

ORGANISAATIOKONSULTTI DISKURSIIVISENA TOIMIJANA

Risto Puutio

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
Psykologian laitos
PL 35
40351 Jyväskylä**

Lisensiaatintyö
Työ- ja organisaatiopsykologian
erikoistumisohjelma
Jyväskylä yliopisto
Psykologian laitos
Tammikuu 2000

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella organisaatiokonsultointia kielellisenä toimintana. Tutkimuksessa tarkasteltiin (1) konsultin puheessaan käyttämiä erilaisia puhumisen muotoja ja (2) niiden käytön tuottamia tilannekohtaisia seurauksia sekä (3) kehiteltiin käsitteellistä mallia konsultin kielellisen toiminnan kuvaamiseksi jota (4) myös sovellettiin aineisto-otteiden analysointiin erityisesti konsultin puheen strategisen ominaislaadun näkyväksi tekemiseksi.

Tutkimus lukeutuu soveltavaan diskursiiviseen tutkimukseen. Tutkimusaineisto muodostui teollisuusyrityksen asiantuntijatiimille toteutetun konsultointihankkeen aikana ääninauhoitetuista, tekstimuotoon saatetuista keskusteluista. Aineiston analyysissä edettiin aineistolähtöistä mallia soveltaen. Varsinaisena tutkimusmenetelmänä käytettiin diskurssianalyysiä.

Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset voidaan tiivistää neljään havaintoon. Ensinnäkin konsultin puheesta on tunnistettavissa useita erilaisia tapoja käyttää kieltä, joita tässä työssä on kutsuttu puheen muodoiksi. Eri puheen muotoja käyttämällä konsultti vastaa konsultointitilanteessa kulloinkin syntyviin keskustelutilanteiden välittömiin vaatimuksiin ja ylläpitää keskustelun kongruenssia. Hän kysyy, kommentoi, antaa vastakaikua asiakkaan puheeseen, tekee omaa työskentelyään koskevia selontekoja, määrittelee asioita ja tilanteita, tekee ehdotuksia, antaa ohjeita, vastaa kysymyksiin, johdattelee puhumistaan eri suuntiin ja tekee yhteenvetoja keskusteluista. Nämä puheen muodot edustavat konsultille kielellisiä resursseja, joiden avulla hän voi toimia asiakkaansa kanssa käymässään keskustelussa koherentilla ja tehtäväksiannon kannalta mielekkäällä tavalla.

Tutkimuksen toinen havainto liittyy konsultin tapoihin käyttää näitä ”välineitä”. Konsultti voi käyttää yhtäältä samoja puhumisen muotoja hyvin erilaisiin tarkoituksiin ja toisaalta hän voi tuottaa samankaltaisia seurauksia käyttämällä erilaisia puheen muotoja. Nämä konsultin puheen funktiot (seuraukset) olivat jaettavissa kahteen ryhmään: tilannekonteksteja tuottaviin ja keskustelukehyksiä tuottaviin puheen

funktioihin. Konsultin kielellisesti tuottamia tilannekonteksteja nimettiin aineistosta viisi (vastaanottamisen, tukemisen, haastamisen, yhdessä tekemisen ja ohjatun toiminnan kontekstit). Samoin konsultin puheen keskustelukehyksiä tuottavia funktioita nimettiin aineistosta viisi (mielen luominen, vastuullisuuden synnyttäminen, arvostusten tuottaminen, identiteetin rakentaminen ja toimijuuden edistäminen).

Tutkimuksen kolmas havainto liittyy konsultin diskursiivista toimintaa kuvaavaan malliin. Aineiston perusteella tällainen käsitteellinen ja visuaalinen malli on kuvattavissa.

Neljäs havainto liittyy konsultoinnin näkemiseen strategisena toimintana. Edellä kuvatut puheen muodot ja niillä aikaansaadut erilaiset seuraukset sekä tilannekonteksteissa (vuorovaikutuspositioissa) että keskustelukehyksissä ovat konsultin strategisen toiminnan rakennusaineita. Tätä konsultin puheen strategista puolta tehtiin näkyväksi soveltamalla edellä mainittua käsitteellistä mallia aineisto-otteiden analyysiin. Tarkastelu osoitti, että strategisesti kieltä käyttäen konsultti pyrkii yhteistyössä sellaisten tavoitteiden saavuttamiseen, joiden voi katsoa liittyvän laajemmin konsultoinnin päämääriin.

Avainsanat: organisaatio, konsultointi, puhe, diskurssianalyysi

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO.....	1
2. ORGANISAATIOTIETEET POSTMODERNINA AIKANA.....	3
2.1. Organisaatiotieteet ja kielellinen käänne.....	3
2.2. Diskursiivisen organisaatiotutkimuksen näköaloja.....	6
2.3. Diskursiivisen organisaatiotutkimuksen lähestymistapoja ja tutkimuskohteita.....	8
2.4. Postmodernin organisaatiotutkimuksen haasteita ja sudenkuoppia.....	11
3. ORGANISAATIOKONSULTOINTI – LÄHESTYMITAPOJA JA TUTKIMUSTULOKSIA	14
3.1. Organisaatiokonsultoinnin monimuotoisuus.....	14
3.2. Tutkimuksellisia havaintoja.....	17
3.3. Kriittinen näkökulma konsultointiin.....	19
3.4. Dramaturgia konsultoinnin metaforana	21
4. TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	23
5. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN ASEMOINTI JA KESKEISET KÄSITTEET	25
5.1. Teoreettinen asemointi.....	25
5.2. Keskeiset analyyttiset käsitteet.....	28
6. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	30
6.1. Kenttätyö: konsultointihankkeen toteuttaminen	30
6.2 Tutkimusaineiston muodostuminen.....	32
6.2.1. Tutkimusaineisto.....	32
6.2.2. Aineiston luonteesta.....	33
6.3. Aineiston analyysi	36

7. TULOKSET	41
7.1. Tulosten esittämistapa.....	41
7.2. Puheen muodot konsultin kielellisinä resursseina.....	43
7.3. Puhumisen funktiot vuorovaikutuksen seurauksina	56
7.3.1. Yleisiä havaintoja.....	56
7.3.2. Tilannekonteksteja luovat funktiot.....	58
7.3.2.1. Vastaanottamisen tilannekonteksti.....	58
7.3.2.2. Tukemisen tilannekonteksti	62
7.3.2.3. Haastamisen tilannekonteksti	63
7.3.2.4. Yhdessä tekemisen tilannekonteksti	65
7.3.2.5. Ohjatun toiminnan tilannekonteksti.....	66
7.3.3. Keskustelukehyksiä tuottavat funktiot.....	68
7.3.3.1. Mielen luominen.....	69
7.3.3.2. Vastuullisuuden synnyttäminen	71
7.3.3.3. Arvostusten tuottaminen.....	73
7.3.3.4. Identiteetin rakentaminen	75
7.3.3.5. Toimijuuden edistäminen.....	77
7.4. Käsitteellinen malli konsultin diskursiivisesta toiminnasta.....	79
7.5. Diskursiivisten strategioiden rakentuminen konsultointitilanteissa	81
7.5.1. Asiakkaan vastuullisuutta edellyttävän yhteistyöasetelman luominen....	82
7.5.2. Asiakkaan haastaminen itsereflektioon.....	86
7.5.3. Mielen luominen asiakkaan esittämälle kritiikille.....	93
8. POHDINTA	100
8.1. Tutkimuksen tuloksista.....	100
8.2. Tutkimuksen toteuttamisesta ja tulosten pätevydestä.....	103
8.3. Organisaatiokonsultoinnin ammattikäytännöistä.....	108
LÄHTEET	111

LIITTEET

1. JOHDANTO

Organisaatiokonsultointi on eri muodoissaan tullut ja on edelleen tulossa yhä välttämättömämmäksi osaksi organisaatioiden arkipäiväistä elämänmenoa. Yhteiskunta- ja organisaatorakenteet ovat muuttuneet sellaisiksi, että organisaatiot keskittyvät yhä tarkemmin omaan erityisosaamiseensa, jolloin tämän ydinalueen ulkopuolelta tarvittava osaaminen pyritään hankkimaan organisaation ulkopuolelta, konsulteilta. Organisaatiokonsultoinnille on sosiaalista tilausta myös siksi, että yleisesti työelämän muutokset ravistelevat organisaatioita siinä määrin, että ulkopuolinen apu katsotaan tarpeelliseksi tai – kuten ajan hermolla olevissa organisaatioissa ajatellaan – ennakoiva, tulevaisuuteen tähtäävä valmentautuminen nähdään välttämättömänä. Näistä trendeistä kertoo myös se, että organisaatioita eri tavoin auttavien konsulttien määrä on viimeisten vuosikymmenten aikana moninkertaistunut (Golembiewski, 1993). Organisaatiokonsultoinnin markkinat ovat erityisesti 80-luvulta lähtien kasvaneet lähes räjähdysmäisesti. Organisaatiokonsultoinnin tutkimus on kuitenkin ollut sangen vähäistä. Näin ollen myöskään organisaatiokonsulttien työstä ei ole saatu juurikaan tutkittua tietoa, joka auttaisi ammattikäytäntöjen kehittämisessä. Toimialan vähitellen professionalistuessa myös siihen liittyvä tutkimus on tullut ja on tulossa yhä tarpeellisemmaksi (Kyrö, 1999).

Käsillä oleva työ on yksi pyrkimys organisaatiokonsultoinnin ammatillisen käytännön tutkimiseksi. Olen valinnut näkökulmakseni sekä organisaatiotutkimuksessa että konsultoinnin tutkimuksessa yhä laajempaa kiinnostusta herättäneen näkökulman, kielen (diskurssien) näkökulman. Tarkastelen tässä tutkimuksessa tapausaineiston avulla konsultin kielellistä toimintaa. Työn nimen mukaisesti tarkastelun keskiössä on konsultti kielellisenä (diskursiivisena) toimijana. Yhtäältä kiinnostukseni on konsultin kielellisen toiminnan kuvaamisessa – eräänlaisessa maaston kartoittamisessa – sekä toisaalta konsultin harjoittaman puhumisen seurausten tarkastelussa, siinä, mitä konsultti puheellaan kulloinkin tekee tai tulee tehneeksi sosiaalisen todellisuuden tuottamisen kannalta. Itse tutkimusprosessi johti käsitteellisen mallin luomiseen konsultin kielellistä toiminnasta. Tässä tutkimuksessa luotua mallia myös sovelletaan erilaisista konsultointitilanteista otettujen keskustelunäytteiden analysointiin.

Käsillä oleva tutkimus lukeutuu diskursiivisesti orientoituneeseen organisaatiotutkimukseen ja edustaa sen sisällä selvimmin ns. kulttuurista ja tulkitsevaa lähestymistapaa (Mumby & Clair, 1997), jossa erityisesti tutkitaan organisaatiossa syntyvien merkitysten rakentumisen prosessia. Konsultointitilanteet nähdään ”moniäänisinä” (ks. esim. Salzer-Möller, 1998), useita erilaisia todellisuuden rakentumisen mahdollisuuksia sisältävinä. Diskursiivisen psykologian sisällä tutkimus edustaa soveltavaa tutkimusta (ks. Nikander, 1997). Tutkimusaineiston analyysissä on edetty aineistolähtöisesti: lähtökohteisesti olen pyrkinyt sivuuttamaan ammattini omat teoriat ja mallit sekä keskittymään siihen, mitä sanottavaa itse aineistolla voisi olla.

Työn tutkimuksen lähtökohtana ovat omassa organisaatiokonsultin työssäni heränneet kysymykset. Kysymykset eivät kuitenkaan ole vain omiani vaan myös työryhmässämme heränneitä pohdintoja. Aloimme omassa työryhmässämme joitakin vuosia sitten kiinnostua organisaatioiden tarkastelusta ”merkityksiä synnyttävinä sosiaalisina käytäntöinä”. Ryhdyimme myös kehittämään oman toimintamme puitteissa konsultoinnin työskentelymallia, joka huomioisi tämän, organisaatioiden aktiivisen puolen omien sosiaalisten todellisuksiensa tuottajina (ks. Heikinheimo, Matsinen, Puutio & Wahlström, 1994). Tämä tutkimus onkin eräänlaista jatkoa tälle kehitystyölle. Se nostaa esille sen, millä tavoin asiakkaansa kanssa keskusteleva konsultti on tahtoen tai tahtomattaan mukana organisaation sosiaalisen todellisuuden tuottamisessa.

Raportti koostuu kahdeksasta luvusta. Aluksi kuvaan diskursiivista lähestymistapaa organisaatioihin ja esittelen olemassa olevia tutkimusperinteitä. Sen jälkeen, kolmannessa luvussa siirryn tarkastelemaan organisaatiokonsultointia pääpainon ollessa alan tutkimusten kuvaamisessa. Neljännessä luvussa kuvaan tutkimuksen tavoitetta ja ongelma-asettelua. Viides ja kuudes luku muodostavat työn metodi-osan. Kuudennessa luvussa olen kuvannut myös itse konsultointihanketta, josta sittemmin muodostui tutkimusaineisto. Seitsemännessä luvussa päästään työn keskeisimpään osaan, tuloksiin, joiden pohjalta siirryn kahdeksannessa luvussa tutkimustulosteni pohdintaan ja organisaatiokonsultoinnin yleisempään tarkasteluun.

2. ORGANISAATIOTIETEET POSTMODERNINA AIKANA

2.1. Organisaatiotieteet ja kielellinen käänne

Organisaatiotutkimuksella on muiden tutkimusalojen lailla tapana määritellä kohdetaan. Huomion arvoista tässä määrittelyssä on viimeisten vuosikymmenten aikana ollut se, että yhä useammin organisaatioita koskevat määritelmät korostavat ihmisten välisiä sosiaalisia prosesseja.

Walsh ja Unsson ovat (Weickin 1995 mukaan, 38-39) määritelleet organisaation ”intersubjektiivisesti jaettujen merkitysten verkostoksi, jota ylläpidetään yhteisen kielenkäytön avulla päivittäisissä vuorovaikutustilanteissa” (käännös R.P.). Czarniawska-Joerges (1992) on puolestaan kuvannut organisaatiota maailman ja ihmisten elämän muovaamiseksi suuntautuneina kollektiivisen toiminnan verkkoina, joissa toiminnan sisältönä ovat merkitykset ja asiat (artefaktit). Weickin (1995) ajattelussa organisaatio hahmottuu jatkuvana liikkeenä, jonka keskellä ihmiset ovat ikään kuin heitettyinä; he luovat siinä jatkuvasti omaa ja yhteistä identiteettiään, ovat suhteessa toisiinsa, tekevät asioita, joiden kautta he selittävät tapahtumia pyrkien ymmärtämään mitä on tapahtumassa ja tarttuen uskottavaksi katsomiinsa merkityksiin. Niiden pohjalta he taas toimivat ja uudelleen luovat sitä, keitä he ovat ja miksi he haluavat tulla. Mangham on (Watsonin 1995 mukaan) kuvannut organisaatioita kielen kautta syntyvinä, ylläpidettävänä ja muuttuvina. Sosiaaliset prosessit, tai vielä tarkemmin sanottuna, kielen kautta ihmisten välillä tapahtuvat merkityksenantamisen prosessit ovat näiden organisaatiokuvausten ydintä. Organisaatiota ei nähdä, toisin kun vielä joitakin aikoja sitten, suhteellisen vaikiintuneista elementeistä rakentuneina systeemeinä. Vaikka osa näistäkin kuvauksista piti sisällään ajatuksen osien välisestä ”dynamiikasta” sekä organisaation ja sen ulkoisen ympäristön välisestä suhteesta, on sosiaalisten prosessien ja ennen muuta kielen ulottuvuuden esiintuominen merkinnyt käännettä organisaation hahmottamisessa. Samalla se tarjoaa uusia mahdollisuuksia sille, miten organisaatioita voidaan tutkia ja mitä niistä voidaan ”löytää”.

Tämä ”kielellinen käänne ” organisaatiotieteissä ei ole tietenkään yksiselitteinen. Valtaosa organisaatiotutkimuksesta on edelleen sellaista, jossa kieltä ei pidetä kovin keskeisenä asiana organisaation tutkimisen kannalta (Gergen & Thatchenkery, 1996). Kuitenkin organisaatiotutkimuksen alueella on perustelua puhua käänteestä, josta käytetään myös nimitystä ”postmoderni käänne”(Cooper & Burrell, 1988). Sillä viitataan erityisesti objektivismin väistymiseen sekä kielen ja kommunikaation nousemiseen oleelliseksi tutkimuksen kohteeksi. Käänne ei ole kuitenkaan tapahtunut organisaatiotutkimuksen sisällä vaan on yhteydessä laajemmin ihmistieteissä tapahtuneeseen paradigmaattiseen muutokseen (Cooper & Burrell, 1988), jonka alku on eri tahoilla liitetty Bergerin ja Luckmanin (1994) 60-luvulla kirjoittamaan tiedonsosiologiseen teokseen todellisuuden sosiaalisesta rakentumisesta. Uusi paradigma on sittemmin alettu kutsua sosiaalisesti konstruktionismiksi (Gergen, 1985).

Gergen ja Thatchenkery (1996) kuvaavat tarkemmin kolme organisaatiotieteissä vallinnutta olettamusta, jotka postmoderni ajattelu on kyseenalaistanut. Nämä ovat valitusajan perintönä syntyneen modernin oletukset yksilöllisestä rationaalisuudesta, empiirisen havainnon puhtaudesta sekä kielen todellisuutta heijastavasta luonteesta. Postmoderni ajattelu haastaa nämä oletukset tarjoten kunkin oletuksen sijalle uudenlaista lähtökohtaa. Ensimmäinen näistä on siirtyminen yksilöllisestä yhteisölliseen rationaalisuuden ymmärtämiseen. Heidän mielestään ei ole olemassa rationaalisuutta itsessään vaan se on aina rationaalisuutta jonkun ”kielipelin” sisällä. Rationaalisuus on nähtävä yksilöllisen olemuksen sijaan ”kulttuurisesti koordinoituna toimintana”. Toinen lähtökohta on puhtaaseen havaintoon uskovan empiirisen metodin korvaaminen sosiaalisen konstruktion ajatuksella. Tässä puolestaan vedotaan siihen, että kaikki havainnot ovat teoriapitoisia ja että kaikki metodit sisältävät teoreettisia olettamuksia. Kolmas lähtökohta on nähdä kieli sosiaalisena toimintana, ei todellisuutta heijastavana. Kieli on ihmisten välisenä toimintana yhteydessä merkitysten muodostumiseen. Kieli ei siis vain kuvaa toimintaa, vaan on itsessään sitä (Gergen & Thatchenkery, 1996).

Kielellinen käänne on organisaatiotieteissä merkinnyt, erityisesti 1980-luvun puolivälin jälkeen, muutosta tutkimusten tarkastelunäkökulmiin. Siinä missä aiemmin kysymyksiä vallasta ja ideologioista tarkasteltiin historiallisista tai (yksilö)psykologisesta

näkökulmasta, ovat sittemmin katseet kääntyneet sosiaalisiin käytäntöihin. Kahtiajako yksilöpsykologisia tekijöitä (mm. käyttäytyminen, motivaatio) painottavan ja organisaatorakenteita painottavan tutkimuksen välillä on hälventynyt uuden näkökulman avautumisen myötä. Myös yksilön ja organisaation välisen vuorovaikutuksen tutkimiselle on näin avautunut uusi näkökulma. Kielen merkitys tuodaan esille niin yksilön kuin organisaatioiden todellisuutta tuottavana tekijänä (Iedema & Wodak, 1999). Kaiken kaikkiaan postmoderni organisaatiotutkimus hahmottaa kohdettaan eri tavoin kuin aiempi tutkimus, jota Frost (1991) on luonnehtinut organisaatioiden yhtäläisyyksiä korostavaksi, integraationäkökulman mukaiseksi tutkimukseksi. Postmodernissa organisaatiotutkimuksessa ollaan sen sijaan kiinnostuneempia organisaatioiden monimuotoisuudesta ja moniselitteisyydestä. Niitä lähestytään fragmentaationäkökulmasta (Frost, 1991).

Huomattavaa on myös se, että kielellisyys on alkanut yhdistää eri tieteenaloja. Diskursiivisessa tutkimuksessa onkin kysymys eri tieteenalojen välimaastossa liikkuvista lähestymistavoista, joille on yhteistä ”kielen käytön ymmärtäminen aktiiviseksi, yhteistä ja henkilökohtaista todellisuuttamme rakentavaksi toiminnaksi” (Nikander, 1997, 404) Organisaatiotutkimuksen alueella tämä on merkinnyt raja-aitojen hälvenemistä: aikaisemmin ei organisaatioteoreetikkoja juuri kiinnostanut kieli ja kommunikaatio sen enempää kuin kommunikaatioteoreetikkojakaan eivät kiinnostaneet organisaatiot (Iedema & Wodak, 1999). Nyt tilanne on toinen. Tästä kertoo sekin, että jotkut yksinomaan diskursiivista tutkimusta raportoivat tieteelliset lehdet ovat omistaneet teemanumeronsa organisaatiotutkimukselle (kuten *Discourse & Society*, 1/1999) ja että johtamisen ja organisaation tutkimusta raportoivat lehdet ovat omistaneet teemanumeroita diskursiiviselle organisaatiotutkimukselle (kuten *Journal of Applied Management Studies*, 1/1997 ja *Organization*, 2/1997). Kieli on ohittamaton osa organisaatioiden ja niiden todellisuuden tutkimusta. Ja mitä monimuotoisempi on todellisuus, sen väistämättömämpää on kielen tarkastelu. Alvessonin sanoin: ”The more ambiguous is 'reality', the greater is the significance of language as an autonomous power ” (Alvesson 1994, 561). Kielen näkökulma organisaatiotutkimukseen on tullut jäädäkseen.

2.2. Diskursiivisen organisaatiotutkimuksen näköaloja

Organisaatioiden diskursiivinen tutkimus tarkastelee yleisesti ottaen sitä, miten organisaation jäsenet hyödyntävät erilaisia diskursiivisia käytäntöjä ja resursseja voidakseen toimia ja koordinoita roolejaan. Organisaation diskurssit ovat puhumisen käytäntöjä joiden kautta kuvataan tapahtumia ja jotka tuottavat organisaatiota (Mumby & Clair, 1997).

Diskursiivisessa organisaatiotutkimuksessa on nähtävissä kaksi erilaista näkökulmaa tai eräänlaista ”metadiskurssia”. Ensimmäisessä kielen tutkimisen menetelmät, kuten diskurssianalyysi, nähdään pelkästään metodologisena välineenä organisaatioilmiöiden tutkimisessa. Toisessa diskurssissa itse diskursiivisuus nähdään keinona avata organisaatioiden toiminnan monimuotoisuutta, moniselitteisyyttä, ennustamattomuutta ja ”horjuvuutta”. Tämä kahden eri diskurssin olemassaolo diskursiivisessa organisaatiotutkimuksessa heijastelee paitsi yleisemmin keskustelua modernista ja postmodernista, myös sitä, että organisaatiot voidaan nähdä – diskursiivisin termein ilmaistuna - joko yksiäänisinä tai moniäänisinä. Edellisen näkökulman rajoittuessa tarkastelemaan organisaatiota yhtenä tarinana (hallitsevan tarinan kautta, kyseenalaistamatta sitä), merkitsee moniääninen lähestymistapa suuremman kompleksisuuden hyväksymistä ja astumista myös valtakysymysten alueelle (Keenoy, Ostwick & Grant, 1997).

Organisaatio diskurssien tutkimusalueella nimekkääksi muodostunut lontoolainen King’s College Management Centerin työryhmä (David Grant, Tom Keenoy ja Cliff Ostwick) on tarkastellut myös sitä, miksi organisaatioiden diskursiivinen tutkimus jää helposti rajoittuneeksi ja yksiääniseksi, kuten edellä kuvattiin. Diskursseja pidetään esimerkiksi johtamisen kannalta siinä määrin ”itsestään selvinä”, että diskursiivisia prosesseja tai tuotoksia ei nosteta itsessään tutkimuskohteeksi (Ostwick, Keenoy & Grant, 1997). Samainen työryhmä arvelee toisaalla (Grant, Keenoy & Ostwick, 1998) tämän johtuvan mm. siitä sitkeästä kulttuurisesta olettamuksesta, että organisaatioissa on kyse toiminnasta ja puhe on toisarvoista tähän toimintaan

nähdän. Tämän kulttuurisen oletuksen taustalla he näkevät kolme syytä. Ensinnäkin puhe nähdään vähemmän arvostettuna kuin toiminta kuten monet sanonnatkin osoittavat (”helpommin sanottu kuin tehty” ”teot kertovat enemmän kuin sanat”). Toiseksi diskurssit (puhe) nähdään toimintaan nähden passiivisena tapahtumana. Kolmanneksi puhetta ja toimintaa pidetään toisistaan erillisinä asioina. Myös Marshak (1998) on kiinnittänyt huomiota yleiseen oletukseen toiminnan ensisijaisuudesta puheeseen nähden. Puhe nähdään toiminnan edellytyksenä. Puhe ja toiminta kuvataan yleisessä kielenkäytössä myös lineaarisessa suhteessa olevana, jolloin toinen nähdään toisen seurauksena. Puhe kuvataan niin ikään asiana, jonka lopullisena tavoitteena on toiminta. Tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan kuitenkin toimintaa, johon ryhtyminen edellyttää puheen lopettamista.

Edellä kuvatun perusteella on ymmärrettävää, että organisaatiossa – ja näin ollen myös niiden tutkimuksessa – diskursiivisuus on vaarassa tulla kapeasti, esimerkiksi toimintaan nähden alisteisesti määritellyksi. Diskursiivisuus on kuitenkin jotakin muuta kuin puheen tarkastelua toiminnasta erillisenä. Eri organisaatiotutkijat (esim. Hardy ym, 1998, Marshak, 1998) ovat tuoneet esille puheen ja toiminnan sisäkkäisyyttä ja toisiinsa kietoutuneisuutta. Puhe ja toiminta eivät ole lineaarisessa suhteessa vaan refleksiivissä, kehämäisessä suhteessa toisiinsa. Puhe on toimintaa, joka luo merkitystä muulle tekemiselle, samoin tekeminen (erityisesti organisaatioissa) on lähtökohtana merkitysten antamiselle ja on näin muodoin puhetta.

Tätä valaisee hyvin Marshakin (1998) esittämä kuvaus kolmesta erityyppisestä organisaatiossa esiintyvistä puheesta. Organisaatiossa käytetystä kielestä on tunnistettavissa välineellistä, kehystävää ja mytopoettista puhetta. Välineellinen puhe tarkoittaa tarkoitukseen suunnattua puhetta kuten keskusteluun, johtopäätösten tekemiseen, toimintaan tai arviointiin liittyvää puhetta. Tämä puhe on eksplisiittistä ja yleensä tietoista, kirjaimellisesti käytettyä sekä tavoitesuuntautunutta. Kehystävä puhe on sen sijaan luonteeltaan tulkitsevaa ja merkityksiä antavaa. Kehystävä puhe kontekstualisoi keskusteluja, johtopäätöksiä, toimintaa ja aikaansaannoksia. Se on luonteeltaan sekä eksplisiittistä että implisiittistä ja kantaa muassaan subjektiivisia merkityksenantoja. Se voi olla symbolista, tietoista tai esitietoista. Mytopoettinen puhe on eräänlaista metapuhetta, jossa käytetään myyttejä ja metaforia ja joka puo-

lestaan ohjaa kehystävää ja välineellistä puhetta. Siinä välitetään arvoja ja käsityksiä todellisuuden luonteesta. Näiden kolmen eri puheen välille syntyy eräänlainen kehä, jossa välineellinen puhe on tekemiseen tähtäävää ja jossa kehystävä puhe luo tulkintoja lopputuloksille, jotka puolestaan saavat laajemman merkityksen mytoottisen puheen kautta, joka samalla luo tulkinnallisia kehyksiä, joissa välineellinen puhe voi vuorostaan tapahtua (Marshak, 1998).

Yksi kysymys organisaatiodiskurssien tutkimisessa on se, mistä näkökulmasta diskursseja tutkitaan. Fairclough on esittänyt (Keenoy ym. 1997 mukaan), että missä tahansa diskursiivisessa tilanteessa voidaan erottaa kolme ulottuvuutta: tekstin, diskursiivisen käytännön ja sosiaalisen käytännön ulottuvuudet. Teksti-dimensio viittaa kielen analyysiin, diskursiivisen käytännön ulottuvuus puolestaan tekstuaalisen prosessin tuotantoon ja tulkintaan ja sosiaalisen käytännön ulottuvuus niihin olosuhteisiin (institutionaalisiin ja organisatorisiin), jotka ympäröivät tilannetta ja muovaavat sitä. Nämä kolme ulottuvuutta ovat keskenään vastavuoroisia. Voidaksemme ymmärtää ja tulkita tekstiä meidän on katsottava sitä kontekstia, mikä ympäröi tekstiä. Samoin, ymmärtääksemme kontekstia, meidän on katsottava, mitä tekstejä (puhetta) se tuottaa. Keenoy ym. (1997) huomauttavat, että diskursiivisessa organisaatitutkimuksessa ollaan liiaksi toimittu kahden ensiksi mainitun ulottuvuuden varassa. Organisaatioiden kieltä on tarkasteltu konteksteistaan irrotettuina. Onkin oleellista löytää tasapaino näiden kolmen ulottuvuuden välille. Tällaista lähestymistapaa, jota Keenoy ym. (1997) pitävät tärkeänä, he kutsuvat Bakhtiniin ja Faircloughiin viitaten ”intertekstuaaliseksi analyysiksi”.

2.3. Diskursiivisen organisaatitutkimuksen lähestymistapoja ja tutkimuskohteita

Organisaatioita diskursiivisesti lähestyvällä tutkimusalueella ei vallitse vain yhtä tutkimuksia ohjaavaa käsitteistöä tai määritelmää organisaatiodiskursseista, vaan tutkimus on sekä näkökulmiensa että metodiensa suhteen monenkirjavaa. Tämä seikka kuvastaa hyvin diskursseihin suuntautuneen tutkimuksen ”monijuurisuutta”. Diskursseja on mah-

dollista tarkastella eri näkökulmista ja näin on myös muodostunut erilaisia tutkimuskäytäntöjä (Grant ym., 1998). Myös organisaatiodiskurssien tutkimussuunnat on jaoteltavissa useammalla tavalla.

Mumby ja Clair (1997) jakavat organisaatiodiskurssien tutkimukset kahteen ryhmään: kulttuurista ja tulkitsevaa lähestymistapaa edustavat sekä kriittistä lähestymistapaa edustavat. Ensin mainittu ryhmä koostuu niistä tutkimuksista, joissa pyritään kuvaamaan organisaatiossa syntyvien (synnyttävien) merkitysten (kuten normien ja arvojen) rakentumista diskursiivisesti. Jälkimmäinen lähestymistapa painottaa vallan ja kontrollin sosiaalista rakentumista ja ylläpitämistä.

Iedema ja Wodak (1999) ovat puolestaan jakaneet alan tutkimuksen traditioiden perusteella viiteen erilaiseen koulukuntaan. *Etnometodologisella lähestymistapaa* on erityisesti Garfinkelin ympärille rakentunut tapa tutkia organisaatioiden diskursseja (ks. esim. Garfinkel, 1986). Tässä lähestymistavassa tarkastellaan mm. niitä (kognitiivis-käytännöllisiä) ehtoja, joilla jokin asia tulee havaittavaksi tai sanktioiduksi. Tutkimuksen fokus on yksilöiden tekemisessä. *Keskusteluanalyttinen lähestymistapa (CA)* on puolestaan mm. Drewn ja Heritagen edustama lähestymistapa, jossa tutkimuksen lähtökohtana on eräänlainen tekstin mikroanalyysi (ks. esim. Drew & Heritage, 1992) Analyysin kohteena ovat esimerkiksi puheenvuorojen vaihtamisen strategiat, joilla yhteisön jäsenyyttä tuotetaan. Aineistot ovat näissä analyyseissä yleensä lyhyitä tekstiotteita. Tällä lähestymistavalla on tutkittu mm. lääkäreiden ja potilaiden välistä keskustelua. Suomessa tätä lähestymistapaa edustaa mm. Peräkylä (ks. esim. Peräkylä 1997). *Sosiolingvistinen lähestymistapa* on kolmas merkittävä koulukunta, jonka voi nähdä muodostuvan vanhemmasta, mm. Bernsteinin edustamasta otteesta, jossa organisaation diskurssien vaihtelua tarkastellaan suhteessa joihinkin sosiologisiin muuttujiin kuten ikään, sukupuoleen tai rotuun (ks. esim. Bernstein, 1987). Uudempi panos, jota edustavat mm. Drew ja Heritage, painottuu mm. kielellisesti tuotettujen identiteettien tutkimukseen. *Kriittinen diskurssianalyysi (CDA)* on puolestaan lähestymistapa, joka tutkii kielen, toimijuuden ja vallan suhteita organisaatiossa. Tämä suuntauksen keskeisinä edustajina ovat Fairclough sekä van Dijk (ks. esim. Fairclough, 1995). *Systemis-funktionaalinen semiotiikka (SFS)* on erityisesti Hallidayn työn pohjalle muodostunut lähestymistapa, jossa kiinnitetään huomiota mm. sanotun ja ei sanotun myötä syntyviin

merkityksiin (ks. esim Halliday, 1978). Tästä näkökulmasta on tutkittu mm. opettajien ja johtajien puhetta. Edellä kuvattujen koulukuntien lisäksi Iedeman ja Wodakin (1999) tuovat esiin, että jotkut tutkijat ovat ottaneet työhönsä aineksia useammasta lähestymistavasta.

Diskursiivisen tutkimuksen kenttä on organisaatiotutkimuksenkin sisällä siis kaiken kaikkiaan hyvin laaja ja monipuolinen. Ovatpa Potter ja Wetherell jo yli kymmenen vuotta sitten todenneet olevan hyvinkin mahdollista löytää kaksi diskurssianalyysiä käsittelevää kirjaa, joilla ei ole yhtäkään sisällöllistä yhtymäkohtaa (Keenoy ym., 1997). Tämä merkitsee luonnollisesti myös sitä, että diskursiivisen organisaatiotutkimuksen käsitteistö on kaikkea muuta kuin yhtenäinen. Organisaatioita onkin lähestytty mm. tarinoiden, tekstien, narratiivien, metaforien kuin kielipeliensäkin käsittein (Keenoy ym., 1997).

Tutkimuksen kohteina ovat niin ikään olleet hyvin erilaiset asiat organisaatioissa. Huomioin kohteena ovat olleet niin myytit kuin vitsitkin, joista – kuten tarinoista ja metaforistakin - on tehty useampiakin tutkimuksia. Tutkimuksissa laajempina teemoina ovat olleet niin organisaatiokulttuurit, valtasuhteiden rakentuminen, ylläpito ja käyttö, johtaminen ja esimiestoiminta, sosiaalisten sukupuolten konstruoiminen organisaatioissa kuin ylipäätään puhe ja kielen käyttö organisaatiota tuottavana ja ylläpitävänä tekijänä (ks. Musson & Cohen, 1999; Keenoy ym., 1997; Grant ym. 1998). Tutkimuksia on tehty myös organisaatioiden ”emotionaalista diskursseista” (Mangham 1998) ja siitä, miten ihmiset ”luovat mieltä” (sense-making) organisaatiossa (Weick, 1995).

Kielenkäytön tutkimusta on tehty monentyppisissä organisaatioissa niin hallinnon, opetuksen, terveydenhuollon kuin teollisuudenkin toimialoilla (Iedema & Wodak, 1999). Tällöin joissakin yhteyksissä käytetään myös käsitettä ”institutionaalinen dialogi”. Käsite viittaa niihin kielenkäytön muotoihin, joilla ihmiset toimivat organisaatioissa pyrkien suorittamaan instituutioon liittyvät tehtävänsä (Drew & Sorjonen, 1997).

Suomessa diskursiivisesti orientoitunut organisaatiotutkimus on vielä uutta. Kiinnostus tähän suuntaan näyttää kuitenkin syntyneen. Suomessa tunnetut kirjoittajat ovat nostaneet esille postmodernin organisaatioviitekehyksen tarpeellisuutta (Juuti & Lind-

ström, 1995, Juuti, 1999) Suomessa tehdyissä tutkimuksissa painopiste on ollut, vuoro-vaikutustilanteiden analyysin pohjalta, enemmän eri ammatteihin liittyvien puhekäytäntöjen tutkimuksessa kuin organisaatiossa kielellisesti tuotettavien ”todellisuuksien” tarkastelussa. Eri ammattiryhmien osalta on tutkittu mm. sosiaalityöntekijöiden (esim. Jokinen, 1995) ja terveydenhuollon henkilöstön (esim. Jaatinen, 1996) puhetta suhteessa asiakkaisiin. Organisaatiokonteksti on ollut mukana tutkimuksissa, joissa on tutkittu johtajien alaisista tekemiä arviointeja (Koskinen 1999), johtamiseen liittyvää puhetta sinänsä (Eskola 1999; Kesti & Tuura 1997) tai sitä, miten johtajat yhdessä tuottavat organisaation todellisuutta (Puutio 1995).

2.4. Postmodernin organisaatiotutkimuksen haasteita ja sudenkuoppia

Diskursiivisen organisaatiotutkimuksen lähtökohtaa, postmodernia organisaatiodiskursia on myös kritisoitu. Kritiikin mukaan postmoderni organisaatiotutkimus ei kyseenalaistaessaan positivistisen tutkimusperinteen kykene tarjoamaan tilalle kattavaa ja ehjää lähestymistapaa (Nodoushani, 1996).

Gergen ja Thatchenkery (1996) ovat puolestaan lähteneet siitä, että postmodernilla organisaatiotieteellä on tutkimukseen muutakin annettavanaan kuin kritiikkiä. He ovat hahmotelleet esimerkiksi organisaatiotutkimuksen roolia ja tehtävää uudelleen. Sen sijaan, että se näkisi tehtävänä ”totuuden” etsimisen sen tulisi pikemminkin edustaa organisaatiossa olevan potentiaalın näkyväksi tekemistä. Sen sijaan että se kertoisi organisaatiosta ”millainen se on” organisaatiotiede voisi nähdä tehtäväkseen antaa vastauksia siihen ”millaiseksi se voisi tulla”. Näin se on eräänlainen ”generatiivinen teoria”. ”Generatiivisen teorian” tulisi Gergenin ja Thatchenkeryn (1996) mukaan suhtautua uteliaasti olemassa oleviin teorioihin ja uudelleen tarkastella niitä niiden sisältämien mahdollisuuksien valossa. Toiseksi sen tulisi rikastaa ammatillista retoriikkaa ja kolmanneksi luoda organisaatiotieteen ja organisaatioiden välille toimivaa yhteyttä. Tällaisen tutkimuksen haasteena on tuottaa – kielen todellisuutta konstruoivan luonteen vuoksi - ”uusia realiteetteja”, sellaisia organisaatiotarkasteluita, jotka avaavat uusia toiminnan mahdollisuuksia. Esimerkkeinä tällaisesta organisaatiotutkimuksesta Gergen

ja Thatchenkery (1996) mainitsevat ne dialogiset tutkimustavat ja organisaatioiden toimintaa arvostavat haastattelumetodit, jotka eivät ainoastaan tutki olemassa olevaa vaan samalla synnyttävät uusia tapoja puhua asioista organisaatiossa. Hyvänä esimerkkinä he pitävät myös toimintatutkimusta, joka on kyseenalaistanut tutkijan ja kohteen erillisyyden ja luonut tilalle keinoja tavoittaa paikallista, ulkopuoliselle tutkijalle piilossa olevaa tietoa.

Gergen ja Thatchenkery (1996) näkevät postmodernin organisaatiotutkimuksen anti-ina ja samalla haasteena sen, että se voi synnyttää kriittistä reflektiota organisaatiotutkimukseen. Tämä tarkoittaa mm. sitä, että organisaatiotieteen ei tulisi tutkia organisaatioita ennustamisen ja interventioiden näkökulmasta vaan pikemminkin kulttuurisina tuotteina. Organisaatiotutkimuksen tulee siis nähdä myös itsensä osana kokonaisuutta siten, että se kykenee tunnistamaan ne arvot, joita se kulloinkin edustaa. Myös muut ovat tuoneet esille refleksiivisen position merkitystä diskursiivisten organisaatiotutkijoiden työlle. Omaa sitoumustaan tulee arvioida suhteessa muihin tapoihin lähestyä samoja kysymyksiä. Tutkijan tulee olla tietoinen oman lähestymistapansa diskursiivisesta luonteesta (Dunford & Palmer, 1998, Grant ym. 1998).

Organisaatioiden diskursiiviseen lähestymistapaan liittyy myös vaaroja. Kun huomion keskipisteenä on yksittäisissä tilanteissa, episodeissa toteutuva kieli ja vuorovaikutus, on vaarana tarkastella näitä erillään muista organisatorisista prosesseista ja näin ollen laajemmasta kontekstista. Tällainen tutkimusote voi ikään kuin huomaamattaan häivyttää näkyvistä sen organisatorisen dynamiikan jota sen alun perin on tarkoitus tehdä näkyväksi (Iedema & Wodak, 1999). Myös Mumby ja Clairin (1997) näkevät pulmana sen, että organisaation kieltä tarkastellaan helposti vailla yhteyttä kontekstiin. Tutkijoilla on heidän mielestään taipumusta tarkastella esimerkiksi organisaation kertomuksia ikään kuin ne olisivat erillisiä artefakteja. He painottavatkin tarvetta tutkia organisaation kieltä dynaamisena prosessina, ts. kompleksisena kommunikaationa, jossa jokainen tarina on seurausta jostakin ja jossa jokainen tarina myös luo uudet olosuhteet seuraaville kertomuksille.

Diskursiivisen organisaatiotutkimuksen kannalta pulmakohdiksi voivat muodostua myös ne näkökohdat, jotka on otettu esille ns. kriittinen sosiaalipsykologian kohdalla

(ks. Ylijoki 1999). Tällöin voi mm. kysyä, mitä organisaatioiden toiminnan kannalta oleellista voi jäädä huomaamatta silloin kun keskitytään kielen tutkimiseen. Ovatko esimerkiksi kaikki organisaatioiden muutokset kaikilta osin palautettavissa diskursseihin? Entä miten käy yksilöiden psyykkisten prosessien ja motiivien kun kiinnitetään huomioita vain siihen, mitä tapahtuu ihmisten välillä. Onko organisaatiotutkimuksessa esimerkiksi lainkaan sopivaa puhua johtajan yksilöllisestä vallanhalusta tai vaikeudesta kohdata ristiriitoja?

Grant ym. (1998) tuovat esille sen, että diskursiivinen organisaatiotutkimus ei voi – eikä sen tulekaan – pyrkiä sanomaan organisaatiodiskursseista mitään lopullista. Organisaation diskurssien tutkiminen tuo esille niitä merkityksenantoja, jotka ovat toiminnassa keskeisiä. Samalla se kuitenkin osoittaa, että ne ovat vain yksi tapa ”lukea”. He kutsuvat tätä ”diskursiiviseksi paradoksiksi” (Grant ym., 1998, 13).

