vahvistaa aikaisempia käsityksiämme ja sivuutamme sellaisen, jota emme ymmärrä. Myös sellainen tieto, joka asettuu ristiriitaan jonkin itsellemme merkittävän asian tai suhteen kanssa tulee siirrettyä syrjään, vaikka ”periaatteessa” sen voisimmekin hyväksyä.

Perinteinen oletamus, jonka mukaan tiedolla⁵ on kaikille sama merkitysisältö ei tämän käsityksen mukaan ole totta. Uudelle tiedolle tuleva merkitys riippuu siitä, millaisesta perspektiivistä, millaisen käyttöteorian suunnasta, ihminen siihen

liittyviä asioita katsoo ja millaisia kokemuksia hänellä siitä on. Uuden tiedon vastaanottamisen tapaan riippuu siis siitä, millaisen paikan tuo tieto yksilön sisäisessä merkitysjärjestelmässä saa. Tiedon luonteeseen siis kuuluu, ettei se ole valmista, kaikkien käytössä olevaa ja itsestään selvästi paikasta ja kohteesta toiseen siirrettävää.

Julkiteoria, siis se tieto jota vaikkapa korkeakoulut, yliopistot tai tämä artikkeli tarjoavat, on tietoista ja muuttuvaa. Se on teoriaa, jonka pystymme älyllisellä tasolla hyväksymään, mutta jonka vaikutus merkitysten tulkintaan ja käyttäytymiseemme voi olla hyvin vähäistä. Älyllinen tieto ja tietäminen muuttuu henkilökohtaiseksi tiedoksi, vasta kun se on sisäistynyt – kun se on tullut integroiduksi käyttöteoriaamme. Julkiteorian sisäistyminen käyttöteoriaksi ei ole yksinkertainen prosessi, koska se muuttaa yksilön merkity maailmaa, käsityksiä ja käyttäytymistä. Tiedämme, että muutos aina synnyttää erilaisia reaktioita ja tunteita, mm. vastustusta, pelkoa, uhkaa, mutta myös toivoa ja halua kehittyä.

Meillä on kaksi vaihtoehtoa kohdatessamme tietoa, joka poikkeaa henkilökohtaisesta käyttöteoriastamme. Ensimmäinen vaihtoehto on, että kiellämme tai torjumme uuden tiedon. Toisessa vaihtoehdossa, jos hyväksymme uuden tiedon, joudumme tarkistamaan omia käsityksiämme, siis aikaisempaa tietoa asiasta ja sisäistä viitekehystämme. Käsitykset eivät kuitenkaan muutu ennen kuin olemme myöntäneet erehtyneemme. Erehtymisen myöntäminen koskettaa ihmisen itsetuntoa ja minäkäsitystä. Muutos ja sen mahdollistama kehitys ei ole yksinkertainen prosessi, koska se vaikuttaa niin yksilön kuin yhteisön identiteettiin, käsitykseen siitä kuka ja millainen olen ja mikä on pysyvää.

Uusi tieto ei muuta käyttäytymistä ilman sisäistä vuoropuhelua (dialogia⁶) ja ymmärtämisyhteyttä (reflektointia⁷). Aina parhaimmillaan konsultointiprosessi ja siinä käytettävät erilaiset

interventiomethodit ja puitteet (esim. koulutus, seminaari, insight-työskentely, työnohjaus, ennakointidialogi, työkonferenssi) herättävät meissä tarpeen dialogiin ja reflektointiin: halun tehdä kysymyksiä ja konstruoida niihin vastauksia ja uusia tulkintoja⁸ – eli harjaannuttaa omaa ajattelua ja ymmärryksen metakognitiivisia valmiuksia, jolloin käytäntö ja tieto pääsevät kriittiseen vuoropuheluun. Käyttöteoria ja julkiteoria hedelmöittävät toinen toistaan; sekä käytäntö että teoria muuttuvat ja kehittyvät.

Konsultointi on käytäntöä ja teoriaa

Tavistockilaisen AOC tradition⁹ mukaan konsultointi on teorian ohjaamaa käytäntöä. Konsultin julkiteoria muodostaa hänen kartastonsa, jota apuna käyttäen konsultti hahmottaa ja jäsentää käytäntöä yhdessä asiakkaan kanssa. Ilman kartastoa, teoreettista viitekehystä, konsultti ei pysty työskentelemään ammatillisesti. Voidakseen tehdä tietoisia valintoja ja kyetäkseen perustelemaan ehdotuksia hän tarvitsee teoriaa.

