

NÄKYVÄÄN KÄTKEYTYNYT
Puheenvuoroja konsultoinnista ja yhteisödynamiikasta

Kaija Karjalainen – Timo Tatro (toim.) (2008)



ORGANISAATIOKONSULTAATIO JA KÄYTETYN AUTON OSTAMISEN TAITO

Konsultteja koskevat mielikuvat ja asenteet ovat kaksitahoisia. Paikoin joitakin konsultteja pidetään suorastaan guruina, ja heidän on mahdollista laskuttaa työstään hämmästyttäviä summia. Toisaalta konsultti-sanassa on pejoratiivinen ulottuvuus, joka kyseenalaistaa koko ammattikunnan hyödyllisyyden ja ammattietiikan. Seuraavassa esitän, että konsultaatioprosessin kuvaaminen tuotteena on metafora, jossa heijastuu kaksijaon taustalla oleva dynamiikka. Artikkelin lopussa tarkastelen lähemmin tuota dynamiikkaa, ja esitän myös keinoja sen hallitsemiseksi.

Konsultin työ tuotteena

Kaupankäynnin kohteita on niiden olemuksesta riippumatta tapana kutsua "tuotteiksi", ja viime aikoina on puhuttu paljon palvelujen "tuotteistamisesta". Tätä taustaa vasten ei ole mitenkään hämmästyttävää, että myös konsulttien tarjoamat ryhmä- ja kahdenkeskiset tapaamiset esitetään usein tuotteina. Tuotteistamisen perusidea on esittää kaupattava asia mahdollisimman konkreettisesti ja selvästi, ja tällä tavoin helpottaa myymistä ja ostamista. Konsulteilla on erilaisia orientaatioita, ja yhdenkin konsultin samalla nimikkeellä (esim. työnohjaus) kulkevat asiakassuhteet poikkeavat toisistaan. Näin ollen konsulttien kauppaama asia on vaikea esittää konkreettisesti ja selvästi – yhden ja saman tuotenimikkeen takana on monia todellisuuksia. Sikäli kun konsultin toimia on kuitenkin mielekästä kuvata tuotteena, niin millainen tuo konsultin kauppaama tuote on?

Kor
autos
tai ke
selväg
osapu
leviä l
käytet
van r

Käy
koutu
myös
autok
hinna.
leijuu
sultti l
ja halu
standa
tarvits
tä org

Autc
ole jär
näin t
että sil
hänellä
niitä. k
omina:
lisesti v
autoa e
että loj
puolet
toisina:

Kun ke
kyse oi
saamat
taforan
jänteen
loppuu

Mate
dollisist
voidaar
en suht
den ma

Konsultin ja asiakkaan välinen vuorovaikutus muistuttaa käytetystä autosta käytävää kauppaa. Päällisin puolin katsottuna tuote – koulutus- tai kehittämispäivä, työnohjaus, mentorointi ja niin edelleen – on niin selväpiirteinen, että sen toimittamisesta on helppo tehdä ”kauppakirja”: osapuolet sopivat että konsultti tapaa tiettyjä organisaatiossa työskenteleviä henkilöitä määrättyinä aikoina ja tietyn tematiikan puitteissa. Niin käytetty auto kuin konsultin kauppaama tuote voivat kuitenkin olla aivan muuta kuin mitä ilmiasu antaisi ymmärtää.

Käytetyn auton historia (viat, huollot ja kolarit) sekä sen eri osien rikkoutumispotentiaali ovat ostajalle hämärän peitossa. Ne voivat olla sitä myös auton myyjälle. Lukuisissa sketseissä ja tarinoissa kuvataan kuinka autokauppias voi olla myös lipevä huijari, joka vain yrittää saada hyvän hinnan hajoamisasteesta olevasta romusta. Vastaavanlaisia epäilyksiä leijuu konsultointituotteen yllä: Ostaja ei voi varmasti tietää onko konsultti lainkaan kiinnostunut organisaation tarpeista ja tulevaisuudesta, ja haluaako hän mahdollisesti jälleen kerran myydä helposti kopioitavan standardipaketkinsa. Usein on menestyksekkästä uskotella organisaation tarvitsevan juuri sitä, mitä muillekin on saatu myytyä, ja olla välittämättä organisaation ainutkertaisista tarpeista.

