

Kumppanuutta ja kamppailua: Narratiivinen tutkimus konsultti-asiakassuhteesta

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Jaakko Rissanen
2012

TIIVISTELMÄ

Tutkimusilmiö ja tutkimuksen tavoitteet

Tässä tutkielmassa tarkastelen liikkeenjohdon konsultointipalveluita tutkien asiakkaiden ja konsulttien kertomuksia heidän välisestä suhteesta ja toiminnasta. Tutkielmani tarjoaa tapaustutkimuksellisen luonteensa ja narratiivisen otteensa myötä vähän hyödynnetyn lähestymistavan liikkeenjohdon konsultointipalveluiden ja konsultti-asiakassuhteen tutkimukseen.

Tutkielmani tavoitteena on selvittää, millainen kuva konsultti-asiakassuhteesta rakentuu narratiivisen tutkimusotteen avulla. Kiinnitän tarkastelussani huomiota siihen, miten vuorovaikutus, tieto ja valta ilmenevät konsulttien ja asiakkaan välisessä suhteessa, miten haastateltavat merkityksellistävät konsultointia ja osapuolten rooleja, ja millaisia identiteettejä haastateltavien kertomuksista on tulkittavissa.

Toteutustapa ja aineisto

Tutkielman kontekstina toimii kansainvälisen teollisuusyrityksen yhdessä Suomen liike-toimintayksikössä toteutettu muutosohjelma. Tutkimuskohteena on ohjelman läpivien- nin edistämiseksi mukaan otettujen konsulttien ja näiltä palveluita ostaneiden asiakkai- den välinen suhde. Aineisto on kerätty haastattelemalla kyseisessä ohjelmassa mukana olleita konsultteja ja asiakkaita puolistrukturoiduilla yksilöhaastatteluilla soveltaen ker- ronnallista haastatteluotetta. Haastatteluilla on pyritty tavoittamaan työntekijöiden ja konsulttien oma ääni ja omakohtaiset kokemukset konsultoinnista.

Aineiston olen analysoinut narratiivisella menetelmällä, jossa olen konstruoinut haastat- teluista neljä erilaista konsulttien ja asiakkaiden välistä toimintaa kuvaava juonellista tarinaa. Aineiston käsittelyn lähtökohtana on sosiaalinen konstruktionismi, jonka mu- kaan ei ole olemassa yhtä objektiivista totuutta, vaan todellisuus ja tieto ovat sosiaali- sesti rakentuneita ja tuotettuja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tutkielmani tuot- taa uutta tietoa kuvaamalla yksityiskohtaisesti kokemuksia konsultoinnista ja purkamal- la narratiivien avulla auki konsultoinnille annettuja merkityksiä ja tulkintojani osapuol- ten suhteessa omaksumista identiteeteistä.

Tutkimuksen tulokset

Rakentamani tarinat kertovat liikkeenjohdon konsultoinnin ja konsulttien toimenkuvan moninaisuudesta asiakasyritysten avustamisessa, asiakkaan aktiivisesta ja ratkaisevan tärkeästä roolista suhteen luomisessa ja onnistumisessa sekä yksittäisten toimijoiden odotusten ja tulkintojen merkityksestä suhteen ja roolien syntymisessä. Tutkielmani tuo esiin kamppailun uutena asiakkaan ja konsultin välisen vuorovaikutuksen käsitteellis- tämisen tapana. Tutkielmassani korostuvat konsulttien merkitys vakauden tuojina perin- teisen muutosagenttiroolin sijaan ja konsultit asiakkaan lailla omasta toiminnastaan epävarmoina toimijoina. Tarinoissa tulkitsemiani identiteettejä ja rooleja ovat asiakkail- la muun muassa toimeksiantaja, oppija, kanssakehittäjä ja kontrolloija ja konsulteilla palveluntarjoaja, fasilitaattori, sisäpiiriläinen ja kilpakumppani. Lisäksi argumentoin tutkielmassani, että useat konsulttien ja asiakkaiden toiminnassa ilmenevät jännitteet aiheutuvat ristiriitaisista käsityksistä ja oletuksista konsultista ulkopuolisena tai osittain asiakkaan sisäpiiriin kuuluvana toimijana.

Avainsanat

Liikkeenjohdon konsultointi, konsultti-asiakassuhde, sosiaalinen konstruktionismi, nar- ratiivi, narratiivinen tietäminen, identiteetti, merkityksellistäminen.

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus	4
1.2	Metodologian valinta	6
1.3	Avainkäsitteet.....	6
1.4	Tiivistelmä tutkimuksen tuloksista.....	7
1.5	Tutkimusraportin rakenne	8
2	Katsaus aikaisempaan tutkimukseen	9
2.1	Liikkeenjohdon konsultointi	9
2.1.1	Liikkeenjohdon konsultoinnin tutkimuksen tasot.....	11
2.1.2	Liikkeenjohdon konsultoinnin pääsuuntaukset	12
2.1.3	Liikkeenjohdon konsultoinnin toimeksiantotyyppejä	15
2.2	Konsultti-asiakassuhde.....	17
2.2.1	Konsultti-asiakassuhteeseen sovellettuja tutkimusnäkökulmia.....	18
2.2.2	Konsultti-asiakassuhteen osapuolet.....	22
2.2.3	Konsultti-asiakassuhteen mallinnukset.....	29
2.3	Narratiivinen tutkimusote.....	36
2.3.1	Narratiivisuus terminä ja rakenteena	38
2.3.2	Narratiivisuus tietämisen tapana.....	38
2.3.3	Narratiivisuus tutkimusaineiston käsittelytapana	41
2.4	Konsultti-asiakassuhteen tarkastelu narratiivisen otteen avulla	42
3	Metodologia ja aineisto	44
3.1	Tutkimusprosessin alku.....	44
3.2	Aineisto ja sen kerääminen	45
3.3	Aineiston analyysi.....	50
3.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	53
4	Kohdeorganisaatiot ja tutkimusilmiö	58
4.1	Kohdeorganisaatiot	58
4.2	Kuvaus tutkittavasta ilmiöstä	59
5	Tarinat	66
5.1	Asiakastarina: Uusia ideoita ja muutoksen käynnistys- ja toteutusapua	67
5.2	Konsulttitarina: Älykästä fasilitointia	71
5.3	Yhteinen tarina: Kumppanuutta muutoksen johtamiseen	74
5.4	Yhteinen tarina: Kahden asiantuntijatahon kamppailua.....	79
5.5	Tarinoiden yhteenveto.....	86
6	Johtopäätökset	91
6.1	Konsultti-asiakassuhde organisaation muutosohjelman kontekstissa	91
6.2	Käytännön implikaatiot ja kehitysehdotukset kohdeorganisaatiolle	97
6.3	Tutkimuksen vahvuuksien ja rajoitteiden arviointi	99
6.4	Ehdotukset jatkotutkimuksille.....	101
	Lähdeluettelo	104
	Liitteet	115

Luettelo kuvista ja taulukoista

Taulukko 1: Liikkeenjohdon konsultoinnin analysoinnin kolme tasoa.....	12
Taulukko 2: Asiantuntijakonsultoinnin kirjo	16
Taulukko 3: Konsulttien funktiot	27
Taulukko 4: Konsultoinnin asiakkaan aktiivisuus ja kontrolli	28
Taulukko 5: Konsulttien ja asiakkaan vuorovaikutuksen kolme mallia.....	35
Taulukko 6: Konsultti-asiakassuhteen muodot tarinoissa	90
Kuva 1: Konsultti asiantuntijana tai fasilitaattorina	24
Kuva 2: Narratiivien käyttö ja analysointi	42
Kuva 3: Konsulttiyrityksen tarjonta ja erottautuminen	59

1 Johdanto

Liikkeenjohdon konsultointipalvelut ovat erottamaton osa nykypäivän organisaatioita ja liiketoimintaa. Liikkeenjohdon konsultointipalveluiden hyödyntäminen liitetään etenkin muutostilanteisiin organisaatioissa: muutosta ja muuttamista pidetään usein konsulttien päivätyönä. Liikkeenjohdon konsulttien merkityksen organisaatioiden kehittämisessä voidaan todeta viime vuosina yhä kasvaneen liiketoimintaympäristöjen muutosten, globalisaation, ja teknologian kehityksen tehdessä muutoksista organisaatioiden arkipäivää. Tämä merkitys ja sen kasvu on näkynyt myös alan itsensä kasvuna: toimialana liikkeenjohdon konsultointiyritysten liikevaihto yksin Euroopassa yli kolminkertaistui vuosina 1998–2007 24,7 miljardista 82,9 miljardiin euroon (FEACO 2007). Suomessa liikkeenjohdon konsultointipalveluiden liikevaihto kasvoi vuona 2010 16 prosenttia 2,1 miljardiin euroon ollen liike-elämän palvelujen voimakkaimmin kasvanut ala sekä suhteellisesti että euromääräisesti mitattuna (SVT 2012). Samanaikaisesti alan yhteiskunnallinen vaikutus on kasvanut erittäin merkittäväksi (Law 2009, Clark ym. 2007).

Alan itsensä kasvaessa myös liikkeenjohdon konsultointia koskeva tutkimus ja kirjallisuus ovat lisääntyneet runsaasti. Liikkeenjohdon konsultointia on kirjallisuudessa käsitelty monesta eri näkökulmasta: tutkimuksissa on valotettu muun muassa alan historiaa ja kehitystä (esim. Engvall & Kipping 2002), konsulttien roolia johtamismuotien ja best practice -toimintatapojen levittäjinä (esim. Abrahamsson 1996), konsulttien käyttämää kieltä ja retoriikka (esim. Johansson 2004, Williams & Rattray 2004), konsulttiyritysten rakennetta ja johtamista (esim. Maister 1997) ja konsulttien vaikutusta asiakasorganisaatioon (esim. Sturdy 2011).

Liikkeenjohdon konsultointipalveluiden ikuinen dilemma on ollut palveluiden aineettomuudesta ja kontrafaktuaalisuuden rajoitteesta johtuva konsulttien hyödyn ja vaikutuksen määrittämisen vaikeus. Leimallista on, että aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa on jo pitkään esiintynyt kaksi vastakkaista koulukuntaa: Toiset kokevat konsulttien pysyvän soveltamaan laajaa ammattitaitoaan, osaamistaan ja kokemuksiaan asiakkaiden ongelmien ratkomisessa asiakkaalle arvoa tuottavalla tavalla (esim. Greiner & Metzger 1983, Sadler 1998, Kubr 2002, Greiner & Poulfelt 2005). Toiset pitävät konsultteja pikemminkin oman edun tavoittelijoina, jotka retoriikallaan, toimillaan ja levittämillään muodeilla manipuloivat asiakkaita ostamaan palvelujaan, joiden todellinen hyöty asiak-

kaan näkökulmasta on hyvin kyseenalainen (esim. Starbuck 1992, Clark 1995, Clark & Salaman 1998, Berglund & Werr 2000). Konsulttien käyttöä Suomessa julkisella sektorilla tutkineet Hanna Kuusela ja Matti Ylönen (2012) kritisoivat Helsingin Sanomiin kirjoittamassaan Vieraskynä-artikkelissa, että konsulttien käytöstä on tullut hallitseman osa organisaatioiden arkipäivää, ja konsulttien lisääntynyt käyttö vähentää organisaatioiden läpinäkyvyyttä sekä vaarantaa oppivan organisaation ja asiantuntijuuden kehittymisen.

Konsultti-asiakassuhde konsultoinnin ydin

Konsulttien hyödyllisyydestä kiistelemisen sijaan liikkeenjohdon konsultointia käsittelevän tutkimuksen fokus on viime vuosina siirtynyt konsultti-asiakassuhteen tutkimiseen. Konsultti-asiakassuhde on keskeinen ja erottamaton osa liikkeenjohdon konsultointipalveluita. Konsultti-asiakassuhteen on laajasti tunnustettu olevan merkittävin yksittäinen tekijä konsultoinnin onnistumisen kannalta (esim. Appelbaum & Steed 2005, Fincham 1999, Nikolova ym. 2009, Schön 1983, Sturdy 1997, Werr & Styhre 2003) ja konsultointipalveluiden arvo syntyy tai luodaan juuri tässä suhteessa (Pemer & Werr 2005).

Konsultti-asiakassuhdetta on tarkasteltu muun muassa tiedon siirtona konsultin ja asiakkaan välillä (Sturdy ym. 2009), vallan jakaantumisenä konsultin ja asiakkaan välillä (esim. Fincham 2003, Sturdy 1997), konsultti-asiakassuhteessa ilmenevinä rooleina (esim. Hislop 2002), konsultin ja asiakkaan vuorovaikutuksena (esim. Werr & Styhre 2003) ja konsultti-asiakassuhteen sosiaalisen toiminnan muotoina (Nikolova ym. 2009). Teoreettisia viitekehyksiä, joiden kautta konsultti-asiakassuhdetta on tarkasteltu ovat muun muassa rooliteoria (Hislop 2002, Kaarst-Brown 1999, Schein 1988), päämies-agenttiteoria (Fincham 2003), sosiaalinen verkosto -teoria (Kitay & Wright 2003, 2004; Werr & Styhre 2003), ja rajallisuusteoria (liminality) (Czarniawska & Mazza 2003) ja toiseuden (otherness) teoria (Kipping & Armbrüster 2002).

Perinteiset näkemykset konsultti-asiakassuhteen vuorovaikutuksesta ovat hyvin konsultikeskeisiä. Funktionalistisen käsityksen mukaisesti asiakas on konsultointipalveluiden ostaja, konsultti on palveluiden tuottaja ja konsultti-asiakassuhde fasiltoi konsultin osallistumista asiakkaan ongelman ratkaisuun (Pellegrinelli 2002). Yksinkertaista vuorovaikutusta konsultti-asiakassuhteessa voi kuvailla transaktiona, jossa tietoa siirret-

tään konsultilta, jolla sitä on asiakkaalle, joka sitä tarvitsee. Kriittinen näkökulma puolestaan kyseenalaistaa konsultin aseman asiantuntijatiedon tarjoajana pitäen konsulttia retoriikan ja argumentointitaitojen avulla epävarmaa asiakasta ja konsultti-asiakassuhdetta hallitsevana ja jopa manipuloivana osapuolena.

Viimeaikainen kirjallisuus tunnustaa laajalti asiakkaan merkityksen, vastuun ja aktiivisen roolin konsultointipalveluiden tuottamisessa (Bäcklund & Werr 2005, Fincham 2003, McDonald 2006, Sturdy 1997, Werr & Perner 2007, Werr & Styhre 2003). Nikolaova ym. (2009) ovat pyrkineet laventamaan käsitystä konsultin ja asiakkaan vuorovaikutuksesta tuomalla konventionaalisten mallien rinnalle näkemyksen suhteesta sosiaalisena oppimisena (social learning). Perinteisempien mallien vastaisesti sosiaalinen oppiminen -malli tarkastelee suhdetta Scheinin (1987, 1988, 1999) prosessikonsultoinnin käsitettä mukailien resiprookkisena, vastavuoroisena vuorovaikutuksena, jossa kumpikaan osapuoli ei ole dominoivassa asemassa toiseen nähden.

Tarvetta konsultti-asiakassuhteen tutkimiseen vuorovaikutuksellisena toimintana ja kokemuksina

Perinteisessä liikkeenjohdon konsultointikirjallisuudessa huomio on usein muutoksessa, joka on tapahtunut. Konsultointi neutraloidaan alkutilanne-lopputilanne tarkasteluksi erottaen konsultointi kaikista monimutkaisista ja moniulotteisista kokemuksista, sosiaalisista käytänteistä ja vuorovaikutuksesta, jotka asiakas-konsulttisuhteeseen liittyvät – siis erottaen itse konsultoinnin konsultoinnista. Akateemisessa keskustelussa on peräänkuulutettu tarvetta uudenlaisten teoreettisten näkemysten tuomiseen konsultoinnin tutkimukseen (esim. Mohe & Seidl 2011) ja korostettu tarvetta siirtyä muutoksen ja vaikutuksen tarkastelusta holistisempaan liikkeenjohdon konsultoinnin tarkasteluun tunnustaa jo lähtökohtaisesti konsultoinnin aikamme ilmiöksi, jolla on sekä positiivisia että negatiivisia seurauksia ja piirteitä (Furusten 2009).

Konsultti-asiakassuhdetta käsittelevä tutkimus puolestaan tarkastelee näkökulmasta huolimatta suhdetta melko yksipuolisesti kahden erillisen, joskin yhtenäisen osapuolen välisenä vuorovaikutuksena tai näiden vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Asiakasorganisaatiota on tarkasteltu yhtenäisenä homogeenisena tahona, jonka yhtenäisen ja ennalta määritellyn tai vuorovaikutuksessa rakentuneen ongelman ratkaisemiseen konsultti-asiakassuhteella pyritään. Eroavaisuuksia asiakkaissa etsitään pikemminkin asiak-

kaiden ja projektien väliltä kuin niiden sisältä. Asiakkaan heterogeenisyyteen ja yksittäisten toimijoiden kokemuksiin ei ole systemaattisesti kiinnitetty huomiota. Vaikka konsultointikirjallisuudessa tunnustetaan asiakkaan merkitys konsultointiprosessin ymmärtämisessä ja asiakasfokus on konsultointitutkimuksessa lisääntynyt, ei asiakkaiden monimuotoisuutta ole vielä konsultti-asiakassuhdetta käsittelevässä kirjallisuudessa huomioitu riittävästi. Liikkeenjohdon konsultoinnin tutkimuksen näkökulmasta onkin tarvetta lisätä ymmärrystä siitä, miten asiakasorganisaation heterogeenisyys vaikuttaa konsultti-asiakassuhteeseen ja konsultoinnin käytänteisiin, prosesseihin ja lopputuloksiin

Kaiken kaikkiaan liikkeenjohdon konsultoinnin ja konsultti-asiakassuhteen tarkastelussa on tutkimuksellista tarvetta siirtyä konsulttien ja asiakkaiden määrittelemisen sijaan tekemisen määrittelemiseen: konsultointia on tutkittava toimintana ja konsultti-asiakassuhdetta vuorovaikutuksena pikemmin kuin konsulttien tai asiakkaiden ominaisuuksina tai osaamisena. Tällainen tutkimus on olennaista, jotta voidaan lisätä ymmärrystä tästä moderniin organisaatioiden toimintaan erottamattomasti liittyvästä ilmiöstä ja toisaalta luoda edellytykset konsulttien hyödyntämisen kehittämiseksi organisaatioissa. Tällä tutkielmallani pyrin osaltani täyttämään yllämainittuja aukkoja.

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus

Tarkastelen tutkielmassani kansainvälisen teollisuusyrityksen yhdessä Suomen liike-toimintayksikössä toteutettua muutosohjelman läpivientiin liittyvää konsultointihanketta. Muutosohjelman tarve ilmeni kyseisen yrityksen emokonsernin päättämien ja toteuttamien organisaatiomuutosten jälkeen. Ohjelmalla haluttiin viestiä uudesta strategiasta työntekijöille, osallistaa henkilöstöä paremmin yrityksen toimintaan, lisätä yhteistyötä yrityksen sisällä ja lisätä henkilöstön työtyytyväisyyttä. Ohjelmaa on luonnehdittu eri lähteistä riippuen muun muassa henkilöstöohjelmaksi, muutosohjelmaksi, muutoksenhallintaohjelmaksi ja uudistamisohjelmaksi. Käytän tässä tutkielmassa termiä muutosohjelma viitaten kyseiseen asiakasyrityksessä toteutettuun hankkeeseen.

Tutkielmassani tarkastelen, miten asiakkaat ja konsultit näkevät toiminnan, konsultoinnin tavoitteet, vastuut sekä lopputulokset ja niiden saavuttamiseen liittyvät tekijät kertoessaan konsultoinnista muutosohjelmassa. Tarkastelen myös, millaisia erilaisia identiteettejä kertomuksista heijastuu ja voidaan tulkita. Tutkielmani tarkoituksena on lisätä

ymmärrystä asiakkaiden ja konsulttien keskinäisestä toiminnasta jäsentämällä ja kuvaamalla auki erilaisia osapuolten kertomuksia toiminnasta. Tutkimuksellinen fokukseksi on siis asiakkaiden ja konsulttien haastatteluissa kertomissa kertomuksissa konsultti-asiakassuhteesta ja keskinäisestä vuorovaikutuksesta sekä merkityksenannoissa, joita he haastatteluissa tekevät.

Jotta konsultti-asiakassuhdetta ja siten myös konsultointipalveluiden luonnetta ja niiden hyötyjä asiakkaalle voidaan ymmärtää paremmin niin yleisellä tasolla kuin yksittäisissä konsultointitilanteissa, on konsultti-asiakassuhteelle ja konsultoinnille annettujen merkitysten tarkasteleminen ensisijaisen tärkeää. Merkityksellistämällä viitataan prosessiin, jossa yksilöt aktiivisesti tulkitsevat ympärillään olevaa todellisuutta ja osallistuvat vuorovaikutuksessa sen luomiseen, hakevat tolkkua epäselviinkin tapahtumiin ja samalla rakentavat identiteettiään. Inhimillisen, tulkinnanvaraisen ja monimutkaisen toiminnan tutkimisessa tällaisten toiminnalle ja tapahtumille annettujen merkitysten selvittäminen on erityisen olennaista.

Tutkimusongelmani on:

Millainen kuva konsultti-asiakassuhteesta rakentuu narratiivisen tutkimusotteen avulla?

Tutkimukseni alaongelmat ovat:

- 1. Millaisia identiteettejä ja rooleja suhteen osapuolet kertomuksissa saavat?*
- 2. Miten haastateltavien kokemukset heijastavat vuorovaikutusta, tiedon siirtymistä ja valtaa konsultin ja asiakkaan välisessä suhteessa?*
- 3. Miten kertomukset merkityksellistävät konsultointia?*

Tutkielmani keskittyy pääasiassa konstativiisiin kysymyksiin: kuvaamaan mikä ilmiö on, selittämään miksi se on niin ja käsitteellistämään ilmiötä. Konstativiset kysymykset erotetaan kriittisistä tai konstruktiivisista kysymyksistä, jotka tutkivat, kuinka hyvä asia tai ilmiö on tai kuinka ilmiötä voisi muuttaa (Räsänen 2002). Toisaalta konsultti-asiakassuhteen hyötyjä käsitellessäni sivuutan myös väistämättä kriittisiä kysymyksiä, miten ilmiön hyvyttä voi arvioida ja millä perusteella hyvyttä arvioidaan.

1.2 Metodologian valinta

Lähestyn tutkimusongelmaani kvalitatiivisin tutkimuskeinoin. Tutkimusaineiston keräämisen menetelmänä käytän puolistrukturoituja teemahaastatteluita, joilla pyrin keronnallisten, narratiivisten vastausten ja aineiston keräämiseen. Tutkielmaani voisi kuvailla myös induktiiviseksi ja aineistolähtöiseksi. Kiinnostukseni tutkielmassa on kuulla henkilökohtaisia ja omanlaisia kokemuksia konsultoinnista tarkasteltavassa kontekstissä, joten pyrin tarkastelemaan empiiristä aineistoa mahdollisimman avoimin mielin testaamatta tiettyjä ennalta määriteltyjä hypoteeseja tai jäsentelemättä aineistoa tarkasti tiettyjen ennalta valittujen kysymysten tai teorioiden perusteella. Aineiston olen analysoinut narratiivisella otteella.

Tutkielmani tapaustutkimuksellisen luonteensa ja narratiivisen otteensa puolesta tarjoaa vähän hyödynnetyn lähestymistavan liikkeenjohdon konsultointipalveluiden tutkimukseen. Koen, että yksi tutkielmani vahvuuksista aikaisempaan kirjallisuuteen verrattuna onkin juuri pyrkimys tarinallisuuteen, ja se että esitän useiden ohjelmassa mukana olleiden henkilöiden tarinoita tiukasti jäseneltyjen yksittäisten kommenttien sijaan. Valitsieni menetelmien avulla pyrkimykseni on luoda konsultti-asiakassuhteesta mahdollisimman moniulotteinen, seikkaperäinen ja rikas kuvaus. Moninaisten tarinoiden ja haastateltavien oman äänen esiin tuomisen avulla pyrin myös nostamaan esiin yleisemmin yhden vallitsevan tarinan vaarallisuuden ja toisaalta sen, kuinka vallitsevat käsitykset vaikuttavat käytännön toimintaan ja tässä konsultti-asiakassuhteen vuorovaikutukselliseen rakentumiseen. Erilaisten tulkintojen, merkitystenantojen ja näkyväksi tekeminen on olennaista organisaatioiden toiminnan ja niiden kehittämisen ymmärtämisen kannalta.

1.3 Avainkäsitteet

Liikkeenjohdon konsultointi: Ylimmälle johdolle suunnattujen ja siitä riippumattomien asiantuntijapalveluiden tarjoaminen (Greiner & Metzger 1983, Kubr 2002).

Konsultti-asiakassuhde: Asiakkaan ja konsultin välinen molemminpuolisessa vuorovaikutuksessa rakentuva ennalta määrittelemättömissä oleva, joustava ja kontekstisidonnainen toimintaa kuvaava suhde (Werr & Styhre 2003).

Sosiaalinen konstruktionismi: Todellisuus ja tieto ovat sosiaalisesti rakentuneita ja tuo-

tettuja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Berger & Luckmann 1987).

Narratiivi: Juonellinen, tietyn merkityksellisen rakenteen ja logiikan omaava tarina, joka yksinkertaisimmassa muodossaan sisältää alkuperäisen asiailman, toiminnan tai tapahtuman ja toiminnan seurauksena olevan asiailman. (Czarniawska 1998, 2004).

Narratiivinen tietäminen: Tulkinnat menneisyydestä ja sen tapahtumista vaikuttavat kertojan ymmärrykseen sosiaalisesta toiminnasta, omasta elämästä sekä muiden elämästä merkittävämmiin kuin objektiiviset faktat tapahtumista ja narratiivien avulla kertoja rakentaa omaa identiteettiään (Czarniawska 2004). Narratiiveilla ilmaistaan tulkintaa osoittamatta sitä toteen (Polkinghorne 1988).

Merkityksellistäminen tai järjeistäminen (sensemaking): Prosessi, jossa ihmiset pyrkivät jälkikäteen hakemaan tolkkua ja samaan selvää yllättävistäkin tapahtumista liittämällä ne menneisiin ja tuleviin tapahtumiin rakentaen näin minuuttaan ja suhdettaan ympäröivään maailmaan (Weick 1995).

Identiteetti: Tapoja, joilla ihmiset ymmärtävät ja määrittelevät itsensä suhteessa itseensä, sosiaaliseen ympäristöönsä ja kulttuuriinsa (Saastamoinen 2006). Yhdellä henkilöllä voi olla monta eri identiteettiä (Weick 1995).

1.4 Tiivistelmä tutkimuksen tuloksista

Tutkimukseni tuottaa uutta tietoa kuvaamalla yksityiskohtaisesti kokemuksia ja tarinoita konsultoinnista ja purkamalla auki konsultoinnille annettuja merkityksiä narratiivien avulla. Rakentamani tarinat konsultin ja asiakkaan välisestä suhteesta kertovat liikkeenjohtajan konsultoinnin kentän ja konsulttien toimenkuvan moninaisuudesta asiakasorganisaatioiden muutoksessa avustamisessa, asiakkaan aktiivisesta ja ratkaisevan tärkeästä roolista konsultti-asiakassuhteessa ja sen onnistumisessa, sekä asiakkaan tasapainoilusta konsulttien hallinnan ja vapauden annon välillä ja konsulttien kokemasta epävarmuudesta ja tasapainoilusta asiakkaiden eriävien odotusten tulkitsemisessa. Tutkielmani kuvaa konsultin ja asiakkaan välistä suhdetta molemminpuolisessa vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä, jossa on tilaa useiden eriävien roolien ilmenemisellä, ja jossa suhteen ja vuorovaikutuksen muotoon sekä osapuolten rooleihin vaikuttaa voimakkaasti niin konsulttien tulkinnat asiakkaan odotuksista kuin asiakkaiden tulkinnat konsulttien merkityksestä.

Kirjallisuudessa esiintyvien konsultti-asiakassuhdetta kuvaavien mallien merkityksellisuuden osoittamisen lisäksi tutkielmani tuo uutta ymmärrystä konsultin ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen käsittelemällä vuorovaikutusta kamppailuna. Konsultin ja asiakkaan välistä vuorovaikutus voidaan ymmärtää kahden asiantuntijatahon välisenä kamppailuna, jossa molemmat pyrkivät erilaisin vallankäytön keinoin vaikuttamaan toiseen osapuoleen. Vallan ohella kamppailuun kuulu erottamattomasti vastarinta, jolla pyritään vastustamaan toisen osapuolen vallankäyttöä.

Lisäksi tutkielmassani korostuu konsulttien merkitys vakautta tuovina ja epävarmuutta poistavina tahoina muutosprosesseissa. Perinteisessä liikkeenjohdon konsultoinnin kirjallisuudessa konsultteja kuvataan muutoksen agenteina. Argumentoin, että konsulteilla on merkittävä rooli muutosta vakauttavana ja asiakkaan epävarmuutta poistavana tahona, sillä konsultti vähentää valittavissa olevien menetelmien määrää, auttaa asiakasyrityksen keskijohtoa toimimaan ylimmän johdon kanssa, tuo muutoshankkeelle merkittävää huomioarvoa ja muuttaa asiakkaiden suhtautumista hankkeeseen sekä toimii asiakasorganisaation työntekijöiden muutosvastarinnan ja turhautumisen kanavoitumisen kohteena olevana ukkosenjohdattimena.

1.5 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportin seuraavassa osiossa tarkastelen aiempaa liikkeenjohdon konsultointia käsittelevää tutkimusta, käsitteistöä, aiheesta erotettavia tutkimuksen tasoja ja konsultoinnin pääsuuntauksia. Tarkastelen myös, miten liikkeenjohdon konsultointipalveluita jäsennetään suhteessa muutokseen, ja miten konsultti-asiakassuhdetta ja -vuorovaikutusta on aiemmissa tutkimuksissa käsitelty ja pyritty määrittelemään. Kappaleessa kolme esittelen tutkimukseni metodologian ja aineiston. Kappale neljä käsittelee tutkimuksen kontekstia ja konsultti-asiakassuhteessa olleita kohdeyrityksiä sekä antaa geneerisen kuvauksen konsultointiohjelmasta ja sen kulusta. Ilmiön esittelemisen jälkeen tuon esiin projektiin osallistuneiden asiakkaiden ja konsulttien näkemyksiä konsultti-asiakassuhteesta haastatteluaineiston perusteella konstruoimieni tarinoiden avulla. Lopuksi esitän tutkimukseni johtopäätökset ja kuvailen sen tutkimuksellisia ja käytännön implikaatioita.

2 Katsaus aikaisempaan tutkimukseen

Luodakseni pohjan konsultti-asiakassuhteen tutkimiselle tarkastelen kirjallisuuskatsauksen aluksi liikkeenjohdon konsultointia käsittelevää kirjallisuutta. Katsauksessa avaan liikkeenjohdon konsultointia ilmiönä ja käsitteenä; tasoja, joilla konsultointia on tutkittu sekä liikkeenjohdon konsultoinnin keskeisiä suuntauksia ja toimeksiantotyyppisiä. Suuntauksia ja toimeksiantotyyppisiä käsitellessäni pyrin myös tuomaan esiin, miten liikkeenjohdon konsultointi hahmotetaan suhteessa asiakasyritysten muutosprosesseihin. Liikkeenjohdon konsultoinnin tarkastelu pohjustaa kirjallisuuskatsauksen toista osaa, jossa avaan tarkemmin tutkimaani ilmiötä eli konsultti-asiakassuhdetta ja kirjallisuudessa käytävää kyseistä ilmiötä käsittelevää keskustelua.

2.1 Liikkeenjohdon konsultointi

Perinteisesti liikkeenjohdon konsulteilla viitataan ylimmälle johdolle suunnattujen ja siitä riippumattomien asiantuntijapalveluiden tarjoajiin (esim. Greiner & Metzger 1983, Kubr 2002, Greiner & Poulfelt 2005). Ammattitaitonsa, asiantuntemuksensa ja kokemuksensa avulla konsulttien todetaan kykenevän auttamaan asiakasorganisaatioita näiden ongelmien tunnistamisessa, analysoimisessa ja ratkaisujen suosittelemisessa (Greiner & Metzger 1983, Rassam 1998, Kubr 2002). Konsultteja pidetään usein liikkeenjohdollisten oppien, vallitsevien parhaiden toimintatapojen ja tietämyksen levittäjinä yli toimiala- ja funktiorajojen (esim. Hargadon & Sutton 2000, McKenna ym. 2003) – siis tiedon siirtäjinä sieltä, missä sitä on sinne, missä sitä tarvitaan. Perinteinen näkemys liikkeenjohdon konsultoinnista siis on, että yrityksen ulkopuolella on liikkeenjohdollista tietoa, osaamista tai tietämystä, jota voidaan tuoda asiakasyritykseen, ja jota asiakasyritys kykenee ymmärtämään ja käyttämään oman hyötynsä kasvattamiseksi ja suorituskykynsä parantamiseksi.

Perinteisen konsultointikirjallisuuden rinnalle on noussut liikkeenjohdon konsultointiin kriittisemmin suhtautuva koulukunta (kts. esim. Clark & Fincham 2002). Konsultteja on kritisoitu muun muassa pyrkimyksistä omien tulostensa optimointiin asiakkaan etujen sijaan, lyhyen aikavälin tulosten tavoittelusta pitkän aikavälin tavoitteiden kustannuksella ja ylipäättään palvelujen myymisestä, joiden konkreettiset hyödyt asiakkaalle ovat kyseenalaisia ja vaikeasti todennettavissa (esim. Clark 1995, Abrahamson 1996, Ber-

glund & Werr 2000, Wright & Kitay 2002). Konsultteja on siis syytetty heidän omiin ratkaisuihinsa sopivien ongelmien etsimisestä asiakasorganisaatioista sen sijaan, että etsisivät ratkaisuja asiakkaan ongelmiin (esim. Clark & Fincham 2002). Konsultteja on kirjallisuudessa luonnehdittu noitatohtoreiksi ja tarinoita kertoviksi oman edun tavoittelijoiksi, jotka retoriikallaan, toimillaan ja levittämillään muodeilla manipuloivat asiakkaita ostamaan palvelujaan, joiden todellinen hyöty asiakkaan näkökulmasta on hyvin kyseenalainen (esim. Starbuck 1992, Clark 1995, Clark & Salaman 1998, Berglund & Werr 2000).

Katsotaanpa liikkeenjohdon konsultteja sitten perinteisestä tai kriittisestä perspektiivistä sana, joka konsultteihin ja konsultointiin poikkeuksetta liitetään on muutos. Muutosta pidetään konsulttien päivätyönä ja usein konsultteihin viitataan muutosagentteina (esim. Greiner & Metzger 1983, Tisdall 1982). Muutos, sen mahdollistaminen ja sen implementoinnissa avustaminen korostuvat myös siinä, miten maailmanlaajuisesti tunnetuimmat liikkeenjohdon konsultointiyrietykset itse kuvailevat omaa toimintaansa. Boston Consulting Group kuvailee toimintaansa asiakkaidensa auttamiseksi korkeimman lisäarvon mahdollisuuksien tunnistamisessa, kriittisimpien haasteiden käsittelemisessä ja liiketoiminnan muuttamisessa (BCG 2012). Bain & Company puolestaan toteaa auttavansa maailman parhaita yrityksiä muuttumaan terävämmiksi, älykkäämmiksi ja paremmiksi versioiksi itsestään (Bain & Co. 2012). Accenture kuvailee auttavansa liikkeenjohdon konsultointipalveluidensa kirjolla asiakkaitaan luomaan arvoa ja toimimaan muutoksen arkkitehtinä (Accenture 2012).

Jotta ymmärrystä liikkeenjohdon konsultoinnista ja sen merkityksestä muutoksissa voidaan lisätä, on konsultointia syytä tarkastella ilmiönä, jolla jo lähtökohtaisesti on sekä edellä kuvatun kaltaisia positiivisia ja negatiivisia piirteitä. Pohjustan tätä tutkielmassani omaksumaani holistisempaan konsultoinnin tarkasteluun tähtäävää näkökulmaa tarkastelemalla seuraavaksi, miten liikkeenjohdon konsultoinnin laaja kenttä on hahmotettu kirjallisuudessa. Kentän avaamiseksi käyn aluksi läpi Engwallin ja Kippingin (2002) erottelemat tasot, joilla liikkeenjohdon konsultointia on tutkittu. Tämän jälkeen luon katsauksen liikkeenjohdon konsultoinnin ensimmäisen tutkimuksen tason mukaisesti konsultointiin toimialana tarkastelemalla liikkeenjohdon konsultoinnin pääsuuntauksia ennen kuin siirryn tarkastelemaan tutkimaani ilmiötä eli konsultti-asiakassuhdetta.

2.1.1 Liikkeenjohdon konsultoinnin tutkimuksen tasot

Engwall ja Kipping (2002) ovat erottaneet kolme tasoa, joilla liikkeenjohdon konsultointia on tutkittu. Tasot ovat toimiala, yritys ja projekti (Taulukko 1).

Ensimmäinen liikkeenjohdon konsultoinnin tutkimuksen taso on toimiala. Tutkimuskontekstin ollessa toimiala ovat tarkasteltavia tutkimusyksiköitä puolestaan konsulttiyritykset. Toimialaa tarkastellaan näiden yritysten välisenä kilpailuna, jossa tiedon rooli on olla tuote, kilpailuetu ja konsulttiyrityksiä muista kilpailijoista erottava tekijä. (Engwall & Kipping 2002.) Toimialan analyysitasolla tutkimuksilla on valotettu muun muassa toimialan historiallista kehitystä, millaisia konsulttiyrityksiä on olemassa, miten toimialalle on tultu ja sieltä poistuttu sekä millaista keskittymistä toimialalla on tapahtunut.

Kun tutkimuskontekstiksi valitaan konsulttiyritys, ovat tutkimusyksiköitä puolestaan yrityksen työntekijät. Toiminta, johon tutkimuksessa kiinnitetään huomiota on työntekijöiden välinen yhteistyö ja toisaalta heidän välinen kilpailu esimerkiksi etenemisestä ja palkitsemisesta. Konsulttiyrityksen kontekstissa tiedon näkökulmasta kiinnostavaa on tiedon hallinta ja prosessointi, joka pitää sisällään tiedon hankkimisen, erottamisen (extraction), kodifioimisen, tallentamisen ja tiedon sisäisen jakamisen. Jotta liikkeenjohdon konsultointia voidaan tutkia tällä tasolla, on tutkimuksellisen fokuksen oltava konsulttiyritysten toimintaan keskittyvissä organisaatiotutkimuksissa. (Engwall & Kipping 2002.)

Kolmas liikkeenjohdon konsultoinnin tutkimuksesta erotettava analyysitaso on yksittäinen konsultointiprojekti. Projektitasolla tutkimusyksiköinä ovat konsulttien ja asiakkaiden väliset suhteet. Vuorovaikutus ja toiminta määritellään luottamukseen perustuvina keinoina ja käytäntöinä, joilla tietoa siirretään (transfer) tai muunnetaan (transform) asiakasorganisaation käyttöön. (Engwall & Kipping 2002.) Tutkimuksellisesta perspektiivistä tällä tasolla fokus on konsultti-asiakassuhteen tutkimisessa.

Taso	1.	2.	3.
Systeemi	Toimiala	Firma	Projekti
Yksikkö	Firma	Työntekijä	Suhteet
Rakenne	Keskittyminen	Organisoituminen	Verkostot
Vuorovaikutus	Kilpailu	Yhteistyö ja kilpailu	Luottamus
Tiedon rooli	Tuote	Prosessointi	Siirto ja muunta- minen

Taulukko 1: Liikkeenjohdon konsultoinnin analysoinnin kolme tasoa. Lähde: Engwall & Kipping (2002, 3)

Tämän tutkimuksen fokus on Engwallin ja Kippingin (2002) jaottelun mukaisesti konsultoinnissa työnä ja tämän suuntauksen tutkimusyksikössä, konsultti-asiakassuhteessa. Ennen kuin syvennyn tarkastelemaan konsultointia työnä ja konsultti-asiakassuhdetta avaan liikkeenjohdon konsultointia toimialana tarkastelemalla liikkeenjohdon konsultoinnista erotettavissa olevia pääsuuntauksia.