3. ORGANISAATIOKONSULTOINTI – LÄHESTYMIS- TAPOJA JA TUTKIMUSTULOKSIA

3.1. Organisaatiokonsultoinnin monimuotoisuus

Sanaa organisaatiokonsultointi voidaan pitää yleisnimityksenä monelle asialle. Sitä käytetään kuvaamaan yleisesti yhteistyötä, jossa organisaation ulkopuolinen tai sisäinen ekspertti omalla asiantuntemuksellaan palvelee organisaatiota tai sen osaa jonkin päämäärään saavuttamiseksi tai ongelman ratkaisemiseksi. Organisaatiokonsultoinnin käsitteelle ei kuitenkaan ole yhtä määritelmää, joka tarkemmin kertoisi mihin konsultoinnilla varsinaisesti pyritään tai miten sitä tehdään. Organisaatiokonsultointi on myös käsitteellisesti monimuotoinen asia. Yhtäältä puhutaan johdon konsultoinnista (management consultancy) ja toisaalta organisaation tai työyhteisön kehittämisestä (organization development, OD) tai sen muuttamisesta (organizational transformation, OT). Onpa sellaisiakin käsitteitä käytetty kuin organisaation tehostaminen (organizational effectiveness, OE), organisaation (suorituksen) parantaminen (organizational improvement, OI) tai vielä laajemmin työelämän laadun kehittäminen (quality of working life, QWL) (Golembiewski, 1993). Organisaation kehittäminen (OD), on näistä käsitteistä käytetyin. Se vakiintui 1960 ja 1970 luvuilla ainakin käyttäytymistieteellisesti orientoituneen organisaatioiden konsultoinnin keskeiseksi metodiseksi lähtökohdaksi. Sen sisällä omaksuttiin kaksi erilaista kehittämisen painopistettä: organisaation rakenteelliseen puoleen kuten työmenetelmiin ja tuotteiden läpimenoon painottuva teknostruktuurialinen painopiste sekä ihmisten tarpeisiin, työrooleihin, vuorovaikutukseen ja ryhmäprosesseihin painottuva ihmimillisen prosessuaalinen painopiste (Fagenson & Burke 1990).

Golembiewski (1993) on kuvannut organisaatiokonsultoinnin monimuotoisuutta neljän näkökulman kautta. Ensinnäkin organisaatiokonsultoinnista esitetyt määritelmät pitävät sisällään lähestulkoon kaiken palvelun, mitä eri aloilla toimivat erityyppiset organisaatiot saattavat tarvita. Konsultoinnin areenat ovat siis monenkirjavia. Toiseksi

organisaatiokonsultoinnissa työskennellään kompleksisuudeltaan erilaatuisten ilmiöiden ja kohteiden parissa: konsultointi voi kohdistua yksilöön, ryhmiin, ryhmien väliseen yhteistyöhön, koko organisaatioon ja vieläpä organisaatioiden välillä oleviin kysymyksiin. Kolmanneksi konsultointi voi kohdistua hyvin erilaisiin ilmiöihin kuten vuorovai-
kutukseen, rakenteisiin tai prosesseihin. Neljänneksi konsultointia voidaan tarkastella yleisenä toimintana tai hyvin tilannekohtaisena spesialiteettina. Kun tähän lisää vielä sen, että konsultit toimivat hyvin erilaisista ammatillisista lähtökohdista käsin ja sen, että heidän positionsa suhteessa asiakkaaseen voi olla joko organisaation sisäinen tai ulkoinen ja vielä sen, että itse konsultointia tehdään laadultaan ja vaativuudeltaan mitä erilaisimmilla menetelmillä, on konsultoinnin moninaisuudesta puhuminen vähintäänkin perusteltua. Organisaatioiden konsultointiprojektit voivat tästä johtuen saada sisällöllisesti hyvin erilaisia ja toisistaan poikkeavia muotoja (Sturdy, 1997).

Honkanen (1999) on jäsentänyt organisaation kehittämiseen liittyvää toimintaa neljän erilaisen tavoitteen ja arvopäämäärän kautta. Jäsenyyden mukaisesti konsultointi voi kohdistua (1) organisaation tuottavuuden kehittämiseen, (2) henkilöstön hyvinvointiin ja työkykyyn, (3) organisaation muutos- ja uudistumiskyvyn edistämiseen sekä (4) organisaation jäsenten kykyyn ymmärtää ja arvioida omaa ja organisaation toimintaa suhteessa arvoihin, tavoitteisiin ja seurauksiin. Organisaatiokonsultoinnin lähtökohtana on tavallisesti johdon tukeminen sen perustehtävissä johtamisen eri osa-alueilla. Niinpä konsultointi voi kohdistua hyvin erilaisiin asioihin organisaatiossa. Organisaatiokonsultit toimivatkin analysoinnin, suunnittelun ja toteuttamisen apuna niin strategisessa johtamisessa (esim. ns. strategiakonsultointi), operatiivisessa suunnittelussa (esim. toimintaprosessien analysointi), organisoinnissa (esim. henkilöstövalinnat, kehittämisinterventiot), organisaation toimintakyvystä huolehtimisessa (esim. työyhteisökonfliktien ratkaiseminen, tiimien valmennus), suoritusten arvioinnissa (esim. suoritusmittareiden laadinta, kompetenssi ja ilmapiirikartoitukset) kuin toimintaympäristön hallintaan liittyvissä kysymyksissä (esim. markkinatutkimusten suorittaminen).

Konsultointia monimuotoisena toimintana on jäsennetty myös sen mukaan, millaiseksi asiakkaan ja konsultin välinen yhteistyöasetelma muodostuu. Edgar Schein on klassisessa, jo 60-luvulla tekemässään kuvauksessa (Schein 1969, 1990) erottanut kolme erilaista yhteistyön mallia ja tapaa tehdä konsultointia. Ensimmäisessä konsultti on tie-

dollisen asiantuntijan roolissa vastaten asiakkaan esittämiin kysymyksiin. Asiakas käyttää konsulttia tuottamaan ”tarvittavan tiedon” tai ongelmaratkaisun. Asiakkaan kykyä ”oikeiden” kysymysten tunnistajana tai niiden kommunikoijana ei kyseenalaisteta. Schein kutsuu tätä konsultoinnin mallia asiantuntijamalliksi. Toisessa mallissa (lääkäripotilas -malli) konsultti toimii asiakasorganisaation diagnosoijana ja ohjeiden ja suositusten antajana. Tässä mallissa ei puolestaan kyseenalaisteta konsultin kykyä oikean diagnoosin tekoon ja oikeiden suositusten antamiseen. Malli kantaa sisällään ajatuksen myös siitä, että asiakas toimii konsultin antamien ohjeiden mukaisesti. Kolmannessa konsultoinnin muodossa, prosessikonsultoinnissa, konsultti auttaa asiakasta tulemaan kykeneväksi organisaation pulmien selvittämisessä ja niiden luonteen ymmärtämisessä sekä niiden korjaamisessa. Konsultin työn lähtökohtana on se, että asiakas omistaa ongelman ja on myös vastuussa korjaavista toimista. Lähtökohtana pidetään myös sitä, että organisaation pulmat ovat niin monimutkaisia ja niihin liittyvä tieto on luonteeltaan niin piilotettua, ettei konsultilla ilman asiakkaan yhteistyöhön sitoutumista ole pääsyä käsiksi ongelmiin. Schein (1990) itse korostaa prosessikonsultoinnin olevan kompleksisessa ympäristössä toimiville organisaatiolle (joiksi nykypäivän organisaatioita voi sanoa) mainituista konsultointimuodoista kaikkein tehokkain, sillä se auttaa organisaatiota parhaiten ohjaamaan ja muuttamaan omaa toimintaansa. Prosessikonsultoinnille on ominaista kahteen muuhun malliin verrattuna myös se, että diagnoosia ja interventiota ei nähdä toisistaan erillisinä vaan pikemminkin rinnakkaisina prosesseina (Järvinen 1997).

Koska konsultointia sinänsä voi hahmottaa monella eri tavalla, on selvää, että myös organisaatiokonsultin käytännön työ hahmottuu monella eri tavalla. Eri lähestymistavan omaksuneet ja erilaisen kokemuksen hankkineet konsultit korostavat eri asioita. Jotkut ovat mallintaneet konsultointiprosessin vaiheiksi ja esittävät konsultin työskentelystä selkeän vaihekohtaisen kuvauksen (esim. Fugua & Kurpius, 1993). Osassa taas painotetaan rakenteen sijaan tilannekohtaista joustavuutta keskeiseksi katsottujen periaatteiden pohjalta (esim. Campell, 1996).

Anderson ja Burney (1996) ovat esittäneet diskursiivisesti orientoituneen, ”kollaboratiiviseen kyselyyn” perustuvan konsultaatiomallin. Tämä lähestymistapa korostaa organisaatiokonsultaatiota kielellisenä tapahtumana, jossa aivan erityisen, dialogisen keskustelun aikaansaaminen on tärkeää. He erottavat ”dialogisen” ja monologi-

sen keskustelun siitä, että jälkimmäisessä ihmiset puhuvat toisilleen ja ensin mainitussa ihmiset puhuvat yhdessä. Heidän kuvaamassaan lähestymistavassa konsultti ja asiakas muodostavat keskustelevan yhteisön, jossa yhdessä tuotetaan erilaisia näkökulmia, uutta tietoa, tulkintoja ja tarinoita ja jossa näitä myös muokataan. Muutosta syntyy siitä, että osallistujat tuottavat yhdessä erilaisia kuvauksia, näkökulmia ja tarinoita tarkastelun kohteena olevista asioista. He katsovat, että luodessaan asioiden, kokemusten ja kertomusten välille yhteyksiä, dialoginen keskustelu väistämättä avartaa merkityksiä ja tuottaa muutosta. Siksi konsulttien tehtävänä tässä prosessissa on luoda ”dialoginen tila”, jossa on konsultaatioon osallistujilla on riittävästi vapausasteita tuottaa erilaisia kertomuksia ja kehittää niitä yhdessä eteenpäin. Tämä lähestymistapa edustaa pitkälti sitä työtettä, jota on kehitetty postmodernin perheterapian piirissä ja jota on sovellettu myös organisaatioiden konsultointiin (ks. Cronen & Lang 1994; Oliver 1996).

3.2. Tutkimuksellisia havaintoja

Vaikka organisaatioiden konsultointiin liittyviä erilaisia lähestymistapoja ja metodeja on kuvattu eri tahoilla, on organisaatioiden konsultointia käsittelevää empiiristä tutkimusta tehty sangen vähän. Akateeminen tutkimuksellinen mielenkiinto on kuitenkin kasvamassa ulkopuolisen konsultoinnin tultua yhä oleellisemmaksi osaksi organisaatioiden arkipäivää. Samalla tutkimus on - eri näkökulmista - nostanut keskusteluun konsultoinnin kriittisen tarkastelun tarpeellisuuden (Fincham, 1999; Sturdy, 1997).

Organisaatiokonsultoinnin tutkimuksissa on mm. pyritty selvittämään konsultoinnin onnistumisen ehtoja. McGivern (1983) tutki näitä asiakkaan ja konsultin välisen yhteistyösuhteen näkökulmasta. Tutkimus osoitti erityisesti vuorovaikutuksen määrän, luottamuksen ja metodien olevan suhteessa konsultoinnin onnistumiseen. Hänen lähtökohtanaan on hänen aiemmissa tutkimuksissaan luomansa malli konsultoinnin onnistumisesta. Tässä mallissa esitetään seitsemän konsultin ja asiakkaan suhteen kannalta keskeistä lopputuloksiin vaikuttavaa muuttujaa. Nämä ovat: vuorovaikutuksen määrä, interpersoonallisiin taitoihin liittyvät vaatimukset, teeman / ongelman selkeys, luottamuksen tarve, käytettävien metodien sopivuus, osapuolten arvot sekä vallan käyttö.

Asiakkaan ja konsultin välinen suhde on ollut myös Sturdyn (1997) tutkimuksen kohteena. Hän otti lähtökohdaksi ne esitykset, joissa on kuvattu konsultointia asiakkaan kokeman epävarmuuden vähentämisenä. Jackall on (Sturdyn, 1997 mukaan) problematisoinut tätä asetelmaa esittämällä mallin siitä, miten konsultointi ei suinkaan poista asiakkaan epävarmuutta vaan samanaikaisesti tuottaa lisääntyvää epävarmuutta. Tutkimuksessaan Sturdy (1997) on kehittänyt tätä mallia asiakkaan ja konsultin välisestä suhteesta tuoden esiin vuorovaikutuksen molemminpuolisuutta: asiakkaan huoli kontrollin ja identiteetin ylläpitämisestä muuttuvissa olosuhteissa saa konsultin tarjoamaan asiakkaalle ratkaisuja, joilla asiakkaan epävarmuutta pyritään vähentämään. Konsultin varmuus ja yksiselitteisyys ratkaisuista kuitenkin tuottavat asiakkaalle lisää epävarmuutta. Tämä puolestaan saa asiakkaan eri tavoin horjuttamaan konsulttia ja tämän tarjoamia ratkaisuja, mikä puolestaan tuottaa konsultille epävarmuutta omasta asiantuntijuudestaan. Tämä johtaa edelleen asiakkaan epävarmuuden uusiintumiseen vuorovaikutuksessa. Vaikka Sturdyn (1997) näkökulma liittyy vain yhteen teemaan (epävarmuuteen) asiakkaan ja konsultin vuorovaikutuksessa, hänen tutkimuksensa tähdentää konsultointiprosessin dialektisen luonteen huomioimisen tarpeellisuutta, sitä, miten asiakas ja konsultti yhdessä ja vastavuoroisesti tuottavat todellisuutta toisilleen.

Fincham (1999) osallistuu keskusteluun asiakkaan ja konsultin välisen yhteistyöasetelman dynamiikasta. Hän kritisoi Sturdyn (1997) tutkimusta siitä, että se korostaa yhteistyötä vain yhden dynamiikan kautta toimivana. Hänen oman, konsultteja ja heidän asiakkaita tarkastelleen tutkimuksensa pohjalta tekemänsä johtopäätös on se, että konsultin ja asiakkaan välille voi rakentua useammanlaisia asetelmia sen sijaan, että tätä yhteistyötä kuvattaisiin joko yksisuuntaisena tai vain yhdenlaisen dynamiikan kautta hahmottuvana. Yhteistyösuhde voi toteutua monenlaisena ja yhtä hyvin myös molemminpuolista varmuuden kokemusta lisäävänä. Keskeistä on se, mistä lähtökohdista (itsenäisesti selviävistä vai olosuhteiden armoilla olevista) asiakas tarvitsee konsulttia.

3.3. Kriittinen näkökulma konsultointiin

Konsultoinnin tutkimus on merkinnyt myös konsultoinnin kriittistä tarkastelua. Fincham (1999) nimeää konsultointia kriittisesti tarkastelevat tutkimuksen näkökulmat strategiaksi ja strukturaaliseksi. Strategisella lähestymistavalla hän viittaa niihin diskurssiivisesti orientoituneisiin tutkijoihin, jotka ovat tuoneet esille konsultoinnin kielellistä ulottuvuutta. Näihin lukeutuvat kuvaukset konsultin vaikutusvallan yhteydestä kielellisiin strategioihin, joilla tuotetaan asiakkaan riippuvuutta ja konsultin omaa korvaamattomuutta asiakkaalle. Tästä näkökulmasta voidaan esimerkiksi konsulttien lanseeraamaa, laajalti organisaatioissa omaksuttua ”muutosvastarinnan” käsitettä tarkastella konsulttien tuottamana strategisena diskurssina. Strategian ydin on siinä että selvitäkseen ”muutosvastarinnan” kanssa asiakas tarvitsee konsulttia ja tämän erityisasiantuntemusta. Konsultti tekee retoriikallaan itsensä tarpeelliseksi ja tietyllä tavalla myös asiakkaan riippuvaiseksi itsestään. Strukturaalinen näkökulma sen sijaan kiinnittää huomiota konsultoinnin laajempaan kontekstiin, yhteiskunnallisiin ja taloudellisiin rakenteisiin. Tästä näkökulmasta katsottuna konsultti ei olekaan se, joka ”tuottaa” asiakastaan tietynlaisena omaan toimintakonseptiin sopivana ja itsestään riippuvaisena. Pikemminkin konsultti itse omine tuotteineen tulee tuotetuksi makrotason rakenteista käsin. Fincham (1999) korostaa, että nämä näkökulmat eivät ole toisiaan poissulkevia vaan pikemminkin toisiinsa täydentäviä. Konsultointi on rakenteiden tuottamaa ja samalla se, mitä konsultoinnissa asiakkaan ja konsultin välillä tapahtuu, on paljolti kielellisesti konstruoitua.

Mainitusta strategisesta näkökulmasta on tutkittu mm. johdolle suunnattuja, konsulttien edustamia uusia johtamisoppeja ja niihin liittyvää ”guruilmiötä”. Konsulttien edustamien liikkeenjohdon oppien kohdalla on kiinnitetty huomiota siihen kieleen jolla konsultit esittävät näitä oppeja sekä niihin diskursseihin, joita nämä opit edustavat. Näissä tutkimuksissa on tuotu esille se näkökulma, että konsultit luovat omilla ”ismeillään” todellisuusmäärittelyjä, joihin epävarmuudessa toimivien johtajien on helppo tarttua. Yksi tällainen johtamisoppi on BPR (Business Process Re-engineering) jonka on arvioitu tuottavan johtamiseen aggressiivista retoriikkaa, jossa korostuvat yksisuuntaista vallankäyttöä suosivat arvot väkivallan käyttöä perustelevine kielikuvineen (Grint & Case, 1999). Niin ikään BPR:n kieltä tutkinut Jackson (1996) kuvaa konsultteja (johtamisguruja) tuottajina, jotka määrittelevät johtajuutta. Hän kiinnittää huomiota gurujen

retoriisiin johtajuutta ja johtajien identiteettiä määritteleviin keinoihin (uhkailu, vaihtoehdon tarjoaminen). Hänen yhtenä johtopäätöksensä on se, että uuden opin (BPR:n) voima ei ole sen innovatiivisuudessa tai johdonmukaisuudessa vaan siinä dramaattisessa efektissä, jonka se retoriikallaan synnyttää osoittaessaan johtajille valinnan mahdollisuuksia ja tarjotessaan identiteettiä. Jackson (1996) kuvaa myös sitä, miten konsultit osaavat käyttää kielenkäytön kulttuurisia resursseja hyväkseen. Hän vertaa BPR konsulttien puhetta herätysaarnojen kieleen ja löytää paljon yhtäläisyyksiä. Johtamisoppi tarjotaan johtajille asiana, johon on pakko ottaa kantaa. Jos sivuutat koko asian, et voi menestyä (pelastua). Jos pyrit puolestaan vastustamalla torjumaan opin, olet tämän retoriikan mukaan sitä suuremmalla syyllä menestyjien kelkasta puhdonnut. Voit ”pelastua” vain omaksumalla sen. Kun riittävän suuri ”retorinen yhteisö” on saavutettu, tarina vahvistuu ja houkuttelee uusia kuulijoita. Kielen kulttuuriset resurssit (puhumiskäytännöt) tulevat näin hyödynnetyiksi. Konsulttigurujen narratiivien muotoon ovat kiinnittäneet huomiota myös Clark ja Salaman (1998b). Heidän mukaan niissä toteutuu tietynlainen uskonnollisen opetuskertomuksen muoto, jossa organisaation tulee tunnistaa synnillinen elämänmeno, hylätä vanha, syntyä uudelleen ja omaksua hyveen tie.

Clark ja Salaman (1996) kehrittelevät edelleen Jacksonin ajatusta konsultista johdon identiteetin luoja. Heidän mukaansa kysymys on prosessista jossa konsultin kuvaukset organisaatiosta tuottavat johdolle selitystä siitä miten asiat ovat ja siitä, miten kannattaa toimia. Konsultin puheen voima on siinä, että se näyttää ikään kuin selittävän todellisuutta. Konsultin kanssa tapahtuva yhteistyö tuottaa asiakkaalle vaikutelmaa siitä, että hänen organisaation tuntemuksensa lisääntyy. Kysymys on kuitenkin enemmän todellisuuden tuottamisesta ja sen määrittelemisestä kuin sen kuvaamisesta, huolimatta siitä, että konsultit itse esittävät asiansa ”objektiivisena tietona”. Konsulttien käyttämät kuvaukset organisaatiosta, sen rakenteesta, prosesseista tai päämääristä konstituivat sitä. Organisaatio tulee tämän puheen kautta kuvatun kaltaiseksi. Tämän ovat tuoneet esiin myös Bloomfield ja Vurdubakis (1994), jotka tutkivat informaatioteknologiakonsulttien raportteja ja analysoivat niissä esitettyjä todellisuuskuvauksia. Clark ja Salaman (1996, 1998b) esittävät, että toimiminen konsulttien luomien organisaatiokuvausten pohjalta konstituoivat johtoa itseään. Juuri tämä viehättää johtoa ja saa heidät kiinnostumaan yhä uudelleen uusista opeista. Johto saa konsulttien kautta identiteetin sankarina, strategina tai pelastajana. Vaikka analyysien kohteena ovatkin organisaatiot, todellisem-

pi kohde on johto itse. Konsultin organisaatiota koskevat kuvaukset luovat johdolle myönteistä identiteettiä. Siinä niiden tehovoima.

3.4. Dramaturgia konsultoinnin metaforana

Clarkin ja Salamanin (1996, 1998b) mukaan konsultoinnissa keskeinen taito on kyky hallita asiakkaan kanssa käytävää vuorovaikutusta ja siinä tapahtuvaa merkityksenantoa. Oleellista ei ole niinkään tosiasiallinen tietämys tai esitettyjen näkemysten totuudenmukaisuus. Konsultin retoriset taidot ovat keskeisiä asiakassuhteen toimivuuden kannalta. He vertaavatkin konsultointia dramaturgiaan viittaavan metaforan kautta, konsultointi on tarinan kertomisen taidetta. Johdolle konsulttien tarinoissa on samanaikaisesti läsnä vieraus ja tuttuus, he osaavat samanaikaisesti olla sekä banaaleja että haastavia. Heidän kielensä tuottaa mielihyvää ja yllätyksiä. He kykenevät tekemään uusista asioista itsensäselvyyksiä ja totutuista käytännöistä omituisia. Tämä on johdon kannalta viehättävää, sillä juuri samasta asiasta, merkitysten tuottamisesta, johtamisessakin on kyse. Johto ei siis niinkään opi konsulteilta tarkastelun kohteena olevien asioihin liittyvää ymmärrystä vaan tapoja käyttää kieltä, luokitella asioita ja suostutella ihmisiä luomalla uusia merkityksiä. Tämä merkitysten tuottaminen ei tietenkään tapahdu yksisuuntaisesti (konsultilta asiakkaalle) vaan asiakas osallistuu siihen vuorovaikutuksessa konsultin kanssa. Aiempi konsultti-guruja koskenut tutkimus näet piti vaikuttamista yksisuuntaisena (Clark & Salaman 1998b).

Clark ja Salaman (1998a) ovat saaneet konsultoinnin dramaturgiametaforaansa vaikutteita Manghamilta, joka on verrannut organisaation toimintaa teatteriin. Organisaatiossa toimitaan Mangahamin kuvauksessa (Clarkin ja Salamanin 1998a mukaan) kolmen erilaisen käsikirjoituksen muodostamassa asetelmassa. Tilannekohtaiset käsikirjoitukset (situational scripts) vallitsevat silloin kun kaikki osapuolet tietävät roolinsa ja sen miten siinä tulee toimia. Toimintaa säestää yhteinen näkemys toimijoiden rooleista. Jokaisella toimijalla on kuitenkin myös henkilökohtaisia käsikirjoituksia (personal scripts) jotka eivät ole yhteisesti jaettuja mutta joiden mukaan he toimivat saavuttaakseen henkilö-

kohtaisia päämääriään. Strategiset käsikirjoitukset (strategic scripts) ovat puolestaan sellaisia, joissa jokin toimija pyrkii saamaan muut toimijat toimimaan jossakin tilanteessa tietyllä tavalla (vrt. ns. strategiset kysymykset terapiassa). Mangham suuntaa huomiota erityisesti sosiaalisen tapahtuman (performance) vuorovaikutukselliseen luonteeseen. Merkitykset, identiteetit, määritelmät, tarkoitukset ja aikomukset muodostuvat eri toimijoiden välisten neuvottelujen kautta. Konsultin aikaansaamien vaikutelmien luonti ei näin ollen ole yksisuuntainen prosessi vaan edellyttää konsultoinnissa molempia osapuolia. Konsultit pyrkivät luomaan sellaisen tilannekohtaisen käsikirjoituksen, jonka puitteissa he voivat toteuttaa strategisia ja henkilökohtaisia käsikirjoituksia mm. luodakseen asiakkaalle kontrolloidun ja suunnitellun vaikutelman itsestään. Tämä edellyttää myös kykyä organisaatiossa vallitsevien käsikirjoitusten lukemiseen. Toiminnassaan konsultti siis sekä lukee vallitsevia käsikirjoituksia että tuottaa asiakkaan kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta uusia. Hän on dramaturgi.

4. TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen yleisenä tavoitteena on tuottaa organisaatiokonsultointiin liittyvää soveltavaa tietoa. Tämä tieto palvelee parhaimmillaan konsulttien ammatillisen kehittämisen foorumeilla tehtävää työtä, tutkimuksen pohjalta syntyneitä teoreettista mallia voidaan hyödyntää esimerkiksi konsulttien työnohjauksessa yhtenä konsultointitilanteiden analyttisenä välineenä. Tutkimuksen spesifinä tavoitteena on luoda kuvaa siitä, miten organisaatiossa toteutettava konsultointi ja eritoten organisaatiokonsultin työ on hahmotettavissa kielenkäytön näkökulmasta. Huomion keskipisteenä on konsultti kielellisenä toimijana. Samalla kysyn sitä, minkälaisena strategisena toimijana konsultti on kielen käyttäjänä nähtävissä.

Kysymys ”konsultin puheesta” on sinänsä hieman harhaanjohtava. Tätä puhetta ei nimittäin ole olemassa ilman asiakasta ja niitä tilanteita, joissa konsultti ja asiakas keskustelevat. Sama pätee konsultin asiakkaan puheeseen - sitäkään ei voi tutkia ilman kontekstiaan. Tutkimuksessa pyritäänkin huomioimaan tämä asiakkaan ja konsultin puheen ”limittäisyys” ja vastavuoroisuus. Vaikka erityisen mielenkiinnon kohteena on juuri konsultin kielellinen toiminta, ovat analyysin kohteena ne tilanteet, joissa asiakas ja konsultti keskustelevat.

Tutkimusaineistoon on valittu tarkastelutaso, jossa tutkitaan konsultin puhetta ja puhumisen funktioita konsultointihankkeen eri tilanteissa. Tarkastelutaso on näin muodoin ”paikallinen”, erityisiä tilanteita tarkasteleva. Tutkimus ei vastaa esimerkiksi siihen, millaisia ovat organisaatiokonsulttia ympäröivät ammatilliset diskurssit, sosiaaliset tarinavarannot, joiden pohjalta konsultin ammatillista toimintaa voi kuvata. Tietyllä tavalla tutkimus pikemminkin tuottaa tällaista tarinaa konsultoinnista luodessaan tapausaineiston pohjalta kuvausta siitä. Ympäröivien diskurssien tarkastelun sijaan huomio kohdistuu sen analysointiin, mitä erilaisia puhumisen käytäntöjä konsultti hyödyntää kielellisinä resursseinaan sekä sen tarkasteluun, mitä erilaisten kielellisten resurssien käyttämisestä seuraa konsultointitilanteessa.

Pyrin tässä tutkimuksessa yhtäältä tarkastelemaan yleisesti niitä kielenkäytön sääntönmukaisuuksia ja samankaltaisuuksia, joita yhden konsultointihankkeen sisällä on tunnistettavissa. Toisaalta tarkastelen niitä vaihteluita kielen käytössä, joita aineisto tarjoaa nähtäväksi. Tarkasteluni kohdistuu toisin sanoen sekä kielenkäytön yhdenmukaisuuteen että sen vaihtelevuuteen tapausaineistossa.

Käytettävissäni ei ole ollut konsultoinnissa tapahtuvasta kielellisestä vuoropuhelusta olevaa valmista kuvausta, jota olisin voinut käyttää eräänlaisena kiintopisteenä havainnoilleni. Lukuun ottamatta oletusta strategisuudesta en ole pyrkinyt luomaan konsultoinnin kielestä ennakko-oletuksia, joita pyrkisin aineistoni avulla testaamaan. Olen edennyt työssäni pikemminkin aineistolähtöisesti. Tämä on tarkoittanut sitä, että olen antanut aineiston herättää minussa kysymyksiä, jotka sitten ovat ohjanneet itse analyysiprosessia. Vaikka tutkimuksen lähtökohtana oli kysymys siitä, millaista strategista toimintaa konsultin puhe on, on aineiston analysointi pannut minut kysymään uusia kysymyksiä, jotka sitten ovat muodostuneet osaksi lopullista kysymyksenasettelua.

Edellä kuvatun pohjalta lopullisiksi kysymyksiksi jäsenyivät seuraavat kolme kysymystä:

1. Mitä erilaisia tapoja käyttää kieltä on tunnistettavissa konsultin puheesta, ts. mitä kielellisiä resursseja konsultti käyttää puhuessaan asiakkaansa kanssa?
2. Mitä erilaisia tilannesidonnaisia funktioita konsultin puhe palvelee, ts. mitä seurauksia on nähtävissä konsultin tavoilla hyödyntää näitä kielellisiä resursseja?
3. Minkälainen käsitteellinen malli konsultin diskursiivisesta toiminnasta voidaan rekonstruoida?
4. Miten tuotettua mallia voidaan käyttää konsultointitilanteiden analyysissä erityisesti konsultin kielellisten strategioiden tunnistamiseksi?

5. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN ASEMOINTI JA KESKEISET KÄSITTEET

5.1. Teoreettinen aseointi

Nikanderin (1997) jaotteluun nojautuen tämä tutkimus lukeutuu soveltavaan diskursiiviseen tutkimukseen. Tutkimuksessani en pyri käsitteellistämään uudelleen jotakin perinteisiä psykologisia termejä (kuten perustutkimuksessa pyritään) enkä paljastamaan vallan rakentumista diskursseissa (kuten kriittinen suuntauksessa on tapana) vaan tavoitteenani on analysoida ammatillista kielenkäyttöä soveltavasta näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa analyysin erityisenä kohteena on organisaatiokonsultin työ.

Sovellan tutkimusaineiston analyysissä diskurssianalyttistä lähestymistapaa, jonka Jokinen, Juhila ja Suoninen (1993, 9-10) ovat määritelleet ”kielen käytön ja muun merkitysvälitteisen toiminnan tutkimiseksi, jossa analysoidaan yksityiskohtaisesti sitä, miten todellisuutta tuotetaan erilaisissa sosiaalisissa käytännöissä” . Tämän tutkimuksen kohteena olevan sosiaalisen käytännön muodostavat organisaatiokonsultoinnin puitteissa tapahtuvat konsultin ja asiakkaan väliset keskustelut.

Jokisen ym. (1993, 17) kuvaamalla tavalla hahmotan diskurssinanalyysin tarkasti rajatun metodin sijaan ”väljäksi teoreettiseksi viitekehykseksi, joka sallii erilaisia tarkastelun painopisteitä ja menetelmällisiä sovelluksia” sekä kehyksenä, joka sallii metodisten ratkaisujen ”käsityömäistä rakentelua tutkimuskohtaisesti” (Suoninen, 1997, 15). Tutkimusaineistoni analyysissä olen nojautunut tähän sinänsä runsaasti vapausasteita tarjoavaan viitekehykseen, joka kuitenkin rakentuu selkeästi ilmaistuihin lähtökohtiin. Nämä lähtökohdat, viitekehyksen keskeiset elementit ovat: (1) oletus kielenkäytön sosiaalista todellisuutta rakentavasta luonteesta; (2) oletus useiden rinnakkaisten ja kilpailevien merkityssystemien olemassaolosta; (3) oletus merkityksellisen toiminnan kontekstisidonnaisuudesta; (4) oletus toimijoiden kiinnittymisestä merkityssystemeihin

sekä (5) oletus kielen käytön seurauksia tuottavasta luonteesta (Jokinen ym., 1993, 17-18).

Ymmärrän näiden oletusten merkitsevän tämän tutkimuksen kannalta seuraavia asioita: (1) konsultointi nähdään kielellisenä tapahtumana, jossa tuotetaan asiakkaan (ja konsultin) todellisuutta ja jossa konsultti nähdään tällöin aktiivisena toimijana, kielellisten tekojen tekijänä; (2) asiakkaan ja konsultin välisestä suhteesta ei ole olemassa yhtä tulkintaa eikä siinä tuoteta yhtä tulkintaa todellisuudesta vaan suhde on avoin monenlaisille merkityksenannoille, joista asiakkaan ja konsultin välisessä keskustelussa myös kilpaillaan; (3) konsultin ja asiakkaan välistä keskustelua ei tarkastella irrallaan yhteydestään, vaan suhteessa erilaisiin ympäröiviin tekijöihin kuten vuorovaikutuksen kulkuun, tilanteen luonteeseen tai vaikkapa toimeksiannon sisältöön; (4) sekä konsultin että asiakkaan toimintamahdollisuudet ovat yhteydessä keskustelun tuottamiin merkityksenantoihin; kumpikaan ei voi toimia ”itsenäisesti” vaan molempien toimintaa mahdollistavat ja rajoittavat yhdessä tuotetut merkitykset tai vuorovaikutukselliset positiot; (5) sekä konsultin että asiakkaan puhe nähdään kielellisinä tekoina, joilla on aina seurauksensa, myös sellaisia, joihin nämä eivät tarkoituksellisesti pyri.

Edellä mainittu kielenkäytön funktionaalisuus tarkoittaa myös sitä, että konsultti nähdään kielellisesti aktiivisena toimijana silloinkin kun tämä ei varsinaisesti puhu. Kielen funktionaalisuus on tässä tutkimuksessa aineiston analyysin keskeisenä lähtökohtana huomion keskipisteen ollessa siinä, mitä konsultti kielen käyttäjänä milläkin ilmaisullaan kulloinkin tekee ja tulee tuottaneeksi (ks. Jokinen ym., 1993).

Diskurssianalyysi on tässä tutkimuksessa ymmärretty lähinnä sellaisessa muodossa, kuin sitä on Suomessa soveltaneet ja kehittäneet mm. Jokinen, ym. (1993), Suoninen (1997) sekä Wahlström (1992). Diskurssianalyysi nähdään tässä tutkimuksessa sijoittuvan Suonisen (1997) kuvaamalla tavalla sosiaalisen konstruktionismin (yleinen taso) ja keskusteluntutkimuksen (konkreettinen taso) välimaastoon, jossa molempien tarjoamia ideoita hyödynnetään. Tämä tapa ymmärtää diskurssianalyysiä on peräisin pitkälti brittiläiseltä, erityisesti Potterin ja Wetherellin edustamalta ns. Loughborough:n koulukunnalta (Nikander, 1997). Tässä perinteessä päähuomio on kielen variaatioiden ja funktioiden tarkastelu, se miten kielen avulla tuotetaan todellisuutta jonkin vuorovaikutusti-

lanteen sisällä (Nikander, 1997). Suonisen (1997, 14) sanoin: ”DA:n painotus ei liioin ole kielen rakenteessa, vaan kielen käytössä, eikä liioin kielen käytössä sinänsä, vaan erityisesti siinä, miten kielenkäyttö rakentaa – uusintaa tai muuntaa – sosiaalista todellisuutta”. Potter ja Wetherell (1995) ovat kuvanneet diskurssianalyysin kohdistuvan sekä niihin puhumisen käytäntöihin, joilla ihmiset tuottavat todellisuutta että niihin resursseihin, joita ihmiset hyödyntävät osallistuessaan näihin käytäntöihin. Tässä tutkimuksessa tarkastelen näitä molempia: sitä, mitä konsultti tekee sanoilla, sekä sitä, millaisia kielellisiä (kulttuurisia) resursseja konsultilla on käytettävissään ja mihin tarkoituksiin näitä resursseja konsultoinnissa käytetään.

Diskurssianalyttiselle työskentelylle ominaisesti näen aineistosta osoittamani tulokset itse konstruoimiani, aineiston kanssa vuoropuhelussa syntyneinä. Lähdän siitä olettamuksesta, etten ole aineistoon nähden ulkopuolinen tutkija vaan osallistun aktiivisesti tutkimani ilmiön kuvaamiseen ja ”rakentamiseen” tavalla jossa paitsi itse vaikutan aineistoon, myös se vaikuttaa minuun (ks. Jokinen ym. 1993; Nikander, 1997; Potter & Wetherell, 1995).

Tutkimusaineiston analyysiä voi luonnehtia aineistolähtöiseksi malliksi. Etenin aineiston analyysissä Glaserin ja Straussin kuvaamalla (Silvosen & Keson, 1999 mukaan) vapaan koodauksen idealla, jossa aineistosta pyritään alkuvaiheessa tuottamaan mahdollisimman rikas koodaus. Niin ikään etenin koodauksesta vähä vähältä käsitteellisempään malliin, joka rakentui sen varaan, miten olin aineistoa ymmärtänyt.

Tutkimuksessa on nähtävissä myös useita etnografiselle menetelmälle ominaisia piirteitä. Aineisto kerättiin ”kenttätyössä”, jossa itse mukana ollen vaikutin sen muodostumiseen. Tietojen keräyksessä ei noudatettu ennakolta mietittyjä painotuksia tai struktuureja joskin aineiston keruun menetelmä – ääninauhointus - rajasi keruun ulkopuolelle osan muutoin mahdollisesta aineistosta. Aineiston analyysissä ei lähdetty liikkeelle valmiista luokituksista. Tutkimuskohde – konsultointi yhden hankkeen aikana – on niin ikään tapauskohtaisuudessaan etnografialle ominainen kohde. Myös analyysin osalta kiinnostus kohteen ymmärtämiseen sekä pyrkimys ”objektiivisen tiedon” sijaan tulkinan rakentamiseen, on lähellä sitä, mitä etnografisessa tutkimuksessa pidetään keskeisenä (Eskola & Suoranta, 1998, Syrjäläinen, 1994).

5.2. Keskeiset analyttiset käsitteet

Olen hyödyntänyt tutkimusaineiston analyysissa ja tulosten esittämisessä edellä kuvatussa diskurssianalyttisessä tutkimuksessa käytettyjä käsitteitä. Osa käyttämistäni käsitteistä on sellaisia, joita olen itse ”räätälöinnyt” aineiston kuvaamiseksi.

Puheen muoto on yksi tällainen räätälöity käsite. Puheen muoto viittaa tässä tutkimuksessa niihin eri tapoihin, joilla konsultti toimii täyttääkseen vuorovaikutuksen välittömiä vaatimuksia tai luodakseen sellaisia asiakkaalle. Puheen muodot ovat sellaisia keskustelullisia instrumentteja tai kielellisiä resursseja, joilla molemmat osapuolet ohjaavat keskustelun kulkua ja ennen muuta tuottavat sen jatkuvuutta ja kongruenssia. Tällainen puheen muoto on esimerkiksi kysymys. Esittämällä kysymyksen konsultti luo asiakkaalle eräänlaisen vaatimuksen vastauksen antamiseen. Samoin asiakkaan kysymyksellä on vastaava välitön seuraus. Olen aineiston pohjalta nimennyt useita erilaisia puheen muotoja. Näille muodoille on ominaista se, että ne ovat pääsääntöisesti tunnistettavissa kielestä ilman tarkempaa tilanneyhteyden tarkastelua. Konsultin puheesta erottamani erilaiset muodot ovat olleet aineiston analyysissa lähtökohtanani. Tällöin olen nimennyt niitä aineistosta ilman valmiita jäsennyksiä tai malleja siitä, miten puheetta voisi kuvata. Tästä räätälöinnistä ja sen aineistolähtöisestä soveltamisesta johtuen käsite on vailla selvää kytkentää muiden tutkijoiden käyttämiin käsitteisiin.

Käyttäessäni käsitettä *puheen funktio* viitataan diskurssianalyysille ominaiseen tapaan tarkastella kieltä toimintana, joka sisältää useita mahdollisia tilannekohtaisia tarkoituksia ja seurauksia (Jokinen ym., 1993; Potter & Wetherell, 1995). Tätä ajatusta noudattaen puhuessani konsultin puheen funktioista en ole niinkään kiinnostunut siitä, onko funktio tarkoituksellinen vai tahaton. Olen vain kiinnostunut siitä, mitä erilaisia seurauksia kieli aineistossa näyttää tuottavan.

Puheen funktioista puhuessani käytän usein käsitettä *tilannekonteksti*. Tällä käsitteellä viitataan kontekstin käsitteeseen sanan paikallisessa merkityksessä, Cicourellin (Wodakin, 1996 mukaan) ilmaisuun lainatakseni. Tällöin viitataan ennen muuta siihen vuorovaikutukseen, jolla konsultti ja asiakas yhdessä tuottavat tilanteen olosuhteita. Jokisen ym.

(1993, 29-32) jaottelun mukaan tarkoitan kontekstilla tällöin sekä ”episodikontekstia” ja ”vuorovaikutuskontekstia”. Oleellista on nähdä tällöin se, ettei konteksti ole luonteeltaan pysyvä ja toimijoiden ulkopuolella oleva eikä sellainen, joka vaikuttaisi toimintaan lineaarisesti (ks. myös Wahlström, 1997). Työni yhteydessä käytän *kontekstin* käsitettä myös sanan laajemmassa merkityksessä (ks. Wodak, 1996). Tällöin viitataan niihin ympäröiviin tekijöihin, jotka kehystävät konsultin ja asiakkaan välistä toimintaa (mm. toimeksiannon tavoitteet, yrityskulttuurit, toimintaympäristöt). Jokisen ym. (1993) jaottelun mukaan tällöin käytän kontekstia viitatessani sekä niihin kulttuurisiin tekijöihin että reunaehtoihin jotka ympäröivät tilannetta. Tekstiyhteydestä lukija voi huomata, kummasta tavasta ymmärtää konteksti on kulloinkin kyse.

Tilannekontekstien yhteydessä käytän myös *position* käsitettä, jolla tarkoitan sitä vuoropuhelun mahdollistamaa ja rajoittamaa asemaa, josta käsin kukin toimija voi kussakin tilanteessa toimia. Sanalla on tällöin sama merkitys kuin subjektiposition käsitteellä (ks. Jokinen, ym. 1993, 37-39) siinä mielessä, että se nähdään keskustelun myötä vaihtelevana.

Puheen funktioiden yhteydessä käytän myös *keskustelukehyksen* käsitettä. Tämä käsitteen räätälöin kuvaamaan niitä puhumisen funktioita, jotka nostavat joitakin asioita keskustelussa esille ja fokusoituvat niihin erityisellä, tulkintoja sisällään pitävillä tavoilla. Käsitteen sana *keskustelu* viittaa siihen, että nämä funktiot tuotetaan keskustelussa. Sana *kehys* puolestaan viittaa siihen, että tällä funktiolla on keskustelun sisältöä raamittava ja tematisoiva ominaisuus. Laajassa mielessä näissä funktiossa on kyse siitä, että niiden avulla konsultti tarjoaa asiakkaalle tulkintoja koskien asiakasta itseään ja tämän toimintaa sekä käsiteltävään aiheeseen eri tavoin liittyviä merkityksiä.

Luodessani aineiston pohjalta mallia konsultin kielellisen toiminnan kuvaamiseksi ja esittäessäni aineiston analyysinäytteet käytän ilmaisua (diskursiivinen) *strategia*. Tällä käsitteellä viitataan niihin päämääriin, joihin konsultti pyrkii kielenkäytön avulla. Strategisuus muodostuu kielellisten funktioiden hyödyntämisestä keskustelussa. Strategia ei viittaa niinkään ennalta päätettyyn tapaan toimia asiakkaan kanssa vaan sellaiseen konsultin toimintaan ja keskustelun koreografian tuottamiseen, jossa jälkeinpäin on nähtävissä jokin mieli.

6. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

6.1. Kenttätyö: konsultointihankkeen toteuttaminen

Tutkimuksen kenttätyövaihe muodostui asiantuntijatiimille suunnatusta organisaatiokonsultointihankkeesta, jonka suuri teollisuusyritys tilasi konsultointipalveluja tarjoavalta organisaatioltamme. Konsultointia pyydettiin minulta ja työpariltani, jonka kanssa olimme työskennelleet saman tiimin kanssa vajaat kaksi vuotta aiemmin, jolloin olimme toteuttaneet ”tiimivalmennuksen” työtään aloittaneelle asiantuntijajoukolle. Aiemmasta yhteistyösuhteesta johtuen hankkeeseen osallistuneesta tiimistä suurin osa tunsivat meidät entuudestaan samoin kuin konsultteina tunsimme jo entuudestaan projektia, jonka parissa ryhmä työskenteli. Lisäksi projektiin osallistunut johtaja oli ollut sillä välin osallistujana eräässä organisaatiomme toteuttamassa esimiesvalmennusohjelmassa, jonka pääkouluttajana olin. Myös konsulttityöparinani oli sama kollega, joka oli mukana aiemmassa valmennuksessa ja joka tunsivat johtajan myös esimiesvalmennusohjelman kautta. Toisin sanoen konsultointiin liittyvä asiakassuhde oli jo syntynyt välillemme ennen nyt käsillä olevaa hanketta.

Konsultointiprojekti oli luonteeltaan valmennuksellinen. Se erottui kuitenkin perinteisestä koulutuksellisesta työstä ollen selvästi enemmän prosessikonsultoinnin suuntaisen. Hankkeen tavoitteet määrittyivät johdon kanssa käytyjen ensimmäisten neuvotte- lujen sekä koko asiakasryhmän (projektitiimin) kanssa käydyn keskustelun pohjalta seuraaviksi:

1. Projektitiimin yhteisen päämäärän kirkastaminen
2. Keskinäisten pelisääntöjen selkeyttäminen
3. Ryhmän ja sen jäsenten vahvuuksien tunnistaminen
4. Muutosagentti-roolin yhteinen tarkastelu
5. Tiimin jäsenten omien työryhmien kehittäminen

Hankkeen rakenteen luomiseksi saimme konsultteina asiakkaalta vapaat kädet suunnitella hankkeen toteuttamisen sillä edellytyksellä, että hankkeen valmennuksellinen osuus toteutettaisiin maasto-olosuhteissa. Aiemmin järjestämämme tiimivalmennus samalle ryhmälle oli toteutettu maastossa ja asiakas halusi tämän perusteella saman tyyppisen toteuttamistavan. Tämä muodosti hankkeen ajallisesti merkittävimmän osan, mutta oli vain yksi osa rakennetta. Ennen valmennusjaksoa olin konsulttina mukana kolmessa tiimin työpalaverissa havainnoimassa tiimin työskentelyä ja tekemässä tiimi-kohtaista haastattelua. Tiimin jäsenet saivat myös tehtäväkseen ennen valmennusta vetää omille työryhmilleen arviointitilaisuuden, joka heidän tuli raportoida konsulteille ennen kolmipäiväistä valmennusjaksoa. Niin ikään konsultti haastatteli tiimin neljä keskeistä sidosryhmää luodakseen kuvaa tiimin tilanteesta ja antaakseen tiimille ulkopuolisen keräämää palautetta haastatteluista. Ennen valmennusta konsultit ja projektin johto kävivät valmennuksen ideointia ja resurssointia koskevan tarkentavan neuvottelun. Myös valmennusjakson jälkeen käytiin samalla ryhmällä neuvottelu, jossa arvioitiin valmennusjaksoa. Tässä neuvottelussa päädyttiin toisen, puolipäiväisen valmennustilaisuuden pitämiseen, jonka vastuukonsulttina suunnittelin erillisessä palaverissa projektipäällikön kanssa.

Hanke koostui siis valmennuksellisen työskentelyn lisäksi ryhmähavainnoinnista, ryhmähaastatteluista, osallistujien kirjallisesti raportoimasta ennakkotehtävästä, neuvotteluista, yhteisestä arvioinnista, asiakkaan kanssa tehdystä suunnittelutyöstä sekä konsulttina suorittamistani sidosryhmien haastatteluista. Hankkeen ajallinen kokonaiskesto oli hieman vajaa puoli vuotta.

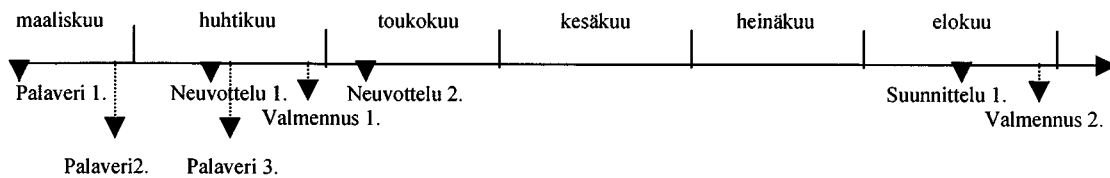
Konsultoiva työskentelymme nojautui sekä muualta omaksumaamme että itse kehittelemäämme lähestymistapaan, jota kutsumme sekä systeemiseksi että reflektiiviseksi (ks. Heikinheimo, ym 1994.). Systeemisyyys tarkoitti toteutetun hankkeen suhteen mm. sitä, että mielsimme asiakkaaksemme koko konsultoinnin kohteena olevan työryhmän (projektitiimin) ja että työskentelyä liitettiin laajempaan kontekstiin (sidosryhmät, tiimin jäsenten omat ryhmät). Reflektiivisyys puolestaan tarkoitti mm. sitä, että työskentelyssä tiimin oman toiminnan arvioivaa tarkastelua pidettiin keskeisenä ja että tähän työhön luotuja työskentelymetodeja sovellettiin eri osissa hanketta, erityisesti valmennusjaksolla. Tapamme esittää kysymyksiä ja organisoida työskentelyä leimasivat ns. postmo-

dernista perheterapiasta omaksutut käytännöt (ks. esim. Andersen 1991) sekä asiakkaan toiminnan rakentavia puolia korostavat lähestymistavat (esim. Copperider & Srivastva, 1987). Työskentelyssämme oli runsaasti vaikutteita myös ns. kokemuksellisen oppimisen ideoista (ks. esim. Kolb 1984) sekä ns. draamallisesta lähestymistavasta, jossa painotetaan toiminnan merkitystä reflektiivisen työskentelyn lähtökohtana (ks. esim. Blatner 1996).

6.2. Tutkimusaineiston muodostuminen

6.2.1. Tutkimusaineisto

Tutkimusaineiston muodostavat toteutetusta konsultointihankkeesta ne keskustelut, joita konsultti ja asiakas hankkeen eri vaiheissa kävivät. Näiden keskustelujen ajallinen sijoittuminen suhteessa toisiinsa sekä niiden ominaisluonne¹ on kuvattu kuvassa 1.



KUVIO 1. Konsultointiprosessin ajallinen toteutus

Oma roolini suhteessa asiakkaaseen oli konsultin rooli. Kerroin asiakkaana olleelle ryhmälle toiveestani kerätä tutkimusaineistoa ja pyysin heiltä suullista lupaa saatuani ensin johdolta kirjallisen suostumuksen aineiston keräämiseksi. Aineiston keruu alkoi sen jälkeen kun alustava sopimus yhteistyöstä asiakkaan kanssa oli tehty.

¹ Tilanteiden ominaisluonteella viitataan niiden ensisijaiseen sisältöön asiakassuhteessa. Palaverien ensisijaisena sisältönä olivat asiakkaan omat asiat. Neuvottelut olivat keskusteluja, joissa asiakkaan johto ja konsultit keskustelivat valmennusosuuden toteuttamisesta ja hankkeen lopullisesta hinnasta sekä jossa he arvioivat valmennusosuuden onnistumista. Valmennus taas oli konsulttien organisointivastuulla oleva, sisällöltään koulutuksellinen osuus. Suunnittelu oli sananmukaisesti toisen valmennusosuuden suunnittelua. Sisältöjä on kuvattu myös luvussa 7.1.

Aloittaessani aineiston keruun kerroin asiakkaalle kerääväni myöhempää tutkimuskäyttöä varten aineistoa, jossa tulen tukimaan ensisijaisesti omaa työtäni – en heitä.

Tutkimusaineisto kerättiin nauhurilla ja kerätty aineisto litteroitiin sanatarkasti. Nauhojen purun suoritti loppuvaiheessa oleva psykologian opiskelija. Purkutyön oikeellisuus tarkastettiin kuuntelemalla otteita nauhoista ja vertaamalla niitä nauhojen pohjalta tuotettuun tekstiin. Purku osoittautui satunnaisia lyöntivirheitä ja joitakin asiakkaan käyttämien ammattisanojen väärinkirjoitusta lukuun ottamatta kuultua vastaavaksi. Tekstimuotoon saatettu keskusteluaineisto muodosti näin varsinaisen tutkimusaineiston. Aineistoa kertyi 227 tekstiliuskaa (fontikoko 12, riviväli 1½).

6.2.2. Aineiston luonteesta

Aineisto on siinä mielessä ”luonnollinen”, että se on kerätty asiakkaan kanssa tehdyssä todellisessa kehittämistyössä, jonka kuluessa itse aineiston keruu on ollut toissijaista. Kuten mainittua, oma roolini hankkeessa ei ole ollut tutkijan vaan asiakkaan avukseen pyytämän konsultin rooli. Toisaalta aineistoa voidaan luonnehtia ”tuotetuksi”, sillä hankkeen konsulttina olen itse ollut vaikuttamassa niiden tilanteiden syntymiseen, joissa aineisto on kerätty. Näin ollen hankkeen organisoimisella, puitteiden luomisella, tilanejärjestelyillä, asiakkaalle antamillani tehtäväännoilla ja esittämilläni olen kysymyksillä oleellisesti vaikuttanut aineiston luonteeseen, esimerkiksi siihen, että siinä on sangen paljon keskustelua. Mikäli olisin työskennellyt perinteisemmällä koulutuksellisella orientaatiolla – mihin toimeksianto olisi tarjonnut mahdollisuuden – olisi myös aineisto toisenlainen. Huomion arvoista aineistokontekstin kannalta on se, että aineisto on kerätty kehittämistyön puitteissa, eikä esimerkiksi henkilöarvioinnin tai henkilöstösaneerauksen puitteissa.

Tutkimusaineiston luonteen ymmärtämiseksi on nähtävä myös se, että hankkeessa käydyt keskustelut eivät ole vain puhetta asiakkaan ja konsultin välillä, vaan niin konsultin kuin asiakkaankin puhetta kehystävät monet reunaehdot ja erityispiirteet. Yksi tällainen keskusteluille reunaehdot luova konteksti on yhteistyön tavoite. Molempien

puhetta on siksi suhteutettava hankkeen ääneen lausuttuihin tavoitteisiin. Konsultin puheenvuorot hankkeen aikana saavat mielekkyytensä juuri yhteisen tehtävän kautta. Tätä kautta on samoin ymmärrettävää se, että esimerkiksi hankkeen alussa asiakkaana oleva kuvasi runsaasti itseään ja ongelmiaan sekä teki konsultille yhteistyöhön liittyviä kysymyksiä.

Toinen huomioitava seikka liittyy asiakkaana olevan ryhmän jäsenten keskinäisiin asemiin suhteessa toisiinsa. Vaikka asiakkaasta puhutaan tässä tutkimuksessa monessa yhteydessä ikään kuin yhtenä ryhmänä, on huomattava, että ryhmän henkilöt voivat olla useassa eri asemassa. Yhtäältä he ovat asiantuntijoita, jotka puhuvat omasta ammatillisesta näkemyksestään käsin. Toisaalta he hahmottuvat toinen toistensa kollegoina, mikä sekin varmasti vaikutti siihen, miten asioita esitettiin. Kolmanneksi osalla ryhmän jäsenillä oli esimies-alaisuhde hankkeesta vastaavaan johtajaan, joka oli mukana sekä neuvottelemassa hankkeesta että sen toteutuksessa. Tälläkin lienee ollut vaikutusta siihen, miten asioista puhuttiin. Johtajan ja ryhmästä vastanneen projektipäällikön kannalta hankkeella saattoi olla merkityksiä, joita ei varsinaisesti tuotu esille. Hanke saattoi olla heille esimerkiksi mahdollisuus antaa palautetta vahvan todistajajoukon läsnäollessa. Alaisten näkökulmasta hanke saattoi tarjota tilaisuuden ”puhua suoraan” johtajalle tai muutoin mahdollisuuden vaikuttaa hankkeessa työskentelyn kautta omaan asemaan, arvostukseen tai vaikutusmahdollisuuksiin organisaatiossa. Yleisesti se tosin seikka, että hankkeen aikana kullakin puheenvuorolla oli erityinen yleisö (kollegat, johto, ulkopuoliset konsultit), lienee osaltaan kehystänyt sitä, mitä kulloinkin sanottiin. Samalla nämä asiakkaan käyttämät puheenvuorot ovat luoneet puitteet sille, mitä konsultin kussakin tilanteessa on ollut mahdollista sanoa.

Kolmanneksi asiakkaan puhetta – ja siten myös konsultin puhetta – kehystää itse hankkeen merkitys osallistujille. Sitä, millä tavoin toteutettu kehityshanke hahmottui osallistujille, on vaikea sanoa. Voi kuitenkin olettaa ja eräistä johtajan kommentteista myös päätellä, että toteutettu kehityshanke, valmennus, koettiin eräänlaisena ”palkkiona” sitoutumisesta ja että siihen osallistuminen merkitsi eräänlaista ”sisäpiiriin” kuulumista. Konsultilla oli asiakkaanaan siis tietynlainen, erityistä arvostusta ansaitseva ryhmä. Tämä saattoi johdon kannalta merkitä myös konsulttiin kohdistuvaa odotusta siitä, että ryhmää kohdellaan erityisellä arvostuksella.

On myös muita sellaisia konteksteja, jotka jäävät tarkastelussa ulkopuolelle, mutta jotka sinällään ovat läsnä aineistossa. Tällaisia ovat esimerkiksi organisaatiokulttuurin tuomat arvostukset, toimintamallit ja käytännöt, joiden läsnäolo hankkeessa on ilmeinen. Yrityksen toimiala ja ryhmän ammatillinen rakenne (suurin osa osallistujista oli insinööri-koulutuksen saaneita, kaikki ylempiä toimihenkilöitä) muodostavat niin ikään kontekstin aineistolle. Myös se, että ryhmän kaikki jäsenet olivat miehiä, on mielenkiintoinen yksityiskohta, joka sinänsä jää tarkastelun ulkopuolelle. Voi kuitenkin olettaa, että puhuminen miehistä koostuvassa ryhmässä noudattelee tietynlaisia kulttuurisesti opittuja käytäntöjä. Samoin se, että hankkeen molemmat konsultit olivat miehiä, oletettavasti pikemminkin vahvisti kuin kyseenalaisti näitä puhekäytäntöjä. Puhuminen olisi joiltakin osin varmasti ollut erilaista, mikäli konsultteina oli ollut naistyöpari tai nais-mies –työpari. Se, että konsultit eivät olleet insinöörejä vaan käyttäytymistieteellisen koulutuksen saaneita (toinen psykologi, toinen kasvatustieteilijä), kontekstualisoi puhetta omalla tavallaan. Voi olettaa, että osallistujat saattoivat kokea olevansa keskustelutemissessä ”ammattilaisiin” nähden altavastajaan asemassa huolimatta siitä, että ammattikäytäntömme mukaisesti pyrimme luomaan keskusteluasetelmat tasaveroisiksi esimerkiksi välttämällä oman, yleiskielestä poikkeavan ammattikielemme käyttöä. Myös kehityshankkeen toteuttamisen ulkoiset puitteet oletettavasi kontekstualisoivat tapahtumia. Hankkeen alussa toimittiin asiakkaan omissa tiloissa (palaverit), hankkeen neuvottelut ja jälkimmäisen valmennusosuuden suunnittelupalaveri toteutettiin konsultin tiloissa, varsinainen valmennusosuus toteutettiin maasto-olosuhteissa ja toinen valmennusosuus asiakasorganisaation omissa, henkilöstön virkistyskäyttöön tarkoitetuissa, leirikeskusolosuhteita muistuttavissa tiloissa. Tämäkin seikka on ollut kehystämässä käytyjä keskusteluja. Myös kunkin konsultointitilanteen aikana tapahtuneet asiat loivat kehystä sille, mistä tai miten kulloinkin puhuttiin. Esimerkiksi palaverissa 1. käydään osa keskustelusta siten, että johtaja on heijastanut seinälle konsultin tekemän tarjouksen yhteistyöstä. Tällöin tilanne luo vahvan odotuksen keskustelun sisällöstä, siitä, että keskustelua liitetään tavalla tai toisella esillä olevaan teemaan. Samalla neuvotteluhuoneen seinälle heijastettu kalvo luo kontekstia tavalle puhua. Tässä tapauksessa kalvolla olevat, hanketta kuvaavat ilmaisut luovat odotuksen siitä, millä sanoilla keskustelua käydään.

6.3. Aineiston analyysi

Aineiston analyysissä lähdin liikkeelle lukemalla useaan kertaan sanatarkkaan tekstimuotoon saatettuja keskusteluja. Tavoitteenani oli löytää sellaisia lukemisen tapoja, jotka ”avaisivat aineistoa ” hedelmällisellä tavalla. Koska ajatuksenani oli ollut antaa aineiston luennan vaikuttaa tarkempien tutkimuskysymysten hahmottumiseen, olin analyysin alkuvaiheessa vailla selkeää ideaa siitä, millä tavoin ja mitä käsitteitä käyttämällä voisin päästä aineistooni parhaiten ”sisälle”. Aineistoni alkoi tässä vaiheessa myös osoittautua sängen laajaksi. Pyrinkin saamaan otetta aineistoon kirjoittamalla eri perusteiden valitsemistani aineisto-otteista analyysielementtejä jo analyysityöskentelyn alkuvaiheessa ja luettamalla niitä tutkimuksen ohjaajilla. Näkökulmani näissä analyysissä vaihtelivat aina konsultin roolien erittelystä konsultointimenetelmän toimivuuden arviointiin. Näiden analyysien pohjalta käyty keskustelut suuntasivat työtäni eteenpäin. Aineiston analyysivaiheesta muodostui kaiken kaikkiaan monivaiheinen prosessi, jonka aikana jouduin muuttamaan useaan kertaan sekä tapojani lukea aineistoa että kirjoittaa siitä.

Yksi keskeinen pulma analyysityöskentelyssä oli riittävän välimatkan saaminen ja tutkijaposition tavoittaminen suhteessa aineistoon. Usein luenta palautti mieleen aineiston syntytilanteet, niihin liittyvät ajatukset ja tunteet sekä ennen kaikkea houkutteli oman konsultointityön kriittiseen reflektointiin, mikä puolestaan rajoitti uusien lukutapojen löytämistä. Toinen pulma syntyi analyysissä käyttämäni käsitteiden ympärille. Huomasin tekemieni analyysien olevan teoreettisesti, käsitteellisesti ja kuvaustavallisesti hajanaisia. Samalla havaintoni analyysissä käyttämäni teoreettisista käsitteistä herätti minussa uuden huolenaiheen: jos kerran tekemäni havainnot ovat jo valmiiksi teoriapitoisia, kuinka pystyn lainkaan lukemaan tekstiä sen omilla ehdoilla. Aloin huomata, että kaikkeen havaintojen ja päätelmien tekoon sisältyy teoreettisilla käsitteillä kyllästettyä tulkintatyötä. Tämä pakotti minua etsimään analyysityöskentelyyni käsitteellistä läpinäkyvyyttä, johdonmukaisuutta ja kurinalaisuutta.

Johdonmukaisemman työskentelyn mahdollisuus tarjoutuikin näköpiiriin tutustuessani laadullisen aineiston analyysiin tarkoitettuun ATLASSti. -nimiseen tietokoneohjelmaan. Päätin hyödyntää tätä aineistolähtöiseen työskentelyyn suunnattua ohjelmaa analyysiprosessissani. Aloin nyt ohjelmaa hyödyntäen käydä aineistoa läpi uudelleen puheenvuoro puheenvuorolta ja lause lauseelta. Ohjelmaa hyödyntäen aloin koodata aineistoa käyden sen läpi kronologisessa syntymisjärjestyksessä. Etenin työssä Glaserin ja Straussin kuvaamalla vapaan koodauksen idealla, jossa aineistosta pyritään alkuvaiheessa tuottamaan mahdollisimman rikas koodaus (Silvonen & Keso, 1999).

Loin koodeja aineiston puheenvuoroille sen perusteella, *mitä erilaisia kielen käytön tapoja tekstistä tunnistin*. Olin kiinnostunut siitä, mitä keskustelutilanteen etenemisen kannalta välitöntä päämäärää kukin puheenvuoro näytti palvelevan. Koodauksella pyrin näin olleen saamaan haltuuni sitä, minkä tyyppisistä puheenvuoroista konsultin ja asiakkaan puhe koostuu. Tällä perusteella nimesin aineistosta esimerkiksi koodeja ”konsultin kysymys”, ”päällikön vastaus”, ”ryhmän reaktio”. Loin koodeja sitä mukaa kuin etenin tekstin luvussa pyrkien muodostamaan niin monta koodia kuin aineistosta vaikutti ”kohoavan”. Jotkut lauseet tai lauseen osat saattoivat niiden tulkinnanvaraisuudesta johtuen tulla koodatuksi useampaan koodiin. Esimerkiksi konsultin asiakkaan puheenvuoron keskeyttävä toteamus ”hyvä, tästä olisi tärkeä keskustella nyt lisää”, saattoi tulla koodatuksi sekä ”konsultin tilannejohtajuudeksi” (puheenvuoroon sisältyvän asiakkaan puheen keskeytyksen perusteella) että ”konsultin ehdotukseksi” (lisäkeskustelun tarpeellisuutta painottavan sisällön perusteella).

Mahdollisimman rikkaan koodauksen tekeminen merkitsi sitä, että koodasin aluksi esimerkiksi konsultin jokaisen äännähdyksen eri koodilla. Näin aineiston alkupuolella syntyi koodeja kuten ”konsultin joo” ”konsultin niin” ja ”konsultin ynähdys”. Koodauksessa eteneminen johti kuitenkin siihen, että aloin nähdä edellä mainitut koodit eräänlaisena ryhmänä, jolle loin yhteisen koodin. Tässä tapauksessa päädyin ”konsultin vasta-kaiku” nimisen uuden koodin luomiseen, mikä tuntui sekä helpottavani että selkeyttävän koodaamista. Lukemisen edetessä siihen saakka luomieni koodien sisällöt alkoivat vähitellen hahmottua selvemmin ja erottua toisistaan. Samalla syntyi koko ajan uusia koodeja, jotka erittelivät tekstiä yhä tarkemmin, ja joiden katsoin olevan tarpeellisia. Koodausprosessin aikana loin käyttämäni ohjelman suosituksen mukaisesti jatkuvasti

”memoja”, joissa kuvasin mm. koodien samanlaisuuksia ja eroja suhteessa toisiinsa sitä mukaa kun luenta niitä tuotti.

Vaikka olin kiinnostunut ensisijaisesti konsultin kielellisistä toiminnasta, en nähnyt viisaaksi koodata tekstistä vain konsultin puheenvuoroja, sillä kukin niistä tuli osaltaan sekä ymmärrettäväksi asiakkaan puheenvuorojen kautta. Niinpä koodasin aineistostani jotakuinkin kaikki puheenvuorot. Jätin koodaamatta ainoastaan muutamia kohtia, kuten sellaisia, joissa nauhalta purettu puhe oli täysin epäselvää, yksittäisiä irrallisilta näyttäviä sanoja sisältävää tai sellaisia kohtia, joissa keskustelun kulun ja aineiston analyysin kannalta tulee sanotuksi ääneen ymmärryksen mukaan jotakin toissijaista. Tällaista toissijaista puheenvuoroja olivat esimerkiksi kahvi- tai ruokatarjoiluun liittyvät sananvaihdot, jossa ulkopuolinen tarjoilija kysyy jokaiselta läsnäolijalta erikseen, juoko tämä teetä vai kahvia (palaverissa 1.). Vähemmän yksityiskohtiin menevälle koodaamiselle jätin tekstistä myös kohtia, jossa konsultin kanssa keskusteleva ryhmä puhuu jostakin ammatillisesta yksityiskohdasta tai joissa jokin asiakasryhmän henkilö pitää esitelmänomaista, pitkää puheenvuoroa tai esimerkiksi toistaa jollekin läsnäolijalle aiemmin sanotun. En sivuuttanut näitäkään kohtia, joskaan en myöskään koodannut niitä lause lauseelta. Tästä seurasi se, että esimerkiksi kokonainen kappale saattoi tulla koodatuksi koodilla ”asiakkaan itsemääritys”, sikäli kun asiakas puhui jostakin oman yrityksen toimintaan liittyvästä. Sen sijaan ne kohdat, joita luonnehti keskustelumaisuus asiakkaan ja konsultin välillä, koodasin niin tarkasti kuin kykenin. Näin aineistoon syntyi sekä väljempää koodaamista, että sangen monikoodisia ”tihentymiä”.

Asiakkaan puheenvuorojen sisällyttäminen koodaukseen merkitsi sitä, että aloin nähdä puheenvuorojen toisiaan kehystävää luonnetta. Sekä konsultin että asiakkaan puhe alkoivat hahmottua eräänlaisina keskustelullisina siirtoina suhteessa toisiinsa. Havaitsin näin esimerkiksi sen, että asiakkaan konsultille esittämä ehdotus saattoi johtaa konsultin tekemään vastaehdotukseen tätä tarkentavine selontekoineen, mikä puolestaan saattoi johtaa asiakkaan itseä koskevaan määrittelyyn, tilannetta koskeviin tulkintoihin ja konsultaatiota koskevaan yhteistyömäärittelyyn ja lopulta konsultille tehtyyn uuteen ehdotukseen. Puheenvuorojen toisiaan kehystävän luonteen havaitseminen oli oivallus, jota myöhemmässä analyysissäni hyödynsin tarkastellessani tarkemmin konsultin puheesta erotettua kutakin koodia tilanneyhteydessään.

Yksityiskohtaisen koodauksen tekeminen tekstistä merkitsi uudenlaisen otteen saamista aineistoon, joka nyt alkoi suorastaan pursuta mahdollisuuksia tarkemmalle analyysille. Aloin samalla ymmärtää, etten voi koodauksellani osoittaa tekstini kaikkia mahdollisia lukutapoja vaan voin käyttää koodausta vain yhtenä mahdollisena, joskin systemaattisena tapana aineiston haltuunottoon. Olin tullut jo aineiston siihenastisen lukemisen myötä tietoisiksi havaintojen teoriapitoisuudesta ja ymmärsin myös se, että luomani koodit ovat itse konstruoimiani. Toinen tutkija olisi näin ollen voinut hyvinkin koodata eri asioita ja antaa erilaisia koodeja samalle tekstille. Koodaus osoittautui yhdeksi tavaksi organisoida aineisto tarkempaa analyysia varten. Se osoittautui pohjatyöksi, jonka avulla saattaisin jäsentää aineiston sisältöä, tarkastella aineistoa helpommin kokonaisuutena, paikantaa atk-avusteisesti siitä erityisiä kohtia sekä saada määrällistä tuntumaa eri tyyppisiin kielenkäytön tapoihin eri tilanteissa.

Koodaus tuotti sängen runsaan joukon aineistoa eri tavoin kuvaavia ilmaisuja. Asiakkaan puhe mukaan lukien koodeja muodostui aineistosta lopulta muutamaa vaille kolmesataa. Konsultin puheesta kuvaavia koodeja syntyi yhteensä 105. Luonteva askel analyysissä eteenpäin oli ryhmitellä konsultin puheesta erottelemiani koodeja ja pyrkiä luomaan näistä kuvaus, joka tiivistäisi havaintoni esitettävään muotoon. Aloin muodostaa samankaltaista konsultin toimintaa sisältävistä koodeista mielekkäitä ryhmiä. Eri-laisten kokeilujen jälkeen päädyin kuvaukseen, jossa nimesin muodostamani koodiryhmät erilaisiksi ”puheen muodoiksi”. Tässä analyysivaiheessa päähuomioni ei ollut kielen käytön vaihtelevuudessa vaan pikemminkin sen rakenteessa ja määrässä. Pyrin kuvaamaan aineistosta muodostuneita koodiryhmiä yleisesti koko aineiston näkökulmasta. Tämä kuvaus on esitetty tulosluvun ensimmäisessä tuloksia esittelevässä kappaleessa (7.2.).

Kun koodauksen pohjalta olin saanut luotua kuvauksen konsultin puheen rakentumisesta, aloin seuraavaksi kiinnostua siitä, mihin erilaisiin tarkoituksiin aineistosta nimetyt puheen eri muotoja (koodiryhmiä) käytettiin. Tästä alkoi diskurssianalyttinen työskentely, jossa huomion kohteena ovat varsinaisesti kielen variaatiot ja funktiot. Kävin läpi kunkin koodiryhmän kaikki tekstiviitteet pyrkien tunnistamaan tällä kertaa sen, *mitä tilannesidonnaisia funktioita kukin puheenvuoro näytti palvelevan*. Analyysin

edetessä aloin kiinnostua erityisesti niistä käyttötarkoitukseen liittyvistä yhtäläisyyksistä, joita eri puheen muodot näyttivät sisältävän. Tämän analyysin tulokset muodostavatkin tulosluvun keskeisen osan (luku 7.3.). Tätä työtä tehdessäni aloin kiinnostua myös siitä, *voitaisiinko analyysityöskentelyssä luomani jäsennyystapa kuvata käsitteellisen mallin muotoon*. Tämä pohdiskelu johti siihen, että loin analyysieni tuloksista erilaisia visuaalisia esityksiä, jotka kuvasivat tapaan hahmottaa ja jäsentää konsultointitilanteiden kielenkäyttöä konsultin näkökulmasta. Viimeisin näistä kuvauksista on raportissa esitelty konsultin diskursiivista toimintaa jäsentävänä käsitteellisenä mallina (luku 7.4.).

Tehtyäni analyysityön ja laadittuani sen pohjalta edellä mainitun käsitteellisen mallin halusin myös kokeilla, millä tavoin malli on sovellettavissa eri tyyppisten konsultaatiotilanteiden analysoimisen välineeksi. Halusin kokeilla, millä tavoin malli toimii asiakkaan puheen tullessa näkyville, osaksi sitä näyttämöä, missä konsultin puhe toteutuu. Samalla palasin uudelleen tutkimuksen lähtökohtana olleeseen oletukseeni *konsultista strategisena kielellisenä toimijana* ja aloin soveltaa mallia aineistoon tästä näkökulmasta. Tämä kokeilu on kuvattu viimeisessä varsinaisessa tulosluvussa (7.5.). Se kuvaa, millä tavoin konsultin diskursiiviset strategiat rakentuvat konsultaatiotyölle tyypillisissä käytännön tilanteissa. Samalla lukija saa tuntumaa hankkeen erilaisiin vaiheisiin ja sen aikana käytyjen keskustelujen sisältöihin.

7. TULOKSET

Seuraavassa on esitetty tutkimuksen tulokset. Ennen tuloksiin menemistä esittelen aineistonäytteiden yhteydessä käytettyä merkintätapaa ja aineistonäytteisiin liitettyä koodia näytteen paikan tunnistamiseksi.

7.1. Tulosten esittämistapa

Aineistonäytteissä henkilöt on ilmaistu kunkin puheenvuoron alussa olevalla kirjaimella johon on tarvittaessa liitetty myös numero. Ne viittaavat seuraaviin henkilöihin:

K = konsultti
 K2 = toinen konsultti
 P = Projektin projektipäällikkö
 Jo = Projekttiin osallistunut johtaja
 A1 = ensimmäisen projektiryhmän jäsenen puheenvuoron käyttänyt
 A2, A3,... = seuraavat puheenvuorot käyttäneet projektiryhmän jäsenet

Tavallisesti näytteissä käytetään konsultista merkkiä K riippumatta siitä, kumpi konsultti on kyseessä. Molempien osallistuessa näytteessä olevaan keskusteluun konsultit on eroteltu merkeillä K ja K2 siten, että K on hankkeen vastuukonsultti ja tutkija. Aineistossa esiintyvät henkilöiden nimet (konsultteja lukuun ottamatta) on muutettu. Myös muutamia muita pieniä muutoksia on tehty: projektin nimi on korvattu nimellä Projekti (isolla kirjoitettuna) ja projektin nimen sisältävät, varsinaista konsultin ja asiakkaan välistä kehittämishanketta ilmaisevat sanat on korvattu ilmaisulla hanke.

Aineistonäytteiden yhteydessä on käytetty seuraavia merkkejä:

[...] tekstiä = näytettä edeltää puhetta samassa puheenvuorossa
 tekstiä [...] = lainausta seuraa puhetta samassa puheenvuorossa

tekstiä [...] tekstiä = näytteestä on poistettu näytteen kannalta toisarvoista tekstiä
 [tekstiä] = edellisen puheenvuoron kanssa päällekkäistä puhetta
 (tekstiä) = suluissa olevasta puheesta ei ole saatu täysin selvää
 (?) = puhetta, josta ei ole saatu lainkaan selvää
 ((tekstiä)) = tutkijan asiasisältöä selventävä tarkennus

Tekstinäytteiden lopussa on *kursivoiduilla* tekstillä ilmaistu aineistonäytteen paikka alkuperäistekstissä. Kirjain-numero -yhdistelmä ilmaisee tilanteen, josta näyte on otettu (seuraavassa sulkuihin merkitty myös tilanteen keskeinen asiasisältö)

P1 = ensimmäinen työpalaveri, jossa konsultti mukana (hankkeen esittely projektiryhmälle)
P2 = toinen työpalaveri, jossa konsultti mukana (projektiryhmän ryhmämuotoinen haastattelu)
N1 = ensimmäinen neuvottelu projektipäällikön, johtajan ja konsulttien välillä (toimeksiannon käytännön kysymykset ja muutosesitys toimeksiannon ehtoihin)
P3 = kolmas työpalaveri, jossa konsultti mukana (valmennusjakson ennakkotehtävän antaminen)
V1 = ensimmäinen valmennusosuus (ryhmän maasto-olosuhteissa tapahtunut valmennus)
N2 = toinen neuvottelu projektipäällikön, johtajan ja konsulttien välillä (valmennusosuuden arviointi ja sovittujen ehtojen tarkistaminen)
S1 = toisen valmennusosuuden suunnittelupalaveri (toisen valmennusosuuden sisällön suunnittelu)
V2 = toinen valmennusosuus (ryhmän uuden työkauden käynnistäminen)

Koodin jälkeen suluissa on aineistonäytteen rivinumerot, esimerkiksi:

(221-29) = aineistonäyte on riviltä 221 riville 229

Rivinumeron jälkeen on osoitettu kyseisen tilanteen kokonaisrivimäärä, jolloin lukija voi nähdä, mistä vaiheesta tilannetta näyte on otettu, esimerkiksi:

(221-29 / 2929) = aineistonäyte on tilanteesta, jonka transkriboitu rivimäärä on 2929.

Kukin aineistonäyte voidaan paikantaa koko aineistossa edellä kuvatun perusteella. Esimerkiksi:

P3 (361-63 / 748) = aineistonäyte on kolmannesta palaverista (joka on hankkeessa ensimmäisen neuvottelun jälkeen ennen ensimmäistä valmennusosuutta), alkaen riviltä 361 ja päättyen riville 363 tilanteen kokonaisrivimäärän ollessa 748 riviä.

7.2. Puheen muodot konsultin kielellisinä resursseina

Aineiston perusteella on nähtävissä, että konsultointitilanteissa konsultti käyttää kieltä monella erilaisella tavalla. Konsultin puheenvuoroista on erotettavissa toisistaan poikkeavia tapoja käyttää kieltä keskustelun jatkuvuuden ja kongruenssin ylläpitämiseksi. Kutsun näitä erilaisia puhumisen tapoja seuraavassa puheen muodoiksi. Niitä käyttämällä konsultti sekä vastaa kulloisessakin keskusteluhetkessä syntyviin vaatimuksiin että tuottaa näitä vaatimuksia asiakkaalle. Ne edustavat niitä kielellisiä resursseja, joiden varassa konsultti keskustelutilanteissa toimii.

Tunnistin aineistosta 11 erilaista puheen muotoa, jotka on koottu taulukkoon 1. Taulukosta näkyy myös kuhunkin muotoon liittyvien aineistoviitteiden kokonaismäärä. Alle 20 aineistoviitettä saaneet puheen muodot on koottu taulukkoon ryhmäksi ”muu puhe”.

Taulukko 1. Konsultin puheen muodot ja aineistoviitteiden määrä

Puheen muoto	Aineistoviitteet
Kysymys	250
Kommentti	215
Vastakaiku	191
Selonteko	98
Määrittely	97
Ehdotus	65
Toimintaohje	47
Vastaus kysymykseen	45
Johdattava puheenvuoro	37
Yhteenveto	22
Muu puhe	27

Taulukosta voi nähdä, että aineistossa konsultin määrällisesti eniten käyttämät keskustelulliset ”instrumentit” ovat eri asioiden kysyminen, tapahtumien tai edellisten puheen-

vuorojen kommentointi sekä keskustelun sujuvuutta ylläpitävien ja eräällä tavalla kuuntelemista osoittavien ”vastakaikujen” ilmaiseminen (kuten ilmaisut ”joo” ”niin” ”hmm” ”hyvä” ”aha”). Myös omaa toimintaa perustelevat selonteot sekä tilanteita, asioita tai yhteistyötä koskevat määrittelyt ovat konsultin runsaasti käyttämiä puhumisen muotoja. Konsultti tekee asiakkaalle erilaisia ehdotuksia joko kyseisessä tilanteessa tai yhteistyöhankkeen sisällä toteutettavaksi. Yksi konsultin puhumisen muoto on toimintaohjeiden antaminen. Ne koskevat asiakkaan tekemisiä hankkeeseen liittyen. Ne eivät siis ole asiakkaan toimintaan yleisesti liittyviä ohjeita. Konsultin työ – ainakaan tässä hankkeessa – ei perustu ohjeiden antamiseen vaan pikemminkin työskentelyyn, jossa keskustelu on neuvojen antamisen sijaan oleellista. Silti konsultti myös vastaa asiakkaan esittämiin kysymyksiin. Johdattavilla puheenvuoroillaan konsultti eräällä tavalla pohjustaa kysymystään tai ehdotustaan asiakkaalle. Usein tilanteiden lopussa konsultti kokoaa keskustelussa esillä olleita asioita yhteenvedonomaaisilla puheenvuoroilla. Myös muunlaisia puhumisen muotoja on tunnistettavissa. Niihin palataan tuonnempana.

Konsultin *kysymykset* ovat aineistossa määrällisesti merkittävin keskustelullinen ”työkalu”. Konsultti kysyy eri tyyppisin kysymyksiin asioita asiakkaalta. Usein kysymyksellään konsultti suuntaa asiakkaan huomiota johonkin teemaan ja ikään kuin ottaa näin asiaa puheeksi:

K: [...] mitä te ootte tästä palaverista niin kun teidän mielestä
ollu tärkeätä ja ja tuota mistä on puhuttu
tai mistä ei sellasesta oo puhuttu
mistä ois ollu tärkeä puhua
jos vähän ääneen ajattelette [...] minkälainen palaveri tää on ollu
P1 (1908-12 / 2844)

Tässä tapauksessa konsultin kysymystä seuraa lisäkysymys (”minkälainen palaveri tää on ollu”), joka puolestaan on avoimempi, enemmän vastaamisen vaihtoehtoja antava kuin ensin esitetty kysymys.

Hyvin usein konsultin kysymys on keskustelun kautta syntyvä jatkokysymys aiemmin esitetylle kysymykselle, johon myös asiakkaana olevan ryhmän jotkut jäsenet ovat jo vastanneet. Tällöin kysymys suuntaa huomioita keskustelussa syntyneisiin näkökohtiin tai toisiin osallistujiin:

K: mitäs te muut sanotte
mitä te toivotte et ois mennä eri tavalla
olisi toisin
P1 (1353-54 / 2844)

Moni kysymys on olemukseltaan keskustelua tarkentava ja konsultin itselleen asiasta luomaa käsitystä tarkistava ja tästä syntyvää ajatuksenkulkua eteenpäin vievä:

K: Mmm minä haluisin kysyä sillä tavalla että että
oonko ymmärtänny oikein, että, että
te olette siis ää tuota
teidän kohteena ikään kuin teidän muutostyön kohteena on
nääh järjestelmän käyttäjät [...] ja te itse olette myös sen järjestelmän käyttäjiä eikö niin
eiks se oo aika jännää
että te ette ole myymässä jollekkin jotakin
että tee sä tällä hommia
että mulla on sitten omat työkaluni
vaan te olette todella itse osa sitä systeemiä missä te sitä
työtänne teette ja olette osa sen järjestelmän käyttäjiä
itsekin
Et miltä se ajatus vaikuttaa
ja mitä te siitä ajattelette
Oottehan te varmaan sitä miettineet ja
puhuneetkin kenties siitä
P1 (461 – 471 / 2844)

Asiakas ei ääneen kommentoi konsultin ensimmäistä kysymystä, mutta tilanne antaa ymmärtää, että vastaus on myönteinen. Niinpä konsultti kehittää uusilla kysymyksillään keskustelua eteenpäin.

Edellisessä tekstinäytteessä konsultti sisällytti puheenvuoroonsa myös *kommentteja*, jotka edustavat toisen tyyppistä puhumisen muotoa. Kysymysten ollessa asiakkaalle suunnattuja, kannanottoon kutsuvia haasteita, ovat kommentit pohdiskelunomaisia toteamuksia, joihin asiakas voi tarttua tai olla tarttumatta. Näin on myös tilanteissa, joissa kommentteihin liittyy kysymyssanoja. Edellisessä lainauksessa konsultin ensimmäinen kommentti (”eiks oo aika jännää...”) alkaa kysymyssanalla, mutta se ennen muuta kommentoi asiakasta kontekstualisoimalla tämän asemaa suhteessa oman muutostyön kohteena oleviin käyttäjiin. Jälkimmäinenkin kommentti (”oottehan te varmaan sitä miettineet...”) sisältää tietyllä tavalla kysymysmuodon. Lauseyhteydestä voi kuitenkin

päätellä, että puheenvuoro ensisijaisesti kommentoi asiaa sen merkityksellisyydestä käsin.

Kuten edellisessä, konsultin kommentit ovat toimia, jotka kohdistuvat asiakkaan puheeseen ja joilla konsultti liittää keskustelun tasolla asioita toisiinsa. Monesti kommentin lähtökohtana on konsultin jossakin tilanteessa tekemä havainto:

K: jotenkin ajattelin siinä kun puhutte sitä
 [...]
 että ja kun mä kuuntelin
 keskustelussa useemmassakin keskustelussa
 vitattiin tähän jaksamiseen ja ener- ja
 niinku teidän energisyyteen teidän energian säilymiseen
 et tuota [...]
V2 (794-800 / 2029)

Konsultin kommenteille on luonteenomasta myös se, että usein niillä tulkitaan käsillä olevaa asiaa tai tilannetta:

K: [...] tota on tärkeätä että että
 mitä tässä yhdessä puhutaan
P1 (70-72 / 2844)

Konsultin puheeseen sisältyy puheen muoto, josta olen käyttänyt nimitystä *vastakaiku*. Vastakaiku on eräänlainen keskustelun toiselle osapuolelle annettu minimaalinen palaute keskustelun kulun aikana. Tällä puheen muodolla konsultti muun muassa ylläpitää puhetta asiakkaansa kanssa. Vastakaikujen ilmaiseminen tekee keskustelusta sulavasti eteenpäin soljuvan ja se näyttää olevan konsultille eräänlainen keino sekä ilmaista tukea asiakkaalle, että auttaa tätä jatkamaan pohdintojaan. Vastakaikua antamalla konsultti voi myös viivyttää oman vastauksensa antamista, kuten tilanteessa, jossa projektin päällikkö pohtii, miten hankkeen palavereihin liittyvään mahdolliseen osallistujien vähyteen tulisi suhtautua:

P: mitenkä tuota ni semmonen jos ajattelee
 tämmöstä niinku jonkinlaista proaktiivisuutta ni,
 jos nyt sattuis sillee, että huomenna on aika pieni porukka, mikä
 K: [mm]
 P: sinne osallistuu
 K: mmm.
 P: ni mitenkä siihen niinku pitäis sitten reagoida
 et tota tietysti osalla on siihen pari kaveria on sillee et on loma

eikun on onkohan niitä oo neljä kaveria jotka on lomalla
lomathan on tietysti lomaa että ihmiset kun on matkoilla

K: mm, joo.