Autokauppiaiden ja konsulttien moraalinen pitkäjänteisyys ei ole järin kiinnostavaa: kaikille aloille on aina ajautunut huijareita, ja näin tulee olemaan tulevaisuudessakin. Olennaista puolestaan on se, että silloinkin kun asiakas voi luottaa konsultin aikeiden vilpittömyyteen, hänellä ei ole varmuutta tämän kyvyistä ja mahdollisuuksista toteuttaa niitä. Konsultti ei välttämättä koskaan tule ymmärtämään organisaation ominaislaatua ja toimintaympäristöä, tai hän ei ehkä kykene tosiasiallisesti viemään organisaatiota kohti sovittuja tavoitteita. Sekä käytettyä autoa että konsultaatioprosessia koskevaa kaupankäyntiä leimaa siis se, että lopputuloksesta ei voi mennä takuuseen vaikka kummatkin osapuolet olisivat vilpittömiä ja päteviä – molemmat tuotteet aiheuttavat toisinaan yllätyksiä, joita kukaan ei voinut ennakoita.

Kun konsultoinnin yhteydessä puhutaan tuotteista ja tuotteistamisesta, kyse on tuotemetaforan käyttämisestä: konsultin tekemät tai aikaansaamat asiat kuvataan esineenomaisina. On pantava merkille, että metaforan käyttö edellyttää konsultointia tarkasteltavan lyhyen ajallisen jätteen puitteissa – kaupan olevan asian esineen- ja tuotteenomaisuus loppuu kaupanteon hetkeen.

Materiaalisten tuotteiden kohdalla tuote voidaan palauttaa, sen mahdollisista virheellisyyksistä on mahdollista reklamoida, viallinen tuote voidaan vaihtaa virheettömään, ja tuotteen sekä siitä luotujen mielikuvien suhteesta voidaan käydä mielekästä keskustelua. Konsultaatiotuotteiden maailmassa tällaisia asioita ei ole olemassa. Kun konsultti on selvin

Tuotemetafora
ja vuorovaikutus

päin oikeaan aikaan oikeassa paikassa ja pysyy puheissaan sovituisissa aiheissa, "tuotteessa" ei voida osoittaa virheellisyyksiä. Uuden tuotteen vaatiminenkin olisi absurdia: jos vaikkapa konsultin vetämä kehittämisspäivä on huono, uuden pitäminen saman konsultin johdolla merkitsisi vain tuplamäärää hukkaan heitettyä aikaa.

Kun konsultin työlle ja tuotteille etsitään vertauskohtaa konkreettisempien tuotteiden maailmasta, on hyödyllistä ajatella parturin työtä. Partureiden suorittamat palvelut ovat aina olleet tuotteistettuja ja tarkasti hinnoiteltuja. Vaikka parturin "tuote" onkin varsin konkreettinen asia, asiakkaan tyytyväisyyden kannalta olennaista on kuitenkin *myyjän ja ostajan kesken tapahtuvat neuvottelu, suunnittelu ja eri mahdollisuuksien punnitseminen*.

Parturit kertovat asiakkaiden tuovan toisinaan vahvahiuksisen mallin tai näyttelijän kuvan mukanaan, mikä tarkoittaa että asiakkaalla on selvä kuva haluamastaan tuotteesta. Olettaakseni parturit useimmiten osaavat leikata kuvassa olevalle Pierce Brosnanille sellaiset hiukset kuin Pierce Brosnanilla on kuvassa. Heillä on siis taito ja tieto halutun tuotteen valmistamiseksi. He eivät kuitenkaan osaavat leikata sellaisia hiuksia vaikkapa Vesa Talvitiele, Kojakista puhumattakaan. Asiakkaan tyytyväisyys ei siten tällaisissa (ja useissa muissa) tapauksissa riipu parturin teknisistä taidoista, vaan hänen vuorovaikutustaidoistaan.