2.1.2 Liikkeenjohdon konsultoinnin pääsuuntauukset

Rajat erilaisten konsultoinnin suuntausten välillä ovat häilyviä, mutta useimpien liikkeenjohdon konsultointipalveluiden voidaan katsoa perustuvan kahteen pääsuuntaukseen, strategiakonsultointiin ja tehostamis- eli rationalisointikonsultointiin. Näitä suuntauksia nimitetään myös liikkeenjohdon konsultoinnin juuriksi (Ainamo ym. 2008). Näihin kahteen suuntaukseen pohjautuvista erillisistä liikkeenjohdon konsultoinnin suuntauksista on erotettavissa lisäksi kehittämiskonsultointi. Greiner ja Poulfelt (2005) erottavat kirjassaan omiksi osa-alueikseen myös IT-konsultoinnin, markkinointikonsultoinnin ja HR-konsultoinnin. Käyn näistä suuntauksista läpi ensin mainitut kaksi liikkeenjohdon konsultoinnin pääsuuntausta, strategia- ja tehostamiskonsultoinnin, sekä näihin pohjautuvan organisaatioiden kehittämiseen keskittyvän konsultoinnin suuntauksen. Lisäksi esittelen näihin suuntauksiin usein liitetyn erottelun ylhäältä alas ja alhaalta ylös etenevien konsultointiprojektien välillä.

Strategiakonsultointi

Strategiakonsultointi liittyy asiantuntijapalveluiden tarjontaan yritysten ylimmälle joh-

dolle yritysten strategioiden, toimintatapojen ja rakenteiden muuttamiseksi (esim. Ainamo ym. 2008, Nadler & Slywotzky 2005). Strategiakonsultointiin erikoistuneiden liikkeenjohdon konsultointiyritysten ydinosamisena perustuu liiketoiminnan ja liiketoimintaympäristön analysointiin. Uhkien ja mahdollisuuksien analysointi luo pohjan suosituksille asiakasyrityksen strategisista linjauksista ylimmälle johdolle. Myös strategiset organisaatioiden muutokset kuten fuusiot ja yritysostot kuuluvat strategiakonsultointiin erikoistuneiden yritysten toimintaan.

Strategiakonsultointi hahmotetaan muutostilanteissa usein ylhäältä alas etenevänä prosessina. Ylhäältä alas -lähestymistavalla kuvataan tyypillisesti muutosprosesseja, joissa konsultit auttavat yrityksen ylintä johtoa toimintaympäristönsä analysoinnissa ja strategiansa hahmottamisessa. Ylhäältä alas muutoksessa konsulttien toimintaan liittyy myös rooli viestinviejinä johdolta henkilöstölle ja strategian jalkauttaminen. Ylhäältä alas etenevissä konsultointiprojekteissa muutoksen vastustaminen ja kyseenalaistaminen nähdään usein häiriönä, joka pyritään karsimaan organisaatiosta (Ainamo ym. 2008).

Strategiakonsultointiin suuntautuneita konsulttiyrityksiä ovat muun muassa suuret kansainväliset konsulttiyritykset, kuten McKinsey & Company, Boston Consulting Group ja Bain & Company.

Työn tehostamis- ja rationalisointikonsultointi

Toinen liikkeenjohdon konsultoinnista erotettava haara on työn tehostamiseen ja rationalisoivaan kehittämiseen keskittyvä konsultointi. Tämän osa-alueen juuret ovat vahvasti Fredrik W. Taylorin 1900-luvun alussa kehittämässä tieteellisen liikkeenjohdon tekniikoissa. Taylorististisen näkemyksen mukaan organisaatiot voivat ja niiden tulisi olla rationaalisia systeemejä, koneita, jotka toimivat tehokkaimmalla mahdollisella tavalla (Morgan 1997). Tähän tehokkuuteen pyritään pilkkomalla työ ja toiminta mahdollisimman pieniin yksittäisiin osiin ja standardisoimalla tai tuotteistamalla nämä yksittäiset osa-alueet.

Työn rationalisoinnin näkökulmasta konsulttien tehtävä on asiantuntija-avun tarjoaminen asiakkaan toiminnan optimoimiseksi ja kulujen karsimiseksi usein uudelleen järjestelmällä toimintoja ja prosesseja, kehittämällä ja uudistamalla tietojärjestelmiä sekä ulkoistamalla ydintoimintojen ulkopuolisia liiketoimintoja. (Ainamo ym. 2008; Chase

& Kumar 2005.) Tehostamiskonsulttien työkaluiksi voidaan laskea myös erilaiset toiminnan rationalisointiin tähtäävät tuotantotalouden ja operaatioiden hallinnan mallit kuten Just-in-Time (JIT), Total Quality Management (TQM) tai Materials Requirement Planning (MRP) (Chase & Kumar 2005).

Tietotekniikkaan ja tietotekniseen osaamiseen toimintansa perustavat liikkeenjohdon konsultointiyrietykset edustavat tätä tehostamiskonsultoinnin suuntausta. Muun muassa globaalit niin sanotut megaluokan konsultointiyrietykset kuten Accenture, Capgemini, ja IBM edustavat tätä suuntausta. Toisaalta nämä perinteisemmin tietotekniikan sovelluksiin ja rationalisointikonsultointiin erikoistuneet konsulttitoimistot ovat myös pyrkineet yhä enenevässä määrin levittäytymään perinteisen strategiakonsultoinnin puolelle.

Organisaation kehittämiskonsultointi

Strategia- ja tehostamiskonsultoinnin lisäksi liikkeenjohdon konsultoinnin kentästä on erotettavissa organisaation kehittämiseen nojaava suuntaus. Kehittämiskonsultointi pohjautuu pitkälti käyttäytymistieteisiin kuten psykologiaan, sosiaalipsykologiaan ja sosiologiaan toisin kuin liikkeenjohdollisiin oppeihin nojaava strategiakonsultointi tai työn ja toiminnan uudelleenorganisointiin pohjaava tehostamiskonsultointi (Jackall 2010, Nadler & Slywotzky 2005).

Organisaation ja työyhteisöjen kehittämiseen tähtäävä konsultointi yhdistetään alhaalta ylös etenevään konsultointiin. Kehittämiskonsultointi lähtee liikkeelle yksilöistä ja pienistä ryhmistä, joita kehittämällä organisaation kyvykkyyttä kehitetään alhaalta ylös. Alhaalta ylös -mallissa konsultti voi liittyä esimerkiksi organisaation sisäisen dynamiikan kehittämiseen tai keskijohdon avustamiseen muutoksen käynnistämisessä ja toteuttamisessa, työntekijöiden osallistamisessa muutosprosesseihin ja työntekijöiden sopeutumisen edesauttamisessa vaikeiden organisatoristen muutosten jälkeen (Ainamo ym. 2008). Kuten ylhäältä alas etenevässä konsultoinnissa myös kehittämiskonsultoinnissa muutoksen vastustaminen nähdään lähtökohtaisesti häiriönä. Toisin kuin ylhäältä alas -mallissa, työyhteisöjen kehittämisessä muutosvastarinta on kuitenkin asia, jota ei pyritä hiljentämään vaan pikemminkin hallitsemaan ja suuntaamaan oikein (Ainamo ym. 2008).

Erityinen kehittämiskonsultoinnin muoto on Scheinin (1987, 1988, 1999) esittelemä

prosessikonsultointi. Siinä missä perinteinen strategia- tai tehostamiskonsultointi tähtää ongelman ratkaisuun prosessikonsultoinnissa konsultoinnin tavoite on asiakkaan itse itsensä auttamisen kyvykkyyden ja valmiuden kasvattaminen (Schein 1999). Suurten tehostamiskonsultointiin pohjaavien konsulttitoimistojen lisäksi organisaatioiden kehittämisen alalla toimii lukuisia pieniä jopa yksittäisten henkilöiden tai konsulttien kokemukseen perustuvia konsulttitoimistoja.

2.1.3 Liikkeenjohdon konsultoinnin toimeksiantotyyppejä

Liikkeenjohdon suuntauksia voidaan hahmottaa myös erottelemalla erilaisia toimeksiantotyyppejä asiakkaan ongelman ja sitä vastaavan toimeksiannon sisällöstä käsin. Maister (1993) jakaa konsultoinnin kolmeen eri toimeksiantotyyppiin riippuen siitä, onko konsultin asiantuntijuuden perustana taito (expertise), kokemus (experience) tai toimeenpano-osaaminen (execution). Toimeksiantotyypit ovat analyysi-, tieto- ja prosessipainotteinen konsultointi (Maister 1993).

1. *Taitoon* perustuva konsultointi liittyy analyysipainotteista asiantuntemusta ja kertaluonteista, ei-rutiininomaista, räätälöityä ratkaisua vaativiin asiakasongelmiin. Tällaisten niin sanotusti lisäaivojen tarjoamiseen suunnattujen projektien tärkeimpiä elementtejä ovat innovatiivisuus, luovuus, uudet konseptit ja tekniikat. (Maister 1993.) Toimintaa voisi siis luonnehtia uusien ratkaisujen kehittämiseksi uusiin ongelmiin. Hyöty asiakkaalle tulee ennen kaikkea konsulttien luovien asiantuntija- ja ongelmanratkaisutaitojen kautta.
2. *Tietoon* tai *kokemukseen* perustuvat projektit vaativat puolestaan vähemmän innovatiivisuutta ja luovuutta toteutusvaiheessa kuin analyysipainotteiset projektit. Asiakkaalle ongelma voi olla ainutkertainen, mutta yleisemmin ongelma on vähemmän kertaluonteinen ja tarvittavat toimet voivat muistuttaa vastaavanlaisissa projekteissa muissa organisaatioissa aiemmin toteutettuja toimia (Maister 1993). Konsultin hyöty tulee siis heidän aikaisemmasta kokemuksestaan ja tiedostaan samantapaisten projektien läpiviennissä tai muutostilanteiden käsittelyssä sekä kyvystä siirtää tätä tietoa asiakkaalle.
3. *Toimeenpano-osaamiseen* keskittyvissä konsultointiprojekteissa ongelma on usein hyvin tunnettu ja tarkkaan määritetty eikä ratkaisu vaadi erityistä räätälöintiä. Tarvittavia toimia voisi kuvata standardiluonteisiksi. Asiakas voisi mahdollisesti ratkaista ongelman omilla kyvyillään ja resursseillaan, mutta konsultti

voi tuoda projektiin tehokkuutta. Asiakas ostaa siis ennen kaikkea lisäkäsipareja ja tehokkuutta eli konsulttien kykyä toimeenpanna prosesseja. (Maister 1993.)

Pikemminkin kuin esittäen erillisiä ja tiukkoja kategorioita, Maister toteaa yllä mainittujen luokkien kuvastavan yksittäisiä kohtia liikkeenjohdon konsultoinnin toimeksiantojen ja käytännön toteutuksen laajassa kirjossa (Taulukko 2).

<i>Analyysi & asiantuntijuus</i>	<i>Tieto & kokemus</i>	<i>Prosessi & tehokuus</i>
Analyysiintensiivinen	←→	Toimeenpanointensiivinen
Korkea räätälöinnin aste	←→	Korkea standardisoinnin aste
Kertaluonteisuus	←→	Toistettavuus
Korkea asiakasriski	←→	Matala asiakasriski

Taulukko 2: Asiantuntijakonsultoinnin kirjo. Lähde: Maister (1993, 22)

Liikkeenjohdon konsultoinnin kenttä on hyvin laaja ja se voi olla varsin vaikeasti hahmotettava. Liikkeenjohdon konsultoinnista puhuttaessa onkin syytä pitää mielessä, että liikkeenjohdon konsultti ei ole tietty tarkasti määritetty ammattinimike tai tiettyjen standardisoitujen käytäntöjen tai tuotteiden varaan rakentunut ammattikunta, vaan pikemminkin kirjo organisaatioiden päätöksentekijöille suunnattuja asiantuntijapalveluita (Glückler & Armbrüster 2003, Tienari ym. 2001). Nykyisin liikkeenjohdon konsulteiksi itseään nimittäviä tahoja on lukuisia erilaisia, ja tutkijat ovat jopa todenneet, että yleinen keskustelu liikkeenjohdon konsultoinnista on vaikeaa, sillä liikkeenjohdon konsultoinnin erilaisia muotoja on yhtä paljon kuin itse konsultteja (Kubr 2002).

Liikkeenjohdon kentän moninaisuus on yksi tekijä, jonka takia tutkimuksissa on alettu korostaa tarvetta tilannekohtaisempaan konsultoinnin tarkasteluun ja huomion kiinnittämiseen konsultti-asiakassuhteeseen. Konsultti-asiakassuhteeseen kiinnitetty huomio on lisääntynyt viime vuosina, mutta tästä huolimatta tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että konsultti-asiakassuhde ja osapuolten välinen vuorovaikutus on edelleen verrattain vähän tutkittu ja riittämättömästi ymmärretty ilmiö (esim. Furusten 2009, Mohe & Seidl 2011, Nikolova ym. 2009, Sturdy 2011). Suhteen tutkiminen ja parempi ymmärtämisen on keskeistä niin liikkeenjohdon konsultoinnin monipuolisen merkityksen ymmärtämisen kuin myös yksittäisten konsultointitoimeksiantojen onnistumisen arvioimiseksi ja kehit-

tämiseksi. Seuraavaksi tarkastelen konsultti-asiakassuhdetta käsittelevää kirjallisuutta keskittyen erityisesti erilaisiin rooleihin, joita suhteen osapuolille on tutkimuksissa annettu sekä mallinnuksiin, joita konsultin ja asiakkaan vuorovaikutuksesta on tehty. Aikaisemman konsultti-asiakassuhdetta käsittelevän tutkimuksen jäsenyyksessäni tärkeimmät lähteet, joihin tukeudun ovat tutkimuskatsaukset artikkeleissa Alvesson ym. (2009), Mohe & Seidl (2011), Nikolova ym. (2009), Pellegrinelli (2002), ja Werr & Styhre (2003).

2.2 Konsultti-asiakassuhde

Tämän tutkimuksen fokus on Engwallin ja Kippingin (2002) (kts. taulukko 1) jaottelun mukaisesti konsultoinnissa työnä ja tämän suuntauksen tutkimusyksikössä, konsultti-asiakassuhteessa. Akateemisessa kirjallisuudessa tunnustetaan yleisesti, että konsultti-asiakassuhde on keskeisin yksittäinen tekijä konsultoinnin onnistumisen kannalta (Appelbaum & Steed 2005, Fincham 2003, Schön, 1983, Nikolova ym. 2009, Sturdy 1997, Werr & Styhre 2003). Juuri tässä konsultin ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa luodaan uusia organisaatioita, prosesseja tai implementoidaan uusia järjestelmiä (Pemer & Werr 2005).

Konsultti-asiakassuhdetta on pyritty ymmärtämään tarkastelemalla suhdetta erilaisten viitekehysten kautta. Huomiota on kiinnitetty ennen kaikkea konsulttien ja asiakkaiden rooleihin (esim. Hislop 2002, Kaarst-Brown 1999, Lippit & Lippit 1986, Schein 1988, Sturdy 2011), tiedon siirtymiseen konsultin ja asiakkaan välillä (esim. Handley ym. 2007, Sturdy ym. 2008, Sturdy ym. 2009), vallan jakaantumisenä (esim. Fincham 2003, Sturdy 1997) ja konsultin ja asiakkaan vuorovaikutuksena (Fincham 1999, Nikolova ym. 2009, Pellegrinelli 2002, Werr & Styhre 2003). Viime aikoina jopa epäteoreettiseksi luonnehdittua konsultti-asiakassuhteen tutkimusta on täydennetty muun muassa sosiaalisia verkostoja (Kitay & Wright 2004, Werr & Styhre 2003) ja toiseutta (otherness) (Kipping & Armbrüster 2002) käsittelevien teorioiden avulla. Luodakseni perustan konsultti-asiakassuhteen käsittelemiselle tässä tutkielmassa käyn seuraavaksi läpi keskeisiä suuntauksia ja teoreettisia viitekehyksiä, joiden kautta konsultti-asiakassuhdetta on tutkittu (Kattavampi lista eri viitekehyksistä ja teorioista kts. Mohe & Seidl 2011). Tämän jälkeen tarkastelen kirjallisuuden löydöksiä koskien suhteen osapuolia ja osapuolten rooleja. Lopuksi käsittelen konsultti-asiakassuhteen vuorovaikutuksesta tutkimuskirjallisuudessa tehtyjä mallinnuksia.

2.2.1 Konsultti-asiakassuhteeseen sovellettuja tutkimusnäkökulmia

Konsultti-asiakassuhdetta on pyritty ymmärtämään paremmin tutkimalla suhdetta erilaisten teoreettisten viitekehysten avulla. Tarkastelen tässä lyhyesti niistä useimmin esiintyvien rooliteorioiden, päämies-agenttiteorioiden, tiedon siirtymisen, vallan jakaantumisen, sosiaalisten verkostojen ja toiseuden teorioiden pohjalta konsultti-asiakassuhteesta tehtyjä tulkintoja. Näiden tulkintojen eri aspektit heijastuvat osaltaan myös myöhemmin esiteltäviin konsultti-asiakassuhteen osapuolten rooleihin sekä näiden osapuolten vuorovaikutuksesta tehtyihin mallinnuksiin.

Rooliteorioihin perustuvat tutkimukset

Yksi huomattavin konsultti-asiakassuhteen tutkimussuuntaus on osapuolten välisiä rooleja rooliteorioiden avulla tarkasteleva tutkimus. Tästä näkökulmasta konsultti-asiakassuhde on rooleiltaan kahden erillisen tahon välille rakentuva vastavuoroinen ilmiö. Teoriat olettavat, että konsultit ja asiakkaat toimivat keskinäisessä suhteessaan tietyissä rooleissa, jotka perustuvat heidän yksilöllisiin ominaisuuksiin, osaamisiin, organisatorisiin konteksteihin tai valta-asemiin. Nämä roolierot puolestaan heijastuvat erilaisina tavoitteina, käytäntöinä ja toimintana konsultin ja asiakkaan välisessä suhteessa. (Mohe & Seidl 2011.) Erilaisia vastavuoroisia rooleja tunnistamalla rooliteorioiden avulla on pyritty mahdollistamaan asiakkaan tarpeeseen sopivan oikeanlaisen konsultin löytyminen ja siten tasapainoisen suhteen syntyminen (Poulfelt & Greiner 2005). Yksi merkittävimpiä rooliteorioihin perustuvia konsultti-asiakassuhteen mallinnuksia on Scheinin (1999) analogiat konsultti-asiakassuhteesta ostaja-tarjoaja-, tohtori-potilas- ja terapeutti-potilasasetelmina.

Konsulttien ja asiakkaiden rooleihin keskittyviä tutkimuksia on kritisoitu myös liiasta suhteen yksinkertaistamisesta: yksittäisillä rooleilla ei pystytä kuvamaan kompleksisuutta ja moniulotteisuutta, jotka suhteeseen sisältyvät. Rooli- ja agenttiteorioiden on nähty irrottavan konsultti-asiakassuhde puhtaasti osapuolten eri ominaisuuksiksi ja niiden tarkasteluksi ja näin ollen riippumattomaksi kontekstista, jossa suhde ilmenee. Kaiken kaikkiaan rooliteorioita on pidetty konsulttikeskeisinä suhteen kuvaamisen tapoina, jotka vähintään implisiittisesti olettavat konsultin olevan suhteen hallitseva osapuoli. (Mohe & Seidl 2011).

Päämies-agenttiteoriaan perustuvat tutkimukset

Toinen teoreettinen suuntaus, josta konsultti-asiakassuhdetta on tarkasteltu, on agenttiteoria (esim. Fincham 2003). Agenttiteorian näkökulmasta asiakas on päämies, joka palkkaa konsultin toimimaan asiakkaan puolesta tämän etuja ajavana agenttina. Teoria korostaa agentin ja päämiehen välistä luontaista tiedon epäsymmetristä jakaantumista ja tavoitteiden eroavaisuuksia. Konsulttien on todettu agenttiteorian näkökulmasta toimivan opportunistisesti omatessaan täydellisempää tietoa esimerkiksi omista kyvyistään ja tavoitteistaan kuin asiakas. Tämän näkökulman mukaan asiakkaan tulisi toiminnassaan keskittyä mekanismeihin, jotka vähentäisivät konsultin ja asiakkaan välistä tiedon ja tavoitteiden eroa. Tällaisia menetelmiä ovat muu muassa erilaiset seuranta- ja kontrollimekanismit sekä tehokkuuteen tai tulokseen perustuvat palkitsemisjärjestelmät. (Mohe & Seidl 2011.)

Rooliteorian tavoin agenttiteoriat kuvaavat konsultin ja asiakkaan vuorovaikutusta osapuolten olemassa oleviin luontaisiin eroihin perustuvana toimintana. Keskittyessään ainoastaan osapuolten eroihin tiedossa ja tavoitteissa agenttiteoria onkin hyvin kapea lähestymistapa konsultti-asiakassuhteen tarkasteluun. (Mohe & Seidl 2011.)

Tiedon siirtoa ja siirtymistä tarkastelevat tutkimukset

Tarkasteltaessa konsultti-asiakassuhdetta tiedon siirtona lähtökohta on, että suhdetta ja vuorovaikutusta määrittävä tekijä on ennen kaikkea osapuolten omaama tieto suhteessa toisen osapuolen tietoon. Konventionaalaisesta perspektiivistä konsultteja pidetään liiketoimintatiedon ja -tietämyksen levittäjinä asiakkailleen (esim. Armbrüster & Glückler 2007, Hargadon & Sutton 2000). Konsulttien oletetaan olevan asiantuntijoita, joilla on esimerkiksi toimialojen parhaita käytäntöjä ja toimintatapoja koskevaa tietoa, jota asiakas kykenee hyödyntämään. Tieto siis perinteisestä näkemyksestä käsin liikkuu konsultilta asiakkaalle.

Sturdy ym. (2008) argumentoivat, että yllä kuvattu konventionaaliseen tiedon siirtoon perustuva näkemys on liioiteltu ja antaa osittain harhaanjohtavan kuvan konsulttien roolista asiakasprojekteissa. Handley ym. (2007) toteavat, että tiedon siirtoa perinteisessä mielessä rajoittavat käsitykset siitä, mikä on liiketoimintatietoa (business knowledge) ja osapuolten positioiden ja käytäntöjen kuten konsulttien ulkopuolisuuden merkityksen aliarvioiminen tai suhteen läheisyyden yliarvioiminen. Vaikka tiettyä formaalia tietoa

siirtyikin perinteistä mallia noudattaen konsultilta asiakkaalle, toteavat Sturdy ym. (2008), että tiedon laadussa ja suunnassa esiintyy merkittävää vaihtelua: perinteisen asiantuntijatiedon lisäksi asiakkaat korostivat prosessiosaamisen kasvamista ja toisaalta niin tietoa kuin myös käytänteitä siirtyi asiakkaalta konsultille, konsultilta toiselle konsultille sekä asiakkaalta toiselle asiakkaalle.

Vallan jakaantumista tarkastelevat tutkimukset

Konsulttien ja asiakkaiden valtaa käsittelevissä tutkimuksissa konsulttien valta organisaatioissa vaihtelee jonkin subjektiivisen asiakastahon näkemyksiä legitimoivasta kumileimasimesta tai kolonisoijasta (esim. Hellgren ym. 2004) aina asiakkaita sätkynukelailla otteessaan pitäviin hallitsijoihin (Kieser 2002). Perinteisessä kirjallisuudessa konsultin valta nähdään valtana vaikuttaa asiakkaaseen ja tehdä ongelmadiagnoosi, kun taas asiakkaan valta rajoittuu konsultin palkkaamiseen ja erottamiseen. Viime aikoina kirjallisuudessa on myös korostettu asiakkaan valtaa suhteessa konsulttiin ja toisaalta konsultin valtaa suhteessa organisaatioiden sisäiseen valtapeliin.

Fincham (2003) on tarkastellut valtaa konsultti-asiakassuhteessa hobbesilaisten vakiintuneiden valtarakenteiden ja machiavellimaisten vallan saamiseen tähtäävien strategioiden pohjalta. Fincham (2003) toteaa, että konsultit saavat muodollista valtaa kytköksistään organisaation ylimpään johtoon, mutta ovat vaikeuksissa, sillä tarvitsevat poliittisia liittolaisia eivätkä omaa pysyvää poliittista perustaa (Fincham 2003, 83–84). Lisäksi Fincham (2003) toteaa suuren osan konsulttien vallasta perustuvan muutoksen tekniikoihin eli menetelmiin, jolla konsultit edistävät muutoksen läpivientä ja toteuttamista.

Sturdy (1997) on puolestaan kritisoinut perinteisten näkemysten valtakäsityksiä siitä, että ne pitävät asiakkaita itsevarmojen konsulttien epävarmoina, voimattomina uhreina. Sturdy (1997) argumentoi tutkimuksessaan, että myös konsultit kokevat epävarmuutta ja paineita asiakkaan toiveisiin vastaamisesta. Siten myös asiakkaalla on huomattavaa valtaa konsulttiin ja tämän toimintaan eli suhde on vastavuoroisempi ja valtaa jakaantuu tasaisemmin osapuolten välille.

Sosiaalisia verkostoja tarkastelevat tutkimukset

Pyrkiessään kuvaamaan konsultti-asiakassuhdetta holistisemmasta näkökulmasta Werr & Styhre (2003) ovat tutkineet konsultti-asiakasvuorovaikutusta sosiaalisten verkosto-

jen teorioiden avulla. Tästä näkökulmasta käsin konsultilla ja asiakkaalla ei ole ennalta määriteltyjä, luonnollisia rooleja vaan suhde on pikemmin määrittelemätön, joustava ja kontekstisidonnainen. Konsultti-asiakassuhde ei ole olemassa irrallaan sosiaalisista normeista, jaetuista uskomuksista ja ideologioista, vaan tämä institutionaalinen ympäristö määrittää pitkälti suhteen muodon.

Suhteen rakentumisessa merkittävässä osassa Werr & Styhre (2003) pitävät liikkeenjohdollisia diskursseja ja nostavat näistä esiin kaksi: byrokraattisen diskurssin ja verkostodiskurssin. Byrokratiassa rajat organisaation ja sen ympäristön sekä tietämisen ja tekemisen välillä oletetaan olevan selkeät, mikä määrittää konsultit selkeästi rajatun ja määritetyn ongelman ratkaisijoiksi. Verkosto-organisaatio puolestaan sopeutuu jatkuvasti ympäristöönsä ja on avoin ulkopuolisille vaikutteille. (ibid.) Werr & Styhre (2003) argumentoivat, että asiakkaiden näkemykset, kuinka konsultteja tulisi hallita ja hyödyntää pohjautuvat byrokraattiseen diskurssiin, mikä voi olla jopa haitallista suhteen toimivuudelle verkostomaisesti toimivissa organisaatioissa.

Sosiaalinen verkosto -teoriat ovat tuoneet olennaisena lisänä konsultti-asiakassuhteen tutkimukseen näkökulman konsulteista tahoja, joka ei ole täysin ulkopuolinen suhteessa asiakkaaseen kuten esimerkiksi rooli- ja agenttiteoriassa. Rajan konsultin ja asiakkaan välillä nähdään hämärtyvän sosiaalisten sidosten seurauksena: ulkopuolisen toimijan ohella konsultti nähdäänkin asiakasorganisaatioon tilapäiseksi ajaksi juurtuvana sisäpiirin jäsenenä (Kitay & Wright 2004). Kitay ja Wright (2003, 2004) korostavat näiden sosiaalisten siteiden solmimisen tärkeyttä formaalien konsulttien ja asiakkaiden välisten rajojen murtamisessa ja eriävistä odotuksista nousevien ongelmien ratkaisemisessa.

Toiseutta tarkastelevat tutkimukset

Mielenkiintoisen lisänäkökulman konsultti-asiakassuhteen tarkasteluun tarjoaa myös konsulttien ja asiakkaiden luontaiseen erilaisuuteen tai toiseuteen (otherness) keskittyvä suuntaus. Tästä näkökulmasta selkeä ero sisäpiiriin kuuluvan asiakkaan ja ulkopuolisen konsultin välillä on perustavanlaatuinen suhteen ominaisuus (Mohe & Seidl 2011). Esimerkiksi Kipping & Armbrüster (2002) kuvaavat konsultteja toisina (others), jotka stimuloivat asiakasorganisaation kriittistä reflektointia. Tästä näkökulmasta konsultteja kuvataan myös loisina tai parasiitteinä, joiden rooli on murtaa asiakkaiden vakiintuneita ajattelu- ja toimintatapoja ja siten luoda uudenlaista ajattelua asiakasorganisaatioissa

(Clegg ym. 2004). Konsulttien toiseutta tarkastelevat tutkimukset liittyvät läheisesti konsulttien symbolisiin funktioihin (esim. Kaarst-Brownin 1999, Pellegrin-Boucherin 2007), joita tarkastelen konsultti-asiakassuhteen eri osapuoliin ja näiden toiminnalle annettuihin merkityksiin keskittyvässä kappaleessa 2.2.2.

Edellä kuvatut eri teoriat kuvaavat kirjoja, jolla tutkimukset ovat pyrkineet lisäämään ymmärrystä konsultoinnin merkityksen kannalta kriittisestä konsultti-asiakassuhteesta. Yhteistä teorioille on, että ne kaikki tunnustavat konsultti-asiakassuhteen kahden erillisen ja toisistaan eroavan osapuolen välille rakentuvaksi ilmiöksi. Osapuolten välillä kuvataan olevan jokin ero tai kuilu liittyen esimerkiksi ominaisuuksiin, tietoon, tavoitteisiin, valtaan tai asemaan suhteessa asiakasorganisaatioon. Sitä vastoin tulkinnat tästä konsulttien ja asiakkaan välillä olevan kuilun merkityksestä ja käsittelemisestä erottavat teorioita toisistaan: siinä missä esimerkiksi tiedon siirtoa tai päämies-agenttiongelmia tarkastelevien tutkimusten näkökulmasta tämän asiakkaan ja konsultin välillä olevan eron umpeen kurominen on tavoiteltavaa, voidaan konsulttien toiseuteen keskittyvien tutkimusten näkökulmasta tämä ero nähdä olennaisena osana onnistunutta konsultointia ja sen umpeen kurominen jopa haitallisena (Mohe & Seidl 2011).

2.2.2 Konsultti-asiakassuhteen osapuolet

Liikkeenjohdon konsultoinnin laajasta kirjosta ja erilaisista tutkimuksellisista suunnista huolimatta konsultoinnin merkityksistä on löydetty eri painotuksista riippumattomia yhteisiä tekijöitä, jotka auttavat konsultti-asiakassuhteen ymmärtämisessä. Seuraavaksi käyn läpi niin konsulttien kuin asiakkaiden toiminnan ja roolien kuvailuja aiemmassa tutkimuksessa sekä osapuolille annettuja merkityksiä.

Konsulttien roolit ja merkitys

Konsulttien toiminta ja merkitys muutoksen läpiviennissä tiivistetään usein neljään eri kategoriaan: asiantuntijuuden tarjoaminen, muutoksen fasilitoiminen, lisäresurssina toimiminen sekä tiedon ja päätösten legitimoiminen (esim. Sturdy 2011). Nämä roolit liittyvät läheisesti myös liikkeenjohdon konsultointiyritysten yhdistyksen (Management Consultancies Association) nimeämiin konsulttien merkityksen neljään osa-alueeseen; perspektiivi (perspective), prosessit (processes), ihmiset (people) ja politiikka (politics); joista konsultin hyödyn nähdään aiheutuvan (MCA 2006.) Näiden konsulttien toimintaa

ja merkitystä kuvaavien kategorioiden lisäksi listaa on syytä jatkaa muun muassa Kaarst-Brownin (1999) ja Pellegrin-Boucherin (2007) argumenteille konsulteista muutoksen symboleina. Käyn seuraavaksi läpi nämä kirjallisuudessa esiin nostetut liikkeenjohdon konsulttien roolin ja merkityksen määrittelyt.

1) Asiantuntija (perspektiivi)

Asiantuntijarooli perustuu perinteiseen olettamukseen konsultista ulkopuolisena asiantuntijana, jolla on tietoa, kokemusta tai osaamista, josta asiakas voi hyötyä. Konsultti tuo asiakasorganisaatioon tiettyyn määriteltyyn ongelmaan ja sen ratkaisuun sopivaa asiantuntijuutta tai jopa ongelman määrittelemisen taitoa. Esimerkiksi konsultti voi tuoda yritykseen johtamisideoita ja liikkeenjohdollisia oppeja sekä prosessiosaamista kuten metodeja muutosprosessien läpiviemiseen toimien siten tiedon siirtäjänä sieltä, missä sitä on sinne, missä sitä tarvitaan. Neljän P:n (MCA 2006) jaotteluun viitaten konsultti tuo siis lisäarvoa oman perspektiivinsä kautta.

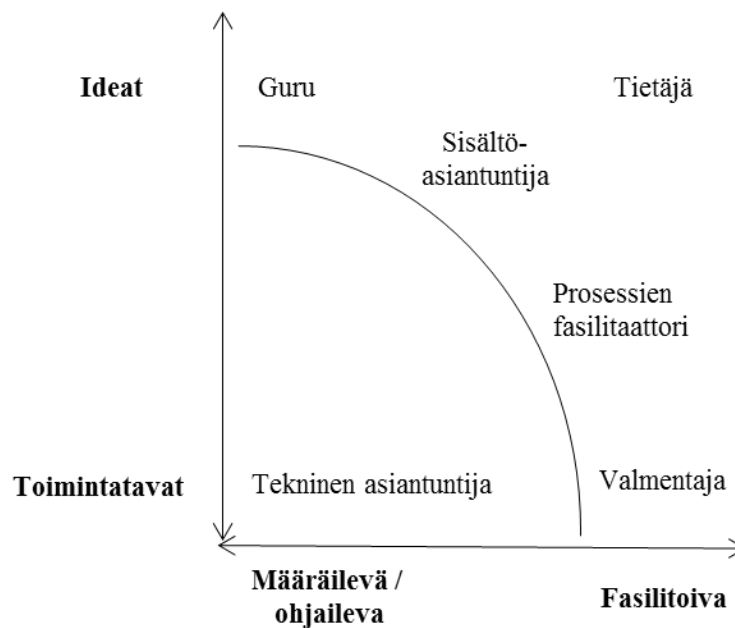
Nadler (2005) hahmottaa asiantuntijuuteen perustuvan konsultoinnin preskriptiivisenä ja asiakasta ohjailevana neuvonantamisena. Asiantuntijana konsultin funktio voi Nadlerin mukaan vaihdella riippuen siitä kohdistuuko konsultin asiantuntijatieto yleisen tason liikkeenjohdollisiin ideoihin ja konsepteihin vai tiettyihin täsmällisiin toimintatapoihin: omaamansa asiantuntijatiedon laadusta riippuen konsultti voi toimia ohjailevana ja ideoihin keskittyvänä guruna, neuvonantoon keskittyvänä sisältöasiantuntijana tai toimintatapoihin orientoituneena teknisenä asiantuntijana (Nadler 2005, 157).

2) Fasilitaattori (prosessit)

Muutoksen fasilitoimisen näkökulmasta konsultti tuo asiakasorganisaatioon osallistavaa ja vuorovaikutusta lisäävää prosessiosaamista. Konsultin fasilitaattorirooli perustuu pitkälti Scheinin (1987, 1988, 1999) prosessikonsultoinnin määritelmän. Scheinin (1999) määritelmän mukaan prosessikonsultti ei ole varsinainen asiantuntija tai ekspertti vaan pikemminkin terapeutti. Muutoksessa konsultti ei siis tarjoa itse asiantuntijatietoon perustuvaa ongelman ratkaisuja vaan toimii taitavana kuuntelijana ja johdattelijana, joka esimerkiksi oikein asetettujen kysymysten ja osallistavien taitojensa avulla johdattaa yritysjohton reflektointiin ja itse oivaltamaan yrityksen haasteet ja ratkaisumallit (esim. Hellgren ym. 2004, Nadler 2005, Schein 1999). Konsultti auttaa siis asiakasta löytä-

mään ratkaisun itse ja kasvattaa asiakkaan kyvykkyyttä auttaa itse itseään. Fasilitaattorin näkökulmasta konsultteihin viitataan myös muutoksen katalyytteinä, jotka auttavat varmistamaan, että muutos etenee (esim. Schein 1999).

Nadler (2005) erottaa konsulttien prosesseja fasilitoivasta funktiosta asiakkaiden valmennuksen erilliseksi osa-alueeksi. Toimiessaan valmentajana konsultti fasilitoi yksilöiden henkilökohtaista kehittymistä. Fasilitaattorina konsultti puolestaan tähtää yksilöitä laajempaan organisaation kyvykkyyden kehittämiseen (Nadler 2005).



Kuva 1: Konsultti asiantuntijana tai fasilitaattorina. Lähde: Nadler (2005, 157).

Kuva 1 havainnollistaa Nadlerin (2005) näkemystä konsultin toiminnasta yllä käsitellyissä asiantuntija- ja fasilitaattorirooleissa. Toimintaa määrittelevinä tekijöinä Nadler (2005) pitää konsultin otetta asiakkaaseen, määräilevä suhteessa fasilitoivaan, sekä konsultin kontribuutiota, ideoita ja konsepteja suhteessa tiettyihin toimintatapoihin. Nadler (2005) lisää yllämainittuihin funktioihin vielä konsultin toiminnan niin sanottuna tietäjänä (sage), joka hänen mukaansa on harvinainen muiden roolien kanssa esiintyvä rooli, jossa konsultti tuo sekä uusia ideoita, mutta osallistuu asiakkaan ajattelun kehittämiseen fasilitoivalla otteella.

3) Lisäresurssi (ihmiset)

Lisäresurssinäkökulmasta konsultti tuo asiakasorganisaation lisää resursseja, joita asi-

akkaalla ei sillä hetkellä ole. Muutostilanteessa asiakkaalla saattaa olla tarvittava kyvykkyys toteuttaa muutos, mutta ei mahdollisuutta toteuttaa muutosta oman organisaation resursseilla ilman ulkopuolista apua. Lisäresurssinäkökulma liittyy siis ylimääräisen työvoiman tarjoamiseen muutoksen implementointivaiheessa. Sturdy (2011, 520) liittää lisäresurssinäkökulmaan myös konsulttien funktioon parantaa konsultointia ostavan asiakkaan statusta niin sanottujen lisääivojen hyödyntäjänä.

4) Kolonisoija (politiikka)

Kolonisoijan näkökulmasta konsultin rooli on ulkopuolista ja neutraalia asiantuntijuutta edustavana tahona auttaa legitimoimaan tiettyjä päätöksiä ja ideoita asiakasorganisaatiossa (esim. Jackall 2010). Muutostilanteessa konsultti voi esimerkiksi tukea tiettyjen tahojen subjektiivisia näkemyksiä muutoksen suunnasta samalla heikentäen toisten tahojen näkemyksiä tai auttaa varmistamaan että ideat ja käytänteet legitimoidaan ja pannaan täytäntöön. Konsulttia voidaan siis hyödyntää vallankäytön välineenä organisaation sisäisessä valtataistelussa ja politikoinnissa, jolloin konsultilla ei välttämättä ole hyötyä koko organisaation näkökulmasta.

Kolonisoijan näkökulmasta konsulteilla voi olla voimakas symbolinen merkitys organisaation vastatessa sille asetettuihin sosiaalisiin ja institutionaalisiin paineisiin: huolimatta mahdollisesta asiantuntemuksestaan konsultti symboloi rationaalista ja progressiivista kehitystä. Ulkoisen ja sisäisen oikeutuksen tavoittelu konsulttipalveluiden avulla liittyy vahvasti myytteihin ja odotuksiin organisaatioiden ja johtajien toiminnan rationaalisuudesta ja progressiivisuudesta (Abrahamson 1996, Berglund & Werr 2000). Yrityksen toiminnan oletetaan jo lähtökohtaisesti olevan yhtäältä rationaalista, järkipärisesti perusteltuja toimia tärkeiden päämäärien saavuttamiseksi, ja toisaalta progressiivista, edeltävään toimintaan nähden uutta, kehittyntä ja eteenpäin vievää (Abrahamson 1996). Asiakasorganisaatio voi siis pyrkiä osaltaan vastaamaan näiden myyttien vaatimuksiin ja legitimoimaan omaa toimintaansa hyödyntäessään konsulttia kolonisoijana.