P: siinä mielessä niitä pitää tietysti kunnioittaa

K: joo kyllä.

P: mutta sitten että tommosiin ehkä jatkossa
ni mitenkä suhtautuu siihen [...]

N1 (276-90 / 697)

Tekstinäytteessä olevat ensimmäiset vastakaiut eivät kerro konsultin kantaa asiaan, vaikka viimeinen ("joo kyllä") sen selvästi tekeekin. Vastakaiku voi näin olla keskustelun ylläpitämisen ohella myös konsultin näkökulman esille tuova tai se voi jättää sen avoimeksi.

Vastakaiku voi olla laadultaan myös eräänlaista täydentävää replikointia, jossa konsultti osallistuu keskusteluun lähinnä kuljettaakseen keskustelua eteenpäin.

A1 : Jarmo miten olis mahdollisuutta
siirtää parilla päivällä aikasemmaks tota

Jo: mää luulen että ei

A2: tää on tiistaina alkaa

K: tiistai viiva torstai joo

Jo: niin mä luulen se oli niinkun

se ei ole minun aikatauluista kiinni

P1 (917-23 / 2844)

Selonteot ovat puolestaan sellainen kielenkäytön muoto, joilla konsultti kuvaa tarkemmin perusteita jollekin omalle sanomiselleen tai tekemiselleen. Tavallisesti konsultti tekee selontekoja ilman, että häneltä olisi niitä pyydetty. Tämä erottaa selonteon konsultin asiakkaalle antamista vastauksista ja kommentteista vaikkakin se voi olla niiden osa. Selonteot tekevät asiakkaalle konsultin toimintaa perustelluksi ja näkyväksi. Seuraavassa konsultti antaa selonteon tilanteessa, jossa hän on ensin pyytänyt asiakasta arvioimaan ensimmäistä yhteistä palaveria :

K: okei mä kysyn näitä sen takia että että tota että
aina kun te mietitte että et miten me kehitetään toimintaa
niin aina voi pysäyttää ja kattoo
et hetkinen mites me juuri nyt toimitaan
eli mä kysyn [...]

P1 (1901-4 / 2844)

Selonteot, niin kuin muutkaan puheen muodot harvemmin esiintyvät täysin toisistaan erillisinä vaan ovat usein kietoutuneita muihin puhumisen muotoihin. Seuraava selonteko samaisessa palaverissa alkaa asiakkaalle ilmaistavan kommentin jälkeen:

K: se on hirveen hienoa
 että te puhutte näistä näistä just siitä et
 mikä on teidän itsenne kannalta on tärkeää
 koska näitten pohjalta se valmennus suunnitellaan.
 A: mmm-mm.
 K: ja sitä sitä lähdetään tekemään
 sen pohjalta mitä mä kuulen teidän kertovan siitä
 mikä teidän mielestä teille on tärkeää
P1 (322-27 / 2844)

Tekstinäytteessä konsultti alun kommentillaan ("se on hirveen hienoa...") kuvaa asiakkaan aiemman käyttämää puheenvuoroa myönteiseksi esimerkiksi siitä, millaista puheenvuoroja hän pitää suotavina. Selonteoiltaan ("koska näitten pohjalta...") konsultti perustelee tätä kannanottoaan liittäen asiakkaalle merkityksellisten näkökulmien ilmaisemisen lähtökohdaksi hankkeeseen liittyvän valmennusosuuden suunnittelulle. Konsultin kommentin ja selonteon ero on siinä, että ensimmäinen viittaa yleensä asiakkaan toimintaan jälkimmäisen selittäessä konsultin omaa toimintaa.

Edellisen puheenvuoron viimeinen lause ("ja sitä lähdetään tekemään...") tietyllä tavalla sisältyy edelliseen selontekoon mutta on luettavissa jo toiseen kategoriaan, *määrittelyihin*. Määrittely täsmentää asiakkaalle yhteistyön luonnetta, sitä, että lähtökohtana ovat asiakkaan ilmaisemat "itselle tärkeät asiat". Määritelmä on konsultin puheen muoto, jossa hän kuvaa jotakin asiaa tai tilannetta lähtökohtaisena. Ero kommentteihin on sävyssä: määritelmä sisältää enemmän kannanottoa kommentin tarjotessa enemmän sijaa spekuloinnille ja yhteiselle pohdiskelulle. Kolmannessa palaverissa konsultti puhuu hankkeesta ryhmälle, joka on osallistumassa valmennusjaksolle:

K: [...] se ((hanke)) rakentuu sillä tavalla
 että se se edellyttää omaa aktiivista roolia
 sen oman ryhmänsä kanssa
 ja se edellyttää omaa niin kun aktiivista roolia
 tän valmennuksen aikana
 että ottaa puheen siitä asiasta mitkä tuntuu tärkeiltä
 oleellista on tämän oman toiminnan arviointi
 ja ennen kaikkea tämä ryhmän toiminnan arviointi

me ollaan kehittämässä tällä valmennusjaksolla oikeestaan kahta asiaa että tätä tätä Projektin tätä tiimiä ja sen lisäksi sitten jotakin semmosia ajatuksia jota te voitte viedä omaan ryhmään [...]

Kuten edellä, määritelmien sisältönä konsultin puheessa on tavallisimmin konsultin ja asiakkaan välinen yhteistyösuhde. Usein määrittelyllään konsultti antaa sanoja sille, mistä jossakin tilanteessa on kyse tai mitä sen aikana tulee tapahtumaan:

K: käytetään tää seuraava tunti semmoseen valmistautumistyöhön
P3 (10-11 / 784)

Konsultti tekee määrittelyjä myös asiakkaasta ja tämän tilanteesta, käsiteltävistä ongelmista sekä itsestään. Määrittelyjen avulla konsultin luo keskustelussa puitteita omalle toiminnalleen ja yhteistyölle selkeyttäen tilanteiden tavoitteita, keskinäisiä tehtäviä ja antaen nimiä käsiteltäville asioille.

Kuten yleensäkin puheen eri muodot, voivat määritelmätkin olla muunkaltaisiin puheen muotoihin sisällytettyjä. Ne tuotetaan osana muuta keskustelua. Joskus määritelmät saattavat ilmetä sivulauseenomaisina huomautuksina, joilla konsultti tekee rajanvetoja tai tulkitsee asioita. Antaessaan ohjeita ryhmän jäsenille omien työryhmien arviointipalaverien vetämiseksi valmennusosuuden ennakkotehtävänä konsultti kuin ohimennen määrittelee yhteistyön mahdollisuudeksi:

K: tämmösiä palavereita
en tiedä miten miten teillä on ollu aikaa
tämmöseen keskustelujen käymiseen
työn tuiskeessa harvoin se ehkä tulee käytyä tämmösiä pohdiskeluja
nyt tässä on teillä tilaisuus sitten liittyen tähän valmennukseen.
P3 (525 –29 / 784)

Konsultin tekemät *ehdotukset* erottuvat aineistosta omanlaiseksi puheen muodoksi. Ehdotukset ovat hankkeen toteuttamiseksi tehtyjä avauksia tai ne koskevat tilanteen organisointia ja yhteisen ponnistelun suuntaamista johonkin työskentelytilanteen aikana:

K: [...] ehdotan että työskennellään sillä tavalla tämä aika
että et tota mä mulla on kolme kysymystä ja mä toivon
että niitä kysymyksiä käsiteltäis sillä tavalla
että te ensinnä pieneissä porinaryhmissä
tämmösissä kolmen hengen tai kahden hengen porukoissa
miettisitte sitä kysymystä vähän keskenänne

ja sitten purettais vähän yhteisesti
 että mitä a-ajatuksia ja havaintoja niistä keskusteluista
 nousi esiin mitä te kävitte [...]

P2 (48-54 / 463)

Ne voivat olla myös muutosehdotuksia asiakkaan ilmaisemiin ehdotuksiin kuten seuraavassa, jossa konsultti tekee johtajan ehdotukseen vastaehdotuksen:

Jo: [...] tota päätettäskö me tämä keskustelu nyt tässä tähän näin ja tilaisuus siirtyä viihtyisimpiin tiloihin tekeen niin kun jatkotyöskentelyä
 K: joo
 tota käytetäänkö vielä muutama minuutti ihan sellasen kysymykseen et et tuota mä haluisin esittää kaks kysymystä vielä tähän palaveriin liittyen [...]

P1 (1853 - 1860 / 2844)

Joskus ehdotukset ovat myös toiveina ilmaistuja aloitteita kuten ensimmäisessä neuvottelussa, jossa konsultti toivoo keskusteltavan hankkeen lisäkustannuksista:

K: [...] sit semmosia kysymyksiä sitten liittyy myöskin tähän koko hankkeeseen on on tota nää nää kun tulee näitä kenkä yy äm äs kustannuksia ni tota mä toivon et me voitais pari sanaa vaihtaa siitä [...]

N1 (377-80 / 697)

Konsultin antamat *toimintaohjeet* ovat puolestaan puheen muoto, jossa konsultti antaa hankkeen aikana tapahtuvaan toimintaan ohjeita, kuten seuraavassa, jossa on juuri käsitelty ennakkotehtävänä olevan arviointipalaverin vetämistä:

K: [...] tässä on aika paljon asioita jos teillä on kolme tuntia se porukassa aikaa niin niin tuota ajattelen että että ei oo välttämätöntä käydä kaikkia teemoja läpi että oleellista on se että teille tulee hyvää keskustelua tän porukan kanssa ja silloin ei haittaa mitään vaikka se vähän rönsyilee tai tai että joku kohta jäi ikään kuin käsittelemättä [...]

P3 (356-61 / 784)

Ohjeet voivat liittyä myös käsillä olevaan tilanteeseen ja ne ovat usein tehtäväinstrukti- on kaltaisia. Tämä erottaakin ne ehdotuksista. Seuraavassa konsultti antaa ryhmän jäse-

nelle ohjeita toisen valmennustilanteen alussa tehtävässä avauskierroksessa, joka tehdään totutusta poikkeavalla tavalla:

K: okei
 sitten heitä ((pallo))
 ja kysy itseltä kysymys ja vastaa siihen
 A1: (heitän) Heikille
 on muuten paljon tärkeitä
 asioita [...] niin mä kysyn [...]
 ootteko te kokeneet että tota [...]
 K: voitko kysyä kysymyksen itseltäs
 A1: ei vaan Heikiltä
 K: ei kun sä kysyt itseltäs kysymyksen ja haastat siihen
 eli mitä sun mitä sulta pitäis kysyä
 jotta sä voisit kertoa itselles ja
 tälle ryhmälle tärkeitä asioita
 sun ajatuksista ja sun kokemuksista
V2 (106-17 / 2029)

Konsultointihanke merkitsee usein tilanteita, joissa konsultille esitetään kysymyksiä. Niinpä konsultin antamat *vastaukset* muodostuvat omaksi puheen muodon kategoriakseen. Ne ovat konsultin kannanottoja asiakkaan kysymyksiin. Aiemmin käsitellyt vastaukset voivat myös toimia vastausten kaltaisina, mutta niitä ei samalla tavalla edellä asiakkaan konsultille kohdistama kysymys vaan ne pikemminkin tahdittavat asiakkaan omaa pohdiskelua. Konsultin asiakkaalle antamat vastaukset voivat olla monentyyppisiä. Joskus ne ovat suoria vastauksia selkeisiin kysymyksiin:

Jo: jatkanko Risto
 K: joo
 ole hyvä
P1 (219-20 / 2844)

Monesti vastaukset ovat kuitenkin pidempiä pohdiskeluita eivätkä ne johda lainkaan yksiselitteisiin kannanottoihin vaan pikemminkin ottavat esille jonkin muun näkökulman asiaan. Näin tapahtuu mm. kolmannessa palaverissa, jossa asiakas tiedustelee konsultilta ennakkotehtävänä olevan palaverin määrällistä kokoonpanoa:

A1: onks tän ryhmän koolla mitään merkitystä
 K: tuota sen ryhmän tulis olla vähintäänkin
 vähintäänkin kolmesta kuuteen ihmistä
 siis vetäjä tää vetäjä mukaan lukien
 eli kaks muuta pitäis saada ainaskin siihen koottua

mut mielummin pikkusen isompi porukka
 että viiden hengen porukka olis aika hyvä
 jos mikä se on te itse sen määrittelette sen koon
P3 (269-74 / 784)

Joskus konsultti vastauksellaan pikemminkin kysyy lisää ja tekee ehdotuksia kuin vastaa suoraan, kuten seuraavassa, missä keskustellaan sidosryhmien haastattelemisesta. Asiakas on juuri kuvannut ongelmaksi yhden sidosryhmän heikon sitoutumisen projektiin:

Jo: [...]vai nääks Risto et sä voit haastatteluilla jotenki sitä tilannetta parantaa
 K: haastatteluhan vaikuttaa joka tapauksessa jollakin tavalla siihen ja sen takia mä ajattelin niin että että nyt näitä haastatteluita mitä nyt sit tullaan tekemään että mä pyytäisin teiltä vähän eväitä siihen et mikä on ikään kuin mitä te haluisitte [...] käsiteltävän niissä haastatteluissa että tota sillä tavalla mä toivoisin et meil olis pieni pätkä tässä työskentelyssä vaikka semmonen että että että vaikka pareittain tehtäis muutama kysymys niitä haastatteluja varten mitä sä ajattelet
P1 (681-92 / 2844)

Tekstinäytteessä vastaukseen kytkeytyy ehdotus työskentelyn organisoimiseksi ("mä toivoisin"), joka on varsinainen vastauksen asiasisältö. Ehdotuksen jälkeen konsultti esittää johtajalle omaa ehdotustaan testaavan kysymyksen ("mitä sä ajattelet").

Konsultin *johdattavat puheenvuorot* ovat puheen muoto, jolla asioiden esittämistä eräällä tavalla pohjustetaan. Johdattava puheenvuoro tilannetta itseään määrittelemättä antaa viitteenomaisesti ymmärtää, mitä on tulossa:

K: [...] mä palautan sen verran mieleen että mitä me on sovittu koska tässä on nytten tota Veikko ja Teijo ei oo ollu mukana niin monessa tapaamisessa [...]
P3 (36-38 / 784)

Johdattavat puheenvuorot ovat myös konsultin keino kehystää sanottavaansa ja näin tuottaa sanotun asian merkitysyhteyksiä. Ne myös pyrkivät nostamaan asioita pohdis-

kelun alaisiksi. Valmennusjakson aikana konsultti ottaa puheeksi ryhmälle mahdollisesti vaikeaksi kokeman asian, sitoutumista vaikeuttavista asioista puhumisen. Hän tekee tämän johdattavan puheenvuoron avulla, jolla hän samalla kehystää asiakkaan toimintaa kyseenalaistavan puheenvuoronsa ”mietinnäksi” sanoessaan kollegalle ryhmän kuullen:

K: [...] mut sitten mä jäin miettimään
 että mitenkähän tää tää tiimi
 että uskalletaanko tässä puhua todella myös semmosesta
 mikä todella vaikeuttaa sitoutumista
 silloin kun sellasia hetkiä tulee
VI (656–59 / 2929)

Tekstinäytteessä johdattava puheenvuoro (”mut sitten mä jäin miettimään”) on aasinilta kysymykseen, johon sinänsä ei odoteta asiakkaalta vastausta. Johdattavat puheenvuorot voivat johdattaa kysymyksen ohella myös ehdotuksiin, kommentteihin sekä muihin puheen muotoihin. Myöhemmin saman valmennustilaisuuden aikana konsultti johdattaa keskustelussa asiakasta esiintuomansa havainnon tutkiskeluun tavalla, jossa omaa havaintoa ei tarjota totuutena asiasta vaan pikemminkin arvauksena. Näin johdattava puhe pehmentää konsultin kriittistä sanottavaa ja estää sitä muodostumasta hyökkääväksi väliintuloksi:

K: [...] mä en tiedä onks se nyt totta
 että mitä he ajatteli
 mutta näytti siltä että he eivät malttaneet oottaa
 esimerkiksi et ois tsekattu et kaikilla on [...]
VI (1593-95 / 2929)

Johdattavat puheenvuorot ovat eräänlaisia alkukommentteja sille, mitä aiotaan sanoa toisin kuin selonteot, jotka ovat sanotun perustelua. Ero kommentteihin on siinä, että johdattavilla puheenvuoroilla on muuta puhumista pohjustava ominaisuus. Johdattavilla puheenvuoroillaan konsultti ikään kuin avaa jonkin keskustelun, siihen liittyvän kysymyksen tai sitten kokonaisen yhteistyötilanteen.

Siinä missä johdattavat puheenvuorot ovat konsultin keino avata uutta keskustelua on *yhteenveto* keino sulkea ja kiteyttää sitä. Tällä puhumisen muodolla konsultti voi suunnata asiakkaan huomiota siihen, mihin katsoo tarpeelliseksi sitä suunnata. Yhteenvedolla konsultti voi siis olla ratkaisevassa asemassa keskustelun ohjaamisessa ilman, että

hän itse olisi ollut itse keskustelussa aktiivisesti mukana. Yhteenvedo ei välttämättä päättää keskustelua vaan myös tarkentaa sitä:

K: joo hyvä
 mä oon ymmärtäny että
 te ootte tehneet kaks päätöstä
 A1: no tässä on oikeestaan kolmas ollu
 et sitten mitä tossa puhuttiin
 A2: ja tässä vähän kuiskuteltiin (?) että Jarkko ja Pertti minä huolehditään
 siitä että tää [...] tulee tehtyä [...]
 K: no niin kolme päätöstä
 hyvä
 V1 (2768-77 / 2929)

Ero kommenttiin on siinä, että yhteenvedossa konsultti ei arvioi sanottua vaan ainoastaan tiivistää sitä. Tekstinäytteen viimeinen sana ("hyvä") onkin luettavissa jo kommentiksi.

Konsultin *muu puhe* on kirjava joukko edellä kuvatuista poikkeavia, mutta harvemmin esiintyviä puhumisen muotoja. Niitä ovat muun muassa asiakkaan ilmaisuihin tarttumiset (4), juuri sanotun kuulluksi tulemista varmistavat toistot (5), epäselvästi kuultujen asioiden tarkistukset (7) sekä erilaiset muut, vielä harvemmin esiintyneet puhumisen muodot (yhteensä 11).

Kaiken kaikkiaan puhumisen eri muodot ovat paitsi toisistaan erottuvia, myös eri tavoin toisiinsa kytkeytyviä. Rajanveto sille, mikä on mitäkin puheen muotoa ei tästä johtuen ole yksiselitteinen. Kuten tekstiviitteet osoittavat monessa kohtaa puheen muodot saattavat sisältyä toisiinsa.

Kuinka tilannesidonnaisia eri puhumisen muodot sitten ovat ja mitkä ovat niiden keskinäisen esiintymistiheydet hankkeessa, joka rakentui hyvin eri tyyppisistä tilanteista? Seuraavaan taulukkoon on koottu eri puhemuotojen prosenttijakaumat tilannekohtaisesti.

TAULUKKO 2. Puheen eri muotojen prosenttijakaumat konsultaatiotilanteittain

Puheen muoto	Konsultointitilanteet							
	P1	P2	N1	P3	V1	N2	S1	V2
Kysymys	38	26	12	11	18	17	26	23
Kommentti	8	20	8	8	38	30	22	23
Vastakaiku	30	27	30	13	6	15	11	5
Selonteko	8	7	15	13	5	9	10	8
Määrittely	3	6	18	14	7	12	8	10
Ehdotus	4	3	2	2	4	7	16	6
Toimintaohje	0	3	0	19	4	0	0	16
Vastaus kysymykseen	4	0	10	12	2	3	2	2
Johdattava puheenvuoro	2	4	2	2	10	4	0	3
Yhteenvedo	0	0	2	4	3	1	3	2
Muu puhe	3	4	1	2	3	2	2	2
Yhteensä (%)	100	100	100	100	100	100	100	100

Taulukosta näkyy, että useimmat tilanteet sisälsivät miltei kaikkia puhumisen muotoja. Eri puheen muodoista ainoastaan toimintaohjeet, vastaukset, johdattavat puheenvuorot ja yhteenvedot eivät sisältyneet kaikkiin tilanteisiin vaikka niitäkin sisältyi useimpiin tilanteisiin. Kokonaisuudessaan näyttää kuitenkin siltä, että tunnistetut puheen muodot eivät ole täysin tilanteen luonteeseen sidottuja, vaan niitä esiintyy aineistossa tilanteen luonteen vaihdellessa.

Puhumisen eri muotojen suhteellisista osuuksista tilanteittain ei voi tehdä yleistäviä konsultin työn luonnetta tulkittavia johtopäätöksiä. Sen sijaan voi tehdä havaintoja, jotka kertovat tilanteiden erilaisuudesta. Esimerkiksi kolmannessa palaveritilanteessa kysymysten ja kommenttien suhteellinen määrä on pienempi toimintaohjeiden määrän painottuessa, toisin kuin muissa tilanteissa. Tätä selittää se, että tilanteen tarkoituksena oli antaa valmennukseen liittyvä ennakkotehtävä ryhmälle. Ehdotusten suhteellinen määrä on puolestaan suunnittelupalaverissa suurin, mikä on ymmärrettävää, sillä palaverin tavoitteena oli tuottaa ideoita (ehdotuksia) toiseen valmennustilaisuuteen. Vastakaikuja on molempien valmennusten aikana vähänlaisesti muihin puheen muotoihin nähden. Nämä tilanteet rakentuivat pääosin konsultin asiakkaalle antamien tehtävien ja niistä käytyjen keskustelujen pohjalle, joissa konsultti ei ollut aktiivinen osapuoli. Sen sijaan konsultti saattoi kommentoida keskusteluja ja esittää ryhmälle kysymyksiä yhtei-

seen keskusteluun. Myös johdattavien puheenvuorojen kohdalla on kasauma ensimmäisen valmennustilaisuuden kohdalla. Tätä selittää se, että tämän tilaisuuden aikana konsultit kertoivat asiakkaalle havaintojaan tämän toiminnasta. Johdattavilla puheenvuoroilla näitä kommentteja liitettiin ympäröivään keskusteluun. Kaiken kaikkiaan puhumisen muotojen esiintymistä ja vaihtelua tekee ymmärrettäväksi tilanteiden luonteen erilaisuus, joka puolestaan on yhteydessä koko hankkeen rakenteeseen. Samalla on havaittavissa se, että tilanteiden erilaisuudesta huolimatta konsultin kysymysten määrä näyttää ratkaisevasti vähenevän hankkeen loppua kohden.

7.3. Puhumisen funktiot vuorovaikutuksen seurauksina

Edellä on kuvattu konsultin puheetta siitä erottuvien erilaisten puheen muotojen kautta. Näiden voi sanoa olevan niitä kielellisiä resursseja, joita konsultti hyödyntää työssään. Kielellisten resurssien tunnistaminen tai puheen muotojen nimeäminen jättää kuitenkin vastaamatta tarkemmin siihen, miten puheen muodot toimivat organisaatiokonsultoinnin erilaisissa tilanteissa, mitä seurauksia puheen eri muotojen käyttö saa aikaan ja mitä konsultti tulee tehneeksi niiden kautta. Seuraavaksi tarkastelen konsultin kielen käyttöä tästä, kielen funktionaalisuuden näkökulmasta ottaen lähtökohdaksi ne erilaiset keskustelutilanteet, joissa konsultti puhuu.

7.3.1. Yleisiä havaintoja

Konsultin puheen tilannekohtainen tarkastelu tuotti lyhyesti ilmaistuna kaksi havaintoa: samaa puheen muotoa käytetään erilasiin tarkoituksiin ja erilaisia puheen muotoja samanlaisiin tarkoituksiin.

Puheen muodon käyttäminen eri tarkoituksiin tarkoittaa sitä, että kunkin puheen muodon sisällä konsultin kielellä on keskustelussa useita toisistaan poikkeavia tehtäviä. Nämä puheen erilaiset funktiot kuvaavat kielen käytön vaihtelevuutta; samoilla raaka-aineilla (puheen muodolla) voidaan saada aikaan erilaisia asioita (kielellisiä tekoja) riippuen siitä miten niitä käytetään suhteessa ympäristöön (ympäröivään puheeseen). Esimerkiksi konsultin vastakaikua osoittava sana ”joo” saattaa eri tilanneyhteyksissä toimia täysin erilaisessa funktiossa. Joskus se voi tarkoittaa asiakkaan kerronnan asiassällön hyväksymistä ”joo” (olen samaa mieltä), joskus myötätunnon ilmaisua ”joo” (ymmärrän miltä tuntuu), joskus rohkaisua puhumaan lisää ”joo” (kerro lisää) kun taas joskus merkkiä siitä, että puhumisen voisi lopettaa ”joo” (eiköhän se jo riitä). Kustakin puheen muodosta tunnistettiin useita erilaisia funktioita, useimmista näitä funktiota oli tunnistettavissa yli kaksikymmentä. Esimerkiksi konsultin asiakkaalle esittämällä kysymyksillä, joita aineistosta tunnistettiin yhteensä 250, näytti olevan noin 40 erilaista funktiota riippuen siitä, millä tavalla kysymys toteutuu keskustelun muodostamassa kontekstissa. Vähimmilläänkin, konsultin yhteenvetojen osalta, eri funktiota oli tunnistettavissa seitsemän huolimatta siitä, että kyseisen kielen muotojen aineistoviitteitä oli aineistossa vain 22. Kunkin puheen muodon erilaiset funktiot on kuvattu tarkemmin liitteessä 1.

Erilaisten puheen muotojen käyttäminen samoihin tarkoituksiin tarkoittaa puolestaan sitä, että puheen erilaisilla muodoilla oli nähtävissä yhtäläisyyksiä. Ne näyttivät palvelevan samanlaisia tehtäviä ja päämääriä konsultin ja asiakkaan välisessä keskustelussa. Konsultti saattoi esimerkiksi avata uutta keskustelua niin kysymyksellään kuin kommentillaan, ehdotuksellaan tai ilmaisemallaan vastakäiulla. Konsultti näytti käyttävän useampia puheen muotoja saman funktion toteuttamiseksi. Kielenkäytön erilaiset muodot näyttävätkin tarjoavan konsultille eräänlaisen paletin, josta hän tilanteen mukaan yhdistelee eri aineksia tuottaen kulloinkin erilaisia lopputuloksia.

Ilmaisu ”lopputulos” ei kuitenkaan kuvaa osuvasti konsultin ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen dynamiikkaa. Kysymys on pikemminkin seurauksista, jotka vuoropuheen edelleen jatkuessa edelleen muokkautuvat ja rikastuvat. Nämä seuraukset on jaettava kahteen erityyppiseen ryhmään: konsultti näyttää käyttävän kieltä yhtäältä erilaisen tilannekontekstien aikaansaamiseen ja toisaalta erilaisten tulkintojen tarjoamiseen

asiakkaalle. Seuraavassa kuvaan tarkemmin näitä konsultin puheen eri muotojen yhtäläisyyksien ja yhteisvaikutuksen pohjalta syntyviä funktioita

7.3.2. Tilannekonteksteja luovat funktiot

Konsultin kielenkäytön tilannekontekstia luovissa funktiossa on kyse niistä tavoista, joilla konsultti asettuu vuoropuheluun asiakkaan kanssa. Eri tilannekonteksteissa asiakkaan ja konsultin välinen tilannejohtajuus toteutuu eri tavoin. Niiden kautta niin konsultti kuin asiakaskin hakeutuvat ja tulevat asetetuksi tilannekohtaisesti vaihteleviin positioihin, joista käsin he kulloinkin orientoituvat yhteistyöhön. Erilaisten tilannekontekstien rakentumisen myötä keskustelut saavat puitteet ja eräänlaiset pelisäännöt, joissa erilaiset tavat toteuttaa vuoropuhelua aktualisoituvat. Ne puolestaan puitteistavat sitä, mitä keskusteluissa voidaan ylipäänsä tehdä, mikä niissä tulee mahdolliseksi ja mikä ei. Luomalla erilaisia tilannekonteksteja konsultti ikään kuin lavastaa erilaisia näyttämöitä yhteiselle toiminnalle. Tilannekontekstit myös muuttuvat jatkuvasti: puheteoillaan asiakas ja konsultti yhdessä tuottavat alati elävää vuorovaikutusta, joka muokkaa näitä yhteistyön asetelmia.

Olen tunnistanut aineistosta viisi erilaista tilannekontekstia, jotka rakentuvat konsultin ja asiakkaan vuoropuheluun. Olen nimennyt nämä vastaanottamisen, tukemisen, haastamisen, yhdessä tekemisen ja ohjatun toiminnan konteksteiksi.

7.3.2.1. Vastaanottamisen tilannekonteksti

Vastaanottamisen konteksti rakentuu niistä konsultin tavoista käyttää puhumisen eri muotoja, jotka antavat asiakkaalle mahdollisuuden kuvata tilannettaan ja kertoa itselleen merkityksellisistä asioista. Siinä konsultti asettuu kuuntelijan positioon. Tässä kuuntelijan asemassa konsultti voi antaa keskustelun edetä asiakkaan ehdoilla ja ilmaisuilla tai hän voi osallistua käytävän keskustelun kielen luomiseen asiantuntija-kyselijä positios-

ta. Asiakas on tässä tilannekontekstissa yleensä asioiden kuvaajan ja pohdiskelijan asemassa. Hänelle mahdollistuu tässä asetelmassa myös ainakin kysyjän positio.

Konsultti luo vastaanottamisen tilannekontekstia eri kielen muodoin. Kysymyksillään hän sekä avaa uusia keskustelua että kehittää ja tarkentaa käynnissä olevia luoden asiakkaalle tilaa puhua. Tätä kontekstia konsultti luo tilanteessa kuin tilanteessa:

P: mites tota niin meil on se aikataulu puskee päälle

K2: [joo]

P: siinä niin valitettavasti on semmonen
(pieni) palaveri alkaa.

K: joo

K2: mist olis nyt hyvä vielä puhua
ennen kun te lähдете

P: no varmaan siitä meidän pitäis sopia se
että niin mi-mikä on se lopputulema

N2 (818-24 / 983)

Tekstinäytteessä asiakas tuo esiin kiireensä päättää neuvottelu ja rientää seuraavaan tilanteeseen. Konsultti luo tilanteen, jossa jäljellä oleva aika voidaan käyttää asiakkaan kannalta olennaisesta asiasta puhumiseen.

Vastaanottamisen kontekstia luotaessa ei ratkaisevaa ole se, kuinka totuudellista puhetta se varsinaisesti tuottaa. Joissakin tilanteissa konsultti käyttää fiktiivistä kysymysten asetelua pikemminkin keinoa tuottaa puhetta ja monipuolistaa asioiden ilmaisuja:

K: [...] te muistelette tätä aikaa

ja voitte mielessänne kuvitella et te ootte kymmenen vuotta vanhempia

ja muistelette tätä aikaa

niin mitä te luulette että mitä te silloin sitten tästä ajattelette

mitä teille on jäänyt niin kun tärkeimpänä mieleen siitä [...]

P1 (2351-55 / 2844)

Luomalla uusia kysymyksiä konsultti voi tuottaa puhumista silloinkin, kun asiakas ilmaisee esitetyn kysymyksen olevan jo riittävästi käsitelty. Uuden kysymyksen ainekset tulevat yleensä asiakkaan puheesta, kuten seuraavassa, jossa johtaja on päättämässä käytyä keskustelua kiinnittämällä huomiota konsultin esittämään alkuperäiseen kysymykseen:

Jo: olis ollu kiva kun sä olisit esittäny kysymyksen et
mikä ois ois ollu mukava meidän kannalta kun olis ollu toisin
sitä sä et kysyny (naurua)

[...]

K: jos jos tämmösen kysymyksen tulisin esittäneeksi
niin mitä te siihen sanoisitte

P1 (1337-46 / 2844)

Vastaanottamisen kontekstin rakentamisessa konsultti huolehtii siitä, että tuotettu keskustelu on riittävän koherenttia: jotta mahdollisimman moni voisi osallistua siihen ja jotta puhuminen voisi soljua eteenpäin ilman että kukaan ”putoaa kärryiltä”. Seuraavassa konsultti sekä huolehtii ryhmän yhden jäsenen mukaanpääsystä keskusteluun tämän lopettaessa tilanteen aikana käymäänsä puhelua että suuntaa kysymyksensä muille ryhmän jäsenille, jotta nämä voisivat liittyä keskusteluun ja jotta yhden ryhmän jäsenen esiintuoma metaforinen kuvaus Projektista (Iisakin kirkko) ei jäisi irrallisiksi heitoiksi:

K: mitäs te aattelette tästä

puhutaan siitä mihin Projektia vois verrata

nyt tässä oli yks yks vertaus

Kari sulle tiedoks

nolla nolla seitsemän ja sitten on Iisakin kirkko (naurahdus)

tota niin mitäs te aattelette tästä Iisakin kirkko vertauksesta

miten se passaa tähän teidän mui muitten mielestä

P1 (2171-76 / 2844)

Tekstinäytteessä konsultti kysymysten lisäksi myös määrittelee tilannetta (”puhutaan siitä mihin Projektia vois verrata”) osana vastaanottamisen kontekstin luomista. Vastaanottamisen kontekstiin tarvittavaa koherenssin luomista konsultti voi tehdä myös kommentoimalla edellisiä puheenvuoroja. Näin hän luo tilanteita, joissa edeltävät puheenvuorot tulevat liitetyiksi toisiinsa. Tällä tavoin keskusteluun syntyy koherenssia, joka vahvistaa asiakkaalle kokemusta siitä, että puheena olevat asiat liittyvät toisiinsa. Kommenteilla on vastaanottamisen kontekstissa usein myös asiakkaan puhumista rohkaiseva merkitys:

P: mä ajattelen vähän ääneen

K: joo ajattele vaan

anna tulla vaan kaikki

mitä sulle tulee mieleen

S1 (1315-17 / 2047)

Myös muut puheen muodot tuottavat puhumiselle otollista kontekstia. Vastakäilyllään konsultti ilmaisee usein hyväksyntää asiakkaan kerronnalle ja osoittaa olevansa aktiivisesti mukana (kuuntelijana) tämän puheessa. Samalla hän voi vahvistaa vastaanottamisen kontekstia antamalla kommentin muodossa palautetta asiakkaalle tämän puheesta ennen seuraavan kysymyksen esittämistä:

K: joo tää on hyvin tärkeä
että vastaatte omakohtaisesti
just niin kun sä sanoit
että omalta kohdaltaan mikä sitouttaa
mitäs Ari sulla sit oli?
P2 (308-10 / 463)

Tiheään ilmaistut vastakäilyt myös usein vauhdittavat asiakkaan kerrontaa. Omaan toimintaansa (esimerkiksi toimintaohjeita) koskevilla selonteoilla konsultti saattaa antaa lupaa puhua itse hyväksi koetulla tavalla. Määrittelyillä konsultti voi puolestaan ilmaista valmiutta vastaanottaa ja kuunnella keskeneräisiltäkin tuntuja asioita tai rohkaista asiakasta käymään keskustelua aiemmasta poikkeavilla tavoilla, esimerkiksi asioihin liittyviä tunteita esiintuoden. Konsultin ehdotukset ja toimintaohjeet ovat usein sisällöllään puhumisen lisäämiseen tai monipuolistamiseen tähtääviä ja näin luovat vastaanottamisen kontekstia. Myös muulla puheella – esimerkiksi tarkistamalla onko kuullut asiakkaan ilmaisun oikein – konsultti luo itselleen vastaanottajan asemaa ja samalla a.o. tilannekontekstia. Myös johdattavat puheenvuorot voivat tähdätä vastaanottamisen kontekstin luomiseen. Konsultin vastaukset ja yhteenvedot ovat sen sijaan harvemmin luomassa tätä puhumisen funktiota.

Vastaanottamisen kontekstin luomista tapahtuu myös silloin kun konsultti ei millään tavoin puutu asiakkaan puheeseen. Tätä - konsultin vaikenemista – ei tosin tästä aineistosta eroteltu omaksi puhumisen muodokseen. Aineiston perusteella on kuitenkin ilmeistä, että keskusteluissa konsultin vaikeneminen luo kontekstia, jossa asiakkaan puhuminen on mahdollista ja jossa konsultti on kuuntelevassa positiossa suhteessa asiakkaaseensa.

7.3.2.2. Tukemisen tilannekonteksti

Hieman edellisenkaltaisesta mutta kuitenkin erilaisesta tilannekontekstista on kysymys niissä puhumisen tavoissa, joista käytän nimitystä tukemisen tilannekonteksti. Konsultti asettuu tällöin asiakkaan toimintaa myönteisesti arvioivan asiantuntijan positioon. Hän ottaa valtuudet sanoa asiakkaalle asioita, joita hän pitää tämän toiminnassa kannatettavina, suotavina tai toivottavina. Asiakas on tällöin tavallisesti asiantuntijan auktoriteettiin nojautuvan kysyjän positiossa, mutta hänelle tarjoutuu myös muita positio mahdollisuuksia kuten aktiivisen itsemäärittelyjen tekijän positio. Seuraavassa asiakas (päällikkö) pohdiskelee omaa johtamistaan ja pyytää konsultilta eräänlaista palautetta valmennusosuuden jälkeisessä toisessa neuvottelussa:

P: sitä mä oon miettiny itte
 että onks se niin kun onko mun tapa sitten
 pohtinu sitä että onko se tietyissä asioissa niin
 mikä se niin kun teidän käsitys on niin
 onks se niin kun liialti pehmee
 että pitäiskö siinä esittää tai pitäiskö siinä niin kun olla
 semmonen semmonen niin kun voisko sanoo
 terävämpi tai tämmönen niin kun jämäkämpi malli
 tota tuliko semmosta esille
 [...]

K: mul on semmonen käsitys että tota toimit jotenkin sillä tavalla
 että sä olet hyvin viisaalla tavalla puuttumatta joihinkin
 organisaation ja ryhmän mielipiteisiin
N2 (275- 89 / 983)

Edellä konsultti tukee asiakkaan omaksumaa johtamistapaa antamallaan vastauksella. Tukemiseen konsultti käyttää myös muita puhumisen muotoja, kuten seuraavassa kommenttia, jolla hän vahvistaa asiakkaan tekemän päätöksen hyvyttä:

Jo: [...] se sit tietysti herätti kysymystä
 että kuinka tehokas se meidän tiimi on enää
 kun siinä on kuusitoista ihmistä
 [...]

P: Tää oli tää tiimivalmennus oli sellanen asia
 että tässä se olis nostanu kyllä melkosta närää
 jos sitten olis nää pilottejen vetäjät jätetty rannalle

K: Niin kyllä joo
 et se oli varmaan hyvä et annettiin heille se mahdollisuus
N1 (349-63 / 697)

Tukemisen konteksti punoutuu keskusteluun usein myös niiden kysymysten asettelu-
jen kautta, joilla konsultti avaa keskusteluja. Kysymykset itsessään rakentavat asiakkaan
toimintaa kyseenalaistamatonta, kannustavaa ja tukea ilmaisevaa asetelmaa:

K: [...] ja seuraava kysymys mikä mulla on
liittyikin tähän sitoutumiseen ja ja juuri tähän kysymykseen minkä Jarmo
totesi että että ajatteles omalla kohdallasi
että mikä auttaa sinua sitoutumaan tähän hankkeeseen
et mikä helpottaa tai tekee mahdolliseksi sen että voit sitoutua
tähän ja tehdä tosissas töitä tässä Projektissa
P2 (290-95 / 463)

Kun asiakas vastaa tämäntyyppisiin kysymyksiin, voi konsultti ylläpitää tukemisen
asetelmaa vastakaikujen avulla. Ne viestivät asiakkaalle, että konsultti arvostaa asiak-
kaan ajatuksia tai kokemuksia. Seuraavassa asiakas vastaa edelliseen kysymykseen,
jolle konsultti vastakaiullaan ilmaisee myönteisen ymmärryksensä:

A: No semmonen ((edistää sitoutumista)) että pystyy niin kun opastamaan
toisia tässä hommassa
K: Et pystyy
A: [Niin opastamaan, sitten oppimaan ja opastamaan]
K: [opastamaan] muita. Joo ja se palkitsee. Joo, joo.
P2 (295-99 / 463)

Tukemisen kontekstin luomisella konsultti siis ilmaisee asiakkaalle, että tämän oma
tapa toimia on arvostettava ja hyvä. Eräällä tavalla sen voi ajatella luovan asiakkaalle
kokemusta siitä, ettei konsultti vaadi muutosta. Tätä kokemusta asiakas saattaa tarvita
säilyttääkseen riittävästi kokemusta itsearvostuksen ja koherenssin tunteesta. Konsultti
ei nimittäin pelkästään ilmaise kannustusta asiakkaalle vaan myös haastaa tätä oman
toimintansa kriittiseen arviointiin.

7.3.2.3. Haastamisen tilannekonteksti

Siinä missä edellä kuvatut tilannekontekstit muodostavat eräällä tavalla asiakkaan toi-
mintaa kyseenalaistamattoman yhteistyökuvion, tuottaa haastamisen konteksti toisenlai-
sen asetelman. Siinä konsultti asettuu asiakkaan toimintaa kyseenalaistavaan kriittisen

asiantuntijan positioon. Hän haastaa asiakasta itsereflektioon mm. osoittamalla tälle havaitsemiaan ristiriitaisuuksia asiakkaan toiminnassa. Asiakkaalle tarjoutuu tämän kontekstin myötä erilaisia vaihtoehtoja oman positionsa suhteen. Hän voi ottaa haasteen vastaan ja lähteä tarkastelemaan omaan toimintaansa tarjotusta näkökulmasta. Hän voi myös puolustautua ja asettua jopa vastahyökkääjän positioon. Tyypillisempää on kuitenkin se, että asiakas ei suoraa vastaa haasteeseen, mutta palaa keskusteluun myöhemmin. Näin tapahtui valmennuksen aikana konsulttien otettua puheeksi asiakkaana olevan ryhmän toimivuuteen liittyvät kysymykset. Ryhmä alkoi varsinaisesti keskustella asiasta seuraavana päivänä (ks. luku 7.4.2.)

Konsultti luo haastamisen kontekstia usein kommentteja käyttäen, kuten seuraavassa, jossa asiakas kuuntelee konsulttien käymää keskustelua asiakkaan omista puheenvuoroista, joissa on tuotu esiin tyytyväisyyttä ”omaan porukkaan”. Tilannekonteksti muuttuu ensimmäisen puheenvuoron jälkeen tukevasta haastavaksi:

K: [...] että mitähän tää porukka on tehny sellasta joka on on todella niin kun lisännyt luottamusta tähän tähän porukkaan
 että ilmeisesti tässä on myöskin ratkastu hirveen monia ongelmia
 K2: niin tai sitten ei
 K : tai sitten ei
 K2: niin
 K: niin et ollaan tavallaan sen takia pidetään porukkaa hyvänä että
 K2: ettei tarttis ratkasta ongelmia
V1 (710-18 / 2929)

Näytteessä toisen konsultin kommentti (”niin tai sitten ei”) kääntää asetelman haasteeksi. Myös toinen konsultti lähtee mukaan tähän haastamiseen. Näin konsultit yhdessä virittävät haastamisen tilannekontekstin lähinnä kommentteja käyttäen. Seuraavassa konsultti ensin kommentoi käydyn palaverin tapahtumia ja haastaa sitten ryhmää kysymyksellä:

K: [...] yhdessä välissä Veijo käytti aivan lyhyen puheenvuoron ja mun havaintojen mukaan Henri käytti heti perään lyhyen puheenvuoron mut että et kuinka moni muistaa [...] mitä pojat sano
P1 (1927-30 / 2844)

Kuten tässä näytteessä konsultin kommentit ja kysymykset usein rakentavat haastamisen kontekstia: ensin kommentoidaan jotakin, mistä tämän jälkeen aletaan kysellä tar-

kemmin. Haastamisen tilannekontekstin luomiseen konsultti käyttää myös vastakaikuja, jotka eräällä tavalla vaativat asiakasta tarkempaan asioiden kuvaamiseen tai erittelyyn. Myös määrittelyt ovat konsultin keino haastaa asiakasta: määrittelemällä jokin yhteistyötilanne ”pulmalliseksi” konsultti ”pakottaa” asiakasta käsittelemään asiaa, vähintäänkin antamaan oma määritelmänsä samalle tilanteelle.