Ensinnäkin parturin pitää saada selville millaisia mielikuvia asiakkaalla on haluamastaan hiusmallista. Tämä ei ole helppoa: mielikuvamme ovat usein varsin hajanaisia, emmekä ole aina kovin taitavia ilmaisemaan niitä kielellisesti. Toiseksi pitäisi kyetä luomaan asiakkaalle realistinen käsitys siitä, millaiset hiusten muodot hänen tosiasiassaan fyysisiin ominaisuuksiinsa voidaan luoda. Korkeimpana tasona voitaisiin pitää sitä, että parturi saa asiakkaansa haluamaan sellaista (hyvää), mitä tämä ei ole osannut aiemmin haluta. Miesten näkemys itselle sopivasta hiusmallista on usein voimakkaassa ristiriidassa ympäristön näkemysten kanssa, ja tätä aihetta koskeva keskustelu johtaa hyvin helposti asiakassuhteen katkeamiseen. Parturin vuorovaikutustilanne asiakkaan kanssa on siis kaiken kaikkiaan hyvin vaativa.

Parturin ja konsultin vuorovaikutustaitojen analogisuus ei kaivanne tarkempia kuvauksia – riittää kun totean että konsultin pitää "parturoida" palvelunsa asiakkaalle sopiviksi, ja että asiakastyytyväisyys ja asiakassuhteen mahdollinen jatkuminen riippuvat hyvin pitkälle siitä, kuinka realistisia asiakkaan mielikuvat konsultaatioprosessin annista ovat. Konsultti on palveluidensa ja tuotteidensa kanssa sikäli parturia hankalammassa asemassa, että esimerkiksi työhyvinvointiin, yhteistyöhön, työyhteisön ristiriitoihin, motivointiin ja työilmapiiriin liittyviä tavoitteita on vaikea esittää visuaalisesti tai muulla tavoin yksiselitteisesti. Perimmäisin ja myös absurdein vaikeus tyydyttävän lopputuloksen

mä:
enit
tiet.

Yllä
mu
olev
Tarj
kuin
viat
taar
(Hy
riitt
dyn

Et
kon.
harv
käsi
lopp
la m
peri.
mää
voi l

To
säisi
orga
väär
sano
"naa
Tälle
hän

Ko
den
taan
muu
jonk
taisis
Kons
valta
prose

Kai
saade
ostaj:

määrittelyssä on kuitenkin se, että *tilanteissa joissa konsultista voi olla eniten hyötyä, sen enempää konsultti kuin asiakaskaan eivät voi ennalta tietää mitä konsultaatioprosessilla olisi tavoiteltava.*

Yllä olen rinnastanut konsultin asiakkaan käytetyn auton ostajaan, mutta metaforan voi ajatella myös toisin päin: konsultti tietää tarjolla olevasta työtehtävästä yhtä vähän kuin käytetyn auton ostaja autosta. Tarjolla oleva konsultaatio nimittäin osoittautuu usein aivan toiseksi kuin miltä se ensi alkuun näytti: organisaatio haluaa – tarkoituksella tai viattomuuttaan – konsultilta muuta kuin mitä suorasanaisesti ilmaistaan. Harri Hyyppän ja Pekka Tokolan kirja *Konsultaatiotyön perusteita* (Hyyppä & Tokola 2004) pureutuu monipuolisesti tähän asiaan, joten riittääköön tässä pari näkökulmaa konsultin palkkaamiseen liittyvästä dynamiikasta.

Ensinnäkin konsultaation tilaavan johdon ihmiskäsitys voi olla konsultille vieras. Ihmiskäsitys on abstrakti, ”filosofinen” seikka, joka harvemmin tulee esiin konsultaatiosta neuvoteltaessa. Johdon ihmiskäsitys voi kuitenkin myöhemmin näyttäytyä niin, että se itse asiassa ja loppujen lopuksi odottaakin konsultin saavan manipulatiivisuonteisella menetelmillä työntekijät omaksumaan johdon toivomia ajatuksia tai periaatteita. Kun konsultti pyrkii oman ihmiskäsityksensä pohjalta lisäämään moniäänistä keskustelua organisaatiossa, hänet palkannut johto voi kokea keskustelun itseensä kohdistuvana arvosteluna.