5) Symboli

Edellä mainittujen roolien lisäksi on syytä mainita kirjallisuudessa ilmeneviä symbolisia rooleja ja merkityksiä, joita liikkeenjohdon konsulteille on asiakkaiden muutosten läpiviennissä annettu. Symbolien voima ja merkitys muutostilanteissa on yleisesti tunnus-

tettu: ne heijastelevat merkityksiä, luovat mielikuvia ja voivat olla voimakkaita muutoksen laukaisijoita organisaatioissa (esim. Armenakis ym. 1995, Pellegrin-Boucher 2007). Pellegrin-Boucher (2007, 4) toteaa symbolien olevan avainasemassa muutoksen hyväksymisessä, sillä ne luovat merkityksiä ja jatkuvuuden tunnetta uuden ja vanhan välille. March ja Simon (1966, 8) toteavat teoksessaan *Organizations*, että tietty organisaation rakenne tai prosessi symboloi tiettyä funktiota ja näin ollen tietyn tavoitteen saavuttamista voidaan edesauttaa korostamalla tähän tavoitteeseen yleisesti liitettyjä ja tavoitetta edistäviä symboleita. Konsultteihin liitetään usein luontaisesti ominaisuuksia kuten objektiivisuus, asiantuntijuus ja rationaalisuus, ja konsultit jopa symboloivat näihin ominaisuuksiin perustuvaa muutosta. Pelkän konsulttien läsnäolon ja tietoisuuden konsulttien osallistumisesta muutokseen voidaan nähdä olevan tärkeä merkitys muutosprosessin onnistuneessa läpiviennissä muutokseen kannustavana, sitä ajavana ja sen päättymisestä signaloivana symbolisena voimana (Kaarst-Brown 1999, Pellegrin-Boucher 2007).

Kaarst-Brown (1999) ja Pellegrin-Boucher (2007) toteavat, että konsulttien edustamalla symboliikalla on olennainen rooli muutosprosessin kolmessa eri vaiheessa: aloittamisessa, implementoinnissa ja päättämisessä. Ensinnäkin ulkopuolisten konsulttien käytön julkistaminen ja heidän saapuminen yritykseen toimivat muutosprosessin alussa muutoksen liikkeellepanijoina: ulkoisten konsulttien tuomisella yritykseen murretaan yrityksen vakiintuneita käytäntöjä ja lähetetään voimakas signaali siitä, että yrityksessä on tapahtumassa muutoksia (Kaarst-Brown 1999) Tietoisuus muutoksen tarpeesta yrityksessä ja vakiintuneen tilan murtaminen alkaa konsulttien edustaman symboliikan myötä siis itse asiassa jo silloin, kun tietoisuus konsulttien käyttämisestä leviää yrityksessä. Toisekseen muutoksen implementoinnissa konsultit toimivat muutoksen oikeuttamisen ulkoisena vakuutena, joiden käyttämisellä jo itsessään kyseenalaistetaan yrityksessä vallitsevat periaatteet ja siten edesautetaan muutosten läpivientä (Kaarst-Brown 1999, Pellegrin-Boucher 2007). Lisäksi konsulttien lähteminen yrityksestä on voimakas signaali ja symboli muutoksen onnistumisesta tai vähintään sen loppuun saattamisesta (Kaarst-Brown 1999).

Taulukko 3 tiivistää kirjallisuudessa esiintyvät konsulttien toiminnan kuvailut asiakasprojekteissa.

Funktio	Merkitys
Asiantuntija (perspektiivi)	<ul style="list-style-type: none"> • Tuo asiakasyritykseen uutta tietoa, johtamismalleja, toimintatapoja, metodeja • Auttaa muutoksen johtamisen tai menettelytapojen agendan luomisessa
Fasilitaattori (prosessit)	<ul style="list-style-type: none"> • Tuo osallistavaa ja vuorovaikutusta lisäävää prosessiosaamista • Kasvattaa asiakkaan kyvykkyyttä auttaa itse itseään • Auttaa varmistamaan, että muutosprosessi etenee
Lisäresurssi (ihmiset)	<ul style="list-style-type: none"> • Tuo resursseja muutoksen implementointiin • Parantaa konsultointia ostavan asiakkaan statusta
Kolonisoija (politiikka)	<ul style="list-style-type: none"> • Tuo poliittista voimaa päätösten legitimointiin, heikentää tiettyjä näkemyksiä • Auttaa varmistamaan, että ideat pannaan täytäntöön • Viestii rationaalista ja progressiivisesta kehityksestä tai siihen pyrkimisestä
Symboli	<ul style="list-style-type: none"> • Tuo symbolista merkitystä ja uskottavuutta muutoksen toteuttamiseen • Symboloi muutoksen alkamista, nykytilan kyseenalaistamista ja muutoksen loppuun saattamista

Taulukko 3: Konsulttien funktiot. Mukautettu lähteistä Sturdy (2011, 520) Kaarst-Brown (1999)

Asiakkaiden roolit ja merkitys

Usein kirjallisuudessa vallitsee implisiittinen oletus siitä, että konsultti on konsultti-asiakassuhteen tärkein tekijä. Puhuttaessa liikkeenjohdon konsultointipalveluiden asiakkaista kirjallisuudessa käytetyt ilmaisut vaihtelevat ostajasta, uhrin ja kumppaniin (Werr & Styhre 2003). Perinteistä asiantuntijapalveluiden ostajaa on täydennetty näkemysillä asiakkaasta konsulttien manipuloinnille alttiina uhrina ja toisaalta myös itse asiantuntijatieta omaavana konsultin kumppanina. Usein myös asiakkaasta käytettävien termien tilaaja (customer) ja päämies (client) välille tehdään ero: Termillä asiakas kuvataan konsultoinnin ostajaa tietynä tarkasti määriteltä asiantuntijatieta hankkivana tahona. Päämies-termillä viitataan puolestaan päämies-agenttiteoriaan pohjautuen avun tarpeessa olevaan, mutta oman epävarmuuden sekä epäselvän tai määrittelemättömän ongelman kanssa painivaan päämieheen, joka kärsii vajaasta tiedosta ja eriävistä tavoitteista suhteessa agenttina toimivaan konsulttiin. (Pemer & Werr 2005).

Asiakasta kuvattaessa kirjallisuudessa on tyypillisesti korostettu projektin luonteen merkitystä asiakkaan rooliin ja aktiivisuuteen. Lippit ja Lippit (1986) esimerkiksi erottavat toisistaan ohjaavat tai ohjeelliset (directive) konsultointiprojektit, joissa konsultti

toimii ratkaisujen suosittelijana passiivisessa roolissa olevalle asiakkaalle erotuksena ei-ohjaavista (non-directive) projekteista, jotka muistuttavat pikemminkin Scheinin (1988) prosessikonsultointia. Markham (1997) on puolestaan listannut konsultointiprojekteissa esiintyviä olosuhteita, jotka johtavat asiakkaan aktiivisuuden lisääntymiseen. Näitä ovat asiakkaan tavoite itsenäisyydestä, oppimisesta ja päätöksentekovastuusta; konsultin pyrkimys asiakkaan riippuvuuden vähentämiseen; suhteen vähäinen empatia, jolloin asiakas ei täysin hyväksy konsultin käyttöä, sekä korkean riskin projekti tai pitkän aikavälin ongelma (Markham 1997, 72).

Sturdy ja Wright (2011) ovat pyrkineet tiivistämään ja kuvaamaan liikkeenjohdon konsultointikirjallisuudessa asiakkailla esiintyviä rooleja neljällä erilaisella asiakaspositiolla. Sturdy ja Wright hahmottavat asiakkaan kolmen eri tekijän kautta: asiakkaan oma aktiivisuus, asiakkaan kontrolli suhteessa konsulttiin sekä asiakkaan kontrolli suhteessa ideoihin (taulukko 4).

Passiivista asiakasta korostavat näkemykset ovat tyypillisiä etenkin kriittiselle kirjallisuudelle, jossa asiakas nähdään konsultille alisteisena, myyntipuheille alttiina, kritiikitöminä uusien johtamismuotien seuraajina ja kykenemättömänä täysin arvioimaan tai hallitsemaan konsultteja. Aktiivinen konsultoinnin ostaja puolestaan omaa valtaa suhteessa konsulttiin muun muassa resurssien sekä konsulttien valinnan, hallinnan ja arvioinnin kautta (ibid.) Toisaalta aktiivinen ostaja voi myös käyttää konsulttia yllä käsitelystä legitimointinäkökulmasta. Kanssatuottajan roolissa asiakas puolestaan yhdessä konsultin kanssa kehittää ja sovittaa ideoita asiakkaalle hyödylliseksi tiedoksi.

	Passiivinen asiakas	Aktiivinen asiakas
Kontrolli suhteessa konsulttiin	Myyntipuheen uhri	Ostaja ja partneri
Kontrolli suhteessa ideoihin	Muodin seuraaja	Kanssatuottaja

Taulukko 4: Konsultoinnin asiakkaan aktiivisuus ja kontrolli. Lähde: Sturdy & Wright (2011, 488)

Scheinin (1999) eri intressiryhmiin perustuva lähestymistapa konsultoinnin asiakkaisiin tarjoaa hyvän alun mahdollisten saman projektin sisällä esiintyvien, eriävien asiakasroo-

lien hahmottamiseen ja aktiivisen asiakkaan tunnustamiseen. Schein (1999, 65) jakaa asiakkaat kuuteen luokkaan:

- 1) Kontaktiasiakas on konsulttien kanssa ensi kontaktissa oleva taho.
- 2) Välillisiä asiakkaita ovat yksilöt tai ryhmät, jotka projektin edetessä osallistuvat tai osallistetaan käytännön toimintaan kuten kokouksiin.
- 3) Ensisijainen asiakas on se, joka viime kädessä omistaa projektin tai ongelman.
- 4) Tahaton (unwitting) asiakas on taho joka ei tiedosta, että konsultoinnilla on häneen vaikutus, mutta johon konsultointi lopulta vaikuttaa.
- 5) Perimmäinen asiakas on yhteisö tai organisaatio, jonka etua konsultti ajaa.
- 6) Osallisena olevat ei-asiakkaat (involved non-clients), jotka ovat tietoisia konsultoinnista, mutta eivät kuulu mihinkään edellisistä ryhmistä, ja joiden intressinä voi olla konsultoinnin häiritseminen tai vastustaminen.

Kaiken kaikkiaan asiakas esitetään perinteisesti yhä passiivisempänä osapuolena verrattuna konsulttiin. Asiakas kuvataan usein suhteellisen yhtenäisenä, heterogeenisenä kokonaisuutena tai organisaationa ja eroavaisuuksia etsitään pikemminkin asiakkaiden ja projektien väliltä kuin niiden sisältä (esim. Werr & Styhre 2003). Jopa edellä esitelty Scheinin asiakaspositioiden jaottelu on hyvin staattinen ja edelleen konsultin näkökulmasta tehty eikä se ota huomioon esimerkiksi asiakkaan symbolisia tai poliittisia rooleja.

2.2.3 Konsultti-asiakassuhteen mallinnukset

Konsultti-asiakassuhteen ja sen vuorovaikutuksen kuvaamiseen ja mallintamiseen tähtäävässä tutkimuskirjallisuudessa on pyritty tuomaan yhteen yllä käsiteltyjä erilaisia näkökulmia konsultti-asiakassuhteeseen. Vuorovaikutus heijastuu eroina eri teorioissa esiintyvissä teemoissa: rooleissa, tiedossa ja vallassa. Muun muassa Werr & Styhre (2003) ja Nikolova ym. (2009) ovat pyrkineet määrittelemään konsultti-asiakassuhteen vuorovaikutusta tutkimuksissaan.

Werr & Styhre (2003) esittelevät kirjallisuudesta esiin nousevat kaksi konsultti-asiakassuhteen mallia, *funktionalistisen ja kriittisen*, jotka lukeutuvat niin sanottuihin konventionaalisiin käsityksiin konsultti-asiakasvuorovaikutuksesta. Nikolovan ym. (2009) ovat täydentäneet perinteisiä vuorovaikutusta kuvaavia malleja *sosiaalisen oppimisen* -mallilla. Nämä mallit osaltaan yhdistävät yllä esiteltyjä konsulttien ja asiakkai-

den kirjallisuudessa esiteltyjä rooleja ja etenkin tiedon siirtoon ja valtaan liittyvien teorioiden tulkintoja sekä täydentävät niitä pyrkimällä kokonaisvaltaisempaan suhteen mallintamiseen. Tarkastelen seuraavaksi, miten konsultti-asiakassuhteen vuorovaikutuksen muodot hahmotetaan konsulttitutkimukselle leimallisten teemojen kautta.

Funktionalistinen malli

Ensimmäinen funktionalistinen näkökulma konsultti-asiakassuhteeseen linkittyy ongelman ratkaisuun ja arvon tuottamiseen asiantuntijatiedon avulla. Tässä asiantuntijamallissa konsultointi mielletään yritykseltä itseltään puuttuvan asiantuntemuksen ja osaamisen ostamiseksi ulkopuoliselta taholta asiakasyrityksen oman suorituskyvyn tai toimintakyvyn parantamiseksi (esim. Rassam 1998, Kubr 2002, Greiner & Poulfelt 2005). Asiakas on vastuussa oleva taho, kun taas konsultti on palvelun tarjoaja, joka tuottaa palvelunsa asiakkaan tarkan määritelmän ja tarpeen mukaan. Konsulttien arvoa asiakkaalle pidetään itsestään selvyytinä.

Funktionalistisesta perspektiivistä konsultin tehtävä on sopeuttaa ja räätälöidä kokemuksensa ja tietämyksensä asiakkaan tilanteeseen. Konsulttia pidetään neutraalina ulkopuolisena, joka pystyy katsomaan asiakkaan ongelmia objektiivisesti (Greiner & Metzger 1983). Konsultointi perustuu konsultin kykyyn ratkaista asiakkaan ongelmat tieteellisten teorioiden, tekniikoiden ja tietyn alan tai toiminnon tietämyksen avulla. Asiakkaalta itseltään puuttuu tietämys (knowledge) tai resurssit, joten asiakkaan rooli on olla informaation (information) tarjoaja sekä konsultin suositusten arvioija ja ratkaisun implementoija. Yksinkertaistaen konsultti-asiakassuhteen vuorovaikutusta voisi funktionalistisesta näkökulmasta kuvailla tiedon siirtona, transaktiona, jossa tietoa siirretään konsultilta, jolla sitä on asiakkaalle, joka sitä tarvitsee (esim. Hargadon & Sutton 2000).

Asiakas nähdään funktionalistisessa mallissa konsulttia kontrolloivana tahona: asiakkaalla on valtaa etenkin varsinaista konsultointia edeltävässä tarpeen tunnistamisessa, ongelman määrittämisessä, konsultin valitsemisessa ja suhteen aikana konsultin tehtävien määrittämisessä ja konsultin kontrolloimisessa. Valta-aspektiin tuo tasapainoa se, että konsultin geneeriseksi kuvailtu asiantuntijatietämys nostetaan mallissa kontekstidonnaista asiakastietoa arvokkaammaksi (Nikolova ym. 2009).

Konsultin asiantuntijuutta ja konsultti-asiakassuhteen funktionalistisuutta korostavassa

mallissa suhdetta on luonnehdittu myös sopimusluonteiseksi, etäiseksi, tilapäiseksi ja tiettyyn ongelman ympärille rakentuvaksi (esim. Greiner & Metzger 1983, Werr & Styhre 2003). Funktionalistinen näkemys kuvastaa liikkeenjohdon konsultointia tarkasti rajattuna palveluna, jossa rationaalinen ja pätevä asiakastaho ostaa täsmällistä itseltään puuttuvaa asiantuntija-apua tietoisena tarpeestaan ja odotuksistaan palvelulta (Kubr 1996, Werr & Styhre 2003).

Funktionalistista suuntausta edustavat valtaosa liikkeenjohdon konsultointikirjallisuudesta, joka on luonteeltaan preskriptiivistä ja usein nykyisten tai entisten konsulttien kirjoittamaa. Tämän normatiivisesti orientoituneen kirjallisuuden huomio on usein konsultoinnin tehokkuudessa ja sen parantamisessa. Käsiteltäviä aiheita ovat muun muassa, millainen suhde on paras mahdollinen lopputulosten kannalta tai kuinka rakentaa onnistunut konsulttiasiakassuhde (esim. Greiner & Metzger 1983; Kubr 1996). Johtopäätöksenä usein korostetaan luottamuksellista ja läheistä konsulttiasiakassuhdetta tärkeimpänä tekijänä onnistuneen lopputuloksen saavuttamisessa (esim. Kubr 2002, Schein 1988).

Funktionalistisen näkemys heijastelee tayloristista lähestymistapaa organisaatioihin, jossa organisaatiot voivat ja niiden tulisi olla rationaalisia systeemejä, jotka toimivat tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. (Morgan 1997.) Konsulttien diskurssissa ja perinteisessä konsultointikirjallisuudessa esiintyy insinööritieteiden ja matemaattisluonnontieteellisen tutkimuksen paradigma: asiakasorganisaatio nähdään kohteena tai koneena, johon suhtaudutaan objektina, jonka viat on paikannettavissa ja korjattavissa. Funktionalistinen näkemys liittyy myös läheisesti Werr ja Styhren (2003) esiin nostamaan organisaatioiden kehittämisen byrokraattiseen diskurssiin: byrokraatiassa rajat organisaation ja sen ympäristön sekä tietämisen ja tekemisen välillä oletetaan olevan selkeät, mikä määrittää konsultit selkeästi rajatun ja määritetyn ongelman ratkaisijoiksi (Werr & Styhre 2003, 60).

Kriittinen malli

Toinen kirjallisuudessa useimmin esiintyvä konsultti-asiakassuhteen vuorovaikutuksen mallintaminen on niin sanottu kriittinen malli. Malli kyseenalaistaa konsulttien kyvyn tarjota funktionalistista asiantuntijatietaa ja konsultti-asiakassuhteen perustumisen asiantuntijatietoon ja sen hankintaan.

Oleennaista kriittisestä näkökulmasta on asiakkaan kokema epävarmuus ja kontrollin tarve. Asiakkaan epävarmuuden nähdään kumpuavan johtamistehtävien luonteesta johduttavista sosiopsykologisista tarpeista: organisaatiot asettavat johtajat organisatorisesta suoriutumisen ja saavutuksista vastuussa olevaan asemaan, jolloin johtajat kokevat paineita sekä organisaation suoriutumiseen saavuttamiseksi että oman identiteettinsä hallitsemiseksi (Huczynski 1993). Konsultit auttavat asiakkaitaan luomalla kuvan kontrolloitavasta organisaatiosta, jossa päätöksenteko on progressiivista ja rationaalista (esim. Staw & Epstein 2000). Liikkeenjohdon konsultit, heidän ideansa ja tekniikkansa ovat keskeisessä osassa luomassa organisaatiosta hallittavan, muutettavan ja parannettavan kaltaisen vaikuttaen samalla positiivisen identiteetin syntymiseen asiakkaassa organisaation johtajana (Clark & Salaman 2003, Jackall 2010).

Konsultti mielletään kriittisessä mallissa suhteen dominoivaksi ja vallassa olevaksi osapuoleksi. Konsultit pyrkivät vakuuttamaan asiakkaan omasta arvostaan omaamastaan tiedosta riippumatta. Konsultit käyttävät metaforia ja retoriikkaa, kertovat menestystarinoita ja hyödyntävät huumoria tehdäkseen vaikutuksen asiakkaaseen. Tarinat toimivat substituutteina epäselvälle tietämykselle. Asiakkaiden toiminta on puolestaan ennen kaikkea oman epävarmuuden ja pelkojen hallintaa konsulttien avulla. (esim Nikolova ym. 2009, Werr & Styhre 2003.) Asiakas nähdään passiivisena osapuolena ja jopa konsulttien retoristen taitojen ja vaikutelman luomisen ja hallinnan (impression management) haavoittuvaisina uhreina (Berglund & Werr 2000; Clark 1995; Clark & Salaman 1996). Vuorovaikutus konsultti-asiakassuhteessa kiteytyy siis mielikuvien hallintaan ja luomiseen. Kriittisen mallin kaltainen mielikuvilla vaikuttamiseen perustuva konsultointi liitetään paljon epäselvyyksiä ja monitulkintaisuutta sisältäviin konsultointiprojekteihin.

Kriittisen näkökulman taustalla vaikuttaa oletus tietämyksestä (knowledge) sosiaalisesti konstruoituneena ilmiönä, joka on riippuvainen sosiaalisesta tunnustuksesta ja oikeuttamisesta (Alvesson 2001). Asiantuntijuus on tietty kieli, jolla johtamisesta, organisaatioista ja muutoksesta puhutaan (Clark & Salaman 1998). Tietämys on siis epäselvää, kontekstisidonnaista ja vertauskuvallista ja liittyy siten läheisesti siihen liitettäviin uskokuksiin ja mielikuviiin (Alvesson 2001, Clark 1995). Asiantuntijuus perustuu pikemminkin siihen, mitä muut uskovat asiantuntijan tietävän eikä siihen, mitä asiantuntija oikeastaan tietää (Drummond 1993). Konsultit eivät kriittisestä näkökulmasta voi siis

omata tietämystä sellaisenaan saati tarjota sitä asiakkaalle. Sen sijaan konsultit käyttävät retoriikkaa ja narratiiveja vakuuttaakseen asiakkaan omasta arvostaan.

Kriittistä mallia on kritisoitu siitä, että se olettaa yksipuolisesti asiakkaan epävarmana tahona ja konsultin vallassa olevana suhteen dominoivana osapuolena. Sturdy (1997) argumentoi, että myös konsultit tuntevat usein ahdistusta ja epävarmuutta organisaatioiden hallintaan ja konsultti-asiakassuhteen tehtäviin liittyvien epävarmuuden ja kompleksisuuden takia. Toisaalta konsultit voivat tuntea myös painetta ja epävarmuutta pyriessään vastaamaan sekä asiakkaiden, kollegoiden että konsulttiyrityksen heihin kohdistamiin paineisiin liittyen esimerkiksi projektissa suoriutumiseen tai uusien jatkotoimeksiantojen myymiseen asiakkaalle (Werr & Styhre 2003).

Kaiken kaikkiaan funktionalistisen ja kriittisen mallin edustamassa perinteissä konsultointikirjallisuudessa konsultti-asiakassuhdetta lähestytään hyvin pragmaattisesta näkökulmasta: Usein asiakas esitetään tai oletetaan tietyn asiantuntijapalvelun ostajaksi ja konsultti palvelun tuottajaksi tai tarjoajaksi. Konsultti-asiakassuhdetta ja vuorovaikutusta puolestaan kuvataan melko yksipuolisena transaktiona, jossa konsultti vaikuttaa asiakkaaseen joko uuden tiedon tai retoristen tarinoiden avulla. Tämä konventionaalisen kirjallisuuden rajoite on huomioitu tutkimuskirjallisuudessa, ja moni tutkija onkin perännyt uudenlaista lähestymistapaa konsultti-asiakassuhteeseen (esim. Werr & Styhre 2003, Nikolova ym. 2009, Alvesson ym. 2009).

Sosiaalinen oppiminen -malli

Nikolova ym. (2009) ovat täydentäneet konventionaalisia konsultti-asiakassuhdetta määrittäviä malleja sosiaalisen oppimisen mallilla. Perinteisten mallien konsulttikeskisyyden vastaisesti sosiaalisen oppimisen malli korostaa molempien osapuolten aktiivisuutta ja suhteen resiprookkisuutta. Konsultti-asiakasvuorovaikutus on oppimisprosessi, johon molemmat osapuolet antavat kontribuutionsa (Nikolova ym. 2009).

Nikolova ym. (2009) näkevät tasapainossa olevan konsultti-asiakassuhteen syntyvän molempien aktiivisesta kontribuutiosta ongelman diagnosointiin ja sen ratkaisuun. Molempien aktiivisen osallistumisen lisäksi myös tieto ja tietämys jakaantuvat tasapuolisemmin osapuolten kesken: sekä konsultilla että asiakkaalla oletetaan olevan arvokasta tietoa, joka on sisällytettävä ongelman ratkaisuun. Molempien aktiivisesta osallistumisesta suhteen määrittelemiseen johtuen kumpikaan osapuoli ei yksipuolisesti dominoi

suhdetta, vaan valta jakaantuu tiedon tapaan tasapuolisesti osapuolten välille. Sosiaalisen oppimiseen perustuvan konsultti-asiakasvuorovaikutuksen todetaan olevan merkityksellistä etenkin innovatiivisuutta vaativissa, abstrakteissa ja merkityksellisissä projekteissa. (Nikolova ym. 2009.)

Konsultti toimii siis sosiaalisen oppimisen mallissa diagnoosin ja ongelman ratkaisun fasilitaattorina ja asiakkaan valmentajana. Varsinainen ongelman ratkaisu ja ratkaisun implementoiminen jäävät puolestaan viimekädessä asiakkaan vastuulle. Mielenkiintoisena lisänä mallissa asiakkaan nähdään vaikuttavan konsulttiin siinä missä konsultti vaikuttaa asiakkaaseen. Asiakkaan nähdään toimivan vastavuoroisesti myös konsultin valmentajana. Tämä johtuu näkemyksestä, että asiakas ja konsultti puhuvat lähtökohtaisesti niin sanotusti eri kieliä ja tulkitsevat tilanteita eri tavalla (Nikolova ym. 2009, 290). Tällöin jolloin suhteen onnistumisen kannalta on tärkeää, että molemmat osapuolet osallistuvat refleктоivaan ja valmentavaan neuvotteluun, jossa tulkintoja tehdään selväksi ja luodaan yhteisiä käsityksiä asioista (Schein 1999, Schön 1983).

Sosiaalisen oppimisen malli noudattelee Scheinin (1988) Process Consultation -kirjassa kuvaamaa prosessikonsultoinnin mallia, joka syntyi vastavoimaksi perinteisille asiantuntija-ostaja- sekä lääkäri-potilasmalleille. Scheinin mukaan asiakas tarvitsee konsultin apua jo ongelman määrittämisessä sekä oikeanlaisen avun määrittämisessä. Schein toteaa, että konsulttien tehtävä on tuottaa vaihtoehtoja ja jättää päätöksenteko asiakkaalle, sillä konsultti ei itse voi omaksua asiakkaan kulttuuria tarpeeksi syvällisesti saadakseen aikaan pysyvän vaikutuksen. (Schein 1988, 10–11.)

Taulukko 5 tiivistää kirjallisuudessa esiintyvät konsultti-asiakasvuorovaikutusta kuvaavat mallit.

	Funktionalistinen malli	Kriittinen malli	Sosiaalinen oppiminen -malli
Asiakkaan rooli	Ongelman määrittäjä; informaation antaja; ratkaisun implementoija	Passiivinen toimija; yleisö; konsultin retoriikan uhri	Ongelman ratkaisija; valmentaja; ratkaisun implementoija
Konsultin rooli	Ongelman ratkaisija; sopeuttaa tietonsa ja kokemuksensa asiakkaan ongelmaan	Mielikuvien luoja; tarinan kertoja; luo mielikuvaa omasta arvostaan symbolien avulla	Diagnoosin ja ongelmanratkaisun fasilitaattori; valmentaja
Valta	Asiakas kontrolloi ongelmaa ja konsultilla valta arvokkaamman tiedon myötä	Konsultti dominoi retoriikalla ja argumentoinnilla; asiakas riippuvainen konsultista	Tasapainossa; molempien kontribuutio tärkeä; molemmat riippuvaisia toisistaan
Suhteen luonne	Sopimusperusteinen; etäinen; täsmällisen tehtävän ympärille rakentuva	Konsultin manipuloima; asiakkaan epävarmuuden ympärille rakentuva	Vastavuoroinen; yhteisesti konstruoidun tarpeen ympärille rakentuva
Konsultoinnin merkitys	Uutta tietoa, joka itsessään arvokasta ja hyödynnettävissä	Mielikuva hallittavissa olevasta organisaatiosta; imagon ja statuksen paraneminen	Hyödynnettävissä olevan tiedon luomisprosessi; oppimisprosessi

Taulukko 5: Konsulttien ja asiakkaan vuorovaikutuksen kolme mallia. Mukautettu lähteistä: Werr & Styhre (2003, 46); Nikolova ym. (2009, 291)

Kaiken kaikkiaan yllä läpikäytyä konsultoinnin tutkimuksen kenttää ja konsultti-asiakassuhdetta käsittelevää kirjallisuutta leimaa aiheen käsittely pääsääntöisesti konsultin näkökulmasta käsin. Vaikka tukijoiden viimeaikoina peräänkuuluttamaa asiakasnäkökulmaa (esim. Hislop 2002) on tutkimuksissa tuotukin yhä voimakkaammin esiin, jopa yllättävän harvoin on asiakkailta itseltään kysytty systemaattisesti heidän käsityksestään konsultti-asiakassuhteesta tai heidän omasta merkityksestä ostajana konsultoinnin onnistumiselle (poikkeuksena Perner & Werr 2005). Vaikka asiakkaan merkitys konsulttipalveluiden tuottamisessa tunnustetaan laajasti, nojaavat esimerkiksi Nikolova ym. (2009) tutkimuksessaan vuorovaikutuksesta konsultin ja asiakkaan välillä lähes pelkästään konsultteja haastatteleamalla kerättyyn aineistoon.

Konsultti-asiakassuhdetta on käsitelty kirjallisuudessa muun muassa stabiileina osapuolten rooleina, tiedon siirtämisenä, vallan jakaantumisenä ja institutionaalisina diskursseina. Ihmisten kokemuksina ja tarinoina suhdetta on tutkittu vähän ja usein rajallisesta joko konsultin tai asiakkaan perspektiivistä (poikkeus: Alvesson & Sveningsson 2004). Juonellisesta näkökulmasta konsultointi on yksinkertaistettu tiedon tuomiseksi, tarinoiden kertomiseksi tai muutoksen fasilitoimiseksi.

Pyrin tällä tutkimuksellani ja narratiivisella tutkimusotteellani tuomaan lisävalaistusta liikkeenjohdon konsultoinnista käytävään keskusteluun tutkimalla konsultti-

asiakassuhdetta kokemuksina: miten asianosaiset jäsentävät suhdetta ja toimintaa suhteessa. Pysin narratiivisen otteen avulla tuomaan usein organisaatioiden virallisten tarinoiden ulkopuolelle jääviä tarinoita ja konsulttien ja asiakkaiden välisen toiminnan juonellistamisia esiin. Tarkastelen liikkeenjohdon konsultointia monimuotoisena ja kompleksisena alana, jolla ei ole tarkasti määriteltyjä tapoja, rooleja tai käytänteitä. Koen, että juuri tähän alaan liittyvän kompleksisuuden takia myös erilaisille selityksille samoista konsultointihankkeista on tarvetta lisätäksemme ymmärrystä liikkeenjohdon konsultoinnin vaikutusvaltaisesta alasta. Kuvaamalla niin konsulttien kuin asiakkaiden tulkintoja suhteesta haluan tuoda esiin juuri niiden ihmisten tarinat, jotka ovat toimineet ja siten luoneet konsultti-asiakassuhteen.

Perinteisesti konsulttien ja asiakkaiden välisiä suhteita tutkittaessa tutkimuksen tavoitteena on ollut ilmiön yleistettävyyden. Narratiivisella tutkimuksella puolestaan pyritään pikemminkin ilmiön ymmärtämiseen tietyssä kulttuurisessa kontekstissa. Narratiivien avulla voidaan auttaa ymmärtämään eri toimijoiden maailman katsomusta, ja narratiivisuus otteena voidaan nähdä ratkaisuna eriytyneiden tieteenalojen kyvyttömyyteen tarkastella elämän kokonaisuutta sellaisena kuin se arkipäivää elävälle ihmiselle ilmenee. (Tiihonen 2004.) Narratiivisen tutkimusotteen merkitys sosiaalitieteissä on kasvanut viime vuosina jopa siinä määrin, että jotkut tutkijat ovat alkaneet puhua narratiivisesta tai kulttuurisesta käännteestä sosiaalitieteissä, jossa henkilökohtaiset ja sosiaaliset merkitykset saavat entistä huomattavamman aseman toiminnan perustana (Czarniawska 1998, 2004; Syrjälä 2001). Seuraavaksi käsittelemme tarkemmin tätä konsultti-asiakassuhteen tutkimuksessa vähän hyödynnettyä ja valitsemani tutkimusotetta ja sen soveltuvuutta konsultti-asiakassuhteen tarkasteluun.

2.3 Narratiivinen tutkimusote

Tarkastelen tutkielmassani konsultti-asiakassuhdetta; osapuolten rooleja, toimintaa ja näille annettuja merkityksiä; narratiivisen tutkimusotteen avulla. Avaan tässä kappaleessa narratiivisuutta ja narratiivista tutkimusotetta tarkastelemalla lyhyesti tutkimusotteen historiaa, narratiivisuuden erityispiirteitä ja eri aspekteja sekä tiivistän narratiivisen lähestymistavan soveltamista omaan tutkielmaani.

Narratiivisuus tai kerronnallisuus tutkimuksessa on lähestymistapa, joka kohdistaa huomionsa kertomuksiin tiedon välittäjänä ja rakentajana (esim. Boje 2001, Czarniaws-

ka 1998, 2004; Hyvärinen & Löyttyniemi 2005). Narratiivisuuden lähtökohtana on, että kertomuksen muodostaminen on ihmiselle luontainen ja olennainen tapa jäsentää maailmaa (esim. Czarniawska 1998, 2004; Hyvärinen & Löyttyniemi 2005; Polkinghorne 1988, 1995). Ihmisen on jopa todettu olevan *homo narrans*, tarinoita kertova ihminen (Fisher 1987).

Kertomusten avulla on jo historiallisista ahoista lähtien jaettu perimätietoa, opetettu, opittu, viihdytetty, pyydetty selitystä ja annettu selityksiä. Kerronnallisuudella onkin vankka sija ihmiskunnan historiassa, mutta sosiaalitieteellisenä suuntauksena sen merkitys on voimistunut vasta viime aikoina. Narratiivien merkitysten voimistumisesta tieteessä voidaan jopa puhua paradigman vaihtumisena ja tietämisen kulttuurin muutoksena, jolla on vaikutusta sekä eri tieteenalojen suuntautumiseen että myös niiden välisiin suhteisiin (Czarniawska 1998, 2004; Syrjälä 2001). Syrjälä mainitsee, että kiinnostusta tarinallisuuteen voidaan pitää pikemminkin paluuna kuin käänteinä. Chicagon koulukunnan Sosiologit ja antropologit käyttivät elämäkertoja 1920- ja 1930-luvuilla muiden laadullisten ja humanististen tutkimusmetodien rinnalla. Elämätarinoihin perustunut tutkimus kuitenkin romahti yhtä nopeasti kuin oli noussutkin, kunnes muutamaa vuosikymmentä myöhemmin ihmistieteellinen ymmärtäminen ja tarinallisuus yhtenä tutkimusotteena alkoivat jälleen vahvistua sosiaalitieteiden pyrkiessä irrottautumaan luonnontieteellisistä metodi-ihanteista. (Syrjälä 2001, 203–205.)

Narratiivinen tutkimusote ei ole yhtenäinen ja tarkasti rajattu tutkimusmenetelmä, vaan narratiivisen tutkimuksen menetelmiä ja viitekehyksiä on useita (Bruner 1991, 2004; Boje 2001, Czarniawska 1998, 2004; Hänninen 1999). Hänninen (1999) kuvaa tarinallista tutkimusotetta pikemminkin avoimeksi keskusteluverkostoksi, jota yhdistää tarinan käsite ja tarinan merkitys keskeisenä ajattelun ja elämän jäsentämisen muotona. Kaiken kaikkiaan narratiiviselle tutkimukselle, sen eri osa-alueille ja painopisteille on yhteistä, että ne keskittyvät tarinoihin merkityksen välittäjinä, kuvauksina inhimillisestä toiminnasta ja eri tapahtumien juonellistajina.

Myös Heikkinen (2001) toteaa, että narratiivisuuden käsitettä käytetään tieteessä vaihtelevin tavoin. Narratiivisuudella voidaan viitata ainakin kertomusmuotoiseen kielenkäyttöön, tietämisen tapaan ja tiedon luonteeseen tai tutkimusaineiston käsittelytapaan. Seuraavaksi käsitellen näitä kolmea narratiivisuuden aspektia ja niiden käyttöä tutkielmasani.

2.3.1 Narratiivisuus terminä ja rakenteena

Czarniawska (2004) erottaa toisistaan narratiiviseen tutkimukseen liittyvät käsitteet kuvaus (chronicle), kertomus (narrative) ja tarina (story). Kuvaus on listaus tapahtumista usein kronologisessa järjestyksessä. Kuvaus ei välitä tulkintaa tai tunnetta eikä se pyri selittämään tapahtumien syitä tai seurauksia tai tulkitsemaan tapahtumia. Kertomus on puolestaan rikastettu, elävöitetty kuvaus tapahtumien kulusta. Tarinan erottaa kertomuksesta juonellisuus ja tietty merkityksellinen rakenne ja logiikka. (Czarniawska 2004.) Czarniawskan (1998, 3) mukaan tarina yksinkertaisimmassa muodossaan vaatii kolme elementtiä: alkuperäisen asiantilan, toiminnan tai tapahtuman, ja seurauksena olevan asiantilan.

Myös Hänninen (1999) mainitsee tarinan olevan ajallinen kokonaisuus, joka tarvitsee alun, keksikohdan ja lopun. Tarinan käsitteen määrittelyn lähtökohtana Hänninen (1999) käyttää Aristoteleen Runousopissaan esittämät ajatuksia tarinasta merkityskokonaisuutena, joka jäljittelee toimintaa ja elämää ja onnellisuutta ja onnetonta kohtaloa (Aristoteles 1997, 165). Hänninen tosin jäsentää tarinan ja kertomuksen eroja hieman eri tavalla kuin Czarniawska. Kertomuksen käsitteellä Hänninen (1999) viittaa tarinan esitykseen merkkien muodossa esimerkiksi kielen, elokuvan, näytelmän tai yksittäisen kuvan avulla. Kertomuksen ja tarinan suhdetta Hänninen (1999, 20) jäsentää toteamalla, että yhden kertomuksen voi tulkita eri tavoilla eli kertomus voi sisältää useita tarinoita.

Yhteistä tarinoiden määritelmille on, että tarina vaatii juonen. Juoni on Polkinghornen (1988, 1995) mukaan keino, jolla tietyt erilliset asiantilat ja tapahtumat nivotaan merkitykselliseksi kokonaisuudeksi. Juonen avulla tapahtumat tulkitaan. Usein tarinat juonellistetaan klassisten kielikuvien avulla (Czarniawska 2004). Jo Platonin ajan antiikin Kreikassa tunnettuja juonia ovat romantiikka, tragedia, komedia ja ironia. Käytän tutkielmassani termejä narratiivi ja tarina toistensa synonyymeinä ja viittaatan niillä nimenomaan tietynlaiseen merkityskokonaisuuteen, juonen ja rakenteen sisältävään tarinaan.

2.3.2 Narratiivisuus tietämisen tapana

Narratiivinen tietäminen perustuu tarinoiden ja niiden juoniin todellisuuden tulkintoina. Czarniawskan (1998) tulkinnan mukaan narratiivinen tietäminen on henkilön omien muistikuvien ja kokemusten järjestämistä merkitykselliseksi ja ymmärrettäväksi koko-

naisuudeksi. Hänninen (1999) käyttää termiä sisäisen tarinan prosessi viitatessaan prosessiin, jossa ihminen tulkitsee omaa elämäänsä tarinallisten merkitysten kautta (Hänninen 1999). Hyvärinen ja Löyttyniemi (2005, 189) puolestaan toteavat, että kertomus on tietämisen muoto, joka on kenties ihmisen tärkein väline ajallisuuden ymmärtämisessä. Yksittäiset tapahtumat tai toimet saavat tarkoituksen, kun ne saavat paikan elämästä kertovassa narratiivissa (Czarniawska 2004).

Narratiivisen tietämisen oletuksena on, että tulkinnat menneisyydestä ja sen tapahtumista vaikuttavat kertojan ymmärrykseen itsestä merkittävämmän kuin objektiiviset faktat tapahtumista. Järjestäessään kokemuksiaan ja muistikuviaan kertoja merkityksien ja tulkintojen luomisen lisäksi luo ja heijastelee omaa identiteettiään. Kertoja rakentaa identiteettiään kertomalla omasta ja muiden toiminnasta, vuorovaikutuksesta, ja asenteista luoden samalla kuvaa itsestään ja siitä, miten haluaa muiden hänet näkevän. (Czarniawska 2004.) Tarina on siis väline niin sosiaalisen toiminnan, oman elämän kuin myös muiden elämän ymmärtämiseen.

