

**This is an electronic reprint of the original article.
This reprint *may differ* from the original in pagination and typographic detail.**

Author(s): Puutio, Risto; Kykyri, Virpi-Liisa

Title: Konsultointi keskusteluna : vuorovaikutuksen vivahteita ja tilanneherkkää tasapainoilua

Year: 2015

Version:

Please cite the original version:

Puutio, R., & Kykyri, V.-L. (2015). Konsultointi keskusteluna : vuorovaikutuksen vivahteita ja tilanneherkkää tasapainoilua. Metanoia Instituutti.

All material supplied via JYX is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all or part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorised user.

LUKU 1. JOHDANTO KONSULTOINTIIN JA KONSULTATIIVISEEN TYÖOTTEeseen

Konsultoinnin ja konsultoivan työotteen tarve muuttuvassa työelämässä

Kyky yhteistyöhön, valmius nopeiden käänteiden kohtaamiseen ja taito epävarmassa tilanteissa toimimiseen ovat olennaisia edellytyksiä tämän päivän työelämässä. Nämä vaateet koskevat yhtä lailla niin johtajia kuin työntekijöitä ja myös koko organisaatiota systeeminä. Muutosten kohtaamisesta työelämässä ja ”muutostyöstä” on tullut tärkeä selviytymistaito, mutta entistä enemmän myös olennainen osa arjessa toimintaa. Muutostyön osaamisen tarvetta synnyttävät globaalin talouden ja politiikan myötä lisääntynyt epävarmuus yritysten ja organisaatioiden toimintaympäristöissä sekä uudet mahdollisuudet ja uhat, joita verkottuminen ja digitalisoituminen ovat tuoneet mukanaan.

Muutoshasteet ovat valtavia kaikilla yhteiskuntaelämän alueilla, niin Suomessa kuin kansainvälisesti. Työelämän ja työmarkkinoiden rakenteellisessa muutoksessa ja työn muotojen uudistuessa erilaiset muutostoimet ja tarve hyödyntää konsultoivia työtapoja ja konsulttipalveluja ovat arkea kaikilla työpaikoilla. Organisaatioilla on tarve kehittää muutoskykyään, taitoaan sopeutua ja kykyä luoda omaa tulevaisuuttaan, toisin sanoen ”auttaa itse itseään” muuttuvan maailman uusissa tilanteissa.

Muutostaitojen oppimisen tarpeesta kieli myös se, että konsultointi on toimialana laajentunut valtavasti kansainvälisesti viimeisten 20 vuoden aikana. Näihin taitoihin liittyviä palveluja tuottavien konsulttien määrä on Suomessakin lisääntynyt ja tällä hetkellä Suomessa arvioidaan olevan yli 10 000 konsultointia ammattinaan harjoittavaa henkilöä¹.

¹ Työ- ja elinkeinoministeriö (2013)

Konsulttien määrä näkyy myös johtamis- ja organisaatiokirjallisuuden valikoimaa katsomalla. Oppeja muutosten johtamiseen ja muutuskyvyn edistämiseen on tarjolla runsaasti.

Työelämän käytännön tasolla muutoksissa selviämisen kannalta olennaista on se, kuinka organisaatioissa opitaan yhteistyöhön perustuvia muutosstrategioita ja selviämisen keinoja. Ihmisten välisen yhteistyön ja keskinäisen toimintakyvyn kehittämisessä kaikkia osapuolia osallistavalla vuorovaikutuksella on tärkeä rooli. Osallistumiseen perustuvilla työtavoilla voidaan ehkäistä muutostilanteiden haittavaikutuksia, edistää työntekijöiden ja organisaatioiden luovuutta ja kykyä selviytyä työn käännekohtien tuottamista kriiseistä sekä ennaltaehkäistä onnettomuuksia ja muita organisaation kannalta haitallisia vahinkoja. Tämän vuoksi konsulttiotyön periaatteiden ja keinojen tunteminen on ajankohtaista työelämä tietoa ja -taitoa.

Konsultoiva työtapa perustuu osallisuuden luomiseen ja ihmisten välisen yhteistyön kehittämiseen. Tämä tapahtuu rohkaisemalla työyhteisön jäseniä esittämään toinen toisilleen keskustelua synnyttäviä kysymyksiä ja kuuntelemaan toisiaan. Konsultoivan otteen on todettu soveltuvan erityisesti asetelmaan, jossa muutos ja organisaation kulttuuriin vaikuttaminen ovat keskeisiä². Konsultoiva työote ja – kuten tässä kirjassa näytämme – erityisesti prosessikonsultoinnin työtavat vastaavat tähän tarpeeseen. Niissä hyödynnetään keskustelemiseen liittyviä taitoja, joiden avulla voidaan tukea oivallusta synnyttäviä vuoropuheluita ja ihmisten välisen yhteistyön hahmottamista uusilla tavoilla.

Konsultoiva työote koskee enenevässä määrin myös johtajia, sillä muutosten ”jalkautuminen” edellyttää entistä enemmän kollektiivista toimintaa ja ruohojuuritasolla tapahtuvaa tiedon jakamista sekä väliaikaisissa yhteistyörakenteissa toimimista. Sellaista ei voi määrätä eikä hallinnoida yläpuolelta, vaan johdon on oltava mukana muutoksen tapahtumapaikoilla ja pystyttävä synnyttämään hyvää ”alhaalta ylöspäin” -vuorovaikutusta. Tämä muodostaa johtamistoiminnalle haasteen, sillä perinteiseen johtajan rooliin yhdistyy odotus tietämisestä ja suunnan näyttämisestä, ei niinkään kysymisestä ja kuuntelemisesta³.

Konsultointikirjallisuus ja käytäntö

Organisaatioiden kehittämistä käsittelevä kirjallisuus eli niin sanottu konsulttikirjallisuus on konsultointialan kasvun myötä lisääntynyt räjähdysmäisesti. Kirjoittajat ovat yleensä kehittäjiä ja konsultteja, eikä tämä tausta voi olla näkymättä tekstien sisällöissä. Konsulttikirjallisuus ei pohjautu ensisijaisesti tutkimustietoon vaan

² Pietiläinen, Syväjärvi, Talvitie & Perttula (2015)

³ Schein (2013a)

käytännön toiminnassa tehtyihin hahmotuksiin, mallinnuksiin ja oivalluksiin. Genrelle on myös ominaista ihanteesta lähtevä ajattelu, joten kirjoissa esitellään usein erilaisia hyveitä parempien työelämäkäytäntöjen luomiseksi.