Toiseksi yhteydenotto konsulttiin voi kytkeytyä läheisesti johdon sisäisiin ristiriitoihin ja valtakamppailuihin. Toisinaan osoittautuu, että organisaation keskeinen ongelma on konsultin palkanneen johtajan väärinkäytökset ja virheellinen toiminta. Yhtäältä tämän seikan ääneen sanova konsultti on nopeasti entinen konsultti, ja toisaalta on järjetöntä ”naamioida” johtamisessa olevaa ongelmaa työyhteisön ongelmaksi. Tällaisessa tilanteessa konsultin voi olla vaikea edes kuvitella, kuinka hän voisi olla organisaatiolle hyödyksi.

Konsultaation piilotavoitteena voi myös olla jonkin tahon epäpätevyyden osoittaminen, tai konsultaation tilannut esimies voi haluta ainoastaan näyttää, että jotakin on tehty, välittämättä todellisesta työyhteisön muutoksesta. Konsultin ajama tai ehdottama muutos voi myös merkitä jonkin johtajan vallan vähenemistä, ja tällöin tämä voi henkilökohtaisista syistä sabotoida organisaation kannalta tarpeellista muutosta. Konsultaatiotarjousta tehdessään konsultti ei yleensä ole tietoinen näistä valtakysymyksistä, eivätkä ne välttämättä valkene hänelle konsultaatioprosessin aikana.

Kaiken kaikkiaan ei ole lainkaan selvää, että konsultaatiopyynnön saadessaan konsultti olisi paremmassa asemassa kuin käytetyn auton ostaja – pahimmillaan hän on sitoutumassa vuosia kestäväan hermoja

Kun konsultaatio on naamio

raastavaan prosessiin, jonka aikana useat yöunet jäävät nukkumatta. Konsulttien kuulee toisinaan harmittelevan, etteivät asiakkaat ole (enää) halukkaita tekemään sopimuksia pitkistä, vuosia kestävästä konsulttioprosesseista. Asiakkaan haluttomuus on ymmärrettävää (mistä voisi ennalta tietää, että jollakin konsultilla olisi annettavaa vielä kahden vuoden työskentelyn jälkeen?), mutta toisinaan tämä on myös konsultin kannalta huojentavaa.

Sankarikonsultti
ja narrien
kavalkadi

Metaforat ovat aina jossain suhteessa osuvia ja jossain toisessa suhteessa todellisuutta vääristäviä. Tuotemetafora vääristää konsulttien tosiasiallista toimintaa ainakin sikäli, että se yksinkertaistaa merkittävästi osapuolten vuorovaikutuksen luonnetta, ja konsultin työ saa mekaanisen sävyn. Tuotemetaforan puitteissa tarkasteltuna tietyn konsultin tuote ja organisaation näkemät ongelmat tai kehityskohteet ovat kuin avain ja lukko. Mekaanisesta työstä ei kannataisi maksaa kovin paljoa, ja mekaanisuuden mielikuvaa pyritäänkin välttämään puhumalla tuotteen "räätälöimisestä" asiakkaan tarpeisiin.

Edellä mainitsin tuotemetaforan käytön edellyttävän, että konsultin ja organisaation yhteistoimintaa tarkastellaan varsin kapeassa aikaperspektiivissä – jos mielihii pitää konsulttia tuotteen myyjänä, ei pidä ajatella tuotteen palautusoikeutta. Kun konsultin työtä katsotaan organisaation tai työntekijän näkökulmasta sekä *pidemmässä ajallisessa horisontissa*, konsultaatio ei olekaan tuote vaan konsulttien loppumaton kavalkadi.

Jos jokin organisaatio ei käyttäisi konsultteja (tai vaikkapa pitäisi kehittämispäiviä tai kehityskeskusteluja), työntekijät valtaisi outouden tunne – työpaikalla on meneillään jotain epätavanomaista ja konventioita rikkovaa. Konsulttien, kehittämispäivien, kehityskeskustelujen ja niin edelleen tarkoitukset ja tavoitteet ovat ylipäättään kohtalaisen epäselviä asioita, ja niillä onkin enemmän tai vähemmän *rituaalinomainen* luonne. Konsulttiin otetaan yhteyttä kun konsulttiin on tapana ottaa yhteyttä.