Konsultin substanssi- eli sisältöosaaminen luo perustan hänen toiminnalleen. Henkilö voi taitaa hyvin teknillisen tai kaupallisen koulutuksensa ja työkokemuksensa pohjalta esim. tuotannonohjausta, strategista johtamista tai knowledge managementia. Hänellä voi olla liiketoimintaprosessien kehittämiseen liittyvää osaamista, kasvatus- ja sosiaalitieteiden sekä psykologian pohjalta nousevaa organisaatioiden kehittämiseen tai psykodynaamikkaan liittyvää tietoa. Substanssiosaaminen ei kuitenkaan vielä tee ammattitaitoista konsulttia. Peruskoulutuksen ja erityisosaamisen lisäksi konsultti tarvitsee konsultoinnin ja konsultointiprosessin viitekehyksen, johon hän liittää erityisosaamisensa.

Oman konsultointityön perusnäkemysten (paradigman) rakentamisessa konsultin tulisi selvittää itselleen (i) mikä on hänen käsityksensä maailmasta, ihmisestä ja organisaatiosta

(ontologia), (ii) mikä on hänen käsityksensä tiedosta ja millaista tietoa hän työssään tarvitsee (epistemologia), (iii) millaiset arvot ja eettiset sitoumukset hänen työskentelyään ja ammatillisuuttaan ohjaavat, (iv) millaisen viitekehyksen pohjalta hän konsultointiprosessia analysoi ja (v) millaisia interventioita ja työskentelyotteita (metodeja) hän käyttää. Konsultointi ei koskaan ole vain kouluttamista, joka on yksi interventio-menetelmistä, vaan prosessi projektin sisällä.

Viimekädessä on kysymys konsultin sisäisestä viitekehystä ja merkitysperspektiivistä eli hänen käyttöteoriastaan ja sen suhteesta konsultoinnin viitekehukseen siis hänen julkiteoriaansa. Miten konsultti ymmärtää oman työroolinsa ja perustehtävänsä konsulttina? Miten hän asettautuu suhteeseen asiakkaansa kanssa, joka voi olla yksilö, ryhmä, osasto, organisaatio tai verkosto? Miten konsultti tulkitsee todellisuutta ja toimintaympäristöä sekä millaisia metodeja hän käyttää? Konsultin ontologinen ja epistemologinen käsitys vaikuttaa ratkaisevasti siihen, millaista tietoa hän hakee konsultointiprosessin taustaksi ja käytettävien interventioiden perustaksi.

Jokainen teoria ja viitekehys on sidoksissa siihen kulttuuriin, josta se nousee. Se heijastaa niitä paineita ja tarpeita, ajattelutottumuksia ja toimintatapoja, jotka ovat tyypillisiä juuri tuolle historialliselle ajanjaksolle ja yhteisölle sekä sen kulttuurille. Konsultoinnin viitekehystä ei voida tarkastella irrallaan ympäröivästä kulttuurista ja aikakaudesta. Syntyneet käytännöt noudattavat samoja lainalaisuuksia kuin yhteisökulttuuri yleensä. Tutkivassa konsultoinnissa ja tavistockilaisessa AOC ajattelussa konsultoinnin teoriat ymmärretäänkin muuntuviksi, transformoituviksi teorioiksi. Kun eri tutkijat ja toteuttajat katsovat samaa asiaa eri perspektiivistä ja esittävät näkemästään kuvauksensa. Kokonaiskuva täydentyy ja tarkentuu - konsultointi, teoria ja käytäntö liittyvät toisiinsa.

⁵ Vaikka suomenkielessä tiedon synonyymina käytetään informaatiota haluan tehdä näiden kahden käsitteen välillä eron. Vrt englannin kielen sanat knowledge ja information.

⁶ Vuorovaikutusta ei tule ymmärtää interaktioksi, joka noudattaa ärsyke –reaktio mallia vaan persoonien väliseksi interpersoonalliseksi tapahtumiseksi, jolla on transformatiivinen luonne, jota haluan korostaa dialogi-sanalla. Käytän sanaa 'dialogi' fenomenologisen merkityksenannon mukaan, jolloin se tarkoittaa joka suuntaan etenevää avoimuutta ja vuorokuuntelua niin sisäisen puheen tasolla kuin suhteessa Toiseen.

⁷ Reflektiossa etsitään merkityssuhteita ja ymmärtämisyhteyksiä. Se on hermeneuttinen metodi, joka luo mahdollisuuden rakentaa silta ulkoisen ja sisäisen sekä tietoisien että tiedostamattoman maailman välille.