Tämänkaltaista käytäntötietoa ja ihanteiden tavoittelua tarvitaan toimialan sisällä uusien ammattilaisten kouluttautumiseen. Käytäntökirjallisuuden pulma on kuitenkin riski yksinkertaistaa liiaksi työelämän todellisuutta. Joskus se tähtää myös suoraan myynnin edistämiseen ja kehittämistrendien synnyttämiseen. Niin sanottujen johtamisgurujen kirjat tähtäävät usein ensisijaisesti tuotteistamiseen ja uusien konseptien myymiseen. Konsultointialan ja konsulttien työn kriittisempi tarkastelu jää käytäntökirjallisuudessa usein vähäiseksi, kuten myös kirjoittajien oman työskentelytavan teoreettisten lähtökohtien kuvaaminen.

Muutostyön ilmiöiden kuvaamiseksi tarvitaan myös konsultoinnin käytäntöjä tarkastelemaan empiiriseen tutkimukseen perustuvaa kirjallisuutta. Tutkimusperustainen näkökulma on tärkeä, jotta muutostyön ammattilaiset saisivat käyttöönsä systemaattisiin havaintoihin sekä kriittiseen ajatteluun perustuvia käsitteitä. Niiden avulla organisaatioiden muutosagentit, kehittäjät ja konsultit voivat kriittisesti tarkastella, arvioida ja kehittää omaa työtään. Myös konsultointipalveluja käyttävät tilaajat hyötyvät muutostyölle ominaisten ilmiöiden kuvaamisesta. Kun auttamistyön ilmiöitä ymmärretään paremmin, eri konsulttien tarjoamien palveluiden arviointi ja vertailu on helpompaa.

Käytännön toimijoiden kannalta erityisen arvokasta on kuvata organisaation kehittämisen rosoisempaa, usein epäselvää, ”sotkuisia” ja monitulkintaista arkea. Työelämän muutosten tutkimuksessa on viime vuosina havahduttu ”tässä ja nyt” -näkökulmaan. Organisaatiotutkimuksessa se tarkoittaa todellisuudessa tapahtuvien asioiden tutkimista ”paikan päällä”, sellaisina kuin ne tapahtuvat⁴. Tämä eroaa olennaisesti tutkimusotteesta, jossa kysytään jälkikäteen ihmisten kokemuksia esimerkiksi toteutuneista muutoksista tai muutostyön menetelmien toimivuudesta.

Tämä kirja pyrkii osaltaan vastaamaan tutkimusperustaisen tiedon tarpeeseen tuomalla empiirisiä näytteitä konsultointityön käytännöstä ja analysoimalla niitä vuorovaikutuksen tutkimuksen tarjoamilla välineillä⁵. Kirjan lähtökohtana on videotallennettu organisaation muutostyön prosessi ja sen yksityiskohtainen analyysi niin sanotun diskursiivisen tutkimusotteen avulla. Valitun tutkimusotteen erityisenä vahvuutena on muutoksen arkisten käytäntöjen tavoittaminen siten, että yksittäisessä tilanteessa havaittuja vuorovaikutuksen kulkuja voidaan käyttää avuksi muiden samankaltaisten tilanteiden tarkastelussa. Näin muutostyön käytäntö,

⁴ Esim. Schatzki (2006)

⁵ Tutkimukset on koottu kahteen väitöskirjaan: Kykyri (2008) ja Puutio (2009b)

auttamistyön edellytykset ja haasteet voidaan nostaa esille ja avata laajemmin ammattikunnan sisäiseen keskusteluun.

Konsultoinnin peruskäsitteitä

Konsultaatiolla viitataan yhteistoiminnan muotoon, jossa jonkin ongelman ratkaisuedellytyksiä vahvistetaan hyödyntäen asiantuntijan erikoisosaamista. Konsultaatio käynnistyy *konsultaatiopyynnöllä*, jonka asiakkaaksi identifioituva tekee pyytäessään apua, neuvoa tai tietoa jonkin kysymyksen ratkaisemiseksi. Konsultaatiolla tarkoitetaan usein kertaluontoista apua. *Konsultointisuhde* viittaa puolestaan pidempiaikaiseen yhteistyöhön, jossa konsultti-asiantuntija avustaa *konsultoitavaa* hahmottamaan ja ratkaisemaan tämän esittämiä ongelmia. Konsultointisuhteen osapuolia ovat tilaaja-asiakas, konsultoitava sekä konsultti. *Konsultoivalla työotteella* tarkoitetaan asiakkaan näkökulmaa, kokemuksia ja toimintamahdollisuuksia tutkivaa työtä, jossa herkkä suhteessa oleminen, kysymyksen toimiminen sekä asiakkaan omaa ajattelua edistävien työmenetelmien soveltaminen ovat ensisijaisia.

Konsultti on yleisnimitys henkilölle, joka tarjoaa asiantuntijapalveluita. Konsultti voi olla organisaation ulkopuolinen tai sen sisäinen toimija. *Sisäinen konsultti* on organisaatiossa toimiva henkilö, jonka asiantuntemusta ja ongelmaratkaisukykyä käytetään organisaation hyväksi. Henkilöstöhallinnon tai -kehittämisen asiantuntija on tavanomainen esimerkki sisäisestä konsultista. Organisaation *ulkoisen konsultin*, joka tyypillisimmillään on joko yrittäjä tai konsulttiyrityksen työntekijä, palveluita käytetään tavanomaisesti *toimeksiantosopimuksen* pohjalta. Konsultoinnin tarpeesta sekä sopimuksen sisällöstä ja ehdoista keskustellaan *toimeksiantoneuvottelussa*. Sopimuksessa määritellään yhteistyön tarkoitus ja tavoitteet, konsultin ja asiakkaan keskinäiset vastuut ja tehtävät sekä niihin liittyvät yhteistyösuhteet, roolit ja käytettävät työmenetelmät. Näiden ohella sovitaan konsultoinnin määrästä ja kohdentumisesta organisaatiossa, konsultoinnin vaiheista ja kestosta, työn arvioimisesta ja sopimuksen purkamisen ehdoista. Konsultointityön hinta tai hinnan muodostumisen periaatteista sopiminen on tärkeä osa toimeksiantosopimusta.

Konsultoitava (consultee) on henkilö, jonka kanssa konsultti suoraan työskentelee. Konsultoitava voi olla myös konsultoinnin tilaaja ja maksaja, mutta näin ei välttämättä ole. Esimerkiksi organisaation johto on voinut tilata väliportaan esimiestehtävissä toimiville henkilöille konsultaation ilman heidän omaa ”tilaustaan”. *Asiakas* (client) on joskus synonyymi konsultoitavalle mutta on usein tätä paljon laajempi käsite. Asiakkaalla voidaan tarkoittaa myös konsultoitavan omaa asiakasta/asiakkaita, tai esimerkiksi konsultoitavan koko organisaatiota.