Jo vuosikymmenen mittaisen uran aikana työntekijä ehtii näkemään useita konsultteja ja osallistumaan lukuisiin kehittämispäiviin ja koulutustilaisuuksiin. Näin opitaan huomaamaan konsulttien maneeereja ja panemaan merkille heidän erityispiirteitään. Konsultit taas kuulevat usein puhuttavan edeltäjistään, ja mielellään kerrotaan tarinoita nimenomaan epäonnistuneista konsulteista sekä heidän omituisista ajatuksistaan. Konsultilla on houkutus suhtautua näihin ääntä madaltaen kerrotuihin tarinoiniin niin, että hän olisi toimimassa edeltäjiään paremmin, lyömässä laudalta onnettomat kollegansa – tarjolla on jonkinlainen sankarikonsultin mantteli. On kuitenkin varsin epätodennäköistä, joskin mahdollista, että tietyllä hetkellä organisaatiossa työskentelevän konsultin merkitys organisaatiolle olisi jotain kovin erilaista kuin edeltäjiensä.

Organisaation elämä ei konsulttia palkkion nostamisen jälkeen juuri kiinnosta, ja "case" voi jäädä hänen mieleensä jollain tapaa ikävänä tai vaikeana. Tilanne on luonnollisesti symmetrinen: organisaatiossa parhaillaan työskentelevä konsultti siirtyy aikanaan historiaan, ja myöhemmin hänen toimiaan ehkä kuvataan seuraajille ääntä madaltaen...

Kun konsultit puhuvat työstään tuotemetaforan kautta, fokuksessa on "ostopäätöksen" helpous ja siten rahan tehokas liikkuminen eri asiakailta konsultille. Tuotemetafora on yksi aspekti konsultin ammattiin liittyvää retoriikkaa. Konsulttiretoriikka eittämättä palvelee markkinointia, mutta John Kitay ja Christopher Wright (2007) osoittavat retoriikan kytkeytyvän myös konsultin ammatti-identiteettiin. Useimpiin ammatteihin päädytään muodollisen koulutuksen kautta, ja esimerkiksi lääkärin tai arkkitehdin ammattinimike tarkoittaa automaattisesti myös sitä, että henkilö omaa tietyt tiedot ja taidot. Konsultin ammattia tämä ei koske: kuka tahansa voi koska tahansa ilmoittautua konsultiksi, eikä ole olemassa kaikkien konsulttien jakamaa ammatillista perustietämystä. Kitayn ja Wrightin mukaan ammattiin liittyvä retoriikka ylipäättään auttaa hallitsemaan työhön liittyviä jännitteitä ja ongelmia. He esittävät konsultin työn keskeisten jännitteiden kytkeytyvän ammattinimikkeeseen epämääräisyyteen, ammatillisen toiminnan haavoittuvuuteen, jatkuvaan ulkopuolisuuteen sekä (tämän artikkelin alussa mainittuihin) konsultteja koskeviin epäluuloihin.

Kitay ja Wright tutkivat konsulttiretoriikkaa konsultteja haastatteleamalla, ja löysivät aineistosta viisi retoriikan lajia. He nimesivät nuo retoriikat sen mukaan, millaiseksi konsultti niiden puitteissa konstruoituu: Ammatillainen, Profeetta (tai Guru), Kumppani, Palveluntuottaja ja Liikemies. Kitayn ja Wrightin logiikan mukaan konsultti mieltää itsensä Kumppaniksi, Guruksi jne. hallitakseen konsultti-sanankielteisiä konnotaatioita. Kun hän puhuu työstään tuotemetaforan puitteissa, kyse on selvästikin "Liikemies"-retoriikasta. Tuotemetaforan ja liikemiesretoriikan keskiössä on taloudellinen menestys. Raha on kuitenkin osin jopa banaali näkökulma työhön ja organisaatioihin.

Yritys voi muuttaa maasta toiseen ja jopa toiselle toimialalle, ja organisaation puitteissa toimivat henkilöt voivatkin vaihtua kokonaan varsin lyhyen ajan sisällä. (Yksityissektorin) organisaatio on ikään kuin vain kuori ("brändi") tai virtuaalinen olento. On kysyttävä, miksi kenenkään pitäisi henkilökohtaisesti välittää tällaisen olennon taloudellisesta hyvinvoinnista. Jos tämä firma ei olisi tekemässä näitä asioita, joku toinen firma tekisi ne. Miksi olisi tärkeää, että juuri tämä firma tekisi ne?

