



KLAUS af URSIN

Moraali, hyveet ja eettiset normit
liikkeenjohdon konsultoinnissa



AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Esitetään Tampereen yliopiston
kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunnan suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi Tampereen yliopiston Linna-rakennuksen
Väinö Linna -salissa, Kalevantie 5, Tampere,
5. päivänä lokakuuta 2007 klo 12.

English abstract

TAMPEREEN YLIOPISTO

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Tampereen yliopisto

Johtamistieteiden laitos

Myynti

Tiedekirjakauppa TAJU

PL 617

33014 Tampereen yliopisto

Kannen suunnittelu

Juha Siro

Acta Universitatis Tamperensis 1243

ISBN 978-951-44-7019-6 (nid.)

ISSN 1455-1616

Puh. (03) 3551 6055

Fax (03) 3551 7685

taju@uta.fi

www.uta.fi/taju

<http://granum.uta.fi>

Acta Electronica Universitatis Tamperensis 637

ISBN 978-951-44-7020-2 (pdf)

ISSN 1456-954X

<http://acta.uta.fi>

Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print

Tampere 2007

Vanhempieni muistolle

Kiitokset

Que sera, sera

Elämän kulkua ei voi ennakoida. Niinpä aikanaan siirryin akateemiselta uralta liikkeenjohdon konsultointiin, jossa sain jatkaa älyllisen riippumattomuuden ja henkisen itsenäisyyden elämistä todeksi. Aikanaan tutkijanuran alkuvaiheessa kasvuani auttoi ennen kaikkea professori Juha Vartolan kannustus. Palattuani monien vuosien jälkeen väitöskirjatyön pariin hän taas kärsivällisesti ja viisaasti auttoi minua eteenpäin. Lausun hänelle mitä lämpimimmät kiitokseni. Vaasan yliopistossa työskennellessäni 1991–1993 professori Ari Salminen rohkaisi ja auttoi minua tutkimustyössäni eteenpäin. Hänen lisäksi muistelen kiitollisena myös professori Voitto Helanderia, jonka minua kohtaan osoittamalla luottamuksella oli tärkeä merkitys tutkijanurani käännevaiheessa. Organisaatioiden kehittämiseen ja liikkeenjohdon konsultointiin kohdistuva kiinnostus nousi minussa jo opiskeluaikana, erityisesti dosentti Kari T. Elorannan innoittavilla luennoilla, joita lämmöllä muistelen.

Kiitän myös työni esitarkastajia professori Markku Temmestä ja professori Jari Stenvallia. Liikkeenjohdon konsultit Kristina Heikel, Pekka Järvinen ja Pirjo Kiiskilä ovat antaneet asiantuntevaa apua työrupeamani aikana kukin omalla tavallaan. Kiitokset heillekin.

Olen suuresti kiitollinen Suomen Akatemialle siitä, että sain työskennellä Yhteiskuntatieteellisen toimikunnan tutkimusassistenttina vuodet 1986–1988. Tuo ajanjakso soi mahdollisuuden tutkimustyön oppimiseen ja akateemiseen vapauteen. Sen makuun kerran päästyäni en ole siitä luopunut. Myös Vaasan yliopistosäätiön apuraha auttoi aikanaan eteenpäin. Siitä vielä kiitokset.

Lapsuuden ja nuoruuden kodissani sain aina tukea ja kannustusta hankkeilleni. Vanhempani osoittivat minua kohtaan suurta kärsivällisyyttä. Rakkaudessaan he uskoivat, että vapaasti etsimällä löydän polkuni. Samalla tavoin ovat minuun myöhemmin suhtautuneet puolisoni, perheeni, sukulaiseni, ystäväni, sekä lukemattomat oppilaani ja asiakkaani. Nyt voin heille kaikille kiitollisena todeta tien aina piirtyneen, päivä päivältä. Kaikelle tuli aikansa, niin myös tälle teokselle. Kiitollisuudesta äidinkieltäni kohtaan laadin sen suomeksi, vaikka se aihepiiriltään on varsin kansainvälinen. Omistan sen vanhempieni muistolle.

Esipuhe

Quicquid cognoscitur, per modum cognoscentis cognoscitur.

(Kaikki, mikä tiedetään, tiedetään tietäjälle ominaisella tavalla.)

Päätettyäni ryhtyä tutkimaan sen ammatin etiikkaa, jonka parissa olin itse tehnyt töitä kymmenen vuoden ajan, jouduin hämmennyksen valtaan. Tutkimusaihetta koskeva oivallus tapahtui kuin salamanisku kirkkaalta taivaalta ajaessani autoa. Hämmennys ei kuitenkaan johtunut siitä. Jouduin näet heti menetelmällisen kysymyksen eteen: Kuinka kukaan muu kuin samaa työtä tekevä voi ymmärtää liikkeenjohdon konsultointiin liittyviä moraalisia valintoja ja niihin liittyviä vaikeuksia? Miten tällaisia asioita voi tietää muuten kuin osallisuuden kautta? Ovathan juuri moraaliset ratkaisut niitä subjektiivisimpia ihmisen elämässä. Ja erityisesti ammatinetiikan alueella pätee väittämä, että samanlaista ymmärtää vain samanlainen¹. Ja kuinka tällaisesta sisäisesti koetusta ammatillisesta maailmasta voi tehdä tieteellistä tutkimusta ja miten tällaista tietoa voi välittää muille kuin ammatissa toimiville?

Miten siis tehdä tieteellistä tutkimusta asiasta, joka on äärimmäisen subjektiivista ja vieläpä omakohtaisesti koettua? Subjektiivisesti koettujen moraaliin liittyvien tilanteiden tieteellinen tutkimus tuntui heti vaikealta, vaikka päätös itse tutkimusaiheesta oli selvä. Näytti siltä, että objektiivisesti katsominen olisi edellyttänyt ulkopuolisuutta. Samalla näytti ilmeiseltä, että objektiivinen katsantokanta kadottaisi tarkastelun kohteesta olennaisen. Ymmärsin kuitenkin, että oma suhteeni tutkimuskohteeseen ja tutkimuksen aihe olivat haastava yhdistelmä, enkä voinut vastustaa kiusausta jatkaa valitsemallani tiellä.

Samalla ymmärsin, että liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalla on jo pitkään ollut menossa kehityskulkuja, jotka tekevät tutkimusaiheestani tärkeän. Etenkin eräiden konsulttiyritysten kasvaminen suuriksi liiketaloudellisesti kannattaviksi monikansallisiksi yhtiöiksi ja konsultointipalveluiden tuotteistaminen ovat haastaneet konsulttien ammattikunnan itsetutkiskeluun. On

¹ Ks. *Kierkegaard 1998 (1846)*, 68

yhä useammin jouduttu kysymään, mistä konsultoinnista onkaan kyse. Kansainvälisellä tasolla aiheen ajankohtaisuutta ovat lisänneet muutamat skandaalit, joissa konsultit yhtiöineen ovat toimineet sekä lainvastaisesti että eettisesti arveluttavalla tavalla.

Vakuututtuani aiheeni tärkeydestä Aristoteles tuli apuun. Hänen opastamana sain langan päästä kiinni, monet muut näkökulmatkin auttoivat, ja tulos on nyt käsillä. Olen analysoinut liikkeenjohdon konsultin hyveitä ja eettisiä normeja omasta ammatillisesta kokemuksesta käsin. Tärkeän valinnan tein päätyessäni siihen, että tutkimukseen sisältyy itse tekemiäni ammatineettisiä normatiivisia kannanottoja.

Olen koettanut välttää omiin ammatillisiin mieltymyksiini tukeutuvia eettisiä kannanottoja yrittäen perustella nämä konsultoinnin *teloksesta* käsin. Olen pyrkinyt aristoteelisen metodin mukaisesti jäsentämään tutkimuskohdetta sekä kuvaamaan ja perustelemaan sen piirissä esitettyjä moraalialueita koskevia kannanottoja siten kuin ne itse samassa ammatissa toimivana ymmärtän. Tässä tarkoituksessa olen nostanut etenkin eettisten koodien analysoimisen yhteydessä muutamia tapauksia ja esimerkkejä omasta ammattikokemuksesta. Nämä tapaukset olen hakenut tutkimusaineistoksi muistelutyötä tekemällä. Ne ovat näin ollen esimerkkejä yhden liikkeenjohdon konsultin elämästä, eivät kuvitteellisia. Eettisiä koodeja analysoitaessa olen myös toivottavasti kyennyt ammatilliselta pohjalta ymmärtämään niiden sisältöä maallikkoa syvällisemmin. Osana argumentointia olen käyttänyt myös muita kuin omasta kokemuksesta nousevia esimerkkejä.

Tiivistelmä

Tutkimuksen kohdealueena on liikkeenjohdon konsultoinnin ammatin etiikka. Siinä analysoidaan liikkeenjohdon konsultointia ammatillisena käytäntönä erottelematta tarkastelua suuriin ja pieniin konsulttitoimistoihin, vaikka tämä jako onkin leimaa-antavaa toimialalle. Liikkeenjohdon konsultointi käsitetään laajasti työorganisaatioiden johtamisfunktioita palvelevana asiantuntijapalveluna, joka kattaa eri tieteenalat ja opit, sisältöalueet, kohdetoimialat ja erilaiset konsultatiiviset menetelmät.

Liikkeenjohdon konsultointia koskevan analyysin jälkeen rakennetaan moraalinen erityisluonnetta koskeva tutkimuksen käsitteellinen ja teoreettinen viitekehys. Sen avulla tarkennetaan kuvaa liikkeenjohdon konsultista moraalisten ratkaisujen tekijänä. Havaitaan, että moraaliharkinta tapahtuu aina tilanteissa, jonka moraalisia merkityksiä antavana horisonttina on konsultointipositio, jolla tarkoitetaan konsultin kaikkien nykyisten ja menneiden toimeksiantojen muodostamaa kulloinkin ainutkertaista kokonaisuutta. Moraalisen harkinnan avainhetki on konsultin moraalisisuhteissaan oivaltama, johonkin muutokseen liittyvä moraalinen hyppäys, jonka yhteydessä konsultointiposition moraaliset merkitykset näyttävät moraaliongelmana. Tämä ongelma vaatii ratkaisuun usein eettistä diskurssia asianosaisten kanssa, jonka käynnistäminen kertoo konsultin moraalisisesta tietoisuudesta.

Tutkimuksessa ja erityisesti siihen sisältyvässä hyveanalyysissä sekä eettisten normien tulkinnassa on metodisesti huomion arvoista se, että liikkeenjohdon konsultin ammatissa itse toimiva henkilö tutkii oman ammattinsa etiikkaa. Tutkimusaineistoon sisältyy myös muutama tutkijan itsensä työkokemukseen liittyvä moraaliongelmaan liittyvä esimerkkitapaus. Tästä seuraa joitakin sellaisia tutkimusasetelman kontrolloitavuuden vaatimuksia, jotka ovat leimallisia laadulliselle tutkimukselle. Sekä hyveanalyysissä että eettisten normien tulkinnassa sovelletaan Aristoteleen viitoittamaa argumentatiivista menetelmää. Täten tuotetaan lisätietoa liikkeenjohdon konsultointia koskevista eettisistä kysymyksistä.

Liikkeenjohdon konsultin hyveitä lähestytään MacIntyren hyveteoriaa seuraten, joka osoittaa niiden määrittävän kolmella eri tasolla: 1) konsultin henkilökohtaisessa elämäntarinassa, 2) itse liikkeenjohdon konsultoinnin ammattikäytännössä liittyen sen vaatimuksiin, sekä 3) ammattiyhteisön kesken jaetuissa kokemuksissa ja sen moraalisisessa perinteessä. Tutkimuksessa

määritellään liikkeenjohdon konsultoinnin hyveiksi seuraavat: 1) liikkeenjohdon konsultin identiteetti, 2) avuliaisuus, 3) riippumattomuus, 4) objektiivisuus, 5) pyyteettömyys, 6) sopimususkollisuus, 7) kompetenssitietoinen joustavuus, 8) prosessuaalinen pidättyvyys, 9) luottamuksen arvoisuus, ja 10) rehellisyys asiakasta kohtaan.

Hyveanalyysin ohessa analysoidaan liikkeenjohdon konsultteja ohjaavia alan järjestöjen vahvistamia eettisiä normeja. Niiden sisältöä tulkitaan liikkeenjohdon konsultin työtä koskevasta analyysistä, teoreettisesta viitekehyksestä ja erilaisista tilanteista käsin käyttäen hyväksi myös sitä ammatillista kokemusta, joka tutkijalla itsellään on. Tätä kautta päädytään eettisten normien tulkintoihin ja tarkennuksiin. Tutkimuksessa analysoidaan kolmen liikkeenjohdon konsulttien ammattiyhteisön eettisiä koodeja:

- FEACO (European Federation of Management Consultancies Associations, johon myös suomalainen Liikkeenjohdon Konsultit LJK ry kuuluu)
- IMC – USA (Institute of Management Consultants USA), ja
- ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes).

Koodit keskittyvät ohjaamaan konsulttien toimintaa sellaisissa kysymyksissä kuin luottamuksellisuus, asiakkaan edun turvaaminen ja riittävä yhteydenpito, konsultoinnin riippumattomuus ja objektiivisuus, konsultin ammattitaito, ristiriitaisuuksien ja intressikonfliktien välttäminen, konsultin velvollisuudet ilmaista erilaisia asioita, palkkioon liittyvät kysymykset, sekä lojaalisuus ammattikuntaa kohtaan. Tulkinnan lisäksi joitakin koodeja tarkennetaan normatiivisesti tutkijan toimesta asioissa, joissa eettinen ohjaus näyttää riittämättömältä. Yhdessä teoreettisen viitekehyksen ja aiemmin lueteltujen hyveiden kanssa nämä teemat ovat niitä, joista käytävään keskusteluun tutkimus tuo uutta panosta.

Avainsanat: liikkeenjohdon konsultointi, etiikka, moraali, ammatinetiikka, professio.

Abstract

The subject of the study is professional ethics in management consulting. Consulting is analyzed as a professional practice without making a distinction between big and small consultancies, although this division is characteristic for the industry. In the study, management consulting is taken broadly, consisting of several kinds of expert services provided to organizations for improving their management functions. The adopted concept covers consulting which is based on whatever expertise or occupational background, dealing with a large scale of subjects and problems, extending to all the industries and sectors in a society, and regardless what consultative methods are used.

Especially in the included analysis of virtues and ethical norms in management consulting, the methodological position of the study is worth some remarks. Here a person working himself as a management consultant is studying ethics of his own profession. In the study material, there are cases connected to professional moral problems the writer has encountered personally. This research setting has called for some controlling study arrangements typical for qualitative research.

Both in the analysis of the virtues and in interpreting the ethical norms, the Aristotelian argumentative method is used. It generates new knowledge on ethical questions concerning management consulting.

In the study, the notion of management consultant as a moral decision-maker is built by using the constructed frame of reference for analyzing the special character of morality. Conclusion is that moral consideration takes place in a situation, where the so called consulting position constitutes morally relevant horizon. By consulting position, it is meant a particular and unique totality, consisting of all the past and present engagements a consultant has in his/her reference at the moment of a moral decision. The key moment in a personal moral consideration is a moral leap, understood by a person in relation to a change in his/her consulting position. In a moral leap, a moral problem is recognized. This causes often a need for discursive opening on the ethical matter with the parties concerned. Moral consciousness of a management consultant is shown up in an opening like this.

The virtues of management consultants are then approached by following the theory of Alasdair MacIntyre. Based on his theory, virtues are generated on three

different levels or contexts. In this study these levels are 1) a personal life story of a management consultant, 2) the practice of consulting, and 3) the moral inheritance and ethical discourse of the consultants' professional society. In the analysis, ten different professional virtues for a management consultant are found. They are: 1) identity of a management consultant, 2) helpfulness, 3) independence, 4) objectivity, 5) disinterestedness, 6) loyalty to the agreement with a client, 7) competence-aware flexibility, 8) process reticence, 9) trustworthiness, and 10) integrity with a client.

In addition to virtues, the ethical codes of management consultants are analyzed, too. They are interpreted on the basis of the analysis made on the practice of management consulting, and by using also the professional experience of the writer. Ethical codes of the following organizations are examined:

- FEACO (European Federation of Management Consultancies Associations; the 1999 and 2004 codes in English can be found in the pictures 5 and 6.)
- IMC – USA (Institute of Management Consultants USA; the 2002 code in English can be found in the appendix 1, and the 2005 code in English can be found in the appendix 2.)
- ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes; the 2002 code in English can be found in the picture 4.)

Ethical codes deal with issues like confidentiality, securing interests of a client, communication with a client, independency and objectivity of consulting, competence of a consultant, avoiding controversies and interest conflicts, duties of a consultant to express certain things to a client, remuneration, and loyalty to the profession. Each norm of the codes is interpreted, and some further norms are stated by the writer in the issues that seem to need some more precise normative explication.

Keywords: management consulting, ethics, morality, professional ethics, profession.

Sisällysluettelo

KIITOKSET	5
ESIPUHE	7
TIIVISTELMÄ	9
ABSTRACT	11
Sisällysluettelo	13
1. TUTKIMUSAIHEEN TAUSTAA JA TUTKIMUSONGELMA.....	19
1.1. Liikkeenjohdon konsultoinnin ja sen tutkimuksen kehityslinjoja	19
1.1.1. Liikkeenjohdon konsultoinnin kehityslinjoja	20
1.1.2. Liikkeenjohdon konsultoinnin tutkimuksesta Suomessa.....	33
1.2. Liikkeenjohdon konsultoinnin eettinen haaste.....	37
1.3. Tutkimusongelmat, tutkimuksen rakenne ja tutkimusmenetelmä	39
1.3.1. Tutkimusongelmat ja työn rakenne	39
1.3.2. Tutkimusasetelma ja -menetelmät	41
2. LIIKKEENJOHDON KONSULTOINTI AMMATTI- KÄYTÄNTÖNÄ.....	48
2.1. Liikkeenjohdon konsultointi	48
2.1.1. Mitä on liikkeenjohdon konsultointi?.....	48
2.1.2. Liikkeenjohdon konsultoinnin menetelmälliset ja ammattilliset orientaatiot	59
2.1.2.1. Ammatillinen perusasenne, konsulttiosaaminen ja roolikäyttäytyminen	59
2.1.2.2. Konsultin rooli suhteessa asiakkaaseen	63
2.1.2.3. Liikkeenjohdon konsultointi ja erilaiset tieteellis- ammattilliset opit.....	66
2.1.2.4. Toimiala- ja asiakassubstanssiosaaminen.....	70
2.2. Konsultointi asiakasta auttavana yhteistyösuhteena	72
2.2.1. Konsultointiyhteistyösuhde	72
2.2.2. Asiantuntijakonsultointi	75

2.2.3. Diagnostinen eli lääkäri-potilas -mallinen konsultointi	76
2.2.4. Prosessikonsultointi	78
2.2.5. Liikkeenjohdon konsultointi luovana interventioiden tai tarjoumien tuottamisena (tarjoumakonsultointi)	86
2.3. Konsultointiprosessi ja liikkeenjohdon konsultin eri roolit	89
2.3.1. Konsultoinnin aloittaminen	90
2.3.2. Sopimuksen teko ja yhteistyösuhteen määrittely	92
2.3.3. Konsultointiasetelman ja työskentelytapojen valinta	94
2.3.4. Diagnoosi.....	96
2.3.5. Toimenpiteistä päättäminen ja niiden toimeenpano	100
2.3.6. Konsultointiyhteistyösuhteesta irrottautuminen	103
2.3.7. Liikkeenjohdon konsultin asiakasroolit ja julkiset roolit	106
2.4. Liikkeenjohdon konsultointi professiona.....	108
2.4.1. Professio	108
2.4.2. Konsultointiprofessio	116
2.4.3. Professio ja ammatinetiikka sisäisen vastuullisuuden ohjaajana.....	119
2.5. Yhteenveto: Mikä on liikkeenjohdon konsultin tehtävä?	122
3. ETIIKKA JA AMMATILLISET HYVEET	124
3.1. Hyvän ja pahan erottaminen tutkimuskohteena.....	124
3.1.1. Moraali ja etiikka.....	124
3.1.2. Aristoteleen käsitys etiikan tutkimisesta	134
3.2. Ammattietiikka ja ammatinetiikka.....	145
3.3. Ammatilliset hyveet	150
4. KONSULTOINTIPOSITIO JA MORAALISITUAATIO: MISSÄ KONSULTIN HYVEELLISYYS TOTEUTUU?	154
4.1. Konsultointipositio ja moraalisituaatio	154
4.2. Liikkeenjohdon konsultoinnin areenat.....	164
4.2.1. Ammatillinen areena	164
4.2.2. Areenalla käytävä eettinen diskurssi ja sen rajapinnat	165
4.3. Eettinen diskurssi konsultointipositiossa	169
4.3.1. Konsultointiposition rakenne.....	169
4.3.2. Moraaliset hyppäykset.....	172

4.4. Moraalisituaation kertomuksellinen rakentuminen persoonallisesti hyveelliseksi ammatilliseksi elämäksi	174
--	-----

5. AMMATTIKÄYTÄNNÖLLISET HYVEET JA SOSIAALISESTI MÄÄRÄYTYVÄT EETTISET NORMIT LIIKKEENJOHDON KONSULTOINNISSA 178

5.1. Liikkeenjohdon konsultoinnin käytäntöihin liittyvät hyveet	179
---	-----

5.2. Liikkeenjohdon konsultteja koskevat eettiset koodit	182
--	-----

5.2.1. ICMCI:n liikkeenjohdon konsultteja koskeva eettinen koodi vuodelta 2002	185
---	-----

5.2.1.1. Luottamuksellisuus	186
-----------------------------------	-----

5.2.1.2. Epärealistiset odotukset.....	192
--	-----

5.2.1.3. Välityspalkkiot/taloudelliset intressit.....	193
---	-----

5.2.1.4. Toimeksiannot.....	196
-----------------------------	-----

5.2.1.5. Ristiriitaiset toimeksiannot	196
---	-----

5.2.1.6. Neuvottelu asiakkaan kanssa	199
--	-----

5.2.1.7. Rekrytointi	203
----------------------------	-----

5.2.1.8. Lähestymistapa.....	204
------------------------------	-----

5.2.1.9. Toiset liikkeenjohdon konsultit.....	204
---	-----

5.2.2. Institute of Management Consultants - USA:n eettinen koodi selityksineen vuodelta 2002	205
--	-----

1.0 Asiakkaat – asiakkaiden palveleminen	205
--	-----

2.0 Asiakkaat – asiakasodotukset.....	213
---------------------------------------	-----

3.0 Asiakkaat – luottamuksellisuus.....	217
---	-----

4.0 Asiakkaat - intressikonfliktit.....	220
---	-----

5.0 Asiakkaat – Asiakkaan henkilökunnan rekrytointi	225
---	-----

6.0 Toimeksiannot - tehtävät.....	226
-----------------------------------	-----

7.0 Toimeksiannot – ymmärryksen varmistaminen.....	229
--	-----

8.0 Toimeksiannot – ehdotus vetäytymisestä	230
--	-----

9.0 Palkkioiden perusteet	233
---------------------------------	-----

10.0 Palkkioiden paljastaminen	235
--------------------------------------	-----

11.0 Professio – toisten oikeuksien kunnioittaminen.....	236
--	-----

12.0 Professio – profession edustaminen.....	237
--	-----

13.0 Professio – koodiin kohdistuvista rikkomuksista ilmoittaminen	240
---	-----

5.2.3. Institute of Management Consultants – USA:n eettinen koodi vuodelta 2005	241
--	-----

5.2.4. FEACO:n liikkeenjohdon konsultteja koskeva eettinen koodi vuodelta 2004	243
---	-----

5.2.4.1. Asiakasuskollisuus, toimiminen asiakkaan asiassa ainoastaan asiakkaan edun mukaisesti	249
---	-----

5.2.4.2. On turvattava konsultoinnin riippumattomuus ja itsenäisyys	253
--	-----

5.2.4.3. On huolehdittava siitä, ettei asiakasta ja asiakkaan henkilökuntaa koskeva luottamuksellinen tieto tule ilmi.....	256
---	-----

5.2.4.4. On otettava vastaan vain sellainen toimeksianto, johon konsultilla on pätevyys.....	262
5.2.4.5. On vältettävä ryhtymästä sellaisiin toimenpiteisiin, jotka heikentäisivät asiakkaalle annettavien neuvojen objektiivisuutta ja puolueettomuutta.....	268
5.2.4.6. On huolehdittava aina etukäteen siitä, että asiakkaan kanssa sovitaan palkkion ja sen laskemisen perusteista.....	269
5.2.4.7. On vältettävä kaikkea sellaista toimintaa, joka saattaa heikentää liikkeenjohdon konsultoinnin arvostusta ammattina	269
5.2.4.8. On huolehdittava konsultointiyhteistyösuhteen laatutekijöistä	270
5.3. Ammattiyhteisön kokemuksen esiin nostamat muut hyveet.....	271
6. YHTEENVETO JA JATKOTUTKIMUKSEN LINJAUKSIA	274
6.1. Tutkimustulokset.....	274
6.1.1. Moraali liikkeenjohdon konsultin työssä.....	274
6.1.2. Liikkeenjohdon konsultin hyveet	276
Riippumattomuus	276
Avuliaisuus.....	276
Objektiivisuus	276
Pyyteettömyys.....	277
Sopimususkollisuus.....	277
Kompetenssitietoinen joustavuus.....	277
Prosessuaalinen pidättyvyys	278
Liikkeenjohdon konsultin identiteetti	278
Luottamuksen arvoisuus	279
Rehellisyys asiakasta kohtaan.....	280
6.1.3. Eettisten normien kohteet liikkeenjohdon konsultoinnissa	280
6.1.4. Liikkeenjohdon konsultointi professiona	283
6.2. Tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen arviointia ja jatkotutkimuksen tarve.....	284
6.2.1. Tutkimusasetelman ja menetelmän arviointia: päästiinkö etiikkaan?.....	284
6.2.2. Jatkotutkimuksen tarve: lisää argumentoijia tarvitaan	290
<i>Lähteet</i>	294
Liite 1: Institute of Management Consultants – USA Code of Ethics and Professional Conduct (selityksineen, vuodelta 2002).....	0
Liite 2: IMC USA Code of Ethics. (2005).....	1
Liite 3: Tietoja tutkimuksen tekijän suhteesta liikkeenjohdon konsultointiin	1

KUVIOLUETTELO

Kuva 1. Liikkeenjohdon konsultin professionaaliset perusasenteet ICMCI:n mukaan.....	60
Kuva 2. Moraali subjektiivisena valintana ja eettinen diskurssi.....	130
Kuva 3. Konsultointipositio ja konsultin moraaliharkinta.....	171
Kuva 4. The International Council of Management Consulting Institutes/Code of Professional Conduct vuodelta 2002	190
Kuva 5. FEACO:n liikkeenjohdon konsultteja koskeva eettinen koodi vuosina 1999-2004	245
Kuva 6. FEACO:n liikkeenjohdon konsultteja koskeva eettinen koodi vuodelta 2004	247

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Suomalaisten liikkeenjohdon konsulttien arvio omista osaamisalueistaan v. 2000.....	55
Taulukko 2. Liikkeenjohdon konsultoinnin painopisteet Euroopassa v. 1998.....	56
Taulukko 3. Organisatoriset prosessit.....	83
Taulukko 4. Ammattien jakautuminen.....	114
Taulukko 5. Tutkimuksessa esitetyt liikkeenjohdon konsultin hyveet verrattuna Timo Ropen esittämiin hyviin konsulttiominaisuuksiin.....	286

1. Tutkimusaiheen taustaa ja tutkimusongelma

1.1. Liikkeenjohdon konsultoinnin ja sen tutkimuksen kehityslinjoja

Organisaatioiden maailma on tulossa jatkuvasti kompleksisemmaksi. Tietotekniikan kehitys viimeisinä kahtena vuosikymmenenä on tehnyt todeksi sen, että yhä suurempi osa maailmassa tapahtuvista asioista liittyy organisoituun yhteistyöhön. ”Virtuaalisten” organisaatioiden määrä moninkertaistuu ja organisaatioverkostojen kokonaisrakenne monimutkaistuu. Jo aikaa sitten kirjatut tätä kehitystä ennakoivat tulevaisuuden näkymät ovat osoittaneet tullessaan todemmiksi kuin arvattiinkaan. Näiden muutosten myötä, organisoidun yhteiskunnan vahvan rakenteistumisen kautta liikkeenjohdon ja johtamisen merkitys ihmisten elämälle on yhä suurempi, kuten mm. Christopher Hodgkinson vuonna 1978 linjasi.² Vastaavaa kehitystä todisti Henry Mintzberg vuonna 1989 todetessaan, että ”yhteiskunta on johtamisen seurauksena tullut mahdottomaksi johtaa”.³

Samalla kun organisaatiot ja johtaminen ulottuvat yhä uusiin yhteyksiin, tämän elämänpiirin sisäiseen toimintalogiikkaan ja ”patologiaan”⁴ liittyvät kysymykset nousevat entistäkin tärkeämmäksi. Yhteiskunnallisesti ajatellen hallinnollisen rationaalisuuden ja sen patologisten piirteiden leviäminen eri elämänpiireihin luo monia vakavia kysymyksiä, myös eettisiä. Organisaatioiden menestymisen ja johtamisen näkökulmasta katsoen nuo samat piirteet liittyvät ennen kaikkea organisaatioiden kykyyn tai kyvyttömyyteen muuttua toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti. Muutoksen haasteena on organisaatiosysteemin sisäinen muutosta ehkäisevä tasapaino, josta on kulloinkin kyettävä löytämään jonkinlainen ulospääsy⁵. Koska organisaatiot ovat monimutkaisia systeemejä, joissa yhden asian muuttaminen johtaa muutoksiin toisaalla, uudistuksiin liittyy aina useita ulottuvuuksia, kuten strategian uudelleen suuntaamista, toiminta-alueellista uudelleenarviointia, uuden teknologian

² Hodgkinson 1978, 99

³ Mintzberg 1989, 335-373

⁴ Ks. tästä esim. Hodgkinson 1978, 151-170

⁵ Jarrosson, 1991, 167-170

käyttöönottoa, tuottavan toiminnan häiriöttömyden turvaamista ja erilaisia kulttuurisia muutoksia. Merkittävät, kilpailukykyä uudistavat muutokset organisaatioissa edellyttävät aina useimpiin osallisena oleviin ihmisiin liittyvän psykologisen sopimuksen muuttamista. Kunkin on tuolloin uudelleen arvioitava se, mitä häneltä odotetaan.⁶

1.1.1. Liikkeenjohdon konsultoinnin kehityslinjoja

1990-luvun alkupuolelta lähtien liikkeenjohdon maailmaa ovat ohjanneet tietyt perusopit ja opinlauseet, jotka Edward E. Lawler III ja Jay R. Galbraith tiivistivät vuonna 1993 lyhyeen ohjelmanjulistuksen kaltaiseen artikkeliinsa.⁷ Siinä he korostavat nimenomaan organisaatioiden johtamis- ja asiantuntijarakenteiden tarvetta sopeutua globalisoituvaan kilpailuun. Tärkeimmiksi syiksi he mainitsevat organisaatioiden ohjausjärjestelmien muutokset, globalisoituvan toimintaympäristön strategiset haasteet (kustannus-hyöty -ajattelu, laatu, asiakassuuntautuneisuus ja aikaan perustuva kilpailu), sekä tietotekniikan kaikkialle ulottuva käytettävyys. Koko ohjelmanjulistus päättyy yhtenä lopputuloksenaan siihen, että kaikkien muutostekijöiden lopputuloksena liikkeenjohdon konsulttien käyttö tulee lisääntymään vääjäämättömästi. Ohjelmanjulistuksen lukeminen runsaan kymmenen vuoden jälkeen sen esittämisestä osoittaa tekijöiden osanseen analysoida ja ennakoida 1990- ja 2000-lukujen kehitystä varsin hyvin. Seuraavassa referoidaan julistuksen sisältöä pyrkimyksenä osoittaa niitä organisaatioihin ja organisoituneeseen yhteiskuntaan liittyviä muutoksia, jotka ovat nostaneet liikkeenjohdon konsultoinnin yhä merkittävämmäksi yhteiskunnalliseksi vaikuttajaksi ja ammattikunnaksi.

Kun byrokraattisen ohjauksen korvaa asiakasohjaus, vertaisohjaus ja automatisoidut ohjausjärjestelmät, etenkin keskijohdon tarve vähenee. Globaali kilpailu johtaa kustannusten leikkaamiseen organisaatioiden kaikissa toiminnoissa, ja muualla kuin teollistuneissa maissa työvoimakustannukset ovat selvästi muita halvemmat. 1990-luvun vaihteessa lanseerattu toimintopohjainen laskenta paljastaa muiden kuin suoraan tulosta tuottavien yksiköiden kustannukset, jolloin niihin kohdistuu helposti kustannuksien leikkauksia. Organisaatioiden yleiskustannuksiin suuntautuu lisääntyvää kritiikkiä. Yhä vauhdikkaampi johtaminen on sekin uhka hallintohenkilökunnalle, joka perinteisen roolinsa mukaisesti suojelee organisaatiota virheiltä. Laatuajattelun nousu edellyttää organisaation omilta asiantuntijoilta yhä enemmän

⁶ *Mohrman, Mohrman 1993, 101-102*

⁷ *Lawler III, Galbraith 1993*

tuloksia ja lisäarvon tuottamista, koska huomio kiinnittyy organisaation sisäisiin prosesseihin. Uusi informaatioteknologia haastaa organisaatioiden asiantuntijoista koostuvat esikunnat, koska merkittävä osa tuotantoa ohjaavasta rutiiniasiantuntemuksesta ja tiedon tuotannosta voidaan automatisoida. Näin ollen organisaatioiden omiin asiantuntijoihin kohdistuu yhä enemmän odotuksia sen tiedon tuottamisen suhteen, joka ohjaa päätöksentekijöitä. Yhä kriittisemmin suhtaudutaan organisaation omiin linjaorganisaatioita ja tuotantoa tukeviin asiantuntijoihin, ja heiltä odotetaan yhä selvemmin lisäarvoa ja korkeaa laatua.⁸

Organisaatioiden omien esikuntien ja asiantuntijaelimien on yhä selvemmin sitouduttava muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Niiden on kehitettävä sisäistä konsultatiivista otetta. Samalla urakehitysnäkymät asiantuntijoilla muuttuvat. Sisäisten tuki- ja asiantuntijayksiköiden itsenäiset uranäkymät heikkenevät, ja yhä useammin asiantuntijatehtävistä siirrytään linjajohtovastuuseen ja päinvastoin. Asiantuntijayksiköiden on myös kehitettävä kumppanuuksia ja rakennettava kehitykseen pyrkiviä tiimejä yli organisaatorajojen. Verkostoituminen ja projektien generointi muiden organisaatioiden kanssa tulee yhä tärkeämmäksi markkinoiden vapautumisen, lisääntyvän globaalin kilpailun ja muiden mainittujen muutosten myötä. Organisaatioiden sisälläkin asiantuntemusta organisoidaan yhä enemmän tiimien varaan. Niistä tulee moniammatillisia, jolloin ne kykenevät ratkaisemaan monia tuotantoon ja kehitykseen liittyviä kysymyksiä byrokraattista organisaatiomallia tehokkaammin. Tiimiytymisen yhteydessä erilliset asiantuntijayksiköt hajoavat niiden verkottuessa kiinteämmin varsinaiseen toimintaan. Tiimit rakentuvat joko asiakas- tai prosessilähtöisesti kaataen alas ainakin joitakin funktionaalisen organisaation raja-aitoja. Asiantuntijayksiköiden asemaa suhteessa varsinaiseen organisaatioon muutetaan siten, että niistä tulee palveluiden tuottajia, ja yhteistyöstä organisaation sisälläkin tehdään erillisiä sopimuksia. Sitä kautta yksiköiden itsestään selvää asemaa horjutetaan pyrkimällä lisäämään niiden laatua ja tehokkuutta. Organisaatioiden hierarkiatasoja vähennetään, kustannuspaineet ja tiimiytyminen tuottavat ohuita organisaatorakenteita, joissa ongelmanratkaisu on lähempänä asiakkaita ja prosessien arkisia teknisiä ongelmia. Monet samansuuntaiset muutokset rohkaisevat yrityksiä ja muitakin organisaatioita ulkoistamaan tuki- ja asiantuntijapalveluitaan. Organisaatiot keskittyvät yhä päättävämmiin siihen, minkä ne osaavat hyvin ostaen samalla ulkoa sen, minkä muut tekevät hyvin.