Narratiivinen tietäminen on tieteelliseen tietämiseen verrattavissa oleva paradigma Positiivistisen tieteenkäsityksen mukaan todellista tietoa on vain tieteellinen tieto ja tieteellisen tietämisen tavoitteena pidetään objektiivisen totuuden saavuttamista. (esim. Hyötyläinen 2005). Narratiivinen tietäminen puolestaan perustuu sosiaalisen konstruktionismiin ja käsitykseen tiedosta sosiaalisesti konstruoituneena: tieto ja todellisuus ovat sosiaalisesti rakentuneita ja tuotettuja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (esim. Berger & Luckmann 1987, Gergen 1999). Narratiivisen tietämisen mukaan tieto maailmasta ja käsitys itsestä on jatkuvasti rakentuva kertomus eikä yhteisesti koettua todellisuutta ole. Tieteellisen tietämisen näkökulmasta on olemassa yksi juoni, joka sitoo tapahtumat, mutta narratiivinen tietäminen mahdollistaa samojen tapahtumien järjestämisen useiden eri juonien ympärille Tavoite objektiiviseen totuuteen pääsemisestä hylätään ja tutkimuksen avulla pyritään luomaan omakohtaisia ja jopa ristiriitaisia käsityksiä todellisuudesta. Siinä missä tieteellisen tietämisen näkökulmasta monitulkintaisuus on pahe, pitää narratiivinen tietäminen avoimuutta ristiriitaisille tulkinnoille hyveenä. Juoni ja uskottavuus määrittävät narratiivin vahvuuden, ei yksittäisten tekijöiden totuudenmukaisuus. (Czarniawska 1998, 2004.) Narratiivit siis ilmaisevat tulkintaa osoittamatta sitä toteen (Polkinghorne 1988). Vastaanottajan vastuulle puolestaan jää tarinan pätevyyden arviointi.

Narratiivisuus tietämisen tapana voidaan tiivistää ominaisuuksilla tai funktioilla, jotka narratiiveihin liitetään. Bruner (1991) listaa viisi tällaista narratiivin ominaisuutta:

- 1) Narratiivi kuvaa tapahtumien kulkua,
- 2) kuvastaa kertojan jälkikäteistulkintaa tapahtumista,
- 3) kuvaa inhimillistä toimintaa,
- 4) heijastelee ja muokkaa kertojan identiteettiä, ja
- 5) luodaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa eikä sellaisenaan kerro täsmällisesti todellisuudesta.

Samat teemat heijastuvat Hännisen (1999) listatessa funktioita, joita hänen käsitteellistämällään sisäisellä tarinalla on:

- 1) Tarina jäsentää ja seuloa kokemuksia,
- 2) heijastaa ja luo identiteettiä,
- 3) kiinnittää kontekstiin,
- 4) jäsentää aikaa,
- 5) jäsentää syy-seuraussuhteita,
- 6) artikuloi arvoja, ja
- 7) on toiminnan ymmärtämisen peruste.

Narratiivinen tietämisen tapa liittyy vahvasti merkityksellistämisen ja järkeistämisen termeihin. Karl Weick kutsuu järkeistämiseksi (sensemaking) prosessia, jossa ihminen aktiivisesti rakentaa minuuttaan ja suhdettaan ympäristöönsä. Tässä prosessissa sekavista ja yllättävistäkin tapahtumista pyritään saamaan jälkikäteen selvää muun muassa liittämällä ne menneisiin ja tuleviin tapahtumiin. (Weick 1995.) Merkityksellistäminen on siis toimintaa, jossa yksilöt luovat merkityksiä tulkitsemalla ympäristöä ja toimintaa vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa – toimintaa, jossa todellisuutta samalla tulkitaan ja luodaan. Tässä tutkielmassa viitataan termeillä merkityksellistäminen ja järkeistämisen tähän kyseiseen prosessiin, jolla yksilöt pyrkivät saamaan tolkkua organisaatiossa tapahtuvasta toiminnasta luoden samalla omaa identiteettiään sekä suhdettaan ympärillä olevaan todellisuuteen.

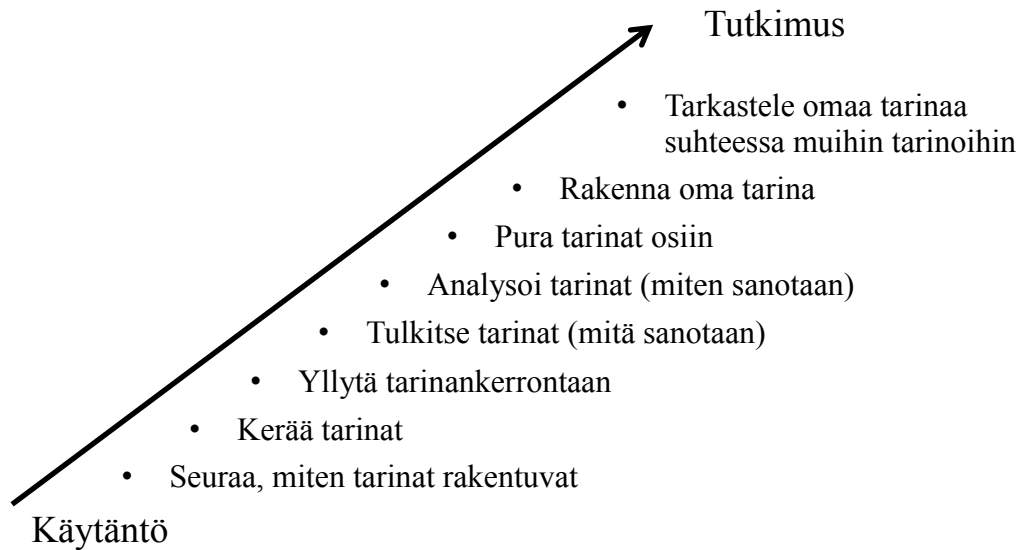
Olennaista merkityksille ja toiminnalle on, että yksilöiden kokema arki organisaatioissa perustuu Weickin (1995) mukaan ennen kaikkea edellä käsitellyyn järkeistämisen pro-

sesiin eikä niinkään tarkkaan havainnointiin tai täsmälliseen tilanteiden analysointiin. Tutkittaessa arjen toimintaa, kuten konsulttien ja asiakkaiden välistä toimintaa, ja pyrkiessä ymmärtämään sitä on siis tutkittava ja ymmärrettävä ihmisten tälle toiminnalle antamia merkityksiä. Pyrin tässä tutkielmassani selittämään ja lisäämään ymmärrystä tästä konsulttien ja asiakkaiden yhdessä luomasta arjen toiminnasta osallistujien kokemusten ja merkitysellistämisten pohjalta rakennettujen tarinoiden avulla.

2.3.3 Narratiivisuus tutkimusaineiston käsittelytapana

Narratiivisuus-termiä voidaan käyttää myös puhuttaessa aineiston käsittelytavasta. Narratiivisuus aineiston käsittelytapana jaetaan kahteen päätyyppiin, narratiiviseen analyysiin ja narratiivien analyysiin (Polkinghorne 1995, Heikkinen 2001). Polkinghornen (1995) jaottelua mukaillen narratiivisessa tutkimuksessa tarinallisuus ilmenee analyysitavassa: Aineistolta itseltään ei edellytetä tarinamuotoa, vaan tutkija pyrkii löytämään aineiston juonen. Narratiivinen tutkimus on todellisuutta heijastelevien tarinoiden tuottamista aineiston tarjoamien elementtien perusteella. Narratiivinen tutkimus perustuu edellä kuvailtuun narratiivisen tietämisen tapaan. Narratiivien tutkimuksessa puolestaan tarinallisuus ilmenee aineistosta ja kertomukset ovat tutkimuksen kohteena: tarinat muodostavat aineiston, jota tarkastellaan paradigmaattisesti etsimällä tarinoiden väliltä yhteisiä ja erottavia tekijöitä ja jäsentelemällä ja luokittelemalla näitä uusiin kategorioihin. (Polkinghorne 1995.)

Tässä tutkielmassa aineiston käsittelytapa on ensin kuvailtu narratiivinen analyysi. Tarkoitukseni on tuottaa kertomusten perusteella uusia tarinoita, jotka eivät kuvasta yksittäisten henkilöiden tarinoita, vaan nostavat esiin tutkimusilmiön ja -ongelman kannalta olennaisia teemoja säilyttäen tarinoille ominaisen rikkaan ja yksityiskohtaisen kerroksen. Kuva 2 tiivistää tutkielmani lähestymistapaa muistuttavan narratiivien käytön ja analysoinnin prosessin.



Kuva 2: Narratiivien käyttö ja analysointi. Lähde: Czarniawska (2004, 15)

2.4 Konsultti-asiakassuhteen tarkastelu narratiivisen otteen avulla

Narratiivinen ote on tutkielmassani tapa ymmärtää paremmin merkityksiä konsultti-asiakassuhteessa sekä konsultointia organisaatioiden muutokseen liittyvänä toimintana. Konsultointia on kuvailtu luonteeltaan epäselväksi, ei tarkkaan rajatuksi, tulkinnanvaraiseksi ja kompleksiseksi toiminnaksi. Tässä tutkielmassa käsittelen konsultointia toimintana, joka muovautuu koko ajan vuorovaikutuksessa ja jolla ei ole pysyvää muotoa tai kiinteää olemusta. Jotta tällaista toimintaa voidaan ymmärtää paremmin, on ihmisten luomien merkitysten ja heidän toiminnasta ja tapahtumista tekemien tulkintojen tarkasteleminen ensisijaisen tärkeää. Tarkastelen organisaatiomuutosta ja konsultointia post-modernin maailmankuvan ja sosiaalisen konstruktionismin näkökulmista, joissa tiedollisten käsitysten selvittäminen ei riitä ihmisten toiminnan ymmärtämiseksi, vaan myös toiminnalle annettavia merkityksiä on ymmärrettävä. Tuon tutkielmassani näitä konsultti-asiakassuhteelle ja konsultoinnille annettuja merkityksiä tarinoiden avulla esiin hyödyntäen narratiivisen tutkimuksen vahvuutta tarkastella elämän kokonaisuutta sellaisena kuin se arkipäivää elävälle ihmiselle ilmenee (Tiihonen 2004, 205).

Narratiivinen ote antaa mahdollisuuden konsultti-asiakassuhteen tutkimiseen yksittäisten toimijoiden välille rakentuvana moniulotteisena ilmiönä ja vaihtoehtoisina juonina. Juonellisesta perspektiivistä konsultti-asiakassuhdetta on kirjallisuudessa usein romantisoitu yksinkertaistamalla se esimerkiksi asiantuntijatiedon siirroksi tai asiakkaan epä-

varmuuden poistamiseksi ja hallitsemiseksi. Konsultit myös lähes poikkeuksetta kuvaan muutosagentteina ja muutos konsulttien toimenkuvana (esim. Greiner & Metzger 1983, Tisdall 1982). Pyrin kyseenalaistamaan perinteisessä tutkimuskirjallisuudessa esiintyvän suhteen yksinkertaisuuden ja tämän yksinkertaisuuden tavoittelun mielekkyyden kuvaamalla narratiivien avulla suhdetta monimutkaisena ja moniulotteisista kokemuksista, sosiaalisista käytänteistä ja vuorovaikutuksesta riippuvaisena ilmiönä, joka rakentuu tietyssä tilanteessa vuorovaikutuksessa kontekstin ja osapuolten kesken. Narratiivisen otteen avulla tuon konsultointitutkimuksessa usein taka-alalle jääviä eri-
viä juonia esiin ja kuvaan konsultti-asiakassuhdetta kompleksisena, epäselvänä ja vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä – ilmiönä, jossa on tilaa useille erilaisille tulkinnoille, joita suhteesta tehdään; useille erilaisille rooleille, joita osapuolet voivat omak-
sua sekä useille erilaisille muodoille, joina vuorovaikutus ilmenee.

Narratiivinen tutkimusote sopii luonteeltaan konsultti-asiakassuhteen tutkimiseen myös arvioitaessa konsultoinnin kaltaisen palvelun hyödyllisyyttä. Liikkeenjohdon konsultoinnin luontaisena dilemmana on, että konsultin vaikutusta on mahdoton määrittää, sillä kontrafaktuaalinen tarkastelu, mitä olisi tapahtunut ilman konsulttia, on mahdotonta. Konsultoinnista asiakkaalle jää usein vain subjektiivinen kokemus, tuottiko konsultointi merkittävää lisähyötyä vai ei (Clark 1995, Wright & Kitay 2002). Tärkein näihin kokemuksiin ja konsultoinnin onnistumiseen vaikuttava tekijä on konsultti-asiakassuhde. Tämä suhde puolestaan perustuu pitkälti yksittäisiin konsulttien ja asiakkaiden välisiin suhteisiin. Narratiivisella tutkimusotteella pyrin tuomaan lisäsyvyyttä konsultti-asiakassuhteen hyötyjen arvioimiseen selvittämällä, tarkastelemalla ja vertailemalla näiden yksittäisten eri osapuolten tulkintoja, merkityksen antoihin ja jäsennyksiin konsultti-asiakassuhteesta.

Kaiken kaikkiaan tutkielmani tapaustutkimuksellisen luonteensa ja narratiivisen otteen puolesta tarjoaa vähän hyödynnetyn lähestymistavan liikkeenjohdon konsultointipalveluiden tutkimukseen. Tutkimukseni tuottaa uutta tietoa ja lisää syvyyttä olemassa olevaan konsultti-asiakassuhdetta käsittelevään tutkimukseen kiinnittämällä huomiota niin asiakkaan kuin konsulttien heterogeenisyyteen, tuomalla vaihtoehtoisia juonia toiminnasta ja muutoksesta esiin ja luomalla valittujen menetelmien avulla konsultti-asiakassuhteesta moniulotteisen, seikkaperäisen ja rikkaan kuvauksen. Henkilöiden toiminnan ymmärtäminen ja ennustaminen vaatii kokemusten ja tulkintojen tutkimista

(Tiihonen 2004, 204), ja siten tutkimukseni luo myös edellytyksiä konsultoinnin ostamisen ja hyödyntämisen kehittämiseen tekemällä konsultti-asiakassuhteen vuorovaikutusta, toimintaa ja käytännön toiminnan muotoja näkyviksi tarinallisuuden avulla.

3 Metodologia ja aineisto

3.1 Tutkimusprosessin alku

Varsinaisen tutkimukseni kontekstina on siis eräässä esimerkkiyrityksessä toteutettu muutosohjelma ja kyseisen ohjelman läpiviennin avustamiseksi ostettu ulkoinen liikkeenjohdon konsultointiapu. Tutkielmani ilmiönä tarkastelen eri asiakkaiden ja konsulttien kertomuksia ja kokemuksia konsultti-asiakassuhteesta. Konsultti-asiakassuhdetta osapuolten kertomuksina tarkastellessani kiinnitän huomiota konsultointiin liitettyihin tavoitteisiin, vastuisiin, lopputuloksiin ja tulosten saavuttamiseen liittyviin tekijöihin.

Tutustuin aiempien opintojeni kautta tarkasteltavassa hankkeessa mukana olleessa liikkeenjohdon konsulttiyrityksessä työskentelevään henkilöön, jolta kysyin mahdollisuutta liikkeenjohdon konsultointiin liittyvän tutkimuksen tekoon heidän yrityksensä kontekstissa. Kyseinen henkilö kehotti minua olemaan yhteydessä heidän yhteisessä konsultointihankkeessa asiakasorganisaation projektijohtajana olleeseen henkilöön ja kysymään asiakasyrityksen mielenkiintoa lähteä tutkielmahankkeeseen mukaan. Otin henkilöön yhteyttä, kerroin hänelle ajatuksistani tutkielmasta ja mielenkiinnon kohteistani liikkeenjohdon konsultoinnin tutkimuksessa, ja hän kiinnostui lähtemään tutkielmaprojektiin mukaan. Tein siis tutkimuksen omista kiinnostuksen kohteistani ja insentiiveistäni käsin enkä etukäteen määriteltynä toimeksiantona kummallekaan tutkimuksen kohteena olevalle yritykselle.

Tutkimukseni on luonteeltaan kvalitatiivinen ja nojaa vahvasti sosiaalisen konstruktio-
nismien ajatukseen. Lähestyn tutkimusongelmaani aineistolähtöisesti. Aineistolähtöinen analyysi koetaan tarpeelliseksi varsinkin, kun tarvitaan perustietoa jonkin tietyn ilmiön olemuksesta (Eskola & Suoranta 2008, 19). Se sopii hyvin tutkielmaani, jonka tavoite on ymmärtää konsultti-asiakassuhdetta paremmin aineistolähtöisen tapaustutkimuksen ja narratiivisen analyysin avulla. Muita keskeisiä käsitteitä ovat teemahaastattelu, narratiivisuus, näytenäkökulma ja postmodernismi.

3.2 Aineisto ja sen kerääminen

Puolistrukturoidulla teemahaastattelulla haastateltavien oma ääni kuuluviin

Ensisijaisen tutkimusaineiston keräämisen menetelmänä käytän puolistrukturoituja teemahaastatteluita, joilla pyrin kerronnallisten, narratiivisten vastausten ja aineiston keräämiseen. Puolistrukturoidun haastattelun etuna on, että haastateltava pääsee puhumaan itselleen merkityksellisistä aiheista ja teemoista muutosohjelmaan ja konsultointiin liittyen (esim. Hirsjärvi & Hurme 2001). Avoimet kysymykset, jotka eivät ohjaa liikaa ovat keino tavoittaa niin asiakkaiden kuin konsulttien oma ääni. En siis pyri noudattamaan tiukkaa haastattelurakennetta, vaan pikemminkin tarkoitukseni on synnyttää vapaamuotoista pohdiskelua tiettyjen teemojen ympäriltä, jättää tilaa rungon ulkopuolisten teemojen esiin nousemiselle ja esittää tarkentavia kysymyksiä haastateltavan esiin tuomista teemoista.

Valitsin suhteellisen avoimen teemahaastattelun menetelmäksi myös sen takia, etteivät omat mielipiteeni ja ennakkokäsitykseni johdattelisi tutkimukseni aineiston keräämistä. Olen tutkinut konsultointipalveluita aikaisemmin ja muodostanut omia melko vankkojakin käsityksiä eri aiheista. Tutkimukseni aineistonkeruussa pyrin olemaan testaamatta omia valmiita hypoteesejani ja pikemminkin jättämään tilaa uusien ja yllättävien asioiden esiin nousemiselle. Pyrin olemaan johdattelematta haastateltavia tai kysymättä liian tarkkoja kysymyksiä, jotta esille nousisi vastauksia, jotka kukin haastateltava kokee tärkeiksi. Esimerkiksi pyydän haastateltavia kertomaan kokemistaan konsultointin tavoitteista nostamatta itse esiin mahdollisia tavoitteita, joihin ulkoisella konsulttiavulla konventionaalisesti pyritään.

Avoimehkon haastattelun valintaa puoltaa myös pyrkimykseni mahdollisimman erilaisen kokemusten keräämiseen. Avoimen haastattelumenetelmän käyttöä pidetään kannattavana silloin, kun haastateltavien kokemukset vaihtelevat paljon (Metsämuuronen 2000). Lähtökohtaisesti minua kiinnostaa tutkimuksella selvittää, millaisia erilaisia kokemuksia ja näkemyksiä konsultointipalveluihin tarkastelemassani muutosohjelmassa liitetään, ja siten väljästi rajatut kysymykset myös edesauttavat tavoitteitani.

Lähestymistapani yhtenä haasteena on, että ilman tiukkaa haastattelurunkoa kustakin haastattelusta tulee hyvin oman näköisensä. Avoimia kysymyksiä esitettäessä haastatel-

tavat eivät aina puhu samoista asioista tai teemoista, jotka konsultointipalveluihin ja kyseessä olevaan ohjelmaan liittyy. Haastattelu saattaa jopa ohjautua pois kokemuksista kohti esimerkiksi sosiologisia kysymyksiä (esim. Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 199) kuten, millaista on hyvä konsultointi. Toisaalta kiinnostukseni tässä tutkielmassa on pikemminkin kuulla omanlaisia ja odottamattomia asioita konsultoinnista tarkasteltavassa kontekstissa eikä niinkään testata teorian perusteella ennalta määriteltyjä hypoteeseja. Lisäksi puolistrukturoidulla teemahaastattelulla pyrin takaamaan sen, että tietyt samat, joskin laajahkot aihealueet nousivat esiin jokaisen haastateltavan kanssa.

Kerronnallisuutta hakevat kysymykset keinona kokemuksen ja merkityksen välittymiseen

Puolistrukturoidun teemahaastattelun lisäksi haastattelumenetelmäni voisi luonnehtia myös kerronnalliseksi eli narratiiviseksi. Narratiivisten haastattelujen kohteena ovat haastateltavan kertomukset kokemuksista (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 190) ja näihin kokemuksiin ja sisäisesti koettuihin tunteisiin voi päästä käsiksi ainoastaan omakoh- taisten kertomusten kautta (Van Maanen & Kunda 1989, 53). Erilaiset tarinat ovat ihmi- sille luonnollinen tapa jäsentää maailmaa, joten kertomuksellisuutta tavoittelevat haas- tattelukysymykset soveltuvat luontevasti myös tutkimukseeni, jossa kartoitan eri osa- puolten kokemuksia konsultoinnista muutosohjelmassa. Lisäksi tarina välittää aina ko- kemuksen ja perustelee siksi itse, miksi se kannatti kertoa toisin kuin esimerkki raportti, joka on kuuliainen vastaus, jossa kertoja ei ota vastuuta tapahtuman merkityksestä (Hy- värinen & Löyttyniemi 2005, 198-199). Pyytämällä haastateltavia kertomaan tarinoita esimerkiksi raportoinnin sijaan kertoja joutuu mahdollisimman pitkälle itse jäsentämään tarinansa ja valitsemaan mitä asioita ottaa mukaan, mitä painottaa ja miten hahmottaa kokonaisuuden. Haastatellessani niin asiakkaita kuin konsultteja pyrin keräämään narra- tiivista aineistoa, kerronnallisia kokemuksia tavoitteista, toiminnasta, yhteistyöstä, lop- putuloksista sekä tilanteiden ja tapahtumien herättämistä tunteista muutosohjelmassa ja konsultti-asiakassuhteessa.

Haastatteluni eivät kuitenkaan vastaa täysin narratiivisen haastattelun ominaisuuksia kyseisen menetelmän tiukassa muodossa. Hyvärinen ja Löyttyniemi (2005) kuvaavat tiukkaa narratiivista metodia noudattavan haastattelun alkavan ensimmäisessä vaihees- saan yhdellä kysymyksellä, johon haastateltavan oletetaan vastaavan laajalla kertomuk- sella. Toisessa vaiheessa haastattelijan on mahdollista esittää tarkentavia, kertomusta

jatkavia kysymyksiä. (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 195–196.) Vaikka pyrinkin omassa tutkimuksessani keräämään mahdollisimman kerronnallisia vastauksia, olin kuitenkin etukäteen jo puolistrukturoidun teemahaastattelun mukaisesti miettinyt muutamien aihealueiden, jotka pyrin kussakin haastattelussa kattamaan sen sijaan, että esittäisin yhden laajan ja avoimen kysymyksen, johon saamani vastauksen pohjalta jatkaisin haastattelua.

Tiukimmin määritellyn narratiivisen haastattelumetodin sijaan haastattelumenetelmäni perustuu pikemminkin kerronnallisuutta hakeviin kysymyksiin tietyistä teemoista. Hyvärinen ja Löyttyniemi (2005, 198–199) toteavat, että narratiivisen tutkimuksen lähtökohdaksi voidaan myös ottaa kertomuksia hakevat kysymykset tiukasti määritetyn narratiivisen haastattelukokonaisuuden sijaan. Omassa tutkimuksessani viittaan haastattelujen narratiivisuudella nimenomaan ensin mainittuun tulkintaan.

Toivon, että kerronnallisten kysymysten ympärille rakentuvat haastattelut toimivat myös haastateltavien oman reflektoinnin edesauttajina konsultti-asiakassuhteeseen liittyen. Pyrin hyödyntämään kerronnallisia haastatteluita välineinä keskustelun herättämiseen, jossa konsultointihankkeeseen osallistuneet haastateltavat itse havaitsivat merkityksellisiä asioita ja refleктоimalla löytävät mahdollisesti myös itse uusia ulottuvuuksia omasta toiminnastaan konsultti-asiakassuhteessa.

Haastatteluja litteroidessani huomasin kerronnallisten kysymysten esittämisen vaikeuden: Huomasin usein vaikuttavani haastatteluiden kulkuun ehkä toivottua enemmän. Vaikka tarkoitus oli kerätä aineistoa kerronnallisilla kysymyksillä, huomasin jälkikäteen joskus pyytäneeni pikemminkin raporttia tapahtumien kulusta tai mielipidettä. Haastatteluja kuunnellessani huomasin myös, etteivät haastateltavat aina vastanneet esittämääni kysymykseen. Toisaalta kysymysten ohi vastaaminen voidaan tulkita tutkimuksen kannalta myös hyvänä asiana kuvasten, että haastateltava kertoo asioista, joita hänellä päälimmäisenä ohjelmasta on mielessä eikä pyri vastaamaan strukturoituun ja täsmälliseen kysymykseen.

Haastatteluiden toteuttaminen yksilöhaastatteluina

Aineistolähtöisen tapaustutkimukseni ensisijaisen aineistoni muodostivat siis edellä kuvatulla tavalla kerätyt kerronnallisuuteen pohjaavat haastattelut. Tutustuttuani lähdekirjallisuuteen ja niin asiakas- kuin konsulttiyritykseltä saamiini materiaaleihin projek-

tista sekä arvioituani sopivaa lähestymistapaa aloitin haastatteluiden teon. Kävin yhdessä molempien yrityksen projektivastaavien kanssa läpi olennaisimpia haastateltavia, tiiviimmin ohjelmassa mukana olleita henkilöitä kummastakin yrityksestä. Käytimme apuna myös konsultointiohjelman aluksi tehtyä projektiorganisaatiokaaviota, jotta jokainen projektiorganisaation osa tulisi katetuksi haastatteluilla (liite 1: projektiorganisaatiokaavio). Varsinaisten haastattelujen päätteeksi kysyin vielä erikseen jokaiselta haastateltavalta ns. lumipalloperiaatteen mukaisesti, ketä heidän mielestään ohjelman tiimoilta olisi olennaista haastatella.

Haastattelin yhteensä yhdeksää eri henkilöä, joista kuusi työskenteli asiakasorganisaatiossa ja kolme konsulttiyrityksessä. Asiakasyrityksestä haastattelin kyseisen liiketoimintayksikön johtajaa, muutosohjelman johtajaa, ohjelman projektipäällikköä, projektisih-teeriä sekä kahta muuta tiiviisti mukana ollutta henkilöä. Kaksi muuta läheisesti ohjel-massa toiminutta henkilöä asiakasyrityksestä olivat aineistonkeruuhetkellä äitiyslomalla eikä heiltä saatu haastatteluja tätä tutkimusta varten. Konsulttiyrityksestä haastattelin kyseisestä asiakkuudesta vastaavaa henkilöä, joka toimi ohjelmassa myös projektipääl-likkönä, konsulttiyrityksen kyseisen hankkeen senioriedustajaa sekä kolmatta läheisesti hankkeessa toiminutta konsulttia. Haastatellut konsultit olivat konsulttiyrityksen puoles-ta vastuussa muun muassa hankkeessa toteutettujen henkilöstö-, yksikkö-, ja esimiesti-laisuuksien sekä valmennusten vetämisestä. Yksi haastatelluista konsulteista ei enää haastattelua tehdessä työskennellyt kyseisessä konsulttiyrityksessä. Lukuun ottamatta yhtä asiakasyrityksen työntekijää, joka palasi kesken ohjelman takaisin asiakasyrityk-seen, kaikki haastateltavat olivat mukana muutosohjelmassa alusta loppuun saakka. Haastattelin kaikkia haastateltavia kerran lukuun ottamatta molempien osapuolten puo-lelta hankkeen toteuttamisesta vastanneita henkilöitä, joita haastattelin kaksi kertaa; ensimmäisen kerran pelkästään toteutetun ohjelman läpikäymiseksi ja toisen kerran omakohtaisten kokemusten keräämiseksi.

Yhdeksän haastateltavaa on verrattain pieni joukko suhteessa yli tuhanteen henkilöön, jota toteutettu muutosohjelma suoraan tai välillisesti kosketti. Vaikka haastatellut ihmi-set vastaavat vain pientä osaa henkilöistä, joita muutosohjelma ja konsultointipalvelut koskettivat, koen, että haastateltava joukko on riittävä tutkimuksen tarkoituksen ja lä-hestymistavan näkökulmista. Haastattelut kattavat ohjelman toteutumiseen ja sen muo-toon olennaisimmin vaikuttaneet henkilöt ja asiakasyrityksen puolelta eniten konsulttien

kanssa toimineet tahot. Muutosohjelmassa yksi lähtökohtainen tavoite oli pitää konsultit ohjelman taustalla, joten suurin osa asiakasyrityksen henkilöstöstä ei suoranaisesti ollut tekemisissä konsulttien kanssa, vaikka konsultointipalvelut sinänsä heihin vaikuttivatkin. Lisäksi haastattelujen edetessä haastateltavien esiin nostamissa teemoissa oli haavahtavissa selkeää aineiston saturoitumista samojen aiheiden noustessa esiin useissa eri haastatteluissa ja viimeisten haastattelujen tuodessa enää vähän uusia asioita esiin.

Toisaalta tarkoitukseni ei olekaan selvittää, mitä ohjelmassa on faktisesti tapahtunut. Pysin keräämään omakohtaisia kokemuksia konsultointipalveluista tutkittavan muutosohjelman kontekstissa. En pyri väittämään, että olisin saanut tarinoini kaikki ohjelmasta esiintyneet kokemukset vangittua. Laadullisissa tutkimuksissa ylipäänsä on yleistettävyyden ja otosten kattavuuden sijaan olennaista jokaisen tapauksen ainutlaatuisuuden vaaliminen ja tämän ainutlaatuisen tiedon hyödyntäminen niin kuin myöhemmissä tutkimuksellisissa tarkoituksissa kuin organisaatioiden kehittämisessä. Koen, että tällä suhteellisen pienelläkin määrällä haastatteluja on mahdollista kerätä tilannekohtaista ja ainutlaatuista aineistoa. Nämä asiat huomioon ottaen koen, että verrattain pieni haastateltavien joukko vastaa tutkimukseni tarkoitukseen ja pystyn tekemieni haastattelujen avulla vastaamaan mielekkäästi ja uskottavasti asettamaani tutkimuskysymykseen.

Itse haastattelut toteutin yksilöhaastatteluina. Tämä mahdollisti myös sen, että jokainen haastateltava saisi oman äänensä kuuluviin. Ennen jokaista haastattelua kerroin, miten päädyin tekemään tutkielmaa kyseisestä aiheesta ja kysyin oliko haastateltavalla kysymyksiä ennen varsinaista haastattelua. Lisäksi korostin tutkimuksessa noudatettavaa anonymiteettiä ja sitä, että tein tutkimusta täysin omasta aloitteestani ja omista intresseistäni käsin enkä varsinaisena toimeksiantona kummallekaan yritykselle. Näillä toiminilla pyrin osaltaan rakentamaan luottamusta haastateltavien kanssa, jotta he tuntisivat voivansa vapautuneemmin kertoa kokemuksistaan.

Lähdin kysymyksissäni liikkeelle pyytämällä haastateltavaa kertomaan itsestään ja työstään niin sanotusti puhekanavan avaamiseksi ja vapautuneemman ilmapiirin luomiseksi, jonka jälkeen pyysin haastateltavia kertomaan ohjelmasta. Puolistrukturoidun teema-haastatteluni karkeat etukäteen määrittelemäni teemat olivat konsultoinnin tavoitteet, työnjako ja vastuut sekä lopputulokset ja saavutukset. Esitin myös haastatteluiden aikana lyhyitä täsmentäviä kysymyksiä sekä aineiston rikastuttamiseksi että edistääkseni haastatteluiden kulkua. Tarinallisia vastauksia saadakseni pyysin usein haastateltavia

myös kertomaan yksittäisten esimerkkitilanteiden kautta tietyn aihepiirin asioista, joita haastatteluissa kulloinkin nousi esille. Toisinaan tarjosin haastateltavien esittämien vastausten pohjalta joko yhteenvedoa tai tiivistävää oletusta haastateltavan hyväksyttäväksi tai hylättäväksi.

Haastattelut olivat kestoaltaan 45–80 minuuttia. Valtaosa haastatteluista kesti 45–60 minuuttia kahden haastattelun venyessä yli 70 minuutin pituisiksi. Yhteensä yhdestätoista haastattelusta keräämääni nauhoitettua haastatteluaineistoa kertyi noin 10 tuntia ja 20 minuuttia. Aineiston analysoinnin ja tarinallisen analyysitavan mahdollistamiseksi litteroin haastattelut sanatarkasti ottamatta huomioon puhujien äänenpainoja, huokauksia tai taukoja ja niiden pituuksia. Koen, että tämä litteroinnin tarkkuustaso on riittävä, koska tutkimukseni keskittyy tutkimaan puhujien rakentamia merkityksiä eikä tarkempaa litterointia vaativien diskurssi- tai keskusteluanalyysin tavoin esimerkiksi sitä, miten merkitykset rakentuvat vuorovaikutuksessa haastattelijan kanssa. Litteroitua tekstiä kertyi yhteensä 116 sivua (Times New Roman, kirjasinkoko 12, riviväli 1). Näiden litteroiden pohjalta rakensin analyysiosiossa esittämäni tarinat konsulttien ja asiakkaiden välisestä toiminnasta. En ole korjannut haastatteluja yleiskielelle, mutta olen muuttanut yksittäisiä sitaateissa esiintyneitä slangi- ja murre sanoja yleisempään muotoon, jotta puhuja ei olisi tunnistettavissa.

Toissijaisena aineistona haastattelujen lisäksi käytin hyväkseni ohjelmasta tallella olleita sisäisiä materiaaleja, konsulttiyrityksen sisäistä esitelmää ohjelmasta, konsulttiyrityksen asiakaslehteen kirjoitettua artikkelia ohjelmasta sekä asiakasyrityksestä julkaistuja lehtiartikkeleita. Aineistosta oli suuri hyöty empiriaosion kontekstikuvausta kirjoittaessa ja haastatteluihin valmistautuessa. Lisäksi taustamateriaaliin tutustumisen avulla pystyin haastattelujen alussa tai aikana osoittamaan projektiin perehtyneisyyteni ja sitä myötä rakentamaan omakohtaisien kokemusten tavoittelussa olennaista luottamusta haastateltavan ja itseni välillä.

3.3 Aineiston analyysi

Aineiston lähestymistapana sosiaalinen konstruktioismi

Eskola ja Suoranta (2008) jakavat mahdollisuudet suhtautua kvalitatiiviseen aineistoon kahteen eri tapaan: 1) Haastateltavien kertomukset kertovat vääristelemättä todellisuus-

desta, ja eri menetelmillä on mahdollista saavuttaa totuudenkaltaista tietoa. 2) Kertomukset ovat tietyssä kulttuurissa tuotettuja. Kieli ei ole sosiaalisen totuuden neutraali heijastaja, vaan sosiaalisen todellisuuden tuote samalla kun se itse tuottaa tätä todellisuutta. (Eskola & Suoranta 2008, 139–141). Lähestymistapani tutkimukseen sekä aineistoon ja sen käsittelyyn nojaa Eskolan ja Suorannan jälkimmäisen lähestymismahdollisuuden mukaisesti sosiaalisen konstruktion ja konstruktionismin käsitteisiin: haastateltavien kertomukset ja näiden jakamat kokemukset ovat sosiaalisesti rakentuneita (esim. Berger & Luckmann 1987). Kaikki haastateltavien kertomukset syntyvät siis haastattelijan ja haastateltavan yhteisessä vuorovaikutuksessa ja merkityksenantoprosessissa. Toisaalta haastateltavien vastausten ja kertomusten voidaan myös tulkita heijastelevan esimerkiksi organisaatiossa sosiaalisesti rakentuneita käsityksiä. Joka tapauksessa olennainen tutkimuksen taustaoletus ja lähtökohta on, että tieto ja todellisuus ovat sosiaalisesti rakennettuja ja tuotettuja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Gergen 1999).

Tutkielmassani ja analyysissäni tarinoiden ”todenmukaisuus” ei siis ole keskeinen kysymys. Juuti (2001) toteaa, että postmoderni ajattelu on poistanut eron tarinan ja tosiasioiden väliltä. Organisaatiot koostuvat tarinoista, jotka ovat osa sen institutionaalista muistia ja tarinoiden tulkinnat osa merkityksenantoprosessia. (Juuti 2001, 128.) Postmodernin ajattelun ja sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta yhden totuuden etsimiseen pyrkiminen koskien esimerkiksi konsulttien hyödyllisyyttä on epäoleellista. Myös vähemmän todenmukaiset tarinat vaikuttavat sosiaaliseen todellisuuteen. Tarkastelun kohteena on, millaista todellisuutta haastattelut konstruoivat ja kuvaavat ottamatta kantaa siihen, miten hyvin he kuvaavat todellisuutta. Kiinnostuksen kohteinani on, miten konsulttiyhteistyöstä puhutaan ja mitä asioita korostetaan, miten kieltä käytetään ja mitä sillä kerrotaan ja kuvataan. Tarkastelen haastateltavien kommentteja näytteinä siitä, miten haastateltavat hahmottavat kausaliitteja, millaisia asioita painottavat, ja millaisia merkityksiä antavat eri asioille. Siis millaisia konstruointeja eri tahot konsultti-asiakassuhteesta tekevät.

Tutkielmani kiinnostuksen kohteena ei siis ole Eskolan ja Suorannan (2008) ensin mainitsemien mahdollisuuden mukaisesti tarkastella haastatteluita aineistona, joka kuvastaa, mitä konsultointihankkeessa on faktisesti tapahtunut. Kohdeyrityksessä toteutettu muutosohjelma on ollut pitkä ja monimutkainen ja useasta eri vaiheesta koostuva. En pyri-

kään etsimään totuudenkaltaista tietoa koko projektin onnistumisesta tai mikä konsulttien kontribuutiosta ja vaikutuksesta asiakasorganisaation. Tällainen tutkimus ei ole tarkoituksen mukaista, sillä retrospektiivisessä tutkimuksessa saatavilla vain erilaisia näkemyksiä toiminnasta, joilla mahdoton ”neutraalisti” määrittää esimerkiksi konsulttien tuotoksia, toimintatapoja, panostusta tai suoranaista vaikutusta. Täten onkin mielenkiintoisempaa ja relevantimpaa tutkia erilaisia käsityksiä ja merkityksiä, joita konsultoinnille kyseisessä projektissa annetaan ja konsultoinnista mieleen jääneitä kokemuksia.

Analysointi teemoittelemalla narratiivisesta näkökulmasta

Koska aineiston syvällinen lukeminen ja siihen tutustuminen pohjustavat hyvää analyysiä (esim. Hirsjärvi ja Hurme 2001), aloitin haastatteluaineiston analysoinnin lukemalla jokaisesta haastattelusta tekemäni litteroinnit läpi lukuisia kertoja. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa jaottelin aineiston yhdeksään alustavaan kategoriaan sen mukaan, minäkälaisia asioita haastateltavat nostivat esiin kertoessaan konsultti-asiakassuhteesta. Alkuperäiset aihepiirini, joiden alle keräsin teemoja ja niihin liittyviä sitaatteja olivat ’alkutilanne ja ohjelman tarve’, ’ohjelman tavoitteet’, ’konsultoinnin tavoitteet’, ’työnjako ja toiminta’, ’tieto ja sen siirtyminen’, ’valta ja kontrolli’, ’ohjelman onnistuminen’ ja ’konsultoinnin saavutukset & hyöty’ sekä ’muut esiin nousseet aiheet’. Muun muassa Ruusuvoori ym. (2010) kehottavat määrittämään tutkimusongelman ja siihen liittyvien keskeisten käsitteiden pohjalta alustavia luokkia helpottamaan varsinaista analyysiä. Teemojen jaottelu alustavien aihepiirien alle edesauttoikin vastauksien vertailemista, erilaisten juonien tunnistamista ja lopullisten tarinoiden muodostamista vastausten perusteella. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti aineiston keruu ja sen analysointi tapahtuvat usein osittain samanaikaisesti (esim. Alasuutari 1999), ja omassa tutkimuksessanikin alustavat kategoriat tarkentuivat haastatteluiden edetessä.