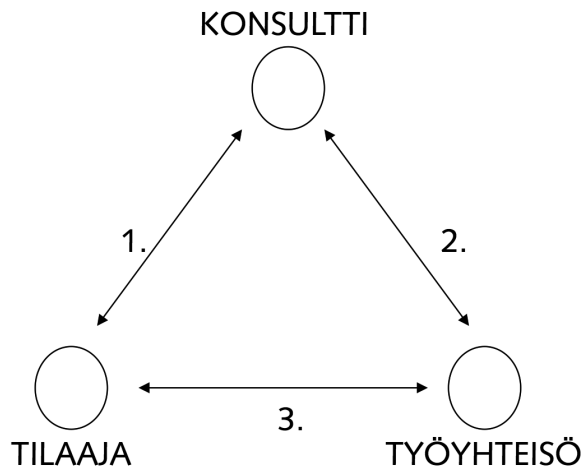
⁶ Schein (1997)

Prosessikonsultoinnin kehittäjä Edgar Schein⁶ on esittänyt tunnetun asiakkuuden muotoja kuvaavan jaottelun. *Yhteyttä ottava asiakas* (contact client) on ensimmäisen yhteydenoton tekijä, joka avaa keskustelun konsultin kanssa. *Tietoa välittävä lähiasiakas* (intermediate client) osallistuu konsultaation käytännön toteutukseen ja toimii esimerkiksi haastateltavana tiedonkeruuhaastattelussa tai osallistujana työyhteisötapahtumassa. *Pääasiakas* (primary client) ”omistaa” tarkasteltavana olevan ongelman ja yleensä vastaa konsultoinnin kustannuksista. *Tahaton asiakkuus* (unwitting client) syntyy kun ensisijaisen asiakkaan organisaatiossa tai asiakassysteemissä toimii henkilöitä tai tahoja, joihin konsultointi vaikuttaa, mutta jotka eivät itse ole tietoisia tästä vaikutuksesta. *Epäsuora asiakas* (indirect client) viittaa henkilöihin ja tahoihin, jotka ovat tietoisia siitä, että konsultointi vaikuttaa heihin, mutta jotka ovat konsultille tuntemattomia ja voivat kokea konsultoinnin omalta kannaltaan vaikutuksiltaan myönteisenä tai kielteisenä. *Lopullinen asiakas* (ultimate client) viittaa yhteisöön, organisaatioon tai ryhmään, jonka hyvinvointi on otettava huomioon kaikkia konsultointiin sisältyviä toimia harkittaessa ja toteutettaessa sekä konsultoinnin tuloksia arvioitaessa.

Esimerkkinä edellä sanotusta voimme ajatella opiskelijahuollon henkilöstön konsultaatiota, jossa yhteydenottajana toimii työryhmän esimies, vaikkapa vastaava psykologi. Tietoa välittäviä lähiasiakkaita ovat kaikki konsultaatioon osallistuvat työntekijät, kuten kuraattorit ja psykologit. Konsultoinnin kustannukset maksava pääasiakas puolestaan on oppilaitosyhteisön osastopäällikkö, joka tekee konsultointia koskevan hankintapäätöksen ja varaa budjettiinsa tarvittavat varat. Tahattomia asiakkaita ovat esimerkiksi oppilaitosyhteisön opiskelijat, joiden kanssa työskentelyyn konsultaatiossa valmistettava opiskelijahuollon henkilöstön työtavan muutos vaikuttaa, mutta jotka eivät ole tietoisia konsultin tai muutosprosessin olemassaolosta. Epäsuoria asiakkaita ovat puolestaan oppilaitosyhteisön opettajat tai hyvinvointipalveluita tarjoavat yhteistyötahot, jotka voivat olla tietoisia konsultoinnista ja sen tavoitteista ja havaita arjessaan sen seurauksia, mutta joihin konsultilla ei ole yhteyttä toimeksiantonsa puitteissa. Lopullinen asiakas voi tässä yhteydessä viitata moniin eri tahoihin, esimerkiksi koko oppilaitosyhteisöön, erityisesti sen opiskelijoihin tai vaikkapa alueen elinkeinoelämään ja sen tarpeisiin.

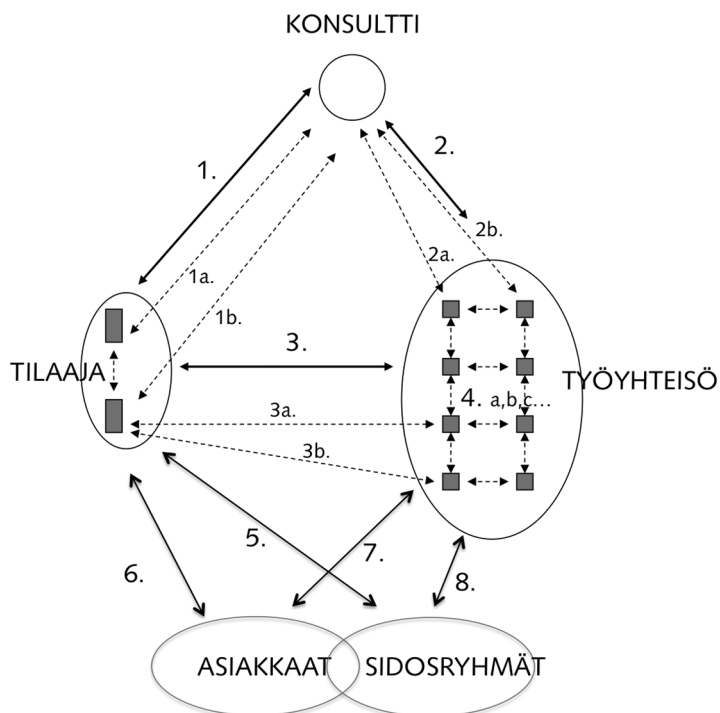
Näiden eri asiakkuuksien tunnistaminen konsultin ja asiakkaan välisessä keskustelussa palvelee yhteistä kokonaisuuden hahmotusta ja auttaa siten osapuolia huomaamaan myös toimeksiantannon mahdollisia tahattomia vaikutuksia systeemissä. Sellaisia syntyy kun toimeksiantoon osallistuvassa systeemissä on yhtä aikaa useampia toimijoita, joiden edut, tavoitteet ja kokemukset voivat olla keskenään ristiriitaisia.

Yksinkertaisimmillaan, konsultin näkökulmasta katsoen, konsultoinnin osapuolia voidaan kuvata seuraavalla kolmiolla.