⁸ *Lawler III, Galbraith 1993., 65-71*

Organisaatiot keskittyvät ydinosaamiseen. Tämä vaikuttaa etenkin sisäisten asiantuntijayksiköiden asemaan, koska muutos antaa entistä enemmän mahdollisuuksia konsulteille ja ohjelmointitaloille tarjota omia palveluitaan. Kun organisaatioiden sisäiset asiantuntijayksiköt keskittyvät samalla jatkuviin ja toistuviin tukitoimiin, konsultit ottavat yhä enemmän vastuuta kertaluonteisista ja isommista muutokseen ja kehitykseen liittyvistä hankkeista.⁹

”Konsulttien käyttöön liittyy monia etuja suhteessa sisäisiin asiantuntijoihin. Konsulteilla on tyypillisesti kokemusta muista yhtiöistä ja organisaatioista, ja he kykenevät tuomaan laajempaa näkemystä asioihin. Heillä on myös mahdollisuus omistaa koko aikansa analyyseihin, koska heidän ei tarvitse huolehtia organisaation sisäisistä asioista eikä urakehityksestä. Tärkein seikka kuitenkin on, että konsultit on helppo palkata ja helppo erottaa kun työ on tehty, tai kun se ei suju riittävän hyvin. Konsultit eivät luo kiinteitä kustannuksia samalla tavoin kuin sisäiset asiantuntijat. Kaikki nämä konsulttien käyttöön liittyvät edut suhteessa sisäisiin asiantuntijoihin puhuvat vahvasti sen puolesta, että he tulevat olemaan yhä suosituimpi keino saada johtoa auttava asiantuntijatyö (staff work) tehdyksi seuraavan vuosikymmenen aikana.”¹⁰

Nämä Lawlerin ja Galbraithin sanat johdattavat käsillä olevan tutkimuksen aiheeseen. Organisaatio- ja hallintoteoreettisesti ajateltuna liikkeenjohdon konsultointi on yhä tärkeämpi tapa hoitaa organisaatioiden välttämättömiä funktioita verkottuneessa, monitahoisesti kerrostuneessa ja differentioituneessa yhteiskunnassa. Konsultit täydentävät organisaatioiden omien asiantuntijoiden tuottamia palveluja etenkin muutoksen tuomien haasteiden yhteydessä. Liikkeenjohdon konsultoinnin kasvua selittää talouskasvun ja lisääntyvän kansainvälisyyden lisäksi siis ennen kaikkea nykyaikaisen johtamisen monimutkaisuus.¹¹

Samalla kun organisaatiot ovat yksinkertaistaneet toimialarakennettaan, ne ovat pyrkineet tehostamaan sen ulkopuolisen verkoston käyttöä, joka tarjoaa niille palveluksia. Tämän seurauksena liikkeenjohdon konsultoinnin maailmanlaajuinen volyyymi kasvoi vuosien 1980 ja 1997 välillä lähes 20-kertaiseksi. Sääntelyn purkaminen eri toimialoilla sekä informaatioteknologian

⁹ Lawler III, Galbraith 1993, 71-82

¹⁰ Lawler III, Galbraith 1993, 76

¹¹ McKenna 2006, 9

kehittyminen ovat olleet kaikkein tärkeimmät globaalit asiaan vaikuttavat tekijät.¹²

Liikkeenjohdon konsultoinnin taustaan liittyy 1900-luvun alun tieteellinen liikkeenjohto ja siitä liikkeelle lähtenyt rationalisointiliike. Ensimmäinen dokumentoitu tekninen konsulttitoimisto perustettiin 1886. James O. McKinsey perusti konsulttitoimiston 1910. Ensimmäisellä kehityskaudella 1900-luvun alkupuolella konsulteilla oli yleensä tekninen koulutus ja tausta, kuten ”ensimmäiseksi liikkeenjohdon konsultiksi” usein kutsutulla Fredrick Winslow Taylorilla, jonka ”The Principles of Scientific Management” vuodelta 1911 oli ensimmäinen laajasti tunnettu, konsulttikirjaksi katsottava teos.¹³ Toimiala pysyi pienenä, tärkeimpiä asiakkaita olivat teollisuusyritykset. Konsultointituotteina oli työntutkimus ja tuotantomenetelmien kehittäminen. Kiinnostavaa on, että vaikka sosiaalipsykologian ja kasvatustieteiden puolella oli tutkittu esimerkiksi ryhmädynamiikkaa ihmissuhteiden koulukunnan puitteissa saaden tuottavuuden kannalta myönteisiä tuloksia, ei Kyrön havaintojen mukaan tällä kaudella kuitenkaan työyhteisön ja organisaation kehittäjillä ollut merkittävää määrällistä asemaa konsulttimarkkinoilla. Kuitenkin mainintoja löytyy teollisuuspsykologiasta, henkilöstöarvioinneista ja teollisuuden tuotantohenkilöstön kannustinjärjestelmistä.¹⁴ Merkille pantavaa on myös, että tällä kaudella useimmat konsultit toimivat yksittäisinä asiantuntijoina, eikä moniakaan suuria konsulttitoimistoja vielä syntynyt.¹⁵

Tällä kaudella liikkeenjohdon konsulteiksi alkoivat kutsua itseään ne itsenäiset asiantuntijat, jotka Yhdysvalloissa 1930-luvulla alkoivat neuvoa yritysten ylintä johtoa, kun sellainen toiminta lailla (ns. Glass-Steagall Banking Act 1933) pankeilta kiellettiin. Vapaata kilpailua vahvistavan ja monopolien syntymistä vastustavan lakiuudistuksen myötä viranomaiset vaativat myös aiemmin laajalla liikeidealla toimineiden, yrityksille asiantuntijapalveluja tuottavien yritysten (esim. Arthur Andersen & Company) keskittyvän vastedes suppeampiin toimialoihin, jotta myös intressikonflikteilta vältyttäisiin. Mm. kirjanpito ja tilintarkastus erotettiin toisistaan. Tilintarkastusyritysten ohella tästä lakiuudistuksesta alkoi liikkeenjohdon konsultointiin keskittyvien yritysten nousu. Jo vuonna 1938 merkittävä kommentoija totesi, että ”ennalta arvaamatta lähes huomiota herättämättömästi ammattimaisesta liikkeenjohdon neuvonnasta

¹² Tienari, Ainamo 2004, 7

¹³ McKenna 2006, 34-38; Teoksessa käydään läpi liikkeenjohdon konsultoinnin historiaa Yhdysvalloissa varsin seikkaperäisesti.

¹⁴ Kyrö 1992, 77-79; Mainittu ei luonnollisestikaan tarkoita, etteikö ajanjaksolla olisi toiminut useitakin muun kuin tekniikan taustan omaavia merkittäviä konsultatiivisissa tehtävissä toimineita hahmoja. Näistä kuuluisimpia on Mary Parker Follett, joka taloustieteellisestä ja psykologisesta näkökulmasta konsultoi, kirjoitti ja luennoi monista liikkeenjohdon kysymyksistä 1920- ja 1930-luvuilla. Hänen elämästään ja urastaan ks. Follett 1940, 7-29.

¹⁵ McKenna 2006, 38-39

on tullut liike-elämän tärkeä instituutio.”¹⁶ Tieteellinen liikkeenjohto ei siis vielä merkinnyt liikkeenjohdon konsultoinnin voimakkainta nousuvaihetta Yhdysvalloissa, vaan vuoden 1933 asiantuntemusmonopoleja vastustavasta lainsäädännöstä aiheutuva institutionaalinen kehitys.¹⁷

Toisen maailmansodan jälkeen amerikkalaiset liikkeenjohdon konsultit leviittäytyivät Eurooppaan. Tätä kehitystä vauhditti Marshall -apu, johon liitettiin asiantuntijapalveluiden välittämistä Amerikasta vanhalle mantereelle.¹⁸ Samalla konsulttien ammattikunta edelleen institutionalisoitui ja alalle oli muodostunut suuria ja nimekkäitä konsulttitoimistoja. Vuonna 1950 arvioitiin, että liikkeenjohdon konsultteja oli yksi aina 154 palkattua johtajaa kohden.¹⁹

Toiseksi kehityskaudeksi Kyrö määrittelee 1960- ja 1970-luvut. Tätä kautta leimasi lähestymistapojen monipuolistuminen, volyymin kasvu ja alan järjestäytyminen. Tuotteiksi tulivat aiemmin käytettyjen organisaatorakenne- ja ”yleistutkimusten” sijaan tarkemmat tutkimukset kuten markkinatutkimukset ja yleensäkin diagnostiset työkalut, OD (organization development), HR (hallinnon rationalisointi) sekä strateginen suunnittelu²⁰. Myös tietokoneiden käyttöön liittyvä konsultointi oli jo tuolloin vahva toimialan haara.²¹ Yhdysvalloissa konsulttien määrä oli kasvanut siten, että vuonna 1965 heitä arvioitiin olevan yksi jokaista sataa palkkajohtajaa kohden. Jo tällöin koettiin aiheelliseksi arvovaltaisessa julkaisussa kysyä, loppuuko konsulttien määrän kasvu vihdoin siinä vaiheessa kun jokainen johtaja palkkaa oman henkilökohtaisen konsultin.²²

Kolmas kehitysvaihe 1980-luvulta lähtien on merkinnyt edellä kuvattuihin työorganisaatioiden muutoksiin liittyen alan voimakasta kasvua kaikilla mittareilla samalla kun konsulttien koulutus pohja on monipuolistunut ja konsultointituotteiden kirjo laajentunut. Erityispiirteinä tällä kaudella on ollut OD -näkökulman edelleen vahvistuessa myös it-sovellutusten nivoutuminen uudella tavalla konsultointituotteisiin.²³ Konsulttien lukumäärä suhteessa muihin liikkeenjohdon ammatteihin on edelleen lisääntynyt. Vuonna 1995 arvioitiin Yhdysvalloissa olevan liikkeenjohdon konsultteja jo yksi jokaista 13

¹⁶ McKenna 2006, 16-17

¹⁷ McKenna 2006, 16-50

¹⁸ Tienari, Ainamo 2004, 10-11

¹⁹ McKenna 2006, 70-71

²⁰ *Strateginen suunnittelu konsultoinnin kohteena ja ”tuotteena” nousi voimakkaasti 1960-luvulla etenkin The Boston Consulting Groupin tuotteistuksen tuloksena. Tämä konsultoinnin osa-alue on säilyttänyt voimakkaan asemansa nykypäivään asti. (McKenna 2006, 75)*

²¹ McKenna 2006 70-79; Kyrö 1992, 77-86

²² McKenna 2006, 8, viitannut *Business Week*, 23 January 1965, 88

²³ Kyrö 1992, 77-86

palkkajohtajaa kohden²⁴, joten 30 vuotta aiemmin Business Week -lehden sivuilla esitetty sarkastinen oletus lähestyi toteutumistaan.

Suomessa liikkeenjohdon konsultoinnin kasvu 1950-luvun vaihteesta lähtien liittyi sotakorvauksien maksamiseen ja siitä nousseeseen teollisuuden tehostamisen tarpeeseen. Jo sodan aikana vuonna 1942 oli perustettu Teollisuuden Työteholiitto edistämään sotateollisuuden rationalisointia. Liiton nimeksi otettiin vuonna 1948 RASTOR, josta muodostui osakeyhtiö muutamaa vuotta myöhemmin. Osakeyhtiön omistajina oli suuri joukko suuria ja keskisuuria suomalaisia yrityksiä. Myös Teollisuuden Työnjohto-opisto toi jo 1940-luvulta lähtien työn organisointiin ja koulutuksen kehittämiseen liittyviä ajatuksia Ruotsista.²⁵ Kuitenkaan ala ei kehittynyt Suomessa samaan tahtiin kuin monissa läntisen Euroopan muissa maissa. Suomeen ei samassa määrin tullut amerikkalaisia konsultteja, koska Suomi kieltäytyi Marshall-avusta. Vielä 1960-luvulla liikkeenjohdon konsulttien tarvetta vähensivät tiiviit neuvotteluyhteydet ja yhdessä sovitut reviirirajat yritysten kesken. Tiedot parhaista käytännöistä levisivät hyvä veli -verkostoissa. Myös pankkien muodostamien valtapiirien vaikutus tiedon välityksessä yrityksistä toiseen oli tärkeä. Vuonna 1966 Suomessa toimi liikkeenjohdon konsultti T.K. Ritvalan laskujen mukaan vähän yli sata konsulttia.²⁶

1970-luku oli MecRastor -yhtiön valtakautta Suomessa. Sen markkinaosuus oli 60–70 % ja toiminta laajeni uusiin tuotteisiin ja uusille toimialoille. Samalla kuitenkin konsultoinnin kenttä kokonaisuutena monipuolistui. Liikkeenjohdollisia oppeja tuli Suomeen monia eri kanavia pitkin. Vuosikymmenen lopulla aloitti myös monia suomalaisia konsulttiyrityksiä, jotka edelleen toimivat. 1980-luku horjutti MecRastorin markkina-asemia, myös ulkomaalaisia konsultteja ryhdyttiin laajemmin käyttämään. Alan volyyymi kasvoi. Vuosikymmenen loppua kohden idänkauppa alkoi vähentyä ja yrityksiin kohdistui uusia haasteita.²⁷

Kun edellä viitattu Lawlerin ja Galbraithin artikkeli ilmestyi 1993, Suomi oli toipumassa II maailmansodan jälkeen pahimmasta lamasta, joka leikkasi myös liikkeenjohdon konsultoinnin kysyntää. Kuitenkin julkisesta rahoituksesta suoraan riippuvaiset varsinainen valtionhallinto, valtion virastot ja laitokset, kunnallishallinto sekä ns. kolmas sektori ryhtyi ostamaan konsultointia 1980-luvun lopulla linjatun tulohajautusudistuksen ja muiden julkisen hallinnon uudistamishankkeiden toteuttamiseksi. Tämä mittava liike toi myös laman aikana kysyntää konsulteille.

²⁴ McKenna 2006, 8,

²⁵ Tienari, Ainamo 2004, 10-11

²⁶ Tienari, Ainamo 2004, 11-12; Tienari, Ainamo 2002, 192-193

²⁷ Tienari, Ainamo 2004, 13; Tienari, Ainamo 2002, 193-194

Julkisen hallinnon piirissä liikkeenjohdon konsulttien merkitys on tullut useissa maissa entistä selvästi tärkeämmäksi. New Public Management -liikkeen nimiin laitetuissa julkisen hallinnon reformeissa heillä on ollut etenkin joissakin maissa (ainakin Yhdysvalloissa, Australiassa, Kanadassa, Hollannissa ja Isossa-Britanniassa) poliitikkojen ja huippuvirkamiesten lisäksi merkittävä rooli.²⁸ Vaikutus on kulkenut paitsi itse konsultoinnin, myös konsulttien kirjoittamien teoksien välityksellä, joiden ajatukset monissa paikoin ovat siirtyneet julkisen hallinnon kehittämisraportteihin.²⁹ Suomessa sen sijaan julkisen hallinnon reformiin ovat Pollittin ja Bouckaertin keräämien havaintojen mukaan vaikuttaneet eniten huippuvirkamiehet, ja konsultteja on käytetty rajatumpiin tehtäviin.³⁰ Suomessa hallinnon sisään on rakentunut myös voimakkaita asiantuntijaorganisaatioita, joiden vaikutus hallinnon kehittämisessä on ollut suuri.³¹ Leimaa-antavaa Suomen hallinnon reformeille on ollut myös, että esimerkiksi yksityistämistä on ajettu nimenomaan tehostamisen eli instrumentaalisen manageriaalisen ideologian kautta, eikä ole ollut mitään erillistä poliittista yksityistämisohjelmää.³² Public Management -käsittehen viittaa nimenomaan perinteisen julkisen hallinnon normatiivisen asennoitumisen ja manageriaalisen välineellisen asennoitumisen yhdistämiseen.³³

New Public Managementin keskeisiä periaatteita ovat olleet hallinnon suorituskyvyn parantaminen, hyvää taloudenpitoa koskeva vastuu kansalaisille, käsitys kansalaisista valintoja tekevinä kuluttajina, johtamisen nostaminen ratkaisuksi yritysmaailman esikuvien mukaisesti, yrittäjäysajattelu, hallinnollisen päätöksenteon erottaminen poliittisesta päätöksenteosta, sekä tulosvastuu julkisissa palveluissa ja siihen liittyvä uskottavuuden parantuminen kansalaisten silmissä.³⁴ Näiden periaatteiden mukaisia iskusanoja ovat olleet mm. yksityistäminen, markkinavetoisuus, osallistuminen, deregulaatio ja joustavuus.

Tällä tavoin ohjautuneessa julkisen hallinnon uudistamisessa ovat olleet tärkeimpinä vaikuttajina kolme tahoa: 1) valtiokoneisto itse, 2) akateemiset auktoriteetit, ja 3) liikkeenjohdon konsultit. Konsulttien vaikutus on suuntautunut ammatin preferenssien mukaisesti yleensä tulevaisuuden kehitystrendeihin, sekä niistä vaaroista muistuttamiseen, joita seuraisi jos hallinnon näiden linjausten mukaiset reformit pysäytettäisiin.³⁵ Liikkeenjohdon konsultit ovat ammattinsa puolesta sopineet hyvin paitsi konkreettisiin

²⁸ Pollitt, Bouckaert 2000, 20, 54-56

²⁹ Pollitt, Bouckaert 2000, 31; Kuuluisimpia tällä tavoin vaikuttaneita liikkeenjohdon konsultteja on ollut Peter Drucker. (Ks. myös Lähdesmäki 2003, 41-43.)

³⁰ Pollitt, Bouckaert 2000, 55-56; Pollitt, Talbot, Caulfield, Smullen 2004, 53

³¹ Temmes 1992

³² Lähdesmäki 2003, 218-219

³³ Ks. esim. Perry, Kraemer 1983

³⁴ Lähdesmäki 2003, 59-65

³⁵ Pollitt, Bouckaert 2000, 129

toimeksiantoihin, myös siihen manageriaaliseen kulttuuriin, joka on vahvistanut jalansijaa julkisessa hallinnossa menneiden kahden vuosikymmenen aikana.³⁶ Ilmeistä on, että uusi hallintotapa etsii vielä muotojaan ja että sen linjauksia luodaan sellaisissa asiantuntijaverkostoissa, joissa liikkeenjohdon konsultit, tutkijat ja tehtäviensä puolesta asiasta vastaavat virkamiehet toimivat yhteistyössä.³⁷ Sama on tapahtunut myös ns. kolmannella sektorilla, joka julkisen hallinnon muutoksen myötä on joutunut niin ikään hakemaan uudistumista samansuuntaisesti. Sielläkin konsulttien kysyntä on puheena olevana ajanjaksona lisääntynyt.

On huomattava, että liikkeenjohdon konsultoinnin alun perin Yhdysvalloissa tapahtuneessa kehityksessä julkisella sektorilla on ollut merkittävä rooli. Vuoden 1945 jälkeen siellä on kehitetty valtion toimintaa voimakkaasti professionaalisen ohjauksen ja asiantuntemuksen avulla. Tätä ilmiötä on kutsuttu ”proministratiiviseksi” kehitykseksi³⁸ ja ”sopimusvaltioksi”³⁹ ja ”adhocratiaksi”⁴⁰. Sen mukaisesti valtion toimintaa kehitettiin ulkopuolisten asiantuntijoiden avulla, ilman voimakasta oman virkamiesten määrän lisäämistä. Tämä ideologia oli liikkeenjohdon konsulteille varsin tärkeä luoden mahdollisuuksia laajentaa toimialaa ja vahvistaa kehittyviä konsulttiyrityksiä. Samalla julkiset asiakkaat näyttelivät tärkeää roolia, kun konsultointia tuotteistettiin. Konsultit siirsivät ja soveltivat yritysmaailman oppeja julkisen hallinnon organisaatiouudistuksiin tekemällä samalla laajoja analyyssejä virastojen ja toiminnan kehittämistarpeista. Erityisen tärkeässä asemassa oli ns. Hooverin komissio, joka vuodesta 1947 alkaen uudisti julkista hallintoa konsulttien avulla käyttäen merkittävän määrän julkisia varoja konsulttien palkkioihin. Hoover näki konsultit luonnollisena ja toimivana välittäjänä yritysmaailman kokemuksen ja komission uudistamistehtävän välillä. Konsulttien käyttö tarjosi myös nopean ja kustannustehokkaan tavan löytää ratkaisuja julkisen hallinnon kehittämiseen ilman kasvatettavaa uutta virkamiessukupolvea.⁴¹

Liikkeenjohdon konsultoinnin maineelle oli tärkeää, että Hooverin komission aikaansaannoksia arvioitiin jälkepäin varsin myönteisesti. 1950-luvulla laajat toimeksiannot Yhdysvaltain liittovaltion taholta jatkuivat. Virastot loivat konsulttien kanssa väliaikaisia ”adhocratioita” uudistamaan hallinnon

³⁶ ”Manageriaalisesta valtiosta” ja manageriaalisesta kulttuurista ks. Clarke, Newman 1997.

³⁷ Temmes 2007, 8

³⁸ Balogh 1991, 21

³⁹ McKenna 2006, 80-110

⁴⁰ Rourke, Schulman 1989, 131-142

⁴¹ McKenna 2006, 80-90

organisatorisia rakenteita⁴². 1960-luvulla Yhdysvaltojen julkisesta hallinnosta tulevien toimeksiantojen määrä suhteellisesti väheni ja samalla toimeksiantojen koko pieneni. 1970-luvulle tultaessa Yhdysvaltain julkisen hallinnon kehittäminen keskittyi enemmän lainsäädännöllisen ohjauksen uudistamiseen. Tätäkin tehtäväkokonaisuutta ulkoistettiin siten, että annettiin konsulteille merkittäviä toimeksiantoja erilaisten poliittis-hallinnollisten ohjelmien valmistelussa ja arvioinnissa. Liikkeenjohdon konsulteista oli tullut luonteva ja tärkeä osa ”onton” valtion toiminnassa, jossa oli vähän virkamiehiä ja paljon ad hoc -pohjalta luotuja konsultatiivisia rakenteita. Tätä kehitystä myös kritisoitiin puhumalla esimerkiksi ”varjovaltiosta”. Mutta Yhdysvaltain julkisessa keskustelussa ja poliittisessa kulttuurissa vallitsi jatkuvasti huoli liittovaltion byrokratian kasvamisesta, mikä tuki merkittäväällä tavalla pitkäaikaista ja runsasta liikkeenjohdon konsulttien käyttöä.⁴³ Yhdysvaltain kokemuksella liikkeenjohdon konsulteista on ollut laaja vaikutus myös muiden maiden julkisen hallinnon uudistamiseen.⁴⁴

Tämä vaikutus ei esimerkiksi Suomen tapauksessa näkynyt vielä 1970- ja 1980-luvuilla, koska julkisen hallinnon kehittämisideologia ja sen organisointitapa oli niin erilainen.⁴⁵ Sen sijaan tuon ajan jälkeisten hallinnon reformien yhteydessä konsulttien käyttö on lisääntynyt. 1990-luvun alussa Suomen hallinnon kehittämisessä näet jo virallisestikin lausuttiin ongelmaksi julkisen sektorin liiallinen hallintopainotteisuus, joka muodosti uhan vanhakantaisen ja epätaloudellisen kehityksen muodossa. Tavoitteiksi hallinnon uudistamiseen otettiin määrätietoisesti päätavoitteiksi tehokkuus ja taloudellisuus, jota oli tarkoitus edistää tulosjohtamisen, markkinatyypisten mekanismien vahvistamisen, sekä managerismin vahvistamisen keinoin.⁴⁶ Uusien linjauksien taustalla oli julkisen talouden kriisiytymiskehitys, joka ryhtyi ravistelemaan hyvinvointivaltion hallinnon perusteita.⁴⁷ Näiden haasteiden ratkaisemisessa tarvittaneen sellaisia asiantuntijaverkostoja, ”adhocratioita”, joista Yhdysvalloissa on kokemusta jo aikaisemmalta ajalta.⁴⁸ Nimenomaan suomalaisen liikkeenjohdon konsulttien ammattikunnan näkökulmasta tämä julkisen sektorin hallintopolitiikan muutos on kiinnostava kehityspiirre, joka

⁴² Tuon ajanjakson julkisen hallinnon konsultointi keskittyi nimenomaan organisatoristen rakenteiden analysointiin ja niiden uudistamiseen. Tämä julkisen hallinnon konsultoinnin valtavirta on jatkunut nykyaikaan asti ja näkyy mm. tällä hetkellä Suomessa ns. kuntien palvelurakennemuutoksessa.

⁴³ McKenna 2006, 96-110

⁴⁴ Ks. esim. Pollitt, Bouckaert 2000

⁴⁵ Suomessa konsulttien sijasta keskitettiin asiantuntemusta julkisen hallinnon sisään. Ks. Temmes 1992

⁴⁶ Temmes 1994, 66-71

⁴⁷ Vartola 2004, 107

⁴⁸ Temmes 2007

osaltaan myös ohjaa hallintotieteellistä tutkimustarvetta käsillä olevan tutkimuksen suuntaan.

Kuten Yhdysvalloissa jo aiemmin, Suomessa 1990- ja 2000-luvuilla on myös järjestöjen rakenne ja toiminta muuttunut sellaiseksi, että siellä liikkeenjohdon konsulttien kysyntä on jatkuva. Julkisen rahoituksen ohjausjärjestelmän muutokset, sitä kautta lisääntyneet vaatimukset järjestöjen omarahoitteista toimintaa kohtaan, sekä julkisen rahoituksen edellyttämä lisääntynyt kehitystoiminnan arviointi työllistävät konsultteja kolmannella sektorilla.⁴⁹

Edellä kuvatussa Lawlerin ja Galbraithin ohjelmanjulistuksessa mainitut seikat olivat niitä, joiden varaan uusi taloudellinen nousu rakennettiin 1990-luvulla myös lamasta toipuvissa yrityksissä. Samalla alkoi konsulteillekin olla kysyntää. Ensin alkoi tehokkuus- ja rationalisointikonsultoinnin renessanssi, nyt tietoteknisillä ohjelmistoilla höystettynä. Kansainväliset megatoimistot tunkeutuivat Suomeen. Nokian alkanut voittokulku antoi mallia muille kansainvälistyville suomalaisille yrityksille. Pankkien valtapiirit olivat hajonneet, joka sekin teki tilaa liikkeenjohdon konsulteille. Kansainvälisillä konsulttiyrityksillä oli valmiit konseptit yritysmaailman tehostamiseen ja ohjelman eri kohtien toteuttamiseen. Monet suuremmaksi kasvavat suomalaiset konsulttitoimistot päätyivät osaksi jotakin tällaista megatoimistoa. Suomalainen liikkeenjohdon konsultoinnin kenttä polarisoitui, kun samaan aikaan suomalaiset yhden tai muutaman konsultin toimistot lisääntyivät ja kehittyivät myös ollen joustavia, verkostoituvia ja ihmisläheisiä.⁵⁰

Vuosituhanen vaihteen jälkeen markkinoita leimaa edelleen mainittu polarisaatio.⁵¹ Osa liikkeenjohdon konsulteista on keskittynyt EU:n ja muun julkisrahoituksen kautta generoitaviin useampia organisaatioita koskeviin kehityshankkeisiin, joissa loppukäyttäjinä ovat pk-yritykset. Näissä hankkeissa konsulttien erityisosaamista voi olla nimenomaan hankkeen kokoaminen ja hallinnoiminen.⁵² Pk-yritysten, julkisen lohkon hajautuneiden toimijoiden ja kolmannen sektorin kilpailukyvyn kehittämisessä ja uudistumisessa verkottuminen, virtuaaliorganisaatiot ja erilaiset organisaatioiden ja toimialojen ”välimaastot” ovat yhä halutumpia, kun tutkimus- ja kokemustietoa tämänkaltaisen toiminnan vaikutuksista on raportoitu.⁵³ Nämä pyrkimykset tuovat tällä hetkellä töitä yhä useammille alueellisesti ja paikallisesti toimiville liikkeenjohdon konsulteille.

⁴⁹ McKenna 2000 111-144; Tutkimuksen tekijä on 2000-luvulla toteuttanut monia toimeksiantoja järjestöjen piirissä mainittuihin teemoihin liittyen.

⁵⁰ Tienari, Ainamo 2004, 13-14; Tienari, Ainamo 2002, 194-195

⁵¹ Täältä tullaan konsultointi! 2005 (www-dokumentti)

⁵² Tienari, Ainamo 2004, 14

⁵³ Ks. esim. Johansson 2005

Nykyaikaa liikkeenjohdon konsultoinnissa kuvaa myös rajojen hämärtyminen eri konsultoinnin lajien välillä. Liikkeenjohdon konsultoinnin suhde informaatioteknologian konsultointiin sekä toisaalta valmennukseen ja koulutukseen on joltakin osin epäselvä. Talouselämä-lehden selvityksessä suurimmista konsulttitoimistoista käytetään tätä jaottelua selventämään kunkin konsulttitoimiston toimialaa.⁵⁴ Suhde mainostoimistoihin ja tekniseen konsultointiin on myös muuttumassa. Rajojen epäselvyys liittyy joltakin osin myös liikkeenjohdon konsultoinnin eettisiin kysymyksiin, mutta sitä ei systemaattisesti lähestytä tässä yhteydessä.

Liikkeenjohdon konsultoinnin toimialan määrittämistä on viime vuosina tehty päättäväisesti PKT-säätiön ja Liikkeenjohdon konsultit LJK ry:n toimesta. PKT-säätiö perustettiin 1971 ja sen tehtävä on pienten ja keskisuurten yritysten liikkeenjohdollisten toimintaedellytysten parantaminen. Nykyään toiminta keskittyy konsulttien kouluttamiseen, konsulttitietokannan ylläpitoon, sekä konsultointimenetelmien kehittämiseen ja laadunarviointiin. Liikkeenjohdon konsultit LJK ry. perustettiin 1960, ja se kuuluu Euroopan järjestöjen kattojärjestöön (FEACO), joka puolestaan kuuluu kansainväliseen kattojärjestöön (ICMCI).⁵⁵

Tällä hetkellä tiedetään, että vuosina 1997–1998 Suomessa toimi yhteensä 3.028 yritystä, joiden päätoimiala oli liikkeenjohdon konsultointi. Uudempaa systemaattista selvitystä konsulttien kokonaismäärästä ei ole tehty, vaikkakin Talouselämä-lehti seuraa konsultointitoimialan kehitystä silloin tällöin.⁵⁶ Toimialan rakenteelle on tyypillistä, että suuri enemmistö, peräti 95 % näistä oli alle 5 hengen mikroyrityksiä, kaikista liikkeenjohdon konsulteista yli puolet toimi mikroyrityksissä, ja toimialan liikevaihdostakin (420 miljoonaa euroa v. 1997) puolet syntyi mikroyritysten toiminnasta. Mikroyritysten suhteellinen määrä toimialasta oli 1990-luvulla selvästi kasvamassa. Merkittävä mikroyrityksiä koskeva piirre oli myös, että niistä suurin osa oli yhden hengen yrityksiä. Tällaiset konsultit toimivat yritysmuotoisesti, mutta ovat ammatillisesti katsoen ammatinharjoittajan asemassa. Kaikkiaan toimialalla työskenteli tuolloin hiukan yli 5.000 henkilöä. Alan kasvuvauhti oli kova, sillä liikevaihto kasvoi 41 % vuosina 1994–1997.⁵⁷ Euroopan tasolla liikkeenjohdon konsultoinnin arvo oli vuonna 1998 n. 25 miljardia euroa, ja konsulttien määrä oli arvion mukaan lähes 200 000 henkeä⁵⁸. Suomessa 2000-luvulla alan polarisoituminen isoihin ja pieniin konsulttitoimistoihin on yrityskauppojenkin myötä säilynyt.

⁵⁴ Tienari, Ainamo 2004, 14; Täältä tullaan konsultointi! 2005 (www-dokumentti)

⁵⁵ Tienari, Ainamo 2004, 15

⁵⁶ Talouselämän viides konsulttiselvitys tehtiin vuonna 2005. Ks. Täältä tullaan konsultointi! 2005 (www-dokumentti)

⁵⁷ Kyrö 1999

⁵⁸ Arminen 2000, 36

Tilastokeskuksen tietojen mukaan liikkeenhoidon konsultoinnin toimipaikkojen määrä on kasvanut vuosina 1989–1998 nelinkertaiseksi. Samana aikana toimipaikoissa toimivan henkilöstön määrä on yli kaksinkertaistunut.⁵⁹

Julkisen sektorin osuus liikkeenjohdon konsultoinnin käyttäjänä on kasvanut ja vuonna 1997–1998 sinne tehdyt konsultoinnit muodostivat 16 % koko toimialan kysynnästä. Julkinen sektori oli asiakkaana selvästi merkittävämpi suurille konsulttiyrityksille (20 henkilöä tai enemmän; 32 % liikevaihdosta) kuin pienille (5-19 henkilöä; 13 %) ja mikroyrityksille (11 %).

Tällaisia analyyseja vaikeuttava piirre julkisissa työvoimatilastoissa on, että ammattinimikettä ”konsultti”, ”liikkeenjohdon konsultti” tai ”liikkeenjohdon konsultti” ei ole olemassa. Konsulttia sivuavia nimekkeitä ovat mm. yrityspalvelutoiminnan pienyrittäjät, erityisasiantuntijat, liike-elämän palveluiden välittäjät, koulutuspäälliköt jne. Tilastokeskuksen yritysluokituksessa käytetty luokka ”liikkeenhoidon konsultointi” pitää enimmäkseen sisällään liikkeenjohdon konsultteja, mutta tuotakin luokkaa on selvityksissä jouduttu katsomaan tarkemmin varsinaisten tämän ammatin edustajien löytämiseksi. Luokittelun epämääräisyyden syiksi on mainittu liikkeenjohdon konsultointityön monimuotoisuus sekä profession kehittämättömyys ja uutuus Suomessa.⁶⁰

Liikkeenjohdon konsulteista on Suomessa ainakin kaksi julkista rekisteriä. Liikkeenjohdon konsultit LJK ry:n rekisterissä on v. 2004 henkilöjäseniä n. 165 ja n. 40 yritysjäsentä⁶¹. PKT-säätiön konsulttitietokanta KoRe:ssa oli v. 2000 yli 1000 liikkeenjohdon konsultointia harjoittavaa henkilöä⁶².

Yritysten lisäksi päätoimisesti liikkeenjohdon konsultteina toimivia asiantuntijoita, neuvoja ja yritystutkijoita on julkisissa yrityksiä palvelevissa organisaatioissa, korkeakouluissa sekä yrityskehitys- ja osaamiskeskuksissa. Näiden konsulttien määrästä ei ole tarkempaa tietoa.⁶³

Yleiskuvan muodostamista vaikeuttaa se, että eri ammattiryhmissä toimivia liikkeenjohdon konsulttina toimivia henkilöitä on vaikea erotella julkisista tilastoista. Tiedossa on mm. että yhteisörekisterissä oli vuonna 2004 noin 200 psykologien konsultointipalveluja tarjoavaa yritystä.⁶⁴ Psykologit ovat

⁵⁹ Arminen 2000, 41-42

⁶⁰ Arminen 2000, 39; Kyrö 1999; *Samanlaisia vaikeuksia on myös Ruotsissa, ks. Hermelin 1997*

⁶¹ PKT-säätiön konsulttitietokanta KoRe (*www-sivusto*)

⁶² Arminen 2000, 7

⁶³ Arminen 2000, 6

⁶⁴ *Työ- ja organisaatiopsykologit ry:n puheenjohtaja Lilli Sundvik Aamulehden (24.3.2004) mukaan.*

tyypillinen ammattiryhmä, jotka tilastollisesti ovat ”psykologipalveluja antavia”, mutta toimivat myös liikkeenjohdon konsultteina. Tällaisten hajatietojen kautta ei muodostu selvää kuvaa toimialasta senkään vuoksi, että itse sanaa ”konsultointi” ei käytetä vakiintuneesti eri ammattiryhmissä eikä raja esim. koulutukseen ole selvä. Koulutustoimiala tilastollisena luokkana taas laajenee suurimmalta osin vakiintuneen liikkeenjohdon konsultoinnin ulkopuolelle. Toimialan tunnistamista vaikeuttaa myös, että lienee paljon henkilöitä jotka toimivat osa-aikaisina liikkeenjohdon konsultteina, ja heidän ensisijainen ammatti-identiteettinsä on jokin muu.

Edellä mainittujen tietojen pohjalta ja uudempien tietojen puutteessa on arvioitavissa, että Suomessa työskenteli 1990-luvun loppupuolella yrityksissä, julkisessa hallinnossa ja kolmannen sektorin kehitysorganisaatioissa yhteensä 6.000–7.000 henkilöä, joiden pääasiallinen ammatti-identiteetti oli liikkeenjohdon konsultointi. Lisäksi on karkeasti arvioitavissa, että toimialalla toimii ainakin muutama tuhat ihmistä, jotka joko osa-aikaisesti tai toisella nimellä tahi toisella ammatti-identiteetillä tekevät liikkeenjohdon konsultoinnin luontoista työtä koulutuspäällikköinä, kouluttajina, työnohjaajina, organisaation tai henkilöstön kehittäjinä, erityiskysymysten asiantuntijoina, sekä organisaatioille liikkeenjohdon ja henkilöstön kehittämisen palveluita toimittavina henkilöinä. Kun oletetaan päätoimisten liikkeenjohdon konsulttien määrän viimeksi menneiden vuosien aikana jonkin verran lisääntyneen, voidaan kokonaisuutena arvioida, että Suomessa liikkeenjohdon konsultointiin liittyvää työtä joko pää- tai sivutoimisesti tekee hiukan alle 10.000 henkilöä.

Konsulttien lukumäärän kehityksestä Suomessa ei ole yksiselitteistä ennustetta. Toimiala on rakenteeltaan polarisoitunut suuriin ja toisaalta mikroyrityksiin. Mikroyrityksissä työ on henkilökohtaista eikä yrittäjillä ole suuria kasvutavoitteita työn ammatinharjoittajamaisen luonteen vuoksi. Kansainvälistymiseen liittyvät tarpeet lisäävät kysyntää. Samoin vaikuttaa se, että pienemmätkin yritykset oppivat vähitellen käyttämään konsultteja. Merkittävää toimialan kasvua nämä muutokset eivät kuitenkaan aiheuta. 1990-luvun konsulttien lukumäärän lisääntymiseen vaikutti paitsi 1990-luvun alkupuolen lama - jolloin syntyi paljon mikroyrityksiä - myös organisaatioiden ulkoistaminen ja työelämää verkottava rakennemuutos, joka jatkui aina 2000-luvulle asti. Tämä kehitys tuotti paljon konsultteja työllistäviä toimeksiantoja.