⁸ Dialogisen filosofian mukaan tulkinta on suhde, jossa merkitys ilmenee. Tietäminen ei ole mahdollista ilman tulkintoja, jotka ovat arvo- ja subjektisidonnaisia. Tulkitseminen on osa kaikkea tiedonhankintaa. Tulkitseminen muuntaa alkuperäistä ajatusta tulkitsijan oman tajunnan osana. (ks. esim. Hankamäki 2003)

⁹ Eric Miller, joka on tavistockilaisen AOC konsultointi tradition merkittävin kehittäjä, on kuvannut ja esittänyt Tavistock instituutissa 1950- ja 60-luvulla syntyneen konsultoinnin psykodynaamisen viitekehyksen mallin 'Genealogy of systems-psychodynamics' (Miller 1997, 188).

Konsultointi on vaikuttamista

Vaikuttaminen ja vaikutetuksi tuleminen liittyy konsultointiprosessiin. Konsultointi on aina myös poliittista, siihen kuuluu vallankäyttöä ja se on mukana vallankäytössä. Jos konsultti työskentelee 'asiakkaan toiveista käsin', silloin vaikuttaminen tapahtuu asiakkaasta konsulttiin ja konsultti toimii asiakkaan työrukkasena. Muutosagenttina toimivan konsultin onkin erityisesti syytä olla hereillä, ettei hän huomaamattaan tule esineellistetyksi ja löydä itseään manipuloinnin välineenä. Häntä käytetään vaikuttamaan jonkin toisen ryhmän puolesta jotakin toista vastaan tai varten. Konsultin on siis oltava tarkkana niin näkyvien kuin kätkeytyvien vaikutusvaltavien tunteiden tunnistamisessa.

Tutkivassa konsultoinnissa ja tavistockilaisessa AOC ajattelussa konsultointi perustuu kahden tasavertaisen, mutta erilaisen toimijan väliseen yhteistyöhön. Kumpikin osapuolet, konsultti ja asiakas, kantavat yhdessä vastuun konsultointiprosessin onnistumisesta. Konsultti käyttää osaamistaan ja asiantuntemustaan palvelemaan yhteisesti sovittua konsultointitehtävää. Hänen vaikutusvaltansa palvelee siis konsultointitehtävää, eikä hän näin ollen ole kenenkään puolella eikä ketään vastaa. Tämä lähtökohta asettaa erityisiä haasteita konsultointisopimuksen tekemiselle.

Konsultti kutsutaan organisaatioon useimmiten silloin kun etsitään muutosta ja halutaan kehittyä. Taustalla voi olla häiriö tai kriisi, jossa asiakasorganisaation omat voimavarat syystä jos toisesta eivät ole riittäneet. Konsultti on tietystä mielessä organisaatioiden auttaja. Konsultin tehtävä on aina viimekädessä tehdä itsensä tarpeettomaksi. Mikä tapahtuu, kun asiakas saa voimavaransa uudelleen käyttöön, oppii kehittämään toimintaansa ja löytää toisenlaisia tapoja kohdata ja ratkoa ongelmia, ristiriitoja – uudistua? Jotta vaikuttaminen – auttaminen, jos niin halutaan sanoa - ei ole manipulointia täytyy sen perustua yhteisesti sovittuun tehtävään ja olla kaikkien osallistuvien osapuolten tietoisien arvioinnin alaista. Itsensä tarpeettomaksi teke-

minen, niin paradoksaaliselta kuin se saattaakin kuulostaa, ei ole ristiriidassa konsultin ammatinharjoittamisen kanssa. Konsultointiprosessi on aina projekti, jolla on alku ja loppu. Vain loppu voi olla uuden alku.

Konsultointia tulisi ohjata tietoiset arvot ja tavoitteet sekä eettiset periaatteet. Jo vuonna 1967 ovat tavistockilaisen konsultointityön uranuurtajat Eric Miller ja Kenneth Rice nostaneet asiakkaan autonomian tukemisen ja kunnioittamisen konsultointityön keskeiseksi arvoksi ja eettiseksi periaatteeksi. "Long-term solutions to the problem of maintaining adaptiveness to change cannot ... depend on manipulative techniques. On the contrary, they must depend on helping the individual to develop greater maturity in controlling the boundary between his own inner world and the realities of his external environment" (Miller 1993, 4).

Konsultointi on yhteistoimintaa.