Kuva 1

Kuvan pohjalta yhteistyö asiakkaan kanssa hahmottuu kolmen eri suhteen hallintana. Ajatellessamme tarkemmin osapuolia ja heidän muodostamiaan systeemin sisällä olevia suhteita, kolmiokuva jää vajavaiseksi. Seuraava kuva, sekin yksinkertaistaen, esittää osapuolten suhteita tarkemmin.



Kuva 2

Kuvasta nähdään ensinnäkin se, että tilaaja ei yleensä ole yksi taho vaan se voi olla esimerkiksi kaksi johtamisvastuussa olevaa henkilöä, kuten tämän kirjan esimerkkitapauksessa. Konsultille muodostuu yhteistyösuhde molempiin (1a ja 1b). Vastaavasti tilaajilla on keskinäinen suhde ja molemmilla heistä erilaisia suhteita työyhteisön jäseniin (3a ja 3b). Niinkään konsultin ja yhteisön eri ihmisten välille muodostuu erimuotoisia suhteita (2a ja 2b). Työyhteisön jäsenet ovat myös eri tavoin toisiinsa

kytkettyneitä sekä työtehtävien että muun keskinäisen vuorovaikutuksen kautta (4a,b,c). Työyhteisö ja johto ovat molemmat suhteessa asiakkaisiin ja organisaation eri sidosryhmiin, niin ulkoihin kuin sisäisiin (suhteet 5–8). Nämä peruskolmion ulkopuoliset suhteet ovat eritasoisesti osa konsultointia. Niissä ilmenevä kitka voi olla lähtökohtana organisaation sisäiselle kehittämiselle ja kehittämistyö voi puolestaan kehittää yhteisön kykyä nähdä paremmin ulkopuolelleen. Kuvassa olevien suhteita osoittavien nuolten lisäksi konsultointisysteemissä on suhteita, joista muodostuu alasysteemejä. Toisin sanoen muut toimijat joutuvat olemaan suhteessa esimerkiksi kolmen ihmisen muodostamaan koalitioon. Näin ollen konsultointisysteemi on suhteiltaan moniulotteinen ja myös mahdoton kuvattavaksi siitä syystä, että sen suhteet ovat jatkuvassa muutoksen tilassa.

Konsultointia voidaan kuvata myös hyödyntämällä erilaisia metaforia. Metafora on vertaukseen perustuva kielikuva⁷ eli sillä viitataan ilmauksiin, joissa kaksi toisiinsa liittymätöntä sanaa rinnastetaan toisiinsa ilman ”kuin” -sanaa. Metaforia käytetään, kun halutaan kiinnittää huomio jonkin ilmiön olennaisiin piirteisiin hyödyntäen jotakin toista ilmiötä. Metaforassa irrottaudutaan kirjaimellisesta kielen käytöstä ja siirrytään symboliselle tasolle. Samalla vaikutetaan niihin merkityspotentiaaleihin, joita tarkasteltavaan ilmiöön liitetään. Kielikuva ”elämä on silkkiä” tuottaa erilaisia merkityspotentiaaleja kuin ”elämä on seikkailua” tai ”elämä on taistelua”.

Konsultointia on tarkasteltu vertaamalla sitä draamaan⁸, ja konsultteja on verrattu esimerkiksi merkityskauppiaisiin⁹. Olemme koonneet eri yhteyksissä konsultointiin liitettyjä metaforia seuraavaan taulukkoon:

Metafora	Keskusteluesimerkki	Konsultin roolit	Funktio
Draama	”Tämä on yhtä farssia” ”Show must go on”	Käsikirjoittaja, ohjaaja, näyttelijä, yleisö, kriitikko...	Dynamiikka, näkyväksi tekeminen, esittäminen
Peli	”Reilu peli” ”Likainen peli” ”Kielletyt leikit”	Valmentaja, hyökkääjä, puolustaja...	Kilpailu, voitto ja häviö, strategiat ja taktiikat
Kaupankäynti	”Ideoiden myynti” ”Tällä tehdään rahaa”	Myyjä, dealer	Hyötyminen, kulutus
Liikenne	”Ollaan oikealla tiellä” ”Nyt on poikettu reitiltä” ”Polttoaine on lopussa ja akku tyhjä”	Poliisi, liikennesuunnittelija, tuulilasinpesijä	Organisointi, tilanteen hahmotus
Tanssi	”Tämä sujuu kuin tanssi” ”Taltoa jonkun varpaille” ”Tangoon tarvitaan kaksi”	Koreografi, tanssinopettaja	Vuorovaikutus, suhteet
Sää	”Muutoksen tuulet puhaltavat” ”Pusketaan vastatuuleen”	Meteorologi, sateen tuoja	Muutos, olosuhteet, ennakointi
Musiikki / orkesteri	”Meillä on yhteinen sävel” ”Tämä pitää harmonisoida” ”Let's rock and roll”	Kapellimestari, säveltäjä, roudari, supertähti...	Ajoitus, koordinointi, erilaisuuden johtaminen
Ruumiin- toiminnot	”Saan tästä päänsärkyä” ”Nää on niitä verempainesanoja” ”Me tarvitaan muskeleita”	Lääkäri, personal trainer...	Jatkuvuus, kapasiteetti, resilienssi

⁷ Kielitoimiston sanakirja (2015) s. v. metafora

⁸ Clark & Salaman (1998)

⁹ Czarniawska-Joerges (1990)

Taulukosta nähdään, että eri kielikuvien kautta avautuu hyvin erilainen sanasto kuvaamaan niin konsulttirooleja¹⁰ kuin konsultointityön fokuksia ja funktiota. Jokainen kielikuva tekee mahdolliseksi kuvata jotain puolta konsultoinnista ja samalla kielikuvat yksinkertaistavat kohdettaan jättäen jotain siihen kuuluvaa kuvaamatta.

Prosessikonsultoinnin käsitteitä ja periaatteita

Prosessikonsultoinnilla¹¹ tarkoitetaan organisaatioiden kehittämissä sovellettavaa toimintamallia, jonka Edgar Schein esitteli ensimmäisen kerran teoksessa *Process consultation* vuonna 1969¹². Schein oli tyytymätön positivistiseen maailmankuvaan pohjautuviin konsultoinnin tapoihin, jotka olivat hänen mukaansa riittämättömiä tunnistamaan ongelmatilanteiden taustalla olevia monimutkaisia, organisaation kulttuuriin ja kehityshistoriaan kytkeytyviä tekijöitä. Ongelmatilanteiden perinteinen ja suoraviivainen hahmottaminen ei mahdollistanut näiden hienovaraisten ja hitaasti näkyviin tulevien, mutta ongelmien ratkaisun kannalta merkityksellisten tekijöiden havaitsemista riittäväällä tavalla. Mallissaan Schein esitteli uudenlaisen tavan tutkia ja hahmottaa organisaation ajankohtaisia ongelmia, jossa prosessia ohjaava konsultti ja asiakkaat yhdessä pyrkivät hahmottelemaan ajankohtaisia ilmiöitä ja ongelmia jäseneltyyn ja käsitteellisempään muotoon. Myöhemmin Schein (1995) alkoi käyttää tästä nimitystä kliininen kysely (clinical inquiry).