Toisessa analyysivaiheessa teemoittelin eri kategorioihin keräämäni aineiston aineistossa esiintyvien yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien perusteella omiksi teemoikseen. Teemoittelulla viitataan yleensä samankaltaisuuksien tai toistuvuuksien etsimiseen aineistosta (esim. Hirsjärvi & Hurme 2001, Eriksson & Kovalainen 2008). Samankaltaisuuksien etsimisen lisäksi keskityin tunnistamaan haastateltavien vastausten ja kokemusten eroja. Eskola ja Suoranta (2008, 139) toteavat, että eroja ja moninaisuuksia etsittäessä analyysi on myös aineistolähtöisempää kuin yhtäläisyyksiä ja samankaltaisuuksia etsittäessä. Kiinnittämällä huomiota eroihin pyrin tunnistamaan tutkimusongelman kannalta

keskeisiä teemoja aineistolähtöisestä enkä niinkään teorialähtöisestä perspektiivistä. Pyrin tekemään temaattisen jäsennyksen koko aineistosta ja kiinnittämään huomiota haastateltavien vastausten ja kokemusten moninaisuuteen, pikemminkin kuin keskittymään tiukasti yhteen tiettyyn teemaan. Teemoittelemalla pyrin siis tutkimuksessani etsimään tutkimuskysymykseen vastaavia, konsultti-asiakassuhdetta juonellistavia ja sitä valottavia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia.

Tässä tutkimuksessa keskityn haastateltujen henkilöiden kokemusmaailmaan ja heidän tulkintoihinsa sekä merkityksenantoihinsa konsultti-asiakassuhteesta. Teemoittelevan narratiivisen otteen avulla olen muodostanut aineistosta neljä konsultti-asiakassuhdetta kuvaavaa ja tietyn juonen ympärille rakentuvaa tarinaa. Olen pyrkinyt muodostamaan teemoiteltujen sitaattien avulla kappaleessa kaksi käsittelemäni kaltaisia ehjiä ja juonellisia tarinoita, jotka tuovat esiin aineistosta keskeisiksi nousseita teemoja. Tavoitteeni on siis tarinoiden avulla tiivistää ja juonellistaa aineistosta nousseet olennaisimmat konsultti-asiakassuhteen kokemukset ja käsitykset. Uusissa tarinoissa haastateltavien kertomukset eivät edusta vain oman kertojansa näkemyksiä, vaan koko aineiston ääntä. Tarinoiden avulla pyrin tekemään huomioita siitä, miten haastateltavat tulkitsevat konsultointia, konsultti-asiakassuhdetta ja konsulttien merkitystä sekä toisaalta peilaamaan näitä kokemuksia konsulttikirjallisuudessa esiintyviin mallinnuksiin esimerkiksi rooleista, toiminnasta ja vuorovaikutuksesta.

Tarinat olen koostanut suoraan litteroidusta haastatteluaineistosta. Olen poistanut sitaateissa esiintyneet henkilöiden ja yritysten nimet sekä ohjelmaan liittyvät tietyt erisnimet kyseisten tekijöiden tunnistamisen ehkäisemiseksi. Lisäksi hyväksyin jokaisen haastateltavan tutkielmassani käyttämäni sitaatit erikseen jokaisella haastateltavalla ennen tutkielman julkaisemista, ja kaikki haastateltavat ovat antaneet suostumuksensa aineiston käyttöön.

3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Perinteisesti tutkimuksen laadun ja luotettavuuden mittareina on pidetty kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä vakiintuneita tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia (esim. Hirsjärvi & Hurme 2001). Näiden mittareiden sopivuus kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin on kuitenkin kyseenalaistettu ja niitä pidetään vain osittain sovellettavissa olevina. Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan esimerkiksi reliabiliteettiin liittyvä mittaus-

ten toistettavuus on laadullisessa tutkimuksessa vaikeasti todennettavissa, jokaiseen tapaukseen liittyvän olosuhteiden erilaisuuden ja näiden tuoman tulkinnallisuuden johdosta. Ruusuvaori ym. (2010) ehdottavat yleistettävyyttä ja läpinäkyvyyttä laadulliseen tutkimukseen arviointiin paremmin sopivina mittareina. Seuraavaksi käsittelen yleistettävyyttä ja läpinäkyvyyttä tai uskottavuutta sekä näiden mittareiden merkitystä oman tutkimukseni kannalta.

Kysymys yleistettävyydestä sisältää aina oletuksen, että tutkimuksella ei etsitä selitystä yksittäiselle tapaukselle, vaan tutkimustuloksen tulisi päteä muuhunkin kuin tutkittuun tapaukseen (Alasuutari 1999). Puhuttaessa yleistettävyydestä laadullisessa tutkimuksessa on otettava huomioon, että haastateltavien kertomukset rakentuvat aina siinä kontekstissa, jossa ne on kerätty. Haastateltavien kommentit ja rakentamani tarinat ovat tilannesidonnaisia ja ensisijaisesti vain tarkasteltavaan konsultointihankkeeseen liittyviä. Toisaalta Ruusuvaoren ym. (2010) mukaan erilaiset puheen tavat ja jäsentämisen keinot ovat kuitenkin jossain määrin yhteisesti jaettuja ja siten samoja jäsenystapoja voidaan käyttää myös muissa yhteyksissä. Yksilölliset tarinat sisältävät aina myös kulttuurisia merkityksiä ja tarinoissa yhdistyvät sekä yksilön että yhteisön näkökulmat (Hänninen 1999). Czarniawska (1998) viittaa samaan asiaan toteamalla, että emme koskaan ole ainoita omien tarinoidemme luojia. Tutkimukseni tarinoiden voidaan siis katsoa olevan enemmän kuin yksilöiden tarinoita. Jäsenysten ja todellisuuden tulkintojen voidaan pitää heijastuksina tilanteista ja tulkinnoista, joihin konsultit ja asiakkaat yleisemminkin törmäävät, ja jotka siten ovat merkityksellisiä tarkasteltavaa kontekstia yleisemmälläkin tasolla.

Toisaalta yleistettävän tiedon tuottaminen ei ole lähtökohtainen päämäärä tutkimuksessani. Yleistämistä ei aina pidetä ongelmana tai edes relevanttina laadullisessa tutkimuksessa, vaan yleistettävyyden on tärkeää vain tietyn tieteenihanteen puitteissa. Yhteiskuntatieteellinen tutkimuksen funktio voidaan nähdä käytännöllisen informaation tuottamisen sijaan kriittisenä, järkiperäistä keskustelua edistävänä kirjallisuutena. Jos tutkimuksen lukijat tunnistavat ilmiön, ei yleistettävyyden ole ongelma, vaan kiinnostavaa on, miten pätevältä ilmiölle annettu selitys vaikuttaa. (Alasuutari 1999.) Tutkimaani konsultti-asiakassuhdetta voidaan pitää ilmiönä, jonka olemassaolon todistaminen ei ole tarpeen, vaan olennaista on pyrkimys ilmiön selittämiseen ja ymmärrettäväksi tekemiseen. Tämän selityksen yleistettävyyttä voi puolestaan tutkimuksen lukija punnita mielellään

vertaamalla sitä omiin kokemuksiin. Laadullisissa tutkimuksissa ylipäänsä yleistettävyyden ohella on olennaista myös kunkin tapauksen ainutlaatuisuuden vaaliminen ja tämän ainutlaatuisen tiedon hyödyntäminen niin kuin myöhemmissä tutkimuksellisissa tarkoituksissa kuin organisaatioiden kehittämisessä. Tässä tutkielmassa yleistettävän tiedon tuottaminen ei ole lähtökohtainen tutkimuksen tavoite, vaan tarkoitus on tuottaa tietoa, joka on ymmärrettävissä tietyssä kulttuurisessa kontekstissa, ja joka voidaan ottaa huomioon niin organisaation toimintaa kuin konsulttien ja asiakkaiden suhdetta kehitettäessä ja tutkittaessa.

Tässä tutkielmassani yleistettävyyttä olennaisempi luotettavuuden mittari on tutkimuksen läpinäkyvyys tai uskottavuus. Tutkielman uskottavuuden kannalta on olennaista, että tutkija kertoo avoimesti tutkimusmenetelmistään ja tekee omat tulkintansa muiden nähtäväksi ja arvioitavaksi – siis pyrkii tutkimusprosessin läpinäkyvyyteen (esim. Ruusuvooren ym. 2010, Rastas 2010). Olen pyrkinyt tutkimukseni uskottavuuden rakentamiseen tuomalla tutkimusmenetelmiin liittyvät valintani, aineiston käsittelytapani ja omat tulkintani mahdollisimman eksplisiittisesti esille. Lisäksi analyysiosiossa esitteleni neljä konsultti-asiakassuhteen tarinaa olen muodostanut suoraan alkuperäisiä haastatteluiden sitaatteja käyttämällä. Johtopäätöksiä tehdessäni olen pyrkinyt tekemään mahdollisimman näkyväksi myös tarinoideni tulkinnat suhteessa aikaisempaan kirjallisuuteen. Kaiken kaikkiaan laadullinen tutkimus on siis pitkälti tutkijan tekemiä tulkintoja, ja yllä kuvailuilla keinoilla olen pyrkinyt mahdollisimman läpinäkyvään tutkimusprosessiin, jotta lukijan on mahdollista ymmärtää ajatteluni taustaa ja argumentointiketjuani, arvioida tulkintojani ja tutkimuksen uskottavuutta sekä tehdä myös omat tulkintansa.

Lisäksi laadullista tutkimusta ylipäänsä on pidetty subjektiivisena tapana tuottaa tietoa (Eskola & Suoranta 2008). Laadullisessa ja etenkin narratiivisessa lähestymisessä tutkija itse on jatkuvasti mukana valitsemassa käsiteltäviä teemoja ja tuottamassa aineistoa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Ruusuvuori ja Tiittula (2005, 29) toteavat, että olivatpa haastattelut kuinka strukturoituja ja suunniteltuja tahansa, ne ovat aina vuorovaikutustilanteita, joissa haastattelija ja haastateltava toimivat suhteessa toisiinsa, ja kaikki haastatteluaineisto on osallistujien välisessä vuorovaikutuksessa tuotettua verbaalista materiaalia. Lisäksi analyysivaiheessa esimerkiksi teemoittelu vaikuttaa välittö-

mästi siihen, mikä osa tutkimuksesta rajautuu pois. Myös oma ääneni ja vaikutukseni tutkijana siis väistämättä heijastuu tutkimukseen.

Sosiaalisen konstruktion ja konstruktivistisen ajattelun mukaisesti en pyrikään esittämään itseäni, tutkijaa, neutraalina tutkimuksen tuloksiin vaikuttamattomana tekijänä. Tutkielmani onkin siis vain yksi, tutkijan omasta perspektiivistä tehty katsaus käsiteltävään aiheeseen eikä sinällään kuvasta yhtä totuutta tutkimusaiheesta eikä täytyä tietyn tyyppisiä tieteen ihanteina esimerkiksi tutkijan neutraaliudesta. Erityisesti analyysivaihe ja konstruoimani tarinat heijastelevat yhtä lailla omaa ajatteluani kuin haastateltujen henkilöiden kokemusmaailmaa ja tulkintoja käsiteltävistä asioista. Toisaalta valitsemillani menetelmillä tehdyssä tutkimuksessa ei olekaan olennaista ovatko esimerkiksi esiin nousseet kokemukset ja kertomukset tapahtuneet juuri sellaisenaan, vaan pikemminkin, millaisia yhteisesti koettuja ja tuotettuja tarinoita ja tulkintoja konsultti-asiakassuhteesta konstruoituu tutkijan ja tutkimuksen kohteiden vuorovaikutuksessa.

Tässä tutkielmassani en siis pyri tuottamaan sellaisenaan yleistettävissä olevaa tietoa konsulttien ja asiakkaiden välisestä suhteesta, vaan pikemminkin lisäämään uskottavalla tavalla ymmärrystä asiakkaiden ja konsulttien keskinäisestä toiminnasta yhdessä yksittäisessä tapauksessa ja tuottamaan myöhempien tutkimusten ja kohdeyritysten toiminnan kehittämisen kannalta hyödyllistä tietoa. Tarinoiden avulla lukijan on mahdollisuus saada tutkittavasta ilmiöstä moniulotteisia ja rikkaita kuvauksia. Mielenkiintoista tarinoissa onkin niiden erilaisuus, omakohtaisuus ja niissä heijastuvat eriävät, paikoin jopa ristiriitaiset tulkinnat konsultti-asiakassuhteesta ja siihen liittyvistä teemoista. Narratiivinen analyysi jättää tarinoiden todenperäisyyden ja pätevyyden arvioinnin viime kädessä lukijalle, mutta sen sijaan avaa tälle elämänmakuisten, kiinnostavien ja yksityiskohtaisten kokemusten kautta konsultti-asiakassuhdetta ja sen merkitysten moninaista kenttää. Tarinan ”hyvyyttä” ei mitatakaan yleistettävyydellä tai totuudenmukaisuudella – narratiivien arvioinnissa olennaisia asioita ovat pikemminkin tarinoiden vakuuttavuus, kiinnostavuus ja innostavuus.

Edellä käsiteltyihin näkemyksiin vedoten koen, että tutkimukseni tarjoaa taustaoletuksensa puitteissa luotettavaa tietoa tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä ja asettamastani tutkimusongelmasta. Tutkimuksen luotettavuutta olisi ollut mahdollista lisätä esimerkiksi triangulaation keinoin (esim. Hirsjärvi ja Hurme 2001) käyttämällä sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä rinnakkain tai keräämällä ihmisten kokemuksia ja tarinoita

konsultointihankkeen ollessa vielä käynnissä tai heti vuorovaikutus- ja yhteistyöhetkien jälkeen, jolloin mahdolliset jaetut organisaation tarinat ja muiden osapuolten kertomukset eivät olisi ehtineet vaikuttaa haastateltavien tarinoin. Nämä olisivatkin luonnollisia lähtökohtia konsultti-asiakassuhteen jatkotutkimukselle.

4 Kohdeorganisaatiot ja tutkimusilmiö

Kuten todettua, tarkastelen tässä tutkielmassa kansainvälisen teollisuusyrityksen Suomen organisaation yhdessä liiketoimintayksikössä toteutetun muutosohjelman läpivientiin liittyvää konsultointihanketta. Seuraavissa kappaleissa esittelen kyseistä kontekstia tarkemmin kuvailemalla ensin kohdeorganisaatioita, sekä konsultti- että asiakasyritystä, ja sen jälkeen itse muutosohjelmaa ja konsultointihanketta sekä niiden luonnetta ja tarkoitusta. Sekä asiakas- että konsulttiyrityksen kanssa tekemiäni salassapitosopimusten takia en kerro yritysten nimiä ja kuvailen yrityksiä vain lyhyesti ilman täsmällistä kuvausta yritysten piirteistä, historioista, tunnusluvuista tai muista tunnistettavista asioista. Sitä vastoin pyrin antamaan riittävän kuvauksen yrityksistä sekä mahdollisimman seikkaperäisen kuvauksen tutkimuskontekstina toimivasta konsultointihankkeesta, jotta luon mahdollisimman hyvät edellytykset analyysiosiossa käsittelemieni tarinoiden tulkitsemisen mahdollistamiseksi auttamalla lukijaa hahmottamaan, missä olosuhteissa haastateltavat ovat eläneet ja missä kontekstissa heitä tutkijana tulkitseen.

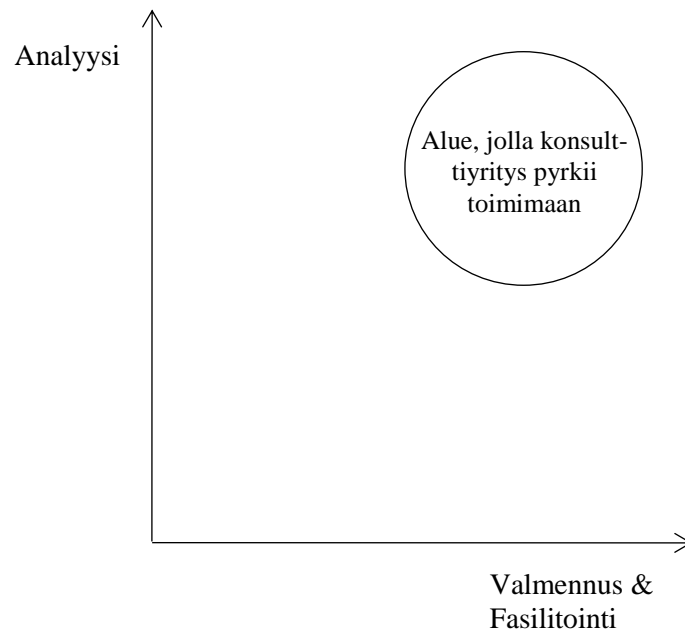
4.1 Kohdeorganisaatiot

Konsulttiyritys

Konsulttiyritys on tutkimuksen tekohetkellä noin 100 henkilöä työllistävä liikkeenjohdon konsultointipalveluihin keskittynyt asiantuntijayritys. Yritys tarjoaa konsultointi- ja valmennuspalveluita korostaen tiiviiseen yhteistyöhön asiakkaiden kanssa perustuvaa toimintatapaa. Yrityksen asiakkaita ovat pääasiassa suuret ja keskisuuret suomalaiset ja kansainväliset yritykset sekä julkisen sektorin organisaatiot.

Konsulttiyrityksen edustaja ja partneri hahmottaa liikkeenjohdon konsultoinnin kenttää ja oman yrityksensä sijoittumista siinä erottamalla analyysiin perustuvan konsultoinnin valmentamiseen ja fasilitointiin perustuvasta konsultoinnista. Analyysiin perustuvan konsultoinnin hän hahmottaa syvällisenä bisnesosaamisena ja bisnesosaamisen ostamisena: esimerkiksi strategian laatimisena ja markkinatutkimusten tekona. Valmentamisella ja fasilitoinnilla hän puolestaan viittaa asiakkaan ajattelun haastamiseen, tiedon kaviamiseen asiakkaasta ja asiakkaan ajattelun ohjaamiseen ottamatta kantaa varsinaiseen konsultoitavan asian sisältöön. Konsulttiyritys pyrkii sijoittumaan tässä konsultointipalveluiden kentässä tarjoamalla läheiseen kumppanuuteen asiakkaan kanssa perustuvia

palveluita tarjoamalla sekä analyysiin että fasilitoivaan otteeseen keskittyvää konsultointia (kuva 3).



Kuva 3: Konsulttiyrityksen tarjonta ja erottautuminen. Lähde: Konsulttiyrityksen edustajan haastattelu.

Asiakasyritys

Asiakas konsultointihankkeessa oli suuren kansainvälisen teollisuuskonsernin Suomen organisaatio ja yksi sen kolmesta liiketoimintayksiköstä. Yritys työllisti hankkeen käynnistämisen aikaan Suomessa useampia tuhansia työntekijöitä. Haastatteluissa asiakasyrityksen työntekijät luonnehtivat yritystään usein myös asiantuntijaorganisaatioksi. Kyseinen liiketoimintayksikkö oli hankkeen aikaan Suomen yksiköistä suurin työllistäen yli tuhat henkeä. Toteutettu ohjelma ja siten myös konsultointihanke kosketti välillisesti yksikön koko henkilöstöä. Tästä eteenpäin viitataan termillä Asiakasyritys kyseessä olevan yrityksen yksittäiseen liiketoimintayksikköön, jossa tutkielman kontekstina toimiva ohjelma toteutettiin.

4.2 Kuvaus tutkittavasta ilmiöstä

Asiakasorganisaatio muutoksessa

Konsultointihanke liittyi Asiakasyrityksen avustamiseen heidän muutosohjelmansa suunnittelussa ja läpiviemisessä. Kyseessä oli tarkasteltavan liiketoimintayksikön

ylemmän johdon toimeksiantama hanke. Hankeen tarve ilmeni Asiakasyrityksen emokonsernin päättämien ja toteuttamien organisaatiomuutosten jälkeen.

Asiakasyritys toimii teknologiavetoisella toimialalla, joka on 2000-luvulla ollut murroksessa ennen kaikkea globalisoitumisen ja nopean teknisen kehityksen seurauksena. Asiakasyrityksen emokonserni lakkautti vuonna 2006 maakohtaiset tulosityksikkönsä ja jakoi toimintonsa vuodesta 2007 alkaen maiden rajojen yli kolmeen liiketoiminta-alueeseen. Suomessa kahdessa kolmesta liiketoiminta-alueesta aloitettiin vuonna 2008 organisatoriseen muutokseen liittyvän siirtymäkauden käyttökustannusten säästöohjelmat. Vuosien 2007–2009 aikana jokaisessa konsernin Suomen yksikössä käytiin yhteistoimintaneuvotteluita, joiden seurauksena toteutettiin henkilöstön vähennyksiä. Yrityksessä oli käytössä uudelleensijoitusmenettely, jonka avulla työntekijät kykenivät etsimään uutta työpaikkaa yhtiön sisältä, yhtiön ulkopuolelta tai kouluttautumaan uusiin tehtäviin.

Ylimmän johdon päättämistä organisatorisista muutoksista käynnistynyttä muutosprosessia haluttiin tukea koko Asiakasyrityksen henkilöstön yhteisellä ohjelmalla. Ohjelmalla oli tarkoitus viestiä uudesta strategiasta ja alusta jäljellä oleville työntekijöille, osallistaa henkilöstöä paremmin yrityksen toimintaan, lisätä yhteistyötä yrityksen sisällä. Organisaatiomuutosten jälkeen työtyytyväisyys Asiakasyrityksessä oli laskenut, joten ohjelman avulla haluttiin parantaa työtyytyväisyyttä työntekijöiden keskuudessa. Ohjelma kosketti koko Asiakasyrityksen henkilöstöä. Ohjelmaa on luonnehdittu eri lähteistä riippuen muun muassa henkilöstöohjelmaksi, muutosohjelmaksi, muutoksenhallintaohjelmaksi ja uudistamisohjelmaksi.

Ohjelma koettiin luonteeltaan niin merkittäväksi, että Asiakasyrityksen johto päätyi pyytämään konsulttiyritystä yhteistyökumppaniksi, joka auttaa ohjelman suunnittelemisessa ja toteuttamisessa. Samaan aikaan konsernin toisessa Suomen liiketoimintayksikössä oli käynnissä vastaavankaltainen henkilöstöohjelma, jossa hyödynnettiin konsultteja, ja josta oli hyviä kokemuksia. Nyt tarkastelevasta hankkeesta haluttiin kuitenkin vähemmän konsulttivetoinen kuin toisen liiketoimintayksikön samanaikaisesta ohjelmasta.

Keväällä 2009 Asiakasyritys teki tarjouskierroksen jälkeen sopimuksen Konsulttiyrityksen kanssa konsultointipalveluiden ostamisesta henkilöstöohjelman suunnittelemisen ja

toteuttamisen tueksi. Konsulttiyritys oli mukana hankkeessa koko sen elinkaaren ajan tarjousten tekemisestä syksyllä 2008, ohjelman suunnittelemiseen (loppusyksy 2008 ja kevät 2009), toteuttamiseen (syksy 2009 & kevät 2010) ja ohjelman päättymiseen asti. Ohjelma päättyi kesällä 2010, kun Asiakasorganisaation eri liiketoiminta-alueiden henkilöstöohjelmat yhdistettiin koko Suomen toiminnot kattavaksi yhteiseksi henkilöstöohjelmaksi.

Tavoitteet ja tehtävät

Ohjelman julkilausutut tavoitteet olivat varmistaa, että liiketoiminnan suunta ja tavoitteet ovat kaikilla tiedossa, tarjota henkilöstölle mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa sekä löytää tehokkaampia tapoja tehdä yhteistyötä ja tukea henkilöstön ja esimiesten jaksamista. Ohjelman alkuvaiheessa mukaan liitettiin vielä esimiestyön kehittäminen.

Yhteistyökumppaniksi nimitetyn konsulttiyrityksen tehtäviksi määriteltiin hankkeen alussa laaditussa sopimuksessa ohjelman onnistumisen tukeminen seuraavien toimenpiteiden avulla:

- Ohjelman suunnittelu yhteistyössä asiakkaan avainhenkilöiden kanssa.
- Ohjelman sisältöjen ja moduulien kuten tilaisuuksien ja niiden välisten toimenpiteiden luominen ja toteuttaminen yhteistyössä asiakkaan avainhenkilöiden kanssa.
- Ohjelman tukemiseen tarvittavien mallien ja menetelmien luominen yhteistyössä asiakkaan avainhenkilöiden kanssa.
- Ohjelman kokonaisvaltainen ohjaaminen ja hallinta asiakkaan avainhenkilöiden kanssa.
- Osallistuminen projekti- ja ohjausryhmätyöskentelyyn.

Tehtäväkokonaisuuksia yhteistyösopimuksessa määriteltiin viisi kappaletta:

- *Muutosohjelman johtaminen:* suunnitelman laadinta, projektikokousten suunnittelu ja fasilitointi, muutoksen työkalujen suunnittelu ja toteuttaminen.
- *Muutosverkoston hallinta:* konsultointi- ja fasilitointituki, muutosjohtamisosaamisen ja -taitojen valmentaminen.
- *Tilaisuuksien hallinta:* kokonaissuunnittelu, hallinta, toteutus ja fasilitointi.
- *Sosiaalinen media:* benchmarking, kokonaisuuden valmistelu, lanseeraus &

kehittäminen.

- *Viestintä*: suunnittelun toteutuksen tuki ja sparraus.

Yllä kuvatut toimet olivat siis tarkoitettuja keinoja ja kanavia ohjelmalle asetettujen neljän tavoitteen; strategian viestimisen, henkilöstön osallistamisen, yhdessä tekemisen ja johtamisen ja esimiestyön kehittämisen; saavuttamiseksi. Merkittävimmäksi yksittäisistä tehtäväkokonaisuuksista määriteltiin allokoitavien resurssien perusteella tilaisuuksien hallinta. Konsulttien keskeisenä tehtävänä oli siis avustaa ohjelman johtamisessa sekä suunnitella ja toteuttaa tilaisuuksia ja tapoja yrityksen uuden strategian ja strategisten tavoitteiden viestimiseksi henkilöstölle, vuorovaikutuksen lisäämiseksi henkilöstön ja johdon välillä, henkilöstön osallistamiseksi yrityksen päätöksentekoon ja yhteistyön lisäämiseksi sisäisten sidosryhmien kanssa. Konsultin tehtävät muistuttavat siis yhtäältä ylhäältä alas etenevää strategiakonsulttia, viestinviejää johdolta henkilöstön suuntaan, sekä alhaalta ylös etenevää kehittämiskonsulttia, vuoropuhelun synnyttäjää organisaation sisällä, jotta organisaation sisäinen itsensä auttamisen prosessi käynnistyisi.

Organisoituminen

Edellä kuvattujen tehtävien toteuttamiseksi muodostettiin projektiorganisaatio. Alkuperäinen projektiorganisaatio (liite 1) jaettiin johtoryhmään, ohjausryhmään, projektiryhmään, stream-ryhmiin ja muutosverkostoon. Liite 1 listaa myös ryhmien vastualueet. Johtoryhmää lukuun ottamatta jokaisessa ryhmässä oli sekä asiakkaita että konsultteja.

Projektiorganisaatio eli ja muokkautui ohjelman aikana. Muun muassa Stream-ryhmät korvattiin Liiketoiminnan yhteyshenkilöt -ryhmällä. Liiketoiminnan yhteyshenkilöiden vastuulla oli projektisuunnitelman mukaisten toimenpiteiden sovittaminen liiketoiminnan tarpeisiin yhdessä projektiryhmän kanssa. Stream-ryhmille alun perin allokoitu tehtävien toteuttamisvastuu siirtyi projektiryhmälle.

Ohjelmalle nimetyt avainhenkilöt olivat ohjelmajohtaja, joka vastasi ohjelman käynnistämisestä ja johtamisesta sekä johtoryhmän kanssa toimimisesta; ohjelmapäällikkö, joka vastasi ohjelman koordinoinnista ja toteuttamisesta sekä konsulttiyrityksen projektijohtaja, joka toimi asiakkaan ohjelmapäällikön vastinparina. Nämä avainhenkilöt olivat mukana sekä hankkeen ohjausryhmässä että projektiryhmässä.

Toiminta

Tehtäväkokonaisuuksien toimeenpanoa asiakkaan ja konsulttien yhteisestä toimesta toteutettiin muun muassa seuraavilla tavoilla:

- Tilaisuuksia ja tapahtumia järjestettiin jokaiselle organisaatiotasolle.
 - Asiakasyrityksen sisäisille tiimeille suunnatut tehtävät
 - Henkilöstölle suunnatut tilaisuudet Asiakasyrityksen eri paikkakunnilla
 - Esimiehille suunnatut yksikköpäivät
 - Johtoryhmälle suunnatut strategiasessiot
- Johtamisen ja esimiestyön kehittämiseksi järjestettiin siihen tähtäävä valmennusohjelma. Ohjelmalla pyrittiin antamaan esimiehille valmiuksia ja taitoja johtaa entistä paremmalla yhteistyöllä, innostuneilla ihmisillä ja yhteistyökumppaneilla sekä oman johtamistyön entistä paremmalla fokusoinnilla
- Ohjelman viestintää toteuttamiseksi sosiaalista median hyödyntäen perustettiin ohjelmalle oma portaali, blogipalsta sekä järjestettiin johdon chat-tunteja, joissa johto vastasi henkilöstön kysymyksiin.
- Muutosverkostoa valmennettiin ja fasilitoitiin muutoksen eteenpäin viemiseksi organisaatiossa.

Lähtökohtana tehtäväkokonaisuuksien toimeenpanossa oli, että toiminta ohjelman aikana oli asiakasyrityksen itsensä näköistä. Konsulttien oli määrä suunnitella ja tukea tekemistä ja osallistua siihen, mutta pysyttäytyä taustalla suhteessa asiakasyrityksen omaan henkilöstöön. Ideana oli myös vähentää konsulttien roolia projektin alusta loppua kohden ja kasvattaa asiakasyrityksen omia henkilöitä tekemään konsulteille alussa annettuja tehtäviä. Yhtenä tavoitteena oli siis asiakasyrityksen henkilöstön kyvykkyyden lisääminen ohjelman osa-alueiden kuten tilaisuuksien läpiviennin toteuttamisessa.

Yllä olevien asiakasyrityksen ja konsulttiyrityksen toimenpiteiden lisäksi asiakasyrityksessä järjestettiin ohjelman aikana ohjelmaan liittyvä, mutta konsultointihankkeesta erillinen yrityksen asiantuntijoille suunnattu valmennus. Kyseinen valmennus tilattiin ul-

kopuoliselta palveluntarjoajalta, jonka katsottiin voivan tarjota laadukkaampaa palvelua asiakasyrityksen sen hetkiseen tarpeeseen.

Ohjelman onnistumisen mittarit

Ohjelma ja konsultointihanke kestivät runsaat puolitoista vuotta. Henkilöstöohjelman tärkeimmäksi mittariksi asetettiin työtyytyväisyys, sillä työtyytyväisyyden parantumisen katsottiin heijastelevan ohjelman tärkeimpien tavoitteiden saavuttamista eli parempaa ymmärrystä strategiasta ja omasta asemasta suhteessa strategiaan, lisääntyneitä osallistumismahdollisuuksia ja parannusta sisäisessä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa. Työtyytyväisyyttä, työntekijöiden sitoutumista ja näiden paranemista pyrittiin mitaamaan kahden eri sisäisen mittarin avulla.

Ensimmäinen ohjelman onnistumista määrittämään mittareista oli koko asiakaskonsernin laajuudessa käytössä oleva työntekijöiden sitoutumisen astetta mittaava luku. Luku kuvastaa prosenttiosuutta yritykseen tavoitellulla tasolla sitoutuneista työntekijöistä ja se määritellään vuosittain tai kerran kahdessa vuodessa tehtävällä kyselyllä, jolla arvioidaan työntekijöiden käsitystä yrityksen arvoista, liiketoiminnasta, sisäisistä suhteista ja kyvystä saada asioita tapahtumaan. Kyseisen mittarin lähtötaso alkuvuonna 2009 oli 50 %. Ohjelman tavoitteeksi oli asetettu 70 % ja ohjelman loppuessa luku oli 64 %. Myös kyseisen kyselyn vastausprosenttia tarkasteltiin. Vastausprosentille asetettu lähtötaso oli 66 %, tavoitetaso 85 % ja saavutettu taso 70 %.

Työtyytyväisyyttä seurattiin myös toisella kyselyllä tai mittarilla, fiilismittarilla, jonka avulla pyrittiin arvioimaan positiivisesti, neutraalisti ja negatiivisesti ohjelmaan ja yrityksessä työskentelyyn suhtautuvien työntekijöiden ja esimiesten määrää. Fiilismittarin taso selvitettiin myös kyselyllä, jossa pyydettiin muun muassa arvioimaan oman työn vaikutusta asiakasyrityksen tulevaisuuden menestykseen. Ohjelmalle asetettu tavoite koko henkilöstön keskuudessa oli yli 75 % positiivisia ja alle 10 % negatiivisia vastauksia. Lähtötaso fiilismittarilla saaduille positiivisille vastauksille oli 40 % ja vuoden 2010 keväällä 73 % vastauksista oli positiivisia. Esimiesten keskuudessa lähtötaso fiilismittarista saaduille positiivisille vastauksille oli 82 %, tavoite 90 % ja saavutettu taso 90 %.

Konsultti ehdotti, että sisäisten mittareiden lisäksi hankkeen onnistumista mitattaisiin ulkoisilla liiketoimintamittareilla kuten liikevaihdon tai tuloksen seuraamisella. Asiakkaan ja konsultin yhteisen pohdinnan jälkeen näiden muuttujien ei kuitenkaan koettu

olevan olennaisia ohjelman onnistumista kuvaavia mittareita. Konsulttiyritys on asiakasyrityksen suostumuksella käyttänyt tarkasteltavaa hanketta referenssinänsä muutoksenhallintaohjelman läpiviennistä. Kuvaus ohjelmasta ja sen saavutuksista on julkaistu muun muassa konsulttiyrityksen asiakaslehdessä.

Edellä olevissa kappaleissa olen pyrkinyt kuvaamaan mahdollisimman seikkaperäisesti kontekstia, jossa konsultin ja asiakkaan suhde on ilmennyt, ja jossa tutkittavat ovat eläneet. Pyrin seuraavaksi ymmärtämään tutkimaani ilmiötä eli konsultti-asiakassuhdetta edellä kuvaillussa kontekstissa tiettyjen ehtojen vallitessa rakentuvana ilmiönä. Tätä ymmärrystä lisätäkseni olen rakentanut konsulttien ja asiakkaiden välisestä suhteesta neljä juonellista tarinaa, jotka kuvastavat haastateltavien kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä.

5 Tarinat

Tässä osiossa pyrin tuomaan esiin niiden henkilöiden äänen ja tarinat, jotka ovat olleet tiiviisti mukana konsultointihankkeeseen, osallistuneet konsultin ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen ja siten luoneet konsultti-asiakassuhteen. Tekemiäni haastatteluiden perusteella olen koonnut neljä tarinaa konsultti-asiakassuhteesta: yhden asiakkaan tarinan, yhden konsultin tarinan ja kaksi yhteistä tarinaa. Tarinat eivät kuvasta kenenkään yksittäisen henkilön mielipidettä, vaan olen yhdistellyt eri henkilöiden kommentteja tähdäten erilaisten juonien tulkitsemiseen aineistosta. Tarinoiden voidaan katsoa kuvaavan yksittäisiä osapuolia laajemman joukon tulkintoja konsultti-asiakassuhteesta sekä kertovan todellisuuden tulkitsemisen ja jäsentämisen tavoista ja mahdollisuuksista sekä hankkeessa koetuista yhteisistä asioista.

Tarinat nostavat esiin useita kirjallisuuskatsauksessa mainittuja teemoja kuten konsultointiin työnä liittyvän epäselvyyden, epävarmuuden ja organisaatiopolitiikan; asiakkaan osuuden konsulttipalveluiden luomiseen; konsultin roolien moninaisuuden, tulkinanvaraisuuden ja ristiriitaisuuden; tiedon siirtämisen vaikeuden; konsulttien samanlaisen ulkopuolisuuden ja sisäpiiriläisyyden; konsulttien vaikutuksen asiakkaan identiteettiin sekä konsultti-asiakassuhteen useat erilaiset merkitykset ja vuorovaikutuksessa määrittävät muodot. Koen, että tarinoista tekee mielenkiintoisia ennen kaikkea niiden, omakohtaisuus, erilaisuus ja jopa ristiriitaisuus, yksityiskohtaisuus ja elämänmakuisuus.

5.1 Asiakastarina: Uusia ideoita ja muutoksen käynnistys- ja toteutusapua

Siinä vaiheessa kun suunniteltiin tätä hanketta niin oli itsestään selvää et me tarvitaan siihen ulkoista apua. Lähtökohtaisesti me käytetään konsultteja tai haluttiin tässäkin käyttää konsultteja siten et se ohjelma on meidän itsemme näköinen. Se on meidän ohjelma jossa konsultit ikään kuin auttavat. Vieläpä siten et konsulttien käyttöä sitä haluttiin vähentää sen ohjelman kuluessa. Eli se aloitettiin isommalla konsulttipanoksella kuin mitä se päätettiin. Ajateltiin et konsultteja käytetään siinä nimenomaan alkuvaiheessa siihen et se kelkka saadaan liikkeelle ja sitten vähitellen niiden käyttö pienennettiin ja lopultakin pienennettiin nollaan.

Konsulteilla oli tavallaan kaks roolia. Toinen oli tämmöinen käsipareja ja jalkapareja -rooli ja toinen oli tämmöinen substanssirooli. Meillä ei kerta kaikkiaan oo semmoisia henkilöitä jotka pystyis tämmöistä kokonaisuutta pyörittämään tai joita me pystyttäis irrottamaan tästä operatiivisesta tekemisestä pyörittämään tämmöistä hommaa. Siinä meillä tietysti varmaan oli se että on ihan hyvä että me saadaan siihen joku konsulttiyritys jolle maksetaan siitä et ne tekee sen työn mikä me muuten itse jouduttaisiin tekemään. Kun mä tiedän meidän [yksikön] kehitysresurssit jotka oli minimaaliset niin musta se on selkeä et se meidän kehittäjä on ikään kuin tarpeiden kokoaja ja ideoija mut et hän tarvitsee sit oikeasti jonkun joka sen konkreettisesti suorittaa mitä tää meidän kehitysihminen kertoo. Eli ikään kuin sieltä tulisi sitä helpotusta meidän tekemisiin ettei jouduttais tekee kaikkea itse käsipelillä.

Kyl se tavoite oli et konsultit auttaa meitä tän niinku ohjelman strukturoinnissa joka tarkoittaa et mitkä on ohjelman tavoitteet miten se pilkotaan eri näköisiin osakokonaisuuksiin esimerkiksi viestintään ja strategiaan ja sitten eri näköisiin työryhmiin. Konsultit avas sitä kirjoo et mitä on toteutettu muualla et niistä toimenpiteistä mitä me halutaan toteuttaa niin meillä oli suurempi mahdollisuus tai suurempi kirjo mistä valita mitä elementtejä me meidän muutosohjelmaan otetaan. Meillä on tietysti tuntumaa tähän meidän ympäristöön ja monilla meistä on työkokemusta monista muista organisaatioista mutta ajateltiin että otetaan kumppani jolla on tuntumaa siihen miten tämmöisiä vastaavia asioita on tehty muissa yrityksissä. Tavallaan benchmarkattiin mitä muissa isoissa yhtiöissä on tehty. He toi tavallaan paljon sitä tietoa. Hyvin monet tämmöiset muutosohjelmat tietyllä tavalla toistaa ohjelmia ne toistaa niinku toistensa malleja ja kaavoja. Et siinä on tietynlainen kaava mikä kannattaa kopioida. Me haettiin sitä ikään

kuin metodologiaa elikkä tietyllä tavalla tämmöistä muutosohjelman rakennetta et minkälaiset vaiheet siinä on, miten sitä on tehty muissa yrityksissä, missä on onnistuttu, missä on epäonnistuttu ja sillä tavalla niinku sitä kokemusta vastaavanlaisista tekemisistä niin että ikään kuin meidän ei tarvii lähteä ihan nollasta liikkeelle.