Mitä oikeastaan tarkoitetaan sanonnalla 'konsultointi on yhteistoimintaa'? Yhdessä tekeminen, niin että molemmat osapuolet ovat sitoutuneet ja suuntaavat toiminnan samaan päämäärään, ei ole mahdollista ilman yhteisymmärrystä. Yhteisymmärrys edellyttää, että molemmat osapuolet – artikkelin kontekstissa konsultti ja asiakas - ymmärtävät toistensa näkökulmia ja kieltä. Kuten edellä argumentoin, sanoilla ja käsitteillä on erilaisia merkityksiä. Erilaiset merkitykset, joilla osapuolet käsitteitä käyttävät, ei avaudu ilman kommunikaatiota. Konsultin ja asiakkaan on mahdollista saavuttaa yhteinen merkityksenanto – yhteinen kieli ja yhteisymmärrys¹⁰ vasta sitten kun osapuolet ymmärtävät mitä kumpikin keskeisillä käsitteillä tässä tietystä tilanteessa ja suhteessa tarkoittaa. Yhteisymmärrys ei ole samaa kuin yksimielisyys, sillä yhteisymmärrys sisältää myös vastakohtien myöntämisen. Tärkeintä on päästä yhteisymmärryksen siitä mistä ollaan saamaa mieltä ja mistä ollaan eri mieltä. Yhteisymmärryksen säilyminen edellyttää avointa ja jatkuvaa dialogia. Yhteisymmärrys ja yhteistyö ei siis koskaan ole itsestään selvyyttä vaan jatkuvan toiminnan tulos.

¹⁰ Wittgenstein (1999) puhuu kielipeleistä, joilla hän havainnollistaa miten samalla sanalla eri yhteyksissä ja eri ihmisten käytettävänä on hyvin erilaisia merkityksiä. Kieli on toimintaa, sosiaalista todellisuutta ja käytäntöä.

Konsultointiprosessi¹¹ alkaa ensimmäisestä yhteydenotosta (scouting and entry). Siitä alkaa myös yhteistoiminnan mahdollisuuksien luominen ja etsiminen. Konsultointisopimusta solmittaessa (contracting) kummankin osapuolen, konsultin ja asiakkaan, vastuulla on kartoittaa riittävän hyvin yhteistoiminnan mahdollisuudet konsultointitehtävässä. Muodollinen sopimuksen tekeminen on yhteisen työskentelyprosessin virallinen alku, mutta sen luonne ja sisältö määrittelee koko konsultointiprosessin puitteet, sen miten yhteistä matkaa tehdään. Ihmis- ja organisaatio käsitys, arvomaailma ja se, millaista tietoa on totuttu käyttämään toiminnan ja päätöksen teon perusteena, ovat ulottuvuuksia, josta yksimielisyyteen pääsy tarjoaa kunnolliset mahdollisuudet arvioida yhteistoiminnan ja yhteisen konsultointiprosessin mahdollisuuksia.

Yhteistoiminnan todellinen perusta on psykologinen yhteistoimintasopimus. Tarkoitan psykologisella yhteistoimintasopimuksella sitä, että pelkkä rationaalinen, tiedon tasolla tapahtuva sopiminen ei vielä riitä, sillä yhteistyö ei onnistu ilman luottamusta. Luottamus perustuu keskinäiseen kunnioitukseen ja arvostukseen, tämä taas edellyttää rajojen ja erilaisuuden tunnistamista ja kunnioittamista. Näiden asioiden edellytyksenä taas on avoin dialogia: vuoropuhelua ja vuorokuuntelua sekä ymmärtämisyyhteyttä. On tärkeää, että dialogi ei jää vain ajattelun ja kielen tasolle vaan tavoittaa osapuolten kokonaisvaltaisen kokemuksen ja sisäisen puheen. Psykologisessa sopimuksessa vahvistetaan ja viimeistään nyt määritellään toiminnan konteksti (missä tehdään), osapuolten positiot (kuka tekee milloinkin mitäkin), toimintaa ohjaavat arvot ja eettiset periaatteet (miksi tehdään, mitä tehdään, ja miten tehdään) sekä se tapa miten yhteistyötä ja tuloksia arvioidaan. Ilman arviointia (evaluointia) oppiminen jää puolittiehen. Psykologinen yhteistoimintasopimus on erityisen merkityksellinen, koska se tehdään useimmiten vähintään kolmen toimijan kesken: konsultin, organisaation johdon edustajan sekä varsinaisen konsultointiasiakkaan kanssa. Suomalaisen yhteistoimintajärjestelmän

¹¹ Sovellan Kolbin ja Frohmanin (1970) ja Jean Neumannin (1997, 9-31) edelleen kehittämää konsultointiprosessin viitekehystä *the cycle of planned change*.

hengen mukaisesti lisäksi luottamushenkilöt olisi otettava mukaan psykologiseen yhteistoimintasopimukseen.