Taloudellinen menestys voi olla vain hyvin harvoille ihmisille työnteon mieli ja motiivi, ja on kysyttävä kuinka syvää ja pitkäaikaista tyydytystä rahan tahkoaminen voi loppujen lopuksi heillekään tarjota. Taloudellista

Mitä tuotemetaforan tilalle?

näkökulmaa väheksyessäni en kuitenkaan ole väittämässä, että voisimme elää pelkästä työhyvinvoinnista, tai että taloudellisissa kysymyksissä olisi tarjouduttava nenästä vedettäväksi.

Oppimiseen, onnistumiseen ja ongelmanratkaisuun liittyvät tyydytyksen tunteet ovat ihmiselämän ydinasioita sen kaikissa vaiheissa. Myös työelämää on järkevä tarkastella tästä näkökulmasta – niin autonkuljettajan, lastentarhanopettajan, tutkijan, soitinrakentajan, johtajan kuin konsultinkin työn voi nähdä jatkuvana oppimisena ja ongelmanratkaisujen sarjana. Konsultaation metaforiakin voi etsiä näiden kolmen o:n viitoittamasta suunnasta vaikkapa taiteen, urheilun, tieteen, tai käsityöläisyyden aloilta.

Konsultaatiosta meta- konsultaatioon

Konsultaatioprosessien ongelmat nousevat siis usein siitä, että sopimusta tehtäessä asiakas ja konsultti eivät tiedä tarpeeksi toisistaan, itsestään, tai molemmista. Kummallakin osapuolella on syynsä hätiköintiin: konsultti haluaa turvata elantonsa, ja kun johtaja on solminut sopimuksen, hän pystyy esittämään omalle esimiehelleen ikään kuin jo tehneensä jotain ongelmana olevalle asialle. Tällaisista lähtökohdista syntynyt konsultaatioprosessi tuottaa usein runsaasti ”ongelmajätettä” – hyödyttömiä raportteja ja kesken jääneitä projekteja. Mutta kuinka hallita konsultointitarpeen analysoinnissa ja konsultaatioprosessin suunnittelussa ilmeneviä ongelmia?

Yksi mahdollisuus on se, että organisaatiot asettaisivat sekä omaa toimintaansa että konsultaatiobisnestä tuntevan henkilön ohjaamaan konsultaatiota koskevia neuvotteluja. Tällainen henkilö olisi siis ”sisällä” molempien osapuolten ajatusmaailmassa, mutta kuitenkin ulkopuolinen. Näin hän voisi auttaa välttämään aiemmin kuvaamani konsultaatioprosessin ongelmia. Tällaista konsultoinnin konsultointia voisi kutsua *metakonsultaatioksi*. Varsinaisesti kyse ei ole mistään uudesta asiasta: henkilöstöhallinnossa ollaan tietämättä tehty jo pitkään meta-konsultin tehtäviä, eli oltu puoli-ulkopuolisena apuna konsultaation suunnittelussa.

Metakonsultoinnin ajatuksessa on ilmeinen absurdi sävy: konsulttien lisäksi olisi siis oltava metakonsultteja, joilla on epäilemättä hyvä olla omia coacheja, joiden puolestaan on varmastikin käytävä työnohjauksessa... Kansantaloutemme ei kuitenkaan voi toimia niin, että keksimme vain uusia tapoja antaa toisillemme neuvoja.

Tästä absurdistiikasta huolimatta metakonsultaatiota kannattaa pohdita vakavasti. Sekä organisaation että konsultaatiobisneksen tunteva välihenkilö voi auttaa merkittävästi mielekkään konsultaatioprosessin suunnittelussa ja seurannassa. Metakonsultti voisi auttaa hahmottamaan paremmin konsultaatiotarpeen ydintekijät, ja hän kykenisi myös kartoittamaan konsulttikandidaattien orientaatiota ja kompetensseja.