7.3.2.4. Yhdessä tekemisen tilannekonteksti

Yhdessä tekemisen kontekstiksi olen nimennyt sellaiset tavat rakentaa yhteistyöasetelmaa, joissa konsultti asettuu asiakkaan kanssa tasaveroiseen keskustelijan asemaan. Konsultti ei ole näissä asetelmissa niinkään puhumaan rohkaiseva kuuntelija, asiantunteva tukija eikä kriittinen haastaja vaan pikemminkin eräänlainen työkumppani, joka kantaa yhteistyöstä yhdessä vastuuta asiakkaan kanssa. Asiakkaalle tarjoutuu tällöin luontevimmin samankaltainen yhteistyöntekijän positio. Asiakas voi myös kieltäytyä tarjouksesta asettuen positioon, joka pakottaa konsultinkin vaihtamaan omaa positiotaan. Aineistossa molemminpuolinen yhteistyöasetelmaan ryhtyminen näytti kuitenkin tavallisimmalta:

K: joo mites sulla on Heikki nytten aikaa täähän miitinkiin
 P: [...] tonne lounaaseen asti ja
 K: Joo
 P: eli periaatteessa ihan miten tätä aamupäivää käytetään
 K: Joo
 P: Minkälainen aikataulu sinul on
 K: mä oon varannu mä oon varannu siihen noin kymmeneen saakka
 P: juu näin me
 K: mutta en mitenkään tarkasti [että]
 P:[mul] on sama
 K: tuota tuota tuota
 ois varmaan hyvä miettiä että ikään kun
 mitkä on nyt sitten oikeita kysymyksiä pohtia tässä palaverissa yhdessä
 kun me tiedetään se että me ollaan sovittu siitä
 et me pidetään ens viikolla se semmonen seurantalaveri [...]
 SI (311-29 / 2047)

Tekstinäytteessä molemmat ottavat vastuuta tilanteen strukturoimisesta. Konsultin osalta tämä tapahtuu kysymyksin, vastauksin, ja ehdotuksin kuten viimeisessä puheen-

vuorossa jossa konsultti kuitenkin tekee aloitteen yhteisen suunnittelupalaverin asialistan synnyttämiseksi. Myös määrittelyillään konsultti rakentaa tasaveroisen yhteistyön asetelmaa:

K: [...] tää on tuota, siis tää on hanke jota lähetään yhdessä tekemään ja siitä tulee sellanen kun me siitä halutaan
P1 (73-75 / 2844)

Yhteistyön konteksti on konsultille yksi keino eräällä tavalla sitoa asiakasta oman toimintansa kehittämiseen ja houkutella yhteistyöhön toimeksiannon sisällä. Yhteistyön konteksti on toverillisempi ja se mahdollistaa myös epävirallisemmat jutustelutilanteet, jotka puolestaan vahvistavat tätä kontekstia. Seuraavassa konsultti määrittelee kahdenkeskeisessä palaverissa päällikölle myös itseään tarjolla oleviin virvokkeisiin tartuttaessa. Tämä saa asiakkaan tekemään myös itsemäärittelyn, joka johtaa toverilliseen sananvaihtoon:

K: Mä oon ihan teen juojia
 P: Kyllä kyllä vain
 mä oon semmonen vähän sekajuoja
 että välillä tulee juotua kahvia
 K: sekakäyttäjä niinkö
 P: niin mä oon sekakäyttäjä että aamullakin [nyttten niin]
 K: [nehän] on kaikkein pahimpia ne sekakäyttäjät
 P: (naurhdus)
 joo sekopäisiä muutenkin
S1 (292-98 / 2047)

7.3.2.5. Ohjatun toiminnan tilannekonteksti

Ohjatun toiminnan konteksti on asetelma, jossa konsultti aiempia asetelmia selvemmin asettuu johtamaan tilannetta ja keskustelua. Asiakas puolestaan on tällöin tavallisimmin johdettavan tai kuuntelijan positiossa. Konsultti rakentaa tätä kontekstia tavallisesti organisoimalla tilannetta jollakin tavalla. Asiakas tavallisesti hyväksyy tämän antaen konsultille valtaa luoda rakenteita ja pelisääntöjä työskentelylle:

K: [...] ja toivon että meette ite hankkiudutte semmosiin

siihen vieruskaverien kanssa semmoseen pieniin porukoihin
 muutamaksi minuuteiksi
 ja sit mä haluun kuulla jokaiselta ryhmältä kommentit
 [...] ((ryhmien keskustelua n. 5 minuutin ajan))
 K: hyvä ja sanokaa vähitellen se lauseenne loppuun
 no niin
 mä toivoisin nyt kuulevani jokaiselta ryhmältä jotakin siitä
 mitä te mitä nousi esiin viime keskustelussa
P2 (58-67 / 463)

Tekstinäytteen alussa konsultin puheenvuoro on periaatteessa ehdotus. Siinä kuitenkin on päättäväinen sävy: ehdotusta ei ole tarkoitettu yleisesti keskusteltavaksi vaan ohjeeksi siitä, miten seuraavaksi toimitaan.

Edellä kuvatussa tekstinäytteessä konsultilla oli valmiina tietty kysymyssarja, jonka hän halusi viedä läpi ryhmän toisessa palaverissa. Ohjatun toiminnan kontekstissa ei kuitenkaan ole aina kysymys valmiista toiminnan struktuurista, vaan myös sellaisesta tilanteen ohjaamisesta, jota tuotetaan tilanteen aikana, niissä puitteissa, jotka tilanne tekee mahdolliseksi. Seuraavassa konsultti luo ohjatun toiminnan kontekstin käyttäen ehdottamista, määrittelyä, asiakkaan puheen kommentointia ja toimintaohjeen antamista. Tilanteen organisoiminen alkaa konsulttien keskinäisestä sananvaihdesta, jossa edetään pienryhmissä tapahtuneiden keskustelujen jälkeen yhteisesti jakavaan keskusteluun:

K2: voisko Risto tämän tehdä sillä tavalla
 että tultais keskelle kustakin ryhmästä
 yksi henkilö ja se keskustelisi [...]
 siitä keskustelusta mitä he omassa ryhmässä
 K: joo [...] tehdäänpä se [...] että joka ry-tuolille tulee
 aina yhden ryhmän jäsen
 A1: Varmaan Erkin huki siis
 [...]
 A2 (Erkki): Mä en muista enää mitään
 K: ollaan ringissä
 tää ei oo muistamistehtävä
 vaan ihan semmonen [...]
 että ollaan me muut aluks hiljaa
 niin ettei kommentoida
 vaan annetaan heidän vaan puhua ja
 tuoda niitä ajatuksia mieleen
 mitä he muistavat siitä omasta keskustelustaan
 ja sitten kun mä sanon
 niin sit voidaan liittyä tähän keskusteluun

olkaa hyvä
V2 (1573-95 / 2929)

Ohjatun toiminnan kontekstissa konsultti toteuttaa yleensä jotakin omaksumaansa työskentelytapaa tai -metodia kuten edellä, jossa konsultti organisoii puhumista ns. reflektiivisen tiimin (Andersen, 1991) metodia soveltaen.

7.3.3. Keskustelukehys tuottavat funktiot

Siinä missä tilannekontekstia luovat funktiot virittävät konsultin ja asiakkaan väliseen vuoropuheluun erilaisia keskusteluasetelmia, synnyttävät keskustelukehys tuottavat puheen funktiot keskusteluun asioita tulkitsevia korostuksia. Laajasti ottaen ne tuottavat merkityssisältöjä puheen kohteena oleville asioille suunnatessaan huomiota johonkin erityiseen keskustelussa. Keskustelukehys esimerkiksi tekevät joitakin arvostuksia toisia arvostuksia todellisemmiksi.

Keskustelukehysten myötä syntyvät tulkinnat eivät tarkoita sitä, että konsultti voisi itsenäisesti tuottaa asiakkaalle tietyn tulkintasisällön, joka tämän jälkeen ohjaisi asiakkaan toimintaa, tapaa hahmottaa ja puhua asioista. Metafora myymisestä kuvaa paremmin sitä, mistä näissä funktioissa on kyse. Puhumisensa kautta konsultti tarjoaa ja tulee tarjonneeksi asiakkaalle joitakin tulkintoja, jotka tässä keskusteluyhteydessä joko tulevat otetuiksi asiakkaan omaan kielenkäyttöön tai sitten ne tulevat sivuutetuiksi. Keskustelukehys ovat yhteydessä tilannekonteksteihin siten, että nämä molemmat rakentuvat konsultin puheeseen toisiinsa limittyen ja toisiaan vahvistaen. Voidaan esimerkiksi sanoa, että jokin tilannekonteksti edesauttaa jonkin keskustelukehys muodostumista.

Olen tunnistanut ja nimennyt aineistosta seuraavat funktiot, joita voidaan luonnehtia aineistossa keskustelukehys tuottaviksi funktioiksi. Nämä ovat: mielen luomisen, vastuullisuuden synnyttämisen, arvostusten tuottamisen, identiteetin rakentamisen ja toimijuuden edistämisen keskustelukehys.

7.3.3.1. Mielen luominen

Mielen luominen on konsultin toimintaa, jossa konsultti tulkitsee asiakkaan todellisuutta eri tavoin jäsentämällä tämän esiin ottamia kysymyksiä. Konsultti ikään kuin sanoittaa toisin sitä, mitä asiakas on puhunut. Tämä, niin kuin muutkin keskustelukehykset voivat toteutua erilaisissa tilannekonteksteissa. Seuraavassa mieltä luodaan vastaanottamisen kontekstissa. Asiakas kuvaa tilannettaan konsultin tuodessa ainoastaan yhden sanan keskusteluun. Asiakkaan projektipäällikkö on neuvottelun aluksi kuvannut ongelmaa ryhmässä: ryhmän jäsenten kanssa on vaikea saada sovittua aikatauluihin liittyvistä asioista:

P: ne ei edes enää niinku merkkää sinne että tuleeko ne vai eikö ne tuu
 K2: mm
 P: ne kattoo niin lyhyellä tähtäimellä
 K: [Niin, niin, et, se]
 P: [että nämä ja nämä asiat]
 K: se kiire on niin kovaa.
 P: niin no mää pistän sen pitkälti
 K2: mmm-mm
 P: kiireen piikkiin
 Ei se oo kurikysymys koska samat kaverit on enemmän toiminu kun kello että
 K2: mm
 P: on niinku ihan vastannu sähköposteihinsa ja muihin
N1 (15-23 / 697)

Tekstiotteessa konsultin kommentti ”se kiire on niin kovaa” luo asiakkaalle mieltä tilanteeseen luoden tulkintaa, jossa kysymys on kiireestä eikä esimerkiksi siitä, että ryhmän jäsenet eivät piittäisi yhteisistä aikatauluista. Tämän merkitysisällön päällikkö itse tuottaa hyväksymällä konsultin määritelmän kiireestä ja jatkamalla asian erittelyä ”ei se oo kurikysymys...” sekä antamalla tätä tulkintaa tukevan selonteon (”samat kaverit on enemmän toiminu kun kello”).

Mielen luomista tapahtuu myös haastamisen kontekstissa. Seuraavassa tekstinäytteesä näkyy myös se, että mielen luomisessa konsultti voi käyttää apunaan omaa asiantun-

tijakieltä. Tällä tavoin asiakasta houkutellaan hyväksymään tarjottu tulkinta – ikään kuin sillä verukkeella, että kyseessä on asiantuntijan kommentti. Konsultit keskustelevat asiakkaan kuullen asiakkaan aiemmin käymistä keskusteluista, jotka painottuivat sidosryhmien arvosteluun.

K: joo mitä sä ajattelit että se olis jotenkin yhteydessä
miten puhuu sidosryhmistä niin se kertois samalla myös
jotenkin tämän ryhmän sisäisistä suhteista
K2: niin mä ajattelin, et se ei vois olla kertomatta
K: mm
K2: sillä yleensä ihminen näkee ympärillään sitä
mitä on ihmisen sisällä
ja ryhmä näkee ympärillään
sitä mitä on ryhmän sisällä
mut siit on helpompi puhua kun siitä puhuu
suhteessa ryhmän ulkopuolisiin henkilöihin
V1 (583-91 / 2929)

Samankaltaista psykologismielistä asioiden käsittelyä tapahtuu myös silloin kun mieltä luodaan tukemisen kontekstissa. Konsultti antaa asiakkaalle johtamiseen liittyvää palautetta valmennuksen jälkeisessä neuvottelussa:

K: [...] sun ohjaava voima on se
että sä tuet mahdollisimman paljon
annat posi-positiivista palautetta
juuri sellaisille toimenpiteille ja ratkaisuille
jotka vie (kohti sitä) ((tavoitetta))
niin kun yleensäkin käyttäytymisen tukemisenakin [...]
et silloin, jos johtaa niin puuttamalla asioihin
niin silloin ei organisaation tarteikkaan olla niin sitoutunu
eikä tarte ollakkaan niin tietoinen tavoitteestaan
vaan riittää että ne katsoo mitä mitä johtaja sanoo
ja sit ne pystyy tekemään [...]
N2 (299-309 / 983)

Asiakkaalle tarjottu tulkinta on siinä, että tämän harjoittama johtamistapa on konsultin mielestä toimiva. Mieltä luodaan ja sanottua perustellaan yleisemmällä argumentilla: jos johtamisessa puuttuu virheisiin, organisaation jäsenet oppivat, ettei oman toiminnan tavoitteellisuudesta tarvitse kantaa vastuuta, johtaja tekee sen muiden puolesta.

Mielen luominen on sellaisten tulkintojen tarjoamista asiakkaalle, jotka jäsentävät tilannetta tai yhdistävät siinä olevia erilaisia elementtejä ehjäksi jäsennykseksi, tarinak-

si, joka juonellisuudessaan on uskottava. Mielen luominen rikastaa yleensä asiakkaan kielellistä kuvausta asiasta myös tuomalla siihen uusia ilmaisuja, jotka joskus voivat olla metaforisia ilmaisuja asioille. Konsultin tarjoaman tulkinnan siirtyminen asiakkaan asialle antamaksi tulkinnaksi tapahtuu siten, että asiakas alkaa käyttää tilanteestaan konsultin sille luomaa kieltä. Konsultin toimiikin aika ajoin juonikkaasti tarjotessaan tulkintojansa ehdollisina, kysymyksenomaisina pohdintoina, jolloin asiakkaan saattaa olla helpompi hyväksyä niitä:

K:[...] että jotenkin mulla on semmonen mielikuva
 en tiedä pitääkö se paikkaansa paikkaansa
 että te ootte nousemassa luolasta ja tuota siirtymässä siihen
 niitten ihmisten pariin joita se teidän työ tulee koskettamaan
 ja näin ollen asiantuntijoista tulee tän hankkeen liikkeellesaattajia ja
 sen muutoksen aikaansaajia joita tämä Projekti tulee sitten
 käytännössä merkitsemään
 oonko mä ymmärtäny oikeen tämän tämän tilanteen
 haluatteko sanoa tähän kommenttia
 A: Kyllä
 K: Jotain sellasta on meneillään [...]
 P2 (39-48 / 463)

7.3.3.2. Vastuullisuuden synnyttäminen

Toinen konsultin tapa kehystää keskustelua on ottaa asioita puheeksi tavalla, jonka voi ajatella johtavan vastuullisuuden synnyttämiseen. Puhumisen eri tavoillaan konsultti tuottaa eri tilannekonteksteissa asiakkaalle vastuuta. Joskus vastuuta luodaan määrittelemällä yhteistyötä asiakkaalle. Seuraavassa tätä tapahtuu ohjaavan toiminnan tilannekontekstissa:

K: [...] palautan mieleen, että tästä valmennuksesta tulee tulee
 tota rakentaa tai se rakentuu sillä tavalla että se se
 edellyttää omaa aktiivista roolia sen oman ryhmänsä kanssa
 ja se edellyttää omaa niin kun aktiivista roolia tän
 valmennuksen aikana että ottaa puheen siitä asiasta mitkä
 tuntuu tärkeiltä
 P3 (75-80 / 784)

Joskus taas konsultti luo vastuuta kommentoimalla myönteisesti sitä, missä asiakas toimii konsultin mielestä vastuullisella tavalla:

K: Se on hirveen hienoa että te puhutte näistä näistä just siitä et mikä on teidän itsenne kannalta on tärkeitä koska näitten pohjalta se valmennus suunnitellaan

A: Mmm-mm

K: Ja sitä sitä lähdetään tekemään sen pohjalta mitä mä kuulen teidän kertovan siitä mikä teidän mielestä teille on tärkeää

PI (322-27 / 2844)

Tekstinäytteessä konsultti tekee asiakasta vastuulliseksi tälle tärkeiden asioiden (merkitysten) ilmaisemisesta konsultille ennen varsinaista valmennusosuutta. Tekstinäytteessä rakentuu samalla myös yhdessä tekemisen tilannekonteksti: asiakas vastaa asioiden kertomisesta, sen jälkeen konsultti vastaa valmennuksen suunnittelusta.

Konsultti luo asiakkaalle vastuullisuutta myös huomattavasti osoittavammalla tavalla. Seuraava lainaus kuvaa haastamisen kontekstissa tapahtuvaa vastuullisuuden luomista. Konsultti puuttuu siihen, että ensimmäisessä palaverissa muutama osallistuja on ollut selvästi muita vähemmän äänessä. Yksi heistä on myös puuhaillut tietokoneellaan palaverin aikana. Konsultti puhuttaa heitä kyselemällä heidän arviotaan palaverin kulusta:

K: [...] et mä toivosin että et Ari ja Antti ja Veijo toisitte esiin kun te ootte mun havaintojeni mukaan kaikkein vähiten käyttäny puheenvuoroja niin tuota kertoisitte että mitä te ootte tästä palaverista niin kun teidän mielestä ollu tärkeitä ja ja tuota mistä on puhuttu tai mistä ei sellasesta oo puhuttu mistä ois ollu tärkeä puhua [...]

PI (1904-8 / 2844)

Vastuullisuuden luominen rakentuu tekstinäytteessä siten, että konsultti haastaa asianomaisia arvioimaan käytyä keskustelua. Vaikka konsultti viittaa käytettyjen puheenvuorojen määrään, hän varsinaisesti luo painoarvoa ajatukselle, että palaverissa tulisi olla ”läsnä”. Hän haastaa tällä tavoin asiakasta ottamaan vastuuta muiden kuuntelemisesta.

Vastuuseen liittyvien tulkintojen luominen ei kuitenkaan aineistossa yleensä tapahdu siten, että konsultti pyrkisi eksplisiittisesti ilmaisemaan vastuumäärittelyjä. Vastuuntunnetta pikemminkin hivutetaan asiakkaalle ottamalla asioita puheeksi, kuten seuraavassa ryhmän jäsenten toisilleen suoma palkitsemista:

K: me puhutaan pari sanaa tosta tota palkitsemisesta elikkä

nyt kun tässä on puhuttu tästä pullosta että pullolla
 voi palkita ja ja tota eri tavoin voi palkita
 ja nyt tota kiinnitetään hetkeks aikaa huomiota
 et miten tässä tota tää ryhmä on palkinnu itseään
 tai tätä ryhmää on tullu palkituksi
 niin tuota mitä sulle tulee mieleen
V1 (1483-87 / 2929)

Tekstinäyte on valmennusjaksolta kohdasta, jossa konsultit vuoroin haastattelevat ryhmän muutamaa yksittäistä jäsentä muiden kuunnellessa. Siinä huomion kiinnittäminen ryhmän sisällä tapahtuvaan palkitsemiseen nostaa asian kuin vaivihkaan tavoittelemisen arvoiseksi jolloin myös vastuu asiasta rakentuu. Samalla syntyy tilannekonteksti, joka vahvistaa tätä merkitystä. Kysymyksensä myötä konsultti keskittyy asiakkaan puheen vastaanottajaksi, jolloin haastateltava henkilö tulee asetetuksi erityisen vastuulliseen asemaan: hänen puhettaan kuuntelee konsultin lisäksi koko ryhmä.

Konsultti voi tuottaa asiakkaalle vastuullisuutta myös yhteisen tekemisen kontekstissa. Viittaamalla tulevaan tilanteeseen ja sen merkityksellisyyteen, konsultti luo vastuuta asian valmistelusta, kuten suunnittelupalaverissa, jossa vastuullisuutta luodaan pienellä huomautuksella:

K: [...] Että jotenkin tulee mieleen täs on
 tähän päivään voi tiivistyä paljon asioita.
S1 (1034-35 / 2047)

7.3.3.3. Arvostusten tuottaminen

Arvostuksiin liittyvät merkityksenannot ovat osa konsultoinnin kielenkäyttöä. Konsultti tekee eri puheenmuodoillaan toisia asioita, näkökohtia tai tekemisiä toisia tärkeämmiksi ja arvostettavammiksi. Konsultti ei kuitenkaan tuota arvostuksia ”palopuheiden” voimalla vaan pikemminkin ”hivuttamalla” keskusteluihin arvostuksia sisältäviä kannanottoja, jotka usein ovat kommentteja.

K: [...] haluan tarkentaa, kun nää on tärkeitä juttuja et miten te
 miten te kommunikoitte keskenänne [...]
P1 (1932-33 / 2844)

Tekstinäyte on tilanteesta, jossa konsultti on haastanut ryhmän arvioimaan käytyä palaveria. Kommentillaan hän tarjoaa erityistä painoarvoa palaverien ”kommunikaatiolle”. Konsultin luomat arvostukset liittyvät muissakin kohdissa puhumisen tärkeyteen. Asiakkaalle tarjotaan ajatusta, jossa puhuminen on arvossaan.

K: [...] näistä säännöistä on silläkin tavalla tärkeitä keskustella, että joskushan ne säännöt saattaa myöskin sillä tavalla niin kun saada kummallisia merkityksiä niinku joskus armeijassa voi saada, että ne niinku vääristää tosiasioden näkemistä [...]
VI (2065-69 / 2929)

Tekstinäytteessä konsultti tarjoaa asiakkaalle ajatusta siitä, että puhumatta jättämien voi saada aikaan tosiasioden vääristymistä. Koska puhumiselle halutaan luoda arvoa, on ymmärrettävää, että tämä tapahtuu erityisesti vastaanottamisen kontekstissa, asetelmasa, jossa asiakasta rohkaistaan puhumaan. Sävy voi joskus olla myös haastava, kuten seuraavassa, jossa konsultti muiden kuunnellessa puhuu kollegalleen ryhmän eksymisestä valmennusjakson maastovaelluksen aikana:

K: [...] et ryhmä toimi jotenkin ja kaikki ei sanonnu ääneen omaa huoltansa et onks tää nyt järkevää että tapahtuukohan näin myös normaalissa työelämässä et ihmiset ei kerro omia huoliaan siitä että miten tää Projekti etenee vaikka kuitenkin se tieto vois olla hyvin arvokasta et pysähdyttäis niinku Heikki sanoi välillä ja katsomaan asiaa eri näkökulmilta et mä ajattelin että että ihmisille kuitenkin maksetaan palkka jotenkin siitä että he puhuu ja käyttää tietoaan ja tietyllä tavalla se voi olla jopa niinkun työvelvollisuuden öö täyttämättä jättämistä jos ei puhu omasta huolestuneisuudestaan [...]
VI (1417-26 / 2929)

Tekstinäytteessä konsultti kärjistävään sävyyn rinnastaa työhön liittyvien huolten esiintuomisen työvelvollisuuteen. Tämä arvottaa vahvasti puhumista.

Puhuminen ei ole ainoa arvo, jota konsultti eräällä tavalla ujuttaa asiakkaalleen. Tahottomattaankin konsultti on sidottu oman lähestymistapansa arvomaailmaan. Tämä näkyy

asiakkaan kanssa käytävissä keskusteluissa, kuten seuraavassa, jossa konsultti ja päällikkö suunnittelevat toista valmennusosuutta. Konsultin ratkaisukeskeisen työskentelyotteen sisältämä ”myönteisten asioiden” arvostus välittyy asiakkaalle:

K: ja sit yks tehtävä vois olla tämmönen onnistumisen edellytykset niitten ne vois listata tää on ehkä pikkusen abstrakti
se vois olla vielä konkreettisempi et tavallaan että että mitä me voimme tehdä onnistuaksemme

P: [niin]

K: [mitä] konkreettista me ((ryhmä)) voimme tehdä ja siinä ois niinku tavallaan se ois tämmönen ideointi et mitä konkreettista voidaan tehdä

[...]

K: se on tärkeä juttu että tavallaan tunnustetaan niitä resursseja

P: kyllä

K: että mil-millä avuilla me onnistutaan
SI (1960-76 / 2047)

Tekstinäytteessä konsultti ehdottaa toisen valmennuksen yhdeksi tehtäväksi ryhmän onnistumisen edellytysten ja resurssien tunnistamiseen liittyvää tehtävää. Näiden esiintuominen arvotetaan yhteistyössä merkityksellisiksi. Myös päällikkö näyttää hyväksyvän konsultin tarjoaman arvostuksen.

7.3.3.4. Identiteetin rakentaminen

Konsultointi tuottaa myös asiakkaan identiteettiin liittyviä tulkintoja. Tämä on yksi konsultointiprosessin juonne: asiakas määrittelee koko konsultointiprosessin ajan konsultille organisaatiotaan antaen tälle erilaisia identiteetikuvauksia joko organisaatiosta kokonaisuutena tai kyseessä olevasta ryhmästä. Konsultti puolestaan eri tavoin vastaa näihin identiteettimäärittelyihin rakentaen (tarjoten) asiakkaalle vaihtoehtoisia identiteettiä.

Seuraavassa konsultti tarjoaa johtajalle ryhmää koskevaa identiteettiä. Näyte on osa keskustelua, jossa pohditaan valmennukseen osallistuvalla ryhmällä annettaviin maastojalkineisiin liittyviä merkityksiä.

K: joskus terapiatyössä ää käytettiin semmosta vertausta
että me rämmittääm samassa suossa asiakkaan kanssa
mutta terapeutin no koulutus ja kokemus antaa terapeutille ne saappaat
joita hän pystyy rämpimään siellä suossa jalat kastumatta

Jo: hmm

K: Ja sillä tavalla mä ajattelin et tietenki
sama suhde on myös niinku niinku teillä ja asiakkailla
ää teidän asiakkaat samassa tietenki kaaoksessa ja myllerryksessä joutuu
elämään

ja sitten teidän yhteinen tiimihenki ja teidän osaaminen ja
hi-hioutuminen ja vision selkeys antaa teille ne saappaat
joilla te voitte niinku

Jo: näin on

K: elää sen

N1 (201-12 / 697)

Tekstinäytteessä konsultti rinnastaa konsultoitavan ryhmän terapeuttiin, joka on taitojensa vuoksi asiakkaansa problematiikan yläpuolella. Konsultti liittää tähän johdolle tarjottavaan ryhmäidentiteettiin myös muita ominaisuuksia kuten hyvän hengen ja vision selkeyden. Puhumalla asioista rinnakkain konsultti tässä tapauksessa tarjoaa johdolle erityistä identiteettiä, jossa korostuu taito synnyttää tiimihenkeä, osaamista ja selkeitä visioita.

Identiteettikeskustelut tulevat esille erityisesti johdon ja konsulttien välisissä keskustelutilanteissa. Konsultin tarjoamilla identiteeteillä on usein myönteinen, asiakasta tukemaan pyrkivä luonne. Seuraavassa tähän identiteetin rakenteluun sisältyy samalla mielen luomista johtajan ja päällikön erilaisten toimintatapojen selittämiseksi.

K: Ja, ja kun asettaa niitä tavoitteita kovia tavoitteita
et se on niin kun yks puoli johtajuutta
ja toinen puoli johtajuutta on se että että
osaa hankkia ryhmän luottamuksen
tehdä töitä sen eteen että ryhmä alkaa luottaa ja ja syntyy luo-luottamus ja
nääh on tavallaan niin kun johtajuuden eri puolia
ja tota jos ajattelee teidän johtamista
niin voi olla että tämä on tietyllä tavalla semmonen
että te edustatte jossakin mielessä [...] erityisesti näitä kahta puolta
että ehkä se on niin että Heikki sun tyylis synnyttää luottamusta ja sem-
mosta että sua on helppo lähestyä ja ja sitten taas
Jarmo tulee tueksi siinä sä oot taas niin kun vahvemmillä siinä siinä jo-
tenkin siinä että uskaltaa tehdä päätöksiä ja näyttää tavoitteita ja ja ja tuota
sillä tavalla (vähän työntääkkin liikkeelle)

N2 (399-412 / 983)

Tekstinäytteessä konsultti tarjoaa johtajalle ja päällikölle erilaisia identiteettejä, jotka hän myöhemmässä puheenvuorossaan toteaa hyväksi ja toisiaan täydentäviksi. Tämä onkin ominaista konsultin asiakkaalle tarjoamille identiteeteille: ne korostavat kyvykkyyttä eikä niihin sisälly muutosvaatimusta. Myönteisen merkityksen antaminen asiakkaan identiteetille on tärkeää myös asiakkaan omien käsitysten vuoksi, sillä:

P: Mmm sitähan ei voi varmasti kauheesti voi muuttaa niin

K: [ei]

P: kun sillee et sun omaa persoonaa ja luonnetta
et minkä tyyppinen niin kun henkilönä oot [...]

7.3.3.5. Toimijuuden edistäminen

Konsultti tuottaa puhumisellaan myös sellaisen keskustelukehyksen, jonka puitteissa on mahdollista ottaa kantaa asiakkaan toimijuuteen joko jossakin erityisessä tilanteessa tai suhteessa johonkin asiaan. Konsultaatiosuhteen alkuasetelma on usein – niin kuin tässäkin tapauksessa – toimijuuteen (toiminnan mahdollisuuksiin) liittyvä: asiakas pyytää konsultaatiota voidakseen paremmin tietää, mitä hänen tulisi tehdä omien päämääriensä saavuttamiseksi. Tässä konsultaatiossa konsultti ei kuitenkaan antanut asiakkaalle toimintalistaa vaan rakensi asiakkaan toimijuutta keskustelujen kautta.

Toimijuuden rakentaminen asiakkaalle tapahtui eri tilannekonteksteissa eri tavoin. Ohjaavan toiminnan kontekstissa toimijuuden tuottaminen on suoraviivaisinta:

K: [...] sitten tota on tämä onnistumisen analysointi
tässä on joitakin apu-apukysymyksiä tätä varten
että voi näiden avulla voi ikään kuin jäsentää onnistumista
Ja tämähän luontevasti liittyy siihen edelliseen kohtaan
ja jos on katottu et se arvosana on vaikka kasi niin se
jossakin on tarvinnu onnistua hyvin että se arvosana on niin hyvä
tai vaikka se ois mikä hyvänsä niin jossakin on onnistuttu ja
sen jälkeen on hyvä käydä tää keskustelu
missä me sitten ollaan onnistuttu
ja tätä voi miettiä että et mites me muuten ratkottiin ne ongelmat
tai että mihin se perustu että tämä asia saatiin keksittyä mikä se sitten on
tai että miten miten tämmönen näin keskinäinen juttu kuka autto ketä

ja miten me voitais soveltaa sitä onnistumista tähän nykyiseen (?)
 onko siitä jotain opittavaa
 olkaa valmiita kommentoimaan tätä [...]
P3 (447-60 / 784)

Tekstinäytteessä konsultti antaa varsin selkeitä ohjeita ryhmän jäsenille siitä, miten kouluarvosanojen antamisen kautta he voivat saada aikaan keskustelun omien ryhmien-
 sä toiminnasta.

Yhdessä tekemisen kontekstissa toimijuuden tuottaminen on yhteisesti tapahtuvaa toimenpiteiden suunnittelua. Suunnittelupalaverissa konsultti kiinnittää huomiota siihen, miten asiakas aikoo nimetä toisen valmennustilaisuuden:

K: Mutta se mikä on tärkeätä luultavasti ni on
 että miten tämä ikään kun tämä kutsu mihin sä kutsut porukan
 miten sä nimeät sen tilanteen

P: joo

K: niin sitä me voitais vähän miettiä
 koska sillä me luodaan niinku raamit sille tekemisille
 ja niillä raameilla me taas niinku oleellisesti vaikutetaan siihen
 et mihin me voidaan fokusoida ((työskentelyä))
S1 (1289-95 / 2047)

Tekstinäytteessä konsultti kuvaa asiakkaalle edessä olevan tilaisuuden nimen merkitystä ryhmän toimintaa virittävänä ja omaa toimintaa legitimoivana asiana. Toimijuutta tuotetaan asiakkaalle sillä, että hänet eräällä tavoin pannaan miettimään tilaisuuden nimeämistä ja siihen liittyviä vaihtoehtoja, joihin keskustelu sittemmin kääntyykin.

Joskus tietynlaisen toimijuuden tuottaminen asiakkaalle on aineistossa huomattavasti kätkeympää, kuten seuraavassa, jossa konsultit eräänlaisen piiloehdotuksen kautta pyrkivät samaan ryhmää tekemään itseään koskevia havaintoja valmennusosuuden aikana. Konsultit päättävät asiakkaan toimintaa reflektoineen keskustelunsa seuraaviin kommentteihin, jotka jätetään asiakkaalle ”kypsymään”.

K2: Tulee olemaan mielenkiintosta kuulla ää
 mitä havaintoja tää ryhmä on itsestään tehnyt

K: mm

K2: näiden päivien aikana

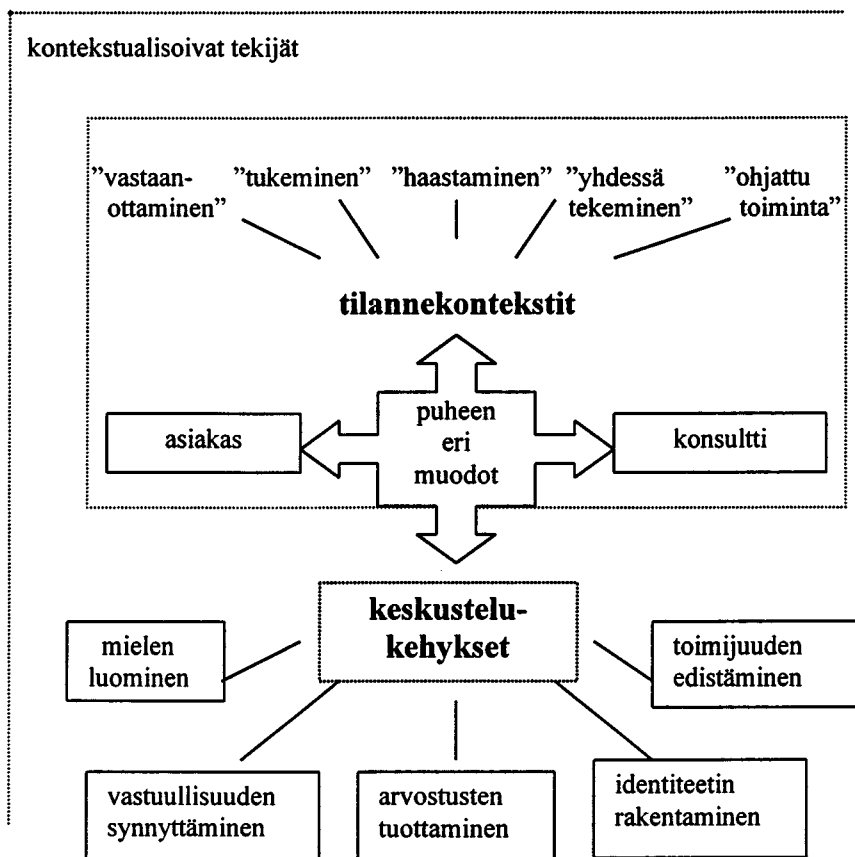
K: mm kyllä.

V1 (607 -11 / 2929)

Tekstinäytteessä konsultit antavat eräällä tavalla lupauksen siitä, että ryhmän itsestä tekemiin havaintoihin tullaan palaamaan valmistuksen aikana. Tämän voi ajatella haastavan ryhmää oman toiminnan havainnointiin. Samalla luodaan arvostusta sille, että ryhmässä harjoitetaan itsereflektiota.

7.4. Käsitteellinen malli konsultin diskursiivisesta toiminnasta

Edellä kerrotun ja kuvatun perusteella konsulttia voi luonnehtia kielenkäyttäjäksi, joka luo erilaisia keskustelemisen asetelmia ja näiden asetelmien kautta tarjoaa asiakkaalle erilaisia tulkintoja asioista, asiakkaasta itsestään ja tämän toiminnasta. Tämä konsultin diskursiivinen toiminta ja sen ehdot on tiivistettävissä ja visualisoitavissa malliksi konsultin kielellisestä toiminnasta. Se on kuvattu seuraavassa:



KUVIO 2. Malli konsultin diskursiivisesta toiminnasta

Konsultointitilanteessa asiakas ja konsultti ovat vuoropuhelussa keskenään. Tässä vuoropuhelussa he eivät ole toisistaan riippumattomia toimijoita vaan kummankin puhe on sidoksissa toisen puheeseen. He eivät ole myöskään kielestä riippumattomia toimijoita, vaan toimivat erilaisia (kulttuurisesti omaksuttuja) *puhumisen muotoja* hyödyntäen. Heidän käytettävissään olevat puhumisen muodot ovat keskustelun kielellisiä resursseja.

Konsultin ja asiakkaan välistä yhteistyötä ympäröivät monet erilaiset kontekstit. Osa näistä konteksteista on sellaisia, joihin konsultti ja asiakas eivät suuresti voi vaikuttaa vaan jotka ovat eräällä tavalla annettuja. Tällaisia ovat mm. toimialakäytännöt, asiakasorganisaation tavoitteet, toimijoiden sukupuoli ja ympäröivä kulttuuri. Osa konteksteista on sellaisia, joista konsultti ja asiakas keskenään sopivat ja jotka yhteisen neuvottelun kautta muodostuvat yhteistyötä kehystäviksi puitteiksi. Tällaisia ovat toimeksiantoon liittyvät asiat, kuten tavoitteet, rakenne, työskentelykäytännöt ja yhteistyön tekemiseen liittyvät muut ehdot, vastuut ja valtuudet. Näitä kaikkia voidaan kutsua *kontekstualisoiviksi* tekijöiksi.

Osa konteksteista on kuitenkin sellaisia, jotka ovat jatkuvan keskustelun alaisia ja siksi vähemmän stabiileja; ne voivat vaihdella tilanteen aikana ja muuttua hetkessä toisenlaisiksi. Niiden myötä rakentuu kulloinkin asiakkaan ja konsultin välinen yhteistyön asetelma, jossa kumpainkin osapuoli asettuu ja tulee asetetuksi erilaisiin positiioihin. Ne sekä vapauttavat että rajoittavat osapuolten kielellistä toimintaa. Nämä ovat puhumisen kautta tuotettuja *tilannekonteksteja*. Ne muodostuvat konsultin (ja asiakkaan) käyttämien kielen eri muotojen yhteisistä funktioista. Konsultin erityisesti tuottamia tilannekonteksteja ovat: vastaanottamisen konteksti, tukemisen konteksti, haastamisen konteksti, yhdessä tekemisen konteksti ja ohjatun toiminnan konteksti.

Mainittujen kontekstien puitteissa konsultin ja asiakkaan välisessä keskustelussa syntyy seurauksena erilaisia *keskustelukehyksiä*, joiden puitteissa eri asioita otetaan puheeksi sekä tulkitaan ja korostetaan eri tavoin. Nämä keskustelukehykset liittyvät erityisesti mielen luomiseen asiakkaan esille ottamiin asioihin, asiakkaan vastuullisuuden synnyttämiseen käsiteltävien asioiden suhteen, arvostusten tuottamiseen, asiakkaan

identiteetin rakentamiseen sekä asiakkaan toimijuuden edistämiseen omassa tehtävässä. Keskustelukehysten myötä syntyvät tulkinnat eivät ole pysyviä vaan ne ovat jatkuvan neuvottelun alaisia.

7.5. Diskursiivisten strategioiden rakentuminen konsultointitilanteissa

Seuraavaksi esitän edellä kuvattua mallia ja siihen liittyvää käsitteistöä hyödyntäen aineistosta kolme analyysinäytettä. Olen valinnut aineistonäytteet kehittämishankkeen eri vaiheista. Käytännön konsultointityötä tehnyt lukija voi huomata, että näytteet ovat konsultointiprojektin kannalta kriittisistä vaiheista: yhteistyön alusta, varsinaisesta ”muutostyön” vaiheesta sekä muutostyön arvioinnin vaiheesta. Toisena kriteerinä näytevalinnoille olen pitänyt sitä, että ne yhdessä eri tavoin kuvaisivat sitä työtä, mitä konsultti asiakkaan kanssa kyseisessä hankkeessa teki. Kolmantena valintakriteerinä on ollut se, että ne olisivat keskustelujen sisällön osalta riittävän eheitä, jotta lukija voisi niiden kautta hahmottaa käytyjä keskusteluja.

Analyysinäytteet tarkastelevat konsultin puhetta erityisesti kielen käytön seurauksellisuuden ja funktionaalisuuden näkökulmasta tavalla, jossa asiakkaan ja konsultin puheet on nähtävissä toisiinsa liittyvinä siirtoina. Tässä näkökulmassa konsultti nähdään erityisessä roolissa, keskustelustrategina. Analyysinäytteet pyrkivät tekemään näkyväksi sitä, ettei konsultointi ole viatonta jutustelua vaan että siinä tuotetaan sitä todellisuutta, jossa erityisesti asiakas elää. Olen otsikoinut analyysinäytteet kuvaamaan konsultin strategista päämäärää kussakin keskustelussa.

Luettavuuden helpottamiseksi olen käyttänyt näytteissä välimerkkejä. Myös analyysitaso pitäytyy sanallisen vuorovaikutuksen puitteissa: taukoja tai päälle puhumisia ei ole sisällytetty tekstianalyysiin. Samasta syystä olen numeroinut kunkin tilanteen analyysinäytteen rivinumeroin (alkaen riviltä 1.) vaikka itse näytteet eivät aineistossa ole tilanteiden alusta. Näytteen tarkan paikan lukija voi nähdä otsikoinnin jälkeen ilmaistuista näytteen identifikaatitiedoista. Pyrkimykseni kuvata kukin episodi riittävän laajasti on johtanut tekstinäytteiden muodostumiseen pitkäköiksi. Pitääkseni tilanne-

kuvauksen mielekkäissä rajoissa, olen jättänyt tekstiä kustakin tilanteesta analyysin ulkopuolelle. Rivinnumeroista² ja näytteisiin lomittuvasta kerronnasta lukija voi nähdä, missä kohdin episodin kuvausta on työstetty.

Ensimmäinen näyte on tilanteesta, jossa konsultti aloittaa työskentelynsä asiakkaana olevan tiimin kanssa.

7.5.1. Asiakkaan vastuullisuutta edellyttävän yhteistyöasetelman luominen (P1 56-202 / 2844)

Ensimmäisessä palaverissaan asiakkaana olevan ryhmän kanssa konsultti on suuren osan palaveriajasta vaiti, sillä ryhmä käy läpi projektiin liittyviä teknisiä ja hallinnollisia kysymyksiä. Puheenvuorot sisältävät runsaasti asiakkaan ”ammattislangia”, jonka suhteen konsultti on ulkopuolinen. Olemalla vaiti konsultti on luonut lähinnä vastaanottamisen tilannekontekstia, jossa asiakas on voinut puhua vapaasti. Hän pyrkii pitäytymään tässä asetelmassa päällikön kiinnittäessä huomioita konsultin asemaan keskustelun seuraajana:

1. P: Joo pysy Risto vaan mukana.
2. K: Joo.

Vastakäilyllään konsultti ilmaisee, että tilanne voi hänen puolestaan jatkua asiakkaan keskusteluna. Palaverin työskentelyä vetänyt johtaja ei kuitenkaan jatka enää tätä keskustelua, vaan kääntää huomion hankkeen esittelyyn ryhmälle, onhan se yksi syy konsultin mukanaololle palaverissa.