Psykologinen yhteistoimintasopimus on heuristinen käsite. Sen sisältöä on toistuvasti tarkistettava ja vahvistettava. Konsultti ei voi milloinkaan tietää, millaiseen sisäiseen viitekehukseen hänen antamansa tieto sijoittuu asiakkaan ja sidosryhmien mielessä. Erilaiset tiedostamattomat uskomukset ja oletukset voivat muodostua yhteistoiminnan esteiksi. Niiden välttämiseksi ja konsultin omien ymmärtämisvaikeuksien voittamiseksi konsultin tulisi tarkistaa ja aina tarvittaessa uudelleen selvittää viestintää ja peruskäsitteitä.

Tutkivan konsultoinnin keskeisin metodi on tutkiva työote (ks. Dewey 1933, Bion 1961), jonka avulla on mahdollista oppia kokemuksesta. Dialogi, reflektio ja tulkinta ovat konsultin keskeiset työvälineet. Dialogi ei ole mitä tahansa keskustelua tai vuoropuhelua ja kuuntelua. Dialogi tarkoittaa, että henkilö on samanaikaisesti suhteessa itsessään olevaan havainnoivaan ja tutkivaan puoleen (tutkija-tarkkailijaan) sekä kokevaan puoleen (toimijaan). Hän etsii reflektion avulla ymmärtämisyyhteyksiä, mikä tapahtuu kulkemalla edestakaisin kokonaisuudesta osiin ja osista kokonaisuuksiin. Ymmärtämisyyhteyksien etsiminen on sen huomioimista ja pohtimista missä määrin voimme kuvata asioita, ilmiöitä, tekoja, tunteita ja toimintaa, niin että emme huomaamattamme konstruoi niitä totutulla tavalla. Reflektioon liittyy tulkinta. Tulkinnassa ihmisen ennako-oletukset ikään kuin testautuvat, niitä kokeillaan ja arvioidaan. Tarvittaessa näitä ennako-odotuksia myös muutetaan ja vaihdetaan. Merkityssuhteiden tutkiminen ja tulkinta on paitsi omien kunkin hetkisten valintojen, päätösten ja tuntemusten tunnistamista, myös omien kokemusten ymmärtämistä oman elämänhistorian ja tilanteen valossa. Tulkinta on suhde, jossa merkitys ilmenee. Olennaista on, että koko ajan ymmärrys kasvaa. Dialogi, reflektio ja tulkinta on jatkuvaa ja myös arvausten esittäminen on toistuvaa. Aito dialogi ei irtoa abstraktiksi kes-

kusteluksi vaan säilyttää yhteyden perustaansa. Dialogi, reflektio ja tulkinta ovat myös konsultin ja asiakkaan yhteiset työvälineet. Dialoginen suhde sisältää aina tulkitsijan ja tutkittavan välisen vuorovaikutuksen. Tällöin molemmat osapuolet ovat samanaikaisesti kontaktissa itsessä ja toisessa olevaan tutkija-tarkkailijaan ja toimijaan sekä dialogin, reflektion ja tulkinnan avulla yhdessä etsivät ymmärrystä tietyssä tilanteessa. Dialogissa ollaan aina kasvokkain ja siinä saadaan kasvot kun 'minä' ja 'sinä' kohtaavat. Tutkiva työote tukee ajatusten kehittymistä ja ajattelemisen kehittymistä. Tutkivassa työotteesta tavoitteena on ajattelijan ohjaama toiminta ja työ, joka nousee olemassa olevan todellisuuden mahdollisimman realistisesta tunnistamisesta.

Konsultointiprosessissa keskeistä on konsultointisuhde: sellaisen avoimen tilan (open space¹²) rakentuminen, joka mahdollistaa uuden löytämisen ja läsnäolevan menneisyyden tutkimisen. Ilman asiakkaan autonomian arvostamista ja keskinäistä kunnioitusta ja luottamusta ei ole mahdollista luoda keskinäisyyteen sellaista avointa tyhjää tilaa, jossa asiakas uskaltaa kyseenalaistaa aikaisempia käsityksiä, toimintatapoja, tavoitteita, jne. Uusien näkökulmien löytäminen edellyttää epätietoisuuden sietämistä ja kärsivällisyyttä etsiä muotoa kaoottiseltakin vaikuttavissa tilanteissa. Kaaos edustaa luovuutta, järjestys tietoa. Näiden kahden virran yhdistymisen kautta luovuus lisääntyy, kyky valita arvoja selkiintyy, mielikuvitus kasvaa ja kokonaisuusien hahmottaminen paranee. Tämä on mielestäni tavistockilaisesta AOC-ajattelusta lähtevän tutkivan konsultoinnin keskeinen tavoite.