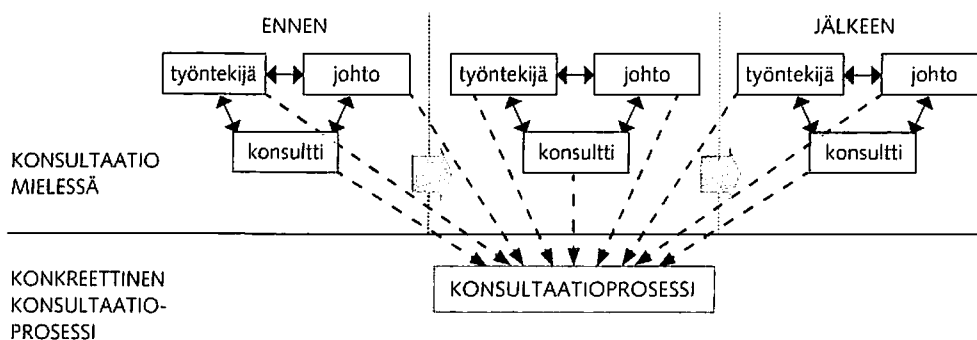
K
n
s
y
f
n
n
n
N
ti
te
k
g
r
v
s
vi
V
h
n
p
g
k
a
ta
tä
—
r
v
K
M
—
K
K
P

Konsultaatioprosessin alettua hän voisi toimia ikään kuin ”välitystuomioistuimena”, kun konsultin ja asiakkaan välille muodostuu erimielisyyksiä tai näkemuseroja.

Mainitsin, että ainakin henkilöstöhallinnolla on ollut metakonsultin funktioita. Parhaassa tapauksessa metakonsultti olisi kuitenkin mainitsemani ulkopuolinen taho: organisaatio ostaisi konsultointisuunnittelun asiantuntemusta henkilöltä, joka ei ole sen palkkalistoilla eikä myöskään toteuttamassa organisaatiossa suoritettavaa konsultaatiota. Näin metakonsultilla on hyvä mahdollisuus pysytellä erossa organisaation valtataisteluista. Tämä olisi erittäin merkittävä seikka: kuten edellä todettiin, konsultin toimintaedellytykset ovat lähinnä olemattomat kun konsultaatioprosessin keskiössä olevat ongelmat kytkeytyvät asiakasorganisaation johdon sisäisiin ristiriitoihin. Valtataisteluista riippumaton metakonsultti voisi auttaa kiinnittämään huomion olennaiseen – noihin valtataisteluihin siis – ja näin välttymään rasittamasta henkilöstöä konsultaatioprosesseilla, jotka ovat tosiasiaa johdon naamioituja välienselvittäjiä.

Viime aikoina tavistocklaisen organisaatiotutkimuksen piirissä on puhuttu paljon ”organisaatiosta mielessä”. Ilmaisuihin viittaa siihen, että organisaatio on edustettuna (representoituna) jäsentensä mielissä toisistaan poikkeavin tavoin – heillä on keskenään hyvinkin erilaisia käsityksiä organisaation luonteesta ja ominaisuuksista. Organisaatio mielessä -näkökulma tarjoaa ikään kuin avaimen yllä esittämiini ajatuksiin käytetyistä autoista, metaforista, partureista, kolmesta o:sta, konsultin mahdollisesta nariudesta tai sankaruudesta sekä organisaation sisäisistä valtapeleistä. Olen näiden hieman outojen tarkastelujen kautta nimittäin tutkinut – sitä itse alkuun ymmärtämättä – konsultaatiota mielessä, eli kunkin mielessä olevaa konsultaatioprosessin kuvaa tai representaatiota. Tämä voidaan hahmottaa alla oleva kuvion avulla.

”Konsultaatio mielessä”



Konsultaatioprosessi koostuu sarjasta konkreettisia tapahtumia kuten sopimuksen teko, tapaamiset eri kokoonpanoilla, välitehtävät, sekä loppuraportti. Kuvion paksut katkoviivat kuvaavat sitä konsultaatio mielessä -ajatuksen ydinasiaa, että niin työntekijät, konsultti kuin tämän palkannut johtokin muodostavat kukin oman konstruktionsa konsultaatioprosessista.

Siihen, millaiseksi kukin konsultaatioprosessin mieleensä konstruoi vaikuttaa kolme asiaa. Ensinnäkin yksilön aiemmat tiedot ja kokemukset konsultaatioista: havaittua jäsennetään aiemman tiedon pohjalta. Toiseksi oma asema ja rooli vaikuttavat siihen, millaisia havaintoja prosessista tehdään. Konsultti sekä johdon ja työntekijöiden eri edustajat yksinkertaisesti havaitsevat ja saavat tietoonsa eri asioita. Kolmanneksi näillä kolmella taholla on erilaisia toiveita ja huolia konsultaatioprosessin suhteen, ja ne värittävät aina enemmän tai vähemmän sitä, mitä kukin ajattelee prosessin tosiasiaissa olevan.