Vuonna 2000 tehdyn arvioinnin mukaan työvoiman tarve liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalla tulee kasvamaan aina vuoteen 2010 asti. Etenkin nopean taloudellisen kasvun oloissa työvoiman tarve on ilmeinen.. Suurten ikäluokkien tulossa eläkeikään työmarkkinoilta on lähdössä joukko pitkän kokemuksen omaavia johtamisen ammattiosajia, joista osa hakeutunee konsulteiksi. Konsulttitoiminta on paljolti yrittäjävetoista, joten myös yrittäjyyden yleiset edellytykset vaikuttavat siihen, kuinka uusia konsultteja tulee alalle. Toisaalta suuret kansainväliset konsulttiyritykset lienevät edelleen

kiinnostuneita yritysostoin ja fuusioiden kautta kasvattamaan markkinaosuuttaan toimialalla.⁶⁵

Tärkeässä roolissa liikkeenjohdon konsultointiin kohdistuvan systemaattisen jäsentämisen tiellä ovat olleet kansainväliset liikkeenjohdon konsulttien järjestöt ja ILO, joka on julkaissut liikkeenjohdon konsultointiin liittyvän käsikirjan ensimmäisen kerran vuonna 1974 edistääkseen ammatin kehittymisen edellytyksiä eri maissa.

1.1.2. Liikkeenjohdon konsultoinnin tutkimuksesta Suomessa

Suomessa liikkeenjohdon konsultoinnin tutkimus on 1990-luvulta alkaen saanut tulta lähinnä liiketaloustieteen piirissä. Paula Kyrön liseniaattityö vuodelta 1992 ja väitöskirja vuodelta 1995 avasivat tätä tietä.⁶⁶ Liseniaattitutkimuksessaan ”Liikkeenjohdon konsultoinnin identiteetti” hän määritteli konsultin ammattia ja liikkeenjohdon konsultoinnin toimialaa kuvaavia rakenteita ja tunnuspiirteitä pyrkien määrittämään lähtökohtia liikkeenjohdon konsultoinnin prosessin tutkimiselle. Hän satoi liikkeenjohdon konsultoinnin tuoteiston organisaatioiden oppimisprosesseissa kulloinkin vallinneisiin paradigmoihin. Samalla hän määritteli konsultoinnin prosessin ennen kaikkea oppimisprosessiksi. Väitöskirjassaan hän otti näkökulmaksi nimenomaan konsultoinnin professiona. Myöhemmin Kyrö on pohtinut mm. liikkeenjohdon konsultoinnin suhdetta työelämän postmoderniin muutokseen.⁶⁷ Markku Arminen⁶⁸ esitteli vuosituhannen vaihteessa tietoja ja arvioita liikkeenjohdon konsultoinnin laadullisesta ja määrällisestä kehityksestä. Antti Ainamo ja Janne Tienari ovat useammassakin artikkelissa käsitelleet aihepiiriä.⁶⁹

Ainamon ja Tienarin yhdessä liikkeenjohdon konsultti Arno Parviaisen kanssa tekemä v. 2005 tehty tutkimus lähestyy liikkeenjohdon konsultointia varsin henkilökohtaisella tasolla, käyttäen etnografista tutkimusmenetelmää selvittäessä yksittäisen konsulttina toimivan henkilön tuoteistamisprosessia. Käsillä oleva liikkeenjohdon konsultoinnin etiikkaa koskeva tutkimus liittyy tähän arjen todellisuuteen tukeutuvaan, orastavaan etnografiseen liikkeenjohdon konsultoinnin tutkimusperinteeseen, jonka linjoja viitoitti jo Paula Kyrö liseniaatintutkimuksensa lopussa.⁷⁰ Tähän kysymykseen palataan tutkimusasetelmaa esiteltäessä.

⁶⁵ Arminen 2000, 58-59

⁶⁶ Kyrö 1992, Kyrö 1995

⁶⁷ Kyrö 1999a

⁶⁸ Arminen 2000

⁶⁹ Tienari, Ainamo 2004; Ainamo, Tienari 2002; Ainamo, Tienari, Parviainen 2005

⁷⁰ Ainamo, Tienari, Parviainen 2005; Kyrö 1992, 186

Myös aiheeseen liittyviä korkeakoulututkintoon liittyviä tutkielmia on vuosien varrella ilmestynyt aina silloin tällöin. Konsultoinnin kannalta relevantteja ovat olleet muiden ohella sosiaalipsykologiassa tehty työnohjausta käsittelevä⁷¹ ja psykologiassa tehty konsulttien roolia kehittämistyössä käsittelevä⁷² pro gradu.

Konsultaatiosta, konsultoinnista ja konsultatiivisesta työstä on ilmestynyt mainitulla ajanjaksolla myös kaksi ammatillis-tieteellisen aikakauslehden teemanumeroa⁷³. Tämäkin ilmaisee aiheeseen kohdistuvaa lisääntyntä kiinnostusta. Myös konsulttien ammatilliseen käyttöön tarkoitettuja suomenkielisiä oppikirjoja on ilmestynyt parin viime vuoden aikana⁷⁴.

Liikkeenjohdon konsultointia voidaan yleisesti kutsua ohjausammattiksi, jonka kautta liikkeenjohtoon laajassa mielessä liittyvää asiantuntemusta välitetään monimuotoisesti organisoituneilla työmarkkinoilla. Konsultin käsite laajemmassa merkityksessä viittaa kuitenkin myös muihin ohjausammatteihin kuin tässä tutkimuksessa huomion kohteena olevaan liikkeenjohdon konsultointiin. Näidenkin ammattien merkitys yhteiskunnassa on lisääntynyt. Organisaatioiden lisääntyneen konsultointitarpeen lisäksi siirtyminen monimuotoiseen palveluyhteiskuntaan on merkinnyt myös yksittäisten kansalaisten kohtaamien haasteiden muuttumista. Heidän on osattava ohjata elämäänsä maailmassa, joka on yhä epäselvempi ja epävarmempi. Elämä on projekti, joka on koottava mielekkääksi ja eettisesti kestäväksi.⁷⁵ Yksilöllinen eriytyminen kaupungistuneen elämänmuodon vahvistamana tarjoaa yhä vähemmän yhteisiä, itsestään selviä arvoperusteita elämälle.

Ohjausammatti ja siis myös liikkeenjohdon konsultointi on luonteeltaan lähes puhtaasti informaation jakamista ja symbolifunktioiden tuottamista. Kyseessä on viestintään keskittyvä, merkitysten uudistamiseen ja uusintamiseen pyrkivä ammattikäytäntö, joka varsin useasti tapahtuu ”kuin veitsen terällä”, ilman pitkää yhteistyön perinnettä asiakkaan ja konsultin välillä sekä ilman varmuutta konsultointisuhteen jatkumisesta. Toiminnan onnistuneisuuden kannalta on ratkaisevaa, että viestinnässä saavutetaan yhteisymmärrys, jonka varassa kulloinenkin toimeksianto kyetään viemään läpi. Koska konsultin työ on pohjimmiltaan kommunikaatiota, on sen tutkimisessakin aiheellista kiinnittää huomiota sen puitteissa tapahtuvaan puheeseen ja teksteihin, diskurssiin⁷⁶.

⁷¹ Wacklin 1990

⁷² Kiiskilä, Rainio 1997; Ks. myös Saarinen 2006, Räsänen 2007

⁷³ Aikuiskasvatus 1/1999; Työn Tuuli 1/2004

⁷⁴ Tokola, Hyyppä 2004; Rope 2006; Huttunen 2003

⁷⁵ Onnismaa, Pasanen, Spangar 2000a, 5

⁷⁶ Vrt. Matikainen 1999, 229.230

Tältä osin voidaan kaikkea ohjausammatteihin liittyvää tutkimusta pitää myös liikkeenjohdon konsultoinnin kannalta relevanttina. Tämä tutkimus on Suomessa lisääntymässä. Aiheesta julkaistiin laaja artikkelikokoelma 2000-luvun vaihteessa⁷⁷. Siinä eritellään lähinnä psykologiatieteeseen perustuvaa ohjauksen ammattikäytäntöä ja sitä koskevaa tutkimusta. Ammattikäytäntönä ohjaus ja neuvonta tässä artikkelisarjassa ovat lähellä ammatinvalinnanohjausta ja oppilaitosten oppilaanohjausta, ei siis varsinaista konsultointia. Kuitenkin kirjoittajat pohtivat asiaa myös laajemmin. Ohjausta ja neuvontaa koskevan tutkimuksen lisääntymiseen yleisemminkin ovat artikkelisarjan toimittajien mukaan vaikuttaneet mm. se, että monet auttamis- ja vuorovaikutustyöt ovat joutuneet 1990-luvulla kyseenalaistamaan vanhan työorientaationsa. Neuvojat, ohjaajat, johtajat, esimiehet, opettajat ja terapeutit saattavat olla työnsä uusien puitteiden ja merkitysten edessä yhtä hämillään kuin heidän asiakkaansa. Työkäytännöt saattavat edellyttää arjessa sellaista uudenlaista ammatillisuuden hahmottamista, johon profession perinne ei auta tai jota tiede ei ole ehtinyt tutkia. Ohjaus- ja neuvontatyön ammatilliset eri organisaatioissa ovat myös löytämässä toisiaan.⁷⁸ Tämä lisää perinteiset tieteenalarajat ylittävää neuvonta-, ohjaus-, ja konsultointiprosessiin kohdistuvaa ammatillista pohdiskelua ja tieteellistä tutkimusta. Artikkelisarjassa ei kuitenkaan eksplisiittisesti mainita konsultointia tai liikkeenjohdon konsultointia, vaikka tämä ammatti myöhemmin luvussa 2 tehdyn analyysin näkökulmasta kiistattomasti kuuluu ohjausammatteihin. On siten ilmeistä, että mainitut seikat tutkimuksen lisääntymisen tarpeesta koskevat myös konsulttien ammattikuntaa.

Tyypillistä liikkeenjohdon konsultoinnin ja yleensäkin ohjausammattien tutkimukselle on monitieteellisyys. Sinisalo luettelee mainittuun kokoelmaan kuuluvassa artikkelissaan vuodesta 1970 lähtien ilmestyneitä ohjausalan (ammattikäytäntönä oppilaanohjaus, ammatinvalinnanohjaus, urakehityksen tukeminen) väitöskirjoja 19 kpl, sijoittuen eri tieteenaloille seuraavasti:

- psykologia 8 kpl
- työpsykologia 1 kpl
- sosiaalipsykologia 1 kpl
- kasvatustiede 7 kpl
- sosiaalipolitiikka 1 kpl
- liiketaloustiede 1 kpl.⁷⁹

Luettelo kertoo hiukan muun kuin liikkeenjohdon konsultointiin kuuluvan ohjausalan tutkimuksen sijoittumisesta eri tieteenaloille. Sinisalon mukaan ohjaustutkimuksessa voidaan havaita eräänlainen paradigmamuutos. Kun ohjauksen teoreettisena perustana on Suomessa aiemmin ollut tyypillisesti

⁷⁷ *Onnismaa, Jussi, Pasanen, Heikki, Spangar, Timo (toim.), Ohjaus ammattina ja tieteenalana 1-2. Juva 2000.*

⁷⁸ *Onnismaa, Pasanen, Spangar 2000a, 5-6*

⁷⁹ *Sinisalo 2000, 190-196;*

yleinen psykologia, tarkemmat ohjauksen teorit ovat jääneet vähemmälle. Nytemmin itse ohjausprosessin merkitys tutkimuskohteena on kasvanut. Psykologian alueella lisensiaatintutkintoon johtava erikoispsykologikoulutus on tuottanut ja tuottamassa uutta tutkimusta itse ohjauksen ja neuvonnan arkikäytännöstä. Samalla opetukselliset ja kasvatukselliset näkökulmat ovat tulleet psykologian rinnalle.⁸⁰ Ohjauksen moniammatillinen ja siis tiimimäinen luonnekin on noussut uudessa tutkimuksessa esiin⁸¹ Konsultointiin ja liikkeenjohdon konsultointiin kohdistuvat tutkimukset ilmentävät tätä samaa kehityskulkua.

On ilmeistä, että asiakastyössä, ammatin arkisissa vuorovaikutusprosesseissa, liikkeenjohdon konsultointi ei merkittävästi eroa muista ohjaus- tai konsultointiammateista. Olennaista on konsultoiva, asiakasta auttava asiantuntijatyö. Sitä tehdään monella muullakin työelämän alueella, kuten esimerkiksi lääkärin, papin, psykologin, arkkitehdin, tietotekniikka-asiantuntijan tai opettajan ammatissa. Näiden ammattien asiakastyöhön kohdistuvat tutkimukset kuuluvat siis laajasti ottaen myös konsultointia koskevaan tutkimukseen. Niitä ei kuitenkaan tässä yhteydessä käydä läpi.

Hallintotieteen piirissä on tutkimustyö viime vuosina keskittynyt julkisen hallinnon muuttuvien rakenteiden ja julkisjohtamisen kysymyksiin.⁸² Myös siihen liittyviä professionaalaisia ja eettisiä näkökulmia on nostettu esiin.⁸³ Liikkeenjohdon konsultointiin liittyvä tutkimus sijoittuu myös hallintotieteelliseen asiantuntijatyön ja asiantuntijaorganisaatioiden tutkimuksen virtaan, josta aivan viime aikoina on raportoitu sellaisia asiantuntijaverkkojen rakenteisiin liittyviä muutoksia, joissa liikkeenjohdon konsulteilla on uudenlainen rooli.⁸⁴

Käsillä oleva liikkeenjohdon konsultointiin liittyvä tutkimus kuuluu taustaltaan hallintotieteen, erityisesti johtamisen ja organisaatioteorian alaan. Liikkeenjohdon konsultointi ymmärretään organisaatioiden kehittymiseen ja muuttumiseen liittyvänä palveluna, josta osa sijoittuu organisaatioiden sisään ja osa ulkopuolelle. Puhutaan sisäisestä ja ulkoisesta konsultoinnista. Huomion pääpaino tutkimuksessa on ulkoisessa konsultoinnissa, jonka merkitys on viimeisten kahden vuosikymmenen aikana korostunut hajautuvassa ja verkottuvassa työmaailmassa.

⁸⁰ Sinisalo 2000, 202; *Erikoispsykologikoulutuksen lisensiaatintutkimuksena on tehty mm. Pekka Järvisen työ prosessikonsultaatiosta (Järvinen 1997).*

⁸¹ Sinisalo 2000, 200-201, viitannut Vähämöttönen 1999, 61, 67

⁸² Ks. esim. Vartola 2004, Temmes 2001, Pollitt, Bouckaert 2000, Pollitt 2003

⁸³ Salminen 2003, Hondeghem 1998

⁸⁴ Ks. esim. Temmes 1992 ja Temmes 2007

1.2. Liikkeenjohdon konsultoinnin eettinen haaste

Liikkeenjohdon konsultointi on moniammatillista ja työmarkkinoille pieninä palasina limittyvää toimintaa, jonka asema ja sisältö ei ole kovin selvä. Konsultoinnin merkitys on yksittäisen toimeksiannon puitteissa asiakkaille suuri, mutta koko työmarkkinoita ajatellen kyseessä on pieni, mutta kasvava ilmiö.

Liikkeenjohdon konsultoinnin lisääntynyt merkitys osana nykyaikaisten organisaatioiden asiantuntijapalveluja johtaa huomion käsillä olevan tutkimuksen aiheeseen, ammatinetiikkaan. Toimiala on suhteellisen nuori, sillä toimivien henkilöiden taustat ovat moninaiset ja vaihtuvuuskin suhteellisen suuri. Ammattikunta on kasvanut kansainvälisesti ja kansallisesti, yhteinen koulutus ja perehdyttäminen puuttuvat. Ala jakautuu toisaalta suuriin yrityksiin ja pieniin mikroyrityksiin. Alalietulokynnys on alhainen, ”kuka tahansa voi ryhtyä aamulla herättyään konsultiksi ilman, että hänelle asetetaan mitään osaamis- tai käyttäytymisvaateita. Tästä osittain johtuu se, että konsulttien maine on edelleen lievästi sanoen vaihteleva.”⁸⁵ Suurten kansainvälisten liikkeenjohdon konsulttiyhtiöiden piiristä on dokumentoitu eettisesti arveluttavia käytäntöjä, jotka osaltaan ovat vain vahvistaneet epäilyjä ammattikunnassa toimivien henkilöiden moraalialia kohtaan.⁸⁶

Liikkeenjohdon konsultoinnin eettinen erityishaaste on, että siinä asiakkaana on aina yhden tai useamman organisaation muodostama asiakassysteemi. Tämäkin sitoo aiheen tieteellisen tarkastelun osaksi johtamisen, hallinnon ja organisaatioteorian tutkimusta. Organisaatiot ja toimintaverkot monimutkaisina systeemeinä ovat konsultin asiakkaana, mikä jo sinänsä oikeuttaa puhumaan sellaisesta erityisestä ammattityöstä, jossa toimijan moraaliset haasteet poikkeavat merkittävästi muista ammateista. Suhteessa liikkeenjohtajan etiikkaan eron muodostaa ennen kaikkea liikkeenjohdon konsultin erityinen asema ja tehtävä, sekä asiakassysteemien ja konsultointiprosessien kokonaisuudesta muodostuva konsultointipositio (ks. luku 4.3.).

A.K. Rice kuvaa asiakassysteemin monimuotoisuutta ja moraalista haastavuutta tunnetussa, konsultoimassaan ja raportoimassaan laajassa kehityshankkeessa Calico Mills -yrityksessä: ”Minulla oli usein suuria vaikeuksia yrittäessäni erotella, ketä olin neuvomassa ja mistä asiasta, erityisesti silloin kun puheena ovat ongelmat liittyivät suhteisiin ylemmän johdon edustajien ja heidän alaistensa välillä. (--) Käytännössä keskustelut organisoinnista ja uudelleenorganisoinnista, rooleista ja tehtävistä pitivät usein sisällään kommentteja yksittäisistä henkilöistä tai ryhmistä. Olen tehnyt parhaani yrittäessäni nostaa asiat esiin ja selvittää niiden merkityksen kulloistenkin

⁸⁵ Kulla 2004, 76-77

⁸⁶ Pinault 2001; Micklethwait, Woolridge 1998; O’Shea, Madigan 1998

asianosaisten kanssa. Mutta olen usein epäonnistunut, joko siksi että en ole nähnyt kuinka olisin voinut nostaa asiat esiin paljastamatta minulle yksityisesti kerrottuja tietoja, tai siksi että en ole nähnyt asioiden merkityksiä. (--) En ole aina ollut varma kenen ongelmia yritän ratkaista – asiakkaani vai omiani (--)”⁸⁷

Asiakassysteemin monimutkaisuus ja lukemattomat tavat ymmärtää se⁸⁸ luovat siis paitsi ammatillisesti merkittäviä kognitiivisia, myös moraalisia haasteita yksittäiselle konsulttina toimivalle henkilölle. Juuri subjektiivisesti koettu eri tekijöiden kokonaisuus luo sen tilanteen, jossa hän toimii. Näihin kysymyksiin paneutuu käsillä oleva tutkimus.

Alan järjestöjä ovat mm. PKT-säätiö, Liikkeenjohdon konsultit-LJK ry, Euroopan kattojärjestö FEACO ja maailman kattojärjestö ICMCI. Niiden olemassaolo liittyy tärkeältä osin liikkeenjohdon konsulttien ammatin etiikkaan. Järjestöt pyrkivät lisäämään ammattikunnan arvostusta ja vahvistamaan ammattimaisuutta mm. koulutuksen kautta. Tärkeä osa järjestöjen toimintaa on laatia, ylläpitää, uudistaa ja valvoa liikkeenjohdon konsultteja koskevia käyttäytymissääntöjä erityisten eettisten koodien eli sääntökokoelmien kautta.

Käyttäytymissäännöt osoittavat muille, että ammattikunta tai professio on vakavissaan ammattimaisen ja vastuullisen käyttäytymisen suhteen. Koodien laatiminen ja muokkaaminen on hyödyllinen prosessi konsulttiyhteisölle vahvistaen professiota ja sen kulttuuria, etenkin jos ja kun koodien auktoriteettia vahvistaa konsulttien sitoutuminen niihin ja niissä esitettyjen vaatimusten kollektiivinen hyväksyminen. Koodit luovat eettisesti arvokkaasta käyttäytymisestä normeja, jotka voivat tukea yksittäistä konsulttia tiedostamaan ongelmatilanteita ja toimimaan niissä harkitsevammin.

Toisaalta juuri se, että liikkeenjohdon konsulttien ammattikunta on jo perinteisesti organisoitunut itsenäisiksi yhtiöiksi⁸⁹, antaa yleisenäkin kehityspiirteenä aihetta uudenlaiseen lähestymistapaan koko länsimaista työelämäinstituutiota tutkittaessa.⁹⁰ Ensinnäkin on tarpeen lähestyä hajautuneita työelämän organisaatorakenteita professiotutkimuksen näkökulmasta, sillä etenkin julkisen sektorin yksityistäminen tuottaa jatkuvasti uudenlaisia profession tai semiprofession organisatorisia ilmentymiä. Kullakin professionaalilla ryhmällä on oma uskomusjärjestelmänsä, jonka merkitys instituutioiden ja ns. ansaintalogiikan muutoksissa ei ole vähäinen.⁹¹ Näin ollen liikkeenjohdon konsulttien ammattikunnan tutkimus ei enää muodosta mitään erillistä ”saarekettä” organisaatiotutkimuksessa. Toiseksi kunkin organisaatioita

⁸⁷ Rice 1963, 8

⁸⁸ Ks. esim. Morgan 1986

⁸⁹ Ks. McKenna 2006

⁹⁰ DeGeorge 1990, 381-384

⁹¹ Eriksson 1992

palvelevan ammattiryhmän etiikka tulee entistä lähemmäksi työelämän instituutioiden ja organisaatiotutkimuksen kiinnostusalueita. Tämän vuoksi myös sekä organisaatio- että hallintotieteellisessä tutkimuksessa liikkeenjohdon konsultoinnin etiikan tutkimus on nyt uudella tavalla ajankohtaista.

1.3. Tutkimusongelmat, tutkimuksen rakenne ja tutkimusmenetelmä

1.3.1. Tutkimusongelmat ja työn rakenne

Tutkimuksen kohdealueena on liikkeenjohdon konsultoinnin ammatinetiikka. Tutkimusongelmina on

- 1) luoda liikkeenjohdon konsultin moraalien tarkastelua varten tarvittava käsitteellinen ja teoreettinen viitekehys,
- 2) määrittellä liikkeenjohdon konsultin työn analyysin pohjalta liikkeenjohdon konsultin henkilökohtaiset ammatilliset hyveet,
- 3) tulkita liikkeenjohdon konsultoinnin työtä koskevan analyysin, luodun viitekehysten ja tutkimuksen tekijän ammattikokemuksen näkökulmasta johtavien liikkeenjohdon konsulttijärjestöjen julkaisemien eettisten koodien (normikokoelmien) sisältöä, sekä
- 4) tehdä normatiivisia tarkennuksia voimassaolevaan liikkeenjohdon konsultointia koskevaan eettiseen normistoon.

Ensin analysoidaan liikkeenjohdon konsultointia ammatillisena käytäntönä määrittellen samalla tutkimuksen sosiaaliseen käytäntöön liittyvä kohde. Liikkeenjohdon konsultoinnin kahtiajakautuneesta toimialasta (suuret konsulttiyritykset sekä toisaalta pienet yritykset ja yksin toimivat konsultit) huolimatta ammatillista käytäntöä analysoidaan yhtenä kokonaisuutena. Seuraavaksi tutkimuskohteen tarkentamista jatketaan moraalikysymysten erottamiseksi muista kysymyksistä. Tämän vuoksi toisena tutkimustehtävänä selvitetään moraalien erityisluonnetta ihmisen toiminnassa, sekä etiikkaa ja ammatinetiikkaa moraalia koskevana diskurssina. Seuraavaksi tarkennetaan kuvaa liikkeenjohdon konsultista moraalisten ratkaisujen tekijänä oman ammattinsa määräämässä asetelmassa, konsultointipositiossa, ja niissä tilanteissa, joihin hän työssään joutuu. MacIntyren hyveteoriaa seuraten paikallistetaan tässä vaiheessa liikkeenjohdon konsulttia ajatellen jo kahden eri tason hyveitä.

Seuraava tehtävä on analysoida liikkeenjohdon konsultteja ohjaavia, alan järjestöjen ja siis ammattiyhteisön eksplisiittisesti ilmaisemia eettisiä normeja.

Niiden sisältöä tulkitaan liikkeenjohdon konsultin työtä koskevasta analyysistä, teoreettisesta viitekehuksesta ja erilaisista tilanteista käsin käyttäen hyväksi myös sitä ammatillista kokemusta, joka tutkijalla itsellään on. Tätä kautta päädytään myös eettisten normien tulkintoihin ja tarkennuksiin. Raportin läpi kulkevana tutkimustehtävänä on laatia kokonaiskäsitys liikkeenjohdon konsultin ammatillisista hyveistä MacIntyren käyttämän kolmitasoteorian mukaisesti. Tämä työ täydentyy ammattiyhteisön normien tulkinnan kautta. Tutkimustehtävinä hyveanalyysi ja eettisten normien argumentatiivinen tulkinta ja täydentäminen ovat rinnakkaisia, joten keskeiset tutkimustulokset koostuvat moraalialia koskevan käsitelmäärityksen lisäksi sekä liikkeenjohdon konsultoinnin hyveiden määrittelystä että kunkin konsultointia koskevan ammattiyhteisön määrittelemän eettisen normin tulkinnasta, sekä joistakin eettiseen normistoon tehtävistä erillisistä normatiivisista tarkennuksista.

Luvussa 2 analysoidaan liikkeenjohdon konsultointia, siihen kuuluvaa ammattikäytäntöä, työprosessia ja tärkeimpiä ammatillisia perusorientaatioita. Tätä kautta muodostuu kokonaiskäsitys siitä, mitä liikkeenjohdon konsultit tekevät. Sen kautta syntyy perusta yksittäiseltä konsultilta vaadittavien moraalialia hyvää edistävien ominaisuuksien eli hyveiden määrittämiselle, ja ammattia koskevien eettisten normien ymmärtämiselle.

Luvussa 3 pohditaan etiikan, moraalialin, ammattietiikan, ammatinietiikan ja ammatillisen hyveen käsitteitä. Tarkka käsitelmääritys on tarpeen, jotta voidaan kiinnittää huomio ensisijaisesti moraalialia koskeviin kysymyksiin ja selvittää niiden osuutta liikkeenjohdon konsulttien ammatti-ideologiassa.

Konsultin moraalialiharkinta tapahtuu aina tilanteissa, ja siitä käsin tehtävät ratkaisut rakentuvat diskursiivisesti konsultointiposition määrittämällä areenoilla. Tilanteissa tapahtuva moraalialiharkinta on eräänlainen hyvän ja pahan erottamiseen pyrkivä mieliala, joka konkretisoituu ammatillisessa tilanteessa yksittäisessä tilanteessa. Tätä asetelmaa pohditaan luvussa 4. Tärkeä osa elämän hyveellisyttä rakentuu henkilökohtaisen historian ja tilannetulkinnan kautta. On myös selvää, että eri henkilöt tunnistavat moraalialikysymyksiä varsin eri tavoin. Samalla kukin ammatti määrittää kuitenkin ne areenat, joilla moraalialia koskeva eettinen diskurssi käydään. Liikkeenjohdon konsultointia leimaa toimiminen erilaisissa asiakasprojekteissa, jotka menevät keskenään limittäin ja kussakin niistä voi tapahtua yllättäviä, moraalialiharkintaan liittyviä muutoksia. Konsultointipositio on se historiallisesti ainutkertainen erilaisten konsultointihankkeiden ja asiakkaiden systeeminen asetelma, jossa konsultti päivittäin toimii. Konsultointipositioista käsin konsultti käy sen määrittämällä areenoilla viestintäepisodeja, joissa muun ohessa myös eettisiä kysymyksiä nousee esiin. On tärkeää huomata, että moraalialia koskevan diskursiivisen episodin avaus tulee yhtä suvereenisti miltä taholta tahansa, koska eettiseen kannanottoon liittyy aina tietty voimakas auktoriteetti, vetoaminen yksittäisen henkilön moraalialitietoisuuteen. Voidaankin väittää, että moraalialisesti vahva

ammattikäytäntö pitää sisällään ammatilaisen itsensä eri areenoille toimittamia eettisiä avauksia. Niiden ilmitulo kertoo moraalitietoisuudesta, joka ammatilaiselle hänen henkilöhistoriassaan on kehittynyt. Tämä on ammatissa toimimisen hyveellisyyden yksi taso MacIntyren teoriassa.

Luvussa 5 määritellään ensin liikkeenjohdon konsultoinnin ammattikäytännöstä ja sen päämääristä luvun 2 analyysin pohjalta niitä henkilökohtaisia hyveitä, joita voidaan edellyttää yksittäiseltä liikkeenjohdon konsultilta. Sen jälkeen lähestytään ammattikunnan yhteisöllisesti määrittyneitä eettisiä normeja, jotka sisältyvät liikkeenjohdon konsultointialan johtavien järjestöjen vahvistamiin eettisiin koodeihin. Ne määrittävät profession ominaisella tavalla julkisesti konsulttitoiminnan luonnetta ja niitä eettisiä periaatteita, joita asiakkaiden ja yhteiskunnan etu edellyttää liikkeenjohdon konsulttien noudattavan. Tähän aineistoon perehdytään aristoteelista dialektista eettistä argumentointia ja retorista tulkintamenetelmää käyttäen, nostaen esiin myös tutkijan omaan kokemukseen perustuvia esimerkkejä. Eettisiä kysymyksiä argumentoidaan eri näkökulmista, pohtien niitä eri konsultointipositioissa ja eri tilanteissa.

Tutkimuksen tavoitteena on paitsi liikkeenjohdon konsultin hyveiden määrittely, myös häntä koskevien eettisten vaatimusten analysointi siten, että syntyy lisätietoa ammattia ohjaavista eettisistä normeista, sekä niistä moraalisisista ongelmatilanteista, joita konsultointipositiossa ja eri konsultointitilanteissa tulee vastaan. Osana analyysia tutkija nostaa esiin muitakin eettisiä vaatimuksia, jotka täydentävät ja/tai lisäävät koodeissa ilmaistuja vaatimuksia. Luvun 5 analyysin pohjalta tarkentuu käsitys liikkeenjohdon konsultoinnin ammattikäytäntöä ohjaavista (enemmän tai vähemmän ilmaistuista) eettisistä vaatimuksista, jotka heijastavat ammattikunnassa henkilötasolla omaksuttuja moraalikäsityksiä. Niiden kautta arvioidaan ja täydennetään MacIntyren teorian mukaisesti kolmannen, yhteisöllisen kokemuksen tason normatiivista käsitystä liikkeenjohdon konsultin ammatillisista hyveistä.

Luvussa 6 tehdään vielä tutkimustulosten yhteenveto. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen menetelmällisiä ratkaisuja ja tehdään muutamia tutkimusehdotuksia jatkoa varten.

1.3.2. Tutkimusasetelma ja -menetelmät

Liikkeenjohdon konsultoinnin identiteettiin kohdistuneen tutkimuksensa lopussa Paula Kyrö linjaa jatkotutkimuksen tarvetta. Hän viittaa konsultin ammatin ja profession syvemmän tutkimuksen tärkeyteen todeten erääksi keskeiseksi haasteeksi sen, että syvällisempää tiedon hankintaa aiheesta rajaa konsultointihankkeiden luottamuksellisuus, joten tiedot eivät ole yleisesti

saatavilla.⁹² Eräs ratkaisu tähän ongelmaan on, että liikkeenjohdon konsultin ammattia tutkii henkilö, joka itse toimii asianomaisessa ammatissa ja katsoo asioita ammattikunnan sisältä päin.

Käsillä olevassa tutkimuksessa tämä toteutuu. Sen tekijänä on henkilö, joka on liikkeenjohdon konsultti tutkien oman ammatinsa eettisiä kysymyksiä.⁹³ Tämä seikka on otettava huomioon, kun selvitetään tutkimusasetelmaa ja tutkimuksen objektiivisuuteen liittyviä kysymyksiä. Laadullisessa tutkimuksessa tieteelliseltä tutkimukselta vaadittava objektiivisuus syntyy tärkeältä osin tutkijan subjektiivisuuksien tunnistamisesta.⁹⁴

Tällaisessa asetelmassa tutkija on vahvasti osallinen. Hän kuuluu ammattikuntaan, jossa vallitsevaan yhteisölliseen ammatti-ideologiaan tutkimus kohdistuu. Lisäksi tutkimuksen tarkempi kohde, eettisten normien sisältö ja konsulttina toimimisen hyveellisyys liittyvät ammatissa toimivan yksittäisen henkilön moraaliseen kokemukseen. On selvää, että tutkijan esiyttäminen tutkimuskohteesta on voimakas hänen toimittuaan vuosikausia asemassa, jossa tutkimuksen kannalta relevantteja kysymyksiä aina silloin tällöin nousee esiin. Lähtökohtana tälle työlle onkin ollut vähittäinen kiinnostuksen lisääntyminen tutkimuksen aihepiiriä kohtaan. Voidaan siis todeta tutkijan tässä työssä lähestyvän arkielämää intensiivisemmin sellaista kohdetta, joka on tuttu myös hänen kollegoilleen, niille muille henkilöille jotka toimivat samassa asemassa. Kyse ei ole niinkään subjektiivisen lähestymisen muuttamisesta objektiiviseksi kuin siirtymisestä satunnaisesta kaukaa katsomisesta systemaattiseen läheltä katsomiseen. Siirtymä on siis ammatillisesta etäiskäytöksestä tutkimukselliseen lähikäytökseen.⁹⁵

Tieto tutkittavien moraalisten ilmiöiden olemassaolosta ei kuitenkaan perustu ainoastaan tutkijan omaan kokemukseen ja vaikeasti mitattavaan liikkeenjohdon konsulttien yhteiseen ammatilliseen kokemukseen. Tiedon lähteenä käytetään ammattiyhteisön itse julkaisemia ja auktorisoimia aihetta koskevia aineistoja, ammatillisia koodeja. Tämän aineiston tutkimuksellinen käyttö on mahdollista kenelle tahansa. On kuitenkin ilmeistä, että pelkkä julkaistujen aineistojen läpikäynti ulkopuolisen tutkijatahon toimesta tuottaisi erilaisia tutkimustuloksia kuin käsillä olevassa tapauksessa. Kenties tutkittavien ilmiöiden, liikkeenjohdon konsultoinnissa vastaan tulevien moraalisten ongelmatilanteiden ja niissä käyttäytymistä ohjaavien eettisten normien kuvaus olisi samansuuntainen, mutta juuri lähikäyttö ilmiöiden todellisuudesta jäisi saavuttamatta. Näin kävisi, koska ulkopuolinen tutkija ei itse voi todellisuudessa olla moraalisenä toimijana tutkimuksen kohteena olevissa tilanteissa. Näin ollen häneltä puuttuisi toimijan

⁹² Kyrö 1992, 186

⁹³ Liitteessä 3 on tietoja tutkimuksen tekijän suhteesta liikkeenjohdon konsultointiin.

⁹⁴ Eskola, Suoranta 2001, 17

⁹⁵ Eskola, Suoranta 2001, 21

moraalinen kokemus tutkimuskohteesta. Tilanteiden ymmärtäminen ja ennen kaikkea niiden eettinen argumentointi toimijan näkökulmasta olisi mahdotonta tai ainakin vaikeaa. Toisaalta täysin relevantti mahdollisuus olisi tehdä aihetta koskeva eettinen argumentaatio esimerkiksi konsultin asiakkaan näkökulmasta. Tämän työn näkökulma on kuitenkin moraalisena toimijan, mikä korostaa tutkijan osallisuuden tärkeyttä.