Konsultointiprosessi on aina matkalle lähtö tuntemattomaan. Vaikka konsultilla on käytössä konsultoinnin viitekehys ja konsultointiprosessin viitekehys sekä niiden tarjoamat kartastot ei hän sen enempää kuin asiakas pysty ennustamaan mitä matkalla kohdataan. Kartastojen avulla konsultti kuitenkin pystyy

arvioimaan (diagnosis) missä kohtaa ollaan menossa ja hän voi tehdä asiakkaalle ehdotuksia etenemissuunnista ja siitä, millaiset kehittämishankkeet (interventions) tässä matkan vaiheessa palvelisivat sovittua perustehtävää ja tavoitteita. Konsultin ehdotuksia siis ohjaa yhteisesti sovittu perustehtävä ja sen mukaisesti kaikella mitä matkalla tehdään tulee olla siihen yhteys. Matkatessa asiakas tutustuu konsultin karttoihin ja oppii dialogin, reflektion ja tulkinnan avulla itsekin jäsentämään ja tulkitsemaan maastoa ja todellisuuksia sekä tarkastelemaan (organisaatio) kokonaisuutta sovitusta perustehtävästä käsin. Näin matkan alussa tarvittava riippuvuus konsultista ja hänen kartastosta vähitellen vähenee. Asiakas oppii itse tulkitsemaan maastoa ja todellisuuksia ja toimimaan tilanteen edellyttämällä tavalla tavoitteen ohjaamana. Konsultointiprosessin lopussa asiakas on oppinut konsultin käyttämän matkanteko metodin: tutkivan työotteen ja kokemuksesta oppimisen. Osa konsultin kartastosta on siirtynyt asiakkaan kartastoksi sekä työ- ja tutkimusvälineeksi.

Kaikki matkat päättyvät aikanaan. Konsultointiprosessi tulisi lopettaa kaikkien osallistuvien osapuolten yhteiseen arviointiin (evaluation). Matkan aikana arviointia on tehty eri vaiheissa, mutta matkan päätteeksi tulisi järjestää koko prosessia koskeva tilaisuus. "Oikeanlainen" päättäminen on hyvin tärkeää, koska keskeneräiset asiat sitovat energiaa! Kaikkien prosessiin tavalla tai toisella osallistuneiden yhteinen päättämislaisuus (termination) antaa mahdollisuuden tarkastella kokemusta ja laittaa konsultointiprosessille piste virallisesti ja psykologisesti. Silloin loppu voi toimia uuden alkuna.

Lopuksi

Mielestäni ei ole yhdentekevää millaisen konsultin tai työelämän kehittäjän kanssa organisaatio tekee työskentelysopimuksen. On totta,

että "Roomaan vie monta tietä" ja eri tilanteissa ja olosuhteissa eri tie on soveltuvin. Siksi on hyvä, että on useita konsultoinnin ja työelämän kehittämisen viitekehystä. Olennaista mielestäni on se, että konsultti on tietoinen omista ontologisista ja epistemologisista lähtökohdistaan ja viitekehystään, jonka pohjalta hän konsultointiprosessia suunnittelee, jonka mukaan hän toimii ja jonka pohjalta analysoi yhteistoimintaa. Konsultointi on teorian ohjaama käytäntö ja ammatillisuuden ehto on mielestäni se, että konsultti pystyy perustelemaan asiakkaalleen ehdotuksensa yhteistoiminnassa.

Konsultin valintaa ja myöhemmin yhteistoimintaa helpottaa, jos organisaation edustajat

ovat jäsentäneet omaa toimintaansa ohjaavan perusnäkökuvan ja myös sen, millaisen näkökuvan pohjalta toimivan konsultin kanssa he uskovat yhteistoiminnan olevan hedelmällisintä. Konsultin organisaatiokäsitys antaa kuvan hänen maailma- ja ihmiskäsityksestään sekä tietokäsityksestä, tätä pidän konsultoinnin viitekehysten ydinkarttana. Sen jäsentämisestä on hyötyä yhteistoiminnan edellytysten arvioinnissa yhteistyösopimuksesta neuvoteltaessa. Organisaatiokäsitys tarjoaa peilin tunnistaa missä määrin osapuolten käyttöteoriat ja julkiteoriat kohtaavat. Toivoisinkin laajempaa keskustelua organisaatiokäsityksistä konsultoinnin- ja työelämänkehittämisen viitekehyksissä esimerkiksi tässä lehdessä.