Konsultaatiota koskevat metaforat ilmentävät yleistyneessä muodossa joitakin aspekteja siitä, millainen on yksilön tai ryhmän konsultaatio mielessä. Yllä käytetyistä autoista ja partureista puhuessani tarkastelin myös sitä, kuinka metaforat ohjaavat (ja niiden avulla voidaan ohjata) havaitsemaan ja jäsentämään konsultaatioprosessia tietyllä tavalla.

Kuvion ohuiden katkoviivojen tarkoituksena on kiinnittää huomio siihen, missä suhteessa eri tahojen konsultaatiot mielessä ovat toisiinsa. Voidaan sanoa että pääsääntöisesti konsultaatioprosessille on eduksi jos "konsultaatiot mielessä on puhuttu auki". Tällä tarkoitan sitä, että kukin taho ja yksilö olisi ensinnäkin mahdollisimman pitkälle tietoinen millaisia odotuksia, ennako-oletuksia, pyrkimyksiä, toiveita ja huolia prosessiin itsellä liittyy. Toiseksi olisi hyvä tietää millainen konsultaatio muilla on mielessä. Aiemmin mainitut lamauttavat ongelmat voidaan nähdä tämän kautta: kun jokin taho tavoittelee konsultaatiolla rahan tai valtaan liittyvää henkilökohtaista etua, hän pyrkii peittämään muilta sen, millainen hänen oma konsultaatio mielessä on.

Kuvion kaksi suurta nuolta kuvastavat konsultaation ajallista dimensiota: konsultaatio "elää" mielessä prosessin aikana. Jotta prosessi ei olisi aivan sattumanvarainen, konsultaation suunnitteluvaihetta ja tavoitteita sekä sen loppua ja aikaansaamia muutoksia pitäisi yhdistää ohuempi tai paksumpi säie. Konsultaatio ei ole toimiva työkalu tai interventio, jos sen mukanaan tuomat asiat ovat täysin satunnaisessa suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Toisaalta on pysyttävä avoimena sille, että parhaimmillaan konsultaatio auttaa löytämään ja havaitsemaan (esimerkiksi innovaatioiksi kutsuttuja) asioita, joita ei aiemmin ole osattu edes kuvitella.

Yllä oleva kuvio kiinnittää huomion lanseeraamaani käsitteeseen konsultaatio mielessä, ja se auttaa hahmottamaan monia konsultaatioprosesseissa ilmeneviä ongelmia. Myös metakonsultin funktio ja merkitys

u-
kä
io
än
a-
oi
k-
ta.
o-
iat
si
o-
tä

voidaan hahmottaa katkoviivojen ja nuolien kautta. Ensinnäkin meta-konsultti voi tietojensa ja käymiensä keskustelujen myötä olla muita paremmin selvillä siitä, millaisia eri tahojen konsultaatiot mielessä ovat (ympyrät ja paksut katkoviivat). Toiseksi hän voi herättää keskustelua ohuista katkoviivoista, eli pyytää eri tahoja kuvaamaan olettamiaan eroavuuksia oman ja muiden konsultaatio-mielessä -välillä. Kolmanneksi metakonsultti voi konsultaation aikana eri tavoin olla turvaamassa prosessin etenemistä (kaksi suurta nuolta). Hän voi esimerkiksi tuoda yhteiseen keskusteluun havaintonsa, että konsultaation viralliset tavoitteet ovat säilyneet entisellään, vaikka tahojen mielessä olevat representaatiot konsultaatiosta (konsultaatio mielessä) ovat muuttuneet.

Kirjallisuus

HYYPPÄ, H. & TOKOLA, P. 2004. *Konsultaatiotyön perusteita*. Metanoia instituutti. Oulu.

KITAY, J. & WRIGHT, C. 2007. From prophets to profits: The occupational rhetoric of management consultants. *Human Relations*, 60, 1613-1640.