Johtaja on asettunut huoneessa pöydän päähän ja hänellä on vierellään laite, jolla hän heijastaa kannettavalta tietokoneeltaan kalvosarjan valkokankaalle. Hän aloittaa keskustelunsa konsultin kanssa kysymyksellä, jota seuraa tilanteen organisoimista koskeva sananvaihto:

3. Jo: Tuota Risto näytänkö, painanko täältä, tuutko puhuu tänne,
4. haluutko osottaa tällä pitkällä kepillä sieltä?
5. K: Joo varmaan, voitais olla tässä pöydän äärellä, niin että katotaan

6. vaan noita kuvia sun sieltä koneelta suoraan ja
7. Jo: Joo.
8. K: ja tuota

Johtaja tarjoaa kysymyksellään (rivit 3-4) tilanteen vetovastuuta konsultille. ”Pitkällä kepillä” hän viittaa laserosoittimeen, jota hän tarjoaa huoneen perällä, ryhmän muiden jäsenten joukossa istuvalle konsultille. Vastauksensa alkuosalla (vastakaiku ”joo, varmaan”, rivi 5) konsultti osoittaa johtajalle pitävänsä ehdotusta yhtenä mahdollisuutena organisoitua mutta sen loppuosalla hän kieltäytyy vaihtamasta paikkaa ja ottamasta tilanteen vetäjän tehtävää. Konsultti ei siis suostu tarjottuun ohjatun toiminnan kontekstissa toimimiseen vaan pyrkii luomaan lähinnä yhteistyön tilannekontekstiksi tulkittavaa asetelmaa, jossa asiakas on yhtä lailla vastuussa hankkeen määrittelystä. Johtaja puolestaan ilmaisee vastakaikua konsultin ehdotukselle (rivi 7). Konsultti ei ehdi pidemmälle (rivi 8) johtajan jatkaessa:

9. Jo: Joo. Mä antasin puheenvuoron kuitenkin sulle tässä. Vai haluutteks te, et minä
10. K: Ois oikeestaan kiva kuulla, et miten sä oot hahmottanu sitä, et miten me ollaan
11. tekemisissä.

Johtajan puheenvuoro osoittaa, ettei hänen antamansa sinänsä myönteinen vastakaiku tarkoita konsultin ehdotukseen suostumista. Konsultin aiempi vastaus ei siis tyydytä johtajaa, joka toistaa ehdotuksensa hieman toisessa muodossa (”mä antaisin kuitenkin puheenvuoron sulle tässä”, rivi 9). Samalla hän houkuttelee ryhmää mukaan keskusteluun ikään kuin pyytämällä tätä ratkaisemaan esiin tulleen pulman tilanteen vetovastuusta (”vai haluutteks te, et minä”). Konsultti ei kuitenkaan anna ryhmän vastata vaan ehättää ilmaisemaan oman ehdotuksensa (rivi 10). Tämän puheenvuoron yhteydessä ilmaisu ”me ollaan tekemisissä” vahvistaa tulkintaa siitä, että konsultti pyrkii rakentamaan yhdessä tekemisen tilannekontekstia. Tässä tilannekontekstissa hän myös tekee ehdotuksellaan asiakasta (johtajaa) vastuulliseksi yhteistyösuhteen avoimesta määrittelystä. Johtaja kuitenkin tulkitsee konsultin ehdotuksen konsultin pyrkimiseksi asetelmaan, jossa konsultti arvioi johtajan hahmotusta, vieläpä ryhmän kuullen:

12. Jo: Ahaa haluat testata
13. ((naurua))
14. Jo: sitä, että miten minä nään

Ilmeisesti myös ryhmä tulkitsee johtajan joutuneen tämänkaltaiseen tukalaan tilanteeseen, sillä se reagoi tilanteeseen nauramalla (rivi 13). Tämä vahvistaa johtajan ja konsultin välistä vastakkainasettelua. Tässä tilanteessa konsultti katsoo tarpeelliseksi antaa omaa ehdotustaan koskevan selonteon:

15. K: Joo, ei, ei niinkään testata, vaan tota on tärkeätä, että, että mitä tässä

16. yhdessä puhutaan.

17. Koska tämän ei ole mikään valmis kakku, mikä teille syötetään ((naurahtelua)),

18. vaan tää on tuota, siis tää on hanke, jota lähetään yhdessä tekemään.

19. Ja siitä tulee sellanen, kun me siitä halutaan.

Selonteollaan konsultti pyrkii takaisin yhdessä tekemisen tilannekontekstiin, jossa molemmat osapuolet voivat osallistua tasaveroisesti työskentelyyn. Selonteon loppuosalla ("...on tärkeätä [...] mitä tässä yhdessä puhutaan") konsultti tulee myös tarjonneeksi yhteistä työskentelyä koskevan arvostuksen, puhumisen arvostuksen. Tarkentaakseen selontekoaan ja lisätäkseen sen uskottavuutta konsultti tekee yhteistyötä koskevan määrittelyn (rivit 17-18), jossa hän kuvaa yhdessä tekemisen merkitystä hankkeen lähtökohtana. Konsultin sanavalinta ("tämän ei ole mikään valmis kakku, mikä teille syötetään") tekee ymmärrettäväksi sitä, miksi konsultti ei osoita halukkuutta asettua tilanteen vetäjäksi. Hän joutuisi tuolloin esittelemään vasta syntymässä olevaa hanketta, jolloin ryhmä voisi helpommin tulla asettuneeksi passiiviseen, eräänlaiseen syötetyksi tulijan positioon. Siksi konsultti määrittelee hankkeen sellaiseksi, joka saa muotonsa yhteisen tahdon kautta. Tämän määrittelyn myötä johtaja hyväksyy konsultin tekemän ehdotuksen organisoitumisesta. Hän ei kuitenkaan riennä suoraa päätä esittelemään hanketta vaan tekee ensin omaa toimintaansa koskevan selonteon:

20. Jo: Hyvä. Siinä tapauksessa teidän tarvitsee sallia mulle semmonen,

21. et mä aina luen, mitä seuraavalla kalvolla on, kun mä en näitä niin hyvin muista,

22. et osasin ulkoo niinku aiemmin.

Tämän selonteon jälkeen johtaja jatkaa puheenvuoroaan kuvaamalla hanketta kalvosarjaa hyödyntäen. Johtajan kuvattua hankkeen lähtökohtia konsultti ottaa puheenvuoron kääntäen huomion ryhmän jäsenten ajatuksiin kuulemastaan.

40. K: Tota, saako kysyä vielä, että mitä te ajattelitte tosta, vastaako se tätä teidän

41. mielikuvaa, et missä te ootte? Tai miten haluaisit kommentoida tuota

42. lähtökohtaa, asetelmaa, mitä tuohon on kirjattu?

Keskeyttäessään johtajan puheen konsultti aloittaa oman puheenvuoronsa johdattavalla puheenvuorolla ("tota saako vielä kysyä") jota seuraa kolme kysymystä. Ensimmäinen niistä ("mitä te ajattelite tosta") on avoin ja se koskee johtajan tekemää hankeen lähtökohtien esittelyä. Toinen kysymys tarkentaa tätä erityisesti puheenvuoron niihin osiin, jossa kuvataan ryhmän tilannetta (rivi 40-41). Kolmas kysymys puolestaan rohkaisee sanomaan mitä hyvänsä asiaan liittyvää. Näillä kysymyksillä konsultti houkuttelee ryhmän jäseniä osallistumaan keskusteluun, joka määrittelee hanketta ja samalla asiakkaan ja konsultin välistä yhteistyötä. Kysymyksillään konsultti asettuu positioon, joka on ominainen vastaanottamisen tilannekontekstille. Kysymykset tuottavatkin kaksi vastausta:

43. A1: Kyllä toi varmaan ainakin mun mielest ajatus (?) että missä mennään.

44. A2: Kyllä musta sen alkupuheenvuoron niin kyllä se kaikille oli (positiivisia)

Vastaukset kommentoivat johtajan esitystä sinänsä myönteisesti. Konsultti ei kuitenkaan tyydy tähän vaan ottaa puheenvuoron ja esittää kaksi jatkokysymystä:

45. K: Onko joku sellanen asia, joka tuolta nousee merkityksissä yli muiden,

46. et tuo on erityisen tärkeää asia tuossa.

47. Minkä, minkä nostaisitte semmosena omana tärkeimpänä asiana?

Konsultin kysymykset eivät ole neutraaleja tiedusteluja vaan ne ovat siinä mielessä strategisia, että ne määrittelevät mahdollisia vastauksia. Vastaamalla kumpaan tahansa kysymyksistä vastaaja tulee samalla nostaneeksi jonkin "tärkeän" näkökohdan esiin. Kysymyksillään konsultti petaa keskustelua, jossa asiakkaan puheenvuorot tulevat arvotetuksi myönteisesti. Tämän voi tulkita konsultin strategiaksi vahvistaa asiakkaan hankkeesta kokemaa omistajuutta. Mikäli ryhmän jäsenten jatkossa esittämät puheenvuorot voivat myös keskustelun aikana saada merkityksen arvokkaina näkökohtina, on todennäköisyys hankkeen määrittelyyn osallistumiselle suurempi.

Edellä kuvattu keskustelu kuvaa konsultin toimintaa yhteistyön alkumetreillä. Siinä asiakas tarjoaa konsultille eräänlaista hankkeen "vetäjän" positiota, mikä onkin ymmärrettävää, onhan asiakas tilannut ulkopuolisen konsultin toteuttamaan ryhmälle kehityshankkeen. Tässä tilanteessa konsultti alkaa toimia tavalla, jossa on nähtävissä strategia asiakkaan tekemiseksi yhteistyösuhteessa vastuulliseksi. Tätä strategiaa konsultti to-

teuttaa käyttämällä kielellisiä resurssejaan tavoilla, jotka luovat sekä yhdessä tekemisen että vastaanottamisen tilannekontekstia. Konsultti rakentaa asiakkaan omaa vastuullisuutta edellyttävää yhteistyöasetelmaa myös luomalla (erityisesti kysymysten avulla) keskustelukehyksen, jossa asiakkaan omat näkemykset tulevat arvostetuiksi.

7.4.2. Asiakkaan haastaminen itsereflektioon (VI 560-610; 646-687; 851-900 / 2929)

Toinen analyysinäyte on ensimmäiseltä valmennusjaksolta, joka muodosti ajallisesti merkittävimmän osan konsultin ja asiakkaan välisestä yhteisestä työskentelystä. Näytteen ensimmäinen typistetty tekstiote on konsulttien keskenään käymästä ”reflektiivisestä keskustelusta”, jota asiakkaana ollut ryhmä kuunteli. Tämä keskustelu sijoittuu hetkeen, jossa asiakkaana oleva ryhmä on tovia aiemmin pienryhmissä käynyt vastaavan kaltaisia keskusteluja, joissa muusta ryhmästä on muodostettu vuorollaan kullekin keskustelulle ”yleisö”. Ryhmien tehtävänä oli keskustella niistä palautteista, jotka konsultti oli koonnut haastattelemiltaan sidosryhmiltä, ja jotka oli hetkeä aiemmin annettu ryhmien luettaviksi.

Sen sijaan, että konsultit kiinnittäisivät huomiota sidosryhmistä syntyneisiin pohdintoihin, he aloittavat keskustelunsa kiinnittämällä huomiota siihen, millä tavoin ryhmät keskustelivat:

1. K2: Tota kahdessa ensimmäisessä keskustelussa mä kiinnitin huomiota siihen,
 2. että miten ne keskustelupuheenvuorot jakaantui niitten
 3. kahden ensimmäisen ryhmän kesken.
 4. K: Yhym.
 5. K2: Ja kiinnitin siihen, et jostain syystä ensimmäisessä ryhmässä oli Heikki
 6. ((päällikkö)), joka puhui selvästi enemmän kuin kukaan muu.
 7. K: Aha
 8. K2: Ja sit toisessa ryhmässä se taas se oli Jarmo ((johtaja)), joka puhui selvästi
 9. enemmän kuin kukaan muu.
- [...]

Konsulttien sananvaihto rakentuu kommentteista, joiden sisältönä ovat erityisesti toisen konsultin (K2) tekemät havainnot puheenvuorojen jakautumisesta. Toinen konsultti (K)

omaksuu tässä keskustelussa puolestaan kuuntelijan position ilmaisemalla vastakaikua (rivit 4 ja 7) toisen konsultin kerronnalle. Tämä tekee tilanteesta keskustelun, erotukseksi suoran palautteen antamistilanteesta. Tälle keskustelulle on ominaista myös eräänlainen ihmettelynomainen sävy, jossa tuodaan havainnot esille avoimina erilaisille tulkintavaihtoehtoille. Näin tapahtuu konsultin (K2) kuvatessa päällikköä, joka ”jostain syystä” (rivi 5) puhui ryhmässä eniten. Tämä on tulkittavissa haastamisen tilannekontekstin rakentamiseksi. Konsultit tuovat havaintojaan esille jättäen syyn avoimeksi haastaen näin ryhmää miettimään, miksi näin mahtoi tapahtua.

Konsulttien keskustelu jatkuu ryhmien sidosryhmistä käymien keskustelujen kytkemällä jo puheeksi otettuun ryhmän sisäiseen toimintaan. K2 ei edellä selittele, miksi hän kiinnittää huomioita aiempien keskustelujen sisällöstä poikkeavaan teemaan. Toinen konsultti kuitenkin hieman myöhemmin tekee tämän:

38. K: [...] että, että yks tämän valmennuksen tavoitehan on, on jotenkin selkeyttää
 39. tämän ryhmän paitsi ulkoista tavoitetta myöskin semmosta sisäistä
 40. K2: mm
 41. K: toimivuutta.
 42. K2: mm.

Konsultti antaa selonteon (rivi 38) sille, miksi he toimivat niin kuin toimivat. Tällä selonteolla hän eräällä tavalla perustelee konsulttien oikeutta haastaa ryhmää tutkimaan ”sisäistä toimivuutta” (rivit 39-41). Tässä kohtaa myös konsulttien keskinäiset keskustelupositiot vaihtuvat: nyt K2 on eräänlaisessa kuuntelijan ja vastaanottajan positiossa. K jatkaakin tästä asetelmasta asiakkaan haastamista:

43. K: Ja, ja tuota mietin, et miten tämän, tämän päivän aikana tähän mennessä tän
 44. ryhmän sisäinen toimivuus, missä se on tullu tai millä tavalla se on tullu näkyviin

Haastava tilannekonteksti rakentuu johdattavasta puheenvuorosta (”ja tuota mietin”) ja kysymyksestä, josta johdattava puheenvuoro tekee sävyiltään pohdiskeluvan. Ryhmän toimivuus on otettu esille kysymyksenä, joka ei ole yleinen vaan aivan erityinen - konsultit pitävät tärkeänä sen havaitsemista. Tämä haastaa ryhmää kiinnittämään asiaan huomioita. Toinen konsultti jatkaa haastamista:

45. K2: Tulee olemaan mielenkiintosta kuulla ää
 46. mitä havaintoja tää ryhmä on itsestään tehnyt
 47. K: mm

48. K2: näiden päivien aikana

49. K: mm, kyllä.

Konsultin (K2) puheenvuoro (rivit 45-48) on niin ikään kommentti joka kuitenkin sisältää eräänlaisen piiloehdotuksen: konsultit toivovat ryhmän keskustelevan siitä, mitä havaintoja ryhmän jäsenet ovat itsestään tehneet. Näin asiakkaalle luodaan toimijuutta, lupauksia siitä, mitä tekemällä päästään työskentelyssä eteenpäin. Toinen konsultti vahvistaa kommentin painoarvoa erityisesti jälkimmäisellä vastakäilyllään (rivi 49). Sanavaihdollaan konsultit tuottavat paitsi toimijuutta, myös arvostuksia. Huomion kiinnittäminen ryhmän sisäiseen toimivuuteen on tehnyt siitä (konsulttien puheessa) huomioin arvoisen ja tässä mielessä myös arvokkaan asian.

Konsultit jatkavat haastamisen tilannekontekstin rakentamista hieman erilaisella strategialla muutaman tunnin kuluttua edellisestä. Toinen tekstiote on konsulttien välisestä keskustelusta, jossa he puhuvat ryhmän seuraavaksi suorittamasta tehtävästä. Tässä tehtävässä kukin ryhmän jäsen vuorollaan arvioi omaa sitoutumistaan projektiin maahan piirretyn koordinaatiston avulla, jonka yhteydessä kutakin kehoitettiin tunnistamaan omalta kohdalta sekä sitoutumista vaikeuttavia että sitä edistäviä tekijöitä. Konsultit ”reflektoivat” ryhmän kuulleen havaintojaan:

1. K: [...] Mä mietin tässä ja sen takia annoin myöskin tämän ohjeen niin,
2. että, että ensinnä puhuttaisiin noista, mitkä vaikeuttaa sitoutumista
3. K2: [joo]
4. K: koska mä oon pannu merkille tässä, jotenkin mulle on tullu semmonen
5. vaikutelma, et tää on niin iso hanke ja tää on niin vaativa hanke, että,
6. et jos tähän olis niinku pelkästään sitoutunut
7. K2: mm
8. K: niin se tuntus epärealistiselta.
9. Ja, ja tuota ja mä olin tavallaan aika ilahtunu siitä, että ihmiset uskalsi tässä
10. sanoa ää niinku sellasia asioita, mitkä vaikeuttaa sitoutumista.

K2:n ollessa tällä kertaa keskustelun kuunteleva osapuoli K antaa johdattavan puheenvuoron myötä (”mä mietin tässä”, rivi 1) tehtävainstruktiota koskevan selonteon (rivi 1-2), jolla hän ottaa puheeksi ryhmän jäsenten sitoutumisen. Hän perustelee sitoutumisen vaikeudesta puhumista myös toisella selonteolla (rivit 4-7) joka samalla määrittelee projektia ”isoksi” ja ”vaativaksi”. Tällä määrittelyllään konsultti tekee asiakkaalle luvalliseksi sen, että projektiin sitoutuminen ei ole ristiriidaton asia. Näin tehdessään hän luo mieltä kysymyksenasettelulle. Sitoutumisen vaikeudesta puhuminen on osa sitoutu-

misen syntymistä. Tässä keskustelussa on nähtävissä tukemisen tilannekontekstin rakentuminen, jota konsultti vielä vahvistaa kommentillaan siitä, että hän ilahtui kuulemistaan puheenvuoroista (rivit 9-10).

Asiakas saa siis tunnustusta työskentelystään. Tilanne ei kuitenkaan pääty tähän, vaan on vasta lähtökohta sille, mitä konsultit seuraavaksi tekevät:

11. K: Mut sitten mä jäin miettimään, että mitenkähän tää, tää tiimi, että
12. uskalletaanko tässä puhua todella myös semmosesta, mikä todella vaikeuttaa
13. sitoutumista silloin kun sellasia hetkiä tulee.
14. K2: Mm.
15. K: Et uskaltaako tässä porukassa jotenkin sanoa vaikkapa, vaikkapa, et väsynyt
16. tähän työhön, kun tää on niin vaativaa.
17. K2: Niin tai jonkun huolen siitä, että tuleekohan tästä mitään.
18. K: Mm, niin. Et kuinka paljon täs uskaltaa sanoa epäi-epäilyksiä. Ja jos tässä
19. porukassa sanoo epäilyksen niin mitä se merkitsee tälle, tälle tiimille?
20. K2: Mm.
21. K: Et onks se liian pelottavaa?
- [...]

Nyt konsultit luovat haastamisen tilannekontekstia uudesta näkökulmasta. Miten ryhmä ottaa vastaan ja kestää sen, että sen jäsenet ilmaisevat epäilyksiä, väsymystä tai vaikeutta sitoutua työhön. Tällä kertaa haastaminen tapahtuu kysymysten avulla. Nämä kysymykset eivät ole tarkoitettu asiakkaan välittömästi vastattaviksi vaan konsultit esittävät ne ikään kuin toisilleen. Kuitenkin ne luovat asetelmaa, jonka voi tulkita juuri asiakasta haastavaksi. Samalla tuotetaan todellisuutta, jossa heikkouksista puhuminen tulee arvotetuksi rohkeudeksi ("uskaltaa sanoa...epäilyksiä", rivi 18; "liian pelottavaa", rivi 21).

Sitoutumisen tarkastelu tuo keskusteluun myös toisen teeman, päätöksenteon ryhmässä. Konsultit jatkavat keskusteluaan:

24. K2: [...] nää on sitoutuneita aikatauluun. Ja sitten ne kuitenkin mä oon ymmärtäny
25. ne rikkoo ja muuttaa aikatauluja.
26. K: Et aika monet ihmiset myöskin sano tossa, että
27. K2: [niin]
28. K: et tavallaan se päätöksenteko vaikeuttaa sitoumista sen takia,
29. et se päätöksenteko on jot-jollakin tavalla hajanainen.
30. K2: Mm.

Konsultin (K2) puheenvuoro (rivit 24-25) rakentuu asiakasta koskevista kommenteista, jossa tuodaan esiin ristiriitaa sitoutumisen ja ryhmän toiminnan välillä. Tämä puheenvuoro on aiemmin rakentuneen haastamisen tilannekontekstin ylläpitämistä. Toisen konsultin (K) kommentti (rivit 26-29) viittaa ryhmän jäsenten hetkeä aiemmin suorittaman tehtävän aikana esittämiin puheenvuoroihin. Tällä tavoin hän liittyy puhumista sitoutumisesta puhumiseen päätöksenteosta. Tämä sananvaihto luo mieltä päätöksenteon tarkastelulle, perustelee sitä. Toinen konsulteista jatkaa:

31. K: Mites tää porukka onks tää tehny tässä päätöksiä?
32. Me ei olla pystytty seuraamaan kaikkia noita keskusteluja.
33. Must ois ollu kiva tietää, et mitähän ne tuolla maantiellä
34. K2: mm
35. K: ja maastossa noita päätöksiä oikeen tekee.
36. Et kuinka sii- kuinka ikään kuin tuota paljon he niitä (muutti)

Puheenvuoron alku (rivi 31) on kysymys, joka haastaa ryhmää tutkimaan valmennusta-
 puhtuman aikana tekemiänsä päätöksiä. Sitä täydentää kommentti (rivit 33-34), joka on
 sävyiltään ehdottava. Kommentin sisältöä tarkentaa vielä kysymys (rivi 36). Nämä kaik-
 ki ovat haastamisen tilannekontekstia ylläpitäviä.

Edellä kuvatulla kahdella keskustelulla konsultit tuottivat erilaisia seurauksia. Yksi
 niistä oli se, että konsultit puhumisellaan loivat asiakasta haastavaa tilannekontekstia.
 Haasteen sisältönä olivat ryhmän sisäinen toimivuus ja ryhmän siitä tekemät havainnot,
 sitoutumisen vaikeuksista tai muista hankalista asioista puhuminen sekä ryhmän päätök-
 senteko. Itse tilanne ei antanut asiakkaalle mahdollisuutta vastata konsulttien heittämiin
 kysymyksiin tai reagoida heidän puheenvuoroihinsa kommentoimalla. Seuraavana päi-
 vänä ryhmälle kuitenkin tarjoutui mahdollisuus yhteiseen keskusteluun. Keskustelu on
 organisoitu siten, että ryhmä on jaettu kolmeen pieneen ryhmään, jotka kukin vuo-
 rollaan saavat eri teeman keskusteltavaksi muiden muodostaessa kuuntelevan yleisön.
 Ensimmäinen ryhmä saa tehtäväksi verrata, löytyykö edellisen päivän tapahtumien ja
 Projektin väliltä yhtäläisyyksiä. Keskustelu osoittaa, että edellisenä päivänä konsulttien
 rakentaman haastamisen tilannekonteksti ei ollut jättänyt ryhmää kylmäksi.

1. A1: tossa ulkopuoliset vähän, vähän niinku ihmetteli, että miten niitä tietyissä
2. tilanteissa tehtiin niitä päätöksiä.
3. Siinä voi olla jotakin tai siitä pitäis ainakin käyä se tie läpi,
4. että onko siinä mitään opittu.

5. A2: niin
[...]

Puheenvuorossaan asiakas (A1) viittaa konsulttien käymään keskusteluun (rivi 1) ja tuo esiin sen, että päätöksenteosta on tarpeen keskustella. Toinen ryhmän jäsen (A2) ilmaisee tukeaan tälle ajatukselle (rivi 5) ja jatkaa hetken kuluttua:

10. A2: Kyl toi on toi päätöksenteko on kyllä yks, yks asia. Olis hyvä
11. tietysti toisaalta kun asioista keskusteltas, oltas demokraattisia ja pyöriteltäs ja
12. pyöriteltäs, mutta se on sitten se hidaskin tie, mutta ainakin se niinku sitouttas
13. tietysti paremmin kun tämmöstä jaksas tehdä. Mutta minimivaatimus on, että okei
14. kun ne valtuutetut, jotka on valtuutettu tekemään niin ainakin pitäs tiedustella
15. tie-tiedottaa ja perustella niitä päätöksiä.
16. Et sielläkin kun tehtiin se yks reittivalinta niin en mää tosiaankaan,
17. mä (naurua) olin lammas
18. ((naurua))
19. A2: (jota) viedään. En mä tienny miks me sinne lähetettiin, muuta kun jälkikäteen
20. sit pelkästään.

Asiakkaan (A2) puheenvuoron alku (rivi 10) vahvistaa edellisen puhujan (A1) esiin ottaman teeman tärkeyden. Tämän voi tulkita siten, että konsulttien haasteeseen keskustella ryhmän päätöksenteosta halutaan vastata. Asiakas jatkaa kuvaamalla päätöksentekoon liittyvän keskustelun problematiikkaa: runsas keskustelu vie aikaa mutta keskustelun puuttuminen johtaa vaikeuteen sitoutua (rivit 11-13). Konsulttien esiin ottama kysymys sitoutumisen vaikeudesta tulee näin osaksi ryhmän keskustelua.

Puheenvuoronsa jatkona ryhmän jäsen (A2) esittää johdolle ”minimivaatimuksen” esittää päätösten perustelut sekä kuvaa omaa edellisen päivän kokemustaan ”lampaana”. Näin ryhmässä tulee puheeksi johdon ja muiden ryhmäläisten välinen roolijako, seikka, johon konsultit kiinnittivät huomioita ensimmäisessä ”reflektioivassa” keskustelussa ihmetellessään puheenvuorojen kasautumista johdolle. A2:n kuvaus herättää ryhmässä hilpeyttä (rivi 18) mutta on samalla omakohtainen pohdinta, itsereflektio. Tämä on eräänlaista vastausta konsulttien tekemään aiemmin kuvattuun piilotettuun ehdotukseen, missä ryhmän jäseniä houkuteltiin tekemään havaintoja itsestään. Tällä itsereflektiolla on vaikutuksensa keskustelun jatkumiseen:

21. A1: Sekin on mielenkiintosta. Mä eilen siellä laavulla siellä sitte kyselin jossain
22. vaiheessa, että pitikö meidän täällä tänne lähtiessä unohtaa ne roolit,
23. mitkä meillä on Tehtaalla ((tehtaan nimi korvattu sanalla Tehdas))
22. vai, vai eikö meidän, pitikö meidän lähtee niinku sillee puhtaalta pöydältä.

Ryhmän toisen jäsenen (A1) puheenvuoro jatkaa keskustelua ryhmässä vallitsevista rooleista. Tähän tarttuu hetken kuluttua myös kolmas ryhmän jäsen:

[...]

30. A3: Joo. Mä mietin tätä ihan samaa tässä justiin ja ne samat roolit, mitkä on
31. töissä on toistunu tällä, tällä reissulla ihan samanlail- samanlaisena,
32. kun mitä ne toistuu tuolla työelämässä.
33. Ja ne jotka on nyt valtuutettu tekemään päätöksiä ne on tehny
34. täällä reissullakin niitä päätöksiä ihan samalla tavalla.
35. Tai ne on niinku ikään kuin tunkenu tekemään niitä päätöksiä,
37. kun me muut ollaan ikään kun vähän ooteltu,
38. tekeeks, tekeeks ne nyt jotain vai pitääkö tässä ehdottaa jotain.
39. Mutta nää nyt on niinku tekee niitä päätöksiä
40. työkseen niin ne niinku ne tunkee sieltä sillä tavalla
41. niinku vähän niinku jyrääkin tätä muuta mun mielestä.

Ryhmän jäsen tuo puheenvuorossaan esille oman havaintonsa ryhmän toiminnasta ja päätöksenteosta. Puheenvuorollaan hän sekä reflektoi ryhmän toimintaa (rivit 30-38) että ilmaisee johdolle avoimesti kritiikkiä (rivi 41) . Tämä on tulkittavissa sellaiseksi uskallukseksi puhua, johon konsultit haastoivat ryhmää edellisenä päivänä. Tällöin he kyseenalaistivat sen, kestääkö ryhmä avointa keskustelua. Tähän kyseenalaistukseen palataan seuraavassa puheenvuorossa:

42. A4: Mutta toisaalta on tää taas ollu semmonen ilmapiiri, että tää on
43. pelkästään edistäny sitä, että me muutkin uskalletaan aukasta suumme
44. A3: niin joo
45. A4: että täällä on niinku puitteet siihen.
46. A3: [?]

Ryhmän jäsenet (A4 ja A3) tuovat esille sen, miten valmennusjaksolla syntynyt ilmapiiri on tehnyt mahdolliseksi työympäristöön verrattuna rohkeamman puhumisen. Tämä merkitsee ryhmän jäsenten tulkitsemana uudenlaista vastuuta jokaiselle:

47. A4: Että siinä mielessä jos ei oo sitä suuta aukassu niin sitten saa syyttää vähän
48. itteensä
49. A3: niin kyllä se on ihan totta.

Ryhmän jäsenet tuottavat keskustelussa uuden merkityksen: avoimeen puhumiseen uskaltautuminen ei ole ryhmästä kiinni vaan jokainen on vastuussa omien ajatustensa kertomisesta. Huomattavaa on myös keskustelun sävy: se ei jätä ulkokohtaista vaikutelmaa vaan pikemminkin osoittaa ryhmän lähteneen itsereflektiiviseen työhön.

Edellä kuvatut keskustelut kuvaavat kaiken kaikkiaan sitä, miten eri tavoin kielen resursseja hyödyntäen konsultit rakensivat haastamisen tilannekontekstia keskusteluihin. Vaikka asiakas ei ensivaiheessa osallistunut näihin konsulttien kahdenvälisiin keskusteluihin, niissä luotu tilannekonteksti näytti välittyvän asiakkaana olevan ryhmän omaan puheeseen. Ryhmän jäsenten keskustelut voi tulkita siten, että he pyrkivät vastaamaan konsulttien strategisesti virittämään haasteeseen. Strategia näyttää toimivan siten, että ryhmä jatkaa konsulttien virittämää keskustelua vieläpä konsulttien tuottamassa keskustelukehyksessä. Ryhmä hyväksyy ja samalla vahvistaa puheessaan konsulttien tarjoamia arvostuksia, kuten omista kokemuksista ja ryhmän sisäisistä asioista puhumisen arvostuksen.

7.5.3. Mielen luominen asiakkaan esittämälle kritiikille (N2 659-755 / 983)

Kolmas analyysinäyte on valmennuksenjälkeisestä neuvottelusta, jonka pitämisestä johtaja, päällikkö ja konsultit sopivat aiemmassa, valmennusjaksoa edeltävässä neuvottelussa. Tuolloin sovittiin, että valmennuksen jälkeen järjestetään toinen tapaaminen, jossa arvioidaan toteutunutta valmennusta. Paikalla ovat samat henkilöt kuin aiemmasakin neuvottelussa ja se pidetään samassa paikassa, konsultin tiloissa.

Neuvotteluajasta suurin osa käytetään keskusteluun siitä, mitä ajatuksia valmennusjakso oli asiakkaassa herättänyt. Päällikkö ja johtaja tuovat esiin itsensä ja ryhmän kannalta merkitykselliseksi koettuja asioita. He kertovat olevansa valmennukseen pääosin tyytyväisiä. Kuitenkin valmennuksessa oli elementtejä, joista saadun hyödyn he kyseenalaistavat:

1. Jo: Se mitä piti sanoo siitä, siitä tota jaksottamisesta, niin jotenkin tuntuu
2. siltä nyt tällä lyhyellä kokemuksella, et, et oikeestaan se niin kun se homma
3. alko vasta siitä, kun me lähettiin kävelen liikkeelle sinne Mäkelän kämpälle
4. Kaikki sitä ennen niin, en mä tiedä mitä siitä niin kun opiks tuli.

Puheenvuorollaan johtaja viittaa valmennusjakson ensimmäisen päivän työskentelyyn, johon sisältyi ryhmänä kulkemista, ensin resiinoilla, sitten autoilla ja kumiveneillä ja lopuksi metsässä kävelen. Hän asettaa puheenvuorossa itsensä positioon, jossa hän ei

julistaudu valmennuksen ammattilaiseksi (”tällä lyhyellä kokemuksella”, rivi 2) vaan kuvaa itsensä asiakkaana, joka ei näe tai ymmärrä (”tiedä”, rivi 4) minkä vuoksi illalla alkanutta maastovaellusta edelsi monimuotoinen eri kulkuneuvojen käyttö (joista aiheutuneet kustannukset tulivat tämän maksettaviksi). Puheenvuoro asettaa konsultin selontekijän positioon. Konsultti reagoikin johtajan luomaan asetelmaan:

5. K: Joo. Tää on tärkeä kysymys
6. Jo: Niin
7. K: mitä, mitä opittiin siis ihan tästä
8. Jo: Niin siitä
9. K: toteuttamisesta ja
10. Jo: siitä sitä ennen, niin mä en kyllä keksi, et, et mitä,
11. mitä me niin kun siitä opittiin

Konsultin puheenvuoro alkaa vastakäilyllä (”joo”), jota seuraava kommentti (rivi 5) ilmaisee, että konsultti pitää asiakkaan esiin ottamaa kysymystä keskustelun arvoisena. Asetelma, jossa asiakas esittää asiaa pohdiskelevan kysymyksen ja jota konsultti rohkaisee luo vastaanottamisen tilannekontekstia. Samalla konsultti luo arvostusta: konsultin toimintaa koskevan kysymyksen esiin ottaminen on sallittua. Tässä tilannekontekstissa konsultti ei kuitenkaan asetu hiljaisen kuuntelijan asemaan vaan pyrkii vaikuttamaan siihen, miten asiakkaan esiintuoma kysymys muotoillaan. Johtajan kysymyksen suuntautua siihen, mitä asiakas oppi iltaa edeltäneestä toiminnasta (rivi 4), muotoilee konsultti tekemällään määrittelyllä kysymyksen koskemaan valmennusjakson toteuttamisesta saatuja oppeja (rivit 7-9), siis asiakkaan ja konsultin yhteistä oppimista. Tällä tavoin konsultti virittää keskusteluasetelmaa myös yhdessä tekemisen tilannekontekstin suuntaan. Asiakas ei kuitenkaan yhdy konsultin tekemään määrittelyyn vaan toistaa kysymyksensä samassa muodossa (rivit 10-11). Lauseyhteydessä asiakkaan käyttämä ilmaisu ”me niinku siitä opittiin” ei viittaa yhdessä konsultin kanssa tapahtuvaan oppimiseen vaan asiakasryhmän oppimiseen. Asiakas luo konsultille lisää selon tekemisen painetta. Tässä tilanteessa toinen konsulteista lähtee pohtimaan asiakkaan esittämää kysymystä:

12. K2: Ehkä, ehkä kysymys on siitä, että mihin tarvittiin sitä, että menttiin
13. ensin resiinalla ja ajettiin maastoautoilla ja menttiin, laskettiin koskia.
14. Mitä se toi sellasta siihen, että se maastovaellus onnistu juuri niin
15. kuin se onnistui?
16. Koska se oli sitä prosessia, jolla me niin kun päästiin siihen

Puheenvuoron ensimmäinen lause (rivit 12-13) määrittelee asiakkaan ilmaisemaa kysymystä uudelleen. Se, minkä hyötyä asiakkaan on vaikea nähdä, on konsultin tekemässä määrittelyssä oleellinen osa prosessia. Tätä määrittelyä hän vahvistaa sekä kysymyksellä (rivit 14-15) että selonteolla (rivi 16). Konsultti ei siis vastaa asiakkaan kysymykseen siitä, mitä tämä oppi vaellusta edeltäneellä osuudella, vaan liittyy asiakkaan kysymyksen laajempaan yhteyteen. Toinen konsultti tulee kollegansa tueksi jatkaen (rivillä 16) esitettyä selontekoa:

17. K: [Ja, ja, ja] mä aattelen samalla niin, että, että olisiko se toiminut niin, et
 18. me oltaisiin suoraan lähetty kävelemään. Et siinä oli semmonen merkitys,
 19. että se niin kun tavallaan valmisti sitä ryhmää.

Konsultin puheenvuoro pyrkii vahvistamaan edellä esitettyä asian määrittelyä. Puheenvuoroillaan konsultit luovat keskustelukehyksen, jossa yhteinen huomio suuntautuu mielen luomiseen sille, mihin vaellusta edeltänyttä osuutta tarvittiin. Konsultti jatkaa puheenvuoroaan:

20. Se toi myöskin tavallaan tän Projektin mulla on mielikuva, semmonen
 21. metafora tästä Projektista, että lähetään menemään niinku niitä kiskoja
 22. pitkin ja tavallaan alussa on selkeätä. Ja mitä pitemmälle mennään niin
 23. sen vaativammaksi käy; autokyyti loppuu ja jokaisen käveltävä omin
 24. jaloin ja vähän enemmän tarvitaan yhteistyötä. Tavallaan se, että, että
 25. (Projektiin lähtijät) niin ekaks pääsee vähän kyydillä
 26. Jo: [mm]
 27. K: pienissä porukoissa
 28. Jo: [mm]
 29. K: tehdään projektityötä ja muuta semmosta ja, ja tota vasta niin kun
 30. loppua kohti se menee yhä konkreettisemmaks väännöks ja tämmöseks,
 31. jossa vaaditaan todella henkee ja ongelmanratkasuja ja jossa on
 32. pieniä palkintoja ja sitten jos niitä osataan hyödyntää (?)

Puheenvuorossaan konsultti jatkaa mielen luomista asiakkaan esittämään kysymykseen liittyen. Samalla hän tarjoaa uutta jäsenystä (mieltä) asiakkaalle: valmennusjakson tapahtumat tarjoavat metaforan asiakkaan projektin vaiheisiin:

siinä missä asiakkaan projektissa on alussa ollut selkeämpää, toimittiin valmennuksessakin ensin valmiiksi määritellyissä puitteissa, resiinoilla raiteita pitkin edeten (rivit 20-21). Edetessään itse projekti on kuitenkin käynyt vaativammaksi ja samoin valmennuksessa liikkuminen muodostui tiiviimpää yhteistyötä vaativaksi, ensin maastoautoilla toteutetuksi ryhmäsuunnistukseksi ja lopulta vaellukseksi. Johtajan ilmaisemat vastakäyt (rivit 26,28) antavat aiheen olettaa asiakkaan punnitsevan konsultin tekemää mää-

rittelyä. Konsulttien aktiivisuus puheenvuorojen käyttäjinä muuttaa myös tilannekontekstia ohjatun toiminnan suuntaan: asiakkaasta tulee kuuntelija ja konsultista keskustelun aktiivisempi osapuoli, eräänlainen tilannejohtaja. Tätä tilannekontekstia luo myös konsultin seuraava puheenvuoro:

33. K2: Mä luulen, että semmonen et jotenki jos tulikin tän
 34. opitun ja koetun siirtäminen käytäntöön on semmonen, mikä olis hyvä
 35. mul olis semmonen niin kun halu tehdä sitä tämän ryhmän kanssa vielä.
 36. Jotenkin tän työstämistä, että mitä kaikkea se resiinan ajaminen ja autoilla
 37. ajaminen, kun jollain on karttoja ja jollain on vain ohjeita
 [...]

 41. mitä mitä kaikkea se työn niinku työn kannalta merkkää se,
 42. et erilaiset todellisuudet ja erilaiset (karttojen)

Puheenvuorossaan konsultti tekee johdattavan puheenvuoron (rivi 33) säestämänä asiakkaalle ehdotuksen (rivit 34-35) työskentelyn jatkamisesta ryhmän kanssa. Tätä ehdotusta hän selventää selonteolla (rivit 36-42), jossa asiakkaan alun perin esittämä kysymys saa jälleen uuden muotoilun: kysymys on siitä, että ryhmän kanssa ei riittävästi ”työstetty” alun tapahtumia ja niiden merkitystä projektiryhmän ”työn kannalta” .