Kirjallisuus

- ARENDR, H. (2002). *Vita Activa. Ihmisenä olemisen ehdot. Suom. Riitta Oittinen. Tampere: Vastapaino. [Alkuteos: Human Condition, 1958.]*
- ARGYRIS, C. & SCHÖN, D.A. (1996). *Organizational learning II. Theory, method and practise. New York: Addison-Wesley.*
- ARGYRIS, C. (1993). *On Organizational Learning. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Business.*
- ARGYRIS, C. (1996). *Unrecognised defenses of scholars: Impact on theory and research. Organizational Science, 7, 79-87.*
- BION, W. (1961). *Experiences in groups and other papers. London and New York: Routledge.*
- BUBER, M. (1993). *Minä ja Sinä. Suom. Jukka Pietilä. Helsinki: WSOY. [Alkuteos: Ich und Du, 1923.]*
- DAVIS, M. & WALLBRIDGE, D. (1981). *Äidin ja lapsen mysteeri. Winnicottin psykoanalyttinen ajattelu. Espoo: Weilin+Göös.*
- DEWEY, J. (1933). *How we think. A restatement of the relation of reflective thinking to the educative process. New York: D.C. Heath and Company.*
- GRINDBERG, L., SOR, D & DE BIANCHEDI, E. (1996). *New Introduction to The Work of Bion. Northval, New Jersey, London: Jason Aronson Inc.*
- HANKAMÄKI, J. (2003). *Dialoginen filosofia. Teoria, metodi ja politiikka. Helsinki: Yliopistopaino.*
- HEIDEGGER, M. (2000). *Oleminen ja aika. Suom. Reijo Kupiainen. Tampere: Vastapaino. [Alkuteos: Sein und Zeit, 1927.]*
- HUTTON, J., BAZALGETTE, J. & REED, B. (1997). *Organisation-in-the-mind. Teoksessa Neuman, J., Kellner, K. & Dawson-Shepherd, A. (toim.), Developing Organisational Consultancy (s. 113-126). London and New York: Routledge.*
- KOLB, D. & FROHMANIN, A. (1970). *An organizational development to consulting. Sloan Management Review, 12, 51-65.*
- LEVINAS, E. (1996). *Etiikka ja äärettömyys. Keskusteluja Philippe Nemon kanssa. Suom. Jari Setälä. Helsinki: Gaudeamus. [Alkuteos: Ethique et infini, 1982.]*
- MILLER, E. (1993). *From Dependency to Independency. Studies in organization and change. London: Free Association Books.*
- MILLER, E. (1997). *Effecting organisational change in large complex systems. A collaborative consultancy approach. Teoksessa J. Neumann, K. Keller & A. Dawson-Shepherd (toim.), Developing Organizational Consultancy (s. 187-212). London and New York: Routledge.*

¹² Avoin tila, dialogi ja suhde liittyvät toisiinsa Käsite 'dialogi' viittaa kantasanaansa *dialogos*, joka tarkoittaa välissä olevaa. Fenomenologit mm. Martin Heidegger (2000), Hannah Arendt (2002), Martin Buber (1993) ja Emmanuel Levinas (1996) ovat päätyneet käsitykseen, että ihminen ei luonnostaan tiedä paikkaansa maailmassa, hän on mysteeri itselleen. Saadakseen selville paikkansa suhteessa toiseen hänen on täytettävä hänen ja tuon maailman väliin jäävä avoin tyhjä tila jollakin, joka mahdollistaa yhteyden – salaisuuden paljastuminen. Tuo tyhjä avoin tila (open space) on ymmärrettävissä potentiaaliseksi tilaksi. Se on luova tila, uuden syntymisen, yhdistymisen ja integraation paikka. Myös psykoanalyttikko Donald Winnicott (1971) on päätenyt saman suuntaiseen käsitykseen, kts. Davis & Wallbridge (1981).