Mihin siis tämän tutkimuksen asetelma luo mahdollisuuden, joka muussa tapauksessa puuttuisi? Luvun 5 analyysissä käydään läpi yksittäiseen konsulttiin ja konsulttiyhteisöön kohdistuvia eettisiä vaatimuksia, joita tutkija arvioi esimerkkitapauksien näkökulmasta. Näitä ammatille tyypillisiin moraali-ongelmiin liittyviä esimerkkejä nousee tutkimuksessa esiin kolmenlaisia:

1. Eräaseen analysoitavaan liikkeenjohdon konsultin ammattia edustavan ammattiyhteisön vahvistamaan eettiseen normistoon (IMC – USA Code of Ethics and Professional Conduct vuodelta 2002) on ao. järjestön sivuilla liitetty www-dokumentti, jossa on eräiden nimeltä mainitsemattomien järjestön jäsenten kokemia tapauksia tarinan muodossa. Esimerkkitarinat liittyvät asianomaiseen eettiseen normiin tai sitä selittävään alakohtaan.⁹⁶ Nämä tarinat ovat kenen tahansa tutustuttavissa ja analysoitavissa.
2. Eettisiä normeja tulkitessaan tutkija ottaa esiin muutamia ammatilliseen kokemukseen nojaavia yleisiä, usein toistuvia tai kuviteltavissa olevia tapauksia (vaikkapa konsultointitarjoukseen liittyvät neuvottelut). Nämä esimerkit ovat siinä mielessä yleisiä, että ne eivät välttämättä perustu mihinkään yksittäiseen tapaukseen, vaan tutkijan ammatilliseen kokemukseen ja tietämykseen siitä, miten ammatissa saattaa käydä tai on usein käynyt. Niiden uskottavuus ja totuudellisuus on siis argumentatiivinen, perustuen siihen että argumentoija on itse ammattia harjoittavana sellaisessa asemassa, että hän tietää kerrottavan asiointilan olevan tapahtunut, todennäköinen tai ainakin mahdollinen. Kirjoittaja siis tietää kokemuksesta, millaisiin tilanteisiin joudutaan tai saatetaan joutua. Yleisluonteisemmat esimerkkitapaukset saattavat todellisuudessa pitää takanaan useamman reaali maailman tapauksen. Myös sellaisia esimerkkejä nostetaan esiin, joiden käyttö on puhtaasti argumentatiivinen, eikä esimerkin taustalla ole mitään tutkijan tiedossa olevaa yksittäistä tapausta.
3. Lisäksi tutkija ottaa eettisten normien analyysissä esiin sellaisia todellisia esimerkkitapauksia, jotka perustuvat hänen omaan kokemukseensa liikkeenjohdon konsulttina. Nämä on erotettu muusta tekstistä otsikoimalla ne erikseen esimerkeiksi.

⁹⁶ *Interpreting the Code of Ethics and Professional Conduct. IMC-USA 2004 (www-dokumentti)*

On ilmeistä, ettei kukaan muu kuin ammatissa toimiva voi nostaa tutkimuksellisesti luotettavalla tavalla esiin ammatille tyypillisiä esimerkkejä sillä tavoin kuin tässä tutkimuksessa osin tehdään, ilman lähdeviitteitä tai muita tutkimuksia, joissa tällaisia esimerkkejä olisi kerätty. Tutkimusaineistoksi omat todelliset esimerkkitapaukset on hankittu muistelutyömenetelmää soveltamalla. Menetelmä mahdollistaa omien muistojen ja kokemusten käsittelyn tutkimusaineistona. Siinä eläydytään valittuun aiheeseen ja tuotetaan kuvauksia siitä. Kertomuksista viljellään erilaatuisia yksityiskohtia kuten tunteita, tuoksua, sanoja, värejä, ja tässä tutkimuksessa erityisesti moraalisia ulottuvuuksia. Tutkija itse on tutkimuksensa kohde.⁹⁷ Luvun 5 analyysissä esiin nostettavat esimerkiksi otsikoidut lyhyet konsultointitilanteen kuvaukset ovat lyhyitä kertomuksia tutkijan omasta konsultin elämästä. Muistelun kohteena ovat erityisesti tapaukset, joissa asianomaisessa kohdassa analysoitava eettisen koodin vaatimus nostaa esiin muiston tapauksesta, jossa tutkija itse on toiminut subjektina moraalisisessa ongelmatilanteessa. Paitsi Yhdysvaltain liikkeenjohdon konsulttien eettiseen koodiin vuodelta 2002 liitettyjen tapauksien suhteen, myös omien tapauksien analysoinnin osalta työ etenee myös tapausmenetelmää käyttäen.

Sekä liikkeenjohdon konsulttien järjestön eettiseen koodiin liitetyt että tässä tutkimuksessa tutkijan kokemuspiiriin liittyvät esimerkkitapaukset eivät luonnollisestikaan kata koko tarkasteltavaa kenttää. Yhdysvaltain konsulttien järjestö pyytää verkkosivuillaan konsultteja kertomaan kohdalleen osuneista moraaliongelmiin liittyvistä tapauksista⁹⁸, ja tutkijana toimivan konsultin uralle on osunut vain joitakin moraalisesti ongelmallisia tapauksia. Näin ollen myöhemmin tehtävissä tutkimuksissa on mahdollisuus tarkastella aina uusia tapauksia, jota kautta eettinen keskustelu ja argumentaatio Aristoteleenkin määrittämässä mielessä jatkuu.

Siltä osin kuin tutkimuksessa argumentoidaan eksplisiittisesti konsulttien omaa ammattiyhteisöä koskevia koodeihin kirjattuja eettisiä normeja, tutkimusmenetelmä muistuttaa analogisesti oikeustieteen menetelmiin kuuluvaa tulkintalainoppia ja erityisesti sen argumentaatioteoriaa. Se tuottaa perusteltujen oikeuslauseiden eli oikeudellisten systematisointi- ja tulkintakannanottojen lisäksi punnintakannanottoja institutionaalista tukea ja yhteisöllistä hyväksyntää nauttivista oikeusperiaatteista. Tämä menetelmä tuottaa punnintalauseita, joissa oikeusperiaatteita ja vastaavia oikeudellisia ratkaisustandardeja punnitaan niiden ilmentämien yhteiskunnallisten arvojen ja/tai tavoitteiden valossa sekä tasapainotetaan muihin asiaan vaikuttaviin oikeusperiaatteisiin ja ratkaisustandardeihin.⁹⁹ Käsillä olevan tutkimuksen kohteena eivät ole

⁹⁷ *Muistelutyöstä laadullisena tutkimusmenetelmänä ks. Eskola, Suoranta (2001), 133-136; Saarenheimo 1997, 33-50; Aukee 1994, 61-66*

⁹⁸ <http://www.imcusa.org/ethics/> (luettu 31.7.2007)

⁹⁹ *Siltala 2003, 109*

kuitenkaan oikeudelliset normit, vaan liikkeenjohdon konsulttiyhteisön itselleen määrittämät ammatillisiin koodeihin sisältyvät eettiset normit. Oikeudellisesta tutkimuksesta tuttu päättely noudattaa Aristoteleen filosofiaan palautuvan topiikan ja uusretoriikan argumentaatioääntöjä. Siinä on kyse päättelystä, jonka premissit eivät ole välttämättä tosia tai tosiksi tunnettuja vaan ainoastaan enemmän tai vähemmän uskottavia, todennäköisiä tai totuudenkaltaisia. Siitä syystä niistä tehtävät päätelmät eivät voi nekään olla välttämättä tosia vaan ainoastaan enemmän tai vähemmän perusteltuja, todennäköisiä, uskottavia, hyväksyttäviä tai totuudenkaltaisia määrättyssä yhteisössä.¹⁰⁰ Siltä osin kuin luvussa 5 tuotetaan eettisten normien tulkintaa ja eettisiksi tarkennuksiksi kutsuttuja normatiivisia kannanottoja, kyse on siis uusretoriikan ja myöhemmin luvussa 3.1. tarkemmin tarkasteltavan Aristoteleen dialektisen etiikan tutkimuksen menetelmän käyttämisestä.

Tutkijan kokemuspohjan merkitys liikkeenjohdon konsultin työn moraalisisissa kysymyksissä on verrattavissa siihen asiantuntemukseen, jota Aristoteleen mukaan tulee olla etiikkaan perehtyvällä henkilöllä. Tällaisella ihmisellä tulee olla oikeaa yleiskäsitystä ihmiselämän (tässä: liikkeenjohdon konsultoinnin) päämäärästä, kasvatusta hyviin tapoihin ja laajaa kokemusta käytännön elämästä (tässä: liikkeenjohdon konsultoinnista).¹⁰¹ Samalla on selvää, että elämän tilanteet ja myös niihin liittyvät hyvää koskevat käsitykset vaihtelevat, ja tällaisessa tutkimusasetelmassa kirjoittajan näkemykset edustavat vain yhtä näkökantaa.¹⁰²

Kun tutkijan itse esiin nostamia tapauksia ja esimerkkejä arvioidaan tutkimusaineistona, niiden status on nimenomaan se, että ne perustuvat liikkeenjohdon konsultin ammatissa toimivan henkilön omaan kokemukseen. Tapaukset ja esimerkit liittyvät ammattiyhteisön koodeissa julkituomien eettisten vaatimusten kautta hahmottuviin ammatin tyypillisiin moraalisesti ongelmallisiin tilanteisiin. Tutkijan omaan kokemukseen perustuvat ja argumentatiivisesti käyttämät yleisemmät tapaukset ja esimerkit pyrkivät ensinnäkin lisäämään esitettyjen eettisten normien ymmärtämistä. Toisaalta ne auttavat tulkitsemaan noita normeja. Kolmanneksi, esimerkkien kautta syntyy tarve tarkentaa tai lisätä joitakin normeja. Kaikki mainitut elementit pitävät sisällään tutkijan omia käsityksiä. Etenkin tarkennukset ja lisäykset ovat tutkijan tekemiä yleistäviä eettisiä kannanottoja, joiden tarkoituksena on aristoteelisen menetelmän mukaisesti tuoda lisää näkemyksiä aihepiiriä koskevaan julkiseen keskusteluun.

¹⁰⁰ Siltala 2003, 327

¹⁰¹ ”Jokaisella on hyvä arvostelukyky niiden asioiden suhteen, jotka hän osaa. Kullakin alalla sellainen on siinä koulutusta saanut, ja ylipäänsä hyvä arvostelukyky on sillä, joka on saanut laajan sivistyksen.” EN 1.3. 1094b, 28 - 1095a, 1; Ks. myös Sihvola 1994, 73.

¹⁰² Sihvola 1994, 77-78, viitannut EN V.7.1134b18 – 1135a5

Tällaisena tutkijan eettiset kannanotot heijastavat hänen omia moraalisia kokemuksiaan ja mielipiteitään. Niitä ei kuitenkaan voida pitää täysin mielivaltaisina, koska ne ensinnäkin sidotaan kansainvälisen ammattiyhteisön ilmaisemiin, statukseltaan laajaan konsensukseen nojaviin eettisiin normeihin. Viitekehystenä ja tulkinnan lähtökohtana ovat vakiintuneeseen sosiokulttuuriseen järjestelmään (liikkeenjohdon konsultointia harjoittavat ja heidän asiakkaansa) sitoutuvien eettisten normien kuvailu.¹⁰³ Tämän kuvailun kohteena oleva normijärjestelmä on lähtökohtana niille eettisille kannanotoille, joita tutkija esittää. Toiseksi, tutkijan pitkäaikainen toiminta asianomaisessa ammatissa (ks. liite 3) toimii käsitysten satunnaisuutta tai mielivaltaisuutta vähentävänä tekijänä. Kolmanneksi, tutkimuksessa toteutuva pyrkimys systemaattiseen ja eksplisiittiseen liikkeenjohdon konsultin ammatin ja tutkimusasetelman kuvaamiseen vahvistaa tutkijan kannanottoihin kohdistuvaa kontrolloitavuutta.

Tässä yhteydessä on hyvä myös pohtia tutkijan mahdollisuuksia rakentaa aineistostaan teoreettisesti kestäviä näkökulmia.¹⁰⁴ Näistä on kyse ainakin luvuissa 2, 3 ja 4, joissa luodaan käsitteellistä ja teoreettista viitekehystä luvuissa 4.4. ja 5 hyveitä ja eettisiä normeja koskevalle analyysille. Analysoitavat liikkeenjohdon konsulttien yhteisön määrittämät auktorisoidut ammattikoodit muuttuvat ajan myötä. Tässä tutkimuksessa lähtökohdaksi otetut koodit ovat uusimmat, ja niiden pohjalta tutkija määrittää omia eettisiä kannanottojaan. Kuten myöhemmin aristoteelista metodia kuvattaessa nousee esiin, analyysin yhtenä tarkoituksena on, että tehdyt kannanotot sekä eettisistä normeista että konsultin hyveistä ovat tutkimustyöhön perustuva puheenvuoro tiede- ja ammattiyhteisön foorumeille. Samalla ne luovat laajemminkin teoriaa liikkeenjohdon konsultoinnin etiikasta ja konsultin hyveistä.

Yleistettävyyden ohella tällaista, ainakin eettisen analyysin osalta ensisijaisesti laadullisena pidettävää tutkimusta on arvioitava inhimillistä käytäntöä koskevana kriittisenä pyrkimyksenä edistää aihealueesta käytävää järkipäristä keskustelua. Tärkeää on tällöin, että tutkimus tuo keskusteluun jotakin uutta ja kiinnostavaa.¹⁰⁵ Moraalia ja etiikan teoriaa koskevaa tutkimuskirjallisuutta leimaa kolme päälähestymistapaa: kuvaileva, käsitteellinen ja normatiivinen.¹⁰⁶ Käsillä olevassa tutkimuksessa käytetään niitä kaikkia. Siinä kuvailaan liikkeenjohdon konsultointia ammattina ja yksittäisen konsultin moraalista tilannetta, tehdään ammattietiikan tutkimuksen ja erityisesti liikkeenjohdon konsultoinnin ammatin etiikan tarkastelun kannalta relevanttia käsitteanalyysia ja -määrittelyä, sekä määritellään liikkeenjohdon konsultin hyveitä ja tulkitaan ja tarkennetaan kyseiseen ammattikäytäntöön liittyviä eettisiä normeja.

¹⁰³ Moser 1968, 6

¹⁰⁴ Eskola, Suoranta 2001, 62

¹⁰⁵ Alasuutari 1994, 206

¹⁰⁶ Beauchamp, Bowie 1997, 6-8

Ammattieettistä tutkimusta voidaan kutsua myös soveltavaksi etiikaksi.¹⁰⁷ Tällöin kyse on yleistä etiikkaa tarkemmasta analyysistä, joka edellyttää kyseisen elämänalueen tarkempaa tuntemista. On selvää, ettei tällainen soveltava etiikka, kuten käsillä oleva tutkimuskaan, luo mitään itsenäistä eettistä suuntausta, vaan kyseessä on eettinen näkökulma erityistieteen tarkastelualueeseen. Sen vuoksi kyseessä on organisaatio- ja hallintotieteellinen tutkimus, jonka menetelmät perustuvat osittain etiikan tutkimustraditioon.

¹⁰⁷ *Beauchamp, Bowie 1997, 7-8*

2. Liikkeenjohdon konsultointi ammattikäytäntönä

2.1. Liikkeenjohdon konsultointi

2.1.1. Mitä on liikkeenjohdon konsultointi?

Konsultoinnin käsite on varsin laaja ja poikkeaa sisällöltään kieliperinteestä toiseen. Anglosaksisissa maissa konsultti-sanaa käytetään yleisesti viittaamaan esimerkiksi lääkärin tai psykologin ammattiin, kun taas suomen kielessä vakiintunut käyttö on rajatumpaa. Meillä konsultista puhuttaessa usein tarkoitetaan juuri liikkeenjohdon konsulttia tai organisaatioissa toimivaa konsulttia.

Englannin kielen käsite ”management consulting” on suomennettavissa monella eri tavoin. Vakiintunein käännös lienee ”liikkeenjohdon konsultointi”, johon myös alan järjestö Liikkeenjohdon konsultit LJK ry. Suomessa sitoutuu. Tämä käännös antaa nykyaikaisessa yhteiskunnassa mielikuvan yritysmuotoisen organisaation konsultoinnista, vaikka konsultoitavia organisaatioita on yhtä lailla myös julkisella sektorilla ja ns. kolmannella sektorilla. Nämä organisaatiot ovat myös 1980-luvun lopulta lähtien ryhtyneet enemmän kysymään liikkeenjohdon konsultointipalveluja julkisen ohjausjärjestelmän tulosohtausuudistuksen yhteydessä ja sen jälkeen¹⁰⁸.

Käsitteen ”management” kääntäminen suomen kielelle on osoittautunut ongelmalliseksi. Se on suomennettu ainakin johtamiseksi, hallinnoksi, liikkeenjohdoksi, johdoksi ja asioiden johtamiseksi. Käsitteen sisältö on kahtalainen: yhtäältä tarkoitetaan organisaatioiden johtamiseen ja hallintoon liittyvää funktionaalista kokonaisuutta ja toisaalta niitä henkilöitä, joilla on näistä asioista vastuu. Koska organisaatioajattelu on kehittynyt anglosaksisessa maailmassa, on samanlaisia kääntämisongelmia myös muissa kielissä, esimerkiksi ruotsissa, saksassa ja ranskassa. Näissä kaikissa kielissä on yleisesti käytössä englanninkielinen alkuperäissana ”management”, vaikka kansallisiin kieliinkin sanaa on yritetty kääntää.

¹⁰⁸ Kyrö 1999

Käsite ”administration” on läheisessä suhteessa käsitteeseen ”management” ja senkin kääntämisessä eri kielille on ollut vaikeuksia ja erilaisia koulukuntia. Käsitteiden keskinäinen suhde näyttää vaihtelevan anglosaksisessakin kulttuurissa siten, että Isossa Britanniassa edellinen käsite ymmärretään toista laajempaan, koko organisaation johtamiseen liittyvänä, kun taas Yhdysvalloissa jälkimmäinen käsite on edellistä laajempi. Vastaavasti liiketaloustieteessä käsite ”management” on käytetympi kuin julkisessa hallinnossa. Usein termejä käytetään myös synonyymeinä.¹⁰⁹ Käsite ”management consulting” on lähtöisin Yhdysvalloista samoin kuin tätä nimeä kantavan ammattikunnan historia.¹¹⁰ Tätä nykyä käsite on ainakin joltakin osin käytössä Isossa Britanniassa ja ”management” vastaa myös siellä tässä yhteydessä laajempaa käsitettä ”administration”.

Haluttaessa käyttää sellaista käsitettä, joka sopii kaikkien organisaatioiden johtamisfunktion ja siitä vastuussa olevien henkilöiden konsultointiin, on ”liikkeenjohdon konsultointi” vakiintunein suomenkielen käsite. Toinen vaihtoehto olisi ”johdon konsultointi”. Nykysuomen sanakirja käsittelee sanoja ”johto” ja ”liikkeenjohto” synonyymeinä, joten käsitevalinta on tehtävä muilla kuin kielellisillä kriteereillä. Molemmat käsitteet sopivat tarkoittamaan sekä funktion että sitä toteuttavien ihmisten konsultointia. Käsitteet ”liikkeenjohdon konsultointi” ja ”johdon konsultointi” ovat synonyymejä, joista jälkimmäinen antaa laajemman toimialallisen mielikuvan työskentelykohteesta, mutta taas ensin mainittu on vakiintuneempi suomen kielessä. Sen vuoksi sitä käytetään tässä tutkimuksessa. Osasyys on myös, että alan järjestö Suomessa käyttää tätä käsitettä.

Ajateltaessa liikkeenjohdon konsultoinnin kohdetta asiakassysteemissä on tärkeää viitata klassiseen hallintoteoriaan ja erityisesti Henri Fayoliin. Hän määrittää ranskalaisessa kulttuurissa administraation organisaation funktioksi, johon koko henkilökunta osallistuu tietyllä panoksella. Johtajien työstä administraatio muodostaa pääosan, keskijohdossa johtamistyöhön sekoittuu muita funktioita, mutta myös etupäässä tuottaviin funktioihin keskittyvän työntekijätason tehtävistä pieni osa on administraatiota, osallistumista suunnitteluun, työnjakoon, koordinaatioon, valvontaan ja ihmisten johtamiseen.¹¹¹ Kaikki työntekijät siis ovat osallisia johtamisprosesseissa, joten liikkeenjohdon konsultointikin voi täysin pätevästi kohdistua sellaisiin henkilöihin ja ryhmiin, jotka eivät ole johtamisasemissa. Tämä on tärkein syy sille, että myös työntutkimus, työn kehittäminen ja siis myös konsultointimenetelmänä paljon käytetty työnohjaus on laskettava liikkeenjohdon konsultoinniksi.

¹⁰⁹ Hodginson 1978, 4-6

¹¹⁰ Ainamo, Tienari 2002, 189-190

¹¹¹ Fayol 1950 (1916)

Silloin tällöin käytetään käsitettä ”organisaatiokonsultointi” viittamaan kaikkeen siihen konsultointiin, jota työorganisaatioille kohdennetaan.¹¹² Tällöin liikkeenjohdon konsultointi määrittyy jonakin suppeampana, suppeaan johtamisen käsitteeseen sidoksissa olevana työnä. Näin on tehnyt mm. Henry Honkanen¹¹³, jonka erittely organisaatiokonsultoinnin eri tyypeistä pitää sisällään liikkeenjohdon konsultit, tuotanto- ja ohjausjärjestelmien kehittäjät, atk-konsultit, työntutkijat, työnkehittäjät, työpsykologian asiantuntijat, ergonomit, rekrytointi- ja henkilöarviointikonsultit, kouluttajat, koulutuskonsultit, työnohjaajat, ryhmädynamiikan kouluttajat, perinteiset OD (organization development) -konsultit, muutosagentit, sekä organisaatioteorian ja -psykologian asiantuntijat. Omaksuttu klassinen management -käsite pitää sisällään kaikki ne organisaation osa-alueet, joita Honkasen mainitsevat ammattilaiset ulkoisina tai sisäisinä konsultteina kehittävät. Näin ollen käsite organisaatiokonsultointi ei tuo mitään lisäarvoa suhteessa käsitteeseen liikkeenjohdon konsultointi. Honkasen lista on sikäli arvokas, että se osoittaa osan siitä erilaisten nimikkeiden kirjosta, joita liikkeenjohdon konsultin käyttävät. Tämä on yksi syy ammatin tai toimialan epämääräisyyteen.

Näyttää siltä, että eurooppalainen liikkeenjohdon konsultoinnin traditio käyttää ainakin joissakin opillisissa paradigmoissa mieluummin käsitettä ”organisaatiokonsultointi” kuin amerikkalaisperäinen ”liikkeenjohdon konsultointi”. Tarkempi käsitteellinen tutkimus tästä asiasta olisi tarpeen, mutta se ei kuulu tämän tutkimuksen piiriin. Tässä kohdin tyydytään toteamaan, että organisaatiokonsultointi ja liikkeenjohdon konsultointi ovat varsin läheiset käsitteet ja että tässä yhteydessä pitäydytään käyttämään jälkimmäistä käsitettä edellä mainituin perusteluin.

Kansainvälisen työjärjestön ILO:n 1993 julkaistu laaja teos ”Management consulting” määrittelee liikkeenjohdon konsultoinnin yhtäältä menetelmäksi (method) ja toisaalta ammatiksi (profession). Menetelmänä liikkeenjohdon konsultointi pyrkii parantamaan liikkeenjohdon käytäntöjä. Tätä menetelmää voi käyttää riippumaton yksityinen yritys, sisäinen konsultointiyksikkö yksityisessä tai julkisessa organisaatiossa, liikkeenjohdon kehittämiseen, tuottavuuteen tai pienten yritysten kehittämiseen keskittynyt instituutti, erillinen palveluyksikkö tai yksittäinen henkilö (liikkeenjohdon konsultti, professori tai muu asiantuntija). Tämän määrittelyn mukaan myös johtaja (manager) voi toimia menetelmällisesti liikkeenjohdon konsulttina auttaessaan vertaisiaan tai alaisiaan.¹¹⁴

Liikkeenjohdon konsultointi voidaan ymmärtää myös ammattina tai professiona. Yhä useammat organisaatiot ja yksilöt tekevät liikkeenjohdon

¹¹² Tähän käsitteeseen viittaa myös Hyypä (2004, 31), joka mainitsee ”Advanced Organisational Consultation” -nimisen työotteen.

¹¹³ Honkanen 1999

¹¹⁴ Management consulting 1993, xii

konsultointia päätoimisena toimeentulonaan ja yrittävät sen yhteydessä kehittää tarjotun palvelun laatustandardeja, väliintulo(interventio-)menetelmiä sekä eettisiä periaatteita. Vaikka henkilö ei olisikaan päätoiminen liikkeenjohdon konsultti, hän voi toimia ammatin käyttäytymisvaatimusten ja periaatteiden edellyttämällä tavalla.¹¹⁵

Kaksi kuvattua määrittelytapaa ovat saman kolikon eri puolia. Liikkeenjohdon konsultointia harjoitetaan varsin monella eri tavalla. Asiakassysteemi kokonaisuutena, asiakasorganisaatio, asiakkaiden henkilö, asiakkaiden tarpeet, konsultin osaamisalue ja henkilö, konsultoinnin käsitteellinen avaruus ja interventiomenetelmät vaihtelevat varsin suuresti.¹¹⁶ Onkin tarpeen määritellä käsitteitä vielä tarkemmin.

Liikkeenjohdon konsultointi on riippumattomien neuvojen ja avun tarjoamista asiakkaille, joilla on vastuuta organisaation johtofunktioista.¹¹⁷ Se voidaan monisanaisemmin määritellä sisältöön, prosessiin tai rakenteeseen liittyvän avun tarjoamisena johtamiseen liittyvissä tilanteissa ja ongelmissa, jolloin konsultti ei itse ole vastuussa näiden tehtävien suorittamisesta.¹¹⁸ Tärkeää tässä määrittelyssä on kaksi asiaa:

- auttaminen, ja
- ulkopuolisuus, so. että konsultti ei ole vastuussa konsultoitavan ongelman ratkaisemisesta.

Jos kyseessä on ulkopuolinen konsultti, korostuu vielä kolmas tunnusmerkki:

- riippumattomuus.

Nämä määrittelyt koskevat liikkeenjohdon konsultointia menettelynä ja prosessina. Kun ajatellaan liikkeenjohdon konsultointia ammattina tai professiona, se on määriteltävissä auttamispalveluksi, jota erityisesti koulutetut ja pätevöityneet henkilöt tarjoavat organisaatioille objektiivisesti ja riippumattomasti, sopimuksen perusteella. Nämä henkilöt auttavat asiakasorganisaatiota tunnistamaan johtamiseen eli organisaation ohjautumiseen ja toimintakykyyn tavalla tai toisella liittyviä ongelmia, analysoimaan niitä ja tuottamaan ehdotuksia niiden ongelmien ratkaisemiseksi. Lisäksi nämä henkilöt saattavat osallistua pyydettyä noihin ongelmiin liittyvien ratkaisuiden toimeenpanoon.¹¹⁹ Samantyyppisiä määritelmiä käyttävät Yhdysvaltain ja Ison-

¹¹⁵ *Management consulting 1993, xii*

¹¹⁶ *Management consulting 1993, xii*

¹¹⁷ *International Council of Management Consulting Institutes. The new body of knowledge. September 1998. (www-dokumentti)*

¹¹⁸ *Management consulting 1993, 3, viitannut Steele 1975, 3*

¹¹⁹ ”(-)management consulting is an advisory service contracted for and provided to organisations by specially trained and qualified persons who assist, in an objective and independent manner, the client organisation to identify management problems, analyse such problems, recommend solutions to these problems, and help, when requested, in the

Britannian liikkeenjohdon konsulttien ammattijärjestöt ja monet yksityiset konsulttiyritykset.¹²⁰

Tässä tutkimuksessa sekä ammattiin että menetelmään liittyvä liikkeenjohdon konsultoinnin määrittely yhdistetään rajaten tutkimuskohdetta siten, että liikkeenjohdon konsultoinnilla tarkoitetaan henkilön ammattinaan riippumattomasti suorittamaa johtamista auttavaa ja neuvovaa työtä asiakassysteemissä, joka voi korostua useistakin organisaatioista ja/tai tavoitteisista toimintaverkoista. Näin ollen tarkastelun kohteeksi ei oteta johtajien omaa, mahdollisesti konsultatiivisin menetelmin tekemää auttamistyötä omassa organisaatiossaan, eikä sisäisten kehittäjien ja sisäisten konsulttien työtä siltä osin kuin heitä ei voida pitää riippumattomina ja ulkopuolisina asiakassysteemiin nähden. Tutkimus käsittelee siis ulkoisten konsulttien ja asemaltaan heihin verrattavien sisäisten konsulttien työtä. Tämän kaltaisia sisäisiä konsultteja voi olla suurissa, usein alueellisesti levittäytyneissä organisaatioissa, joissa on erillisen johdon alainen sisäinen kehitys- tai konsultaatioyksikkö.

Liikkeenjohdon konsultin asiakkaana on siis aina yhdestä tai useammasta organisaatiosta koostuva asiakassysteemi, joka toimii maksajana, osamaksajana tai jonka puolesta jokin muu taho maksaa palvelun. Ensin mainittu tilanne on yleisin, mutta nykyisin erilaisissa kansallisesti tai EU-tasolla määritellyissä kehitysprojekteissa ja työelämän kehitysohjelmissa on tarjolla työorganisaatioille runsaasti ulkopuolista rahoitusta liikkeenjohdon konsultointiin. Yksityisen henkilön maksamaa henkilökohtaista ohjauksellista tukea ei yleensä katsota liikkeenjohdon konsultoinniksi. Koska maksamispäätöksen organisaatiossa tekee usein jokin muu taho kuin välittömän konsultoinnin kohde, saattaa tämä seikka aiheuttaa joskus ongelmatilanteita ja jännitteitä siinä asiakassysteemissä, jossa liikkeenjohdon konsultti toimii.

Mainittujen määritelmien kanssa yhdensuuntaisesti liikkeenjohdon konsultti on henkilö, joka tarjoaa maksua vastaan johtamisprosessiin liittyviä riippumattomia neuvoja ja apua asiakkaille, joilla on johtamisvastuita. Johtamisprosessi on määriteltävä nykyaikaisissa asiakassysteemeissä varsin laajasti klassisen hallintoteorian edustaman käsityksen mukaisesti.¹²¹ Konsulttina toimivalla henkilöllä tulee olla johtamiseen liittyvää yleistä tai erityistä asiantuntemusta ja hän voi suorittaa toimeksiannon asiakkaan pyynnön mukaisesti pelkästään yhtäkin näkökulmaa noudattaen.¹²² Tällä tarkoitetaan

implementation of solutions.” Management consulting 1993, 3, viitannut Greiner & Metzger 1983, 7

¹²⁰ *Management consulting 1993, 3*

¹²¹ *Ks. edellä ja Fayol 1950*

¹²² *International Council of Management Consulting Institutes. The new body of knowledge. September 1998. (www-dokumentti)*

täsmällisemmin sitä, että konsultilla voi olla laaja ja syvä asiantuntemus erilaisista johtamiseen liittyvistä kysymyksistä, mutta asiakkaalla on aina oikeus määritellä se näkökulma ja menetelmä, jonka varassa konsultti toimii. Tästä seuraa mm., että liikkeenjohdon konsultilla pitää olla kyky toimia osaamisensa puitteissa monella eri tavalla asiakassuhteen vaatimusten mukaan.

Suomessa PKT-säätiö määrittelee liikkeenjohdon konsultin yrityksen ulkopuoliseksi asiantuntijaksi, jolla on tiettyä pätevyyttä liittyen yrityksen eri toimintoihin ja liikkeenjohtoon. Konsultti on riippumaton eikä osallistu päätöksentekoon. Hän voi osallistua kehittämistoimenpiteiden toimeenpanoon, mutta yleensä hänen roolinsa on katalysoida yrityksen johtoa ja henkilöstöä toteuttamaan tarvittavat muutokset itse. PKT-säätiön mukaan konsultti on myös sitoutunut noudattamaan alan eettisiä normeja.¹²³

Liikkeenjohdon konsultti operoi asiakasorganisaation eri toiminnoissa, arvoketjun eri osissa oman osaamisalueensa mukaisesti. Tyypilliset kehitystehtävät liittyvät yrityksen strategian tai liikeidean suunnitteluun, liikkeenjohdon ohjausjärjestelmän tai henkilöstön tahi työmenetelmien kehittämiseen.¹²⁴ Myös tuotantoon ja tuotekehittelyyn liittyvät asiat kuuluvat luontevasti liikkeenjohdon konsultointiin. Vaikka henkilöstön valmennus, koulutus ja kaikenlainen kehittäminen ovat liikkeenjohdon konsultoinnin vakiintuneita osa-alueita, ei niitä aina haluta syystä tai toisesta laskea sen piiriin. Myös käsitteen ”organisaatiopsykologia” suhde liikkeenjohdon konsultointiin on hiukan ongelmallinen, mikäli sitä ei pidetä vain psykologian haarana vaan myös organisaatioissa harjoitettavana konsultoinnista erillisenä ammattikäytäntönä. On näet vaikea ajatella sellaista liikkeenjohdon tai sen valtuuttaman tahon toimeksiannosta tekemää organisaatioissa tapahtuvaa kehittämistoimintaa, joka ei palvelisi johtofunktioita eikä siten olisi liikkeenjohdon konsultointia.

Liikkeenjohdon konsultoinnin suhde konsultointiin sekä konsultoinnin suhde joihinkin konsultointimenetelmiin on myös ollut joiltakin osin epäselvää ja käsitteitä on käytetty epäjohdonmukaisesti. Hyvänä esimerkkinä on työnohjaus, jota on vaihtelevasti pidetty konsultaationa tai omana konsultoinnista erillisenä menetelmänään.¹²⁵

On siis tärkeä huomata, että liikkeenjohdon konsultin kontaktiasiakkaana on usein aivan muu henkilö tai taho kuin sellainen, joka varsinaisesti kuuluu organisaation johtoon. Konsultointiprosessin tärkein yhteistyötaho voi olla yrittäjän tai johtajan lisäksi työtiimi, tuotekehittelyryhmä, yksittäinen avainasemassa oleva asiantuntija tai ammattilainen, työntekijäryhmä, tai mikä tahansa organisaatioissa tiettyjä tehtäviä hoitava yksittäinen henkilö tai ryhmä,

¹²³ Arminen 2000, 5

¹²⁴ Arminen 2000, 5

¹²⁵ Wacklin 1990, 9-11

jonka tehtävänä on ratkaista käsiteltävänä oleva ongelma tai johon käsiteltävän ongelman ratkaiseminen liittyy. Koska konsultointiprosessi on yleensä monitahoinen ja -vaiheinen, muodostavat erilliset yksittäiset asiakkaat kokonaisen asiakassysteemin, jonka intressissä on saada muutos konsultoinnin kohteena olevaan asiakokonaisuuteen. Juuri muutoksen tarpeen kautta konsultoinnilla on aina yhteys organisaation ja asiakassysteemin johtamiseen, ja sen päämääränä on auttaa asiakassysteemin menestymistä kokonaisuutena.¹²⁶

Liikkeenjohdon konsultointina ei sen sijaan tule pitää sellaista konsultointia, jonka yksittäinen henkilö tai ryhmä tilaa oma-aloitteisesti ja maksaa omalla kustannuksellaan, vaikka käsiteltävä ongelma liittyisikin henkilön työhön ja työorganisaatioon. Rajausta tehtäessä on siis syytä kiinnittää enemmän huomiota siihen, kuka konsultoinnin tilaa ja kuka sen maksaa kuin siihen, mitä konsultointi välittömästi käsittelee.

Konsultointitoimialalla on ollut tapana erottaa liikkeenjohdon konsultointi tekniseen suunnitteluun keskittyvästä konsultoinnista. Näin ollen insinööritoimistot ja tietotekniikan ohjelmatalot eivät perinteisesti ole tehneet liikkeenjohdon konsultointia. Raja ei ole täysin tarkka enää nykyisin, koska etenkin perinteiset tietotekniikkayrityksiksi leimatut yritykset ovat ryhtymässä aktiivisemmaksi liikkeenjohdon konsultoinnissa. Myös teknisen suunnittelukonsultoinnin puolella on havaittavissa sama ilmiö.¹²⁷ Etenkin suuremmille näiden alojen yrityksille on tullut nykyisten johtamisoppien mukainen tarve hallita laajempaa arvoketjun osaa pyrkimyksenä vahvistaa kumppanuutta suurten asiakkaiden kanssa. Tämä on laajentanut luontevasti toimintaa liikkeenjohdon konsultoinnin puolelle, auttamaan asiakkaita kokonaisuuksien hallinnassa.

Sama koskee myös erilaisia organisaatioiden erityis- ja tukifunktioita, joiden piirissä töitä tehneet mainostoimistot, tilitoimistot, tilintarkastajat ja jopa teknisten funktioiden tuki kuten isännöinti, kiinteistönhuolto ja talotekniikka ovat toimialakehityksen myötä ryhtyneet suhtautumaan aktiivisemmin itse johtamisprosessin konsultointiin. Kumppanuusorganisaatioissa kuten kumppanuustiimeissä näitä palveluja toimittavilla ulkoisilla asiantuntijoilla saattaa nykyään olla laajempi, liikkeenjohdon konsultointiin vivahtava rooli.

Liikkeenjohdon konsultointi suuntautuu erilaisiin yrityksen tai minkä tahansa muun organisaation toimintoihin ja osa-alueisiin. Tarkkaa työn kohteita luettelevaa määrittelyä ei voida tehdä jo käsitteiden ”administration”, ”johto”, ”liikkeenjohto” tai ”management” laajuudenkaan vuoksi. Taulukko 1 antaa

¹²⁶ *Ammattikunnan Yhdysvaltalaisessa eettisessä koodissa painotetaan juuri asiakassysteemin kokonaisedun turvaamisen tärkeyttä suhteessa sen erillisten osien etuun, jota välittömät asiakkaat helposti painottavat. Ks. luku 5.2.2. kohta 1.0*

¹²⁷ *Arminen 2000, 5; Tienari & Ainamo 2004, 9*

suuntaa suomalaisten liikkeenjohdon konsulttien ammatillisista osaamisalueista, jotka myös kertovat siitä mihin konsultointi pääosin suuntautuu. Taulukkoa varten kyselyyn vastasi 301 konsulttia, joista strategiaosaamisen mainitsi useampi kuin joka kolmas, ja organisaation kehittämisen myös lähes kolmannes. Kyseessä oli pienten ja keskisuurten organisaatioiden parissa toimiville konsulteille tehty tutkimus, joten painotukset on ymmärrettävä sitä taustaa vasten.