Nyt asiakas kommentoi konsultin käyttämiä puheenvuoroja:

43. Jo: (Tota mä en hiffannu)
 44. K2: (miten se käytännössä)
 45. P: Mä en oikeestaan tossa, kun sanoit, että te olitte suunnitellu sitä tolla lailla
 46. niin mä en Team Ahma sanonnan mukaan mä en, mä en oikeen hokassu sitä
 47. K: [mm]

Asiakkaan molemmat puheenvuorot osoittavat, että konsultin edellä tekemä kysymyksen uudelleen muotoilu oli asiakkaan kannalta mieltä luova. Toinen tulkintamahdollisuus asiakkaan puheelle olisi se, että tämä ei ymmärtänyt konsulttien edellä käyttämistä puheenvuoroista mitään. Puheenvuoron tarkastelu koko keskustelun kontekstissa puhuu kuitenkin ensimmäisen tulkinnan puolesta. Asiakas kertoo, ettei aiemmin ”hiffannut” eikä ”hokassut” näkökulmaa, jonka konsultti tilanteeseen nyt toi. Konsultti puolestaan ilmaisee asiakkaalle vastakaikua (rivi 47) tukien asiakkaan puheenvuoroa, joka jatkuu ryhmän jäseniltä saadun palautteen kuvaamiseen konsultille:

48. P: tai en ole hokassu, että tällä tavalla niin kun oli siinä tarkotusta,
 49. että sehän oli niin kun, okei sillä resiinalla oli kiva mennä.
 50. Ne kommentit on tuolla niin kun samat, et sil oli kiva mennä, se oli ihan

51. hauska homma kokeilla sitä (?).
 52. Jo: [(jos ei ollu aikasemmin kokeilu)]
 53. P. Niin sitten se auto-homma niin se ei saanu hirveesti pisteitä.
 54. Se oli jotkut sano, et se oli jopa tylsä
 55. K: Joo.
 56. P: et niin kun istua niitten kärryssä. Koska ei siellä, siel ei ollu
 57. ihmeesti haasteita. Me istutaan joka päivä autoissa ja
 58. K: Joo
 59. P: okei se suunnistus oli, oli niin kun semmosta, et siinä haettiin vähän sitä,
 60. mut se ei oikein jääny mieleen ihmisille.
 61. K: Joo.
 62. P: Niin sitten oli se koskenlasku vielä, niin sitä ne sano kanssa,
 63. et se oli ihan kivaa kokeilla, kun et ei ollu ennen.
 64. K: mm
 65. K2: mm
 66. P: Mut siitä jäi niin kun semmonen kuva, että ne ei saanu sitä,
 67. sitä funktiota niin kun ei ymmärretty siinä
 68. K: Kyllä kyllä, joo

Päällikön edellä käyttämät puheenvuorot ovat eräänlaista jatkoa sille, mistä johtaja aloitti keskustelun. Ne kuvaavat asiakkaan tyytymättömyyden kokemusta osaan valmennusjakson tapahtumista. Näiden puheenvuorojen aikana konsultti puolestaan asettuu kuuntelijan positioon osoittamalla hyväksyntää ilmaisevaa vastakaikua päällikön kerrokselle (rivit 55, 58, 61, 68), jota johtaja lyhyesti täydentää (rivi 52). Keskusteluasetelma rakentuu vastaanottamisen tilannekontekstin mukaiseksi. Päällikön viimeinen lause (rivit 66-67) toiminnan funktion ymmärtämisestä on ymmärrettävissä tämän käyttämän aiemman puheenvuoron perusteella (rivi 46) siten, että hän itse nyt ymmärtää vaellusta edeltäneen toiminnan funktion, mutta ryhmältä tämä ymmärrys puuttuu. Yhteisen ymmärryksen muotoutumista konsulttien ja johdon välille tukee konsultin puheenvuoro, jossa tämä jatkaa valmennusjakson toiminnan erittelyä ajankäytön näkökulmasta:

68. K: Kyllä, kyllä joo. Tässä tulee juuri se, että mitä me ois voitu tehdä siellä
 69. enemmän oli juuri tämä, juuri tätä purkamista, joka me sit kuitenkin valittiin,
 70. et kuitenkin käytetään näihin suhteiden tutkimiseen aika,
 71. joka oli oikeestaan varattu tälle purkamiselle, et (mietittäisiin),
 72. että onkos Projektissa tilanteita, et on vähän niin kun tylsää istuskelua (ja
 73. muuta) mielenkiintosta. Et mitä se on se autossa istuskelu tälle niin kun
 74. Projektin kannalta, et miten se muistuttaa ja miten se muistuttaa Projektia,
 75. että kukaan ei näe kokonaisuutta, et on vaan niin kun palasia
 76. P: [mm].
 77. K: ja niitä pitäis kyetä kuitenkin integroimaan yhteen

Puheenvuorossaan konsultti kommentoi (rivit 68- 71) valmennusjakson aikana tehtyä ajankäytön valintaa itsekriittiseen sävyyn. Toisen päivän aikaa käytettiin ”suhteiden tutkimiseen” vaikka tämä aika oli alun perin tarkoitettu juuri ensimmäisen päivän ”purkamiselle”. Konsultin puheenvuoro osoittaa, että asiakkaan ihmettely ajankäytöstä on otettu vakavasti ja että aikaa olisi voinut käyttää toisin. Samalla se rakentaa keskusteluun yhdessä tekemisen tilannekontekstia: tehtyä ajankäytön valintaa voidaan tarkastella yhdessä kriittisesti ja siitä voidaan oppia. Loppuosa puheenvuoroa (rivit 71- 77) on selontekoa sille, minkä kysymysten pohtimiseen aikaa olisi tuolloin käytetty. Tällä konsultti vielä vahvistaa jo aiempaa mielen luomistaan; valmennuksessa tylsiä hetkiä tulisi tarkastella projektin resurssien käytön ja ryhmän jäsenten yhteistyön näkökulmasta. Keskustelu jatkuu:

78. K2: [kukaan ei näe kokonaisuutta]

79. K: kuitenkin on pystyttävä tekemään valinnat, et mihin mennään ja

80. mitä päätöksiä tehdään. Sehän on tässä se (?)

81. Jo: [Niin sehän se]

82. K: [jutun juoni]

83. K2: Eri ihmisillä on erilaiset kartat ja ne näkee vaan osan kokonaisuudesta.

84. P: Ne näkee osan näin

85. K2: [mm]

86. P: niin kun mennään näin päin niin ne näkee sen pienen palasen, mutta

87. toisaalta ne näkee näinkin päin, näkee niin kun semmosen, semmosia palasia

88. K: Joo.

89. Jo: Näin on.

Konsultit yhdessä jatkavat (rivit 78-80) mielen luomista sille, mitä valmennusjaksolla tapahtui silloin kun asiakkaan alkuperäisen ihmettelyn mukaan oppimista ei tapahtunut: autoilla suunnistaminen oli tilanne, jossa kukaan ei nähnyt kokonaisuutta. Konsultit edelleen rinnastavat tämän tilanteen Projektissa työskentelyyn, jossa niin ikään on tehtävä valintoja ja päätöksiä etenemisestä. Johtajan kommentti (rivi 81) on ele siihen suuntaan, että hän hyväksymässä konsulttien esittämän rinnastuksen mielekkyyden. Konsultin täydentävän replikoinnin muodossa osoittama vastakaiku (rivi 82) luo näistä kahdesta puheenvuorosta eräänlaista oivallusta (”sehän se on jutun juoni”, rivit 81-83). Yhdessä tekemisen tilannekonteksti vahvistuu seuraavien puheenvuorojen myötä, joissa ensin toinen konsultti (rivi 83) jatkaa toisen konsultin edellä aloittamaa kuvausta ja jota puolestaan asiakkaan päällikkö jatkaa (rivi 84-87) konsultin vastakaikujen tukemana (rivi 85, 88). Myös johtaja ilmaisee tukensa syntyneelle näkemykselle (rivi 89), jonka

artikuloinnissa lopulta asiakkaasta tulee aktiivinen osapuoli. Yhteinen oivallus on tapahtunut.

Kaiken kaikkiaan edellä kuvattu keskustelu siis alkoi asiakkaan kyseenalaistaessa valmennusjaksolla tapahtunutta ajankäyttöä. Konsulttien strategiaksi tässä tilanteessa muodostui kysymyksen uudelleen määrittely yhdessä tekemisen tilannekontekstista käsin. Strategia ei kuitenkaan toiminut suoraa tästä tilannekontekstista käsin vaan vaati rinnalleen myös ohjatun toiminnan tilannekontekstia, josta käsin konsultit saattoivat painokkaammin tuoda esille omia näkökulmiaan. Näiden tilannekontekstien puitteissa konsultit loivat sellaista keskustelukehystä, jossa asiakkaan kritiikin sisällölle voitiin luoda mieltä. Tämä strategia toimi lopulta siten, että asiakas hyväksyi tämän keskustelukehyksen ja sen puitteissa konsulttien tarjoaman tulkinnan tilanteesta. Vieläpä niin, että lopulta asiakas itse verbalisoi tilannetta konsultin aloittamalla tavalla. Itse neuvottelutilanteen jatkuessa asiakas ja konsultti lopulta sopivat työskentelyn jatkamisesta ryhmän kanssa vaikka alkuperäinen suunnitelma oli päättää yhteinen hanke tähän valmennusta arvioivaan neuvotteluun.

8. POHDINTA

8.1. Tutkimuksen tuloksista

Tämän tutkimuksen tuloksena olivat seuraavat havainnot organisaatiokonsultin kielellisestä toiminnasta:

1. Organisaatiokonsultointi on kielellisesti monimuotoista toimintaa. Konsultti ei käytä kieltään esimerkiksi vain vastausten tai ohjeiden antamiseen asiakkaalle vaan toimii kielen eri resursseja käyttäen tavalla, jossa vastavuoroisuus asiakkaan puheen kanssa on keskeistä. Tässä vastavuoroisessa kielenkäytössä konsultin puheesta on erotettavissa useita erityyppisiä puhumisen muotoja. Nämä puhumisen muodot erottuvat toisistaan sen suhteen, mihin keskustelutilanteen tuottamiin vaatimuksiin ne vastaavat tai mitä keskustelutilanteen mahdollisuuksia ne pyrkivät aktualisoimaan. Puhumisen muodot esiintyvät keskustelussa paitsi erillisinä myös usein toisiinsa limittyvinä.

2. Paitsi että konsultin puhe palvelee tiettyjä välittömiä päämääriä (kuten tiedonhankintaa), se myös tuottaa erityisiä seurauksia keskustelussa. Nämä seuraukset syntyvät konsultin käyttäessä puhumisen muotoja tilannekohtaisesti eri tavoin ja hänen liittäessään niitä toisiinsa. Keskustelussa konsultti yhtäältä rakentaa erilaisia tilannekonteksteja, joissa sekä konsultti että asiakas tulevat asetetuiksi erityisiin vuorovaikutuspositioihin. Toisaalta näiden kontekstien kautta konsultti rakentaa sellaisia keskustelukehyksiä, joista käsin asioita voidaan keskustelussa ottaa puheeksi, painottaa ja tulkita eri tavoin.

3. Konsultin kielellinen toiminta on kuvattavissa käsitteellisen mallin avulla. Tätä mallia voidaan hyödyntää keskustelutilanteiden analysoimisessa.

4. Konsultin kielellinen toiminta on nähtävissä strategisena toimintana: ”virittämällä” keskustelun myötä erilaisia tilannekonteksteja ja tuottamalla erilaisia keskustelun ke-

hyksiä konsultin voi nähdä pyrkivän konsultoinnissa tiettyihin päämääriin, myös sellaisiin, jotka eivät välttämättä ole asiakkaan artikuloimia tavoitteita. Strategiset päämäärät muodostuvat keskustelun kulun myötä ja ne ovat saavutettavissa vain asiakkaan kanssa käytävän keskustelun kautta.

Tutkimustuloksilla on yhtymäkohtia muiden, organisaatioiden kielen käyttöä tai konsultointia, selvittäneiden tutkijoiden havaintoihin. Tutkimustulokset tukevat Jacksonin (1996) esittämää ajatusta konsultin vaikutuksesta asiakkaan identiteettiin. Tulokset ovat sopusuunnassa myös Clarkin ja Salamanin (1996) havaintoihin siitä, että konsultointi on prosessi, jossa konsultti toimii selityksen antajana tapahtumille sekä suunnannäyttäjänä käytännön toiminnalle. Tämä tutkimus kuitenkin laajentaa kuvaa siitä, mitä konsultoinnissa tapahtuu: identiteetinluomisen, selityksenantamisen ja suunnannäytön ohella siinä luodaan asiakkaalle arvostuksia ja vastuullisuutta. Tämä tutkimus kuvaa lisäksi sitä, miten tämä prosessi diskursiivisesti tapahtuu.

Clarkin ja Salamanin (1998a) esittämää vertausta konsultista dramaturgina voi pitää osuvana. Tämän tutkimuksen pohjalta tätä metaforaa voi kehittää tarkastelemalla konsulttia ja asiakasta yhdessä erilaisissa dramaturgisissa rooleissa toimijoina. He ovat toistensa vastanäyttelijöitä siinä mielessä, että molemmilla on draaman edetessä aina jokin *positio* suhteessa toiseen ja koko draama etenee tämän suhteen puitteissa.

Molemmilla on rooli myös lavastajana; keskustelun kautta tilannekonteksteja tuottamalla he verhoavat draaman näyttämöä jatkuvasti tehden siitä milloin sotatantereen, milloin aateliskodin. Molemmat ovat myös näytelmän käsikirjoittajia siinä suhteessa, että tarinan juoni muodostuu niiden keskustelukehysten puitteissa, joiden tuottamiseen he yhdessä osallistuvat. He ovat toisilleen myös yleisö, joka osoittaa suosiotaan tai välipitämättömyyttään. Tuottaessaan yhteisen draaman he samalla tuottavat sitä sosiaalista todellisuutta, jossa he yhdessä elävät.

Tutkimustuloksia voidaan tarkastella Marshakin (1998) esittämän jäsenyyksen valossa, jossa organisaation puheesta on erotettavissa sekä välineellisiä, kehystäviä ja ja mytopoeettisia funktioita. Konsultoinnin kontekstissa voidaan tässä tutkimuksessa identifioitujen puheen muotojen ajatella edustavan välineellistä puhetta: ne tähtäävät keskustelussa käytännöllisiin päämääriin kuten asioiden selvittämiseen, tietojen välittämiseen ja

yhteistyön eteenpäin viemiseen. Tässä tutkimuksessa tunnistettujen konsultin kielen tilannekonteksteja luovien funktioiden voi puolestaan ajatella edustavan kehystävää puhetta: niillä konsultti kontekstualisoi sitä, minkä tyyppisestä toiminnasta kulloisessakin keskustelussa on kysymys. Konsultin puheen keskustelukehyksiä tuottavien funktioiden voi puolestaan ajatella edustavan mytopoeettista puhetta: näillä funktioilla konsultti välittää arvoja ja käsityksiä todellisuuden luonteesta. Konsultoinnin voi siis sanoa olevan erityistä kielellistä toimintaa, jolla konsultti vaikuttaa asiakkaansa elämään. Vaikka konsultoinnissa puhumisen ohella tehdään erilaisia asioita, kuten tässäkin analysoidussa tapauksessa, voi itse puhumisen sanoa muodostavan organisaatiokonsultoinnissa työskentelyn ytimen.

Tutkimustulosten pohjalta konstruointiin malli konsultin kielellisestä toiminnasta. Tämä malli tiivistää sen, mitä konsultoinnissa yhden tapauksen perusteella kielenkäytön tasolla tapahtuu. Samalla se painottaa konsultin kielellisen toiminnan kontekstisidonnaista luonnetta. Parhaimmillaan esitetty malli tarjoaakin konsultointia jäsentävän välineen. Kuitenkin se myös yksinkertaistaa asioita. Se ei esimerkiksi huomioi sitä, millä tavoin tuotetut keskustelukehykset heijastuvat takaisin tilannekonteksteihin. Luultavaa kuitenkin on, että juuri näin tapahtuu. Keskustelukehysten myötä synnytyt tulkinnat eivät jää ”ilmaan” vaan heijastuvat koko yhteistyöasetelmaan. Voi esimerkiksi olettaa, että sikäli kun keskustelu tuottaa asiakkaan vastuullisuuden lisääntymistä, se näkyy myös siinä, millaisiin positioihin (tilannekonteksteihin) asiakas keskustelussa pyrkii. Malli jättää tarkemmin kuvaamatta myös sen, millä tavoin erilaiset keskustelukehykset liittyvät toisiinsa. Vaikka tämä tutkimus ei tarkastelekaan tätä puolta, on oletettavaa, että mallissa esitetyt keskustelukehykset kytkeytyvät toisiinsa. Jos esimerkiksi keskustelu tuottaa arvoa asiakkaan itsensä tekemille kehitysponnisteluille (mihin konsultoinnin alkuasetelma ei aina houkuttele) vahvistaa tämä luultavasti myös asiakkaan vastuullisuutta yhteistyössä. Uuden mielen syntyminen jollekin ristiriitaiseksi koetulle asialle luultavasti myös synnyttää toimijuutta asian suhteen. Siksi malli on elävään elämään nähden keinotekoinen. Se erottelee asioita, jotka kietoutuvat monin tavoin toisiinsa. Se pyrkiikin ensisijaisesti tekemään näkyväksi sitä, että konsultoinnissa tehdään puheella paljon asioita ja että puhumisella on seurauksensa. Jatkotutkimuksen tehtävänä on selvittää, miten nämä seuraukset kietoutuvat toisiinsa.

Tämä tutkimus jättää varsinaisen tarkastelun ulkopuolelle myös sen, millä tavoin mallissa esitetyt ”kontekstualisoivat tekijät” tulevat läsnäoleviksi konsultin ja asiakkaan välisessä keskustelussa. Konsultointiprosessin paremmaksi ymmärtämiseksi olisikin hyödyllistä tutkia, millä tavoin konsultoinnin rakenteelliset tekijät, keskustelutilanteiden organisointi ja erilaisten konsultoinnin työmenetelmien käyttö ovat tuottamassa tilannekonteksteja ja merkityksiä. Toteutuvathan konsultoinnin keskustelut näiden rakenteiden sisällä. Esimerkiksi ”yhteiskeskustelun” ja ”palautteenantotilanteen” voi ajatella perusasetelmansa puolesta tekevän keskustelua otolliseksi keskenään erilaisille seurauksille. Myös omat kokemukseni toteutetussa hankkeessa viittaavat siihen, että luodessaan työskentelyn struktuuria konsultti samalla luo sen lopputuloksia. Organisoimalla tilanteita konsultti samanaikaisesti tekee jotkut tilannekontekstit ja keskustelukehykset toisia mahdollisemmiksi. Näiden konsultointiin liittyvien keskustelujen kontekstualisoivien tekijöiden tarkempi tutkiminen voisi samalla rikastaa ja tarkentaa tässä tutkimuksessa hahmoteltua mallia.

8.2. Tutkimuksen toteuttamisesta ja tulosten pätevyydestä

Tutkimuksen kohteen määrittely on valintojen ja rajausten tekemistä. Tehtyjen valintojen tarkastelu onkin oleellista tutkimuksen tulosten pätevyyden arvioimisessa.

Tässä tapauksessa olen valinnut kohteekseni hankkeen, jossa olen itse mukana konsulttina. Tämä valinnan voi ajatella merkitsevän monia asioita. Työn tulosten pätevyyden osalta voi perustellusti kysyä, ovatko tulokset liiaksi sidoksissa omaan näkökulmaani konsulttina. Miten tutkijana voi tehdä uskottavia havaintoja kohteesta, jossa itse on keskeisesti osallisena? Miten välttää kohteen läheisyyden aiheuttamaa sokeutta? Tutkijan työhön tavallisesti kuuluvan välimatkan ylläpitäminen kohteeseen olisi luultavasti ollutkin helpompaa, mikäli olisin tyytynyt tutkimaan toisten tekemää työtä. Tutkijanäkökulman omaksuminen aineistoon olikin minulle prosessi, jossa oman puheen lukeminen johti ensin kriittisiin ajatuksiin. Vasta vähitellen aloin tavoittaa uutta näkökulmaa:

”[...] ei tätä tahdo jaksaa lukea: näen vain itseni tekemässä virheitä tai ainakin käymässä kovin keskinkertaista jutustelua” (Tutkimuspäiväkirja 21.6.99)

”Minua häiritsee vielä se, että lukiessani tekstiä välillä tekemäni konsultointi vaikuttaa niin kehnolaatuiselta. Puhun ikään kuin asiakkaan ohitse [...]” (Tutkimuspäiväkirja 8.7.99)

”[...] Minulla on jotenkin kummallinen suhde tähän aineistoon. Ikään kuin se olisi aineisto, josta ei saisi paljoa irti. Niin tavanomaista keskustelua! Mutta eikö juuri aineiston tavanomaisuus voisi olla tässä mielenkiintoista. Millä tavalla tavanomaiselta tuntuvassa keskustelussa merkityksiä tuotetaan? Mitä konsultointi on silloin kun se ei tunnu hurmaavalta tai erityisen menestykselliseltä?” (Tutkimuspäiväkirja 17.8.99)

Tutkimuspäiväkirjan ohella tutkijanäkökulman saamista aineistoon edisti se, että paneuduin laadullisen aineiston analyysiin tehtyyn tietokoneohjelmaan - se helpotti aineiston systemaattista tutkimista ja auttoi pitäytymään johdonmukaisessa etenemistavassa. Olen tässä raportissa pyrkinyt myös kuvaamaan analyysityöni etenemistä tutkimuksen aikana (esim. luku 6.3), jotta myös lukija voisi arvioida tutkijaposition saavuttamisen uskottavuutta. En silti usko, että läheinen suhteeni aineistoon olisi pelkkä haitta, se voi merkitä myös etua. Ainakin tunnen aineiston osallistujan näkökulmasta. Tämänkaltainen asetelma ei liene kvalitatiivisessa tutkimuksessa kovin poikkeuksellinen.

Oman työn valitsemista tutkimisen kohteeksi perustelee myös tiedonintressini. Työn yksi keskeinen tavoite on ollut pragmaattinen, oman ammatillisen pätevyyden kehittäminen. Tässä suhteessa tutkimuskohteen valinta lienee perusteltu.

Tässä työssä tarkastelun rajaaminen koskemaan konsultin puhetta ei ole pulmaton valinta. Analyysin tekemisessä konsultin puheesta on se vaara, että tarkastelussa irrottaudutaan liikaa asiakkaan puheesta, ikään kuin konsultin ja asiakkaan puhe olisivat toisistaan erillisiä. Kielellisesti syntyvä todellisuus voi näin tarkasteluna näyttäytyä yksinomaan konsultin tuottamana eikä yhteisesti tuotettuna. Tosiasiallisesti konsultin ja asiakkaan puhe kuitenkin tuottavat toisensa kuten mm. Sturdy (1997) on tuonut esille. Kun konsultin puhetta kuvataan, näyttäytyy keskusteluissa toteutuva kielenkäyttö kuitenkin helposti ”yksiäänisenä” (vrt. Keenoy ym., 1997). Perusvalintani tämän vaaran välttämiseksi on ollut tutkia konsultin puhetta sen luonnollisessa ympäristössä, keskustelussa asiakkaan kanssa. Kuitenkin näen yksiäänisyyden vaaran liittyvän erityisesti

ensimmäiseen analyysivaiheeseen (luku 7.2.), jossa konsultin puhetta eräällä tavalla pilkottiin osiin kontekstin jäädessä vähemmälle huomiolle. Katson kuitenkin huomioineeni moniäänisyyden näkökulman paremmin analyysin seuraavissa vaiheissa (luvut 7.3., 7.4.), joissa olen pyrkinyt konsultin puheen tarkasteluun kontekstissaan. Tällöin olen ottanut analyysieni lähtökohdaksi konsultin dialogit asiakkaan kanssa. Dialogien ottamista kielenkäytön tutkimisen lähtökohdaksi onkin pidetty suositeltavana, jotta välttäisiin liian yksiaäniseltä lähestymiseltä, jossa todellisuus nähtäisiin vain yhden keskusteluosapuolen tuottamana (Grant, ym. 1998).

Dialogien valinta tutkimuksen kohteeksi on sekin rajaus, jolla on tässäkin tutkimuksessa seurauksensa. Keskusteluepisodien analyysissa jää helposti tarkastelun ulkopuolelle muiden mahdollisten keskustelua ympäröivien tekijöiden vaikutus. Esimerkiksi Vuori (1997) on tuonut esiin organisaatio- ja toimialakulttuurin kielen heijastumisen organisaation jäsenten keskinäiseen puheeseen. Näin ollen voi kysyä, missä määrin konsultin ja asiakkaan keskusteluissa eri tavat puhua sekä niissä syntyvät merkityksenannot ovat vain heidän itsensä kyseisessä tilanteessa tuottamaa ja missä määrin ympäröivät diskurssit ovat mukana näissä dialogeissa. Tässä tutkimuksessa tehdyt analyysit eivät tarkastele näitä ympäröiviä diskursseja. Samalla jää vastaamatta se, miten juuri kyseinen organisaatio muovasi konsultin toimintaa hankkeessa.

Näin ollen se, mitä Keenoy ym. (1997) tähdentävät puhuessaan intertekstuaalisen analyysin puolesta, toteutuu vain osittain. Tekstin analyysissä kyllä huomioidaan se diskurssiivinen käytäntö, jossa se on tuotettu, mutta sen analyysiin ei sisällytetä laajemmin asiakkaan organisaation tarkastelunäkökulmaa. Tästä näkökulmasta luovuin puhtaasti siksi, että katsoin sen tutkimuskysymysteni kannalta toisarvoiseksi ja koska tutkimusaineisto itsessään tuntui kylliksi kompleksiselta haltuunotettavalta.

Tutkimusaineiston analyysissa tehdyt valinnat ovat niin ikään keskeisiä tutkimustulosten luotettavuuden arvioinnin kannalta. Tässä suhteessa ensimmäinen kritiikin kohde on suoritettu aineiston koodaus. En väitä, että suorittamani koodaus olisi ainut mahdollisuus organisoida aineistoa, se osoittautui kuitenkin yhdeksi mahdolliseksi tavaksi tehdä se. Koska koodaaminen on kaiken kaikkiaan tulkinnanvaraista työtä, se pakotti myös tekemään kompromisseja. Päädyinkin koodauksessani kuvaamaan tulkinnanvaraisia kohtia kahdella tai vieläkin useammalla koodilla. Se, että olen tehnyt koodauksen itse

eikä sitä ole ollut mahdollista aineiston laajuudenkaan vuoksi testata muilla panee kysymään koodauksen reliabiliteettia: olisiko toinen tutkija päätenyt samoilla koodeilla samoihin määriin? En ole kuitenkaan käyttänyt koodeista tekemiäni määrällisiä laskelmia muuta kuin tätä aineistoa kuvaavina ilmaisuina. En ole tehnyt pidemmälle meneviä johtopäätöksiä koodien määrällisen esiintymisen tai koodimäärien keskinäisten suhteiden pohjalta. Puheen muotojen erottelu ei tässä tutkimuksessa ole myöskään ollut varsinainen päämäärä. Puheen muotojen tunnistaminen sen sijaan auttoi minua työskentelyssä etenemisessä ja uuden kysymyksen muotoilussa: jos kerran puhe rakentuu tämänkaltaisista elementeistä, niin mihin tarkoituksiin näitä elementtejä kulloinkin käytetään? Koodaustyö on ollut aineiston analyysissä eräänlainen välivaihe, joka on organisoinut aineistoa ja jonka pohjalta olen voinut edetä tarkempaan analyysiin, tässä tapauksessa konsultin puheen seurausten tutkimiseen. Koodausta pidetäänkin olennaisena ja usein välttämättömänä osana aineistolähtöistä tutkimusta, mutta varsinainen ydin on kuitenkin teoreettisessa työssä, siinä, miten tutkija käsitteellistää tulkintojaan kohteestaan (Silvonen & Keso 1999).

Pyrkimyksenäni olikin edetä siten, että aineisto saisi tehdä vaikutuksensa tutkimuksen etenemiseen. Silvosta ja Keso (1999, 95) lainatakseni pyrkimykseni oli päästä vuoropuheluun aineiston kanssa tavalla, jossa voisin ”kuulla sellaistaakin, mistä tutkimuksen alussa ei vielä oltu selvillä”. Analyysityöskentelyni ei luultavasti kuitenkaan edennyt puhtaan aineistolähtöisesti. Työskentelytavassani yhdistyy nähdäkseni yhtäältä pyrkimys käsitteellisen mallin luomiseen aineistosta käsin ja toisaalta pyrkimys ymmärtää aineistoa muilta omaksumieni käsitteiden kautta.

Tyytyminen sanatarkkaan aineiston litterointiin merkitsi tässä tutkimuksessa sitä, että monet keskustelujen mikrotason ilmiöt rajautuivat tässä tutkimuksessa tarkastelun ulkopuolelle, havaintojen ulottumattomiin. Tällaisia ovat esimerkiksi puheen tauot ja hiljaisuudet, päällekkäin puhumiset ja keskeyttämiset, puheen rytmi ja painotukset. Päädyin käyttämäni tarkastelutasoon mm. sen vuoksi, että näin olisi mahdollisuus tarkastella koko konsultointiprosessia. Vieläkin yksityiskohtaisempi analysointi olisi merkinnyt selvän rajauksen tekemistä analysoitavien tilanteiden suhteen, jolloin tuotettua tietoa olisi vaikea yleistää edes kyseiseen konsultointi-prosessiin. Toisaalta yksityiskohtaisempi analyysi olisi voinut piirtää tarkempaa kuvaa konsultista kielen käyttäjänä.

Tutkimustulosten luotettavuuden arvioimiseksi voidaan kysyä myös Lincolnin ja Guban esittämiä (Wahlströmin, 1992 mukaan) kysymyksiä tulosten uskottavuudesta, siirrettävyydestä, käyttövarmuudesta ja vahvistettavuudesta. Hieman samankaltaisiin seikkoihin kiinnittää huomiota myös Kvale (1996) kuvatessaan validiteetin muodostumista tutkijan osoittamasta ammattitaidosta, tulosten kommunikoivuudesta sekä niiden käytännöllisyydestä.

Tulosten uskottavuuteen olen pyrkinyt vaikuttamaan ottamalla tulosten esittämisen yhteydessä runsaasti näytteitä aineistosta, jolloin lukija voi tahollaan arvioida päättelyn johdonmukaisuutta. Tulosten uskottavuutta testasin myös luettamalla tutkimuksen tuulososan työparillani ja kysymällä häneltä: miltä osin keskusteluista tekemäni tulkinnat vastaavat ja miltä osin eivät vastaa hänen käsityksiään hankkeesta sen toisena konsulttina. Tässä tapauksessa ainakin työparini vahvisti tekemäni tulkinnat omasta näkökulmastaan uskottaviksi eikä katsonut minun jättäneen tarkastelun ulkopuolelle hankkeen kannalta oleellisia asioita. Kuitenkin vasta se, missä määrin tutkimukseni tulee ammatillisessa yhteisössä (organisaatiotutkijoiden ja konsulttien parissa) ymmärrettäväksi ja keskustelua rikastavaksi, synnyttää sille ”kommunikatiivista validiteettia” (Kvale, 1996; 244-245).

Tutkimustulosten uskottavuuteen liittyy myös se, missä määrin tutkija on tarkastellut tutkimusprosessin aikana tekemiensä havaintojen uskottavuutta, missä määrin hän on kyennyt esittämään työnsä kriittisiä kysymyksiä ja missä määrin hän on kyennyt ottamaan teoreettisesti haltuun aihettaan. Tämä tutkija-ammattitaidon tason arviointi jää pitkälle lukijan tehtäväksi.

Tulosten siirrettävyys eri käyttöyhteyksiin on tapaustutkimuksen kohdalla aina erityisen pulmallinen kysymys. Tuloksia ei tietenkään voi yleistää koskemaan kaikkea konsultointia – ja kaikkia konsultteja. On syytä tähdentää, että tässä tutkimuksessa esitetty malli on kyseisen aineiston pohjalta luotu ja että se on tuotettu prosessikonsultoinnin kontekstissa. Tulosten siirrettävyyttä ei tulekaan tällaisen tutkimuksen kohdalla nähdäkseeni tarkastella niinkään yleistettävyyden näkökulmasta vaan pikemminkin pragmaattisuuden näkökulmasta. Konsultointityötä tekevä lukija voi arvioida tässä suhteessa tu-

loksia erityisesti kahdesta näkökulmasta (ks. Kvale 1996): (1) onko tässä tutkimuksessa esitetty kuvaus (malli) konsultin kielellisestä toiminnasta oman konsultointityön jäsentämisen kannalta ajateltavissa oleva ja (2) antaako malli ideoita käytännön työn tekemiseksi eri tavalla.

Tutkimustulosteni käyttövarmuutta olen pyrkinyt saavuttamaan sillä, että valitsin analyysieni kohteeksi koko konsultointiprosessin, en vain jonkin sen tapahtuvan yksittäisen tilanteen. Tutkijana tuottamani analyysitavan käyttövarmuutta lukija voi arvioida erityisesti kolmannen tulosluvun (7.4.) kohdalla, jossa aineiston pohjalta hahmoteltua mallia sovelletaan keskenään erilaisten tilanteiden analyysiin.

On vaikea osoittaa, että tämän aineiston perusteella toinen tutkija päätyisi eri analyysitapaa käyttäen vastaaviin tuloksiin. Tulosten vahvistettavuuden arviointia vaikeuttaa myös se, että organisaatiokonsultoinnin kielellistä puolta ei ole juuri tutkittu eikä tässä suhteessa ”kilpailevia” malleja ole tietääkseni esitetty. Jos näin olisi, keskustelu tulosten vahvistettavuudesta olisi rikkaampaa. Tässä tapauksessa viitataan ainoastaan runsaaseen aineistonäytteiden käyttöön. Ne voivat tarjota lukijalle mahdollisuuden harjoittaa omasta menetelmästäni poikkeavia lukutapoja.

8.3. Organisaatiokonsultoinnin ammattikäytännöistä

Tämän tutkimuksen ”hedelminä” nousee esiin joitakin kysymyksiä, jotka liittyvät toisaalta konsultoinnin ammattietiikkaan ja toisaalta organisaatiokonsultoinnin ammattikäytäntöjen kehittämisen mahdollisuuksiin.

Tutkimustulokset tuovat näkyville sen, etteivät organisaatiokonsultoinnin tilanteet ole vallan käytöstä vapaita keskustelutuokioita. Päinvastoin: konsultointi on vallan käyttöä. Tämän tutkimuksen pohjalta voi todeta, että konsultti käyttää valtaa Mälkiän (1997) kuvaamalla kolmella kielellisen vallankäytön tasolla seuraavasti: (1) jäsentäessään kielellisesti asiakkaalle esille tulevia asioita ja tapahtumia konsultti käyttää *käsitteellistä (mentaalista) valtaa*; (2) luodessaan asiakkaan toiminnalle vaihtoehtoja ja rohkaistes-

saan asiakasta tekemään eri asioita konsultti käyttää *suostuttelun valtaa*; (3) luodessaan erilaisia tilannekonteksteja mm. kehystämällä tilanteita erilaisin määritelmien tai luodessaan epäsymmetrisiä keskusteluasetelmia, joissa konsultti määrittelee osapuolten roolit ja keskustelun etenemistavan, konsultti käyttää *rakenteellista ja symbolista valtaa* suhteessa asiakkaaseensa. Vallankäytön näkökulma konsultoinnissa panee kysymään myös sitä, kenen valtaa organisaatio-konsultti kulloinkin organisaatiossa vahvistaa – ja vastaavasti kenen valta-asemia hän horjuttaa? Konsultilla on asiakkaaseensa nähden erityisessä asemassa olevana kielenkäyttäjänä suotu paljon valtaa todellisuutta koskevien kuvausten ja niihin liittyvien merkitysten tuottajana. Siksi ammattieettisistä syistä konsultin tulisi sisällyttää työhönsä vallankäytön kysymysten tarkastelua. Tätä voitaisiin edistää mm. huomioimalla konsulttien koulutuksessa kielenkäytön keskeisyys konsultin työssä ja tarjoamalla konsulteille välineitä oman puheensa seurauksellisuuden erittelyyn.

Tämä tutkimus on tuonut esiin sen, että konsultti on strateginen toimija suhteessa asiakkaaseensa. Luultavasti ajatus toimii toisinkin päin. Myös asiakas on strategi suhteessa konsulttiin. Voi olettaa, että käyttäessään konsulttia organisaation johto toimii strategisesti myös suhteessa organisaatioonsa. Voidaan kenties ajatella, konsultin käytöllä organisaation johto pyrkii vahvistamaan jotakin johtajuuden diskurssia (esimerkiksi tuen ilmaisemiseen tai ulkoisten realiteettien osoittamiseen liittyvää) jota sen on vaikea paikallisesti tuottaa mutta johon on olemassa selvä odotus joko yleisen retoriikan ja ajan hengen suunnalta (johdon tulee kyetä innostamaan, rohkaisemaan ja tukemaan ihmisiä) tai omistajien suunnalta (johdon on uskallettava tehdä markkinatilanteen mukaisia päätöksiä). Valitsemalla erilaisia konsultteja johto voi tuottaa erilaista kielen käyttöä organisaatioonsa - milloin innostamisen, milloin säästämisen. Konsultin lienee tarpeellista tunnistaa, mitä laulua hän kulloinkin toimiessaan laulaa ja mihin hänen ääntään kulloinkin käytetään.

Tämän tutkimuksen pohjalta varsinaiseksi haasteeksi nousee sellaisen konsultoinnin metodiikan kehittäminen, joka tekisi konsultoinnin kaikille osapuolille (konsultille, johdolle, muille organisaation jäsenille) näkyväksi organisaatiotodellisuuden diskursiivista rakentumista kussakin tilanteessa - konsultointitilanteet mukaan lukien. Tällaisen konsultointikäytännön harjoittaminen voisi lisätä asiakkaan ja konsultin yhteisen, yhteis-

työtä koskevan ymmärryksen rakentumista. Samalla se voisi lisätä paitsi asiakkaan pätevyyttä oman organisaationsa kulttuurin tuottajana, myös tämän valmiutta konsultin käyttäjänä. Organisaation kielelliseen toimintaan liittyvien kehittämiskäytäntöjen luominen olisi erityisesti johtajien työn kannalta tarpeellista (ks. myös Musson & Cohen, 1999).

Tämä tutkimus on paneutunut sen tutkimiseen, mitä konsultointisuhteessa tapahtuu. Mutta mitä konsultointisuhteessa sitten *ei tapahdu*, jääkin jo tarkastelun ulkopuolelle. Tämä on kuitenkin kiintoisa kysymys ajatellen konsultoinnin ammatillisia käytäntöjä. Tämä tutkimus tuo esiin sen, että konsultti vaikuttaa asiakkaaseensa kaikella sillä mitä hän kielellisesti tekee suhteessa tähän: tilannemäärittelyillään, ongelmamäärittelyillään, kysymyksillään, kommenteillaan, ehdotuksillaan, vastauksillaan jne. Mutta olettavasti konsultti vaikuttaa asiakkaaseensa myös sillä mitä hän ei tee suhteessa tähän: mitä ei kommentoi, mitä ei sano, mitä ei kysy, mitä ei ehdota. Aineiston analysointi on tarjonnut pitkin matkaa minulle havaintoja myös siitä, mitä vuoropuhelussa ei näytä tapahtuvan ja edelleen siitä, mitä konsultti omassa toiminnassaan jättää tekemättä. Ottamatta tarkemmin tässä yhteydessä kantaa siihen, mitä konsultointisuhteessa pitäisi tai ei pitäisi tapahtua, on tämän tutkimuksen pohjalta ajateltavissa niin, että asiakkaan esiintuoman näkökohdan kommentointi että kommentoimatta jättäminen ovat molemmat konsultin *tekoja*. Konsultointisuhteessa konsultilla on vastuuta silloinkin kun tämä ei varsinaisesti puhu (tee) mitään. Samalla tutkimus tekee näkyväksi sen systeemisesti orientoituneiden konsulttien parissa usein toistetun ajatuksen, että konsultointi alkaa heti ensimmäisestä puheenvuorosta, joka asiakkaan kanssa käydään. Siitä alkavat ne kielellisen toiminnan mahdollisuudet, joita keskustelusuhteen tapahtumat ovat tulvillaan.

LÄHTEET

- Alvesson, M. (1994). "Talking in organizations: managing identity and impressions in an advertising agency" *Organization Studies*, 15(4), 535-563.
- Andersen, T. (1991). *The Reflecting Team. Dialogues and Dialogues about Dialogues*. New York: Norton.
- Anderson, H. & Burney, J.P. (1996). Collaborative inquiry: a postmodern approach to organizational consultation. *Human Systems*, 7(2-3), 171-188.
- Berger, P. & Luckman, T. (1994). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Gaudeamus. Helsinki.
- Bernstein, B. (1987). 'Social Class, Codes and Communication', Teoksessa Ammon, U. Dittmar, N & Mattheier, K.J. (eds.) *Sociolinguistics: An International Handbook of the Science of Society*. Berlin: de Gruyter.
- Blatner, A.(1997). *Toiminnalliset menetelmät terapiassa ja koulutuksessa. Psyko- ja sosiodraaman menetelmät käytäntöön sovellettuina*. Suomen Moreno-instituutin julkaisusarja nro 2. Jyväskylä: Resurssi.
- Bloomfield, B. & Vurdubakis, T. (1994). Re-presenting technology: IT consultancy reports as textual reality constructions. *Sociology*, 28, 455-477
- Campell, D. (1996). Connecting personal experience to the primary task: a model for consulting to organisations. *Human Systems*, 7(2-3), 117-130.
- Clark, T. & Salaman, G. (1996). Telling tales: Management Consultancy as the Art of Storytelling. Teoksessa Grant, D. & Oswick, C. (eds.) *Metaphor and Organizations*. London:Sage.
- Clark, T. & Salaman, G (1998a). Creating the 'Right' Impression: Towards a Dramaturgy of Management Consultancy. *Service Industries Journal* 18(1), 18-38.
- Clark, T. & Salaman, G. (1998b). Telling Tales: Management Guru's narratives and the Construction of Managerial of Managerial Identity. *Journal of Management Studies* 35(2),136-161.

- Colembiewski, R.T. (1993). Cueing the Reader to Six Orientations. An Interpretive Introduction. Teoksessa Colembiewski, R.T (ed.) Handbook of Organizational Consultation. New York: Marcel Dekker, Inc.
- Cooper, R. & Burrell, G. (1988). Modernism, Postmodernism and Organizational analysis: An Introduction. *Organization Studies*, 9(1), 91-112.
- Copperider, D.L., Srivastva, S. (1987). Appreciative Inquiry in Organisational Life. *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 1, 129-169.
- Cronen, V.E. & Lang, P. (1994). Language and Action: Wittgenstein and Dewey in Pactice of Therapy and Consultation. *Human Systems*, Vol. 5 (1-2), 5-44.
- Czarniawka-Joerges (1992). Exploring Complex Organizations. A Cultural Pespective. California: Sage.
- Dunford, R. & Palmer, I. (1998). Discourse, Organizations and Paradox. Teoksessa Grant, D., Keenoy, T. & Oswick, C. (eds.) *Discourse + Organization*. London: Sage.
- Drew, P. & Heritage, J. (1992). *Talk at Work: Interaction in Institutional Settings*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Drew, P. & Sorjonen, M-L. (1997). Institutional Dialogue. Teoksessa Dijk, V.A. (ed.) *Discourse as Social Interaction. Discourse Studies 2. A Multidiciplinary Introduction*. London:Sage.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, K. (1999). *Esimiespuhe organisaatiomuutoksessa. Psykologian Pro Gradu -tutkielma*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Fagenson, E.A. & Burke, W.W. (1990). Organization Development Practitioners' Activities and Interventions in Organizations during the 1980s. *Journal of Applied Behavioral Science* 26(3), 285-297.
- Fairclough, N. (1995). *Media and Language*. London: Edward Arnold.
- Fincham, R. (1999). The consultant-client relationship: critical Perspectives on the management of organizational change. *Journal of Management Studies* 36(3), 335-351.
- Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C. & Martin,J. (1991). (eds.) *Reframing organizational culture*. Newbury Park: Sage Publications.

- Fuqua, D.R. & Kurpius, D. J (1993). Conceptual models in organizational consultation. *Journal of Counseling & Development* 71(6): 607-
- Garfinkel, H., ed. (1986). *Ethnomethodological Studies at Work*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Gergen, G. (1985). The Social Constructionist Movement in Modern Psychology. *American Psychologist* 40(3), 266-275.
- Gergen, K.J. & Thatchenkery, T.J. (1996). Organization Science as Social Construction: Postmodern Potentials. *Journal of Applied Behavioral Science* 32(4), 365-377.
- Grant, D., Keenoy, T. & Oswick, C. (1998). Introduction: Organizational Discourse: Of Diversity, Dicotomy and Multi-disciplinarity. Teoksessa Grant, D., Keenoy, T. & Oswick, C. (eds.) *Discourse + Organization*. London: Sage.
- Grint, K. & Case, P. (1999). The violent rethoric of Re-engineering: Management Consultancy on the Offensive. *Journal of Management Studies* 35(5), 557-578.
- Halliday, M.A.K. (1978). *Language as Social Semiotic*. London: Edward Arnold.
- Hardy, C., Lawrence, T.B. & Phillips, N. (1998). Talk and Action: Conversations and Narrative in Interorganizational Collaboration. Teoksessa Grant, D., Keenoy, T. & Oswick, C. (1998). (eds.) *Discourse + Organization*. London: Sage.
- Heikinheimo, J., Matsinen, M., Puutio, R. & Wahlsröm, J. (1994). *Tarinoita johtamisesta. Systeeminen ja refleктоiva näkökulma johdon konsultointiin*. Odeco. Jyväskylä.
- Honkanen, H. (1999). Organisaation kehittämismallien juurista tulevaisuuden haasteisiin. *Aikuiskasvatus* 19(1), 16-22.
- Iedema, R. & Wodak, R. (1999). Introduction: Organizational discourses and practices. *Discourse & Society*, Vol 10(1), 5-19.
- Jaatinen, J. (1996). *Terapeuttinen keskustelutodellisuus. Diskurssianalyttinen tutkimus alkoholi ongelmien sosiaaliterapeuttisesta hoidosta*. Stakes tutkimuksia 72. Jyväskylä: Stakes.
- Jackson, B.G. (1996). Re-engineering the Sense of Self: The Manager and the Management Guru. *Journal of Management Studies* 33(5), 571-590.
- Jokinen, A. (1995). *Neuvottelu asiakkaan identiteetistä*. Teoksessa Jokinen A. , Juhila, K. & Pösö, T. (toim.) *Sosiaalityö, asiakkuus ja sosiaaliset ongelmat. Konstruktionistinen näkökulma*. Helsinki: Sosiaaliturvan keskusliitto.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (1993). *Diskurssianalyysin aakkoset*. Tampere: Vastapaino.