- MILLER, E. AND A. K. RICE. (1967). *Systems of Organization: Task and Sentient Systems and Their Boundary Control*. London: Tavistock Publications.
- SITOLAHTI, T. (2003). Ryhmäpsykoterapia kehittyy kriisien paineessa: II maailmansodan aikainen ja jälkeinen kehitys tälle vuosikymmenelle. Teoksessa R- Pölonen ja T. Sitolahti (toim.), *Ryhmä hoitaa. Teoriaa ja käytäntöä* (s. 47-90). Helsinki: Yliopistopaino.
- NEUMANN, J. (1996). *Negotiating entry and contracting*. Teoksessa J. Neuman, K. Kellner & A. Dawson-Shepherd (toim.), *Developing Organizational Consultancy* (s. 7-31). London and New York: Routledge.
- WINNICOTT, D.W. (1971). *Playing and Reality*. London: Tavistock Publication Limited.
- WITTGENSTEIN, L. (1971). *Tractatus Logico-Philosophicus*. Suom. Heikki Nyman. Porvoo: WSOY. [Alkuteos: *Tractatus Logico-Philosophicus*, 1922.]
- WITTGENSTEIN, L. (1999). *Filosofia tutkimuksia*. Suom. Heikki Nyman. Helsinki: WSOY. [Alkuteos: *Philosophische Untersuchungen*, 1953.]

Tuomo Alasoini
**Työn laadullinen
 kehittäminen
 hyvinvointiyhteiskunnan
 kehittämisen strategiana**

Artikkeli tarkastelee työn laadullista kehittämistä osana hyvinvointiyhteiskunnan kehittämistä pyrkien tuomaan esiin tähän liittyviä uudenlaisia näkökulmia. Artikkelin mukaan Suomen muuttuvassa työmarkkinatilanteessa, jossa työvoima ikääntyy ja sen tarjonta kääntyy pitkäksi aikaa laskuun, tarvitaan työmarkkina- ja työelämäinnovaatioita nykyistä tasapuolisemmin painottavaa yhteiskuntapoliittista strategiaa. Samalla todetaan, että työelämän kehittämisessä on pyrittävä löytämään lähestymistapoja, joilla voidaan vaikuttaa myös yritysstrategioiden sisältöön. Muuttuva työmarkkinatilannekaan tuskin yksin lisää Suomessa automaattisesti ja laajalla rintamalla yritysten ja työpaikkojen kiinnostusta työn laadullista kehittämistä kohtaan.

Johdanto

Artikkeli tarkastelee työn laadullista kehittämistä osana hyvinvointiyhteiskunnan kehittämistä. Siinä nostetaan esiin tarve uudenlaiseen työmarkkina- ja työelämäinnovaatioita nykyistä tasapuolisemmin painottavaan yhteiskuntapoliittiseen strategiaan Suomessa sekä arvioidaan universalismiin ja kontingenssiajattelun mahdollisuuksia työelämäinnovaatioiden edistämisen lähtökohtina. Kontingenssiajattelu nähdään tietyin edellytyksin hedelmällisempänä vaihtoehtona. Keskustelu ”kestävistä työjärjestelmistä” tuodaan esiin yhtenä uutena käsitteellisenä avauksena keskusteluun työn laadullisesta kehittämisestä Suomen muuttuvassa työmarkkinatilanteessa, jossa työvoima ikääntyy ja työvoiman tarjonta kääntyy pitkäksi aikaa laskuun.

Hyvinvointiyhteiskunnan perusedellytyksistä – työpanos ja tuottavuus

Hyvinvointiyhteiskunnalla, joka takaa kansalaisilleen kattavasti ja edullisesti koulutus-, sosiaali-

terveys- ym. hyvinvointipalveluja elämän eri vaiheissa, on vankka kannatus suomalaisten keskuudessa. Hyvinvointiyhteiskunnan taloudellisenä perustana on jatkuva taloudellinen kasvu. Hyvinvointiyhteiskunnan legitimaatioperustana kansalaisten silmissä on puolestaan se, että se kykenee omien toimenpiteidensä kautta tukemaan taloudellista kasvua.

Taloudellinen kasvu perustuu työpanoksen, pääomapanoksen ja kokonaistuottavuuden kasvun varaan. Pitkän aikavälin kehityksen kannalta kriittisimpinä tekijöinä voidaan pitää työpanosta ja kokonaistuottavuuden kasvua. Työpanoksen suuruuden kannalta keskeinen muuttuja on työvoiman määrä. Kokonaistuottavuuden useista osatekijöistä keskeinen muuttuja on puolestaan työn tuottavuus.

Työvoiman määrän kehitystä Suomessa voidaan ennakoida melko luotettavasti ja tarkasti. Työministeriön tekemien työvoimakkehityksen