Taulukko 1. *Suomalaisten liikkeenjohdon konsulttien arvio omista osaamisalueistaan v. 2000¹²⁸*

- strategiat, liikeideat	113	mainintaa
- organisaation kehittäminen	87	– ” –
- markkinointi	63	– ” –
- kansainvälistyminen	59	– ” –
- yhteistyötaidot, vuorovaikutus	42	– ” –
- projektin johtaminen ja ohjaus	40	– ” –
- laadun ohjaus, -järjestelmät	40	– ” –
- talous- ja hallintajärjestelmät, laskenta	40	– ” –
- tuottavuuden parantaminen	34	– ” –
- verkostoituminen, alihankinnat	34	– ” –
- yrityskaupat	26	– ” –
- hallitustyöskentely	23	– ” –
- tuotanto, logistiikka	22	– ” –
- henkilöstöhallinto	22	– ” –
- talousanalyysit, kustannustutkimukset	21	– ” –

Taulukosta 2 puolestaan ilmenee liikkeenjohdon konsultoinnin jakautuminen Euroopassa v. 1998 erilaisen luokittelun pohjalta. Siitä nousee esiin informaatioteknologian voimakas asema. Samalla havaitaan kuitenkin strategian ja organisaation kehittämisen säilyttäneen asemansa. Uutena alueena on nousemassa ympäristöasioiden ja kestävän kehityksen konsultointi.

Liikkeenjohdon konsultoinnin luokittelu työn kohteen mukaan on senkin vuoksi vaikeaa, että kohdealue on jatkuvassa muutoksessa. Niin ollen myös sitä kuvaavat käsitteet muuttuvat. Esimerkiksi tiimityö on viime aikoina nostanut asemaansa konsulttien työskentelyalueena. Siinä voi olla konsultin näkökulmasta kyse yleisestä johtamisen kehittämisestä, organisaation kehittämisestä, tai yhteistyötaitojen ja vuorovaikutuksen valmentamisesta, mutta se saatetaan

¹²⁸ Arminen 2000. 22-23; Vastaajien määrä 301 henkeä. Vastaajia pyydettiin merkitsemään kolme tärkeintä pätevyyttään valmiista vaihtoehdoista, jotka perustuvat PKT-säätiön osaamisalueuuteen. Taulukossa on lueteltu 15 eniten mainittua osaamisaluetta.

jossakin erittelyssä mainita itsenäisenä konsultin työn kohteena. Sisäistä luokittelua on joissakin yhteyksissä yritetty tehdä myös organisaation ja johtamisen funktioihin ja prosesseihin, organisaation toimialaan, asiakkaan kohtaaman ongelman laatuun, sekä konsultoinnissa käytettävään ongelmanratkaisumenetelmään perustuvin kriteerein¹²⁹.

Taulukko 2. *Liikkeenjohdon konsultoinnin painopisteet Euroopassa v. 1998*¹³⁰

Strategian ja organisaation kehittäminen	21 %
IT-teknologia/systeemikehitys	20 %
IT-teknologia/konsultointi	17 %
Talouden ohjaus ja järjestelmät	12 %
Tuotannonohjaus (teknologia, logistiikka, R&D, laatujärj.)	11 %
Henkiset voimavarat (henkilöstörekrytointi, vuokrajohtajuus)	7 %
Projektinjohtaminen	6 %
Markkinointi ja viestintä	4 %
Ympäristö ja kestävä kehitys	2 %
Yhteensä	100 %

Julkisten organisaatioiden johtajien arvio vuodelta 2001 tärkeimmistä liikkeenjohdon konsultoinnin sisällöllisistä tai menetelmällisistä osa-alueista nostaa esiin niin ikään selvimmin juuri strategiakonsultoinnin lähinnä prosessikonsultatiivisessa mielessä. Muita tärkeitä alueita olivat:

- uudistusten käynnistämisen tuki,
- keskijohdon työnohjaus,
- johtoryhmien työskentelyn kehittäminen,
- johtamisen tietojärjestelmien rakentaminen,
- asiakaspalautteen kerääminen,
- työtyytyväisyystutkimukset,
- henkilöstön rekrytointi, sekä
- työssä jaksaminen.¹³¹

Pienten ja keskisuurten yritysten/organisaatioiden tarpeet ulkopuoliseen konsulttiapuun ovat usein kokonaisvaltaisemmat kuin suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden. Pk-yritykselle/organisaatiolle tyypillisiä konsultin tarvetta esiin nostavia tilanteita ovat mm.:

¹²⁹ *Management Consulting 1993, 25-26*

¹³⁰ *Arminen 2000, 36*

¹³¹ *Temmes, Kiviniemi, Peltonen 2001, 68*

1. Yrityksen perustamisvaihe.
2. Strategian määrittely ja tarkistaminen aika ajoin.
3. Yrityskauppa.
4. Resurssien niukkuus, joka useimmiten liittyy ajan puutteeseen.
5. Tiedon tarve olosuhteiden tai tavoitteiden muuttuessa.
6. Kansainvälisten suhteiden luonti.
7. Yrittäjän omien suunnitelmien ja ajatusten testaaminen.
8. Yritys on taloudellisissa vaikeuksissa.
9. Uuden menetelmän tai järjestelmän käyttöönotto.
10. Sähköisen kaupankäynnin mahdollisuuksien osoittaminen.
11. Organisaation kehittämistarve tai henkilöstön rekrytointi esim. yrityksen kasvaessa.
12. Riskien hallinta.
13. Liikkeenjohdon ja henkilöstön koulutus.¹³²

Suomessa PKT-säätiön huolenaiheena on mm. se, että monet yrittäjät eivät ole oppineet käyttämään konsulttia. Jo tilitoimiston käyttäminen voi olla yrittäjälle kynnys, puhumattakaan liikkeenjohdon konsultista. Tilannetta on viimeisten 10 vuoden aikana muuttanut parempaan suuntaan mm. se, että julkisen hallinnon piirissä on organisoitu yrittäjiä palvelevia konsulttiyksiköitä. Samalla konsultoinnin maine lienee parantunut ja tunnettavuus lisääntynyt. Myös julkisella ja kolmannella sektorilla on opittu käyttämään enenevässä määrin liikkeenjohdon konsultteja 1980-luvun loppupuolella alkaneen tulosohjausudistuksen ja New Public Management -ajattelutavan vahvistumisen myötä¹³³. Myös seurakunnissa on tarpeita ja haasteita, joihin konsulttia saatetaan tarvita. Enää ei siis liikkeenjohdon konsultointia ammattikäytäntönä voida sijoittaa ainoastaan suuriin yritysorganisaatioihin, vaan sen työn kohteita on luontevasti kaikkialla organisoidussa työelämässä.

Voidaan myös kysyä, miksi konsulttia ylipäättänsä tarvitaan. Käytetyin taloudellinen selitys ulkopuolisten konsulttien käytölle on, että transaktiokustannuksien näkökulmasta tiedon hankkiminen organisaation ulkopuolelta tulee halvemmaksi kuin vastaavan tiedon (ja kokemuksen) omaksuminen organisaation sisään. Etenkin ns. tietoyhteiskunnassa ja tietotaloudessa ulkopuolisen tiedon arvo ylittää usein sen hankkimisesta aiheutuvat kustannukset. Tällaisissa olosuhteissa konsulttien tarve on suuri.¹³⁴

¹³² *Yritys ja konsultti 2000, 7-10*

¹³³ *Ks. esim. Lähdesmäki 2003*

¹³⁴ *McKenna 2006, 10-16*

Konkreettisemmin ajatellen konsultin hankkimisen syyt voivat olla moninaiset. Ne voivat olla ”aitoja” (ns. tositarve) tai arveluttavia. Aitoja tarpeita ovat ainakin seuraavat¹³⁵:

1. Ymmällä oleminen: asiat eivät ole sellaisella tolalla kuin niiden pitäisi olla, mutta ohjattava ei itse keksi, mikä sen aiheuttaa.
2. Epämukavat tunteet: Konsultointia kaipaavalla on epämukava olo siitä, että asiat eivät ole niin kuin he näyttäisivät olevan, eikä hän kykene tunkeutumaan epämukavuutta herättävien asioiden ytimeen.
3. Tarkastukset: Monet palkkaavat konsultin saadakseen mielipiteen asioista joita he itse ovat tottuneet pitämään itsestään selvinä.¹³⁶
4. Työn vaatimustason nousu: Konsultointia kaivataan, koska ei enää tiedetä millä eväillä työn uusiin kriteereihin kyettäisiin vastaamaan.
5. Muutoksen tutkiminen: On tarvetta tutkia erilaisia muutoksen mahdollisuuksia.
6. Konfliktit: Organisaatioissa eri tahojen ja henkilöiden kesken kytevät syvät, ja mahdollisesti tuhoavat konfliktit antavat aiheita konsultointiin.
7. Käyttäytymistieteellinen (ja muu ihmistieteellinen) tutkimustieto: Uusien tutkimustulosten tuominen organisaatioissa työskentelevien tiedoksi.
8. Työmoraali ja yhteenkuuluvuus: konsultointia etsivä on havainnut, että hänen organisaationsa tai ryhmänsä työmoraali ja yhteenkuuluvaisuus ei ole riittävän hyvä.
9. Ihmisten johtaminen: Tarvitaan apua ja tukea ihmisten johtamisessa ja johtajuudessa.
10. Pätevyysvaje: Organisaatiot havaitsevat tarvitsevansa apua ongelmaan, jonka käsittelyyn ei organisaation sisältä löydy pätevyyttä.

Tapausanalyysissaan liikkeenjohdon konsultteja useita vuosikymmeniä käyttäneestä amerikkalaisesta Lukens Steel -yhtiöstä McKenna tiivistää, että liikkeenjohdon konsulteista oli vuosien varrella hyötyä yhtiölle siinä, että he ylläpitivät yhtiön kilpailukykyä laajentamalla yhtiön oman johdon kykyjä ja tietoja. Konsultit vaikuttivat ennen kaikkea innovatiivisuuden lisäämiseen ja innovaatioiden käyttöönottoon. Konsultit maksoivat yhtiölle alle 2 % vuosittaisesta liikevaihdosta. Sillä summalla liikkeenjohdon konsultit olivat kustannustehokas keino suojata yhtiötä vakavilta rakenteelliseen, strategiseen ja teknologiseen muutokseen liittyviltä uhilta pitkälläkin ajanjaksolla (1940–1969).¹³⁷ Samalla kun tapaus kuvaa, miten yksi yhtiö on hyötynyt liikkeenjohdon konsultoinnista, se antaa myös yleisluonteisemman kuvan siitä lisäarvosta, mitä

¹³⁵ Heikkilä & Heikkilä 2001, 24-25, viitanneet teokseen Blake & Mouton 1983

¹³⁶ Ks. esim. Christiansen (2000, 322-324), joka suosittelee konsultteja arvioimaan innovaatioyrityksen projekteja ulkopuolisena, koska yrityksen on itse vaikea karsia niitä.

¹³⁷ McKenna 2006, 51-79

liikkeenjohdon konsultoinnilta odotetaan ja minkä se myös onnistuessaan tuottaa.

Liikkeenjohdon konsultointi on tärkeä osa tietotaloutta (knowledge economy). Ammattikäytäntönä sekä konsulttiyritysten ja konsulttien systeeminä se muodostaa yhdessä organisaatioiden oman johdon ja omien asiantuntijoiden kanssa tärkeän institutionaalisen rakenteen, jonka välityksellä yhteiskunnallinen ja taloudellinen muutos välittyy organisaatioissa toimiviksi innovaatioiksi. Liikkeenjohdon konsultoinnissa on kyse aina tarpeenmukaisista erikseen määritellyistä toimeksiannoista, joten tässä mielessä kyse on myös ammatillisesta kerrostumasta, joka käyttää asiantuntijavaltaa muodostaen yhdessä mainittujen tahojen kanssa tärkeän tietoyhteiskunnan valtatekijän. Tärkeää on myös huomata, että tämä institutionaalinen rakenne liittyy länsimaiseen nonregulatoriseen käsitykseen yhteiskunnan kilpailukykyyn säilyttämisestä.¹³⁸

2.1.2. Liikkeenjohdon konsultoinnin menetelmälliset ja ammatilliset orientaatiot

2.1.2.1. Ammatillinen perusasenne, konsulttiosaaminen ja roolikäyttäytyminen

Ammattirooli on se odotettu asennoitumis- ja käyttäytymismalli, jossa ammatissa toimiva työskentelee eri tilanteissa. Se koostuu rooliodotuksista, jotka puolestaan ovat sidoksissa puheena olevan ammattikäytännön perinteeseen ja käytäntöä ohjaavaan tietoon. Kukin ammatti koostuu tietystä ydinroolien ja niitä täydentävien roolien kokonaisuudesta, joka ammatissa toimivan on hallittava.

International Council of Management Consulting Institutes määrittelee liikkeenjohdon konsultin ammatillisen asenteen ja roolikäyttäytymisen tärkeimmiksi tekijöiksi seuraavat:

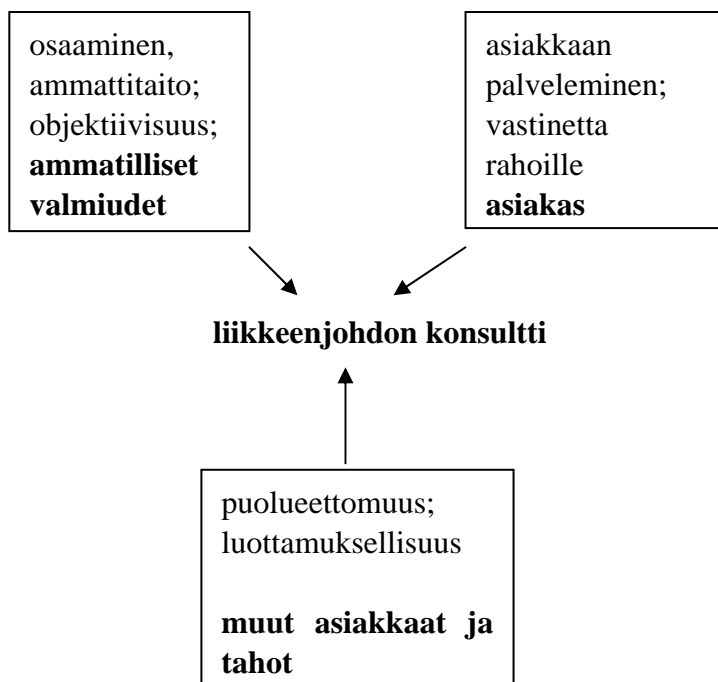
- oman osaamisen huomiointi,
- asiakkaan palvelemisen tärkeys,

¹³⁸ McKenna 2006, 8-50

- puolueettomuus,
- objektiivisuus, ja
- luottamuksellisuuden periaatteesta kiinni pitäminen, sekä
- huolehtiminen siitä, että asiakas saa vastinetta rahoilleen.¹³⁹

Tämä määrittely korostaa liikkeenjohdon konsultin professionaalista asennetta kolmella eri taholla: yhtäältä hänen suhdettaan omaan ammattitaitoonsa, toisaalta suhdetta asiakkaaseen ja kolmanneksi suhteessa toisiin asiakkaisiin ja muihin tahoihin (kuva 1).

Kuva 1. *Liikkeenjohdon konsultin professionaaliset perusasenteet ICMCI:n mukaan*¹⁴⁰



¹³⁹ International Council of Management Consulting Institutes. *Uniform Body of Knowledge* (www-dokumentti)

¹⁴⁰ International Council of Management Consulting Institutes. *Uniform Body of Knowledge* (www-dokumentti)

Ammattitaitoon ja osaamiseen liittyy liikkeenjohdon konsultin koko opillinen ja opiskelullinen tausta, hänen saamansa ammatillinen lisä- ja täydennyskoulutus sekä ammatillinen kokemus. Ammattitaito on objektiivisuuden välttämätön, vaan ei riittävä ehto, kuten jäljempänä puhuttaessa hyveistä havaitaan. Asiakkaan kannalta kriittisiä vaatimuksia ovat palveluperiaate ja vastuu siitä, että konsultointipalkkiota vastaan toimitetaan sellaisia palveluita, joista on sovittu. Suhteessa kolmansiin osapuoliin konsultin vastuulla on huolehtia puolueettomuudesta ja luottamuksellisuudesta.

PKT-säätiön konsultointia koskevassa oppaassa on mainittu konsultin ammatillisiksi edellytyksiksi asiantuntemus, kokonaisuuksien hallinta ja kommunikointikyky. Oppaan mukaan konsultilla on oltava sellaista liikkeenjohdon osaamista tai asiantuntemusta, jota yritys katsoo tarvitsevansa. Tätä asiantuntemusta täytyy olla ainakin joltakin liikkeenjohdon alueelta. Rajattuunkin tehtävään ryhtyvä konsultti arvioi PK -alalla yleensä asiakasyrityksen kokonaiskunnan ja asettaa tarkasteltavat asiat tärkeysjärjestykseen. Hänen on näin ollen osattava arvioida kokonaisuuden toimivuutta. Voidakseen suoriutua tehtävästään konsultilla on oltava myös sosiaalisia ja viestinnällisiä valmiuksia Näiden lisäksi konsultilta on edellytettävä tiettyjen eettisten sääntöjen noudattamista, jotka PKT-säätiön opas erottaa mainituista ammatillisista pätevyysalueista.¹⁴¹

Ammatissa toimivalla konsultilla on aina käytössään jonkinlainen viitekehys ja merkitysperspektiivi. Ammatillisen osaamisen ja myös ammatin etiikan kannalta on tärkeää, kuinka ammatissa toimiva henkilö tunnistaa ne arvot, perusolettamukset ja maailmankäsityksen, jonka pohjalta hän toimii.¹⁴² Koska liikkeenjohdon konsulteilla ei ole yhtenäistä peruskoulutusta, etenkin alalle tulovaiheessa merkitysperspektiivi vaihtelee ja aiheuttaa myös ammattikäytäntöihin suurtakin vaihtelua.

Kunkin konsultin peruskoulutus ja eri työtehtävissä saatu kokemus tuo hänelle sisällöllisen osaamisen, mutta itse konsulttiosaaminen syntyy toisella tavoin. Konsultti tarvitsee konsultoinnin viitekehysten ja lisäksi myös mallin konsultointiprosessista, johon erityisosaaminen sitten liitetään. Jäljempänä luvussa 2.3. käsitellään konsultointiprosessia. Vartiainen¹⁴³ mukaan konsultointityön viitekehys rakentuu seuraavista aineksista:

- a. Konsultin käsitys maailmasta, ihmisestä ja ennen kaikkea organisaatiosta (ontologiset sitoumukset)
- b. Mikä on konsultin käsitys siitä tiedosta, jota hän työssään tarvitsee (epistemologiset sitoumukset)

¹⁴¹ *Yritys ja konsultti 2000, 6-7*

¹⁴² *Vartiainen 2004, 17*

¹⁴³ *Vartiainen 2004, 18*

- c. Millaiset arvot ja eettiset sitoumukset ohjaavat konsultin työskentelyä ja ammatillisuutta
- d. Millaisen viitekehysten pohjalta konsultti analysoi konsultointiprosessia
- e. Millaisia interventioita ja työskentelyotteita (metodeja) konsultti käyttää.

Konsultin sisäinen viitekehys ja merkitysperspektiivi määrittävät sen, miten hän ymmärtää yhtäältä oman työroolinsa ja perustehtävänsä konsulttina sekä toisaalta ne eettiset periaatteet, joihin hän sitoutuu. Vartiainen korostaa organisaatiokäsityksen merkitystä, joka ohjaa konsultin tiedon keruuta.¹⁴⁴

Vartiainen listaa tässä konsultin ammatti-ideologian viisi keskeistä osa- aluetta. Ammattia koskevat perussitoumukset ja -oletukset luovat yksittäisen henkilön sisäisen viitekehysten ja sen merkitysperspektiiviin, josta käsin hän työtä tekee. Moraaliset sitoumukset ja henkilöhistoriassa rakentuneet moraalikäsitelmät (kohta c) ovat keskeinen osa tätä perspektiiviä, mutta niiden erottaminen muusta ammatti-ideologiasta (ihmis- ja organisaatiokäsitys, työssä tarvittava tieto, ammatillis-opillinen viitekehys, sekä työskentelyotteiden ja interventioiden valikoima) ei ole itsestään selvää. Käsillä olevassa tutkimuksessa tehdään juuri tuo erottelu paneutumalla etiikkaan osana liikkeenjohdon konsultoinnin ammatti-ideologiaa.

Konsultin vaikutus perustuu hänen kykynsä vaikuttaa asiakkaiden ajatteluun ja tunteisiin. Niiden ohjaamana asiakas on yleensä ajautunut sellaisiin käyttäytymisrutiineihin, joista hänen on vaikea irrottautua muutoksen aikaan saamiseksi. Konsultin ohjauksessa pyritäänkin yleensä rikkomaan asiakkaalle ongelmia aiheuttavia toistuvia käyttäytymismalleja. Parhaat edellytykset tällaisesta kierteestä irrottautumiselle (ja siis muutokselle) syntyvät konsultaatiosuhteen ollessa vapaaehtoista ja tilapäistä, ja kun konsultti on ulkopuolinen.¹⁴⁵

Varsinaiset konsultointimenetelmät vaihtelevat suuresti. Tässä yhteydessä niiden läpikäynti yksityiskohtaisesti ei ole perusteltua. Eräs tärkeä interventioiden luonteeseen liittyvä erottelu on kuitenkin hyvä tehdä, koska se liittyy ammatilliseen käyttäytymiseen yksittäisessä tilanteessa ja on siten eettisesti relevantti. Erottelu myös auttaa ymmärtämään liikkeenjohdon konsultoinnissa toteutettavia erilaisia työotteita.

Voidaan puhua erilaisista interventiotyyleistä, joiden kautta konsultti puuttuu tapahtumien kulkuun konsultaatioprosessissa.¹⁴⁶ Yksittäinen tyyli voi olla

¹⁴⁴ Vartiainen 2004, 18

¹⁴⁵ Heikkilä, Heikkilä 2001, 26-30

¹⁴⁶ Ks. esim. Cockman, Evans & Reynolds 1992, 29-61; Heikkilä, Heikkilä 2001, 53-138

konsultin ammatillisessa toiminnassa erilaisissa käyttötarkoituksissa ja sen käyttö vaihtelee konsultista toiseen. Konsultin ammatillista otetta kuvaa mm. juuri se, miten hän käyttää eri tyyliä.

1. *Hyväksyvä interventio* on asiakkaan lähestymistä siten, että hän ja hänen organisaationsa, kaikkine ongelmineen ja erityispiirteineen, kokee tulevansa hyväksytyksi konsultin taholta. Tämä tyyli korostaa kuuntelua ja ”rinnalla kävelyä”.
2. *Katalysoiva interventiotyyli* jouduttaa, innoittaa ja rohkaisee asiakasta selvittämään ongelmaan liittyviä kysymyksiä, ilmaisemaan enemmän siihen liittyviä seikkoja ja seulomaan niitä.
3. *Konfrontoiva eli asioita rinnakkain tarkasteleva interventio* auttaa asiakasta tarkastelemaan ongelmaansa itse ilmaisemiensa ristiriitojen tai yhteensopimattomuuksien kautta. Tätä tyyliä käyttäessään konsultti peilaa asiakkaan tuottamaa informaatiota nostaen esiin asiayhteyden kannalta tärkeitä seikkoja, joita tämä sitten joutuu tarkastelemaan suhteessa toisiinsa.
4. *Määräävä, ohjaava tai neuvovaa interventiotyyliä* käytettäessä konsultti ilmaisee suoraan asiakkaalle mielipiteensä, neuvonsa, ohjeensa ja/tai antaa ongelmaan liittyvän ratkaisusuosituksen.

2.1.2.2. *Konsultin rooli suhteessa asiakkaaseen*

Konsultin rooli suhteessa asiakkaaseen määrittyy aina konsultointisopimuksessa. Vakiintuneesti ajatellaan konsultin toimivan joko asiantuntijaroolissa (tai resurssi- tai sisältöroolissa) tai prosessiroolissa. Asiantuntijaroolissa konsultti antaa sisällöllisen asiantuntemuksensa asiakkaan käyttöön, kun taas prosessiroolissa konsultti toimii asiakkaan toivoman muutoksen tukihenkilönä ja tarjoaa hänelle tai sille siis erityisesti muutokseen liittyvää asiantuntemusta. Asiantuntijaroolissa siis konsultti keskittyy siihen mitä pitää muuttaa, kun taas prosessiroolissa huomio keskittyy siihen miten muutosta kannattaa viedä läpi.¹⁴⁷

Konsultin toimintamallia ja roolia koskeva toinen tärkeä erottelu on ohjaavuuden ja ei-ohjaavuuden välillä. Ohjaava käyttäytyminen tarkoittaa sitä, että konsultti ottaa johtajuutta suhteessa asiakkaaseen tai tekee toimintaan liittyviä aloitteita. Ei-ohjaavalla tavalla toimiessaan hän taas vain tuottaa tavalla tai toisella tietoa asiakkaalle, joka sitten päättää miten sitä käyttää vai käyttääkö lainkaan.¹⁴⁸

¹⁴⁷ *Management Consulting 1993, 44-45*

¹⁴⁸ *Management Consulting 1993, 45*

Ohjaavuus ja ei-ohjaavuus (tai määräävyys ja sallivuus¹⁴⁹) luovat itse asiassa erilaisia konsultointiotteita käsittävän akselin, jossa nämä ominaisuudet vaihtelevat. Konsultointiprosessi on usein moninainen ja konsultti liikkuu tällä akselilla tilanteen vaatimusten mukaan. Erilaiset konsultin roolit sijoittuvat akselille seuraavasti, edeten ohjaavammista rooleista ei-ohjaaviin:¹⁵⁰

Asianajaja, joka ehdottaa toimintalinjoja, taivuttelee tai toimii johtavalla tavalla suhteessa asiakkaaseen. Asianajajan roolissa konsultti yrittää vaikuttaa asiakkaaseen joko päätöksen sisällön (sisällöllinen asianajo), tai siihen päätyvän menetelmän (menetelmällinen asianajo) suhteen.

Tekninen asiantuntija, joka tarjoaa tietoa ja ratkaisuehdotuksia päätöksiä varten. Konsultti edustaa ulkopuolista asiantuntemusta, jota asiakas kysyy itse määrittelemäänsä ongelmaan. Tämä rooli on myös se, jossa konsultilta edellytetään määriteltyyn ongelmaan liittyvää sisällöllistä asiantuntemusta.

Valmentaja/kouluttaja, joka valmentaa asiakasta ja tuottaa oppimiskokemuksia. Tässä roolissa konsultti edistää sellaista oppimista, jota konsultointitilanteeseen liittyvä tarve edellyttää. Tämä konsultin rooli on varsin yleinen, koska toivotut muutokset asiakasorganisaatiossa edellyttävät yleensä asiakassysteemin ohjattua oppimista.

Yhteistyökumppani ongelmanratkaisussa, joka tarjoaa vaihtoehtoja ja osallistuu asiakkaan tekemiin päätöksiin. Tässä roolissa konsultti auttaa asiakasta erittelemään ongelmaan liittyviä tosiasioita, tukee ongelman käsitteellistämistä, sekä tuo ongelman analysointiin objektiivista ainesta. Tämä rooli voi olla monipuolinen ja pitää sisällään monenlaisia interventioita.

Vaihtoehtojen tunnistaja, joka tunnistaa vaihtoehtoja ja asiakkaan niihin liittyviä voimavaroja, sekä auttaa tunnistamaan eri vaihtoehtojen seurauksia. Ongelmiin on yleensä olemassa useampia ratkaisuvaihtoehtoja, joita konsultti tässä roolissa nostaa esiin ja auttaa arvioimaan niiden kustannuksia sekä luo asiakkaan kanssa kriteerejä, joiden pohjalta vaihtoehtoja voi vertailla.

Tosiasioiden etsijä, joka kokoaa tietoa ja tuo virikkeitä asiakkaan ajatteluun. Tässä roolissa konsultti toimii lähinnä tutkijana, joka analysoi ongelmaa asiakkaan puolesta ja auttaa häntä myös osallistumaan analyysin tekoon.

Prosessiasiantuntija, joka havainnoi ongelmanratkaisuprosesseja nostoen esiin tärkeältä tuntuvia havaintoja, jotka muodostavat heijastavan palautteen asiakkaalle. Tässä roolissa konsultti keskittyy lähinnä ihmisten ja ihmisryhmien väliseen vuorovaikutukseen työpaikalla. Näihin prosesseihin liittyvien

¹⁴⁹ Näitä käsitteitä käyttävät Heikkilä, Heikkilä 2001, 50

¹⁵⁰ *Management Consulting* 1993,45-49; Heikkilä & Heikkilä 2001, 47-50

havaintojen lisäksi hän auttaa eri tavoin asiakasta liittämään vuorovaikutuksen ja perustehtävän kehittämisen toisiinsa.

Peilaaja (reflektoija), joka nostaa esiin erilaisia kysymyksiä harkintaa ja peilaamista (reflektointia) varten. Kysymykset helpottavat asiakasta selventämään, muotoilemaan ja muuttamaan vallitsevaa tilannetta.

Konsultointiprosessin kuluessa konsultin rooli saattaa vaihdella kovastikin tällä jatkumolla. Tyypillistä on, että asiakkaan alkuperäiset toivomukset ja odotukset konsultin käyttäytymisestä ohjaavat alkuvaiheen roolikäyttäytymistä. Konsultointiprosessin edetessä roolivaihtoehdot nousevat esiin, on sitten lähdetty liikkeelle ohjaavasta (asiantuntijakonsultoinnille tyypillisestä) tai ei-ohjaavasta (prosessikonsultoinnille tyypillisestä) roolista. Pitkässä konsultointisuhteessa konsultin roolijousto kasvaa, kun asiakas ja konsultti tutustuvat toisiinsa ja luottamus kasvaa.¹⁵¹

Liikkeenjohdon konsultoinnin kokemus menneiltä vuosikymmeniltä on painottanut ohjaavaa roolikäyttäytymistä. Käyttäytymistieteellisen osaamisen kertymisen myötä kuitenkin roolikirjo on laajentunut ei-ohjaavampaan suuntaan. Toisaalta taas käyttäytymistieteellisestä ei-ohjaavasta työorganisaatioiden konsultoinnista saatu kokemus painottaa yhä useammin sitä näkökohtaa, että tällaisella peruskoulutuksella varustetun konsultin auttamismahdollisuudet paranevat kun hänellä on myös organisaatioiden toiminnan sisältöihin liittyvää osaamista. Näin ollen yhä useammat konsultit liikkuvat luontevasti roolista toiseen.¹⁵²

Konsulttia käytetään usein erilaisissa organisaation ja liiketoiminnan muutoksissa. Konsultti siis toimii toivotun muutoksen auttajana, ”muutosagenttina”. Muutoksen ominaisluonne voi olla olemassa olevan asiointilan korjaamista ja huoltamista, uuden rakentamista ja kehittämistä, huomion uudelleen kohdentamista sekä vanhasta vapauttamista ja uuden luomista. Konsultin tuoma lisäarvo asiakassysteemille näissä muutoksissa voi olla mm.

- korjaaminen
- sopeuttaminen
- oikeiden työkalujen tarjoaminen
- kasvattaminen
- vahvan perustan rakentaminen
- kouluttaminen
- nopeuttaminen
- siirtyminen eteenpäin
- esteiden ja aikataulujen tarkkaileminen

¹⁵¹ *Ks. Rice 1963, 8*

¹⁵² *Management Consulting 1993, 45*

- välitavoitteiden asettaminen
- kehitysportaiden hahmottaminen
- herättäminen
- laaja-alainen ajattelu
- uuden ajattelutavan luominen
- uuden keksiminen.¹⁵³

2.1.2.3. *Liikkeenjohdon konsultointi ja erilaiset tieteellis-ammattilliset opit*

Liikkeenjohdon konsulttina voivat toimia varsin monenlaisen pohjakoulutuksen saaneet henkilöt.¹⁵⁴ Myöskään mitään täydennyskoulutuksellisia vaatimuksia ei ole olemassa. Ja koska ainakin markkinatalousmaissa kyseessä on eissäännöstelty toimiala, ei myöskään kiistattoman auktoriteetin saaneita ammattitaitoa legitimoivia järjestelmiä ole kyetty luomaan. Tämän vuoksi myös ammattilliset orientaatiot, joilla liikkeenjohdon konsulttina toimitaan, vaihtelevat suuresti. Vaikka itse konsulttina toimimiseen liittyy monenlaista uuden opin tarvetta, on kuitenkin yliopistossa tai korkeakoulussa hankitulla pohjakoulutuksella pysyvä merkitys eräänlaisen pohjaorientaation määrääjänä. Tällä perusteella voidaan väittää psykologin työotteen poikkeavan joltakin osin insinööristä ja taloustieteilijästä myös vielä pitkänkin konsulttiuran jälkeen.¹⁵⁵

Jo pelkästään työn kohteesta johtuen liikkeenjohdon konsultilla tulee aina olla jonkinlainen tietoinen suhde johtamisen ja organisaation ammattikäytäntöön ja teoriaperinteeseen. Samoin hänelle kertyy joko tietoinen tai tiedostamaton suhde konsultointiprosessissa vaadittaviin (eri tieteenalojen määrittämiin) erityistietoihin ja taitoihin. Lisäksi konsultille muodostuu aina jonkinlainen suhde asiakassysteemin toimintakenttään ja sen sisäiseen ja ulkoiseen diskurssiin (toimialaan, strategioihin, toimintaa sääteleviin normeihin jne.), joita myös eri tieteenalat ja opit lähestyvät systemaattisesti. Erilaista tiedon ja osaamisen tarvetta on siis monenlaista.

Konsultit hankkivat yleensä täydennyskoulutuksen kautta sellaisia valmiuksia, jotka yhtäältä syventävät ja toisaalta laajentavat heidän ammatillista osaamistaan. Konsultin ammatilliseen tai tieteelliseen perusosaamiseen nojaava konsultointi on usein se lähtökohta, jolle konsultin uran alkuvaihe rakennetaan. Kokemuksen karttuessa on sitten useampia vaihtoehtoja: pysytellä perusosaamisessa tai ryhtyä laajentamaan osaamisaluetta.

¹⁵³ Miettinen 1999, 42, viitannut mukaillen Marshak 1993.

¹⁵⁴ Kyrön (1999b, 56) tutkimuksessa 35 % liikkeenjohdon konsulteista oli suorittanut kaupallisen alan, 30 % teknisen alan, 11 % käyttäytymistieteellisen, ja 10 % muun alan tutkinnon. 14 % vastanneista oli saanut monialaisen koulutuksen.

¹⁵⁵ Ks. esim. Vartainen 2004

Selvää on, että sisällöllisesti tarkkaankin määritellyn konsultointihankkeen itsenäinen läpivienti jo sinänsä edellyttää tekijältään monipuolisia valmiuksia, joissa ei voi pitäytyä pelkkään oman erikoisalan substanssitietämykseen. Liikkeenjohdon konsultoinnissa edes asiantuntijakonsultointi on harvoin niin ”puhdasta” kuin esimerkiksi asianajotoiminnassa.

Liikkeenjohdon konsultin erikoistuminen selittyy usein ainakin osittain ammatillisella taustalla. Myös itse tarjottavan palvelun erikoispiirteet muotoutuvat ainakin konsulttiuran alkuvaiheessa peruskoulutuksen ja kokemuksen mukaisesti. Esimerkiksi psykologisella ammattitaustalla työskentelevät henkilöt tuottavat ainakin seuraavankaltaisia konsultointipalveluja organisaatioille:

- 1) Rekrytointeihin liittyvät palvelut: psykologi avustaa uuden työntekijän palkkaamisessa tai olemassa olevien sijoittelussa soveltuvuusarvioinnein tai olemalla haastattelussa mukana.
- 2) Työyhteisön ongelmatilanteiden ratkaisu: psykologi voi avustaa monenlaisissa henkilösuhteiden ongelmissa työpaikalla, esimerkiksi työpaikkakiusaamistilanteissa.
- 3) Koulutukset erilaisuuden ymmärtämisen, motivaation ja energiatason parantamiseksi.
- 4) Outplacement: avustetaan irtisanottuja työntekijöitä uuden työn hankinnassa ja oman elämäntilanteen jäsentämisessä.
- 5) Henkilökohtainen valmennus, sparraus, työnohjaus esimerkiksi esimiehille, johtajille ja vaativaa ihmissuhdetyötä tekeville.
- 6) Yhtiöiden ja organisaatioiden strategioihin ja henkilöstövoimavaroihin liittyvä konsultointi.¹⁵⁶

Vastaavasti taloustieteilijän palvelut painottuvat ainakin uran alkuvaiheessa taloudellisiin ja insinöörikoulutuksen saaneen henkilön palvelut teknisiin konsultointipalveluihin. Liikkeenjohdon konsultoinnissa palvelujen sisällön ja laadun riippuvuus konsultin peruskoulutuksesta ja konsulttiuraa edeltävästä työkokemuksesta näyttää ajan myötä vähenevän.