Toisaalta tämmöinen suurempi partneri siinä toisi sitä lisäarvoa et sieltä saataisiin myös jotain sellaista vähän erilaista vähän semmoista jotain uutta. Siinä haluttiin myös sitä et konsultin pitäisi pystyä luomaan semmoista uutta innovatiivisuutta. Kun me tääl itse lähetään jotain tekemään niin se on tietysti helposti aina vähän samankaltaista et siihen ei tuu semmoisia uusia näkemyksiä eikä välttämättä mitään sellaista erilaista mitä ihmiset tuntuu aina hirveästi odottavan. Usein kuulee et no onhan näitä nähty ja onhan näitä tehty ja näin. Niin varmaan just se oli siinä se et nyt saadaan varmaan joitain sillä lailla mukavampaa että saadaan ihmiset innostumaan et nyt tulee sellainen kunnon ohjelma et se ei ole mikään tällainen kotikutoinen versio mikä on täällä meillä taas omin voimin vain värkätty. Et vähän molempia toisaalta tekemisen mallia ja toisaalta ihmisiä.

Siinä aluksi kokonaisuus oli heillä ja heiltä tuli siihen se sabluuna et miten [henkilöstö-]tilaisuuksia toteutetaan ja tehdään läpi. He huolehtivat myös tietyistä yksityiskohdista et millä lailla paikan päällä toimitaan ja suunnitteli niitä ryhmäkokoontumanoja et minkälaisilla määrillä voidaan mennä tai paljonko tarvitaan vetäjiä konsultteja, kuinka suuria ryhmiä on, ne kaikki aikataulut ja tämmöiset miten ne toimii. Koska vaihtoehtona on aina se et siinä on joku meidän henkilö tekee sen saman jonka pystyy varmasti tekemään mutta se edellyttää sen et se henkilö tietää mitä se tekee ja se on pois sen jostain muusta työajasta. Me tavallaan ulkoistettiin tämmöinen tilaisuuksien junailu siinä alkuvaiheessa mäille konsulteille. Joka on siis ihan perus melkein siis se ei nyt oikein mitään konsultointia edes ole että sen voi kuka tahansa vuokratyöläinen tehdä mut se edellyttää siihen asiaan vaan perehtymistä.

Yhdessä me niiden konsulttien kanssa käytiin läpi mitä tavoitteita meillä on sillä valmennuksella ja ne toi siihen niinku ideoita ja yhdessä me ideoitiin sitä mitä se valmennus voisi olla. Ja sit se et he konkreettisesti toteutti sen valmennuksen heidän resursseillaan. Kyllä se on se et ne suunnittelee ja myös toteuttaa sen. Et ne toteuttaa sen mut meitä oli sit meidän edustaja seuraamassa sitä heidän toteutustansa et vastaako se sitä mitä me ollaan tilattu. Mul jäi se mieleen et he pystyivät kuitenkin joustamaan ja

aika nopeasti sit miettimään sitä uutta aikataulutusta tai kellotusta tai niinku jollain lailla niitä kokoonpanoja uusiksi. Mun mielestä se oli sellainen hyvä puoli et he tekivät kyllä joustavasti niitä muutoksia kun niitä meiltä kuitenkin tuli.

Sit vaan loppuosassa heitä käytettiin tällä lailla teknisesti juuri fasilitoimassa tai ryhmiä vetämässä tai jotain tällaista. Ne kutsu 30 ihmistä kasaan ja piti sen päivän niille et sitähän se fasilitoija niiku tekee et laitetaas nyt ryhmätyölaput kirjoitetaas fläpille ja pannaas fläpitiä vierekkäin ja liikutellaan keltaisia lappuja. Monesti tää fasilitointi oli tämmöistä low-level-fasilitointia et se oli tavallaan sen tilaisuuden fasilitointia enemmän kuin sen asiasubstanssin fasilitointia. Monesti jos on tämmöinen vaikea strategia-prosessi niin sen strategian fasilitointi on erittäin vaikeaa. Et sä saat tilaisuuden hyvin vietyä läpi ja siitä jää kuulijoille joitakin juttuja mieleen niin se on kuitenkin paljon helpompaa. Se on niinku ryhmän vetämistä. Fasilitointi pystytään tekemään oman porukan toimesta. Ei meidän olisi tarvinnut muuten niitä osaamisen näkökulmasta ottaa jos meillä olisi ollut tarpeeksi sellaisia ihmisiä. Se oli meidän lisäresurssi jota me käytettiin siinä tapauksessa.

Sit tämmöinen mieleen jäävä asia on tämmöiset isot aloitustilaisuudet kun homma lähtee liikkeelle ja siel puhuu joku hyvän ja pitkän kokemuksen omaava konsultti et mitä maailmalla ollaan tehty. Et tällaiset tietysti jää mieleen koska helposti tällaiset isot yritykset on sisäänpäin lämpeneviä sil tavalla et tääl mietitään kovasti näitä omia asioita ja maailmalla tapahtuu jotain et maailma muuttuu aivan toiseksi ja sä silti mietit vaan tätä sun omaa bisnestä niin sehän on pahimpia virheitä mitä voi tehdä niin silloin on hyvä et sul on joku tämmöinen niinku mind blowing -konsultti kertomassa vähän muusta.

Tällä [ohjelmalla] saatiin aikaseks se et itse asiassa se mitä tavoiteltiin et saatiin kaikki mukaan yhdessä tekemään ja sitä kautta saatiin liiketoiminta tietyille niinku kasvu-uralle tai tietyille paremmalle uralle. Valtaosiltaan tää tehtiin omilla resursseilla omin voimin. Mut väitän et koko ohjelma olis pystytty viemään läpi ilman konsultteja mutta et se saatiin liikkeelle paremmin konsulttien kanssa. Substanssimielessä konsultit ei ratkaisevaa lisää tuoneet verrattuna omaan väkeen. Meilläkin on paljon ihmisiä jotka on toimineet muissa kansanvälisissä firmoissa. Pystyy tuomaan varmasti sitä samaa sisältöä. Kysymys on vaan siitä kun kaikkia ihmisiä ei voi irrottaa tällaiseen ohjelmaan et ostetaan resursseja kertomaan se asia mikä kyllä itsekin voitaisiin tehdä mut ei ehdi-

tä tekemään. Mä en missään nimessä ylikorosta konsulttien roolia et se on 95 % omaa työtä ja 5 % konsulttien työtä. Tämmöset konsulttivetoiset asiat on vähän niinku veden kantaminen kaivoon kuitenkin et sä saat sillä jotain aikaseks mut saat sä sillä pysyvää aikaseks jos siin ei oo tavallaan se porukka ja ihmiset mukana. Ja tällä me saatiin tavallaan se homma liikkeelle mut me saatiin kuitenkin porukka mukaan.

Monesti se vastine tämmösissä asioissa on vähän niinku abstrakti mut kokonaisuutena arvioiden kyllä he onnistu saamaan tän projektin aika hyvin liikkeelle. Monesti konsultteja käytetään tilanteissa jossa halutaan saada asia liikkeelle koska omassa organisaatiossa on tuhansia asioita kokoajan liikkeellä ja jos sä yrität sen tuhannen ensimmäisen saada sinne joukkoon ja liikkeelle niin se lähtökitka voi olla erittäin kova ja siihen käytettiin tavallaan näitä. Liikkeellelähtö on aika tärkeä tällasessa firmassa kun täällä niin moni asia kilpailee siit johdon huomiosta ja liikkeellelähdistä. Tavallaan sellanen alkupamaus niin oli onnistunut. Siin oli hyvä struktuuri hyvät aloitustilaisuudet. Et kyllä he onnistu siinä mihin heidät palkattiin eli sen johtamisrakenteen luominen ja ne muutamit substanssipuheenvuorot joilla saatiin koko homma liikkeelle. Mun mielest nää on niitä lisäarvoja mitä konsultit voi nimenomaan tuoda. Se et joku piirtää hyvät kalvot ja kertoo et näin tätä johdetaan niin sehän me pystytään tekemään täällä itse kun on vaan aikaa piirtää kalvoja. Näin mä sanoisin ja kokonaisuutena arvioiden se oli kannattava investointi.

Jos ihan rehellinen oon niin kauheasti muuta tähän ohjelmaan en näe heidän tuovan et nää yhtiön asiat on kuitenkin monesti sellaisia mihin konsultit ei pääse käsiksi. Esimerkiksi johdon ja henkilöstön välisiä suhteita jotka voi olla hyvin monimutkaisia johtuen pitkistä historioista tai jostain työtaisteluista mitä monissa yhtiössä on päällä ja sellaisiin ulkopuolisilla jotka ei ole siinä prosessissa mukana ei oo mitään lisää annettavaa et ne täytyy täällä yhtiön sisällä pystyy päättämään. Se on haasteellista päästää sellaisiin tilanteisiin sisälle jos on niinku vuosikymmenien mittasia työsuhteita ja sitä yrittää parantaa joku konsultti ulkopuolelta. Et helposti ne konsulttien jutut on semmoisia yleistuuksia jotka tiedetään. Nää liikkeenjohdon yleiset lainalaisuudet on aikalaila samanlaisia, mut sit kun sä tuut tähän tavallaan operatiiviseen toimintaan niin se on aivan eri ja siinä päteminen tämmöisillä yleisillä totuuksilla on erittäin vaikeaa.

5.2 Konsulttitarina: Älykästä fasilitointia

Sanotaan et se oli mielenkiintoinen haaste ja haastava keissi joka lähetettiin henkilöstöohjelmalla liikkeelle joka itse asiassa oli mun näkökulmasta loppujen lopuksi strategian jalkautusprosessi enemmän kuin henkilöstöohjelma. Se suurin juttu siinä oli se et miten saada henkilöstö mukaan miettimään miten kasvetaan, miten [asiakasyksikön] liiketoiminta kasvaa, miten tää aika vois sanoo yleinen kasvustrategia oikeasti mitä se tarkoittaa ja miten se tehdään. Se oli se mun näkökulmasta se tärkein juttu täs hankkeessa. Nää oli ehkä se kaikkein oleellisin ja miten meidän pitää muuttaa omaa johtamistamme jotta me saadaan tää yhteistyö toimimaan ja toimitaan paremmin yhteistyössä läpi näiden siilojen.

Kyllä se työnjako oli selvä et asiakas johti ja me autettiin. Ja jotta tähän saisi niinku vauhtia ja energiaa niin mä luulen et siihen tarvittiin konsulttia. Meil oli tää asiakasstrategian jalkautukseen, asiakasprosessiin valmiit templatet, valmiit prosessit ja menetelmät. Hyvin paljon asiakkaan omin voimin vietiin niitä läpi. Me oltiin enemmän taustalla. Autettiin valmisteluissa, mietittiin mietinnässä, templeittien tekemisessä ja vedettiin joitain osioita siitä. Aina ei näin ole mut tässä tapauksessa asiakkaalla oli tosi hyvä kyky johtaa tätä koko hanketta ja prosessia. Heillä oli selkeä halu miettiä mitä me tällä halutaan saada aikaiseks, heillä oli selkeä kyky organisoida nää sisäiset tekemiset, heillä oli selkeä halu viedä itse eteenpäin tätä prosessia näissä eri tilaisuuksissa eikä delegoida liikaa konsulteille. Siinä mielessä oli mukava toimia konsulttina ettei joutunut väärään rooliin.

Mut kyl siitä vaan sit noustiin ja lähetettiin tekee niit harjoituksia. Osallistettiin ihmiset, pistettiin ne tekee töitä ja sit pistettiin ne pohtii ja miettii näitä miten tuotat asiakashyötyä paremmin. Tuo ne menetelmät ja tuo sen prosessin. Ihmiset niistä miettii ja osallistuu. Se on niinku mitä konsultti tekee. Sisältö tulee näilt ihmisiltä. Me tuotiin niihin tämmösiä herättäviä esityksiä asiakashaastatteluita. Sit me tuotiin sinne tämmöinen työtapa ja prosessi tämmöiset työpohjat joita käytettiin ja sitten se tapa miten ne ryhmät jakoi näkemyksiään tämmöinen learning cafe et työtavat ja tämmöset kiertää ja ne arvioi toistensa töitä ja kaikki omistaa ne kaikki duunit mitä sieltä syntyy ja ei jää vaan niinku yhden pienen ryhmän omaksi jutuksi joka on just sitä ongelmaa ratkaissut. Nää on niitä menetelmiä. Vähän niinku voisi sanoa et älykäs fasilitointi.

Älykäs fasilitointi eroaa pelkästä fasilitoinnista siten et konsultti auttaa asiakkaita tunnistaa myös ne hyvät huonoista ideoista ja tuo kokemuksen mukaan. Ei silleen päälle liimaten vaan enemmänkin silleen kysymysten kautta. Et mä en usko semmoiseen tyhmään fasilitointiin jota paljon harrastetaan ja on firmoja jotka on erikoistuneet siihen et konsultit tulee sinne pelkällä prosessilla ymmärtämättä sitä substanssista kontekstista mitään. Tule vaan sillä fasilitointiprosessilla ja vetää sen läpi. Jossain tapauksessa se on ihan fine mutta mun kokemuksen mukaan suurimmassa osassa tapauksista asiakas ei kykene aina katsomaan itseään ulkopuolelta. Se on sen oman historian vanki. Ja konsultin tehtävänä on tuoda uusia näkökulmia sinne. Tyhmässä fasilitoinnissa se harvoin onnistuu. Sen takia mä uskon älykkääseen fasilitointiin jossa konsultin pitää tuoda myös substanssi osaamista mutta ei silleen et se kertoo asiakkaalle vaan siten et se auttaa asiakasta ottaa uudet näkökulmat omaan bisnekseensä. Se on se jutun juoni.

Siinä syntyi mun mielestä tän prosessin myötä muutama erinomaisen hyvä oivallus joka saatiin vietyä käytäntöönkin ja oikeasti toteutettiin.. Muun muassa semmonen meidän kanssa ei tartte tapella -hanke ja monta muuta. Ne synty sen oikeesti ihan systemaattisen työn kautta. Ihmiset pistettiin loppuasiakkaan silmin kattoo tätä ja mieltii näitä vaihtoehtoja mitä voitais tehdä enemmän ja voitais tarjota. Ihan niinku systemaattinen tämmönen luova prosessi tavallaan et systemaattinen ja luovuus ei oo toistensa vastakohtia. Päinvastoin.

Et tommoisissa tilanteissa niin konsultti tai ulkopuolinen valmentaja tai mikä se on niin on helppo kohde purkaa kaiken näkösiä tunteja. Koska ihmiset ei halua omille esimiehilleen tai omalle johdolle useinkaan ne on lojaaleja silleen kuitenkin aika pitkään. Ne ei halua sitä pahaa mieltä. Sit tulee konsultti se on kivaa osoittaa sitä pahaa mieltä. Et konsultin vika. Se on helppo kohde. Lokaa tulee niskaan. Siitä ei kannata välittää tässä kun tässä pelataan mun mielestä lopputuloksille etkä sä omista näitä keissejä. Et konsultin rooli on toimia ukkosenjohdattimena.

Siinä onnistuttiin saamaan semmonen niinku positiivinen kaiku sille ohjelmalle kaikesta huolimatta. Oli ihan selkeesti käsin kosketeltavissa et se muuttu se ajattelu. Mun mielestä me pystyttiin siellä tuomaan palauttamaan se luottamus ja uskomus et niitä ihmisiä oikeesti kuunneltiin ja jollakin tavalla ehkä se tuloksetkin mitä niissä fiilismittareissa ja niissä oli tuli just tän kautta et mentiin ja jalkauduttiin ja kuunneltiin aidosti niitä. Se henkilöstötyytyväisyyden kasvu tapahtu nimenomaan sitä kautta et ihmiset

pääs mukaan tähän prosessiin et hei miten me kasvetaan, mitä asiakkaat sanoo meistä, mitä meidän pitäis tehdä eri tavalla asiakkaiden silmissä ja ketkä asiakkaat meille on tärkeämpiä kuin toiset ja mitä me tehdään millä me saadaan wow-ilmiöitä aikaiseksi. Kyl se olennaisinta oli se laaja osallistaminen et ihmiset pääsivät sanomaan mikä niiden mieltä paino kun kolme vuotta oli leikattu kustannuksia ja tehostettu toimintaa koko ajan. Ja se oli se iso juttu et ihmiset oli päässyt mukaan sanomaan purkamaan sen oman pahan mielensä näis kokouksissa mut myös rakentaa uutta.

Selvästi tällä konsultoinnin tavalla tehdä sitä ohjelmaa kyllä lisättiin sitä dialogisuutta eli keskustelua johdon, esimiesten ja henkilöstön välillä oikein niinku big time. Et se oli kertakaikkisesti ihan käännteentekevä juttu ja siitä tuli erittäin hyvää palautetta. Ja se on selvästi sellainen asia missä onnistuttiin. Sen yleisen fiiliksen ja sen semmoisen taisteluhengen nostaminen siellä niin kyllä siinä onnistuttiin hyvin et jengi heräs siitä toistuvien yt-neuvotteluiden jälkeisestä tilanteesta ja innostui vähän siitä et tässä on nyt niinku paikka.

Mut mikä meidän osuus siinä [onnistumisessa] on niin kyl se on niinku aika mahdoton tehtävä määritellä mitenkään. Ja en mä oikeastaan edes usko et se on edes oleellista. Kannattaa kysyä olisiko ne saavuttanut nää tulokset ilman konsulttia. Useimmilla asiakkailla on sisäistä kokemusta vastaavaan juttuun mut ne ei oo saaneet niitä tuloksia. Konsultti on vähän niinku katalyytti, näkymätön ja ei näy lopputuloksessa mut silti tarpeellinen prosessissa. Et miten sä mittaat katalyyttia jos sä mittaat lopputulosta ja lähtöaineeksiä. Kannattaako mitatakaan jos sä tiedät kokemuseräisesti et katalyyttia tarvitaan. Oleellisempi mittari on nimenomaan nää asiakkaan mittarit. Sehän on se oikea lopputulos mihin tähdätään. Se on yks hailee tykkääkö ne konsultista vai ei kunhan ne tykkää siitä sisällöstä ja lopputuloksesta.

[Ilman konsulttia] mä veikkaan et siinä olisi käynyt silleen et johto olisi tehnyt johdon asioita, HR tehnyt HR:n asioita ja yksiköt tehneet yksiköiden asioita. Et kyllä me tätä kautta tuotiin siihen kumminkin linja et miten niitä hommia viedään eteenpäin. Et niissä tahtoo olla vaarana silleen monesti et ilman sitä ulkopuolista konsultaatiota et se menee kun toimitaan siilomaisesti niin siilomaisesti jatketaan sitä tekemistä. Et vaikea olisi yhtä voimakasta vuoropuhelua rakentaa sinne yrityksen sisälle kun mitä tota kautta tehtiin. Kyl mä sen näen että sen konsultoinnin kautta saatiin ihmiset ymmärtämään et he ei vaan muuraa tiiliä vaan et he rakentaa sitä kirkkoa.

5.3 Yhteinen tarina: Kumppanuutta muutoksen johtamiseen

Asiakas: Yleensä kun on tällainen isompi hanke niin sitä ei pysty talon sisäisesti välttämättä tekemään vaan siihen tarvitaan tällaisista ammattimaista apua varsinkin siinä suunnitteluvaiheessa ja sitä sovitusti tietyissä toteuttamisvaiheissa. Meillä hän ei ihan omin voimin lähdetä toteuttamaan kuin joitain pienempiä valmennuksia et aina kun on kyse suuremmasta hankkeesta niin tarvitaan yleensä joku yhteistyökumppani.

Kun yhteistyökumppania haetaan niin siinä käydään keskustelua siitä nykytilasta ja siitä tavoitetilasta mihin meillä olisi pyrkimys ja sitten mietitään et millä keinolla. Konsulttihan täytyy olla semmoista osaamista et se pystyy benchmarkkaa et jossain on tehty näin ja toisessa paikassa näin ja sitä pitäisi pystyä kartoittaa se meidän yrityksen tilanne niin et se osais sanoa et tällaisella tavalla tätä asiaa voisi viedä eteenpäin. Niiden pitäisi tavallaan pystyä kertomaan siitä et teillä ikään kuin tarvitaan tällaisia asioita ja sitä toisaalta heillä pitäisi olla se kokemus et tällaisilla keinoilla näitä asioita on yleensä viety eteenpäin. Ja sitten siinä soviteltais vähän sitä et sitä meidän tahtotilaa ja he peilaavat sitä siihen sitä et mikä se heidän näkemyksensä on siitä et näin se voisi mennä. Sellainen ikään kuin valmis sabluuna joka sitä sovitetaan tähän meille.

Mun mielestä heidän täytyy pystyä jossain vaiheessa esittämään sellainen kokonaissuunnitelma siitä asiasta, johon on kirjattu se et jos tällä ohjelmalla on tällaiset tavoitteet niin se voisi mennä näin. Sellanen suunnitelma jossa kerrotaan ne pääpiirteittäiset keinot ja aikataulu ja sitä se tän ohjelman vaikuttavuus ja mahdollisesti sitten et voidaanko sitä jotenkin mitata. Miten voidaan todentaa se et siitä on jotain tulosta.

Meillä oli siis tavoitteena se et me saatais semmonen jäykkä ohjaava konsulttiivinen puoli siihen joka tavallaan katsoo sitä kokonaisuutta yhdessä sen yhteyshenkilön kanssa joka on meillä täällä. Konsultilla myös pitää olla se rooli et konsultilla on se kokonaisuus hanskassa et joku pitää käynnistää nyt tai nyt pitäisi suunnitella tämä. Piti niitä nauhoja kädessä et mitä tapahtuu ja mitä pitäisi tehdä nyt et nyt on ohjausryhmä ja nyt on tämä ja mikä sitten on.

Konsultti: Yks odotus [asiakkaalta] meille oli tällaisen ohjelman läpivienti ja johtaminen ja sen tekeminen. Mitä se käytännössä vaatii ja minkä tyyppisiä juttuja tähän pitäisi ottaa mukaan ja miten nämä nivoutuu ja näin ja saadaan se orkesteri pyöri-

mään oikeaan suuntaan. Ja miten konsultit siihen pystyy niin perustuu tietysti siihen et konsulteille tällaiset muutoshankkeet on arkipäivää. Me tehdään tätä koko ajan. Me ollaan tehty satojen yritysten sisällä näitä ja tehdään koko ajan. Meidän oppimiskäyrä on ihan eri kohdassa. Se on se syy minkä takia me pystytään nopeuttamaan näit prosesseja kun me ei jähkailla ja ihmetellä että mikä sopisi tähän näin vaan meillä on heti valmiit sävelet ja valmiit jutut ja menetelmät ja sit me tiedetään et ne toimii.

Ja toinen syy oli et tähän tarvittiin varmaan joku joka katsoo tätä ulkopuolisin silmin. Neutraalinäkökulma mitä tässä oikeasti tarvitaan, mitkä on ne kipupisteet mihin pitää puuttua. Jos sä oot itse siellä uimassa happamassa vedessä niin on vaikea nähdä mikä tässä on mihin pitää tarttua. Ulkopuolinen näkee oitis välittömästi et hetkinen nämä on ne hommat näihinhan pitää nyt oikeesti puuttua.

Asiakas: Konsultilla oli semmonen neuvova ote ja semmonen et kun mä kerroin jonkun huolen niin mä saatoin saada sieltä vastauksen tai sitten jakaa sen huolen niin että tehtiin korjausliikkeitä. Mulla tässä hektisessä vaiheessa tällainen sparrausapu et mitä mä tämän kanssa teen ja nyt musta tuntuu et toi meidän esimerkiksi joku ei toimi esim tää et mä en saa hanksaan tätä et miten hän näkee tämän. Semmoista konsulttityötä mistä saa todellista käytännön apua tarvittaessa et esimerkiks nyt on tehtävä johtoryhmälle esitys tästä. Mitä me tähän laitetaan voidaan yhdessä suunnitella. Sit voidaan sopia et kumpi puoli tekee sen käytännön työn. Me käytiin esimerkiks ohjausryhmän materiaaleja et mitä meidän täytyy kertoa sinne ja sit me käytiin läpi et voisko se olla luvattuna näin ja sitten me saatiin tavallaan se ohjausryhmän materiaali semmoiseksi et me saatiin se jämäkästi vedettyä siinä ajassa ja kerrottua ne asiat johdolle mitkä on oleellisia. Ja sitä apua et näin tämän asian voisi kuvata PowerPointilla et tarkoitatko tätä ja tätä ja nyt meidän pitäis esittää tämä asia johdolle näin. Näkemystä millä tavalla johdolle esitetään tiettyjä asioita, millä tasolla, kuinka paljon, ja ehkä myös ihan et millä terminologialla ja sanoilla. Tämmöstä konsultatiivista sparrausapua, keskusteluapua, ohjausta sellasta.

Sitten tavallaan sitä seurantaakin myös et heiltä saatiin hyvin se että he niinku pakottivat meidät siihen et meidän täytyy katsoa myös taaksepäin ja seurata ja katsoo et mitä on saavutettu ja pitää osata kertoa johdolle ne saavutukset ja vastaavasti pitää johdolle kertoa sitten et nyt on mennyt näin ja nyt halutaan jatkaa näin. Eli sain aika paljon apua siihen et miten johdon kanssa tästä keskustelen ja miten esitän onnistumiset

ja tilanteet ja mitenkä esitän sen jatkojutun et miksi sen kannattais mennä näin. Tavallaan se et tällaset suuret konsulttifirmat tietävät sen et milloin ja missä vaiheessa näitä asioita pitää johdolle viedä ja muistuttaa ja millä tavalla tällainen asia pitää olla esillä johdon agendalla kuinka heitä mahdollisesti saadaan tähän mukaan. Tietysti se on osittain heidän myyntityötänsäkin.

Konsultti: Et jos mä nyt mietin sen ohjelman johtamisen ja tilaisuuksien osalta niin välillä aika tiukastikin piti painottaa sitä et mitä me ollaan tekemässä oikeesti. Tavallaan se viestin kirikkaana pitäminen koko ajan kun niitä tapahtumia suunniteltiin ja pohdittiin siis sieltähän se tuli. Siis konsultointityön kautta se tuli et mitä lähdetään puhumaan mitä asioista nostetaan esille et kyllähän sil oli varsin merkittävä rooli. Et se tahto ehkä lähtee niinku vähän pellolle et se fokuksen pitäminen jollakin tavalla siinä et mikä se oikeesti sen ohjelman tarkoitus on. Et ei voi mennä tilanteeseen et tehdään niinku kalvot ja sit sinne mennään et tässä nyt näyttää lukevan tämmöstä vaan sen pitää olla uskottava sen viestin. Et se oli just sitä työtä mitä sit tein siinä aika paljonkin.

Asiakas: Konsulttifirman kans et hehän tarjos tai meil oli jotain tällaisia illallisia tai jotain tällasia hauskoja joissa tätä yhteistyökumppanuutta yritettiin vahvistaa niin et se luottamus niinku säilyy ja jatkuu. Ne oli kyllä ihan kivoja tilanteita ja niillä saatiin sitä semmosta hengen kohotusta et tää menee ihan hyvin vaikka sit välillä tuntu et ei se niin hyvin mee. Et niissä käytännön asioissa oli paljon puurtamista.

Konsultti: Mä järkkäsin niitä aina jaksoon yhden kaks tilaisuutta tällaisia missä oli yleensä se projektiryhmä et oli vapaamuotoisempi semmonen et oli vähän syöminkiä jos sun muuta kaikkea mut kuitenkin sit siinä vähän sondeerattiin sitä tekemisen malliakin ja näin. Mun mielestä ne oli varsinkin sillon syksyllä 2009 niin ne oli ihan hyviä sillä tavalla et niis oli mun mielestä hyvä semmonen yleisfiiilis. Se innostus asiaan niin sit se alko olla jo vähän sillä moodilla et jengi oli sitä mieltä et tää on niinku hyvä juttu. Ne oli silleen mukavia kokemuksia mitkä haluais nostaa täs esiin.

Asiakas: Mä näen konsultin semmoisena yhteistyökumppani semmoisena kaikkien lankojen yhdessä pitämisenä ja kokonaisvastuun ottajana yhdessä sen asiakkaan yhteyshenkilön kanssa kun on isosta hankkeesta. Parhaimmillaan konsultti on semmoinen yhteistyökumppani jonka kanssa sä sparraat niitä asioita, jolta sä saat niitä uusia ideoita, joka pitää sen kokonaan hanskassa ja sanoo että minä hoidan tämän ja sitten

tavallaan ymmärtää sen et jos asiakaskin on väärässä niin saa sen kääntää sen pänsä että ei se näin voi mennä.

Siinä on merkitystä varmaan se et siinä oli tämmöinen jaettu projektivastuu. Konsultti osaltaan maksettuna yhteistyökumppanina oli velvollinen huolehtimaan siitä et tää projekti meillä oikeesti onnistui. Et jos ei mene niihin pienimpiin nippeleihin ja asioihin mitä siellä sisällä on niin tämmöinen kokonaishallinta. Se kokonaishallinta ja siitä tuleva vastuu on aika valtava tollasessa isossa ohjelmassa niin sen vastuun jakaminen ja se et tietää et sul on yhteistyökumppani jonka velvollisuus on olla kiinnostunut tästä koska sille maksetaan. Eli meillä oli tämmöinen jaettu projektijohtajuus jollain tavalla jolloin ne kaikki huolet ja murheet ja suunnitelmat ja kaikki asiat pystyttiin puhumaan ja miettimään yhdessä. Mä koin et meillä oli tietynlainen yhteistyökumppanuus ja me tehtiin sitä yhdessä. Se on valtava tuki koska ei tämmöistä pystyisi itse tekee et se et joku muu ottaa sitä vastuuta myös niin se on ihan äärimmäisen ihanaa mutta et kun itse oon sitä työtä tehnyt pelkästään sitä niin olin siinä aika syvällä tekemässä käytännön työtä ja sitten tavallaan voi sanoa et se konsultti veti mua sieltä syvältä ylemmäks kattoo.

Konsultti: Mun mielestä siinä ohjelman johtamisessa ja kaikessa siinä tekemisessä meidän päästä niinku jos mä nyt ihan ihan rehellisesti katon niin mikä oli tärkein työ oli pitää se iso kuva koko ajan mielessä et mitä me tässä ollaan tekemässä. Ja sitten se et mitä kaikkea kenenkin kanssa pitäisi tehdä.

Ja semmoinen siihen ehkä siihen ohjelman johtamiseen semmoinen vauhdin yläpito. Se on kyllä semmoinen tärkeä rooli se että kun tommoinen on ja sit kun tapahtuu niin se on aika paljon ja jengi alkaa väsyä ja näin niin sit sun täytyy vaan tsempata sitä. Aika monessa asiassa se kuitenkin menee että se uskon asia on aika iso siinä että mitä tehdään. Meillä oli merkittävä rooli että ne sai ton paketin käynnistettyä ja vietyä läpi niinku ne sen loppujen lopuksi sitten vei. Ja sitte tää et se ihan noin käytännössä pyöri se juttu.

Asiakas: Mä en puhuis tässä vaiheessa et me ostettiin konsultointiapua vaan me ostettiin yhteistyökumppanuutta. Et ehkä se semmoinen niinku kokonaisvaltainen hankkeen hallinnointi sillä lailla että se asiakas saa sitä hallinnoida mutta se konsultti on

siinä apuna hallinnoimassa voisi olla tällainen ideaaltilanne. Et asiakkaalla on lupa hallinnoida sitä ja se konsultti katsoo et se menee oikeaan suuntaan.

5.4 Yhteinen tarina: Kahden asiantuntijatahon kamppailua

Asiakas: *Jollain tavalla siinä alkuvaiheessa oli voimakkaasti hakemista siinä tekemisen mallissa meidän ja sit [konsulttiyrityksen] välillä. Jotenkin se tuntu et se ei meinaa lähtee. En tiedä onko tää nyt sit totta vai onko tää ihan mun mut mä luulen et me ollaan aika omanlainen firma ja jotenkin meil on niinku tietyllä tavalla oma kulttuuri ja oma tapa tehdä asioita et siihen voi olla vaikea tavallaan et ei me välttämättä oltu hirveen helppo asiakas. Varmaan aika vaativa ja sil tavalla kriittinen asiakas. Toisaalta tietty paineetkin oli kovat saada asioita aikaiseks et varmaan sekin näky sit siinä alkuvaiheessa. Mehän on tehty vuosikausia erilaisten kumppaneiden kans erilaisia hankkeita et se odotustaso on tietty hirveen korkealla sen suhteen.*

Konsultti: *[Nimi] teki ison työn [asiakasyrityksen] kanssa et päästiin tai löydettiin tämmönen yhteinen ymmärrys et jotain pitäis asioissa tehdä. Sehän oli varmaan yksi [konsulttiyrityksen] historian monimuotoisimmista projekteista. Paljon ihmisiä töissä meiltä ja siinä haettiin monella tasolla tekemistä ihan ylimmästä johdosta ihan sinne työntekijän tasolle. Jos mä nyt oikein ymmärsin niin lähtökohta minkä takia sinne lähetettiin tekemään niin suunnanmuutosta haettiin mut lähinnä sit ehkä isompana näin jälkikäteen mietittynä puhutaan siitä organisaatiokulttuurin muuttamisesta ja uskon palauttamisesta organisaatio vaikeiden vaiheiden jälkeen.*

Iso juttu oli myös se et asiakas odotti et tää saadaan vietyä läpi niin et konsultti on hyvin vahvasti taka-alalla ja se päätyö käytännössä niin sen pitää näyttää siltä et asiakkaat ite tekee. Sitähän me haettiin tässä ja se tahtotila oli et me ollaan taustalla ja annetaan heille se mahdollisuus loistaa. Sen takia me tuotiin voimakkaasti niitä omia henkilöitä puhumaan niistä asioista, he ottivat sitä roolia just sen takia et se näyttäsi siltä et he tekee ja me tuettiin tavallaan sitä heidän tekemistä. [Ohjelma] on heidän juttunsa me luodaan se ohjelma.

Asiakas: *Jotkut kokee sen kyllä sit mä huomasin negatiivisesti et jollain tavalla et miksi pitää olla ulkopuolisia et eiks me pystytä näitä itse vetämään. Sit se että kun nämä on keskustelut luonteeltaan hirveen luottamuksellisia et vaikka meillä on kaikki salassapitosopimukset niin jotkut saattaa siltikin kokea sen et mieluummin puhuisi asioista niin et siinä olisi vaan oman firman työntekijöitä paikalla.*

Konsultti: Siinä oli tietyllä tavalla semmoinen et millä tavalla se [konsultti] nyt vois auttaa semmoinen kysymys koko ajan. Se oli semmonen jännä yhtälö et he halus pitää meidät taka-alalla mut sit toisaalta niinku kumminkin et teidänhän se pitäis tietää. Sä et oikein tiennyt et mikä se rooli on ja tavallaan et mihinkä kohtaan mut asemoidaan nyt konsulttina täs hommassa. Et välillä tuntu et älä nyt tuu kertoo meille et kyl me tiedetään mut sit kun tuli se et he ei tienneetkään niin no kyllähän sun pitäisi tietää ja sun pitäisi ottaa vastuu. Semmoinen selkeä että kumpi sitä johtaa sitä juttua niin se oli hirveen hämärä se raja joka aiheutti varmasti ehkä eniten just tätä kiitkaa.

Asiakas: Me odotettiin enemmän tältä konsultaatiolta semmosta selkeätä käytännön suunnittelua. Esimerkiks kun meillä oli näitä toureja niin me oletettiin et se sisällön suunnittelu ja miten se juttu menee niin se tapahtuis siellä ja he tois meille selkeen esityksen meille et näin se menee. Niin ei tapahtunut. En tiedä johtuko se siitä et siinä oli sen sortin konsultti joka odotti et me kerrotaan mitä sinä päivänä tapahtuu ja hän kirjoitti sen ylös ja sano et tällöinen päivä. Et se ideointi tapahtuikin asiakkaan päässä ja se konsultti kirjoitti ikään kuin sen paperille mitä asiakas sanoi. Tuntu aina välillä et konsulteilla et eiks heillä sit ollu mitään ideoita et ideoiden piti tulla meiltä. Me jouduttiin laittaa niihin niinku omaamme siihen sisällön suunnitteluun. Esimerkiksi tour oli sellainen missä petyttiin jonkin verran siihen aika paljonkin.

Konsultti: Et tavallaan haluttiin pitää taustalla mut haluttiin imee paljon sitä oppia. Miten sen yhtälön rakennat koska ethän sä voi et jos sää oot ajatellut esimerkiksi et vedetään tällöinen kolmen tunnin setti tietyllä tavalla käytetään tietty materiaali ja fasilitoidaan tietyllä tavalla. Sit sulle sanotaan et sen vetäekin joku sieltä asiakkaan porukasta ihminen joka ei oo koskaan vetänyt sillä tylillä tai tehny semmosta työtä niin eihän se tuu ole semmonen. Sit ne on niinku et ettehän te tienny miten tällöinen pitäis tehdä ku siihen tarvittas se ammattimainen ote tekemään sitä juttua.

Asiakas: Sit kun tehtiin yhteenvedot ja analysoitiin ja katsottiin että tarviiko joku suunnanmuutosta niin niissä kohdissa oli vähän semmosta että [nimi] kävi kovia taistojja. Meiltä oli oma edustaja valmennuksessa mukana niin voitiin todeta että jotain toivottua korjausliikettä ei kyllä näkynyt. Et ei noudatettu toivottuja suunnanmuutoksia mitä me jossain tällöisissä tilanpalavereissa todettiin et pitäis tehdä. Ne konsultit vähän niinku urautuu siihen et tää viedään näin läpi mikä tietysti on heille helpompaa ja he on varmaan osajia mut sit sen asiakkaan joku erityistoive et toi ei toimi meillä

niin se meidän toive ei tullut toteutetuksi. Kyllä ne paranivat siinä mut että tiukkoja keskustelujä. Totta kai ne siinä piti kovasti puoliaan et miks tämä ja tämä. Mut niin vaan sitten mentiin. Kyllä he siihen sitten tyytyivät. Tosin sanoen että ei pääse ehkä siihen maaliin mitä alun perin oltiin suunniteltu kun joudutaan jättää tota ja tota asiaa pois.

Jännitteitä synty myös et he olis halunnu esimerkiks päästä enemmän sisään niinku meihin. Esimerkiksi päästä sisään meidän intraan että he olis voineet lukee [ohjelman] sivustoa sieltä. Mut koska sitä ei voinut irrottaa siitä meidän intrasta niin me ei voitu tietenkään antaa. Jossain palavereissa piti jotkut aiheet käsitellä sen jälkeen kun konsultti oli poistettu jo linjalta. Koska sitten käsiteltiin taas asioita jotka ei konsultille kuulu ja ne ei tietysti siitä tykännyt et poistetaan kesken palaverin linjoilta jonkun puhe-
linpalaverin aikaan. Totta kai he halusivat uida meihin niin hyvin kun pystyy. Mut meidän täytyy rajata se mihin asti he voi uida. Yrittää pitää se tietty etäisyys. Totta kai ne haluaa ihan kaikkea mut niille ei voi kaikkea antaa.

Konsultti: Jotenkin tuntu et ei saanu semmosta rauhaa tehdä asioita niinku itse olis halunnut tehdä. Se oli se kaikista vaikein juttu et tavallaan sä tiesit et mä pystyisin paljon parempaan jos mä saisin tehdä tän niin kuin mä haluan mutta sit siellä oli sieltä projektiorganisaation puolelta vastapuolelta oli hyvin voimakkaat omat näkemykset miten se tulis tehdä. Sit taas vastaavasti kun on aidossa yhteistyössä tehtävä projekti et kun asiakas luottaa täysin et toi miten [nimi] tulee ja [nimi] tekee niin se on heidän parhaaksi niin se on paljon helpompaa se tekeminen silloin. Nämä oli niitä juttuja mistä monesti sitten joutui välillä jopa itsellä ottamaan sen et antaa olla mä nyt teen sit niin kuin ne haluaa mut pystyis tekemään asioita paremmin

Asiakas: Sit siinä yhdessä vaiheessa päätinkin et yhden valmennuksen osaluueen ostin muualta kun koin et he ovat parempi valmennuksen toimittaja. Ehkä se johtui siitäkin et siinä oli silloin semmoinen vaihe et he eivät lähteneet aktiivisesti tätä suunnittelee ja sit mä ajattelin et miten tää toteutetaan ja kun mä oon tehnyt paljon firmojen kanssa töitä niin mä ajattelin et mä pyydän sieltä tarjouksen ja sit mä vaan ajojin sen läpi et se meni sillä lailla tän [ohjelman] alle vaikka se toimittaja oli eri.