Schein on yli 40 vuoden aikana tarkentanut prosessikonsultoinnin ideaa ja osallistunut keskusteluun organisaatioiden toimintaympäristöjen muutoksesta ja niiden vaikutuksesta konsultoitavaan työtapaan¹³. Vakiinnuttuaan organisaatioiden kehittämisen kirjallisuuteen, prosessikonsultoinnin käsitettä ovat käyttäneet monet muutkin kirjoittajat ja tutkijat. Koska eri tahot ovat tulkinneet tätä ideaa omista lähtökohdistaan, ei voida puhua yhtenäisestä työtavasta tai metodista. Pikemminkin prosessikonsultointi on nähtävä laajana lähestymistapana ja ajassa muotoaan muuttuvana kehyksenä¹⁴.

Esitellessään prosessikonsultoinnin ideaa Schein¹⁵ kuvasi kolmea erilaista mallia asiantuntija-avun hyödyntämisessä ja sen myötä rakentuvassa konsulttiroolissa. Ensimmäisessä, niin sanotussa asiantuntijamallissa asiakas tilaa konsultin tuottaman ratkaisun asiakkaan määrittelemään ongelmaan. Konsultti toimii oman asiantuntemuk-

¹⁰ Monipuolinen ja laaja katsaus konsulttirooleihin löytyy artikkelista Kakabadse ym. (2006)

¹¹ Schein (1969, 1987, 1997, 1999)

¹² Kirjan nimi *Process Consultation: Its Role in Organizational Development* viittaa sekä konsultoitavaan työtapaan että sen soveltamiseen organisaatioympäristöissä

¹³ Esim. Schein (2013a, 2013b)

¹⁴ Pietiläinen ym. (2015) tekevät laajan suomenkielisen katsauksen prosessikonsultointiaation kehitykseen.

¹⁵ Schein (1969)

sensa pohjalta tuottaen asiakkaalle valmiin vastauksen. Esimerkiksi johdon suorahakukonsultti tai sopimusjuristi toimivat näin. Myös strategiakonsultointi on pitkään perustunut tähän malliin: ideaan konsultin kyvystä hahmottaa asiakkaan toimintaympäristö mahdollisuuksineen ja uhkakuvineen ja hänen osaamiseensa muotoilla asiakkaalle toimiva strategia. Asiantuntijamalli perustuu olettamukseen tilanteesta ja tietäjästä riippumattoman ja objektiivisen tiedon olemassaolosta ja saatavuudesta. Asiantuntijamallin mukainen toiminta edellyttää, että asiakas osaa määritellä ratkaistavan ongelman oikein ja että konsultti osaa tuottaa asiakkaalle parhaan ratkaisun annettujen ”speksien” puitteissa.

Toisessa, lääkäri-potilas -mallissa asiantuntija kerää ongelma-ratkaisuun tarvittavan tiedon asiakkaalta ja antaa tälle sitten asiantuntemuksensa pohjalta ohjeen toimia. Työterveyshuollon tekemät työpaikkaselvitykset ovat pitkään noudattaneet tätä mallia. Sen taustalla on niinkään objektivistinen tiedonkäsitys ja idea diagnostisen tiedon saatavuudesta. Toimiakseen malli edellyttää, että asiakas osaa ja haluaa kertoa ”oirensa”, hyväksyy annetun diagnoosin ja suostuu ottamaan sen mukaiset ”lääkkeet” ongelman ratkaisemiseksi.

Kolmas, eli prosessikonsultointimalli toimii edellisistä poiketen. Siinä asiakas ja konsultti asettuvat yhteistyösuhteeseen tilanteen hahmottamiseksi ja tutkimiseksi. Konsultti ohjaa tätä prosessia pyrkimyksenään olla asiakkaalle avuksi. Avun merkitys asiakkaalle voi prosessin aikana näyttäytyä eri tavoin ja siksi myös konsultin rooli voi saada uusia muotoja. Myös se, kenen tai keiden kanssa konsultti prosessin aikana työskentelee, voi vaihdella. Pyrkimyksenä on, että yhteisen tutkivan prosessin tuloksena asiakas löytää keinoja ymmärtää tilannettaan ja ratkaista kohtaamiaan ongelmia jatkossa itse. Asiakas siis oppii auttamaan itseään. Prosessikonsultointimalli edellyttää asiakkaalta valmiutta keskustellen tapahtuvaan ja ponnistelua vaativaan työhön, jossa on siedettävä prosessin epävarmuutta ja hitautta.

Prosessikonsultointi ottaa huomioon muutostyön psykologisia tekijöitä ja kiinnittyy näin käyttäytymistieteelliseen teoriaan¹⁶ sekä laajemmin niin sanottuun Human relations -traditioon. Sen mukaisesti muutostilannetta katsotaan toimintaa ympäröivän laajemman systeemin näkökulmasta. Perinteisestä organisaation kehittämisen (Organization Development, OD) lähestymistavasta ja muusta johdon asiantuntijakonsultoinnista prosessikonsultaatio poikkeaa siinä, että työskentelyn suunta on pikemminkin ”alhaalta ylöspäin” kuin jo päätettyjen muutosten toteuttamisessa tavallinen ”ylhäältä alaspäin” -suunta. Konsultin tehtävänä ei ole antaa neuvoja ja ratkaisuja vaan tukea keskusteluyhteyksien rakentumista työyhteisön sisällä edistämällä vuoropuhelua ja keskinäistä kuuntelua. Yhteisten muutoksen liittyvien merkitysten muodostuminen organisaatiossa tulee näin vähitellen mahdolliseksi. Tämän kirjan viimeinen luku luo laajempaa historiallista kuvaa OD-traditiosta, sen kehittymisestä sekä pro-

¹⁶ Schein (1969)

sessikonsultoinnin paikasta osana organisaation kehittämisajattelua ja siinä tapahtuneita siirtymiä.