Tieteellinen ja opillinen tausta vaikuttaa osaltaan myös siihen, kuinka omakohtaisesti konsultti suhtautuu asiakkaan ongelmiin. Voidaan hahmottaa kaksi ”puhdasta asennoitumistyyppiä”, jotka kumpikaan eivät käytännössä toteudu:

- a. Konsultti on ”objektiivinen” ja ulkopuolinen”, perustaen toimintansa tieteellisiin lainalaisuuksiin ja ammatilliseen orientaatioon, jossa näitä periaatteita pidetään keskeisinä.

¹⁵⁶ Työ- ja organisaatiopsykologit ry:n puheenjohtaja Lilli Sundvik Aamulehden (24.3.2004) mukaan.

- b. Konsultti on ”subjektiivisesti osallinen” ja vastuussa asiakkaasta. Mm. sosiodynaamisen ohjauksen teoria lähtee siitä, että konsultin tulee ohjaustilanteessa kohdata asiakas inhimillisesti ja avoimesti. Konsultti ei saa naamioitua neutraalisuuden, nimettömyyden ja epäpersoonallisuuden kaapuun.¹⁵⁷

Ammatillisella perusorientaatiolla on tärkeä merkitys suhteessa siihen, millaiseksi konsultointipositio muodostuu. Mikäli konsultti sitoutuu edellä lähtökohtaan b, on lähtökohtana prosessin mukaisesti tarkentuva auttamisen tarve, johon konsultti lähtee avaten omia käsityksiään tilanteesta ja niistä tuntemuksista, joita hänessä on noussut esiin. Konsultin on tehtävä jatkuvasti valintaa avautumisen ja sulkeutumisen välillä ja mieluummin valittava avautuminen. Asiakkaan auttamisessa ei pitäydytä pelkästään interventoiden ja tarjoumien tuottamiseen, vaan konsultti ottaa vastuuta myös laajemmin ja syvemmin ohjaamastaan prosessista. Eettisesti arvioiden tällainen toiminta lähtee siitä lähtökohtaolettamuksesta, että täydellinen ulkopuolisuus on mahdotonta kohdattaessa toinen ihminen kasvoista kasvoihin. Hetkeen sisältyvä ainutkertaisuus tuo toiselle välittömästi velvollisuuden huolehtia toisesta ja paljastaa hänelle omaan ihmisyyteensä kuuluva oleminen toisen puolesta (”Le pour-l’autre”). Tällaisessa konsultti-asiakas -suhteessa vastuu voi olla epäsymmetrinen, jolloin konsultti ottaa vastuuta sellaisistakin asiakkaista, jotka ovat haluttomia ottamaan vastuuta itsestään tai muista tai ottavat vastuuta hyvin vähän.¹⁵⁸ Myöhemmin analysoitavien liikkeenjohdon konsultteja koskevien eettisten vaatimusten näkökulmasta havaitaan, että tällaiseen suhteeseen liittyy vakavia eettisiä riskejä, joten liiallinen inhimillinen huolehtiminen osana konsultointiprosessia on pidettävä tarkassa kontrollissa. Konsultin vahvan osallisuuden myötä konsultointipositioon tulee voimakkaita sidoksia, joiden hallinta pitkällä työuralla nimenomaan liikkeenjohdon konsultoinnissa (erotukseksi esimerkiksi terapiatyöstä) on vaikeaa.

Mikäli taas osallisuus painottuu orientaatioon a., ohjautuu eettinen argumentaatio tilanteen ja prosessin sijasta enemmän ammatilliseen ja tieteelliseen tietoon sekä analyysiin, jota konsultti suorittaa. Sen oikeellisuudella on tällöin suurempi eettinen arvo kuin vaihtoehdossa b.. Puhdas asiantuntijakonsultointi on luonteeltaan tällaista, kun taas pitkälle kehittynyt prosessikonsultointi lähestyy orientaatiota b.. Konsultin täydellinen subjektiivinen osallisuus asiakkaan ratkaisuihin voi toteutua vain esimerkiksi silloin, kun hän on ”lainajohtajana” täysillä toimitusjohtajan valtuuksilla. On ilmeistä, että konsultin ammatti-ideologian luoma käsitys konsultin ja asiakkaan välisestä suhteesta määrää aina joltakin osin sitä, mihin pisteeseen asti konsultti suostuu osallisuutensa viemään.

¹⁵⁷ Peavy 2000, 28

¹⁵⁸ Peavy 2000., 28, viitannut Levinas 1985

Ammatietiikan kannalta on tärkeää kysyä, onko liikkeenjohdon konsultointia pidettävä peruskoulutuksesta ja menneestä työurasta irrottautuvana, työkäytännön ja täydentävien opintojen myötä tarkentuvana ammattina, vai pelkästään erilaisena kirjona organisaatioiden päätöksentekijöille suunnattuja asiantuntijapalveluja¹⁵⁹. Erään määritelmän mukaan liikkeenjohdon konsultti voisi olla vain henkilö, jolla on laaja-alaista työorganisaatioihin ja eri toimialoihin liittyvää johtamis- ja organisaatio-osaamista. Hänen siis pitäisi olla ns. generalisti. Tällöin eri tieteenalojen ja oppien asiantuntijat eivät olisi varsinaisesti liikkeenjohdon konsultteja, vaan heitä kutsuttaisiin esimerkiksi finanssianalytikoiksi tai organisaatiopsykologeiksi. Liikkeenjohdon konsultoinnin historia ja nykykäytäntö kuitenkin osoittaa, että sekä generalisteilla että erikoisalojen asiantuntijoilla on sijansa liikkeenjohdon konsultoinnissa. Asiakkaan näkökulmasta kysymys on enemmänkin, miten löytää hyvä yhdistelmä erilaisia asiantuntijoita organisaatiota auttamaan. Kaikkien heidän on kuitenkin kyettävä katsomaan organisaation ongelmia laajemmasta ja yleisemmästä perspektiivistä kuin vain kulloinkin käsiteltävä ongelma.¹⁶⁰ Näin ollen heitä kaikkia on luonnollista kutsua aiemmin tehtyjen määrittelyjen mukaisesti liikkeenjohdon konsulteiksi riippumatta erikoistumisalan leveydestä.

Liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalle on myös tyypillistä, että palveluja tuotteistetaan, ja että erilaiset suuntaukset ja ”-ismit” välittyvät konsulttien kautta. Jo konsultoinnin nousun yhteydessä Yhdysvalloissa havaittiin, että konsultit alkoivat käyttää toistuvia kaavoja asiakkaiden ongelmien ratkaisuun. Yhdelle asiakkaalle tehty ratkaisu kopioitiin seuraavaa asiakasta palveltaessa.¹⁶¹ Nytemmin konsultointipalvelujen tuotteistamista tehdään monin paikoin tietoisesti osana liiketoiminnan tehokkuuden lisäämistä.¹⁶² Tuotteistetun konsultoinnin vaarana on erityisesti, että organisaatioille myydään tosiasiaa ikään kuin liukuhihnalta standardipalveluja, joiden myynnissä ei olla kiinnostuneita asiakkaiden yksilöllisistä tilanteista tai tarpeista. Asiakkaalle saatetaan myös uskotella, että myytävä menetelmä toimii myös hänen tapauksessaan, kuten se on toiminut jo monissa muissa organisaatioissa aiemmin. On ilmeistä, että tällaista konsultointia on enää vaikea pitää liikkeenjohdon konsultoinnille tyypillisenä ongelmakeskeisenä asiantuntijatyönä.¹⁶³ Monet asiakkaatkin kokevat, että muoti-ilmiöiden myynti on liikkeenjohdon konsultoinnin varjopuolia.¹⁶⁴

¹⁵⁹ Tienari ja Ainamo (2004, 8) asettuvat jälkimmäiselle kannalle.

¹⁶⁰ *Management Consulting* 1993, 28

¹⁶¹ McKenna 2006, 122-144;

¹⁶² Ks. esim. Sipilä 1996 ja Rope 2006

¹⁶³ Järvinen 2000, 96-151, 209

¹⁶⁴ Temmes, Kiviniemi, Peltonen 2001, 69

Tuotteistetut konsultointipalvelut seuraavat yleensä aikakaudelle tyypillisiä työmaailman, yritystoiminnan, sekä yhteiskunnallisen ja institutionaalisen kehityksen tarpeita vahvistaen samalla näihin haasteisiin liittyvien asiantuntijapalveluiden kysyntää. Syntyy työorganisaatioiden kehittämisen muoti-ilmiöitä, joiden todellista merkitystä ja vaikutusta on usein vaikea arvioida. On ilmeistä, että tällä alueella liikkeenjohdon konsulttien yhteiskunnallinen vaikutus on suuri, koska tunnistettujen kehitysongelmien ja niihin löydettyjen keinojen välillä vallitsee dialektinen suhde.¹⁶⁵

2.1.2.4. *Toimiala- ja asiakassubstanssiosaaminen*

Asiakkaan toimialan ja siihen liittyvien sisältökysymysten hallitsemisen merkitys liikkeenjohdon konsultoinnin ammattiosaamisessa on kysymys, josta on vuosien varrella käyty paljon keskustelua. Ongelman tyyppiin liittyvän ja tieteellis-opillisen erikoistumisen lisäksi tämä on kolmas erikoistumisen muoto, jota liikkeenjohdon konsultilta voidaan edellyttää¹⁶⁶. Asiakkaiden toiveet tämän suhteen vaihtelevat suuresti. Välillä toivotaan nimenomaan omaa alaa tuntevaa konsulttia, kun taas toisessa yhteydessä saatetaan hakea kokemusta toisilta toimialoilta. Näin on ollut asian laita esimerkiksi julkisen hallinnon uudistamisessa, jossa on usein haettu konsulttien kautta kosketuspintaa yritysmaailman kokemuksiin.¹⁶⁷

Yksittäisen asiakkaan kanssa toimiva konsultti saa pitkäaikaisessa konsultointisuhteessa merkittävän määrän asiakasta koskevaa sisällöllistä tietoa, mistä on hyötyä hänen toimiessaan yhä uusissa tehtävissä tämän saman asiakkaan kanssa. Jossakin vaiheessa voi sitten myös käydä niin, että asiakas haluaakin ulkopuolisen näkökulman uuteen vastaan tulevaan ongelmaan ja ottaa tätä ongelmaa käsittelemään toisen konsultin. Tällaisessa tilanteessa todentuu substanssiosaamisen kaksinainen luonne.

Ongelman laatu ja tilanteen erityispiirteet määräävät siis toimiala- ja substanssiosaamisen merkityksen konsultointisuhteessa. Asiakkaalle konsultin hankkiminen on aina paitsi rationaalinen myös tilannekohtainen intuitiivinen valinta, jossa konsultin toimialakokemuksen ja -tietojen merkitystä arvioidaan osana muita kysymyksiä. Konsultin vaitiolovelvollisuus estää häntä yksityiskohtaisesti välittämästä tällaista tietoa organisaatiosta toiseen. Samalla kuitenkin tietämys toimintalohkolla tai toimialalla yleisistä ratkaisumalleista ja toimialalogiikasta kokonaisuudessaan auttaa häntä perehtymään nopeammin ja ehkä syvemmin asiakasorganisaation kysymyksiin. Eettiseltä kannalta toimialaa

¹⁶⁵ *af Ursin 2001, 78-85*

¹⁶⁶ *Management Consulting 1993, 29*

¹⁶⁷ *Esim. Pollitt, Bouckaert 2000, 31; McKenna 2006, 80-110*

ja kilpailijoita koskevalla tiedolla on erityismerkitys, johon palataan myöhemmin.

Kysymys yksityisestä, julkisesta ja kolmannesta sektorista tai lohkosta konsultin toimintakenttänä liittyy toimialaosaamiseen ja sisällölliseen asiantuntemukseen. On selvää, että vaikka New Public Management -liikkeen ja julkisen hallinnon reformien kautta lisääntynyt julkisen ja kolmannen sektorin konsultointitarve on lisännyt liikkeenjohdon konsulttien käyttöä, ei yksityisen liiketoiminnan johtamisoppeja voida kaikissa kysymyksissä suoraan soveltaa näillä alueilla. Tämän vuoksi alalle onkin tullut monia konsultteja, jotka ovat erikoistuneet juuri julkiseen hallintoon. Yhtä lailla monet konsultit toimivat kuitenkin täysin pätevästi kaikilla kolmella sektorilla, koska keskeisin konsultin kompetenssivaatimusta ohjaava kysymys on kulloinenkin asiakkaan tarve. On hyvä muistaa aiemmin todettu historiallinen seikka, että Yhdysvalloissa sekä julkinen hallinto että järjestökenttä oli tärkeä asiakaskunta kasvavalle liikkeenjohdon konsulttien ammattikunnalle.¹⁶⁸

Pollitt¹⁶⁹ listaa 16 tekijää, jotka ovat tyypillisiä nimenomaan julkisjohtamiselle. Hän jakaa tekijät kolmeen ryhmään: toimintaympäristöön, organisaation ja toimintaympäristön vaihtosuhteisiin, sekä organisaation rooleihin, rakenteisiin ja prosesseihin liittyviin tekijöihin. Julkisjohtamisessa on mm. aina seurattava yksityissektoriin nähden erilaisia lakiin perustuvia määrittäjä ja tavoitteet ovat vaikeammin mitattavissa. Liikkeenjohdon konsultoinnin kannalta on tärkeää myös havaita, että julkisjohtajilla on yleensä vähemmän itsenäistä päätöksentekovaltaa, eikä heidän esimiesasemansa ole aina niin selvä kuin yrityksissä.

Suomalaiset julkisjohtajat arvioivat vuosituhannen vaihteessa julkisjohtamisen poikkeavan yritysjohtamisesta siten, että johtajilla on konkreettisempi vastuu yksityisellä sektorilla, siellä on suuremmat johtamistaitovaatimukset, yritysjohtajilla on käytössään enemmän keinoja ja toimivaltuuksia, sekä yksityisen sektorin johtamisessa on vahvempi strateginen ote. Julkista toimintaa leimaa myös suurempi säädosperusteisuus, hitaammat päätöksentekoprosessit, voimakkaampi keskittyneisyys, poliittinen ohjaus ja päätöksenteko, julkisuusperiaate, johtajien asiantuntijatausta, niukempi asiantuntemus henkilöstö- ja taloushallinnossa, sekä mitattavuusongelmat toiminnan ja sen tulosten arvioinnissa. Haastatellut kuitenkin olivat sitä mieltä, että johtamisen peruskysymykset ja osa-alueet, samoin kuin toimintaympäristön muutokset, ovat samankaltaisia molemmilla sektoreilla. Erot julkisjohtamisen ja yritysjohtamisen välillä ovat myös monien mielestä vähentyneet 1990-luvulla.¹⁷⁰

¹⁶⁸ McKenna 2006, 80-110

¹⁶⁹ Pollitt 2003, 22

¹⁷⁰ Temmes, Kiviniemi, Peltonen 2001, 63-64

Vaikka julkisorganisaatioiden konsultoinnissa usein on jo perinteisestikin¹⁷¹ ollut kyse siitä, että johtamisideoita ja -konsepteja välitetään sinne yritysmaailmasta käsin, ei asia tarkoita samaa kuin että julkisjohtaminen olisi ollut jotenkin huonompaa tai jälkeen jääneempää kuin yrityksissä. Tällaisia asenteellisia äänenpainoja on näet välillä julkisorganisaatioiden kehittämisessä esitetty.¹⁷²

Käsillä olevaan tutkimusongelmaan ja tutkittavien ilmiöiden rajauksiin liittyen on kuitenkin todettavissa, ettei kysymys toimialasta tai toimintalohkosta (yksityinen, julkinen, ”kolmas”) muodosta liikkeenjohdon konsultoinnin etiikan kannalta erillistä kysymystä. Konsultin on jo puhtaasti ammatillisistakin syistä aina kunnioitettava konsultoitavan organisaation perustehtävää ja -arvoja, rakentaen toimintansa niiden strategioiden ja tavoitteiden mukaisesti, joita asiakkaalla on.

Toimialaosaamiseksi voidaan katsoa paitsi itse toimialalogiikan, myös siellä käynnissä olevien kehitystrendien ja niihin liittyvien keinojen hallinta. On selvää, ettei niiden siirtäminen konsulttien toimesta toiselle toimialalle tai yksityiseltä lohkolta julkiselle tai kolmannelle lohkolle ole itsestään selvää nyky-Suomessa kuten ei se ollut ongelmatonta viime vuosisadan puolenvälin Yhdysvalloissakaan. Innovaatioiden siirtämisessä toimialalta toiseen on aina vaarana toimialalogiikan väärä tulkinta, sekä todellisen kehittämistarpeen jääminen taka-alalle.¹⁷³ Näin ollen toimialaosaamiseksi liikkeenjohdon konsultoinnissa on katsottava myös riittävä herkkyys ymmärtää eri toimialojen erilaisuutta.

2.2. Konsultointi asiakasta auttavana yhteistyösuhteena

2.2.1. Konsultointiyhteistyösuhde

Konsultointi voidaan nähdä vuorovaikutuksessa tapahtuvaksi sosiaalisten artefaktien tuottamisprosessiksi. Konsultti ja asiakas kartoittavat ongelma-aiheeseen kuuluvaa kenttää yhdessä keskustellen siitä tarkastellen tosiseikkoja, tapahtumien historiaa, niihin liittyneitä tunteita ja ajatuksia sekä muuta tärkeältä tuntuvaa. Olennaista on, että analyysi tapahtuu kielen avulla. Konsultti ja asiakas työstävät yhdessä tämän kielellisen ja materiaalisen maailman osasia ja

¹⁷¹McKenna 2006, 80-110

¹⁷²Vartola 2004, 110

¹⁷³Ks. McKenna 2006, 80-110, Vartola 2004, 109-112

muuntavat niitä uusiksi sosiaalisiksi artefakteiksi. Tällä tavoin yhdessä tuotetut sosiaaliset artefaktit vaikuttavat siihen, miten he jatkossa toimivat.¹⁷⁴ Tämän toiminnan kautta mielelliset toiminnot muuttuvat ja saavat aikaan reaali maailmassa myös käyttäytymisen muutosta.

Konsultin keskeinen tehtävä on auttaa asiakasta saamaan aikaan käyttäytymisensä muutosta niiden mielellisten toimintojen muutoksen kautta, jotka saadaan aikaan konsultointiprosessissa. Tällöin ei ole tärkeintä se, toimitaanko jonkun tietyn menetelmän avulla vaan se, että muutosta toivottuun suuntaan tapahtuu.

Konsultin on siis oltava kielen ammattilainen siinä mielessä, että hänen on osattava käyttää asiakkaan elämänkenttään kuuluvia kulttuurisia ainesosia – sekä tosiasioita että etenkin kulttuurisia artefakteja – pyrkiessään kehittämään asiakkaalle hänen kanssaan yhteistyössä uusia ”elämänpolkuja”.¹⁷⁵ Tässä on linkki ja usein välttämätön yhteys asiakkaan maailman muuttamistarpeesta liikkeenjohdon konsultin sisällölliseen asiantuntemukseen: jos konsultti ei ymmärrä asiakkaan kieltä, ei auttamisprosessiakaan asiakkaan kannalta mielekkäällä tasolla synny. Esimerkiksi yrityksen strategiakonsultoinnin kannalta on välttämätöntä, että konsultti ymmärtää riittävästi yrityksen strategista horisonttia yleensä, ja lisäksi osaa käyttää kyseisen yrityksen sisällöllistä kieltä riittävässä määrin. Usein kyseessä on konsultin taholta nopea oppimistilanne, jossa hän perehtyy asiakkaan tuottamaan kielelliseen materiaaliin, keskustelee asiakkassysteemiin kuuluvien henkilöiden kanssa omaksuen heidän kielensä. Konsultointi kääntyy hedelmälliseksi siinä vaiheessa, kun konsultti osaa käyttää asiakkaan kieltä siinä määrin, että osaa tehdä sillä muotoiltuja kysymyksiä. Yksinkertaisen arkikielen käyttäminen konsultin taholta on prosessin alkuvaiheessa tärkeää sen vuoksi, että se antaa asiakkaalle tilan määritellä ne käsitteet, merkitykset ja muut artefaktit, joilla jatkossa toimitaan.

Asiantuntijakonsultti on käsitettävissä henkilöksi, joka ymmärtää asiakkaan ongelmiin liittyviä tosiasioita, ja sitä kautta myös näihin tosiasioihin liittyvää ammatillista kielenkäyttöä. Pelkkä sisällöllinen asiantuntemus ei kuitenkaan riitä asiakkaan koko elämänkentän kulttuurisen kirjjon ymmärtämiseen. Konsultti oppii aina uutta konsultointiprosessin aikana. Kestäessään pitempään asiantuntijakonsultointi lähestyy prosessikonsultointia, ja konsultin alkuvaiheessa erillisenä näyttäytynyt asiantuntemus sulautuu ainakin joltakin osin siihen kielenkäyttöön ja tapahtumien sarjaan, josta konsultointiprosessi muotoutuu. Jokainen konsultointiprosessi on siten tapahtumien ja kielellisten

¹⁷⁴ Ks. Peavy 2000, 29. Hän viittaa mm. Lev Vygotskiin (1987), jonka mukaan ihmiset käyttävät kieltä olemassa olevan inhimillisen materiaalisin kulttuurisen perinnön haltuunottamiseen. Kieli on Vygotskin mukaan ihmisen psykologinen työkalu tätä tehtävää varten.

¹⁷⁵ Ks. Peavy 2000, 29, lainausmerkit Peavyin

artefaktien muotoutumisen sarja, jonka kuluessa konsultin ulkopuolinen asiantuntemus vaikuttaa asiakkaan tapahtumiin ja siihen kieleen, jota se käyttää.

Konsultointiprosessissa sekä tosiasioiden tiedostaminen että kielellisesti ja viestinnällisesti välittyvät merkitykset muotoutuvat konsultin ja asiakkaan keskinäisessä vuorovaikutuksessa yhdeksi kokonaisuudeksi.¹⁷⁶ Syntyy yksi yhteinen viitekehys, jonka sekä asiakas että konsultti jakavat keskenään. Tämä viitekehys on ensisijaisesti asiakkaan omien artefaktien kokonaisuus, jossa myös konsultti toimii toimeksiantonsa ajan määritellyn roolinsa mukaisesti muotoillen sitä toiminnallaan ja viesteihinsä sisältyvillä merkityksillä. Tähän konsultin kvasi-itseenäiseen¹⁷⁷ panokseen asiakkaan maailmassa ja hänen/sen tulevaisuuden muotoutumisessa liittyy paljon eettisiä kysymyksiä, joita käsitellään luvussa 5.

Konsultoinnin vaikutus puhtaasti prosessuaalisesti, ilman sisällöllistä asiantuntemusta, perustuu siihen, että konsultti ja asiakas tekevät prosessin aikana yhdessä asioita, joiden suorittaminen mahdollistaa asiakkaan toimimisen vastedes tavoilla, joihin hän yksin toimiessaan ei pystyisi tai joihin hän ei todennäköisesti ryhtyisi.¹⁷⁸

Prosessikonsultoinnissa konsultin ja asiakkaan vuorovaikutus tuottaa käsiteltävien ongelmien ymmärtämistä vain vaillinaisesti. Harvoin - jos koskaan - päästään täydelliseen yksiselitteisyyteen. Prosessikonsultoinnin strategiana ovat ”valistuneet arvaukset”, joiden avulla yritetään vuorovaikutuksessa ratkaista, mitä tulisi tehdä tai miten ajatella mistäkin tilanteesta tai ongelmasta. Tavoitteena ei ole ennakoitavissa oleva lopputulos vaan kulttuurisesti mielekäs ymmärtäminen, jonka avulla päästään eteenpäin.¹⁷⁹

Liikkeenjohdon konsultointi lähtee organisaation ja erityisesti sen johdon tiedostamasta ulkopuolista apua koskevasta tarpeesta. Organisaation toiminnan kehittämiseen liittyvä konsultatiivinen apu voi olla monenlaista. Edgar H. Scheinin mukaan se jakautuu kolmeen eri muotoon tai malliin. Nämä ovat

- asiantuntijakonsultointi
- diagnostinen eli lääkäri-potilas -mallin konsultointi, ja
- prosessikonsultointi.

¹⁷⁶ Peavy 2000, 30

¹⁷⁷ *Konsultin asemaa tässä yhteydessä voidaan kutsua kvasi-itseenäiseksi, koska hän toimii sellaisessa ympäristössä, joka on asiakkaan omaa toimintakenttää, hänen/sen toiminnan kautta muotoutunut ja josta asiakas itsenäisesti päättää. Tämä itsenäisyys näkyy mm. siinä, että asiakas voi millä hetkellä tahansa lopettaa konsultin toimeksiannon. Konsultilla on kuitenkin kiistatta itsenäistä vaikutusvaltaa, joka perustuu mm. hänen asiantuntemukseensa, persoonaansa tms. sekä ennen kaikkea hänen ulkopuolisuuteensa ja siihen, että kaikki tietävät hänen olevan ulkopuolinen.*

¹⁷⁸ Peavy 2000, 30

¹⁷⁹ Peavy 2000, 34

Erottelussa kiinnittyy huomio asiakasta koskeviin oletuksiin, annettavan avun luonteeseen sekä konsultin rooliin.¹⁸⁰ Eri mallit eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan saman konsultaatioon liittyvän yhteistyösuhteen kuluessa voidaan käyttää kaikkia malleja. Markkinoilla konsultit yleensä profiloituvat siten, että jokin näistä konsultoinnin malleista korostuu, mutta etenkin liikkeenjohdon konsultoinnissa pitkäjänteinen konsulttityö ja toimeksiantojen menestyksellinen läpivienti edellyttää kaikkien mallien omaksumista ja hallintaa.

Yhteistyösuhteessa rakentuva konsultoinnin muoto määrää suuresti niitä ammatillisia ja eettisiä kysymyksiä, jotka konsultti kulloinkin toimeksiannossaan kohtaa. Ongelmana saattaa usein olla, että konsultoinnin laatua ei ole vaivauduttu tarkemmin miettimään ja siitä seuraa vaikeuksia. Esimerkiksi konsultointi on saattanut lähteä liikkeelle diagnostisena, mutta sen luonne onkin matkan varrella vaihtunut prosessikonsultatiiviseksi. Tällaisen konsultointipositiossa tapahtuneen muutoksen tai ”hyppäyksen” tiedostamatta jättäminen voi konsultoinnin onnistumisen kannalta olla kohtalokasta.

2.2.2. Asiantuntijakonsultointi

Asiantuntijakonsultoinnissa on kyse siitä, että ostaja – yleensä yksittäinen johtaja tai jokin ryhmä organisaatiossa – määrittelee tarpeen ja toteaa, että organisaatiolla ei ole voimavaroja eikä aikaa täyttää tuota tarvetta. Ostaja ottaa sen vuoksi yhteyttä konsulttiin, jotta tämä toimittaisi toivotun tiedon tai palvelun. Olennaista konsultoinnin lajin määrittelyn kannalta on, että ostaja tietää (tai olettaa tietävänsä) millaista tietoa tai palvelua hän hakee.¹⁸¹

Esimerkiksi johtaja saattaa haluta tietää, kuinka tietty kuluttajaryhmä ajattelee, tai kuinka tietty työntekijäryhmä kokee uuden henkilöstöpoliittisen linjauksen, tai mikä on työmoraalin taso tietyllä osastolla. Johtaja saattaa myös haluta tietää, kuinka muualla jokin asia on järjestetty tai haluta mitä tahansa muuta tietoa, jota hän olettaa konsultilla olevan. Tyypillisimmillään asiantuntijakonsultointi on esimerkiksi silloin, kun konsulttipalvelun ostaja tarvitsee yksittäisen tiedon voimassaolevasta lainsäädännöstä.

Liikkeenjohdon konsultointiin erityisesti asiantuntijakonsultointina ollaan usein tyytymättömiä eikä heidän suosituksiaan läheskään aina toimeenpanna. Tämän konsultointimallin onnistuneisuus riippuukin seuraavista seikoista:

1. Onko johtaja tai ryhmä määritellyt oikein oman tarpeensa?
2. Onko johtaja tai ryhmä kunnolla viestinyt nuo tarpeensa konsultille?

¹⁸⁰ Schein 1988, 3-11

¹⁸¹ Schein 1988, 5-6

3. Onko johtaja tai ryhmä pätevällä tavalla arvioinut konsultin kyvyn tuottaa kyseisen tiedon tai palvelun?
4. Onko johtaja tai ryhmä miettinyt loppuun asti ne seuraukset, joita konsultin toiminnasta tai hänen mahdollisten suositustensa noudattamisesta tai noudattamatta jättämisestä aiheutuu?¹⁸²

Asiantuntijakonsultointi tuntuu usein asiakkaasta helpoimmalta ratkaisulta ja saattaapa hänellä tai sillä joskus olla houkutusena palkata konsultti tekemään sellaisia ”likaisia” töitä, joita ei itse haluta tehdä. Tällöin jo toimeksiannon syntyvaiheessa on olemassa ja (huolellisesti katsottuna myös) havaittavissa monia aineksia, jotka ovat omiaan johtamaan konsultoinnin epäonnistumiseen. Konsultin ammattitaito on tällöin koetuksella. Konsultin ammattitaidosta on näet kiinni orastavan konsultointisuhteen keskeisimpien odotusten, niihin liittyvän suunnitelman ja tarvittavan kompetenssin arviointi. Haasteelliseksi tilanne muuttuu moraalil kannalta silloin, kun asiakas haluaa innokkaasti ostaa konsultointia ja konsultti puolestaan näkee tilanteessa sellaisia aineksia, jotka todennäköisesti johtavat ei-toivottuihin tuloksiin. Asiantuntijakonsultoinnin eettisiin kysymyksiin palataan luvussa 5.

2.2.3. Diagnostinen eli lääkäri-potilas -mallinen konsultointi

Toisen tyyppinen johtajien ja organisaatiossa toimivien ryhmien usein syntyvä tarve on pyytää jotakuta ulkopuolista tutkimaan, onko organisaatiossa tai jossakin sen osa-alueella parantamisen varaa tai sellaista, joka ansaitsisi erityistä huomiota. On saatettu tehdä havaintoja tai aistia epämääräisemmin, että kaikki ei ole kunnossa. Myynti on ehkä laskenut, asiakasvalituksia tullut, laatuongelmia ilmaantunut, ilmapiiri ollut kireä, eikä tiedetä mitä ongelmat ovat tarkemmin ja mikä niitä aiheuttaa. Tällöin niiden tiedostamiseen ja niiden syiden määrittelyyn eli ongelmien diagnostisoimiseen, kaivataan ulkopuolista konsulttia. Konsultti tulee organisaatioon selvittämään, mikä on vialla. Sitten hän lääkärin tavoin tekee toimenpidesuosituksia ongelmista pois pääsemiseksi.¹⁸³

Tämä konsultointimalli antaa konsultille paljon vaikutusvaltaa, koska hän sekä tunnistaa ongelman että määrittää siihen ratkaisukeinoja. Scheinin mielestä juuri nämä seikat vaikuttavat siihen, että tämä konsultointimalli erityisesti vetoaa konsultteihin. Toisaalta on helposti nähtävissä, että siihen liittyy monia vaikeuksia.

¹⁸² Schein 1988, 6

¹⁸³ Schein 1988, 7

Ei ole esimerkiksi mitenkään selvää, että konsultti saa organisaatiosta irti sen tiedon, jota hän analyysiinsä tarvitsee. Ihmiset saattavat olla vastahakoisia vastaamaan konsultin kysymyksiin, tai he saattavat jopa tietoisesti tai epätietoisesti ohjata konsulttia harhaan. Hyvässäkin tapauksessa organisaatiossa toimivat konsultin informantit pyrkivät ohjaamaan konsulttia omalta kannaltaan toivottaviin johtopäätöksiin tai liioittelemaan niitä ongelmia, joita he itse ovat havainneet. Konsultin on yleensä konsultointitoimeksiannon puitteissa vaikea saada luotettavaa kuvaa siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu.¹⁸⁴ Tätä ei kuitenkaan sinänsä voi mainita tämän konsultointimallin heikkoudeksi, kuten Schein näyttää tekevän. Konsultin tutkimuksellinen ja substantiaalinen ammattitaito, sekä kulloinkin käytettyjen menetelmien ominaispiirteet näet vaikuttavat siihen, kuinka luotettava kuva tarkasteltavista asioista syntyy. Nykyaikana voidaan olettaa, että useimmat asiakkaat tiedostavat tämän tekijän ja ottavat sen huomioon arvioidessaan konsultin johtopäätöksiä.

Mm. erilaiset työilmapiiriselvitykset, työorganisaatioihin kohdistuvat selvitykset ja ulkopuoliset arvioinnit ovat esimerkkejä diagnostisen mallin suosiosta. Niiden tärkeä ansio on siinä, että niissä ulkopuolinen osallistuu työyhteisön sisäiseen keskusteluun omasta näkökulmastaan, joka saattaakin usein olla päätarkoitus. Valistunut asiakas arvioi konsultin suosituksia kriittisesti ja vain yhtenä mahdollisuutena. Toisaalta on vaara, että konsultin suosituksia aletaan käyttää tietoisesti organisaation sisäiseen valtataisteluun tai johonkin muuhun arveluttavaan tarkoitukseen. Usein niiden käyttöä ei suunnitella tarpeeksi.¹⁸⁵ Tällöin konsultin toimintaa voidaan seuraamuseettisesti arvioida varsin kärkevästi.

Diagnostisen lääkäri-potilasmallin konsultoinnin onnistuneisuus riippuu Scheinin mukaan seuraavista seikoista:

1. Onko konsultoinnin ostaja määritellyt oikein sen organisaation osa-alueen, joka on ”sairas” tai jonka kehittämistarpeita analysoidaan?
2. Antaako konsultointitoimeksiantoon liittyvän analyysin kohde oikeata ja pätevää tietoa konsultille?
3. Hyväksyykö ja uskooko yhtäältä analyysin kohde ja toisaalta konsultoinnin ostaja konsultin tekemän diagnoosin eli ongelmanmäärittelyn?
4. Ryhtyykö asiakas niihin toimenpiteisiin, joita konsultti suosittelee?

On ilmeistä, että Scheinin mainitsemat kaksi viimeistä onnistuneisuuden ehtoa (3 ja 4) riippuvat paljolti konsultointitoimeksiannon statuksesta ja ennen kaikkea siitä, kuka on konsultoinnin ostaja tai tilaaja. Jos tämä on ulkopuolinen

¹⁸⁴ Schein 1988, 7-8

¹⁸⁵ Ks. esim. Järvinen 2000, 23-26

taho, esimerkiksi organisaation rahoittaja (Suomessa esim. EU:n kehitysrahoja ohjaava taho, KELA, ministeriö, RAY tai vastaava), on konsultin johtopäätöksillä ja suosituksilla suuri merkitys. Näin on käynyt esimerkiksi ammattikorkeakouluja arvioitaessa, jolloin ulkopuolisten arvioijien laatiman raportin johtopäätökset ja kehittämissuosituksset ovat määrittäneet arvioinnin kohteena olevan ammattikorkeakoulun strategiaa vuosiksi eteenpäin. Mikäli taas organisaatio itse toimii konsultointitoimeksiannon tilaajana ja ostaa sen ”omaan käyttöön”, suhtaudutaan konsulttien johtopäätöksiin ja suosituksiin luonnollisesti useimmiten vain suuntaa-antavina tai vain kehittämistyöhön virikettä tuovina ajatuksina.