Konsultti: [nimi] oli hyvin voimakas tahtonen ihminen ja sano asiat just niin kuin ne on. Sitten hänelläkin joku päivä kävi asiat ja joku ei. Sit ei tiennyt miten siinä olisi seisonut hänen edessä. Esimerkiksi ne tilaisuudet missä mä olin sen muutosverkon kanssa niin oli vähän itkettävä ja naurettava välillä että kun mä olin suunnitellut

jotakin tehtäväksi niin [nimi] hyppäsi väliin että ei näin. Mut sitten taas just jonkun [nimi] kanssa et tavallaan hän kun oli pinteessä siinä niin mä pystyin [nimi] suuntaan viemään aika voimakkaasti sitä ajatusta et millä tavalla ne tapahtumat sitten rakennetaan.

Henkilökemiat oli isossa osassa siinä mikä oli mun mielestä sääli. Sen ei tarvitse isokaan asia olla siinä konsultissa tietyllä tavalla mikä sua nyppii jos se ei niinku mene niin se ei vaan rupea se homma toimimaan. Minkä tyyppiset ihmiset sinne kävi niin se oli hirveen vaikea aina hahmottaa ja minkä tyyppistä etenemistä ne halusivat. Et jollakin tavalla siellä ilmeisesti oli osaa porukkaa niinku valmennettu ja sit oli tämmöiseen syvälliseen pohdiskeluun hyvin ihastuneita ja sit he olivat sitä mieltä et sillä tavalla pitäis mennä kaikkien kanssa eteenpäin mut mä koin itse et tommoisessa hektisessä businessympäristössä semmosen tekeminen olis ollut aika haasteellista. Sitten jossakin vaiheessa minäkin ilmeisesti jouduin siitä sivuraiteelle et ei kelpaa ei käy ja ei. Selvä mul on tapahtumissa ihan riittävästi tekemistä että ottakoon [nimi] siitä sitten ja rupeaa valmentamaan niitä.

Asiakas: Sieltä on saatu varmaan jotain yksittäisiä ajatuksia tai ratkaisuehdotuksia mut et sen kokonaisuuden kannalta mä sanoisin et me oltais itse niinku samanlaiset sabluunat kuin ne. Osittain meil oli aika samanlaiset olluinkin vaikka nyt nää esimiestilaisuudet ja nämä. Sieltä ei silleen semmosta mitään uutta ehkä varsinaisesti syntynyt. Et kyllähän siinä konsulteilla on ollut tietysti myös osansa siinä tekemisessä mut se et mitä me ollaan täällä sit keskenämme puhuttu ja just puntaroitu et onks se ollut sit välttämätöntä ottaa konsultteja tässä kohtaa mukaan. Et me sitä omaa ammattitaitoomme ilmeisesti pidetään aika suurena. Mä luotan ihan hirveästi siihen et meidän kehittäjä aivan niinku upea ideoija ja tehny sitä kauan ja erilaisissa ollut mukana että varmasti jos hän olis saanut meiltä sisältä tiimin ympärilleen niin ois syntynyt mut ei ollut resursseja.

Konsultti: Se oli vähän ikävää et kun meidät laitettiin sivuraiteelle asiakkaan toimesta tai sinne taustalle ja sit kun me tehtiin taustalla sitä työtä niin sehän näyttää epäammattimaiselta et minkäs takia noi konsultit oli edes täällä. Kun se ei näyttäytynyt taas sinne ehkä niille eri yksiköiden johtoryhmille niin se ei näyttäytynyt sellaisena. He ei tienneet sitä meidän roolitusta. Sit siinä tuli et no onhan ne nähnyt erityyppisiä konsultteja ja valmentajia et noihan ei kommentoi oikein mihinkään kun se oli tietoisesti

annettu meille se rooli. Siinä tuli se et no mitäs te sit niinku teette mitäs te nyt tuotte meille lisää. Et tavallaan se et he ei enää itse hahmota sitä et oliko se meidän tekemää vai heidän itsensä oivaltamaa se asia. He luuli et he itse ovat keksineet sen asian vaikka se oli täysin meidän tuomaa ja meidän tekemää sitä juttua.

Asiakas: Mun mielestä konsultit ansiokkaasti piti niinku tätä asiakasta kun me ollaan liiketoiminnassa niin viime kädessä nää kaikki kehittämishankkeet joita me tehdään niin pitää jollakin tavalla näkyä liiketoiminnassa ja meidän asiakkaille. Et varmaan se et asiakas tuotiin niinku hyvin lähelle ja keskelle tätä hanketta niin se on varmaan ainakin yks semmonen iso asia jota konsultit määrätietosesti otti esille.

Konsultti: Yksi asia sen [onnistumisen] takana on asiakasnäkökulman vahvasti mukaan tuominen Ja miksi se asiakaskulma on siinä mukana on sillä lailla et se tärkeä ja sit se on kaikille vähän neutraali niin sä voit sillä tavalla vaikeitakin asioita helposti asiakasrajapinnan kautta aina lähestyä. Se menee läpi linja että aina keskimäärin näissä kun sulla on vaikeita kehityshankkeita niin kuin [asiakasyrityksellä] on niin sit yleensä kun asiakasrajapinnan kautta koittaa piikata niin silloin todennäköisesti ei mene kovin pahasti vinoon ikinä.

Ohjelmahan oli hieno. Siin oli hirveä synnyttämisen tuska mut sitten kun se jaloitui lopulliseen muotoonsa niin se toimis benchmarkkina ihan älyttömän monelle yritykselle miten asioita ja strategian käytäntöön vientiä voitaisiin viedä siten eteenpäin et se parantaa niitten ihmisten työssä viihtymistä ja semmoista työtyytyväisyyttä. Mut et oli äärettömän raskas keissi. Siin oli se henkinen paine ihan älyttömän kova. Toisaalta siis vaikeuksistahan oppii ja haasteistahan oppii et toisaalta tosi opettavainenkin keikka oli tietyllä tavalla. Ja voiko se sit johtua siitä et se sit johti hyviin tuloksiin kun siinä oltiin niin kauheassa paineessa.

Se tietyllä tavalla semmonen kruunu siihen oli ne [sitoutumis-]mittareiden tulokset. Niitä mä odotin kuin kuuta taivaalta ja sit niitä työntekijöiden [sitoutumis-] palautteita. Niis oli sit oikeasti ollut dramaattinen nousu niis luvuissa. Sillon oli semmonen olo et kyl täs nyt on jotakin aikaseks saatu. [Sitoutumis-]luvut, fiilismittari ja sit viel vastausprosentti kaikki oli aika hyvällä mallilla niin sillon oli semmonen olo et kyl täs nyt on saatu niitä tuloksia aikaseks mitä täst haettiin. Sitten kun noilla saa konkreettisia mitattavia tuloksia aikaan niin kyllähän se paras juttu sit kuitenkin siinä on. Ne tulokset

niissä mittareissa oli niin korkeet et sitä ei tarvinnut sinne [emokonserniin] enää perustella et miks tämmöstä tehään et se puhu itsensä puolesta.

Asiakas: Mä näkisin että yksi iso asia on siinä että tietyllä tavalla kun johonkin hankkeeseen annetaan rahaa ja sitä rahaa niinku käytetään konsultteihinkin niin silloin sen hankkeen status ja se että kuinka paljon ylin johto ja muut siihen panostaa niin se kasvaa. Kun tämä valittiin strategiseksi hankkeeksi niin konsultin avustuksella se pidettiin johdon tietoisuudessa koko ajan. Ja sit myös sitä kautta johdon sitoutuminen siihen oli sillä lailla ihan ylimmän johdon että heitä saatiin mukaan. Sellainen johon ei oikeastaan käytetä muuta kuin henkilöstön työpanoksia sisäisesti niin se ei välttämättä saavuta niin suurta statusta sitten henkilöstöohjelman mielessä kuin sit taas sellainen jossa on ulkopuolista apua. Et tää otetaan vakavasti kun tää on kallis hanke.

Konsultti: Se kun kutsutaan konsultti tai ulkopuolinen niin se yleensä viestittää itselleen ja muille että tässä ollaan tosissaan tässä on pakko tehdä jotain kun saamari konsulttejakin käytetään. Yleisesti ihmisen psykologia vaan toimii silleen omituisesti et sisäinen investointi on vähemmän tärkeä kuin ulkoinen investointi. Ihmiset ottaa sen vakavammin jonkun jutun mitä ollaan tekemässä. Siitä tulee semmoinen negatiivinen efekti et kun sä otat konsultteja niin sun on pakko saada jotain tuloksia aikaiseksi. Jos sä käytät konsultteja ja mitään ei tapahdu niin sehän on niinku lopullinen naula arkkuun. Sä voit vielä epäonnistuu kunniallisesti yrittämällä itse mut sä et enää voi epäonnistuu kunniallisesti jos sulla on konsultit mukana.

Tavallaan tämmönen ei ois ollut liian rasittava keissi jos se ois kulkenut niinku normaalisti. Mut ku siihen liitty kaikkea muuta sitä semmosta henkilökemioihin liittyvää ja just sen oman aseman ja arvostuksen jatkuvaa ostamista ja vakuuttamista niin se oli se raskain puoli siinä. Ainakin itelle välitty semmonen että me ei saavutettu kun vertailukohtana oli monta muuta ohjelmaa missä oltiin aidossa yhteistyössä soiteltiin tehtiin suunniteltiin niin koko ajan sä ostit sitä omaa uskottavuuttasi. Sun piti jatkuvasti vakuuttaa siitä asiasta ja sitten hyvinkin piikikäs palaute tuli sekä omalta vastinparilta tai sen puolen projektipäälliköltä ja myös niissä tilaisuuksissa. Et kun se hyvä konsultointi vaatii sen luottamuksen ja arvostuksen molemmiin puolin. Ja jos sä et pysty sitä raken-tamaan niin sit se on semmoista narulla työntämistä mitä tämä koko [projekti] mun mielestä oli.

Asiakas: Nää on aika vaikeita hankkeita ja meidän henkilökunta on vaikeessa tilanteessa. Sieltä tulee paljon paineita ja odotuksia et sellasia hankkeita et ei kannata ajatellakaan et ne menis helposti läpi. Muutos on aina hankalaa ja vielä tommosen ison henkilöstövähennyksen jälkeen kun lähdetään katsomaan tulevaisuuteen ja lanseerataan kasvustrategia se on vaikea tilanne et sillä tavalla ei voi ollenkaan ajatella et siinä ei ois mitään ongelmia et se on jotenki ihan selvää et sitä täytyy olla koska meidän henkilöstötyytyväisyys oli aivan pohjalla ja mehän ollaan henkilöitä täällä henkilöstön joukossa jotka oltiin tässä hankkeessa mukana. Sit toisaalta vähän tämmönen suruvaihe ja sillä tavalla et työkaverit on irtisanomisuhan alla ja se varmasti näkyy kaikissa meissä tavalla tai toisella siinä tilanteessa ja sit siitä kun lähetään eteenpäin että nyt katotaan eteenpäin niin ei se oo helppoa. Niin sillä tavalla se on musta ihan luonnollista että se näkyy siinä projektityössä et on jännitteitä.

5.5 Tarinoiden yhteenveto

Edelle kuvatut neljä tarinaa heijastavat keräämiini asiakkaiden ja konsulttien kokemuksiin perustuvia omia tulkintojani konsulttien ja asiakkaiden välisestä toiminnasta, tässä vuorovaikutuksessa rakentuvasta suhteesta ja suhteessa ilmenevistä erilaisista identiteeteistä. Tässä kappaleessa esitän lyhyet yhteenvedot tarinoista ennen kuin siirryn kappaleessa kuusi esittämiini johtopäätöksiin. Yhteenvedossa olen kiinnittänyt huomiota siihen, miten kukin tarina kuvastaa erilaisia kirjallisuudessa esiintyviä konsulttien ja asiakkaiden toimintaan liitettyjä aspekteja kuten osapuolten rooleja, tietoa, ja valtaa. Taulukko 6 tiivistää esitetyt neljä tarinaa ja niiden heijastamat erilaiset kuvat konsultti-asiakassuhteesta.

Tarina 1

Ensimmäisessä tarinassa asiakas kuvastuu selkeästi määritellyn palvelun ostajana, joka vastaa ongelman määrittelystä sekä johtaa muutosta ja konsulttia. Asiakas kokee, että omat resurssit eivät riitä hankkeen toteuttamiseen, joten konsultteja tarvitaan tuomaan ”helpotusta omaan tekemiseen”. Konsulteilta kaivataan myös muutosohjelman uutta tietoa, ”kaavaa, mikä kannattaa kopioida” tai ”tuntumaa, miten vastaavia asioita on tehty muissa yrityksissä” ja omaa organisaatiota kuvaillaan ”sisäänpäin lämpiäväksi”. Konsulttien nähdään tuovan ohjelmaan myös uskottavuutta erotuksena omista ”kotikutoisista” ohjelmista.

Konsultti on puolestaan palvelun tarjoaja, jolla on selkeä funktio, ja joka toimii asiakkaan ohjeiden mukaan ja asiakkaan kontrollin alaisena. Konsultti tuo ohjelmaan vaihtoehtoisia rakenteita ja toteutustapoja, joista asiakas valitsee mieleisen tai jonka toteutuksen asiakas hyväksyy. Konsultti toteuttaa eri osa-alueita, joita asiakas on ”ulkoistanut” konsultille ja tekee ”korjausliikkeitä” asiakkaan toiveiden mukaan asiakkaan seurattessa ja kontrolloidessa toteutusta.

Toimintaa ensimmäisessä tarinassa voisi kuvata toimeksiannon toteuttamisena. Tässä tarinassa konsultin ja asiakkaan välinen suhde heijastuu voimakkaimmin ostaja-tarjoaja-asetelmana. Asiakkaan ja konsultin välinen suhde kuvastuu tarinassa sopimusperusteisenä, täsmällisen toimeksiannon toteuttamiseen tähtäävänä, tilapäisenä ja etäisenä. Raja ulkopuolisen konsultin ja asiakkaan välillä on selvä. Suhde muistuttaa funktionalistisen mallin mukaista konsultti-asiakassuhdetta, jossa asiakkaalla on suhteessa valta määrittää

tarve ja toiminta tarpeen perusteella. Asiakkaalla on tarinassa muutoksen kannalta olennaista prosessi- ja substanssietoa, kun taas konsultin tietämys liittyy enemmän prosesseihin. Konsulttien merkitys tarinassa syntyy tarvittavan ”alkupamauksen” ja ”lisäresurssien” antamisen kautta, jotta asiakas saa oman muutosohjelmansa vietyä onnistuneesti läpi.

Tarina 2

Toinen tarina kiteytyy asiakkaan itsensä auttamisen kyvykkyyden kehittämiseen. Konsultoinnin tarve on alhaalta ylös toimivan prosessikonsultoinnin mukaisessa konsultin kyvyssä fasilitoida asiakkaan kehittymistä; ”miten saada henkilöstö mukaan miettimään, miten kasvetaan”, ”miten omaa johtamista pitää muuttaa” ja miten kehittää asiakkaan ”ongelmanratkaisutaitoa strategian jalkauttamisen onnistumiseksi”.

Valta suhteessa on tasapainossa ja molemmilla osapuolilla on omat määritellyt osat alueensa, joilla he toimivat. Asiakas on suhteessa osapuoli, joka johtaa muutosta, mutta tarvitsee apua, jotta saa muutoksen käyntiin organisaation eri tasoilla ja työntekijät osallisiksi muutoksen läpivientiin. Konsultti ”tuo menetelmät ja prosessit”, ”osallistaa”, laittaa ihmiset ”tekemään töitä ja pohtimaan”. ”Sisältö” tulee asiakkailta. Tieto näyttäytyy siis asiakkaalla olevana substanssietona ja konsultilla olevana prosessietona.

Toimintaa tarinassa voisi kuvata asiakkaan itsensä kehittämisen prosessin fasilitointina. Konsultoinnin merkitys tulee sen kautta, että konsultti kykenee prosessiosaamisellaan kasvattamaan asiakkaan kykyjä auttaa itse itseään. Henkilöstötyytyväisyyden koetaan kasvaneen, kun ”ihmiset pääs mukaan tähän prosessiin”. Konsultin nähdään toimivan muutoksen ”katalyyttinä”, jonka osuutta onnistumisessa ”on mahdoton määritellä”, mutta joka on ”tarpeellinen prosessissa”. Konsultin nähdään myös tuovan yhtenäistä linjaa ja voimakkaampaa vuoropuhelua muutosohjelmaan saaden asiakkaan ymmärtämään, ”et he ei vaan muuraa tiiliä vaan et he rakentaa sitä kirkkoa”. Lisäksi konsultti näyttäytyy tarinassa selkeästi ulkopuolisena toimijana, ja ulkopuolisuuden merkitys korostuu konsultin näyttäytyessä ”ukkosjohtajana”, muutosprosessiin liittyvän kitkan kanavoinnin kohteena, ohjaamassa kitkaa ja ”pahaa mieltä” pois organisaation sisältä.

Tarina 3

Kolmas tarina on voimakkaasti yhteisen yhteistyön retoriikkaan pohjaava kertomus konsultista ja asiakkaasta tasavertaisina muutosta johtavina kumppaneina. Asiakas ei tarkkaan tiedä, mitä tämän pitää tehdä tai miten toimia, jotta muutos saadaan vietyä läpi ja tarvitsee konsultin avuksi määrittelemään, miten muutosohjelma on toteutettava.

Asiakkaan vallassa ja johdossa olevan roolin vastaisesti tarina kuvastaa konsultista ja tämän osaamisesta riippuvaista asiakasta, joka kuuntelee konsultin neuvoja ja sopeuttaa niitä omaan toteutukseensa. Konsultti puolestaan ulkopuolisen toimijan sijaan on väliaikainen sisäpiiriläinen, joka ”johtaa muutosta yhdessä asiakkaan kanssa”, ”pitää lankoja käsissään”, seuraa asiakkaan tekemistä ja pitää asiakkaan & ohjelman ”fokuksen” oikeassa suunnassa.

Tarinasta heijastuu molemminpuoliseen kumppanuuteen perustuva suhde, jossa kaikki toiminta on läheisessä yhteistyössä tehtyä aina tarpeen määrittelystä, tekemisten suunnitteluun ja ideointiin sekä päätöksentekoon ja asioiden toteuttamiseen saakka. Tarinassa heijastuu jaettu valta ja vastuu ohjelmasta sekä molemminpuolisen niin substanssi- kuin prosessitiedon merkitys. Olennaisena osana kumppanuuteen perustuvaan suhteeseen kuuluu luottamuksen rakentaminen ja siihen liittyvät rituaalit kuten epäformaalit yhteiset iltatilaisuudet.

Konsultoinnin merkitys tulee sitä kautta, että konsultti auttaa asiakkaan eri tahoja toimimaan sisäisten sidosryhmien kuten johtoryhmän kanssa, vähentää valittavissa olevien vaihtoehtojen määrää, nopeuttaa muutosprosessia ja poistaa asiakkaan muutoksesta kokemaa epävarmuutta. Konsultti tuo muutokseen johtamismallin, murtaa muutosvastarintaa ja jopa johtaa muutosta. Kriittisen mallin mukaisesti konsultti kertoo tarinoita poistaen epävarmuutta ja tuoden vakautta muutokseen ja pitää laivan kurssissa ja tuo energiaa muutokseen. Konsultti on tarinassa siis ennen kaikkea symbolinen ja hallinnoiva muutoksen vakauttaja.

Tarina 4

Neljäs ja viimeinen tarina konsultin ja asiakkaan välisestä suhteesta ja toiminnasta kiteytyy konsultin ja asiakkaan toimintaan kahden erillisen asiantuntijatahon kamppailuna. Konsultti kamppailee omasta asemastaan asiakasorganisaatiossa, oman äänen kuuluviin saamisesta ja hyväksynnän saamisesta omille ideoilleen, kun asiakkaan pyrkimyksenä on osaltaan ”yrittää pitää se tietty etäisyys” konsulttiin. Konsultin ulkopuoli-

suuden ja sisäpiiriin kuulumisen välillä vallitsee epäselvyyttä, joka aiheuttaa myös jännitteitä suhteeseen.

Suhteessa tietoa on molemmilla, mutta tiedon arvokkuuden määrittää se kuinka arvokkaana toinen osapuoli sitä pitää. Päätöksenteossa olennaista on se, kumpi argumentoi kantansa paremmin ja saa tahtonsa läpi niin sitä kuunnellaan. Jo itse konsultoinnin tarve on suhteessa epäselvä, tulkinnanvarainen ja neuvoteltavissa oleva molempien tahojen pyrkiessä vaikuttamaan yhteisessä vuorovaikutuksessa rakentuvaan tarpeeseen.

Suhteessa vallasta käydään jatkuvaa taistelua: Toiminnassa olennaisessa osassa ovat erilaiset vallan käytön mekanismit ja vaikuttamisen välineet. Asiakas vetoaa lähtökohteisesti valtaansa projektin omistajana ja maksajana, kun taas konsultti pyrkii saamaan tukea omille näkemyksilleen esimerkiksi vetoamalla neutraalina kuvattuun asiakasyrityksen loppuasiakkaaseen ja näiden näkökulman mukaan ottamiseen päätöksenteossa. Konsulttien merkityksen voidaan tulkita heijastuvan kilpailevan tiedon tuomisena, asiakkaan ajatusten kyseenalaistamisena ja vallitsevan asiointilan murtamisena.

	Tarina 1: Uusia ideoita sekä käynnistys- ja toteutusapua	Tarina 2: Älykästä fasilitointia	Tarina 3: Kumppanuutta muutoksen johtamiseen	Tarina 4: Kahden asiantuntijatahon kamppailua
Tarve	Ihmiset: lisäresursseja ja ideoita; selkeästi määriteltäviä ja hallittua täsmäapua	Prosessit: ihmisiä osallistettava; itseoppimisen prosessi saatava käyntiin	Perspektiivi: tarve yhdessä määriteltävä ja muutettava; epätietoisuus, mitä tehtävä, jotta muutos läpi	Neuvoteltavissa oleva, tulkinna-va- rainen, epäselvä
Asiakas	Toimeksiantaja: ongelman määrittäjä; täsmällisen palvelun ostaja; johtaa muutosta ja konsulttia	Oppija: osallistuu aktiivisesti oman muutoksen johtamisen kyvykkyyden kehittämiseen	Kanssakehittäjä: riippuvainen konsultista ja konsultin osaamisesta; sopeuttaa konsultin neuvoja omaan toimintaansa	Kontrolloija: pyrkii hallitsemaan suhdetta ja pitämään tietyn etäisyyden konsulttiin ja konsultin ulkopuoliseen
Konsultti	Ulkopuolinen palvelun tarjoaja: tekee, mitä asiakas käsklee; lisää asiakkaan valittavissa olevien toteutustapojen määrää	Fasilitaattori: osallistaa ja valmentaa asiakasta johtamaan muutosta; kasvattaa asiakkaan kyvykkyyttä auttaa itse itseään	Sisäpiiriläinen: johtaa muutosta ja ohjaa asiakasta; vähentää valittavissa olevien vaihtoehtojen määrää ja poistaa epävarmuutta	Kilpakumppani: Kamppailee omasta asemastaan ja oman tietonsa ja ideoidensa hyväksynnästä
Tieto	Asiakkaalla substanssi- ja prosessitietoa; konsultilla tietoa toteuttamismahdollisuuksista ja toteuttamisesta	Asiakkaalla substanssietoa ja konsultilla prosessitieto	Molemmiin puolista; molemmat tuovat tietoa ja ratkaisut yhdessä rakennettuna ja	Molemmiin puolista; sen tieto arvokkaampaa kumpi saa toisen vakuuttetu- ta
Valta	Asiakkaalla: valta määrittää, mitä tehdään; myös valta palkata ja irtisanoa	Molemmilla: omat osa-alueet, joilla toimii	Molemmilla: jaettu vastuu ja valta kumppaneiden kesken	Sillä kumpi sen onnistuu ottamaan
Toiminta	Toteuttamista ja ideoiden esittämistä	Fasilitointia ja valmentamista	Yhdessä suunnittelua, muutoksen johtamista ja vastuunkantoa	Kamppailua vallasta erilaisten vallankäytön välineiden avulla; toisen osapuolen vakuuttamista
Suhde	Sopimusperusteinen, funktionalistinen, tilapäinen, etäinen toimeksiantosuhde	Prosessikonsultointi- ja/tai sosiaalinen oppiminen -suhde, jossa molemmat oppivat toisiltaan	Läheinen, luottamukseen perustuva kumppanuus suhde	Keskinäiseen kilpailuun ja kamppailuun perustuva suhde
Merkitys	Tarvittavan alkusäyksen, lisäresurssien ja huomioarvon antaminen	Asiakkaan itsensä auttamisen kyvykkyyden kasvattaminen; vuoropuhelun lisääminen; ukkosenjohdattimena toimiminen	Asiakkaan kokeman epävarmuuden lieventäminen; hallinnoiva ja symbolinen muutoksen vakauttaminen	Kilpailevan tiedon tuominen, asiakkaan ajatusten kyseenalaistaminen, vallitsevan asiantilan murtaminen

Taulukko 6: Konsultti-asiakassuhteen muodot tarinoissa

6 Johtopäätökset

Tässä tutkielmassa olen tarkastellut konsultti-asiakassuhteen ilmenemistä kansainväli-
sen teollisuusyrityksen Suomen liiketoimintayksikössä toteutetun muutosohjelman kon-
tektissa. Tutkin konsultti-asiakassuhdetta narratiivisella otteella ihmisten kokemuksina.
Esittelin edellisessä kappaleessa keräämiäni kokemusten perusteella konstruoimani nel-
jä tarinaa konsultti-asiakassuhteesta. Esittämällä tutkimukseni löydökset tarinoina halu-
an narratiiviselle suuntaukselle leimallisesti antaa lukijalle mahdollisuuden osallistua
tulkintaan, tehdä omat tulkintansa tutkimusilmiöstä sekä tarkastella tutkijana tekemiäni
tulkintojen uskottavuutta. Tässä luvussa esittelen tutkimukseni perusteella tekemiäni
omia johtopäätöksiäni, vertailen löydöksiäni aikaisempaan tutkimukseen, annan ehdo-
tuksia tulosteni käytännön sovellusmahdollisuuksista ja ehdotan näkökulmia jatkotut-
kimuksille. Johtopäätöksissäni käsittelen lukuisia erilaisia identiteettejä, joita haastatel-
tävien kertomuksista konsulttien ja asiakkaiden toiminnasta heijastuu.

6.1 Konsultti-asiakassuhde organisaation muutosohjelman kontekstissa

Konsultti-asiakassuhde vastavuoroisessa vuorovaikutuksessa rakentuva ja henkilö- keskeinen suhde

Tutkielmani ja rakentamani tarinat luovat konsultti-asiakassuhteesta kuvaa vastavuoroi-
sena asiakkaan ja konsultin vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Konsulttien ja
asiakkaiden roolit eivät määräydy pelkästään osapuolten eri ominaisuuksien kautta ku-
nten rooliteoria ja agenttiteoria suhdetta mallintavat, vaan konsultti-asiakassuhde on kon-
tektisidonnainen ilmiö, jossa on tilaa useiden eri roolien ja eri tulkintojen ilmenemisel-
le. Lisäksi nämä suhteessa ilmenevät roolit määritellään ja tulkitaan vuorovaikutuksessa
yhä uudelleen ja uudelleen.

Tarinoiden perusteella erittäin merkittävässä osassa konsultti-asiakassuhteen vuorovai-
kutuksellisessa syntymisessä ja roolien ilmenemisessä ovat tulkinnat: miten konsultti
tulkitsee asiakkaan odotuksia konsultilta, ja miten asiakas tulkitsee tai käsittää konsult-
tien käytön yleisesti sekä kussakin tilanteessa. Tarinoista heijastuu, konsulttien voidaan
nähdä sopeuttavan toimintaansa asiakkaan odotuksista tekemiensä tulkintojen perusteel-
la. Konsultti onkin usein haastavassa tilanteessa tulkitessaan hyvinkin erilaisiin, eri
suunnista tuleviin asiakkaiden odotuksiin saman toimeksiannon sisällä ja jopa samasta

tehtävästä. Tutkielmani osoittaa, että konsultin työ on usein toimeksiannossa määriteltyjen tehtävien suorittamisen lisäksi useiden implisiittisten asiakasodotusten tulkintaa ja oman toiminnan sopeuttamista näiden tulkintojen mukaan.

Nämä tulkinnat ja odotukset näyttäytyvät tarinoissani hyvin yksilösidonnaisina, joten se, kuinka yksittäinen asiakas tai konsultti tulkitsee tai kokee toisen osapuolen tietyssä yksittäisessä tilanteessa, on merkityksellisimpiä konsultti-asiakassuhteen rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkielmani tukee kirjallisuudessa esiintyviä näkemyksiä siitä, että konsultti-asiakassuhde on pitkälti yksittäisten henkilöiden välille rakentuva ilmiö ja yksilötaso on merkittävä liikkeenjohdon konsultoinnin dimensio (esim. Furusten 2009). Yksilötaso nostaa merkitykselliseksi ja tukee Furustenin (2009) mallinnusta konsulttien toiminnasta improvisaationa, jossa jatkuvasti toimitaan sen mukaan, kuinka yksittäisiä suhteen toisen osapuolen jäseniä tulkitaan. Toisaalta erotuksena puhtaasta improvisaatiosta tutkielmani vahvistaa näkemyksiä kohdeyleisön vaikutuksesta konsulttien toimintaan: siinä missä yksi kohdeyleisö odottaa konsultilta improvisoivaa ja uutta luovaa toimintaa, muistuttavat toisen tahon konsulttiin kohdistamat odotukset pikemminkin Sturdy ym. (2004) mallinnusta yhtyeestä, joka esittää cover-versioita tunnetuista kappaleista.

Tutkielmani vahvistaa Sturdyn (1997) esittämää näkemystä konsulteista asiakkaan ohella yhtä lailla epävarmana tahona. Perinteisesti liikkeenjohdon konsultointikirjallisuudessa asiakas on kuvattu epävarmana tiedon tarvitsijana ja konsultti varmana asiantuntija-osapuolena. Argumentoin, että epävarmuus ei ole pelkästään asiakkaan piirre, vaan asia, jota myös konsultit joutuvat jatkuvasti käsittelemään vastatessaan eri suunnista heille asetettuihin tai heidän kokemuksiinsa paineisiin. Konsultit kokevat epävarmuutta etenkin tulkitessaan jatkuvasti asiakkaita ja näiden vaihtelevia ja jopa ristiriitaiseksi koettuja odotuksia konsulteilta. Lisäksi konsultit kokevat epävarmuutta omasta vaikutuksestaan asiakkaaseen, oman vaikutuksensa todentamisesta sekä hankkeen lopputuloksista.

Kaiken kaikkiaan tutkielmassani ja tarinoissani ei siis heijastu pelkästään konventionaalisten näkemysten mukainen asiakkaaseen vaikuttava ja tästä riippumaton konsultti, vaan asiakas näyttää hyvin aktiivisena konsultointiin ja konsulttiin vaikuttavana osapuolena. Aktiivista asiakas ja asiakkaan merkitystä korostavien tutkimussuuntausten (esim. Bäcklund & Werr 2005, Fincham 2003, McDonald 2006, Sturdy 1997, Werr & Perner 2007, Werr & Styhre 2003) mukaisesti, että konsultointi ja konsulttipalvelu, kon-

sultti-asiakassuhde ja näiden onnistuminen ovat pohjimmiltaan kiinni yhtä paljon konsultoinnin asiakkaasta kuin palvelua tarjoavasta konsultista.

Vuorovaikutus tiedon siirron, tarinoiden kerronnan ja fasilitoinnin lisäksi kahden asiantuntijatahon välistä kamppailua

Tutkielmani tarinat tukevat kirjallisuudessa esitettyjä näkemyksiä konsultti-asiakassuhteen muodosta niin funktionalistisen mallin mukaisena täsmällisen asiantuntija-avun ostamisena, kriittisen mallin mukaisena asiakkaan epävarmuuden lieventämisenä konsultin retoristen tarinoiden avulla kuin myös sosiaalisen oppimisen –mallin mukaisena kaksisuuntaisessa vuorovaikutuksessa rakentuvana suhteena, jossa molemmat osapuolet ilman kummankaan selkeää yksipuolista vallankäyttöä osallistuvat yhtä lailla palvelun määrittämiseen. Aiempaan tutkimukseen verrattuna mielenkiintoiseksi tutkielmani tarinat tekee se, että kaikki nämä konsultti-asiakassuhteen mallinnukset nousevat esiin samassa konsultointiprojektissa.

Kirjallisuudessa esiintyviä konsultti-asiakassuhteen malleja täydentäen tutkielmani tuo uutta näkemystä konsultin ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen käsittämiseen mallintamana toimintaa kamppailuna. Sen lisäksi että konsultti-asiakassuhde on vuorovaikutuksessa jatkuvasti uudelleen määrittävä ilmiö voi tätä kyseistä suhteen määrittävää vuorovaikutusta kuvailla kahden asiantuntijatahon välisenä kamppailuna. Kamppailussa molemmat osapuolet pyrkivät osoittamaan oman asiantuntijuutensa suhteessa toiseen, ja erilaisilla vallankäytönmenetelmillä on olennainen rooli tässä kamppailussa. Kamppailu-näkökulmasta konsultti-asiakassuhteen muoto määrittyy sen mukaan, kumpi taho onnistuu missäkin tilanteessa käyttämään valtaa erilaisten vallankäytön menetelmien avulla suhteessa toiseen, vakuuttamaan toisen omasta näkemyksestään tai vastustamaan toisen näkemystä. Esimerkiksi konsultin voi tulkita pyrkivän saamaan asiakas vakuuttuneeksi konsultin näkemyksistä vetoamalla molemmille osapuolille neutraaliksi koettuun loppuasiakkaan merkitykseen tai mahdollisiin tavoitteista vajaaksi jääviin ohjelman tuloksiin, mikäli konsultin toivomalla tavalla ei toimita. Konsultit heijastuvat tarinoissa legitimoivassa roolissa ei pelkästään tukemalla tiettyjä asiakasnäkemyksiä vaan pikemminkin kamppaillessaan legitimoidakseen omaa toimintaansa organisaatiossa. Asiakas puolestaan vetoaa oikeuteensa maksajana ja kamppailen näin omasta kontrollistaan konsultteihin.

Konsulttien ja asiakkaiden välinen valtakamppailu voidaan liittää Flemingin ja Spicerin (2006) mallinnukseen organisatorisesta toiminnasta kamppailuna (struggle). Fleming ja Spicer (2006) näkevät perimmäisen organisatorisen toiminnan muotona kamppailun, jossa yksi taho pyrkii käyttämään valtaa suhteessa toiseen tahoon, joka pyrkii vastustamaan tai jopa nujertamaan tämän vallan. Fleming ja Spicerin (2006, 3) mukaan tämä kamppailu antaa organisaatioille sen pulssin ja elinvoimaisuuden tunteen. Argumentoin, että Flemingin ja Spicerin kuvailemilla vallalla ja vastarinnalla on olennainen merkitys myös konsultin ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa, ja konsultin ja asiakkaan välinen kamppailu on erottamaton osa konsultin ja asiakkaan välistä suhdetta.

Konsultit vakauden agentteina

Lisäksi argumentoin Furustenin (2009) tutkimustulosten mukaisesti, että liikkeenjohdon konsultointipalveluiden merkitystä voi kuvata vakauden ja stabiliteetin agentteina pikemminkin kuin muutoksen agentteina. Konsultteja pidetään perinteisesti muutoksen agentteina, jotka tuovat uutta tietoa ja tietämystä asiakasorganisaatioon (esim. Greiner & Metzger 1983, Tisdall 1982). Tutkielma antaa osittain tukea tälle, mutta nostaa esiin toisen samanaikaisesti havaittavissa olevan funktion konsulteista vakauden agentteina muutoksen agenttien sijaan. Konsultit rajoittamalla tarjolla olevien ideoiden kirjoa symboloivat muutosta ja uutta ajattelua, lisäävät johdon huomiota hankkeeseen, toimivat vertaistukena asiakkaan kokiessa paineita ja epävarmuutta ja siten tuovat läsnäolollaan ja toiminnallaan vakautta muutokseen. Kriittisen konsulttikirjallisuuden mukaisesti konsulteilla on siis olennainen rooli asiakkaan epävarmuuden vähentäjinä. Kriittinen kirjallisuus näkee konsultin vähentävän asiakkaan epävarmuutta mielikuvilla ja retoriikalla (esim. Clark 1995, Clark & Salaman 1998). Argumentoin, että konsultin substanssiosaamisella esimerkiksi esitysmateriaalien tekemisen ja yritysjohdon kanssa toimimisen suhteen on olennainen merkitys asiakkaan epävarmuuden poistamisessa.

Muutoksen vakauttajana toimimiseen voidaan liittää konsultin merkitys ukkosenjohdatimena. Muutokseen liittyy lähes poikkeuksetta muutosvastarintaa. Muutoksen vakauden, läpiviennin ja juurruttamisen kannalta tärkeää voi olla tietyn sellaisen kanavan olemassa olo, jonka avulla kritiikki, turhautuminen ja tyytymättömyys suuntautuvat organisaation ulkopuolelle eikä esimerkiksi organisaation johtoon ja omiin esimiehiin. Konsulttien voidaan myös lähtiessään nähdä vievän näitä tunteita mennessään ja siten

esimerkiksi rajallisuus- ja toiseuden teorioiden näkemysten mukaisesti tilapäisyys ja ulkopuolisuus ovat erittäin merkittäviä konsultoinnin piirteitä.

Ristiriitoja kumppanuuden ja kontrollin sekä ulkopuolisuuden ja sisäpiiriläisyyden välillä

Asiakkaiden kertoessa konsulttien odotuksista ja toisaalta toiminnasta tarinoista nousee esiin kaksi ristiriitaistakin teemaa: kumppanuus ja kontrolli. Kontrolliin perustuvien lisäresurssiodotusten lisäksi odotuksia konsultilta kuvaillaan kumppanuuden tarjoamisena, vastuun kantamisena, uuden ajattelun tuomisena ja jopa asiakkaan pään kääntämisenä tarvittaessa. Sitä vastoin kuvaillessaan itse toimintaa ja valtaa konsultti-asiakassuhteessa asiakkaiden tarinoissa esiin nousee voimakkaasti funktionalistisempi käsitys konsultti-asiakassuhteesta. Lähes jokaisesta asiakashaastattelussa nousee esiin asiakkaan pyrkimykset hyödyntää konsultteja mahdollisimman kontrolloidusti. Asiakkaat kuvaavat itseään hallitsevana ja maksavana osapuolena, jonka toiveisiin konsultin on taivuttava. Asiakkaiden käsitykset konsulteista puolestaan määrittävät ja ohjaavat ilmenevää konsulttien hyödyntämistä. Tutkielmani tukee Werr'n ja Styhren (2003) löydöksiä siitä, että asiakkaiden käsityksissä on usein vallalla byrokraattinen diskurssi, mikä määrittää konsultit selkeästi rajatun ja määritetyn ongelman ratkaisijoiksi, ja että nämä vakiintuneet käsitykset konsulteista ja konsultoinnista voivat rajoittaa konsulttien hyödyntämismahdollisuuksia ja suhteen käsittämistä esimerkiksi kumppanuutta vaativien ongelmien käsittelyssä esimerkiksi heijastuessaan suhteessa kontrollia lisäävinä käytänteinä.

Molempien osapuolten aktiivisuuden lisäksi tutkielmani kuvastaa rajoja konsultin ja asiakkaan välillä usein epäselvinä tai häilyvinä. Konsultti koetaan sekä ulkopuolisena neutraalina toimijana että sisäpiiriläisenä luotettuna muutoksen kumppanina samaan aikaan. Mielenkiintoista on, että tutkielmani kuvastaa samassa toimeksiannossa toiseuden teorioiden mukaisesti konsulttien ulkopuolisuutta luontaisena ja olennaisena konsultin ominaisuutena esimerkiksi vakiintuneiden käsitysten murtajana tai muutosvastarinnan kanavoitumisen kohteena, mutta toisaalta sosiaalinen verkosto –teorioiden mukaisesti konsulttien merkitys kuvastuu asiakasorganisaatioon tilapäiseksi ajaksi juurtuvana sisäpiirin jäsenenä, joka toimii asiakkaan kanssa tasavertaisena asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi. Argumentoin, että useat konsulttien ja asiakkaiden välisessä suhteessa ilme-

nevät jännitteet aiheutuvat juuri näistä ristiriitaisista käsityksistä ja oletuksista konsultista täysin ulkopuolisena tai osittain asiakkaan sisäpiiriin kuuluvana toimijana.