Schein on myöhemmin¹⁷ kuvannut myös tilaaja- ja tuottajäläh-
toisen toimintamallin. Ensimmäinen viittaa tilaajan määrittelyn ensi-
sijaisuuteen, ja jälkimmäinen siihen, että noudatetaan konsultin luo-
man palvelutuotteen määrittelemää työtapaa. Molemmat rakenteet
ovat nähtävissä tämän päivän työelämässä: ensin mainittu esimer-
kiksi julkishallinnon muutostyön tarjouspyynnöissä ja jälkimmäinen
tuotteistetuissa ja konseptoiduissa konsultointiratkaisuissa. Proses-
sikonsultoinnin voi sijoittaa näiden mallien välimaastoon. Konsulti
ei siis lähde toimimaan pelkästään asiakkaan määrittelyn pohjalta
vaan pitää sitä tutkimisen lähtökohtana. Hän ei liioin myöskään tar-
joa omaa ratkaisuaan asiakkaalle vaan asiakkaan on voitava saada
itse osallistua tilanteensa määrittelyyn ja avuntarpeen kuvaamiseen.

Prosessikonsultoinnin keskeiset ideat ja työskentelyperiaatteet
voidaan tiivistää seuraavalla tavalla. Yhteyttä ottavan asiakkaan on-
gelmakehuus on lähtökohta yhteistyölle, jonka myötä ongelman
luonnetta, ajankohtaisuutta, vaikutuksia ja ratkaisumahdollisuuksia
aletaan tutkia. Ongelman luonteen tarkastelun ohella on selviteltä-
vä sitä, keitä kaikkia ongelma koskee ja keiden vastuulla ratkaisujen
etsiminen on. Perusoletuksena on, että ongelman ”omistajat” ovat
asiassa vastuullisia toimijoita ja he ovat myös kykeneviä löytämään
parhaat ratkaisut. Konsulttia voidaan tarvita ongelman tutkimisen
ja jäsentämisen väliaikaisena kumppanina, prosessin kannattelijana.
Konsultti ei ole asian kannalta ulkopuolinen eikä neutraali vaan
vaikuttaa ongelmaa käsittelevään suhdeverkostoon kaikella tekemi-
sellään ja valinnoillaan, käyttämillään käsitteillä ja esittämillään ky-
symyksillä. Konsultin työn perimmäinen pyrkimys on lisätä asiakas-
systemin kykyä hahmottaa tilannettaan, ongelmaansa ja tunnistaa
omaa toimijuuttaan asiassa. Voidakseen tehdä tämän, konsultin on
tunnistettava oma tietämättömyytensä ja hyödynnettävä sitä paneu-
tuessaan asiakkaan tilanteeseen vilpittömän tutkimisen tarkoituksel-
la. Hänen tulee hyväksyä prosessin tuomat yllätykset ja oltava val-
mis hyödyntämään niitä asiakkaan oppimisen hyväksi. Hänen tulee
voida jakaa prosessissa esiin tulevat ongelmat asiakkaan kanssa siten,
että ne palvelevat yhteistyön tavoitteiden saavuttamista.¹⁸

Prosessikonsultoinnin keskiöön nousee näin asiakkaan ja konsul-
tin välinen vuorovaikutussuhde, joka rakentuu ja syvenee vähitellen.
Asiakas nähdään aktiivisena ja vastuullisena toimijana, ongelmien
ja ratkaisujen omistajana. Pyrkimyksenä on saada aikaan prosessi,
jonka kuluessa asiakkaan valmiudet ”auttaa itse itseään” vahvistuvat.
Vaikka lähtökohtana onkin työyhteisön tilanne ”tässä ja nyt”, pro-
sessikonsultoinnissa korostuu pitkäaikaisen avun näkökulma. Ta-
voitteena on tuottaa sellainen yhteistyökokemus, joka lisää yhteisön
taitoja tunnistaa, määritellä ja ratkaista myös tulevia ongelmia. Työ-

¹⁷ Schein (1999)

¹⁸ Schein (1987, 1997, 2002), Kyryri (2008), Puutio (2009b). Ks. myös Pietiläinen ym (2015)

yhteisön sisäinen vuorovaikutus ja sen kehittäminen tulevat tällöin konsultaation keskeisiksi työn kohteiksi. Edellä kuvattuja periaatteita on kuvattu myös suomenkielisessä konsulttikirjallisuudessa¹⁹.

Vuoropuhelun edistämisen kohteena on usein, kuten tämänkin kirjan esimerkkitapauksessa, muutosta ajavan johdon ja sitä käytännössä toteuttavan henkilöstön välinen suhde. Johdon näkökulmasta prosessikonsultaation edustama työtapo merkitsee olemassa olevien resurssien tunnistamista ja uusien vuorovaikutustapojen oppimista. Työntekijöiden näkökulmasta lähestymistapa merkitsee arkista ongelmatilannetta laajemman kokonaiskuvan tarkastelua ja sen kautta rakentuvaa tilanteen uudenlaista hahmottamista. Konsultin kannalta kysymys on uteliaisuuden ylläpitämisestä yhteisön omien potentiaalien löytämiseksi, kysyvän asenteen harjoittamisesta, uudenlaisten keskustelujen rakentamisesta, hankalien asioiden puheeksi ottamisesta ja syntyneiden keskusteluyhteyksien jatkuvuuden turvaamisesta. Jos toimeksiannosta neuvoteltaessa osoittautuu, ettei alkuasetelman ja ensimmäisenä esiintuodun ongelman, esimerkiksi ”muutosvastarinnan”, tutkiminen ja ongelmamäärittelystä neuvottelemisen ole eri osapuolten välillä mahdollista, prosessikonsultoinnin periaatteisiin nojautuva konsultti pidättäytyy toimeksiannon vastaanottamisesta.

Prosessikonsultoinnin periaatteita on sovellettu vuosikymmenten aikana erilaisiin ongelmaratkaisumalleihin ja tapoihin katsoa organisaatiota. Joissakin kuvauksissa prosessikonsultointi on liitetty lineaariseen ongelmaratkaisumalliin, jossa interventio tehdään huolellisen arvioinnin (diagnoosin) pohjalta ja jossa arviointi nähdään interventiosta erillisenä tapahtumana. Tässä kirjassa prosessikonsultoinnin ideat kytetään sosiaalisen konstruktionismin ja vuorovaikutustutkimuksen avaamiin näköaloihin. Niiden kautta pyritään kuvaamaan aiempaa tarkemmin sitä, mitä prosessikonsultoinnissa tapahtuu.

Konsultointi tutkimisen kohteena

Organisaatioiden kehittämisen ja liikkeenjohdon konsultoinnin kentällä prosessikonsultointi on edustanut pitkään varsin pientä osuutta alan liiketoiminnasta. Osaltaan tämä liittyy siihen, että prosessikonsultointi on teoreettiselta viitekehykseltään väljä ja toimintamallin kehittäminen oli pitkään Scheinin omien kirjoitusten varassa. Prosessikonsultointia koskeva empiirinen tutkimus on myös ollut huomattavan vähäistä.