- Järvinen, P. (1997). *Prosessikonsultointi – mitä ja miten? Tampereen aluetyöterveyslaitos, raportti 5.* Tampere: Tampereen aluetyöterveyslaitos.
- Juuti, P. & Lindström, K. (1997). *Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. JTO-tutkimuksia sarja ja Työ ja ihminen tutkimusraportti.* Helsinki.
- Juuti, P. (1999). *Viimeaikaisia näkymiä organisaation kehittämisestä. Aikuiskasvatus, 1/99: 23-36.*
- Keenoy, T., Ostwick, C. & Grant, D. (1997). *Organizational Discourses: Text and Context. Organization, 4(2),147-157.*
- Kesti, T., Tuura, A. (1997). ”On mullakin yks mielipide tästä” *Diskurssianalyttinen tutkimus johtajuudesta. Psykologian Pro Gradu -tutkielma.* Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential Learning.* New York: Prentice-Hall.
- Koskinen, I (1999). *Managerial evaluations at the workplace. An ethnographically situated conversation analytic study of evaluations in a research institute. Väitöskirja.* Helsinki: Helsingin yliopisto, Sosiologian laitos.
- Kvale, S. (1996). *Interviews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing.* California: Sage.
- Kyrö, P. (1999). *Liikkeenjohdon konsultointi – nuori ja kasvava toimiala. Aikuiskasvatus 19(1), 48-59.*
- Mangham, I. (1998). *Emotional Discourse in Organizations.* Teoksessa Grant, D., Keenoy, T. & Ostwick, C. (eds.) *Discourse + Organization.* London: Sage.
- Marshak, R. J. (1998). *A Discourse on Discourse: Redeeming the Meaning of Talk* Teoksessa Grant, D., Keenoy, T. & Ostwick, C.(eds.) *Discourse + Organization.* London: Sage.
- McGivern, C. (1983). *Some facets of the relationship between consultants and clients in organizations. Journal of Management Studies, 20(3), 367-386.*
- Mumby, D.K. & Clair, R.P. (1997). *Organizational discourse.* Teoksessa Dijk, V.A. (ed.) *Discourse as Social Interaction. Discourse Studies 2. A Multidisciplinary Introduction.* London: Sage.
- Musson, G. & Cohen, L. (1999). *Understanding Language Processes. A Neglected Skill in the Management Curriculum. Management Learning, Vol 30(1), 27-42.*

- Mälkiä, M. (1997). Kieli, yhteisöllisyys ja valta. Näkökulmia alan tutkimusperinteen kehittämiseksi. Teoksessa Mälkiä, M. & Stenvall, J. (toim.) Kielen vallassa. Näkökulmia politiikan, uskonnon ja julkishallinnon kieleen. Tampere: Tampere University Press.
- Nikander, P. (1997). Diskursiivinen käänne (sosiaali)psykologiassa. *Psykologia* (32)6, 404-414.
- Nodoushani, O. (1996). The Problems and Prospects of Postmodern Management Discourse. *Management Learning*, Vol 27(3), 359-380.
- Oliver, C. (1996). Systemic eloquence. *Human Systems* 7(4), 247-264.
- Oswick, C., Keenoy, T. & Grant, D. (1997). Managerial discourses: Words speak louder than actions? *Journal of Applied Management Studies*: Abingdon, Jun 1997.
- Peräkylä, A. (1997). Institutionaalinen keskustelu. Teoksessa Tainio, L. (toim.) Keskusteluanalyysin perusteet. Tampere: Vastapaino.
- Potter, J. & Wetherell, M. (1995). Discourse Analysis. Teoksessa Smith, J.A., Harre, R. & Lagenhove, L. (1995) Rethinking methods in psychology. London: Sage.
- Puutio, R. (1995). Keskusteluja tiimeistä: johto yrityksen sosiaalisen todellisuuden luojana ja muutajana. Raportti. Jyväskylä: Odeco.
- Salzer-Mörling, M. (1998). As God Created the Earth...A Saga that Makes Sense. Teoksessa Grant, D., Keenoy, T. & Oswick, C. (eds.) *Discourse + Organization*. London: Sage.
- Schein, E. (1969). Process consultation: its role in organization development. California: Addison-Wesley.
- Schein, E. (1990). Models of consultation; what do organizations of the 1990s need? *Consultation* 9, 261-275.
- Silvonen, J. & Keso, P. (1999). Grounded theory aineistolähtöisen analyysin mallina. *Psykologia* 34(2), 88-96.
- Suoninen, E. (1997). Miten tutkia moniäänistä ihmistä? Yhteenvetoartikkeli teoksessa Suoninen, E. Miten tutkia moniäänistä ihmistä? *Acta Universitatis Taperensis* 580, 11-40.
- Sturdy (1997). The Consultancy Process – An Insecure Business. *Journal of Management Studies* 34(3), 389-413.

- Syrjäläinen, E. (1994). Etnografinen opetuksen tutkimus: kouluetnografia. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Vuori, J. (1997). ”Vaihda taloa, jos ei tahti maita”. Syyllisyysilmaisut sairaalaorganisaatiossa. Teoksessa Mälkiä, M. & Stenvall, J. (toim.) Kielen vallassa. Näkökulmia politiikan, uskonnon ja julkishallinnon kieleen. Tampere: Tampere University Press.
- Wahlström, J. (1992). Merkitysten muodostuminen ja muuttuminen perheterapeuttisessa keskustelussa. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research*, 94.
- Wahlström, J. (1997). Ihminen tekstinä, psykologi lukijana. Sosiaalinen konstruktionismi, posmoderni psykologia ja psykologyö. *Psykologia* 32, liite, 2-11.
- Watson, T.J. (1995). Rhetoric, discourse and argument in organizational sense making: A reflexive tale. *Organization Studies* 16(5), 805-821.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. California: Sage.
- Wodak, R. (1996). *Disorders of discourse. Real language -sarja*. New York: Addison Wesley Longman.
- Ylijoki, O. H. (1999). Kriittisen sosiaalipsykologian lähtökohtia. *Psykologia* 34(5-6), 316-321.

Liite 1.

Konsultin puheen eri muotojen funktiot keskustelun kontekstissa

Kysymyksillään konsultti:

1. Avaa keskustelua jostakin temasta/kysymyksestä. Tämä voi tapahtua kysymällä jostakin jotakin uutta tai esittämällä tarkentava kysymys. Keskustelun avaus voi toimia myös ryhmän itsereflektion käynnistäjänä ("mistä tärkeästä on puhuttu, mistä ei ole puhuttu?"). Keskustelua avaava kysymys voi kohdistua yhtä hyvin yksilöön, jolloin se käynnistää asian pohdiskelua.
2. Luo uudenlaista kysymystenasettelua. Tällöin keskustelu avartuu uudenlaisiin teemoihin. Kysymys voi toimia tässä suhteessa myös aasinsiltana uuteen kysymykseen ("tapahtuiko näin?" => kyllä => "kerro vähän lisää siitä"). Näin tekevät usein konsultin jatkokysymykset, joissa konsultti esim. esittää metaforakysymyksen ja asiakkaan vastattua esittää jatkokysymyksen; "mitä ajattelette tästä vastauksesta". Kysymykset toimivat näin aasinsiltoina uusiin kysymyksiin ja keskusteluihin.
3. Pakottaa asiakkaan ottamaan kantaa asiaan tai muodostamaan (yhteistä) käsitystä asiasta. (Esim. kysymällä tilanteen hahmottamista asiakkaalta "onko asia näin vai näin?") Tämä tuottaa ryhmälle yhteistä kantaa asiaan (konsultin kysyessä "vastaako tämä teidän ajatusta" muutamien ihmisten ilmaisemat vastaukset muuttuvat "ryhmän kannaksi"). Tämä tuottaa myös ryhmälle tietynlaista yhteistä identiteettiä
4. Siirtää vastuuta asiakkaalle tilanteesta tai asian hahmottamisesta.
5. Suuntaa ryhmän huomiota (pysäyttäen ryhmää) johonkin tapahtuneeseen tai sanottuun, johonkin asiaan, henkilöön tai näkökulmaan muuttaen keskustelun painopistettä. Tällä konsultti saa aikaan eri tilanteissa mm. ryhmän itsereflektiota, asiakkaan konfrontointia, asioiden erittelyä, syy-yhteyksien tarkastelemista tai asioiden välisen tärkeysjärjestyksen pohdintaa. Huomion suuntaamista tapahtuu myös erityisillä ns. reflektiivisillä kysymyksillä, joita konsultit kysyvät toisiltaan asiakkaan kuullen ja joihin ei odoteta suoraa vastausta. Nämä kysymykset suuntaavat huomiota mm. asiakkaan päätöksentekoon, luottamusta edistävien asioiden tekemiseen ja ryhmän toimivuuteen. Näin asia otetaan puheeksi, ja tämä tietyllä tavalla pakottaa asiakasta jatkamaan keskustelua vähintäänkin omassa mielessään.
6. Monipuolistaa tai avartaa käytyä keskustelua tuoden uusia ilmaisuja keskusteluun (esim. "mihin tätä voisi verrata")
7. Osallistaa henkilöitä keskusteluun ("mitä te muut ajattelette tästä") tai rohkaisee heitä kertomaan omista ajatuksistaan lisää (mikä tekee henkilöistä vastuullisia keskustelutapahtumiin)
8. Pyytää vastausta johonkin "tietokysymykseen" ("ootteks te tehneet muistiinpanot?") tai omiin ennalta laadittuihin kysymyksiin
9. Tarkistaa aiemmin ilmaistun faktan tai muun asiaan liittyvän yksityiskohdan
10. Tarkistaa asiakkaan sanoman sisältöä tai tämän asialle antamaa merkitystä
11. Tarkentaa asian ja annettujen vastausten merkitysisältöä
12. Tarjoaa / ujuttaa omaa jäsennystään tai tulkintaansa asiakkaalle sanomalla sen ensin ja tämän jälkeen tarkistamalla asia asiakkaalta ("tästäkö on kyse?", "kehitysprojektien lukumäärä hirvittää?")

13. Pyytää asiakkaalta palautetta omasta asian kuvauksestaan (edellistä kohtaa lievempi muoto) testaten ajatustaan tai ehdotustaan. Pyytää palautetta myös omasta toiminnastaan ("mitäs me ois voitu tehdä toisin, että ois saatu se kokemus aikaan?")
14. Tulkitsee asiakkaan tilannetta tai määrittelee sitä uudelleen (esittämättä kysymyksen muodossa olevalle tulkinnalle validoivaa kysymystä asiakkaalta)
15. Antaa tulkinnallisia vaihtoehtoja ("oliks näin vai näin?"-tyyppiset kysymykset)
16. Ylläpitää keskustelun koherenssia (tarkistava kysymys auttaa mahdollisesti muita ryhmän jäseniä tulemaan mukaan keskusteluun) ja auttaa keskustelun jouhevaa eteenpäin kulkemista
17. Ohjaa ja johtaa ryhmän keskustelua ja tilanteen ajankäyttöä mm. puheenvuoroja jakaen (mm. "haluan tarkistaa, onko muilla tähän lisättävää?") ja ottaa täten tilannejohtajuutta asian käsittelyssä
18. Organisoii tilannetta. Tarkistaa ja luo puitteita ja sopimuksia edessä olevalle työskentelylle, tarkentaa sitä, mikä on asiakkaalle sisällöllisesti tärkeintä työskentelyssä, rytmittää työskentelyä ("joko sulle maistuis kahvi")
19. Pohjustaa jotakin omaa ehdotusta ("sääkään et oo käynny siellä, sunkin ois kiva nähdä se")
20. Tarkistaa yhteistyömäärittelyä ("eikö me sovittu, että...") ja selkeyttää omaa tehtävänsä suhteessa asiakkaaseen ("onko se nyt tärkeää, että ryhmä saa vastuuta?")
21. Tiivistää aiemmin käydyn keskustelun merkityssisältöä ("se merkitsee silloin...", "eiks nyt oo kysymys siitä, että...")
22. Määrittelee kontekstia, joka suhteuttaa sanottua ("oliks tää nyt nimenomaan teidän näkökulma?")
23. Kontekstualisoii sanottua luomalla yhteyksiä asioiden välille ("tapahtuukohan näin myös käytännössä?").
24. Luo puheenvuorojen välille yhteyksiä aikaansaaden dialogeja.
25. Luo tilannekohtaista asian omistajuutta asiakkaalle mm. kysymältä tälle tilanteen organisointiin liittyvää neuvoa ("miten tätä aikaa olisi hyvä käyttää?") tai kysymällä halukkuutta ("kuka haluaa aloittaa?")
26. Avaa työparin kanssa käytävän reflektiivisen keskustelun
27. Pyytää muodollisesti lupaa kysymyksen esittämiseen (jonka sitten kysyy odottamatta asiakkaan reaktiota tähän luvan pyyntöön). Luvan pyytämislään myös lähestyy vaikeaksi koettua asiaa ("voiko tästä asiasta puhua?")
28. Vakuuttaa asiakasta omasta tulkinnastaan (esim. retorinen kysymys "ollaanko me samaa mieltä tästä", johon varsinaisesti ei odoteta vastausta vaan jota käytetään pikemminkin tehokeinona omassa puheessa)
29. Tarkentaa omaa ehdotustaan tai kysymystään (jolloin kysymys kysytään uudelleen hieman eri muodossa)

30. Testaa / myy omaa ehdotustaan asiakkaalle ("mitäs siitä ajattelette"?)
31. Pyytää asiakkaalta tiivistystä tai toistoa ("sanoppas vielä...")
32. Saa aikaan keskustelua asioiden välisestä tärkeysjärjestyksestä
33. Pyytää asiakkaalta selontekoa tai esimerkkiä omasta kokemuksesta.
34. Antaa tilaa (lupaa) keskeneräisille pohdinnoille ("mitäs muuta tulee mieleen.. ")
35. Siirtää puheenvuoron asiakkaalle. Tämä on myös yksi tapa reagoida nopeasti asiakkaan esittämään kysymykseen tai kommenttiin.
36. Synnyttää yhteistyön organisointia ja käytännön asioiden hoitumista mm. kysymällä jotakin asiaa tai asiakkaan kantaa asian hoitamiseksi jollakin tavalla.
37. Ennakoi tulossa olevaa mm. kysymällä siihen liittyviä mielikuvia, tavoitteita ja mahdollisia ongelmia
38. Asettaa asiakkaan arvioimaan tulevaa. Samalla konsultti implisiittisesti luo asiakkaalle käsitystä siitä, että eri asioita tekemällä tulevaan voi vaikuttaa eri tavoin.
39. Keskeyttää asiakkaan puheenvuoron ottaen tilannejohtajuuden itselleen

Kommenteillaan konsultti:

1. Tulkitsee tai arvottaa asiakkaan tilannetta. Tämä tuottaa uusia merkityssisältöjä, jotka joko konfrontoivat tai tukevat asiakasta. Tulkinta voi olla yleisellä tasolla esitetty ja tulla sitä kautta tarjotuksi asiakasta koskevana tulkintana
2. Sanoittaa asiakkaan kerrontaa tehden siitä yleisemmin pätevää jolloin se luo asiantuntijakieltä asialle ja tarjoaa asiakkaalle jäsenystä tämän kertomuksesta; tähän puhuntaan voi rakentua myös epäsuora ohjeiden antaminen
3. Määrittelee uudelleen asiakasta tai tilanteita
4. Suuntaa keskustelussa huomiota johonkin esille tulleeseen asiaan tehden sitä näkyväksi tai lisää jonkin asian tai havainnon painoarvoa, jolloin se ottaa asiaa puheeksi uudesta näkökulmasta ja luo uutta merkitystä
5. Vähentää jonkin asian, esim. oman tulkinnan painoarvoa ("en nyt tiedä onko se näin mutta")
6. Luo asiakkaalle ryhmäidentiteettiä
7. Suuntaa asiakkaan huomiota tämän omaan toimintaansa tai johonkin muuhun asiaan ottaen tätä siten puheeksi
8. Vahvistaa havaituksi tullutta muutosta
9. Kontekstualisoi asioita liittämällä niitä toisiinsa, mikä mm. tarjoaa asiakkaalle ajatuksellista jäsenystä oikeuttaen jotakin keskustelua tai kokemisen tapaa (mm. tunteita) , suhteuttaen asioita toisiinsa, asettaen niitä järjestykseen
10. Arvottaa joitakin puolia asiakkaan toiminnassa mikä tuottaa epäsuoria ohjeita asiakkaalle: tekee jonkun puhumisen tai tekemisen muita tapoja suotavammaksi
11. Ilmaisee tilannejohtajuutta ja vie asian käsittelyä eteenpäin
12. Tarkentaa esim. tehtyjä tilannemäärittelyjä , omaa ilmaisuaan tai käytävää keskustelua
13. Suuntaa huomiota asioihin, jotka muuttavat tunneilmapiiriä: esim. laukaisevat tilanteessa olevaa jännitystä tai vastakkainasettelua
14. Tekee yhteenvetoa tilanteesta
15. Tukee muuta puheenvuoroa, esim. perustelee asiakkaalle tehtyjä tulkintoja
16. Rakentaa asiakkaan subjektiivista, itsevastuullisuutta ja asian omistajuutta
17. Kannustaa asiakasta puhumaan lisää
18. Antaa asiakkaalle lupauksia yhteistyön myymiseksi
19. Edistää asioiden käytännöllistä sujumista jossakin tilanteessa
20. Kyseenalaistaa aiemmin esitettyä luoden tulkinnan asiasta (ks. kohta 1.)

21. Luo tulevaisuutta; merkityksellistä edesspäin olevia asioita
22. Ohjeistaa tilannetta
23. Antaa toimintavaihtoehtoja: miten olisi voinut toimia tai miten voi toimia jossakin tilanteessa (mm. asian kypsyttely)
24. Ehdottaa jotakin toimintaa asiakkaalle pitäen sitä suotavana
25. Arvioi konsultin omaa toimintaa suhteessa asiakkaaseen ja tekee asiakkaalle selkoa omasta työskentelystään.

Vastakaiullaan konsultti:

1. Hyväksyy asiakkaan esiintuoman ajatuksen, ehdotuksen, vastauksen, kommentin
2. Ilmaisee olevansa samaa mieltä edellisen puheenvuoron sanojan (asiakkaan) kanssa tämän ajatuksesta tai ilmaisee hyväksyvänsä tämän ehdotuksen tai tulkinnan asioista Vahvistaa esiintuodun ajatuksen (esim. johdon ajatuksen ryhmän kuullen) tai havainnon oikeellisuuden
3. Osallistuu keskusteluun osallistumatta artikulointiin
4. Arvottaa joitakin / jonkinkaltaisia puheenvuoroja erityisen toivottaviksi antamalla niihin myönteisensävyistä vastakaikua. Pyrkii tällä tavoin saamaan esiin tietynlaisia puheenvuoroja (kuten henkilökohtaisia yleisten toteamusten sijaan)
5. Tulkitsee asiakkaan puhetta
6. Antaa myönteistä palautetta asiakkaalle jostakin tekemisestä tai sanomisesta
7. Luo myönteistä keskusteluilmapiiriä tai ylläpitää sitä silloinkin, kun oma sanottava voisi olla vastakkaista edelliselle puheenvuorolle ("kyllä, mutta"- vastakaiut)
8. Ilmaisee kiitosta asiakkaalle
9. Suuntaa huomiota johonkin asiakkaan esille nostamaan näkökulmaan tai huomioon. Samalla usein myös ilmaisee asiakkaalle asian merkitystä mm. vahvistaen sen painoarvoa ("joo, siitä minun pitikin puhua!")
10. Edistää tai ylläpitää keskustelun jouhevaa etenemistä, myös silloin kun ei siitä itse ymmärrä kaikkea
11. Rytmittää asiakkaan kerrontaa; vastakaiulla voi sekä pysähdyttää tai kiihdyttää keskustelua. Joissakin tilanteissa konsultti jouduttaa asian käsittelyä (ilmaisemalla useita vastakaikuja lyhyen ajan sisällä)
12. Ylläpitää keskustelun koherenssia liittämällä edellä sanotun omaan sanomiseensa, jolloin vastakaiku toimii aasinsiltana uuteen puheeseen. Tällä tavoin konsultti voi pohjustaa omaa puheenvuoroaan.
13. Tukee asiakkaan pohdintaa / itsereflektiota tai muuta kerrontaa kannustaen asiakasta kertomaan lisää; ilmaisee aktiivista kuuntelua ja antaa tilaa puhua
14. Ilmaisee tunnetason ymmärrystään asiakkaalle
15. Ilmaisee asiakkaalle että on kuullut tai ymmärtänyt sanotun asiasisällön tai sen merkityksen
16. Ohjaa tilannetta esim. ilmaisemalla jonkin keskustelun tai puheenvuoron päättymistä ("joo, hyvä.") ja uuden (esim. seuraavan ryhmän puheenvuoron) alkamista ("no niin, hyvä")
17. Voi ilmaista myös sen, ettei halua kuunnella asiasta enempää (tyyliin: "joo joo" [uskotaan uskotaan])

18. Johtaa tilannetta esim. sivuuttamalla jonkun sanotun ja jatkamalla omaa tarinaa
19. Antaa vastauksen esillä olevaan tai esitettyyn kysymykseen
20. Ilmaisee asiakkaalle kysymystä ("nii-in?") tai pyytää selontekoa edelliseen puheenvuoroon
21. Tukee asiakasta tämän tukiessa konsultin omaa ehdotusta ("Hyvä!") Tämä on osa jonkin konsultin oman näkemyksen ujuttamista asiakkaalle
22. Täydentää asiakkaan replikointia, jolloin syntyy vaikutelma yhdessä tekemisestä tai oikean ilmaisun löytämisestä yhdessä. Tämä on usein osana nopearytmistä keskustelua johon konsultti osallistuu aktiivisesti
23. Palauttaa keskustelussa mieliin jotakin aiemmin ilmaistua (A: kaheskymmenes kuudes=> K: muistaakseni kaheskymmenes seittemäs)
24. Osallistuu tilannekomiikkaan esim. toistamalla juuri sanotun jolloin siihen mahdollisesti sisältyvä huumori pääsee paremmin kuuluville
25. Osallistuu asiaa tarkentavaan keskusteluun tätä samanaikaisesti luoden
26. Osallistuu muuhun tekemiseen (mm. ideointiin) asiakkaan kanssa
27. Tekee ilmaisullisia ehdotuksia asiakkaan puheeseen (A:"oiskohan tämä joku...=>"K:"kartanlukutilaisuus")
28. Ottaa tilaa keskustelussa kysyäkseen jotakin tai vain harkitakseen asiaa rauhassa
29. Valmistautuu puuttumaan keskusteluun; pyytää puheenvuoroa
30. Reagoi nopeasti johonkin asiakkaan vetoon
31. Voi luoda yhteistyösuhteeseen jotakin arvoituksellista vastakäilyä, joka ei liioin vahvista eikä kiistä sanottua ("hmm")

Selonteillaan konsultti:

1. Perustelee edellistä puheenvuoroaan, yleensä kysymystään tai ehdotustaan tai kommenttiaan tai tehtäväksiantoaan; argumentoi mm. liittämällä sitä muihin asioihin kuten tavoitteisiin. Perustelun kohteena voi olla myös oma toiminta ja omat valinnat.
2. Perusteluun liittyen "myy" omaa ehdotustaan tai ohjettaan asiakkaalle ("silloin me saatas paljon ideoita ja kaikki", "aina voi pysähtyä katsomaan että miten me ..." "koska silloin te tuutte onnistumaan")
3. Luo asiantuntijakieltä käsiteltävälle asialle, samalla jäsentää ja tulkitsee asiakkaan tilannetta ("tässä on kyse siitä, että...") tai kuvaa asiaa yleisemmällä tasolla ("te teette niitä siirtoja siinä, että mistä te haluatte puhua")
4. Tarkentaa aiemmin sanottua, joka samalla suuntaa huomiota johonkin puoleen asiasta. Joskus tämä tapahtuu negaatioiden kautta. ("tää ei oo mikään kuulustelu vaan kysymys on siitä, miten ne ajatukset... tulee kuulluksi." "en halua lypsää", "tää on semmonen kepeä kysely")
5. Sovittaa omaa puhettaan aiemmin käytettyihin puheenvuoroihin. Näin selonteko toimii keskustelun koherenssia ylläpitäen ("se on ymmärrettävää mutta")
6. Osallistuu yhteisen näkemyksen tuottamiseen yhdessä asiakkaan kanssa
7. Kuvaa asioiden / tilanteiden taustoja tai omaa ajatuskuluaan
8. Määrittelee omaa tehtäväänsä ("mää oon täällä sen takia, että saisin ideoita...")
9. Suhteuttaa omaa ehdotustaan muihin mahdollisiin toimintavaihtoehtoihin ("tämä on yksi vaihtoehto, mitä me voidaan tehdä" "tää ei oo tosiaankaan mikään kiveen kirjoitettu vaan on tehty hahmottamaan mistä tässä on kyse")
10. Rohkaisee asiakasta puhumaan ("ei nää tarvi mitään valmisteluja olla, ihan vaan mitä tulee mieleen")
11. Välittää tarkentavaa tietoa asiakkaalle
12. Palauttaa asioita mieleen ("koska sehän oli mistä sovittiin...", "se kakkosrastihan oli...")
13. Kuvaa asiakkaalle omaa toimintaansa
14. Kontekstualisoi keskustelua ("koska näiden kysymysten pohjalta valmennusta lähdetään kehittämään") jolloin se tekee asiakkaalle ymmärrettäväksi jotakin puolta asiassa ja rohkaisee puhumaan

Määrittelyillään konsultti:

1. Rakentaa yhteistyön kontekstia asiakkaalle. Tämä tapahtuu esimerkiksi määritelmiin sisältyvien kuvausten, tarkennusten, arvotusten, metaforien, negaatioiden ja hinta-argumentoinnin avulla. Siihen voi liittyä myös ehdotuksia ja selontekoja osana määrittelyjä.
2. Luo yhteistyölle merkityksiä painottamalla joitakin näkökulmia ("on tärkeää, että fokus on tulevaisuudessa") ("pyritään palvelemaan sitä ryhmää") ("oleellista on keskustella ja ...")
3. Rakentaa yhteistyöstä prosessia, jossa samalla myy omaa kehittämissideologiaansa asiakkaalle. ("mä haluaisin, että katottas tätä valmennusta semmosena prosessina, jossa...", "olisi hyvä, jos kykenisitte tunnistamaan jonkun onnistumisenne")
4. Tekee asiakasta vastuulliseksi ("sitä lähdetään suunnittelemaan sen pohjalta, mitä mää kuulen teidän kertovan", ".edellyttää omaa aktiivista roolia..", "valmistaudutte valmennukseen keskustelemalla oman porukkanne kanssa")
5. Antaa asiakkaalle vaihtoehtoja / lupaa toimia eri tavoin ("senkin saa sanoa, jos ei sitouta mikään")
6. Määrittelee työskentelytilannetta liittämällä siihen arvoja ("ny on tärkeää, että voitte puhua avoimesti") ja mahdollisuuksia ("nyt teillä on mahdollisuus vaikuttaa...")
7. Johtaa työskentelytilanteita määrittelemällä työskentelyn rakennetta, tavoitteita, luonnetta ja etenemistä. Tilannejohtamiseen liittyy myös muiden ajan tasalla pitämistä, kurinpidollista huomauttamista, huomion suuntaamista johonkin
8. Määrittelee asiakkaan vastuuta hankkeessa.
9. Tuottaa / kuvaa asiakasta antamalla sanoja sille mitä asiakas on tai korostaa asiakkaan tilanteessa jotakin puolta ("se kiire on niin kovaa").
10. "Perustelee jonkin tehtävän (ennakkotehtävä) tekemisen tärkeyttä asiakkaalle.
11. Tekee jostakin asiasta puhumisen oikeutetuksi ("sit semmosia asioita liittyy tähän..")
12. Pohjustaa ehdotustaan ("jos me halutaan näin niin sitten...") tai perustelee sitä
13. Kuvaa tilannetta perustellaakseen jotakin ("se on pulmallinen tilanne nyt...")
14. Tukee asiakasta antamalla tälle palautetta, jossa asiakas tulee määritellyksi myönteisesti.
15. Osoittaa asiakkaalle ristiriitaa tämän toiminnassa / konfrontoi asiakasta
16. Tuottaa omaa positiotaan suhteessa asiakkaaseen. Tämä on hyvin tilannesidonnainen. Keskustelutyypissä tilanteissa konsultti tuottaa kuuntelijan positiota, tehtävänantotilanteissa yhteistyöpositiota ("voidaan yhdessä sitten katsoa") ja neuvottelutilanteissa pikemminkin vahvaa neuvotteluasemaa. Joissakin tilanteissa oma positio on johtajuuteen liittyvä ("te raportoitte ne mulle").
17. Perustelee hankkeen muuttunutta hintaa ("tän arvo ei oo mitattavissa teidän tyytyväisyydellä heti hankkeen jälkeen...")

18. Tekee neuvottelullista päätösehdotusta (hinnasta ja jatkotoimista)
19. Määrittelee omaa vastuutaan asiakkaalle. Oman vastuun määrittely puolestaan määrittelee samalla asiakkaan vastuuta
20. Luo yhteistyölle tulevaisuutta ("tää oli hyvä palaveri ...antaa ajatuksia tulevaisuudesta", "tämmönen pitkäjänteinen")
21. Antaa tulevaisuuteen liittyviä lupauksia ("tää tulee olemaan teille kannattavaa")
22. Vakuuttaa asiakasta yhteistyövalinnan hyvydestä ("tää hanke on saanut meillekin erityisen mielen") ("siitä mää oon vakuuttunnu, et te ootte tyytyväisiä vuoden päästä")

Ehdotuksillaan konsultti:

1. Ottaa tilannejohtajuutta ja ohjaa tilanteen kulkua (myös puuttuu sen kulkuun) tekemällä esityksiä työskentelyn sisällöstä, organisoitumisesta, ajankäytöstä, työskentelyrytmistä ("tästä ois varmaan hyvä puhua jotaki yhdessä") ("voitaisko me nousta ylös ja kattoo miten te ryhmittäydytte niin katotaan mitä sitten tapahtuu") ("voitaisko me puhua siitä ihan tässä näin") ("nyt mä ehdottaisin, että pidettäis pieni jalottelutauko")
2. Suuntaa huomiota asioihin, joita haluaa käsitellä perusteellisemmin ("mä haluisin näyttää sulle tän eilisen homman")
3. Avaa keskustelua ("voitais keskustella parilla sanalla")
4. Ottaa toimeksiannon ehtoihin liittyviä asioita puheeksi ("toivon että voitais pari sanaa vaihtaa siitä") ja rakentaa niitä asiakkaalle ("et laskutetaan näin, mut sit sovitaan")
5. Luo palaverin työskentelyraameja ("ois varmaan hyvä miettiä mitkä on oikeita kysymyksiä miettiä tässä palaverissa"). Tällöin tekee myös ennalta päätettyjä ehdotuksia.
6. Luo jatkotoimeksiannon sisältöä, rakennetta ja toteuttamistapaa asiakkaan kanssa. ("keskitytään siihen, missä se ryhmä on") ("ois hyvä luoda paljon tällaisia kohtaamisia...") Tässä yhteydessä ehdotuksilla on myös ajatusta kehittävä funktio: ne esitetään yhdessä jalostettavaksi ja niitä täydennetään jatkoehdotuksilla ja juonellistamalla niitä ("oisko joku semmonen kuvan rakentaminen, et ne joutuu perustelemaan")
7. Osallistaa asiakasta; tekee tästä hankkeen subjektia ("ois varmaan hyvä puhua siitä, mitä te ootte valmiit tekemään ja mitä ette"). Tätä konsultti tekee myös suhteessa johtoon tekemällä vastaehdotuksia, joissa johto saa aktiivisen position.
8. Kuvaa hankkeen aiottua rakennetta asettaen osallistujat aktiiviseen positioon (ja ajatus olisi, että te...")
9. Tekee neuvottelustrategisia siirtoja ("mulla oli kamera mukana. Että palautetaanko mieliin taas")
10. Pohjustaa asiakasta jatkotyöskentelyyn ("koetun siirtäminen käytäntöön...mul ois halu tehdä tämän ryhmän kanssa vielä sitä")
11. Ratkoo hankkeen käytännön kysymyksiä ("jos vaikka kaks haastateltavaa sais") ("jos me seittemältä lähettäis")
12. Luo omaa ja johdon positioita konsultointitilanteisiin ("silloinhan me voitais antaa ryhmälle vastuuta siitä ryhmäjaosta")
13. Käy keskustelua työparin kanssa, mikä samalla on tilanteen johtamista yhdessä (voitaisko me Risto tehdä sillä tavalla että...")
14. Esittää jotakin asiaa hyväksyttäväksi ryhmässä ("toivon, et se sopii")
15. Jäsentää tilanteen puitteita toimiviksi ("voisiko tuon sammuttaa kun mulla on nauhuri päällä")
16. Luo epävirallisia keskustelutilanteita asiakkaan kanssa ("sä pääset mun kyydillä") ("tai sit voidaan käydä yhdessä katsomassa, vaikka semmonen pyörälenkki")

Toimintaohjeillaan konsultti:

1. Neuvoo asiakasta tietyn asian (ennakkotehtävän) tekemisessä ("sen jälkeen on hyvä käydä keskustelu") Neuvot annetaan usein suosituksen omaisina ("te voisitte näyttää nää teemat, joista keskustellaan")
2. Antaa johonkin tilanteeseen liittyvän toimintainstruktion. Yleensä tämä instruktio liittyy työskentelyn rakenteeseen ("ollaan me muut aluksi hiljaa ja annetaan heidän puhua ja sitten kun mä sanon niin voidaan liittyä tähän keskusteluun"), ("silloin saa sanoa kaksi asiaa")
3. Pyrkii tekemään ymmärrettäväksi esittämänsä toimintatapaa ("niin kuin huomaatte, nää kysymykset ohjaa tunnistamaan..."), ("tää ei ole mikään objektiivinen mittari")
4. Suuntaan huomioita joihinkin asioihin ("olis hyvä joskykenisitte tunnistamaan jonkun onnistumisen") ja näin välittää omaa kehittämisideologiaansa asiakkaalle ("vaikka se arvosana ois vitonen teidän pitäis saada selville miksi se ei ole nelonen") ("voi olla hyvä että tulee jaetuks sellaset, joille voidaan tehdä jotakin")
5. Luo merkityksiä; tekee joistakin asioista muita tärkeämpiä ("on tärkeetä, että saatte itse palautetta siltä ryhmältä, jonka pohjalta voitte sitten.."), ("oleellisinta on, että syntyy hyvää keskustelua tän porukan kanssa ja silloin ei haittaa, että joku teema jää käsittelemättä")
6. Tekee asiakkaasta aktiivista toimijaa ("silloin te pääsette miettimään") ja itsensä kehittäjää ("jonka pohjalta voitte sitten itse kehittyä"). Samalla luodaan mielikuvaa tulevaisuudesta.
7. Tekee asiakkaasta vastuullista toimijaa ("siinä on varmasti eri vaihtoehtoja") ("siinä varmaan voi käyttää omaa luovuuttaan")
8. Antaa mahdollisuuden erilaisille näkökulmille ("mitä he korosti tai mitä he eivät tulleet sanoneeksi ollenkaan, mikä olis tärkeää") ("se viesti voi olla mikä hyvänsä; toteamus, toive, kannustus")
9. Myy toimintatapoja asiakkaalle ("tämä on semmonen hyvä ja yksinkertainen työkalu")
10. Vastaa asiakkaan kysymykseen. Samalla voi sisällyttää asiakkaan kommentin vastaukseensa ("ne on kaks eri asiaa, voi olla hyödyllistä kysyä molemmat")
11. Kannustaa asiakasta ("tehkää sen eteen töitä, että saatte onnistuneen palaverin")
12. Pyrkii vaikuttamaan asioiden välittymiseen ryhmän sisällä ("jos te näätte ihmisiä jotka ei ollu tässä palaverissa niin terveisiä näistä asioista")
13. Antaa tilannekohtaisen toimintaohjeen jollekulle ("laita Tino se näkyviin")
14. Toimii tilannejohtajana ("kuunnellaan vähä mitä muut ryhmät sanoo niin voitte täydentää") ("ja nyt ryhmittäin joitakin kommentteja: aloitetaas tästä") ("mä pyydän kaks ryhmää keskusteleen tänne"), ("tehään silleen että pidetään nyt pieni tauko), ("kommentoikaa muut ihan vapaasti") Tilannejohtajana toimiessaan myös keskeyttää asiakkaan tekemisen ja puuttuu siihen ("ei kun sä kysyt itteltäs")
15. Johtaa yhteistyötä ("te raportoitte ne mulle...")

Vastauksillaan konsultti:

1. Tekee suoria kannanottojen asiakaan tekemiin kysymyksiin tai ehdotuksiin ("kyllä", "ei")
2. Perustelee ehdotustaan Tämä johtaa uuden kysymyksen esittämiseen joko samassa tai seuraavassa puheenvuorossa ("haastatteluhan vaikuttaa joka tapauksessa, sen takia mä ajattelin ...mä pyytäisin teiltä...")
3. Avaa uutta keskustelua. Tämä tapahtuu usein myös vastauksilla, joiden ydin on kysymyksen esittäminen asiakkaalle ("haluaisin kuulla teiltä...")
4. Tekee asiakkaasta vastuullista ("te itse määrittelette..") ("se valinta heidän on itse tehtävä")
5. Antaa suosituksia ja ohjeita ("sen ryhmän tulis olla...")
6. Luo mielikuvia hankkeen jatkosta ("voidaan yhdessä kattoo sitten")
7. Suuntaa huomiota johonkin seikkaan ("mulle sopii mut sä oot projektipäällikkö")
8. Tukee asiakkaan omaa käsitystä asioista (A: "sitähän ei voi hirveesti muuttaa" => K: "ei")
9. Vahvistaa omaa tai toisen konsultin kannanottoa neuvottelutilanteessa ("samasta summasta")
10. Pyrkii päättämään jonkin keskustelun ("se on se mistä sovittiin")
11. Tekee käytännöllisiä ehdotuksia asian / tilanteen eteenpäin viemiseksi ("no sillonhan sopis oleen viis ryhmää")
12. Synnyttää arvoituksellisuutta tai jännitettä asioiden välille jättämällä vastaukset puolittaiseksi tai avoimiksi
13. Antaa asiakkaalle myönteistä palautetta / tukee tämän työidentiteettiä ("olit hyvin viisaalla tavalla puuttumatta joihinkin ryhmän mielipiteisiin")

Johdattavilla puheenvuoroillaan konsultti:

1. Luo tilanteellisia puitteita / pohjustaa jotakin puheenvuoroaan ("mulla tuli tuosta mieleen...") ("mä kiinnitin huomiota siihen.."). Pohjustettava puheenvuoro voi olla kysymys, ehdotus, instruktio tai vaikka yhteenveto ("hyvä nyt mä haluaisin alkaa vetämään naruja tästä keskustelusta yhteen". Tämä voi tapahtua myös mielikuvitusta hyödyntäen ("jos ois semmonen taikapeili, jolla vois katsoa tulevaisuuteen")
Tämä on samalla huomion suuntaamista johonkin ("me pohdittiin Juhan kanssa aika paljo...")
2. Pehmentää sanottavaansa (esim. asiakasta koskevaa määrittelyään tai tulkintaa) / tekee niistä hypoteesinomaisia ("en tiedä oks se totta mitä he ajatteli, mut") ("mulla on semmoinen käsitys")
3. Tekee asiakasta vastuulliseksi tilanteensa sanallisesta haltuunotosta tekemällä omista tulkinnoistaan arvailuja
4. Luo aasinsiltoja asioiden välille ("en tiedä liittyys se tähän", "mä en tiedä sopiiks se tähän mut..."), ("mulla tuli yks ajatus juosta Jarmon ajatuksesta")
5. Avartaa keskustelua tarkastelemaan useampaa teemaa johonkin tilanteeseen liittyen. ("sit mä mietin... sitäkin jäin miettimään")
6. Merkityksellistää asioita ("oli mielenkiintoista...")
7. Luo vaihtoehtoisuutta ja samalla tarjoaa omaa ideologiaansa ("mä en tiedä onks totuutta olemassakaan")
8. Luo uutta keskustelua / kehittelee käytävää keskustelua eteenpäin ("mä jäin miettimään tota mitä sä sanoit"), ("tuli semmonen ajatus mieleen")
9. Jäsentää tilannetta ("ja seuraava kysymys olis...") ("sitten meillä olis vielä yksi kysymys") ("mä palautan sen verran mieleen mitä me on sovittu koska Jyrki ja Tino ei ollu mukana... mä ikäänkuin kertaan, sit mennään niihin...")
10. Johtaa tilannetta ("hyvä ja sanokaa vähitellen se lauseenne loppuun") ("hyvä, sit mennään siihen valmistautumistehtävään"), ("Okei tervetuloa aloittamaan tätä työskentelyä tänne... mä kerron ensin vähän puitteista ja sitten lähdetään toimimaan")
Tilannejohtamista myös pehmenetään ("me mietittiin sillä tavalla Juhan kanssa tätä työskentelyä")

Yhteenvedoillaan konsultti:

1. Kiinnittää asiakkaan huomiota johonkin puoleen asiasta
("niinkuin huomaatte, nää kysymykset ohjaa sellaiseen suuntaan")
("oleellista on, että otatte sen porukan yhteen
2. Toistaa jonkin keskustelun lopputuloksen artikuloinnin.
("eli joka tapauksessa palataan")
3. Kommentoi ("se on ihan mielenkiintoinen")
4. Tiivistää asiakkaan käymää keskustelua ("sit oli ...sit oli ja sit...)
ja tulkitsee sitä ("ehkä enemmän semmosia suuntaviivoja ")
5. Hoputtaa asiakasta tai pyrkii keskustelun lopputuloksen aikaansaamiseen
("silloin menis se asia eteenpäin")
6. Päättää keskustelua ja aloittaa samalla uutta ("siihen voidaan palata")
7. Ehdottaa jotakin ratkaisua ("yks vois olla tämmönen, toinen vois olla...")

Muulla puheellaan konsultti:

1. Kontekstualisoi omaa puheenvuoroa viittaamalla johonkin asiaan ("teillähän oli silloin ne mallinnukset meneillään")
2. Pehmentää tulkintaansa ("nääh on vaan ajatuksia")
3. Luo asian tulkintaan vaihtoehtoja ("mahdollisuuksia on aina monia")
4. Luo (kertomuksellaan) uuden metaforan tarkastella asiaa
5. Ottaa tilannejohtajuuden kertomalla asiakkaan (armeija)tarinan jälkeen oman tarinan (armeijasta) jonka liittää käsiteltävään asiaan ja seuraavaan tehtävään.
6. Paljastaa jotain henkilökohtaista luodakseen tilannekomiikkaa ("sitä voi sormella koittaa") tai tuodakseen asian henkilökohtaiselle tasolle ja syventääkseen asiasta puhumista ("mää tein kans tuossa kevään aikana...")
7. Tarkistaa, että on kuullut asiakkaan ilmaisun oikein ("eli sanos toi uudelleen mä en saannu mitään")
8. Luo tilannehumoria jonkin asian käsittelyn yhteydessä
9. Toistaa aiemmin esittämänsä kysymyksen tai toimintaohjeenohjeen esimerkiksi painottaen asiaa tai varmistaakseen viestin perillemenon tai vain osana omaa tapaansa puhua
10. Tarttuu asiakkaan käyttämään erityiseen ilmaisuun, jonka avulla jatkaa kyselemistään tai keskustelua