2.2.4. Prosessikonsultointi

Prosessikonsultoinnin tärkein lähtökohtaolettamus verrattuna diagnostiseen konsultointiin on, että asiakkaan täytyy itse oppia näkemään ongelma osallistumalla aktiivisesti diagnostiseen prosessiin ja olla aktiivisesti mukana parannustoimenpiteitä haettaessa ja määriteltäessä. Konsultti voi prosessikonsultoinnissakin näytellä tärkeää roolia terävöittämällä diagnoosia ja hän voi kenties myös ehdottaa sellaisia toimenpiteitä, joita asiakkaalle ei ole tullut mieleen. Mutta prosessikonsultoinnissa konsultin tehtävänä on aina rohkaista asiakasta päättämään mihin toimenpiteisiin ryhtyä. Tällöin konsultti osaltaan opettaa asiakasta analysoimaan ja tekemään muutoksia itse, jolloin myös ongelmat ratkeavat pysyvämmiin ja asiakas kykenee paremmin ratkomaan vastaavia ongelmia jatkossa itsenäisesti.¹⁸⁶

Prosessikonsultoinnissa konsultin erityisenä huolenaiheena on huolehtia siitä, että hän ei ota määriteltäväkseen tai ratkaistavakseen asiakkaan ongelmaa yksin, vaikka asiakas sitä toivoisikin. Prosessikonsultointi voi alkaa samalla tavoin kuin asiantuntija- ja diagnostisoiva konsultointikin, asiakkaan aloitteesta. Ero tulee siinä, kuinka konsultti rakentaa yhteistyösuhteen ja vastaa asiakkaan kysymyksiin tai toimeksiantoihin. Prosessikonsultatiivinen ote siis korostaa konsultin velvollisuutta kaikissa yhteyksissä muistuttaa siitä, että asiakas määrittelee ja ratkaisee omat ongelmansa ja konsultti voi vain toimia auttajana.¹⁸⁷

Schein mainitsee prosessikonsultointia koskevan filosofian tai mallin tärkeimmiksi lähtökohtaolettamuksiksi seuraavat:

¹⁸⁶ Schein 1988, 9

¹⁸⁷ Schein 1987, 29-30

1. Asiakkaat eivät usein tiedä, missä on vika, ja siksi he tarvitsevat erikoisapua sen määrittelyyn, mitä ongelmat todellisuudessa ovat.
2. Asiakkaat eivät usein tiedä, millaista apua konsultit voivat antaa heille; sen vuoksi he tarvitsevat apua siihen, millaista apua etsiä.
3. Useimmilla asiakkailla on rakentava pyrkimys kehittää asioita, mutta he tarvitsevat apua niiden asioiden tunnistamiseen, joita pitäisi kehittää ja miten niitä pitäisi kehittää.
4. Useimmat organisaatiot kykenevät suurempaan tehokkuuteen, jos ne oppivat määrittämään ja johtamaan omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Mikään organisaatiomuoto ei ole täydellinen ja kaikissa organisaatioissa on heikkouksia, joiden korvaamiseen on löydettävä keinoja.
5. Konsultti ei todennäköisesti kykene – ilman raskasta ja aikaa vievää tutkimusta tai osallistumista asiakasorganisaation toimintaan – oppimaan tarpeeksi organisaatiosta voidakseen ehdottaa luotettavia toiminnan muutoksia. Jos siis muutoksia ei työstetä yhdessä asiakkaan kanssa, muutostoimenpiteet ovat todennäköisesti vääriä, tai niitä vastustetaan koska ne tulevat ulkopuoliselta.¹⁸⁸
6. Mikäli asiakas ei opi itse näkemään oman toimintansa kannalta relevanttia ongelmaa ja ajattelee sitä vain konsultin antamien ratkaisuehdotusten kautta, hän ei ole halukas toimeenpanemaan ratkaisua eikä myöskään opi miten tuollaisia ongelmia käsitellään. Prosessikonsultti voi tarjota vaihtoehtoja, mutta niitä koskevan ratkaisun pitää aina säilyä asiakkaan käsissä. Asiakas siis ”omistaa” ongelman. Vaikka konsultti tuntisi, että hän tietää tarkasti ongelman laadun ja mitä sille pitäisi tehdä, on hänen syytä ainakin yhteistyön alkuvaiheessa olla pidättyväinen diagnostisten ja ratkaisuehdotuksia koskevien ideoidensa julkituomisessa.¹⁸⁹
7. Prosessikonsultoinnin perustavaa laatua oleva tehtävä on viljellä ja levittää asiakkaan piirissä organisaatioissa ilmenevien ongelmien diagnostisointi- ja parantamistaitoja sillä tavoin, että konsultoinnin jälkeen asiakas on entistä kykenevämpi jatkamaan omillaan organisaation parantamista.¹⁹⁰

¹⁸⁸ Schein 1988, 10-11

¹⁸⁹ Mt., 11; Schein 1987, 30; Järvinen 1997, 40

¹⁹⁰ Schein 1988, 11

Nämä lähtökohdat antavat aiheita monenlaisille lisätarkennuksille ja oikeastaan kokonaiselle prosessikonsultatiivisen ammattiotteen määrittelylle, jonka Schein tekee kahdessa aiheita koskevassa teoksessaan. Prosessikonsultoinnin hän määrittelee seuraavasti:¹⁹¹

Prosessikonsultointi on joukko sellaisia konsultin suorittamia toimintoja, jotka helpottavat - pyrkimyksenä tilanteen paraneminen asiakkaan määrittämällä tavalla - asiakasta havaitsemaan ja ymmärtämään tämän toimintaympäristöön sijoittuvia prosessitapahtumia ja toimimaan niissä.

Prosessikonsultti pyrkii antamaan asiakkaalle käsityksen siitä mitä on tapahtumassa hänen tai sen (jos välittömänä asiakkaana on ryhmä) ympärillä, hänessä/siinä itsessään sekä hänen/sen ja ympäristön välillä. Tämän käsityksen pohjalta konsultti sitten auttaa asiakasta miettimään, mitä hänen kulloinkin pitäisi tehdä. Ytimeltään tämä konsultointimalli kuitenkin pyrkii siihen, että asiakas pysyy konsulttiin nähden aloitteellisena sekä diagnoosissa että parannustoimenpiteiden määrittelyssä. Prosessikonsultaation yksi epäonnistumisen merkki onkin se, että asiakas tulee konsultista riippuvaiseksi.¹⁹²

Prosessikonsultointi nojaa oletukseen, että organisaatioissa ilmenevät ongelmat ovat pohjimmiltaan aina sidoksissa inhimilliseen vuorovaikutukseen, ja siis ihmisten keskinäisiin vuorovaikutus-, muutos- ja kasvuprosesseihin. Koska organisaatiot ovat aina tiettyjen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen sitoutuneiden ihmisten verkostoja, tällaisten prosessien ymmärtäminen ja niiden kehittäminen on olennaisen tärkeitä kaikissa organisaatioiden ja niiden toiminnan parantamisessa.¹⁹³

Prosessikonsultoinnin kohteena Scheinin mukaan ovat ainakin seuraavat tärkeät inhimilliset vuorovaikutusprosessit organisaatioissa:

1. Kommunikaatioprosessit eli kaikki miten ihmiset viestivät keskenään.
2. Ryhmien rakentamiseen ja ylläpitoon liittyvät prosessit.
3. Ongelmanratkaisu- ja päätöksentekoprosessit.
4. Ryhmien kasvuun ja kehitykseen liittyvät normatiiviset ja kulttuuriset prosessit.
5. Ihmisten väliset vaikutusvaltaan ja johtamiseen liittyvät prosessit.
6. Arviointi- ja palauteprosessit.
7. Ryhmien väliset prosessit.¹⁹⁴

¹⁹¹ Schein 1988, 11

¹⁹² Schein 1988, 11

¹⁹³ Schein 1988, 12

¹⁹⁴ Schein 1988, 19-114

Lisäksi Schein mainitsee prosessikonsultin näkevän liikkeenjohdon työtä havainnoidessaan lukuisia muitakin prosesseja, kuten esimerkiksi sen miten budjetoinnissa ja taloushallinnossa tehdyt päätökset vaikuttavat luottamuksen kokemiseen organisaatiossa työskentelevät henkilöiden keskuudessa. Myös suunnitteluprosesseihin liittyvät käytännöt paljastavat erilaisia lähtökohtaolehtamuksia, joita niiden laatijoilla on. Sitä kautta ne voivat vaikuttaa pitkällä tähtäyksellä yllättävälläkin tavalla. Vielä Schein mainitsee urasuunnittelun sekä rekrytointi- ja työhönsijoittelupolitiikan prosesseina, jotka vaikuttavat siihen miten ihmiset tuntevat, suhtautuvat toisiinsa ja tekevät työnsä.¹⁹⁵

Scheinin prosessin määritelmä ja esimerkkiprosessien luettelo tässä, alun perin v. 1969 kirjoitetussa teoksessa on hiukan epäselvä ja puutteellinen. Hän ei määrittele prosessia tarkasti, vaan asettaa sen jonkinlaiseksi vastakohtaksi rakenteen käsitteelle organisaatioteorian historiassa. Koska organisaatiossa työn tekevät ihmiset, he myös laittavat oman persoonallisuutensa työn tekemiseen. Jokaisella on tyylinsä ja oma henkilökohtainen tapansa pitää yhteyttä toisiin ihmisiin. Juuri nämä toisiin suuntautuvat vuorovaikutusprosessit vaikuttavat tärkeällä tavalla tuloksiin ja sen vuoksi ne ansaitsevat erillisen huomion organisaatioiden kehittämisessä.¹⁹⁶ Schein siis näyttää tarkoittavan prosesseilla juuri sosiaalisia vuorovaikutusprosesseja, jotka ns. ihmissuhteiden koulukunta nosti esiin. Hän kuitenkin lisää, että paradoksaalisesti jotkin vuorovaikutusprosessit tapahtuvat niin säännönmukaisesti, että niistä muodostuu osa rakennetta. Tällöin rakenteen ja prosessin välinen vastakohtaisuus prosessin käsitteen määrittelyperustana ei toimitakaan.

Sen vuoksi hän tarkentaa, että organisaatioissa on kahdenlaisia rakenteita:

- a) virallisesti määritelty organisaatorakenne asemineen ja rooleineen, sekä
- b) virallisesti määrittelemätön, havaittujen ihmisten käyttäytymiseen liittyvien säännönmukaisuuksien kautta hahmottuva rakenne.

Prosessikonsultin ominta aluetta ja siis prosessikonsultoinnin kohteena ovat jälkimmäiseen rakenteeseen kuuluvat, vuorovaikutuksessa rakentuneet prosessit.¹⁹⁷

Myöhemmässä teoksessaan Schein täsmentää, että rakenteen käsite on prosessin käsitteen laajentuma, koska rakenteessa viitataan niihin prosesseihin jotka ovat pysyväisluonteisia, toistuvia ja ihmisten ”rakenteiksi” määrittelemiä.¹⁹⁸ Prosessikonsultoinnin kohde siis tarkentuu käsittämään sellaisia vuorovaikutusprosesseja, joita ei ole ainakaan toistaiseksi tiedostettu tai

¹⁹⁵ Schein 1988, 114

¹⁹⁶ Schein 1988, 16-17

¹⁹⁷ Schein 1988, 17

¹⁹⁸ Schein 1987, 43

virallisesti määritelty. Asiasta riippuen juuri prosessikonsultointi voi olla yksi tekijä, jonka kautta organisaatio oppii tietyn prosessin tiedostamaan ja ehkäpä myös virallisesti määrittelemään. Samalla on ilmeistä, että suuri osa näistä prosesseista on sellaisia, että niitä ei ole tarpeen erikseen hahmottaa osaksi organisaation tai ryhmän rakenteita.

Schein siis näyttää määrittävän prosessikonsultoinnin kohteeksi sellaiset organisaatioissa tapahtuvat vuorovaikutusprosessit, jotka uudistavat ja uusintavat merkityksiä. Vasta näiden prosessien havainnoinnin ja niihin liittyvien väliintulojen kautta voidaan todella ymmärtää organisaatioita inhimillisinä vuorovaikutusverkkoina ja vaikuttaa niiden toimintaan. Erilaiset virallisesti määritellyt tehtävät, vastuut, roolit, työnjakorakenteet, tuotanto- ja liiketoimintaprosessit antavat puitteet ja asiasisällön vuorovaikutusprosesseille.

Vuonna 1987 julkaistussa ”Process Consultation” -kirjan jatko-osassa Schein itsekin toteaa, että aiemmin määritelty prosessin käsite ja sisältö kaipaava tarkennusta ja lisäyksiä.¹⁹⁹ Tuolloin hän luettelee lisää sellaisia tyypillisiä inhimillisiä vuorovaikutusprosesseja, jotka ovat prosessikonsultoinnin kohteena. Näitä ovat

8. Psykyksen sisäiset prosessit.
9. Vuorovaikutusta ohjaavat kulttuuriset säännöt.
10. Muutoksen käynnistäminen ja muutoksen johtaminen.²⁰⁰

On siis huomattava, että prosessin käsite prosessikonsultoinnissa on käyttäytymistieteellinen²⁰¹, ei teknis- tai liiketaloustieteellinen. Prosessilla tarkoitetaan inhimillisiä yksilö- ja ryhmätason vuorovaikutusprosesseja, jotka organisaation rakenteissa ja verkostoissa voivat olla hyvinkin monimutkaisia. Inhimillisten prosessien asiasisältö määräytyy kulloinkin organisaatiossa käsiteltävien asioiden mukaan, mutta prosessikonsultoinnin kohteena oleva dynamiikka on kuitenkin aina inhimilliseen vuorovaikutukseen, oppimiseen, muutokseen ja kasvuun liittyvää. Näissä aikaansaadun muutoksen kautta myös itse asioiden merkitys ja niihin liittyvät ratkaisut muuttuvat. Mainittu prosessin käsite on pidettävä erillään siitä prosessin käsitteestä, jolla viitataan täsmällisesti määriteltyihin organisaatiossa toteutettaviin liiketoiminta- tai tuotantoprosesseihin.²⁰² Nämä ovat Scheinille tuota virallista rakennetta, joka ei ole prosessikonsultoinnin ydinkohde. Inhimilliset vuorovaikutusprosessit saattavat ajan myötä ja juuri konsultoinnin tuloksena tulla määriteltyiksi

¹⁹⁹ Schein 1988, 61

²⁰⁰ Schein 1988, 61-114

²⁰¹ Schein itse liittää ajattelumallin juuret sosiaalipsykologiaan, sosiologiaan ja antropologiaan. Schein 1988., 19

²⁰² Tosin Miettinen (1999) käsitellessään sekä prosessikonsultointia että liiketoimintaprosesseja ei tee prosessin käsitteeseen vastaavaa eroa.

viralliseksi rakenteeksi, mutta useimmiten vuorovaikutus on ainutkertaisemmin muotoutuvaa, vaikkakin tiettyjä lainalaisuuksia noudattavaa.

Miettinen on laatinut organisaatioiden erilaisista prosesseista yhteenvedon (Taulukko 3). Sen avulla tarkentuu prosessikonsultoinnin kohde vielä lisää. Voidaan havaita, että prosessikonsultointi kohdistuu organisaation työprosessien kannalta relevantteihin ja asiaan vaikuttaviin käyttäytymis- ja muutosprosesseihin.

Taulukko 3. *Organisatoriset prosessit*²⁰³

	Työprosessit	Käyttäytymisprosessit	Muutosprosessit
Määritelmä	Syötteen tuotoksiksi muuntavat peräkkäiset toiminnot	Laajasti jaetut käyttäytymismallit sekä toiminta- ja vuorovaikutustavat	Ajassa esiintyvät peräkkäiset tapahtumat
Merkitys ja tehtävä	Organisaation työn toteuttaminen	Muotoilla tapaa, jolla työtä johdetaan vaikuttamalla siihen, miten yksilöt ja ryhmät käyttäytyvät	Muuttaa organisaation järjestelmää, luonnetta ja identiteettiä
Tärkeimmät kategoriat	Operationaaliset ja hallinnolliset	Yksilölliset ja yksilöiden väliset	Autonomiset ja johdetut, inkrementalistiset ja vallankumoukselliset
Esimerkkejä	Tuotekehittäminen, tilausten hoitaminen, strateginen suunnittelu	Päätöksenteko, kommunikaatio, organisaation oppiminen	Luominen, kasvu, transformatiivinen muutos, taantuminen

Prosessikonsultoinnin tärkein ero yhtäältä asiantuntijakonsultointiin ja toisaalta diagnostiseen konsultointiin on siinä, että konsultin asiantuntemus perustuu hänen kykyynsä auttaa asiakasta ongelmanmäärittelyssä ja hänen tilanteeseensa ja tarpeisiinsa liittyvien parannustoimenpiteiden löytämisessä, sekä toisaalta yhteistyösuhteen rakentamisessa sellaiseksi, että annettu apu on relevanttia suhteessa asiakkaan tarpeisiin. Konsultin on siis kyettävä

²⁰³ Miettinen 1999, 45

ammattitaidolla luomaan sellaiset olosuhteet, että hän kykenee auttamaan asiakasta ja rakentamaan auttavan yhteistyösuhteen.²⁰⁴

Sekä ammattitaidon että ammatinetiikan kannalta on tärkeä havaita, että prosessikonsultointi ei edellytä kulloinkin käsiteltävänä olevan asiasubstanssin hallintaa, vaan konsultin asiantuntemus suuntautuu ongelman määrittelyyn ja ratkaisuvaihtoehtojen löytämiseen sekä inhimillistä vuorovaikutusprosessia koskevien interventioiden tekemiseen. Konsultti saattaa olla käsiteltävän asiasubstanssin tuntija, mutta tämä ei ole välttämätöntä. Mikäli konsultaation aikana ilmenee, että markkinointiin, talouteen, liikkeenjohdon tai organisaation toimialan vaatimaan muuhun erityisosaamiseen on tarvetta, konsultin tehtävänä on auttaa asiakasta löytämään asiantuntija tähän tarkoitukseen.²⁰⁵

Prosessikonsultaatiossa on kyse asiakkaan ohjaamisesta itseanalyysiin ja tiedostettujen ongelmien ratkaisuvaihtoehtojen löytämiseen. Täysi ymmärrys ongelmista saavutetaan vasta, kun piilossa olevat ja mahdollisesti tiedostamattomat elementit nostetaan tietoisiksi, ja kun asiakas tuntee olonsa niin turvalliseksi yhteistyösuhteessa, että voi paljastaa mitä organisaatiossa todella on tapahtumassa.²⁰⁶ Tämän vuoksi juuri konsultin ja asiakkaan keskinäisen yhteistyösuhteen rakentaminen ja sen ylläpito on tärkeä ammattitaidon osa-alue.

Prosessikonsultoinnissa interventiot eli väliintulot ovat keskeisin osa auttavaa käytäntöä. Kuitenkaan interventiota ei voi käytännössä erottaa ongelman ja sen ratkaisuvaihtoehtojen määrittelystä (diagnosista). Konsultti tekee interventioita tekemällä kysymyksiä ja nostamalla esiin keskustelun aiheita, mutta jo hänen läsnäolonsa tilanteessa on sinänsä merkittävä interventio. Prosessikonsultointi nojaa kuitenkin ennen kaikkea sosiaalisen intervention teoriaan, eikä niinkään diagnostiseen teoriaan.²⁰⁷ Sosiaalisen intervention teoria mallintaa sisällöltään ja tyyliältään erilaisten interventioiden vaikutuksia inhimilliseen vuorovaikutukseen, kun taas diagnostinen teoria mallintaa diagnosoimisen substanssiin sidoksissa olevan tieteellisen, opillisen ja metodisen pätevyyden ehtoja.

Prosessikonsultatiivinen osaaminen on siis taitoa tehdä sosiaalisia interventioita eli väliintuloja, jotka voivat olla mm. kysymyksiä, keskustelun avauksia, palautteen antamista, kuuntelua ja yleensäkin aktiivista läsnäoloa asiakkaan kanssa. Interventiot on osattava tehdä siten, että asiakas saa konsultointiyhteistyösuhteesta sen, mitä hän tarvitsee ongelmiensa määrittämiseksi ja ratkaisuvaihtoehtojen löytämiseksi sekä toivottuun tulokseen pyrkivän toiminnan käynnistämiseksi tai vauhdittamiseksi. Yhteistyösuhteen

²⁰⁴ Miettinen 1999, 10; Schein 1987, 30-31; Järvinen 1997, 40

²⁰⁵ Schein 1987, 31

²⁰⁶ Schein 1990, 267; Järvinen 1997, 40

²⁰⁷ Schein 1987, 31

rakentumisessa ja ylläpidossa konsultilla on päävastuu, kun taas itse ratkaisujen teosta vastuun kantaa asiakas.

Scheinin prosessikonsultaation käsitteeseen nojaten Pekka Järvinen määrittelee seuraavat prosessikonsultoinnin kriteerit, joiden avulla se voidaan hänen mukaansa tunnistaa:²⁰⁸

1. Konsultaatio käynnistyy asiakkaan yhteydenoton pohjalta. Konsultaation käynnistyminen perustuu asiakkaan tarpeeseen, ei konsultin. Tämä kriteeri tukee sitä prosessikonsultaation keskeistä ajatusta, että asiakas ”omistaa” ongelmansa konsultaation alusta sen loppuun asti.
2. Asiakkaan ja konsultin roolit sekä tehtävät on sovittu. Yhteistyösuhteen rakentamisessa tämä on tärkeää, jotta odotuksiin liittyviltä väärinymmärryksiltä voidaan välttyä. Konsultin tehtävänä yhteistyösuhteessa on auttaa asiakasta määrittämään, ymmärtämään ja ratkaisemaan ongelmia tavalla, jonka kautta asiakas oppii hallitsemaan omaa toimintaansa entistä paremmin.
3. Konsultin ja asiakkaan avoin ja luottamuksellinen yhteistyö korostuu.
4. Konsultin asiakkaana on koko organisaatio. Prosessikonsultti pyrkii rakentamaan avointa yhteistyötä ja luottamusta organisaatiossa niin, ettei hän työskentele kenenkään yksittäisen henkilön tai ryhmän puolesta. Konsultin näkökulma organisaatioon on systeeminen.
5. Konsultin rooli on interventiivinen, eli se perustuu väliintuloihin. Prosessikonsultti ei puutu asiasisältöihin vaan erilaisiin organisaation sisäisiin vuorovaikutus-, kommunikaatio-, ryhmä- ja muihin sosiaalisiin prosesseihin aina kun se on mahdollista ja mielekästä. Tätä Järvisen kriteeriä on selvennettävä siten, että asiasisällöt toki ovat jatkuvasti läsnä ja prosessikonsultti käyttää interventioissaan eräänlaista järkevämmän ammattilaisen harkintaa silloin, kun hänellä ei ole asiaan liittyvää substanssiosaamista. Esimerkiksi ryhmässä havaittua erimielisyyttä koskevan intervention tekeminen, edellyttää luonnollisesti sen seikan havainnoimista, että kaksi ihmistä ovat jostakin asiasisällöstä eri mieltä. Joskus tällaisen erimielisyyden havaitseminen edellyttää asiasisältöjen syvempää ymmärtämistä. Tällöin sisältöön liittyvä asiantuntemus tukee tarkempaa prosessikonsultointia. Näin ollen Järvisen kriteeri ei tarkoita pidättäytymistä asiasisällöistä vaan pikemminkin konsultin olennaisen panoksen suuntaamista sosiaalisissa prosesseissa ilmeneviin seikkoihin sillä asiasisältöjen ymmärtämisen tasolla, jolla konsultti kulloinkin toimii.

²⁰⁸ Järvinen 1997, 52-53

6. Konsultointisuhteesta tehty muodollinen sopimus tukee prosessikonsultatiivista otetta. Virallisen sopimuksen täytyy mahdollistaa konsultin työskentely tämän mallin mukaisesti.

Järvinen mainitsee prosessikonsultoinnin kriteeriksi myös sen, että konsultoinnin tulisi tapahtua pääosin asiakkaan normaaleissa työtilanteissa. Scheinin monet esimerkit ja omat kokemukset antavat ehkä aihetta tällaiseen tulkintaan, mutta erityiseksi prosessikonsultoinnin kriteeriksi sitä ei tule nostaa. Konsultointiin liittyvä yhteistyösuhde on aina erikseen sovittujen tapaamisten sarja, joista jotkin kyllä voivat sijoittua arkisen työn lomaan, mutta erikseen sovittavia konsultaatioitakin toki tarvitaan. Eri asia on, että konsultaatioiden erottamista liian kauaksi arkisista työtilanteista ja työnteon kannalta tärkeäksi koetuista aiheista tulee luonnollisesti varoa, jottei konsultaatiosta tule itsetarkoitus tai jotakin muuta tarkoitusta palvelevaa rituaalista toimintaa.

Prosessikonsultoinnin kahteen aiemmin mainittuun konsultointimalliin tuoma lisä on usein juuri organisaation ei-rationaalisen puolen ymmärtäminen. Irrationaalisilla ja tiedostamattomilla prosesseilla on suuri merkitys organisaation ja toimintaverkkojen toiminnassa. Rationaalisemmat asiantuntija- ja diagnostisen konsultoinnin mallit eivät toimi käytännössä riittävän hyvin tai ”puhtaina”, eivätkä samassa määrin tuota pysyviä, pitkäaikaisia muutoksia organisaation toimintaan.²⁰⁹

2.2.5. Liikkeenjohdon konsultointi luovana interventioiden tai tarjoumien tuottamisena (tarjoumakonsultointi)

Kuten edellä todettiin, siirtymät konsultatiivisen yhteistyösuhteen kuluessa konsultaatiomallista toiseen ovat mahdollisia ja yleisiä. Paikat, joissa asiantuntijakonsultoinnista siirrytään diagnostiseen konsultointiin tai prosessikonsultointiin tai päinvastoin ovat konsulttien arkipäivää.

Tällaisiin siirtymiin tai hyppäyksiin liittyy monia ammatillisia ja moraalisia kysymyksiä. Yhteistyösuhteen siirtyessä uuteen malliin muuttuu myös konsultin rooli. Asiantuntijasta tulee diagnosoitsin tekijä tai vuorovaikutusprosessin havainnoija ja ohjaaja. Prosessikonsultilta saatetaan pyytää diagnoosia tai asiantuntijamielipidettä. Luvussa 5 analysoidaan eräitä tilanteita, joissa hyppäys toiseen konsultointimalliin tai -muotoon aiheuttaa erityistä huomion tarvetta moraalin kannalta.

Konsultointimuodot voivat myös mennä limittäin. Samalla kun asiantuntijakonsultti tekee työtään, hän voi osallistua prosessikonsulttina

²⁰⁹ *Miettinen 1999, 43*

vaikkapa johtoryhmän työskentelyyn ja tehdä prosessikonsultatiivisia interventioita. Voipa hän samassa yhteydessä lausua oman diagnostisen käsityksensä niistä ongelmista, joita organisaatiolla on ja siten toimia kolmannenkin konsultointimallin mukaisesti. Yleensäkin prosessikonsultointi voidaan ymmärtää asiantuntija- ja diagnostista konsultointia täydentävänä konsultatiivisena otteena, jolla asiakas saadaan sitoutumaan ja ”omistamaan” ongelma entistä paremmin.²¹⁰ Tällaiseen limittäiseen konsultaatiomuotojen yhteiskäyttöön vaikuttaa mm. yhteistyösuhdetta ohjaava sopimus, asiakkaan konsulttiin kohdistuvien odotusten luonne sekä konsultin roolitietoisuus.

Konsultointimuotojen keskinäistä sekoittuneisuutta ovat omiaan lisäämään myös ne ponnistelut, joita liikkeenjohdon konsultit tekevät markkinoidessaan konsultaatiota. Tästä ilmiöstä ovat merkinä mm. usein tuotemerkeinkin suojatut erilaiset konsultointituotteet, joiden myynti on kovasti kasvanut viimeisinä vuosikymmeninä. Onko konsultointituotetta – vaikkapa tiettyyn johtamisen ”ismiin” liittyvää koulutuspakettia – pidettävä sellaisena asiantuntemuspakettina, että sen puitteissa tapahtuva konsultointi on luonteeltaan puhtaasti asiantuntijakonsultaatiota? Konsultointituotteiden tärkein, kaupallinen tarkoitus lienee houkutellessa asiakkaat ymmärtämään, että he tarvitsevat asianomaista koulutusta tai konsultaatiota. Kun tähän liittyvän markkinointikontaktin jälkeen asiakas kysyy konsultaatiota, hän ilmeisestikin kysyy juuri asiantuntijakonsultaatiota. Asianomaista konsultaatiota tai koulutusta myyvällä konsultilla mitä ilmeisimmin on sellaista asiantuntemusta, jota tuon markkinoinnin kautta syntyneen tarpeen täyttäminen edellyttää.

On kuitenkin selvää, että tällä tavoin syntynyt konsultointitarve edellyttää useimmiten tarkennuksia ja konsultointituotteen ”räätälöintiä”. Räättälöintikin lienee vielä pääosiltaan asiantuntijakonsultointia, mikäli siinä pysytään konsulttien tarjoaman palvelun tarkemmassa määrittämisessä. Mutta räätälöinnissä lähestytään prosessikonsultointia, koska tuolloin konsultti joutuu tekemään sellaisia interventioita, joiden kautta hän panee asiakkaan määrittämään tarkemmin omia ongelmiaan ja niihin hakemiaan ratkaisuja. Saattaa käydä niinkin, että itse konsultointituote jää myymättä, mutta asiakas on myyntineuvottelujen aikana saanut määritetyksi ongelmaansa tarkemmin tietäen jatkossa tarkemmin, mitä apua hän tarvitsee. Konsulttiprofession ja asiakkaan edun kannalta on ammatineettisesti arveluttavaa, mikäli asiakkaan ja konsultin tällä tavoin muotoutunut ja päättynyt yhteistyösuhde näyttäytyy molemmille osapuolille jälkikäteen vain konsultoinnin myyntinä, eikä toteutuneena konsultointina. Jatkossa tullaan näet siihen, että hyveelliseen konsultointiin liittyy konsultoinnin riittävän jäsentynyt ymmärtäminen osana ammattikäytäntöä. Näyttää siltä, että eri konsultointimuodot edellyttävät konsultilta siis paitsi joustavaa ammatillista roolikäyttäytymistä myös niiden ymmärtämistä sekä konsultin ammattityöstä että asiakassuhteesta käsin aina kokonaisuudeksi, joka ei

²¹⁰ *Miettinen 1997, 43*

ole pirstottavissa yksittäisiksi konsultointiepisodeiksi, joissa kussakin vain käytetään tiettyä konsultointilähestymistapaa tai -tekniikkaa.

Konsultointi on luonteeltaan vähitellen kehkeytyvä prosessi. Ensimmäisestä yhteydenotosta lähtien asiakas lähtee ikään kuin matkalle, jonka tavoitteena on saavuttaa jollakin tavoin erilainen asiain tila. Konsultointi on välitila, joka tarjoaa asiakkaalle mahdollisuuden liikkumiseen. Prosessikonsultoinnin korostamien *interventioiden* sijasta konsultin toimenpiteitä voidaan pitää myös *tarjoumina*, jotka avaavat asiakkaalle mahdollisuuksia tehdä jotakin niille asioille, joiden vuoksi hän konsultaatiota on pyytänyt ja joita konsultaatioyhteistyössä nousee esille.²¹¹ Tarjoumia syntyy kaikesta mitä konsultti tekee: hänen yhteydenotoistaan, läsnäolostaan, muistioistaan, suunnitelmistaan, kommenteistaan, mutta myös mahdollisuudesta käyttää häntä tarvittaessa. Monet konsultin ja asiakkaan yhteistyösuhteet ovat olemassa ”toistaiseksi”, jolloin asiakas voi ottaa halutessaan yhteyttä konsulttiin ja tällöin konsultointisuhde aktivoituu oltuaan ehkä kuukausia tai jopa vuosia latenttina. Tällaista pitkäaikaista, väljää yhteistyösuhdetta asiakkaan kanssa voidaan kutsua tarjoumakonsultoinniksi. Siinä mainitut kolme klassista konsultoinnin muotoa sekoittuvat kun konsultti auttaa asiakasta aina kulloinkin määrittyvään tarpeeseen. Kukin yksittäinen konsultaatio luo oman konsultointiprosessinsa (on se sitten asiantuntija-, diagnostista tai prosessikonsultointia), mutta pitkät konsultaatioimeksiannoista koostuva asiakkuus näyttäytyy kokonaisuutena tarjoumakonsultointina.

Liikkeenjohdon konsultointi on usein luonteeltaan konsultin ja asiakkaan keskinäisen vuorovaikutuksen ja viestinnän kautta kehkeytyvä, vähitellen kasvava yhteistyösuhte. Samalla se on aina ainutkertainen ja osallistujilleen luova prosessi. Jos lisäksi konsultointityön menetelmiä pidetään tarjoumina, avaa tämä mahdollisuuden nähdä konsultointiyhteistyösuhte monipuolisena ja oppivana yhteistyöprosessina, jota ei voi enää tunnistaa pelkästään jonkin edellä mainitun konsultointimallin mukaiseksi tai edes niiden yhdistelmäksi. Konsultin toimenpiteet ovat riippuvaisia kulloisestakin yhteydestä, sekä konsultin omasta persoonasta ja ammattitaidosta. Konsulttina tehdyt interventiot tai tarjoumat ovat siis sekä kontekstisensitiivisiä että konsulttisensitiivisiä. Konsultit eivät ammatissaan pelkästään sovelle erilaisia opittuja ja yleisesti hyväksi havaittuja menetelmiä ja malleja, vaan kehittävät myös omia menetelmiään sen tietämisen varassa, joka heille kokemuksen ja ammatillisen reflektion kautta syntyy. Tässä mielessä konsultatiivisista menetelmistä saattaa tulla myös yhä paikallisempia ja ne vaihtelevat asiakaskunnan tai organisaation mukaisesti.²¹² Näin tapahtuu mitä ilmeisimmin etenkin pienten konsulttiyritysten harjoittamassa konsultoinnissa.

²¹¹ Spangar2000, 18-19

²¹² Spangar 2000, 21-22

Liikkeenjohdon konsultointi on monidiscipliinistä, sen harjoittajat ovat verrattuna moniin muihin konsultteihin nähden koulutus- ja kokemustaustaltaan kirjava joukko. Tästäkin johtuu, että liikkeenjohdon konsultointiin liittyvien yhteistyösuhteiden vaihtelu on suuri tässä luvussa kuvattujen konsultatiivisten työotteiden suhteen. Juuri ammattikäytäntöjen kirjavuus onkin yksi syy sille, että liikkeenjohdon konsultoinnin ammatin eettinen pohdiskelu on tärkeää sekä asiakasvastuuta että yksittäisen konsultin työtä ajatellen.

2.3. Konsultointiprosessi ja liikkeenjohdon konsultin eri roolit

Konsultointiprosessin vaiheistuksia on mallinnettu monella eri tavoin. Niiden tarkoituksena on paitsi hahmottaa konsultointi kokonaisuutena myös osoittaa prosessin eri kohtiin liittyviä erityiskysymyksiä. Prosessin kuvaaminen on tärkeää myös eettiseltä kannalta, koska eri vaiheisiin liittyy erityyppisiä tilanteita ja syntyy erilaisia areenoja, joilla eettinen diskurssi käydään.

ILO:n julkaisemassa ”Management Consulting” –käsikirjassa liikkeenjohdon konsultointiprosessi on jaettu viiteen vaiheeseen:²¹³

1. Sisääntulo
2. Diagnoosi
3. Ratkaisuvaihtoehtojen suunnittelu
4. Toimeenpano
5. Lopetus

Tämä erittely soveltuu luontevimmin asiantuntija- ja diagnostiseen konsultointiin. Vaiheiden määrä on vähäinen ja erityisesti toimeenpanovaiheen määrittely tärkeäksi ja jopa välttämättömäksi vaiheeksi konsultaatioprosessissa kuvastaa kirjoittajien sitoutumista mainittuihin konsultointimalleihin.²¹⁴

Scheinin prosessikonsultointiin sitoutuva vaihejaottelu²¹⁵ on monitahoisempi. Siinä konsultointiprosessin vaiheet ovat:

1. Yhteyden luominen ja yhteistyösuhteen määrittely
2. Konsultointiasetelmien ja työmenetelmien määrittely
3. Diagnostiset interventiot
4. Konfrontatiiviset interventiot: työjärjestykseen vaikuttaminen

²¹³ *Management Consulting 1993, 109-209*

²¹⁴ *Management Consulting 1993, 183*

²¹⁵ *Schein 1988, 117-189*

5. Konfrontatiiviset interventiot: palaute
6. Valmennus ja ohjaus²¹⁶
7. Rakenteelliset ehdotukset
8. Tulosten arviointi ja konsultointisuhteesta irrottautuminen

Konsultointiprosessia ovat eritelleet myös Cockman, Evans ja Reynolds²¹⁷. Heidän jaottelunsa ei suoranaisesti sitoudu mihinkään tiettyyn konsultointimalliin²¹⁸ ja on sikäli universaalisti käyttökelpoinen. Heidän vaiheistuksensa on seuraava:

1. Konsultoinnin aloittaminen
2. Sopimuksen teko
3. Tiedon kerääminen
4. Diagnoosi ja päätöksenteko
5. Toimeenpano
6. Konsultointisuhteesta irrottautuminen ja seuranta

Tämä erittely pitää sisällään toimeenpanovaiheen, koska varsin usein konsultointiin todellisuudessa sisältyy konsultin ja asiakkaan yhdessä toteuttama tietyn suunnitelman toteuttaminen. Cockmanin, Evansin ja Reynoldsin erittely painottaa myös konsultointiprosessin syklisyyttä²¹⁹. Etenkin sopimuksetekovaihe on sellainen, joka tulee usein uusittavaksi yhteistyösuhteen tilanteen muuttuessa. Sopimuksen teko on tärkeä myös eettisesti, koska siinä tiedostetaan tilanteeseen ja yhteistyösuhteeseen liittyvät odotukset ja mahdollisuudet.

2.3.1. Konsultoinnin aloittaminen

Ensimmäinen kontakti

Ensimmäinen kontakti asiakkaan ja konsultin välillä tapahtuu useimmiten niin, että joku asiakasorganisaatiosta ottaa yhteyttä konsulttiin. Tämä yhteydenotto perustuu johonkin alla olevista syistä:

²¹⁶ Järvinen (1997, 50) käyttää tässä yhteydessä käsitettä ”ohjanta” vastineeksi englanninkieliselle termille ”counseling”.

²¹⁷ Cockman, Evans, Reynolds 1992, 84-180

²¹⁸ Tekijät korostavat konsultointiprosessissa käytettäviä tyyplejä, joita käytetään yhteistyösuhteessa määrittynyiden tarpeiden ja ehtojen mukaisesti. On myös huomattava, että he käsittelevät ensi sijassa sisäistä konsultointia.

²¹⁹ Cockman, Evans, Reynolds 1992, 12-18

1. Asiakas on kuullut konsultin esitelmöivän aiheesta, joka liittyy asiakkaan ongelmaan.
2. Asiakas on lukenut konsultin kirjan, artikkelin tai oppimateriaalin.
3. Asiakas on tutustunut konsulttiin tämän vetämässä valmennustilaisuudessa tai -ohjelmassa.
4. Konsultin työtoveri tai toinen konsultti on suositellut asiakkaalle ao. konsulttia.
5. Asiakas on kuullut tai hänelle on suositeltu konsulttia sellaisten tahojen toimesta, joilla on kokemusta ao. konsultista.²²⁰
6. Asiakas on aiemmin käyttänyt saman konsultin palveluja.
7. Asiakas on kuullut konsultista julkisessa sanassa.
8. Asiakas on kiinnostunut konsultilta esim. postitse tai messuilta saamastaan markkinointimateriaalista.
9. Asiakas on etsinyt konsultin yhteystiedot rekisteristä, luettelosta tai hakukoneesta.