Oman merkityksen kokeminen identiteetin rakentumisen kannalta olennaista

Tutkielmani antaa viitteitä niin konsulttien kuin asiakkaiden oman merkityksensä korostamiseen osana identiteetin rakentamista. Kuten todettua, tarinat eivät välitä vain tulkintaa tapahtumista vaan kuvastavat ja rakentavat myös kertojan omaa identiteettiä ja sitä, miten kertoja haluaa itsensä nähtävän. Asiakkaat kokemustensa kautta kuvastavat suhdettaan konsulttiin hallitsevana ja korostavat omaa merkitystään tulosten saavuttamisessa. Konsulttien merkitys ja tarve lopputulosten kannalta asetetaan jopa kyseenalaiseksi. Konsultit vastaavasti kuvaavat omaa merkitystään olennaisena lopputuloksen pääsemisen kannalta ja toteavat, että asiakasorganisaatio ei omin voimin olisi kyennyt ohjelmaa viemään läpi. Lisäksi molemmat osapuolten esittämä kritiikki kohdistuu suhteen vastakkaiseen osapuoleen eikä oman toiminnan kritiikkiä nouse tarinoissa esiin.

Tutkielmani vahvistaa Alvessonin ja Sveningssonin (2004) esittämiä tulkintoja molemminpuolisesta voimakkaasta tarpeesta kunnian ja syyllisten etsintään. Alvesson ja Sveningsson (2004, 20–21) toteavat, että oman toiminnan kehumisella (praise) ja toisaalta toisen osapuolen syyttämällä (blame) voi olla olennainen emotionaalinen, poliittinen ja identiteetin rakentamiseen liittyvä funktio. Omasta ja toisen osapuolen toiminnasta tietyllä tavalla puhumisella voi olla sekä terapeuttinen vaikutus, kertojan omia uranäkymiä vahvistava merkitys sekä omaa itsetuntoa muutoksen ja epävarmuuden hallinnassa kasvattava merkitys (Alvesson & Sveningsson 2004). Etenkin tarkastelun kaltaisessa tapauksessa, jossa konsulttiyrityksen lisäksi myös asiakasyritys on asiantuntijaorganisaatioissa voidaan asiakkaiden oman merkityksensä kokeminen tulkita erityisen tärkeänä heidän identiteettiensä rakentamisen kannalta.

Toisaalta mielikuvilla siitä, kummalla osapuolella on ollut suurempi vaikutus lopputulokseen voi olla myös olennainen merkitys arvioitaessa koko ohjelman onnistumista. Esimerkiksi taiteessa teoksen arvo saattaa vaihdella suurestikin riippuen siitä, kenen on uskottu luoneen se. Täten asiakasorganisaation näkökulmasta ei välttämättä ole edes tavoittelemisen arvoista, että konsultoinnista jäisi kaikkia osapuolia miellyttävä kuva tai että kaikki kokevat konsultin mahdollistaneen muutoksen. Jos esimerkiksi organisaation alemmilla tasoilla koetaan, että muutos tehty itse ja ratkaisu ongelmaan on löydetty itse,

voi se antaa paremmat edellytykset muutoksen pysyvyyden saavuttamiselle. Argumentoin, että oman toiminnan ja merkityksen korostamisella sekä toisen osapuolen roolin väheksymisellä on tärkeä funktio identiteetin rakentumisessa sekä mahdollisesti myös muutokseen sitoutumisessa ja sen juurruttamisessa.

6.2 Käytännön implikaatiot ja kehitysehdotukset kohdeorganisaatiolle

Kuten olen aiemmissa kappaleissa argumentoinut, on tarinoiden ja tulkintojen näkyväksi tekeminen olennaista, jotta inhimillistä toimintaa voidaan ymmärtää ja kehittää. Tässä kappaleessa käsittelem tutkielmani käytännön implikaatioita asiakas- ja konsulttiyritykselle konsulttien ja asiakkaiden keskinäistä toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Pohjimmaisena sanomana on, että konsultointi on aina yhteispeliä, johon osallistuvat sekä konsultti että asiakas, ja jonka lopputulos ja hyöty on riippuvainen molemmista osapuolista.

Tarinoista ilmenee, että kumppanuuteen tähtäävässä suhteessa aktiiviseen luottamuksen rakentamiseen tähtäävät toimet ovat merkityksellisessä roolissa. Asiakkaat ja konsultit edustavat pohjimmiltaan eri organisaatioita ja toisistaan erillisiä tahoja. Kumppanuuteen tähtäävä suhde kuitenkin hämärtää tätä rajaa konsulttien roolin samanaikaisesti sekä ulkopuolisena ja sisäpiiriläisenä toimivana tahona. Tästä epäselvyydestä voi aiheutua usein jännitteitä ja ristiriitoja konsulttien ja asiakkaiden väliseen toimintaan. Onnistuneen ja luottamuksellisen kumppanuuteen tähtäävän suhteen luomisessa voikin olla olennaista pyrkiä tukemaan konsultin sisäpiiriä esimerkiksi varsinaisesta konsultointiavusta erillisillä epämuodollisilla yhteisillä tilaisuuksilla.

Haastateltavien kertoessa konsultti-asiakassuhteesta nousi kertomuksista esiin useita eriäviä ja jopa ristiriitaisia odotuksia konsulttien toiminnasta, vastuista ja osallistumisen asteesta. Ennen varsinaista päätöstä konsultin mukaan ottamisesta asiakkaan näkökulmasta olennaisin yksittäinen asia konsultoinnin ostamisessa on tietää, miksi konsultit otetaan avuksi. Konsultointi on pohjimmiltaan liiketoimintaa: jos ei tiedä, mitä haluaa, voi päätyä ostamaan palveluita, joita ei tarvitse ja ratkomaan ongelmia, jotka eivät välttämättä ole relevantteja. Asiakkaan moninaisuuteen viitaten olennaista on myös se, että konsulttien mukana olon perusteesta on yhtenäinen käsitys ostajatahon lisäksi myös konsultointitoimenpiteisiin osallistuvien ja niiden kohteena olevien tahojen kesken.

Varsinaisen konsultointitoimeksiannon alku on yksi tärkeimmistä vaiheista konsultti-asiakassuhteessa. Sitä ei pidä sivuuttaa, jotta esimerkiksi päästäisiin nopeasti kiinni itse toimintaan. Toimeksiannon alussa keskeistä on, miten luoda konsultin ja asiakkaan välille yhteinen ymmärrys konsultin toiminnasta ja vastuualueista. Asiakkaiden tarpeiden ja odotusten sekä konsultin kanssa sovittujen toimien yhtenäisyyden varmistaminen on olennaista onnistuneen suhteen saavuttamisen kannalta. Lisäksi odotuksia ja toimintaa linjaavaa dialogia osapuolten välillä on pidettävä yllä koko toimeksiannon ajan, jotta epäselvien roolien ja vastuiden sekä väärin tulkittujen odotusten tuomilta jännitteiltä voidaan välttyä. Olennaista on koko konsultointiprojektia tai asiakkaan muutosohjelmaa koskevien tavoitteiden lisäksi määrittää mahdollisimman tarkkaan konsultti-asiakassuhteen vuorovaikutuksen ja toiminnan tavoitteet.

Sen lisäksi, että kokemukset konsultoinnista tarkastellussa hankkeessa vaihtelivat suuresti, monesti haastateltavat nostivat esiin epä tietoisuutensa siitä, miten muut omassa organisaatiossa tai ”vastapuolen” organisaatiossa ovat kokeneet konsultoinnin. Konsultointipalveluiden hyödyntämisessä olisi hyödyllistä käydä subjektiivisia kokemuksia kartoittavia palauteprosesseja konsultoinnin onnistumisen määrittämiseksi asetettujen mittareiden tarkastelun lisäksi. Loppuarviointiin olisi perusteltua osallistaa sekä konsultoinnin ostamisesta vastanneita asiakastahoja että konsultointitoimenpiteiden kohteena olleita henkilöitä. Loppujen lopuksi konsultointitoimenpiteiden kohteet eli asiakasorganisaatio työntekijät ovat taho, joka kokemuksineen, tuntemuksineen ja käsityksineen asiakasyritykseen jää sen jälkeen, kun konsultit ovat jo poistuneet. Tarinat ja kokemukset rakentavat sosiaalista todellisuutta organisaatioissa ja siksi erilaisten tarinoiden, tulkintojen ja merkitystenantojen näkyväksi tekeminen konsultti-asiakassuhteesta on olennaista organisaatioiden oman toiminnan kehittämisen kannalta.

Liikkeenjohdon konsultointi palveluiden laatu ja onnistuminen perustuvat usein subjektiivisiin kokemuksiin ja siihen, miten konsultoinnista puhutaan. Päätöksentekijöitä vai vaava ongelma onkin usein, että vaikka konsultointipalveluiden kustannukset ovat selkeät, on yksiselitteisen konsultoinnin taloudellisen hyödyn määrittäminen erillään muiden tekijöiden vaikutuksesta erittäin vaikeaa, jollei jopa mahdotonta. Konsultointipalvelun asiakkaiden kannattakin jo palveluita ostaessaan tunnustaa nämä lähtökohtaiset palvelun ominaisuudet. Konsultoinnin taloudellisen vaikutuksen jälkikäteisen mittaamisen sijaan ostajan on syytä pyrkiä määrittelemään mahdollisimman tarkkaan etukäteen kri-

teerit sekä tarkistuspisteet, joiden avulla liikkeenjohdon konsultteja arvioidaan ja konsultoinnin aikana päivittää ja tarkastaa näiden kriteerien olennaisuus.

Konsultoinnin onnistumisen arvioinnissa on vaikutuksen lisäksi syytä kiinnittää huomiota konsulttien merkitykseen. Vaikka konsultin vaikutusta ei yksiselitteisesti kyetä määrittämään, ei se tarkoita, ettei konsultilla voisi olla merkitystä. Usein konsultilla voi hankkeissa olla olennainen funktio ulkopuolisena toimijana, joka itsessään voi olla jo relevantti konsultoinnin ostoperuste. Konsultointia voi olla perusteltua ostaa herättelemään omaa organisaatiota, kyseenalaistamaan totuttuja toimintatapoja, ennaltaehkäisemään oman organisaation putkinäköisyyttä ja urautumista tai tuomaan tarvittavaa painoarvoa ja energiaa muutosprosessiin. Konsultointia ostavan asiakkaan onkin syytä tehdä itselleen selväksi käsitteellinen ero konsultoinnin vaikutuksen ja sen merkityksen välillä.

Loppujen lopuksi konsultti ja asiakas tuottavat konsultoinnin tulokset ja laadun yhdessä konsultti-asiakassuhteessa. Asiakkaan ei pidä eristää itseään konsultoinnista ulkopuoliseksi tahoksi tai käsittää itseään erillisenä tahona konsultoinnin lopputuloksia ja saavutuksia arvioidessaan. Konsulttia on helppo arvostella ja siihen voi olla syytäkin. Konsultin arvioimisen ohella asiakkaan oman toiminnan refleктоiva tarkastelu on vähintään yhtä olennaista, jotta asiakas voi kehittää kykyään hyödyntää liikkeenjohdon konsultointipalveluita. Niccolò Machiavelli kiteyttää ajatuksen teoksessaan *Ruhtinas* (2001): ”Ruhtinas, joka ei itse ole viisas, ei voi olla viisaasti neuvottavissa. -- Hyvät neuvot, tulevat ne keneltä hyvänsä, riippuvat neuvoa etsivän ruhtinaan älykkyydestä eikä ruhtinaan älykkyys hyvistä neuvoista.”

6.3 Tutkimuksen vahvuuksien ja rajoitteiden arviointi

Tutkielmassa esittelemäni tarinat konsultti-asiakassuhteesta ovat tapaus- ja tilansidonnaisia ja rajoittuvat lähtökohtaisesti tarkastelun kohteena olevaan yksittäiseen konsultointihankkeeseen. Toisaalta yksilölliset tarinat sisältävät aina myös kulttuurisia merkityksiä ja tarinoissa yhdistyvät sekä yksilön että yhteisön näkökulmat (Hänninen 1999). Koen, että kuvaukset konsultti-asiakassuhteen molemminpuolisesta epävarmuudesta, tulkinnanvaraisista ja suhteen aikana muokkautuvista osapuolten rooleista sekä vuorovaikutuksesta kamppailuna ovat yleistettävissä laajemmin konsulttien ja asiakkaiden vuorovaikutuksesta tehtyihin tulkintoihin ja siten sosiaalisesti rakentuneeseen todellisuuteen.

lisuuteen. Lisäksi tutkimuksissa yleistettävyyden ohella on olennaista kunkin tapauksen ainutlaatuisuuden vaaliminen ja tämän ainutlaatuisen tiedon hyödyntäminen niin tutkimuksellisissa tarkoituksissa kuin organisaatioiden kehittämisessäkin.

Yhtenä tutkielmani vahvuuksista aikaisempaan konsultti-asiakassuhdetta käsittelevään kirjallisuuteen verrattuna pidän tutkimukseni tarinallisuuden: narratiivisen analyysin avulla kykenen esittämään useiden ohjelmaan osallistuneiden henkilöiden kokemukset kokonaisina kertomuksina yksittäisten pirstaleisten haastattelupätkien sijaan. Valitsemani lähestymistapa mahdollistaa mahdollisimman moniulotteinen, seikkaperäinen ja rikkaan kuvauksen konsultti-asiakassuhteesta – ilmiöstä, joka alan kirjallisuudessa tunnustetaan laajalti epäselväksi, monipuoliseksi, tulkinnanvaraiseksi ja kompleksiseksi ilmiöksi. Lisäksi kokemuksiin keskittyvällä tutkimuksellani on mahdollista tarkastella konsultti-asiakassuhdetta perinteiseen tutkimukseen verrattuna kokonaisvaltaisemmasta perspektiivistä yksinkertaistamatta suhdetta ostavan tahon ja tarjoavan tahon tai konsulttiyrityksen ja asiakasyrityksen väliseksi suhteeksi.

Tutkimukseni ei narratiivisesta otteestaan huolimatta seuraa täysin narratiivisen metodin tai tapaustutkimuksen ihanteita esimerkiksi elämän tarina -kysymysten esittämisestä tai tapauskohtaisen etnografisen tutkimuksen, haastatteluaineiston ja dokumenttimateriaalien tarkastelun yhdistämisestä. Tästä huolimatta koen tutkielman tuovan lisäymmärrystä konsultti-asiakassuhteen luonteeseen ja soveltamani narratiivisen otteen tarjoavan vähän hyödynnetyn, mutta olennaisen lähestymistavan liikkeenjohdon konsultointipalveluiden tutkimukseen: haastattelujen perusteella konstruoimieni tarinoiden avulla on mahdollista pitää haastateltavien oma ääni kuuluvissa myös analyysissä ja siten tarjota myös lukijoille mahdollisuus tehdä omat tulkintansa tarkasteltavasta ilmiöstä sekä arvioida omien tulkintojen uskottavuutta.

Tutkielmani perustuu konsulttien ja asiakkaiden haastatteluihin, jotka on tehty varsinaisen konsultointiprojektin jälkeen. Konstruoimani tarinat eivät sellaisenaan kerro faktisesti, mitä konsultti-asiakassuhteessa on tapahtunut eikä tutkimuksella näin ollen ole konventionaalisen tieteellisen tietämisen peräänkuuluttamaa objektiivista totuusarvoa.

Toisaalta olen pyrkinyt tutkielmassani korostamaan konsultti-asiakassuhdetta ihmiskeskisenä, epäselvänä ja kompleksisena inhimillisessä yksittäisten toimijoiden vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä, jossa ei ole yhtä yhteisesti koettua todellisuutta.

Omaksun tutkielmassa sosiaaliseen konstruktionismiin perustuvan narratiivisen näkökulman, jossa tarinoiden ja kokemusten rooli todellisuuden ja oman identiteetin tulkitoina on merkittävä. Koen, että toiminnasta ja vuorovaikutuksesta kertovien tarinoiden ja erilaisten käsitysten tutkiminen tarjoaa mielenkiintoisemman relevanttimman näkökulman konsultti-asiakassuhteiden kehittämiseen kuin esimerkiksi tieteellisen tietämisen ihanteiden mukaiset määrälliset tutkimukset. Konsultointi on lopulta hyvin ihmis- ja henkilökeskeistä toimintaa. Aineiston ja todellisuuden välittömän suhteen tarkastelu ei ole siis tutkimuksessa aina perusteltua, vaan hyödyllistä on pyrkiä luotaamaan aineistoon sisältyviä merkityksiä, jotka kertovat jotain todellisuuden jäsentämisen tavoista ja mahdollisuuksista. Narratiivisen otteen avulla olen tutkielmassani pyrkinyt tarkastelemaan konsultti-asiakassuhdetta kokonaisuutena, sellaisena kuin se suhteessa toimineelle ja sen luoneelle elävälle ihmiselle ilmenee.

6.4 Ehdotukset jatkotutkimuksille

Liikkeenjohdon konsultoinnin ja konsultti-asiakassuhteen tutkimuksessa päähuomio on usein kiinnitetty konsultteihin ja esimerkiksi heidän ominaisuuksiinsa ja rooleihinsa. Valtaosa konsultoinnin tutkimuksesta keskittyy tarkastelemaan konsulttien toimintaa tai saavutuksia konsultoinnin asiakkaan jäädessä usein taka-alalle. Vasta viime vuosien tutkimuskirjallisuus on laajemmin alkanut kiinnittää asiakkaaseen tarkempaa huomiota ja tunnustaa asiakkaan merkityksen, vastuun ja aktiivisen roolin konsultointipalveluiden tuottamisessa. Olen tässä tutkielmassani argumentoinut, että konsultointipalvelut ovat asiakkaan ja konsultin vuorovaikutuksessa tuottamia ja siten yhtä paljon kiinni palveluita ostavasta asiakkaasta kuin niitä tarjoavasta konsultista. Jotta ymmärrystä liikkeenjohdon konsultointipalveluiden vastavuoroisuudesta voidaan syventää, on asiakasyritysten ja heidän toimintansa tutkiminen jatkotutkimusten näkökulmasta ajankohtaista ja ensisijaisen tärkeää.

Liikkeenjohdon konsultoinnin kentässä on lisäksi tarvetta jatkotutkimuksille, jotka tarkastelevat ja pyrkivät teoretisoimaan konsulttien työtä ja toimintaa konsultoinnin vaikutuksen ja onnistumisen arvioimisen sijaan. Konsultti-asiakassuhdetta toimintana tarkastellessa olisi mielenkiintoista pyrkiä selvittämään, millaisia sosiaalisen toiminnan muotoja suhteissa ilmenee sekä millaisten käytänteiden vakiinnuttaminen ja luominen edesauttaisi tietyn tyyppisten konsultti-asiakassuhteiden luomista ja onnistuneen suhteen saavuttamista. Esimerkiksi Nikolova ym. (2009) ovat tutkineet liikkeenjohdon

konsultoinnin sosiaalisen toiminnan muotoja tunnistaen mielikuvien hallinnan, ongelmanratkaisun ja odotusten neuvottelun kolmeksi keskeisimmäksi suhdetta määrittäväksi toiminnan muodoiksi. Tutkielmani on kuitenkin osoittanut, että myös luottamuksen rakentamiseen tai kamppailuun liittyvät sosiaalisen toiminnan muodot voidaan nähdään myös olennaisina konsultti-asiakassuhteen sosiaalisen toiminnan muotoina.

Lisäksi ymmärrystä konsultti-asiakassuhteesta voisi syventää jatkamalla tutkimuksellisesti Mohe & Seidlin (2011) peräänkuuluttamalla tiellä soveltamalla hyödyntämättömiä teoreettisia viitekehyksiä suhteeseen. Konsultti-asiakassuhdetta voisi tarkastella esimerkiksi henkilöiden välille rakentuvan vuorovaikutuksen sijaan erilaisten kommunikointijärjestelmien välisenä vuorovaikutuksena (Mohe & Seidlin 2011).

Yksi luonnollinen jatkumo omalle tutkielmalleni olisi etnografiseen tutkimukseen perustuva konsultti-asiakassuhteen ja -vuorovaikutuksen tarkastelu. Tämä mahdollistaisi suhteen ja toiminnan tarkastelun silloin kuin se faktisesti tapahtuu. Toisaalta etnografiseen tutkimukseen voisi yhdistää kokemuksia kartoittavan haastatteluaineiston keräämisen heti tapahtumien jälkeen, jolloin organisaatioiden yhteinen tarinoiden ja todellisuuden luomisen prosessi ja tapahtumien yhteinen järjeistäminen ei olisi vielä vaikuttanut haastateltavien mielipiteisiin tapahtumista. Kuten todettua, konsulttien omien käytäntöidensä ja asiakkaidensa tarkka varjelu voi tuottaa haasteita etnografisen tutkimuksen suorittamisen mahdollisuuden kannalta.

Mielenkiintoinen tutkimuskohde olisi tutkia konsultti-asiakassuhdetta yleisesti epäonnistuneiksi koetuissa konsultointihankkeissa. Konsulttitoimistot ovat usein tarkkoja toimeksiannoista kertoessaan eikä epäonnistumisista usein puhuta – konsultointi on kuitenkin pitkälti maineeseen perustuvaa liiketoimintaa. Usein myöskään konsultoinnin ostajalla ei ole intressiä puhua epäonnistuneista konsultointiprojekteista, sillä se luonnollisesti saattaa heikentää kuulijan käsitystä kyseisen tahon liiketoiminnallisista ja johtamiskyvykkyydestä. Tällaisten konsulttiprojektien tutkiminen toisi konsultti-asiakassuhteen tarkasteluun tervetullutta uudenlaista näkökulmaa.

Kiinnostavaa olisi myös syventää käsitystä konsultti-asiakassuhteesta kahden asiantuntijatahon välisenä kamppailuna. Yksi mahdollisuus kamppailun ja vallankäytön tutkimisessä olisi tarkastella erilaisia strategioita ja mekanismeja, joilla osapuolet pyrkivät voittamaan kamppailun hyödyntämällä tutkimuksessa esimerkiksi erilaisia valtateoreettisia

viitekehyksiä kuten Flemingin ja Spicerin (2006) esittelemiä organisaatioissa ilmeneviä vallan ja vastarinnan muotoja. Kamppailunäkökulman syvällisempi tarkastelu resiprookkisen konsultti-asiakassuhteen tutkimuksessa lisäisi ymmärrystä tästä yhä merkittävämmästä, mutta vielä huonosti ymmärretystä nykypäivän organisaatioihin ja liiketoimintaan erottamattomasti liittyvästä ilmiöstä.

Lähdeluettelo

- Ainamo, A., Kykyri, V., Puutio, R. & Tienari, J. (2008) Liikkeenjohdon konsultti muu-
tosta tekemässä. Teoksessa Kuusela, P. & Kuittinen, M. (toim.) *Organisaatiot
muutoksessa*. Suomi: UNIPress, 127-147.
- Alasuutari, P. (1999) *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Alvesson, M. (2001) Knowledge work: Ambiguity, image and identity. *Human Rela-
tions*, 54(7): 863–893.
- Alvesson M. & Sveningsson S (2004) Accomplishments and identities in consultancy
projects: ambiguity and distribution of praise and blame. Artikkelit esitelty 6. bi-
ennaalikonferenssissa 'Organizational Discourse: Artefacts, Archetypes and Ar-
chitexts', paikkana Vrije Universiteit, Amsterdam, 28.–30.7.2004.
- Alvesson, M., Kärreman, D., Sturdy, A. & Handley, K. (2009) Unpacking the client(s):
Constructions, positions and client-consultant dynamics. *Scandinavian Journal
of Management*, 25: 253–263.
- Appelbaum, S. & Steed, A. (2005) The critical success factors in the client-consulting
relationship. *Journal of Management Development*, 24(1): 68–93.
- Aristoteles (1997) Retoriikka; Runousoppi. Suom. Paavo Hohti. Helsinki: Gaudeamus.
Teoksessa: Hänninen, V. (1999) *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Tampere:
Tampereen yliopistopaino.
- Armbrüster, T. & Glückler, J. (2007) Organizational Change and the Economics of
Management Consulting: A Response to Sorge and van Witteloostuijn.
Organization Studies, 28(12): 1873–1885.
- Armenakis, A., Fredenberger, W., Cheronis, L., Field, H., Giles, W. & Holley, W.
(1995). Symbolic Actions Used by Business Turnaround Change Agents.
Academy of Management Journal, Best Papers Proceedings, 229–233.

- Berger, P. & Luckmann, T. (1987, alkuperäisteos 1966), *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Harmondsworth: Penguin.
- Berglund, J. & Werr, A. (2000) The Invincible Character of Management Consulting Rhetoric: How One Blends Incommensurates while Keeping them Apart. *Organization*, 7(4): 633–655.
- Boje, D. (2001) *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bruner, J. (1991) The Narrative Construction of Reality. *Critical Inquiry*, 18(1): 1–21.
- Bruner, J. (2004) Life as Narrative. *Social Research*, 71(3): 691–710.
- Chase, R. & Kumar, K. (2005) Operations Management Consulting. Teoksessa Greiner, L. & Poulfelt, F. (toim.) *Handbook of Management Consulting: The Contemporary Consultant - Insights from World Experts*. Mason, OH: Thomson South-Western, 115–131.
- Clark, T. (1995) *Managing Consultants: Consultancy as the Management of Impressions*. Buckingham, Philadelphia: Open University Press.
- Clark, T. & Fincham, R. (2002) Critical consulting: New perspectives on the management advice industry. Oxford: Blackwell.
- Clark, T., Fincham, R., Mohe, M. and Sturdy, A. (2007) Perspectives on Management Consulting Research. *Arbeit—Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik* 16(3): 255–64. Artikkelissa Mohe, M. & Seidl, D. (2011) Theorizing the client-consultant relationship from the perspective of social-systems theory. *Organization*, 18(1): 3–22
- Clark, T. & Salaman, G. (1998) Telling Tales: Management Gurus' Narratives and the Construction of Managerial Identity. *Journal of Management Studies*, 35(2): 137–161.
- Clegg, S. R., Kornberger, M. and Rhodes, C. (2004) Noise, Parasites and Translation: Theory and Practice in Management Consulting. *Management Learning*, 35(1): 31–44.

- Czarniawska, B. (1998) *A Narrative Approach to Organization Studies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Czarniawska, B. (2004) *Narratives in Social Science Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Czarniawska, B. & Mazza, C. (2003) Consulting as a Liminal Space. *Human Relations* 56(3): 267–90.
- Drummond, H. (1993) The Power of Impression Management. *Management Decision* 31(3): 16–20.
- Engwall, L. & Kipping, M., eds (2002) *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Oxford: Oxford University Press.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage Publications.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- FEACO (2007) Survey of the European Management Consultancy Market. Brussels: FEACO. Artikkelissa Mohe, M. & Seidl, D. (2011) Theorizing the client-consultant relationship from the perspective of social-systems theory. *Organization*, 18(1): 3–22.
- Fincham, R. (1999) The consultant–client relationship: Critical perspectives on the management of organizational change. *Journal of Management Studies*, 36(3): 335–351.
- Fincham, R. (2003) The Agent’s Agent. *International Studies of Management and Organization*, 32(4): 67–86.
- Fisher, W. (1987) *Human Communication as Narration: Toward a Philosophy of Reason, Value, and Action*. Columbia, SC: University of South Carolina Press.
- Fleming, P. & Spicer, A. (2006) *Contesting the Corporation: Struggle, Power and Resistance in Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Furusten, S. (2009) Management Consultants as Improvising Agents of Stability. *Scandinavian Journal of Management*, 25: 264–274
- Gergen, K. (1999) *An Invitation to Social Construction*. London: Sage Publications.
- Glückler, J. & Armbrüster, T. (2003). Bridging uncertainty in management consulting: The mechanisms of trust and networked reputation. *Organization Studies*, 23: 269–297.
- Greiner, L. & Metzger, R. (1983) *Consulting to Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Greiner, L. & Poulfelt, F. (2005) *Handbook of Management Consulting: The Contemporary Consultant - Insights from World Experts*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Handley, K., Clark, T., Fincham, R. & Sturdy, A. (2007) Research Situated Learning: Participation, Identity and Practices in Client-Consultant Relationships. *Management Learning*, 38(2): 173–191.
- Hargadon, A. & Sutton, R. (2000) Building an Innovation Factory. *Harvard Business Review*, 78: 157–166.
- Heikkinen, H. (2001) Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Teoksessa: Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hellgren, B., Löwstedt, J., Tienari, J., Vaara, E. & Werr, A. (2004) Management Consultants as Agents of Homogenization: Consulting Roles and Processes in Corporate Mergers and Acquisitions. Teoksessa Buono, A. (toim.) *Creative Consulting: Innovative Perspectives on Management Consulting*, Vol.4, Greenwich, CT: Information Age Publishing, 99–122.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. (2001) *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hislop, D. (2002). The client role in consultancy relations during the appropriation of technological innovations. *Research Policy*, 31: 657–671.

- Huczynski, A. (1993) *Management Gurus*. London: Routledge. Artikkelissa Werr, A., & Styhre, A. (2003) Management consultants – Friend or foe? Understanding the ambiguous client–consultant relationship. *International Studies of Management and Organization*, 32(4): 43–66.
- Hyvärinen, M. & Löyttyniemi, V. (2005) Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa Ruusu-
vuori, J. & Tiittula, L. (toim.) *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*.
Tampere: Vastapaino.
- Hyötyläinen, R. (2005). *Practical Interests in Theoretical Consideration. Constructive
Methods in the Study of the Implementation of Information Systems*. Publications
585. Espoo: VTT.
- Hänninen, V. (1999) *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Tampere: Tampereen yliopis-
topaino.
- Jackall, R. (2010, alkuperäisteos 1998) *Moral Mazes: the World of Corporate Manag-
ers*. Oxford: Oxford University Press.
- Johansson, A. (2004) Consulting as story-making. *Journal of Management Develop-
ment*, 23(4): 339-354.
- Juuti, P. (2001) *Johtamispuhe*. Juva: PS-kustannus.
- Kaarst-Brown, M. (1999) Five Symbolic Roles of the External Consultant: Integrating
Change, Power and Symbolism. *Journal of Organizational Change Manage-
ment*, 12(6): 540–61.
- Kieser, A. (2002) Managers as Marionettes? Using Fashion Theories to Explain the
Success of Consultancies. Teoksessa Kipping, M. & Engwall, L. (toim.), *Man-
agement Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, 167-
183. Oxford: Oxford University Press.
- Kipping, M. & Armbrüster, T. (2002) The Burden of Otherness: Limits of Consultancy
Interventions in Historical Case Studies. Teoksessa Engwall, L. & Kipping, M.
(toim.) *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge In-
dustry*, 203–221.

- Kitay, J. and Wright, C. (2003) Expertise and Organizational Boundaries: The Varying Roles of Australian Management Consultants. *Asia Pacific Business Review*, 9(3): 21–40.
- Kitay, J. & Wright, C. (2004) Take the Money and Run? Organizational Boundaries and Consultants' Roles. *The Service Industries Journal*, 24(3): 1–18.
- Kubr, M. (2002) *Management Consulting: A Guide to the Profession*, 4th ed. Geneva: International Labour Organization.
- Law, M. (2009) Managing consultants. *Business Strategy Review*, 20(1): 62–66.
- Lippitt, G. & Lippitt, R. (1986) *The Consulting Process in Action*, (2.painos) San Diego, CA: University Associates Inc.
- Machiavelli, N. (2001, alkuperäisteos 1532) The Prince. Kääntänyt N.H. Thomson. Vol. XXXVI, Part 1. *The Harvard Classics*. New York: P.F. Collier & Son. www.bartleby.com/36/1/. [Viitattu 10.6.2012].
- Maister, D. (1997) *Managing the Professional Service Firm*, New York, NY: Free Press.
- March, J. & Simon, H. (1966) *Organizations*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Markham, C. (1997) *Practical Management Consultancy*. London: Accountancy Books.
- Artikkelissa Sturdy, A. & Wright, C (2011) The active client: The boundary-spanning roles of internal consultants as gatekeepers, brokers and partners of their external counterparts. *Management Learning*, 42(5): 485–503.
- McDonald, S. (2006) From Babes and Sucklings: Management Consultants and Novice Clients. *European Management Journal*, 24(6): 411–421.
- McKenna, C., Djelic, M. & Ainamo, A. (2003) Medium and Message: The Role of Consultants in Globalization and Its Local Interpretation. Teoksessa Djelic, M. & Quack, S. (toim.) *Globalization and Institutions: Redefining the Rules of the Game*. Cheltenham: Edward Edgar, 83–107.
- Metsämuuronen, J. (2000) *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: International

Methelp.

- Morgan, G. (1997) *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mohe, M. & Seidl, D. (2011) Theorizing the client-consultant relationship from the perspective of social-systems theory. *Organization* 2011, 18(1): 3–22.
- Nadler, D. (2005) Consulting to CEO's and Boards. Teoksessa Greiner, L. & Poulfelt, F. (toim.) *Handbook of Management Consulting: The Contemporary Consultant - Insights from World Experts*. Mason, OH: Thomson South-Western, 151–171.
- Nadler, D. & Slywotzky, A. (2005) Strategy and Organization Consulting. Teoksessa Greiner, L. & Poulfelt, F. (toim.) *Handbook of Management Consulting: The Contemporary Consultant - Insights from World Experts*. Mason, OH: Thomson South-Western, 75–95.
- Nikolova, N., Reihlen, M. & Schlapfner, J. (2009) Client–consultant interaction: Capturing social practices of professional service production. *Scandinavian Journal of Management*, 25: 289–298.
- Pellegrin-Boucher, E. (2007). Symbolic Functions of Consultants. *Journal of General Management*, 32(2): 1–16.
- Pellegrinelli, S. (2002) Managing the Interplay and Tensions of Consulting Interventions: The Consultant–Client Relationship as Mediation and Reconciliation. *The Journal of Management Development*, 21(5/6): 343–65.
- Pemer, F. & Werr, A. (2005) Between Exploitation and Control – Client's Conceptions of the consultant-client relationship. Stockholm School of Economics, *Working Paper Series in Business Administration*, 4.
- Polkinghorne, D. (1988) *Narrative Knowing and the Human Sciences*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Polkinghorne, D. (1995) Narrative Configuration in Qualitative Analysis. Teoksessa: Hatch, J. & Wisniewski, R. (toim.) *Life History and Narrative*, London, UK: The Falmer Press, 5–23.

- Poulfelt, F. & Greiner, L. (2005) Research on Management Consulting. Teoksessa Greiner, L. & Poulfelt, F. (toim.) *Handbook of Management Consulting: The Contemporary Consultant - Insights from World Experts*. Mason, OH: Thomson South-Western, 345–358.
- Rastas, A. (2010) Haastatteluaineistojen monet tehtävät etnografisessa tutkimuksessa. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelujen analyysi*. Tampere: Vastapaino, 64–89.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010) *Haastattelujen analyysi*. Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005) *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.
- Saastamoinen, M. (2006) Minuus ja identiteetti tutkimuksen haasteina. Teoksessa Rautio, P. & Saastamoinen, M. (toim.) *Minuus ja identiteetti*. Tampere: Yliopistopaino.
- Schein, E. (1987) *Process Consultation Volume II: Lessons for Managers and Consultants*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. (1988) *Process Consultation Volume I: Its Role in Organization Development*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. (1999) *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Starbuck, W. (1992) Learning by Knowledge-intensive Firms. *Journal of Management Studies*, 29(6): 713–740.
- Staw, B. & Epstein, L. (2000) What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation and CEO Pay. *Administrative Science Quarterly*, 45: 523–556.
- Sturdy, A. (1997) The consultancy process: An insecure business? *Journal of Management Studies*, 34(3): 389–413.

- Sturdy, A. (2011) Consultancy's Consequences? A Critical Assessment of Management Consultancy's Impact on Management. *British Journal of Management*, 22(3): 517–530.
- Sturdy, A., Clark, T., Fincham, R. & Handley, K. (2004) Silence, Procrustes and Colonization. A Response to Clegg et al.'s 'Noise, Parasites and Translation: Theory and Practice in Management Consulting'. *Management Learning*, 35(3): 337–40.
- Sturdy, A., Clark, T., Fincham, R. & Handley, K. (2008) Rethinking the role of Management Consultants as Disseminators of Business Knowledge. Teoksessa Scarborough, H. (toim.), *The Evolution of Business Knowledge*, Oxford: Oxford University Press.
- Sturdy, A., Clark, T., Fincham, R., & Handley, K. (2009) Between innovation and legitimation - Boundaries and knowledge flow in management consultancy. *Organization*, 16(5): 1–27.
- Sturdy, A. & Wright, C (2011) The active client: The boundary-spanning roles of internal consultants as gatekeepers, brokers and partners of their external counterparts. *Management Learning*, 42(5): 485–503.
- Syrjälä, L. (2001) Elämäkerrat ja tarinat tutkimuksessa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, Jyväskylä: PS-Kustannus, 203-214.
- Tienari, J., Ainamo, A. & Vaara, E. (2001) *Laatu liikkeenjohdon konsultoinnissa: Konsultoinnin paikallisten erityisosaajien ja heidän asiakkaidensa välisen suhteen arviointi ja kehittäminen*. Lappenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.
- Tiihonen, A. (2004) Kokemus puhuu, tarina kertoo, tutkija selittää – tarinoittamalla tiedettä kokemuksista. Teoksessa Latvala, J., Peltonen, E. & Saresma, T. (toim.) *Tutkija kertojana: Tunteent, tutkimusprosessi ja kirjoittaminen*. Saarijärvi: Gummerus kirjapaino, 189–218.
- Tisdall, P. (1982) *Agents of Change*. London, UK: Heinemann. Artikkelissa Sturdy, A.

(2011) Consultancy's Consequences? A Critical Assessment of Management Consultancy's Impact on Management. *British Journal of Management*, 22(3): 517–530.

Van Maanen, J. & Kunda, G. (1989) Real feelings: Emotional expression and organizational culture. Teoksessa Staw, B. & Cummings, L. (toim.) *Work in Organizations*, Greenwich, CT: JAI, 34-103.

Weick, K. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Werr, A. & Perner, F. (2007) Purchasing Management Consulting Services: From Management Autonomy to Purchasing Involvement. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13: 98–112.

Werr, A., & Styhre, A. (2003) Management consultants – Friend or foe? Understanding the ambiguous client–consultant relationship. *International Studies of Management and Organization*, 32(4): 43–66.

Williams, R. & Rattray, R. (2004) Consultobabble's facilitatory role in process consultation. *Managerial Auditing Journal*, 19(2): 180–190.

Wright, C. & Kitay, J. (2002) 'But Does it Work?' Perceptions of the Impact of Management Consulting. *Strategic Change*, 11: 271–278.

Muut lähteet

Accenture (2012) <http://www.accenture.com/fi-en/consulting/Pages/index.aspx>. [Viitattu 15.5.2012].

Bain & Co. (2012) <http://www.bain.com/about/what-we-do/index.aspx>. [Viitattu 15.5.2012].

BCG (2012) www.bcg.fi. [Viitattu 15.5.2012].

Suomen virallinen tilasto, SVT (2012) *Liike-elämän palvelujen tilinpäätöstilasto*, [verkkojulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus. <http://tilastokeskus.fi/til/patipa/2010/>

patipa_2010_2012-02-22_tie_001_fi.html. [Viitattu 10.6.2012].

Kuusela, H. & Ylönen, M. (2012) Konsulteista on tullut maan tapa. *Helsingin Sanomat*, 29.3.2012.

MCA, Management Consultancies Association (2006) Ensuring Sustainable Value from Consultants. *Management Consultancies Association: Executive Report*, June 2006, London, UK: MCA/ PWC. http://www.amtec.co.uk/downloads/about_amtec/MCA_Jun2006.pdf. [Viitattu 8.4.2012].

Liitteet

Liite 1: Alkuperäinen projektiorganisaatio ja vastualueet