Organisaatioiden toimintaympäristöissä tapahtunut peräkkäisten muutosten ja monimutkaisuuden lisääntyminen ja niihin liittyvä perinteisen asiantuntijakonsultoinnin kritiikki ovat kuitenkin lisänneet uudella tavalla kiinnostusta prosessikonsultoinnin ideoihin. Scheinin kuvaama toimintamalli on vastannut osuvasti näihin haasteisiin painottamalla organisaatioissa toimivien ihmisten sidonnaisuutta yksilöllisiin ennak-

¹⁹ Esim. Heikinheimo, Matsinen, Puutio & Wahlström (1994), Heikkilä (2009), Karjalainen (2008), Keski-Luopa (2006), Laine (1996), Malo (2005), Puutio (2002, 2008, 2009a), Talvitie (2008), Tokola & Hyypä (2004), Totro & Tokola (2006)

ko-oletuksiin, kokemuksiin ja tilannetekijöihin sekä yhteisesti jaettuun organisaation kokemushistoriaan, ja tarjonnut työvälineitä näiden hyödyntämiseen muutostyössä. Prosessikonsultointi on vakiintunut 2000-luvulla vahvaksi osaksi organisaatioiden kehittämistä²⁰. Myös Scheinin ajatuksia hyödyntävää käsitteellistä tarkastelua²¹ ja prosessikonsultoinnin käytäntöjä tarkastelevaa empiiristä tutkimusta on alkanut viritä²².

Organisaatioiden muutosta ja konsultaatiotyötä koskeva tutkimus on kehittynyt pääosin erillään alan käytännön toimijoista. Konsultointiprosesseja ja konsulttien työtä muutosten toteuttamisessa on tutkittu toistaiseksi vähän. Tutkijoilla on ollut vain harvoin pääsy muutostyön käytännön tilanteisiin seuraamaan, mitä konsultit tarkalleen ottaen tekevät. Tämä kirja avaa ikkunaan muutostyön käytäntöön. Samalla se kuvaa prosessikonsultaatiota muutostyön taitona ja työotteena, jota organisaation kaikilla tasoilla voidaan oppia ja hyödyntää. Muutoksen tekijöinä nähdään kaikki siihen liittyvät toimijat. Muutosagentit, sisäiset ja ulkoiset kehittäjät voivat opettaa, soveltaa ja harjaannuttaa organisaatiota prosessikonsultaation periaatteita ja menetelmiä hyödyntävän konsultatiivisen työotteen käytössä. Tämä työtapo soveltuu muuttuvan työelämän tarpeisiin myös siten, että yhä useampi muutostilanne edellyttää monen toimijan yhteen saattamista, moniammatillisuutta ja asiaan liittyvien tahojen verkottamista toisiinsa ilman käskyvaltaa. Tämä vastaa myös Scheinin alkuperäisiä ajatuksia prosessikonsultoinnista.

Kirjan rakenne ja kysymykset

Tämä kirja rakentuu kolmesta osasta. Ensimmäinen osa johdattaa teemaan, esittelee kirjan tapausesimerkkinä käytetyn ”työyhteisön muutosmatkan” sekä johdattaa vuorovaikutustutkimuksen ideoihin, näkökulmiin ja käsitteisiin, joita olemme tässä kirjassa hyödyntäneet. Kirjan toinen osa rakentuu tapausesimerkkiin pohjautuvista, empiirisistä luvuista. Kukin avaa uuden näkökulman konsultointivuorovaikutuksen ilmiöihin. Tavoitteena on ollut, että lukija voisi hyödyntää näitä artikkeleita myös itsenäisinä kokonaisuuksina. Kirjan toinen osa etsii vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka konsultointiin tarvittavaa työsidosta luodaan?
- Millaisia keskustelullisia haasteita konsultti ja asiakas vuoropuhelusaan kohtaavat ja millaisin keinoin he pyrkivät niistä selviytymään?
- Millaisia jännitteitä konsultaatiosuhteeseen liittyy kuinka niitä säädellään vuorovaikutuksessa?
- Millaista puhetta konsultoinnissa pyritään tuottamaan?
- Kuinka arkaluonteisista keskusteluaiheista puhutaan konsultoinnissa ja miten niihin liittyyvää uhkaa säädellään?

²⁰ Cummings & Worley (2005)

²¹ Ks. esim. Coghlan (2009), Lambrechts ym. (2009)

²² Esim. Kyyryri, Puutio & Wahlström, (2007a, 2007b, 2010), Marshak & Heracleous (2005)

- Miten asiakkaan kritiikki ilmenee ja kuinka sitä voidaan konsultoinnissa käsitellä ja hyödyntää?
- Mitä on metakommunikatiivinen puhe ja kuinka sitä voidaan hyödyntää konsultoinnissa?
- Millaisia hierarkkisia ja tasavertaisia suhdeasetelmia konsultointikeskusteluun virittyy?
- Kuinka prosessikonsultoinnissa suhtaudutaan neuvon pyytämiseen ja neuvojen antamiseen?
- Kuinka konsultoinnin lopputuloksista neuvotellaan ja miten yhteistyön eri osapuolet siihen osallistuvat?

Kirjan kolmas osa tiivistää konsultoinnin ammattikäytännön kannalta keskeisiä hahmotuksia tämän kirjan prosessikonsultointitapauksen pohjalta, nostaen esille myös eettistä pohdintaa sekä kriittisiä näkökulmia konsultointiin. Tarkastelemme myös prosessikonsultointia erityisenä auttamisen instituutiona, vertaillen sitä muihin ammatillisiin instituutioihin ja pohtimalla aiheeseen liittyviä jatkotutkimuksen tarpeita. Kirjan päättää Timo Totron kirjoittama, konsultaatioajattelun kehitystä ja siirtymiä käsittelevä luku.

Kirjallisuus

- CLARK, T. & SALAMAN, G. (1998). Creating the 'Right' Impression: Towards a Dramaturgy of Management Consultancy. *The Service Industries Journal*, 18(1), 18–38.
- COGHLAN, D. (2009). Toward a philosophy of clinical inquiry/research. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(1), 106–121.
- CUMMINGS, T. G. & WORLEY, C. (2005). *Organizational Development and Change*. Mason, OH: Southwestern Thomson.
- CZARNIAWSKA-JOERGES, B. (1990). Merchants of meaning: management consulting in the Swedish public sector. Teoksessa B. Turner (toim.) *Organizational symbolism*, 139–150. Berlin/New York: de Gruyter.
- HEIKKILÄ, J.-P. (2009). Ainutlaatuisen yhteisön mielekkyys ja vetovoima. Teoksessa J.-P. Heikkilä, H. Hyypä & R. Puutio (toim.) *Yhteisön lumo. Systemisiä kytkeytymisiä*. Metanoia Instituutti, 109–123.
- HEIKINHEIMO, J., MATSINEN, M., PUUTIO, R. & WAHLSTRÖM, J. (1994). Tarinoita johtamisesta. *Systeminen ja reflektioiva näkökulma johdon konsultointiin*. Jyväskylä, Odeco.
- KAKABADSE, N.K., LOUCHAR, E. & KAKABADSE A. (2006). Consultant's role: a qualitative inquiry from the consultant's perspective. *Journal of Management Development*, 25(5), 416–500.
- KARJALAINEN, K. (2008). Konsultti antropologina. Teoksessa K. Karjalainen & T. Totro (toim.) *Näkyvään kätkeytynyt. Puheenvuoroja konsultoinnista ja yhteisödynamiikasta*. Metanoia Instituutti, 68–77.
- KESKI-LUOPA, L. (2006). Konsultaation haasteet ajassamme. Teoksessa T. Totro & P. Tokola (toim.) *Korjaava työ organisaatiossa*. Metanoia Instituutti, 97–129.
- KIELITOIMISTON SANAKIRJA. (2015). <http://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>. Luettu 3.11.2015.
- KYKYRI, V.-L., PUUTIO, R. & WAHLSTRÖM, J. (2007a). Calling in a witness: Negotiating and facultualizing preferred outcomes in management consultation. *Text & Talk*, 27(2), 201–224.
- KYKYRI, V.-L., PUUTIO, R. & WAHLSTRÖM, J. (2007b). Inviting interactional change through "tricky situations" in consulting – handling criticism and blame. *Journal of Organizational Change Management*, 20 (5), 633–651.
- KYKYRI, V.-L., PUUTIO, R. & WAHLSTRÖM, J. (2010). Inviting Participation Through Ownership Talk In Multi-Party Consultation Conversations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 46(1), 92–118.

- KYKYRI, V-L. (2008). Helping clients to help themselves. Discursive perspective to process consulting practices in multi-party settings. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research*, 330. Jyväskylän yliopisto.
- LAINEN, K. (1996). (toim.) Muutoksen liekit. Prosessikeskeinen kehittäminen työyhteisön arjessa. Jyväskylän koulutuskeskus Oy.
- LAMBRECHTS, F., GRIETEN, S., BOUWEN, R. & CORTHOUTS, F. (2009). Process consultation revisited: Taking a relational practice perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45, 39–58.
- MALO, T. (2005). Organisaation varjot konsultin työkenttänä. Teoksessa H. Hyypä & A. Miettinen (toim.) Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. *Metanoia Instituutti*, 104–125.
- MARSHAK, R. & HERACLEOUS, L. (2005). A discursive approach to organization development. *Action Research*, 3(1), 69–88.
- NIEMELÄ, T. (2008). Konsultti organisaation syväkulttuurin tulkkinä. Teoksessa K. Karjalainen & T. Totro (toim.) Näkyvään kätkeytynyt. Puheenvuoroja konsultoinnista ja yhteisödynamiikasta. *Metanoia Instituutti*, 47–67.
- PIETILÄINEN, V., SYVÄJÄRVI, A., TALVITIE, V. & PERTTULA J. (2015). Prosessikonsultoinnin uusi aalto: Post-scheiniläinen tulkinta organisaatioiden kehittämisestä. *Hallinnon tutkimus*, 34(3), 219–232.
- PUUTIO, R. (2002). Merkitysmysteeri – organisaatiot ja kehittämisen kieli. *Odeco: Jyväskylä*.
- PUUTIO, R. (2008). Systeminen teoria ja käytäntö konsultointityössä. Teoksessa K. Karjalainen & T. Totro (toim.) Näkyvään kätkeytynyt. Puheenvuoroja konsultoinnista ja yhteisödynamiikasta. *Metanoia Instituutti*, 156–169.
- PUUTIO, R. (2009a). Konsultointi yhteisön dialogien elvyttäjänä. Teoksessa J-P. Heikkilä, H. Hyypä & R. Puutio (toim.) Yhteisön lumo. Systemisiä yhteyksisiä. *Metanoia Instituutti*, 185–201.
- PUUTIO, R. (2009b). Hidden Agendas. Situational tasks, discursive strategies and institutional practices in process consultation. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research*, 369. Jyväskylän yliopisto.
- SCHEIN, E. H. (1969). *Process Consultation: Its Role in Organizational Development*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- SCHEIN, E. H. (1987). *Process Consultation: Lessons for Managers and Consultants. Volume II*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- SCHEIN, E. (1995) Process consultation, action research and clinical inquiry: are they the same? *Journal of Managerial Psychology*, 10(6): 14-19.
- SCHEIN, E. (1997). The concept of “client” from a process consultation perspective. A guide for change agents. *Journal of Organizational Change Management*, 10(3), 202–216.
- SCHEIN, E. H. (1999). *Process Consultation Revised: Building the Helping Relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- SCHEIN, E.H. (2002). Consulting – What should it mean? Teoksessa T. Clark & R. Fincham (toim.) *Critical Consulting. New Perspectives on the Management Advice Industry*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd., 21–27.
- SCHEIN, E. H. (2013a). *Humble inquiry. The Gentle Art of Asking Instead of Telling*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.
- SCHEIN, E. H. (2013b). Foreword: Dialogic Organization Development: Past, Present and Future. Teoksessa G. R. Bushe & R. J. Marshak (toim.) *Dialogic Organization Development: The Theory and Practice of Transformational Change*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- SCHATZKI, T. R. (2006). On Organizations as they Happen. *Organization Studies*, 27(12), 1863–1873.
- TALVITIE, V. (2008). Organisaatiokonsultaatio ja käytetyn auton ostamisen taito. Teoksessa K. Karjalainen & T. Totro (toim.) Näkyvään kätkeytynyt. Puheenvuoroja konsultoinnista ja yhteisödynamiikasta. *Metanoia Instituutti*, 68–77.
- TOKOLA, P. & HYYPPÄ, H. (2004). *Konsultaatiotyön perusteita*. *Metanoia Instituutti*.
- TOTRO, T. & TOKOLA, P. (2006). (toim.) *Korjaava työ organisaatiossa*. *Metanoia Instituutti*.
- TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ. (2013). Työ- ja elinkeinoministeriö: Toimiala Online, Yritystilastot kokoluokittain 2013. Luettu 27.10.2015.