Joskus asiakkaan ensimmäinen kontakti konsulttiin päin on suoraan tarjouspyyntö, jonka johdosta konsultti ottaa yhteyttä saadakseen lisätietoja.

Toinen vaihtoehto ensimmäisen kontaktin syntymiseen on, että konsultti tai konsulttiyritys järjestää konsulttipalveluja myyvän tilaisuuden asiakkaan luona. Tätä on luonnollisesti edeltänyt konsulttipalveluja markkinoiva yhteydenotto asiakkaaseen esim. puhelimitse.²²¹

Yhteydenoton taustatekijöillä on merkitystä siihen ilmapiiriin, jolla yhteistyösuhteen rakentuminen alkaa. Ensimmäisessä vaiheessa keskeisin huolenaihe asiakkaalla on, ottaako hän yhteyttä oikeaan asiakkaaseen ja konsultilla puolestaan se, onko hän oikea henkilö tai onko hänen edustamansa konsulttiyritys oikea taho käsittelemään asiakkaan ongelmaa.²²² Mikäli konsulttia on suositeltu luotettavalta taholta, asiassa saatetaan edetä nopeastikin. Joskus jo ensimmäinen yhteydenotto muuttuu konsultaatioksi asiakkaan alkaessa jakaa ongelmaansa konsultin kanssa. Toisinaan taas alkuvaihe kestää pitkään, kun asiakas vertailee eri vaihtoehtoja eikä välttämättä oikein edes tiedä, mitä haluaa.

²²⁰ Schein (1988, 119) listaa mainitut viisi tekijää.

²²¹ Management Consulting 1993, 110

²²² Management Consulting 1993, 109

Ensimmäinen konsultatiivinen tapaaminen

Ensimmäisessä konsultatiivisessa tapaamisissa on edelleen kyse luottamuksen rakentumisesta ja tutustumisesta. Molemmat tekevät kysymyksiä ja yrittävät tutustua toiseen osapuoleen. Asiakas kuvailee ongelmaansa, toiveita sen ratkaisemiseksi ja asian taustoja. Konsultti hakee mahdollisuuksia lähestyä asiaa konsultatiivisesti ja tekee siihen liittyviä ehdotuksia. Erityisen tärkeää ammatillisen vastuun kannalta on selvittää, tarvitseeko asiakas konsultin mielestä ylipäättänsä konsultointia. Samalla yhteistyösuhteen olennaiset elementit rakentuvat. Työn- ja vastuunjako sekä roolit määritellään.²²³

Ensimmäisissä tapaamisissa hahmottuu konsultin asiakassysteemi. Tämän vuoksi näissä tapaamisissa on vielä mukana sellaisia tahoja, jotka eivät välttämättä osallistu itse konsultointiprosessiin. Yleensä pidetään tärkeänä, että toimivasta johdosta on paikalla henkilö, jolla on valta päättää konsultointiin kuluvista resursseista. Konsultoinnin onnistumisen kannalta on myös konsultin tärkeä vaikuttaa siihen, keitä on läsnä. Ensimmäisen tapaamisen konkreettisenä tuloksena on yleensä päättäminen jatkotoimenpiteistä.²²⁴ Yksi mahdollisuus on aina, että konsultointia ei jatketa. Eettiseltä kannalta katsottuna tämä mahdollisuus on tärkeä.

2.3.2. Sopimuksen teko ja yhteistyösuhteen määrittely

Sopimus ymmärretään konsulttiyhteistyösuhteessa yleensä kahdella tavalla. Voidaan puhua a) virallisesta sopimuksesta eli kontrahdistista (contract) ja b) epävirallisesta sopimuksesta eli yksimielisyydestä (agreement). Sopimukseen päästään, kun riittävä yhteisymmärrys konsultointiyhteistyösuhteesta on syntynyt. Koska tällaisessa yhteistyössä on kyse jatkuvasti muuttuvasta ja luovasta prosessista, voidaan sopimusta joutua tarkistamaan useinkin. Ammatin eettiseltä kannalta sopimus luo aina pohjan kyseisen yhteistyösuhteen kuluessa vallitsevalle eettiselle ilmapiirille. Näin ollen konsultin moraalisisuatuatio on sopimuksesta riippuvainen. Sopimuksessa määritellyt asiakkaan odotukset voivat oikeuttaa interventioihin tai tarjoumiin, jotka jossakin toisessa konsultointisuhteessa eivät voisi tulla missään tapauksessa kysymykseen.

Virallinen kirjallinen sopimus määrittelee yhteistyösuhteen materiaaliset ehdot ja sellaiset asiat, joista ainakin toinen osapuoli haluaa kirjallisesti sopia. Asiakkaan puolelta toivottuja ovat esimerkiksi viime aikoina yleistyneet tietoturva- ja luottamussuhteisuuslausekkeet sekä lausekkeet, joissa määritellään

²²³ *Management Consulting 1993, 111-112; Cockman, Evans, Reynolds 1992, 13*

²²⁴ *Schein 1988, 122-123*

yhteistyösuhteen aikana mahdollisesti syntyvien immateriaalisten innovaatioiden tai tuotteiden omistusoikeus. Konsultti puolestaan saattaa toivoa sopimukseen oikeutta ottaa itsenäisesti yhteyttä asiakassysteemin eri osapuoliin, oikeutta saada tietoja ja teknistä tukea asiakasorganisaation henkilökunnalta. Yleensä virallisissa konsultointisopimuksissa asiakkailla on taipumus vähätellä asian vaatimia (muuta kuin rahallisia) uhrauksia ja konsulteilla taipumus vähätellä onnistumisen kannalta tärkeitä toivomuksiaan²²⁵. Tärkein yksittäinen sovittava asia on aina luonnollisesti konsultoinnin hinta ja sen määrätymisperusteet.

Epävirallinen sopimus on myös eksplisiittinen mutta ei välttämättä kirjallinen yksimielisyyden osoitus. Usein käytännössä tämä sopimus tehdään suullisesti eräänlaisena välipuheena, ja sen jälkeen jatketaan itse konsultointia. Schein kutsuu tätä sopimusta psykologiseksi sopimukseksi, joka sisältää asiakkaan eksplisiittiset tai implisiittiset yhteistyötä koskevat odotukset ja velvollisuudet sekä konsultin eksplisiittiset tai implisiittiset odotukset siitä mitä hän antaa yhteistyösuhteeseen ja mitä velvollisuuksia hän ottaa. Tärkeintä on, että psykologista sopimusta leimaa molemminpuolinen ymmärrys siitä mitä sovittavilla asioilla tarkoitetaan. Tämän vuoksi joskus sopimuksen tekoa joudutaan odottamaan kunnes asiakkaalla on kokemusta siitä millaiseksi konsultointi muodostuu.²²⁶ Tästä samasta syystä sopimusta on usein tarpeen yhteistyösuhteen aikana tarkentaa tai uudistaa.

Epävirallinen sopimus ilmaisee yhdessä todetun yksimielisyyden jossakin konsultointisuhteeseen liittyvässä asiassa. Tällainen yksimielisyys on usein tärkeää todeta kesken konsultoinnin, kun jokin asia muuttuu alkuperäiseen sopimukseen nähden. Näin saattaa käydä ennalta arvaamatta esimerkiksi työohjauksessa, kun asiakas haluaa tietystä kysymyksestä konsultin henkilökohtaisen mielipiteen. Tällöin konsultti muistuttaa siitä, että työohjaukseen lähdetessä on alun perin sovittu, että konsultti pidättäytyy tuonkaltaisiin asiasisältöihin liittyvien omien mielipiteidensä ilmaisemisesta. Jos asiakas edelleen kuitenkin haluaa konsultin mielipiteen, tämä toteaa ääneen, että asiasta on nyt sovittu ja asiakas on tämän mielipiteen pyytänyt. Sen jälkeen konsultti ilmaisee oman mielipiteensä, mikäli hän siihenastisen yhteistyösuhteen pohjalta siihen suostuu.

Epävirallinen konsultointisopimus on joustava väline yhteistyösuhteen molemmille osapuolille varmistaa konsultoinnin paras mahdollinen onnistuminen. Etenkin konsultin on hyvä riittävän usein ja valppaasti ylläpitää sopimuksellista tilaa asiakkaan kanssa, jotta hänellä säilyy riittävä toiminnan vapaus ja luottamus siihen, että asiakas hyväksyy hänen käyttämänsä menetelmät. Konsultti on myös se osapuoli, jonka tehtävänä on muistuttaa sopimuksen sisällöstä aina kun siitä ollaan poikkeamassa. Epävirallisen

²²⁵ Block 1981, 34

²²⁶ Schein 1988, 126

sopimuksen tekeminen ja sen tarkistaminen on niin olennainen osa konsultaatiota, että sitä voidaan pitää yhtenä konsultaatiosuhteeseen kuuluvana interventiona tai tarjoumana. Kulloinkin tehtävä tai uusittava epävirallinen (tai psykologinen) sopimus tarjoaa aina myös mahdollisuuden eettiseen hyppäykseen, jossa eettinen positio muuttuu ja jonka jälkeen kyseinen yhteistyösuhde näyttää toisenlaiselta konsultin moraalisisuhteesta.

Asiakkaiden odotukset konsultointia kohtaan ovat moninaiset. Esiin nostetun ongelman käsittelyn lisäksi he saattavat odottaa monenlaista muuta apua, kuten henkilökohtaista alaisten tai työtovereiden arviointia, neuvoja ”hankalien” ihmisten kohtaamiseen tai liikkeenjohdollisten ongelmien käsittelyyn, tukea asiakkaan aiemmin tekemiin ratkaisuihin, neuvoja siihen miten saada toiset osapuolet asiakkaan tekemien ratkaisujen taakse, toimimista tiedon, mielipiteiden ja toiveiden välittäjänä asiakassysteemin eri osien välillä etenkin vaikeaksi koetuissa asioissa jne. Mitä aiemmin tällaiset odotukset saadaan yhteistyösuhteessa esiin, sen epätodennäköisemmin ne muodostuvat myöhäisemmässä vaiheessa ansoiksi tai tyytymättömyyden aiheiksi. Toisaalta asiakkaalla on aina oikeus ilmaista odotuksia yhteistyösuhteen aikana ja konsultin tehtävä on olla tarkkana ja välttää ansoja.²²⁷

Asiakkaan odotus tietystä konsultin taholta tulevasta avusta voi olla tyytymättömyyden aihe siinä mielessä, että konsultti kieltäytyy tekemästä jotakin jota asiakas toivoo. Kokiessaan esimerkiksi jonkin asian eteenpäin viemisen vaikeaksi omassa organisaatiossaan asiakas saattaa pyytää konsulttia kertomaan asiasta asiakkaan puolesta toivotuille tahoille. Tällainen toive on samalla konsultille ja koko yhteistyösuhteelle ansa, koska myönteinen suhtautuminen (ja siis asiakkaan toiveeseen vastaaminen) voi pahimmillaan romuttaa koko yhteistyösuhteen ja kaataa sen alkuperäiset tavoitteet. Suostuessaan viestinviejäksi konsultti ottaa vastuuta asiakkaan ongelmasta ja ryhtyy ”omistamaan” sitä. Tästä seuraa, että konsultista tulee uusi pelinappula asiakassysteemiin ja seurauksena on todennäköisesti sekasotkua ja konsultin nauttima luottamus vaarantuu.

Sopimus ja sen uudistaminen tarvittaessa on tarpeen tällaisten tilanteiden välttämiseksi. Jotta sopimus voi olla tässä mielessä pätevä, edellytetään konsultilta riittävää päättäväisyyttä vaatia sitä ja pitää sitä yllä.

2.3.3. Konsultointiasetelman ja työskentelytapojen valinta

Ensimmäisten konsultatiivisten tapaamisten yhteydessä ja niihin liittyvän kirjeenvaihdon ja mahdollisen asiakkaan erillisen päätöksentekoprosessin yhteydessä määritetään konsultointiasetelma, aikataulu ja pääpiirteissään ne

²²⁷ Schein 1988, 127

työskentelytavat, joilla yhteistyösuhteessa tullaan toimimaan sekä tavoitteet, joihin pyritään. Nämä yhteistyösuhdetta koskevat päätökset ovat tärkeitä, koska ne määrittävät sen välittömän asiakassysteemin, johon konsultti suoranaisesti suhteuttaa itsensä.²²⁸

Asiakassysteemi kokonaisuudessaan rakentuu yleensä tätä laajemmaksi, koska konsultoinnin vaikutukset ulottuvat välitöntä asiakassysteemiä kauemmas. Vaikka konsultoinnin välittömänä asiakkaana olisi yksittäinen johtaja, kattaa tämä laajempi asiakassysteemi useimmissa konsultointisuhteissa myös ainakin hänen alaisensa ja esimiehensä. Koska liikkeenjohdon konsultointi tapahtuu organisaatioissa, koostuu asiakassysteemi yleensä useista henkilöistä, organisaatioyksiköistä (osastoista, tiimeistä jne.), vastuualueista ja kenties ulkoisistakin yhteistyökumppaneista, koska konsultointiin liittyviä muutoksia vain harvoin voidaan ajatella toteutettavan täysin yksin tai edes vain niiden henkilöiden toimesta, jotka konsultti välittömästi kohtaa. Asiakassysteemi on täydellisesti hahmotettu vasta, kun konsultille on selvinnyt ketkä tietävät käsiteltävänä olevasta ongelmasta, ketkä välittävät sen ratkaisemisesta ja ketkä sen kykenevät ratkaisemaan.²²⁹ Näin ollen se välitön asiakassysteemi, johon konsultti konsultointiasetelman ja käytettävien menetelmien puitteissa on yhteydessä, on vain osa koko asiakassysteemiä.

Työskentelytapojen valinta riippuu luonnollisesti käsiteltävästä ongelmasta. Joskus itse työskentelytapa voi kuitenkin olla ensisijainen lähtökohta konsultointiyhteistyösuhteessa. Organisaatiossa työskentelevä ryhmä on esimerkiksi saanut johdolta määrärahan työnohjaukseen, jolloin työskentelyote otetaan ensimmäisessä kontaktissa ja ensimmäisessä konsultatiivisessa kokouksessa annettuna ja sopimus koskettelee etupäässä asiasisältöjä ja työnohjaussuhteen tulkintaa ja tarkempaa määrittelyä.

Useimmiten työskentelytapa perustuu konsultin asiakkaalle ilmoittamaan tai lähettämään ehdotukseen. Tämä esitetään joko välittömästi ensimmäisessä konsultatiivisessa kokouksessa (joskus kenties jo ensimmäisessä kontaktissa) tai sen jälkeen kirjallisesti ehdotuksen tai tarjouksen muodossa. Asiakkaan tehtävänä on sen jälkeen tutustua siihen, hankkia lisäselvityksiä ja vahvistaa työskentelytapa yhteisymmärryksessä konsultin kanssa. Tämän jälkeen on mahdollista laatia suunnitelma ja aikataulu.

Konsultointiasetelma ja työskentelymenetelmät pitävät sisällään kannanoton käytettävään konsultointimalliin ja erilaisiin konsultointimenetelmiin. Asetelmasta selviää, mikäli kyse on tyypillisestä asiantuntijakonsultoinnista tai diagnostisesta konsultoinnista. Asetelmasta ja sitä tukevasta suunnitelmasta myös ilmenee, kuinka paljon prosessikonsultatiivista ainesta kokonaisuuteen

²²⁸ *Schein 1988, 131*

²²⁹ *Cockman, Evans, Reynolds 1992, 9-11*

sisältyy tai paljonko sitä sinne ”mahtuu”. Esimerkiksi erilaiset seuranta- ja ohjauskokoukset pitävät (konsultin ammattiorientaatiosta riippuen) yleensä sisällään mahdollisuuden prosessikonsultaatioon, vaikka asetelma kokonaisuudessaan painottaisi jotakin muuta.

2.3.4. *Diagnoosi*

Diagnoosin merkitys konsultointiprosessissa vaihtelee riippuen käytettävästä konsultointimallista. Kaikkiin malleihin se kuuluu olennaisena osana. Prosessikonsultoinnissa diagnoosivaiheeseen kuuluu suurin osa varsinaista konsultointiyhteistyötä, koska tavoitteena on juuri saada aikaan sellainen oppiva yhteistyö, jossa asiakas tunnistaa ongelmiaan ja analysoi niitä yhdessä konsultin kanssa. Mikäli kyseessä taas on asiantuntija- tai diagnostinen konsultointi, diagnoosivaihe muodostaa ensimmäisen puhtaasti operatiivisen vaiheen konsultointiprosessissa²³⁰. Tietty syklisyys toteutuu kuitenkin näissäkin malleissa, koska sopimuksen ja suunnitelman lisätarkennuksia saatetaan tarvita tiedonkeruun ja diagnoosin edetessä.

Diagnoosivaiheessa tutkitaan asiakkaan kohtaamaa ja määrittämää ongelmaa yksityiskohtaisesti, tunnistetaan niitä tekijöitä ja voimia, jotka selittävät ongelmaa ja valmistellaan käytettävissä olevin keinoin tarvittavaa informaatiota ongelman ratkaisemiseksi. Lisäksi tässä vaiheessa tutkitaan huolellisesti itse ongelman ja organisaation laajempien tavoitteiden ja koko asiakassysteemin keskinäisiä vuorovaikutussuhteita²³¹

Tiedonkeruu ja asiakkaan huomion ohjaaminen (diskursiivinen avaus)

Diagnoosivaihe tuottaa jo sinällään muutoksia organisaatioon. Jo pelkästään se että konsultti on organisaatiossa ja ryhtyy tekemään kysymyksiä laittaa liikkeelle monia muutoksia. Jokainen päätös havainnoida jotakin, tehdä kysymys, tai tavata joku henkilö muodostaa intervention meneillään olevaan organisaatioprosessiin. Tämän vuoksi konsultilla on vastuu tiedonkeruusta ja siihen liittyvistä interventioista. Interventioita ei siis voida erottaa diagnoosista. Kun konsultti tekee tietystä asiasta kysymyksen, vastaaja ryhtyy jo vastatessaan tuottamaan

²³⁰ *Management Consulting 1993, 133*

²³¹ *Management Consulting 1993*

asiasta sellaisia ajatuksia ja parannusehdotuksia, joita hänellä aikaisemmin ei (ainakaan tietoisesti) ole ollut. Näin ollen tämän vaiheen erottaminen itse ratkaisuehdotusten tuottamisesta on joskus vaikeaa.²³²

Konsultin kysymykset ohjaavat asiakkaan huomiota tiettyyn suuntaan. Schein kutsuu niitä työjärjestystä (agenda-setting) ohjaaviksi interventioiksi, vaikkakin pysytellen käsittelemässään prosessikonsultaation viitekehyksessä²³³. Parempi onkin ehkä puhua asiakkaan huomiota ohjaavista interventioista tai tarjoumista, koska itse työjärjestys ja ihmisten välinen vuorovaikutus on vain yksi tällainen huomion kohde. Huomiota ohjaava tarjouma avaa konsultille mahdollisuuden saada aikaan asiakkaan piirissä vallitsevan todellisuuden peilausta ja konfrontointia (vastakkain asettelua asiakkaan tuottamien erilaisten tietojen kesken). Tällä tavoin avautuva diskurssi tuottaa uutta tietoa siitä, mikä käsiteltävän ongelman kannalta on mahdollisesti relevanttia. Tätä intervention tai tarjouman muotoa voidaan kutsua myös diskursiiviseksi avaukseksi, joka taitavasti tehtynä ei vielä ole ongelman ratkaisua vaan tiedonkeruuta. Asiakkaana oleva henkilö tai ryhmä tulee tällaisen avauksen jälkeen ehkä paljastaneeksi sellaista tietoa, jota se ei alun perin halunnut tai ollut valmis paljastamaan.

Tiedonkeruu- ja diagnoosivaiheen toimenpiteet ovat sidoksissa konsultin koulutukselliseen taustaan, kokemukseen ja konsultatiiviseen ammattiotteeseen. Liian tiukka pidättäytyminen omassa sisällöllisessä taustaosaamisessa saattaa aiheuttaa vaikeuksia nähdä asiakkaan ongelmaa kokonaisuutena. Konsultti saa eteensä monimutkaista informaatiota ja suuri houkutus on löytää tätä kautta hahmottuneeseen ongelmaan omaan taustaosaamiseen liittyvä nopea ratkaisu. Organisaatioiden kohtaamat ongelmat ovat kuitenkin moniulotteisia ja ne ylittävät esimerkiksi tieteenalojen väliset rajat. Esimerkiksi uuden palvelutuotteen kehittäminen ja käyttöönotto aiheuttaa ainakin teknisiä, taloudellisia, tiedon hallintaan ja ihmisvuorovaikutukseen liittyviä muutoksia. Tällöin konsultti ei voi toimia vain sillä otteella ja sillä sisältöosaamisella, jonka hän tuntee parhaiten. Pikemminkin diagnoosivaiheessa konsultin on kyettävä yhdistelemään erilaisia tiedon palasia ja asettamaan niitä yhteen mielekkääksi ja tarkoituksenmukaiseksi kokonaiskuvaksi.²³⁴ Kuinka paljon tämä tapahtuu asiakkaan ja konsultin yhteistyönä, vaihtelee konsultointiotteen ja sovellettavan konsultointimallin mukaan. Täysin puhdasta, asiakkaan vaikutuksesta irrallista konsultin tekemää diagnoosia on vaikea kuvitella.

²³² *Management Consulting 1993; Schein 1988, 141-142*

²³³ *Management Consulting 1993, 148-150*

²³⁴ *Cockman, Evans, Reynolds 1992, 108*

Tyypillisimpiä interventioita, joiden kautta tiedon keruuta tapahtuu, ovat

- suora havainnointi
- yksilöille ja ryhmille tehdyt kysymykset ja haastattelut
- kyselylomakkeet tai muut survey -tyyppiset tiedonkeruun menetelmät (usein puhutaan ”työkaluista”), ja
- kirjalliseen aineistoon perehtyminen.

Tiedon lähteet organisaatioissa koostuvat erilaisista rekistereistä, joihin pitää erikseen perehtyä, havainnoitavista tapahtumista ja olosuhteista, sekä henkilöihin tallentuneesta muistista.²³⁵ Konsultin tiedonkeruu näistä lähteistä mahdollisimman luotettavasti, taloudellisesti ja konsultoinnin tavoitteita palvelevalla tavalla on hänen ammatillisen osaamisen alueistaan tärkeimpiä.

Suoraa tiedonkeruuta astetta voimakkaampi interventioiden tai tarjoutmien muoto ovat edellä mainitut diskursiiviset avaukset, joilla asiakkaan huomio ohjataan tuottamaan lisätietoa tietystä asiakkaan itsensä esiin nostamasta asiasta.

Näitä ovat

- peilaukset ja konfrontaatiot, jotka perustuvat asiakkaan tuottamaan tietoaineeseen; esimerkiksi konsultti vain toistaa, mitä asiakas on juuri sanonut
- suorat kysymykset, jotka ohjaavat asiakkaan ottamaan kantaa johonkin konsultin huomiota kiinnittämään seikkaan
- tällaisiin kysymyksiin keskittyvät suunnatut keskustelut
- tällaisiin kysymyksiin erikseen varatut kokoukset, ja
- konsultin tällä tavalla esiin nousseisiin asioihin liittyvät käsitteelliset panostukset (tietoiskut, artikkelit).²³⁶

Tietojen analysointi ja havaintoihin liittyvä palaute

Kerätyn tiedon analysointi tapahtuu konsulttikeskeisessä yhteistyösuhteessa paljolti konsultin toimesta, joka esittää tuloksia eri vaiheissa palautteen tai väliraportin muodossa. Tämä puolestaan taas kirvoittaa asiakkaan kulloinkin tekemään lisätulkintoja ja selityksiä kerättyjen tietojen ja konsultin tekemän yhteenvedon pohjalta.

Prosessikonsultoinnissa korostetaan sitä, että ennen tähän vaiheeseen ryhtymistä asiakkaan täytyy olla valmis kohtaamaan palaute. Kyse ei ole niinkään siitä,

²³⁵ Ks. Schein 1988, 142-143; *Management Consulting* 1993, 144-153

²³⁶ Vrt. Schein 1988, 148-152; Scheinin prosessikonsultaatiosidonnaista listaa on tässä laajennettu koskemaan muitakin konsultaatiomuotoja

onko palaute tai havainto oikea vaan siitä, onko asiakas kykenevä ja valmis ymmärtämään sen ja oppimaan siitä.²³⁷

Sen sijaan asiantuntijakonsultoinnissa ja diagnostisoivassa konsultoinnissa konsultin tekemään ja raportoimaan analyysiin liittyy enemmän analyttisiä pätevyyskriteerejä. Riippuen konsultointiasetelmasta nämä tietysti vaihtelevat paljonkin. Mikäli on kyse ulkopuolisen tahon rahoittamasta ulkopuolisesta arvioinnista, voidaan väliraporttiltakin jo edellyttää tieteellistyyppistä pätevyyttä. Mutta mikäli kyseessä on muutaman haastattelun yhteenveto, jolla haetaan yhteistä lähtökohtaa alkavalle valmennukselle, vaatimukset ovat vaatimattomammat. Kaikissa tapauksissa konsultin ammattitaito ja ammatin etiikka edellyttää riittävää objektiivisuutta ja siinä mielessä tieteellistä ajattelutapaa kerätyn tiedon analysoinnissa ja esittämisessä.

Diagnostisessa konsultoinnissa riittävä vuorovaikutus konsultin ja asiakkaan kesken mahdollistaa sen, että konsultaatiosta tulee tavoiteltava hyöty asiakkaalle. Vuorovaikutuksen muoto tässä vaiheessa vaihtelee ja vaihe päättyy yleensä konsultin kirjaamaan raporttiin, joka saattaa olla myös koko konsultoinnin lopputulos.²³⁸

Prosessikonsultoinnissa palaute koskettaa sitä todellisuutta joka asiakkaan parissa vallitsee. Tyypillinen tapa on, että konsultti haastattelee kaikkia välittömiä asiakkaita tai tiettyä asiakasryhmää työn rasittavuuteen liittyvistä tekijöistä ja ryhmän (organisaation) toimivuudesta ja laatii niiden pohjalta raportin, jonka esittelee ryhmälle tai kaikille välittömille asiakkaille. Usein tällaista palautetta haluavat kuulla myös muut asiakassysteemin tahot kuin välittömät asiakkaat. Vastaavasti konsultti voi osoittaa yksittäiselle henkilölle (esimerkiksi johtajalle) palautetta siitä, mitä hänen haastattelemansa henkilöt (esimerkiksi alaiset) ovat tästä sanoneet. Konsultin palaute käynnistää taas uutta tarvetta käsitellä raportissa todettuja asioita.²³⁹

Samaan kategoriaan kuuluu palaute, joka usein suullisen tai kirjallisen raportin muodossa kertoo tietyssä konsultaation vaiheessa asiakkaalle, mitä konsultaation aikana on tapahtunut, millaisia asioita ja mielipiteitä on noussut esiin ja miten konsultti on jotkin asiat käsittänyt. Tällainen palaute käynnistää uuden diskursiivisen episodin, joka avaa mahdollisuuden löytää ratkaisuja tai joka paljastaa sen, että joihinkin alun perin asetettuihin ongelmiin on jo ratkaisu löytynyt. Tällainen konsultin laatima prosessipalaute on jo suhteellisen voimakas interventio tai tarjouma, joka paitsi ohjaa asiakasta määrittämään tehtyjen havaintojen merkityksiä myös toimii jonkinlaisena diagnostisena konsultointiraporttina.

²³⁷ Schein 1988, 159-160

²³⁸ Ks. *Management Consulting* 1993, 162-165

²³⁹ Schein 1988,

2.3.5. Toimenpiteistä päättäminen ja niiden toimeenpano

Toimenpiteistä päättäminen

Raportoinnin tai palautteen jälkeinen vaihe on päättää niistä toimenpiteistä, joihin diagnoosin pohjalta päädytään. Ratkaisuehdotusten tuottaminen ja niiden esittely liittyy tähän vaiheeseen, vaikkakin nämä usein sisältyvät jo samaan raporttiin, jossa tehdään diagnoosi. Ratkaisujen hakemiseen liittyy luovaa ja innovatiivista elementtiä enemmän kuin itse diagnoosiin. Tässä vaiheessa asiakkaan osuus yhteistyötä kasvaa selvästi voimakkaammaksi etenkin asiantuntija- ja diagnostisessa konsultoinnissa etenkin todellisten mahdollisuuksien tuntemisen, sitoutumisen ja oppimisen vuoksi. Tämän vuoksi tässä vaiheessa on hyvä käyttää osallistavia ryhmäongelmanratkaisun menetelmiä parhaiden ratkaisujen löytämiseksi tuleviin toimenpiteisiin.²⁴⁰ Riippumatta konsultointimallista konsultin tehtävänä on tässä vaiheessa huolehtia siitä, että asiakas viimeistään nyt ottaa ongelman omiin käsiinsä ja ryhtyy ”omistamaan” sitä olemalla valmis ottamaan täyden vastuun sen ratkaisemisesta ja toimenpiteistä päättämisestä.²⁴¹

Prosessikonsultoinnissa tämä vaihe näyttäytyy Scheinin mukaan useimmiten valmennuksena tai työnohjauksellisina istuntoina, joihin aiheen on antanut asiakkaan joko konsultin palautteen tai raportin, tai diskursiivisten avausten kautta (joilla asiakkaat itse antavat toisilleen palautetta) saama palaute. Asiakas on palautetta saatuaan ymmärtänyt, että jokin asia kaipaa korjausta. Toimenpiteistä päättäminen tapahtuu valmennuksellisena tai työnohjauksellisena yhteistyönä konsultin ja asiakkaan kesken. Prosessikonsultin on tässä kohdin hyvä arvioida asiakkaan todellista sitoutumista esiin nousseen ongelman ratkaisuun ennen kuin sitä ryhdytään enemmän käsittelemään valmennuksellisesti tai kyseiseen asiaan liittyvin työnohjauksellisin keskusteluihin.²⁴² Prosessikonsultointiin liittyvä ajatus toimenpiteistä päättämisestä on tässä mielessä erilainen kuin asiantuntija- tai diagnostisessa konsultoinnissa. Sen jälkeen kun konsultointiyhteistyö on jatkunut pitempään ja konsultille on kertynyt enemmän tietoa asiakkaasta ja yhteistyöhön on opittu asiakkaan puolelta luottamaan, konsultointi on jatkuvaa asiakkaan ratkaisuvaihtoehtojen hakemista ja myös niiden toimeenpanon suunnittelemista. Tällaista yhteistyötä konsultin ja asiakkaan kesken voidaan kutsua työnohjaukselliseksi.

²⁴⁰ *Management Consulting 1993, 167-182*

²⁴¹ *Cockman, Evans, Reynolds 1992, 141*

²⁴² *Schein 1988, 167-168*

Toimeenpano

Ei ole itsestään selvää, että ongelman ratkaisun toimeenpano kuuluu konsultaatioprosessiin. Etenkin diagnostisessa konsultaatiomallissa toimeenpanovaihe jää pääperiaatteen mukaan asiakkaalle. Usein myös tulkitaan niin, että diagnoosin tehneen konsultin rekrytointi asiakkaan päättämien toimenpiteiden toimeenpanoon on täysin uusi konsultaatiosuhde. Tällöin konsultti otetaan joko asiantuntija- tai prosessikonsultiksi tukemaan päätettyjä muutostoimenpiteitä. Tämän asian tulkinta kulloisessakin tapauksessa riippuu tietysti alkuperäisestä konsultointisopimuksesta.

Toimeenpano on tietysti sikäli tärkeä konsultaatioprosessin vaihe, että muutokseenhan koko yhteistyösuhteessa tähdätään. Kuitenkin on aina mahdollista, että diagnoosin tuloksena todetaan, että ongelma ei ole ratkaistavissa tai jostakin muusta syystä ehdotettujen muutosten toimeenpanoon ei ole syytä ryhtyä. Tällöin konsultointiyhteistyö päättyy siihen. Mikäli toimenpiteisiin päätetään ryhtyä, riippuu konsultoinnin onnistuneisuus viime kädessä siitä, kuinka hyvin nuo toimenpiteet ratkaisevat alun perin asetettua ongelmaa ja tuottavat asiakkaan toivomaa muutosta.²⁴³

Yleensä konsultointiprosessissa tulee vastaan toimeenpanovaihe, jossa konsultin rooli on lähinnä olla tukena niissä toimenpiteissä, joihin asiakas on päätenyt. Mitä monimutkaisemmasta ja asiakkaan kannalta vaikeammasta asiasta on kyse, sitä tarpeellisempi konsultti on tässä vaiheessa. Saattaa usein olla myös niin, että toimeenpanovaihe on edellisiä yhteistyön vaiheita vaikeampi ja edellyttää nimenomaan konsultin erityisosaamista. Kun diagnoosin pohjalta päätetään jatkotoimista, saattavat tiedot monista yksityiskohdista olla vielä keskeneräisiä. Toimeenpanovaiheessa konsultin tuki on näin ollen tarpeen myös siksi, että tehtyä suunnitelmaa voidaan yhteistyössä vielä tarkistaa toimeenpanon myötä. Konsultin roolia toimeenpanovaiheessa on tarpeen pohtia jo alkuperäistä konsultointisopimusta tehtäessä.²⁴⁴ Tämä on tärkeää myös eettisistä syistä, jotta välttyttäisiin konsultin puolelta houkutuksesta laatia sellaisia toimenpide-ehdotuksia, joilla on tarkoitus myydä lisää palveluita asiakkaalle.

Konsultin ei ole yleensä tarpeen osallistua toimeenpanovaiheeseen, jos ongelma on suhteellisen suoraviivaisesti ratkaistavissa eikä sen toimeenpanossa ole odotettavissa teknisiä tai muita konsultin osaamista edellyttäviä osioita. Samoin on asian laita silloin, kun diagnoosivaiheessa ja toimenpiteistä päätettäessä on osoittautunut, että asiakkaalle on muodostunut hyvä kuva ongelmasta ja hänellä/sillä on arvion mukaan riittävät valmiudet suoriutua toimenpiteistä ilman lisäapua. Joskus asiakkaalla on tässä vaiheessa houkutus irrottautua konsultointisuhteesta pelkästään kustannussyistä, joten alkuperäisessä

²⁴³ *Cockman, Evans, Reynolds, 162*

²⁴⁴ *Management Consulting 1993, 183-184*

konsultointiasetelmassa ja -suunnitelmassa kannattaa yleensä varata jokin osa huomiota ja kustannusarviota tällekin vaiheelle. Pääperiaate kuitenkin on, että konsultin työpanos toimeenpanon aikana vähitellen pienenee ja suuntautuu vain tärkeimpiin toimeenpanon työvaiheisiin.²⁴⁵ Näin ollen toimeenpanovaiheen yksi tarkoitus on luoda edellytykset konsultointisuhteen päättymiselle ja asiakkaan palaamiselle ”omilleen”.

Prosessikonsultoinnissa korostetaan konsultin pidättäytymistä ratkaisuehdotusten tekemisestä. Pikemminkin konsultti auttaa asiakasta arvioimaan eri vaihtoehtojen seurauksia sekä hyötyjä ja haittoja. Vaikka asiakkaat usein odottavat konsulttia ehdottamaan ”parasta ratkaisua”, on konsultin ponnisteltava saadakseen asiakkaat hakemaan tuota ratkaisua itse ja kehittämään siihen liittyviä valmiuksiaan, sekä tekemään ne tarvittavat toimenpiteet jotka mahdollistavat tuon ratkaisun. Prosessikonsultin tehtävänä on lisätä asiakkaan ongelmanratkaisukykyä, ei ratkaista yksittäisiä ongelmia.²⁴⁶

Prosessikonsultti voi kuitenkin tehdä toimeenpanovaiheeseen liittyviä työsuorituksia ja antaa niihin liittyviä suosituksia²⁴⁷ silloin, kun asiakas päätyy tekemään sellaisia toimenpiteitä, joissa konsultin osaaminen on selvästi parempi kuin asiakkaan, ja jos asiakas tähän suostuu. Tällöin olisi epätarkoituksenmukaista teettää konsultaation kuluessa asiakkaalla sellaista, jonka konsultti ilman muuta voi tehdä nopeammin ja paremmin. Esimerkiksi asiakas voi päätyä jostakin syystä haastattelemaan alaisiaan. Tällöin konsultin haastatteluihin liittyvä kokemus ja tietämys on luonnollista ja konsultointisuhdetta vaarantamatta ottaa asiaa toimeenpantaessa käyttöön. Hän voi – edelleen prosessikonsultin rooliaan vaarantamatta – tehdä selkeitä kannanottoja siitä, kuinka nuo haastattelut olisi hyvä tehdä, mitä asioita kannattaisi kysyä milläkin tavalla jne. Prosessikonsultin ei siis pidä pidättäytyä oman asiantuntemuksensa käyttämisestä asiakkaan hyväksi etenkin sellaisissa kysymyksissä, jotka liittyvät organisaation ja asiakkaan oppimiseen. Mutta hienoinen rajalinja kulkee siinä, milloin on kyse organisaation oppimiskyvyn tukemisesta ja milloin varsinaisten johtamiseen liittyvien ongelmien ratkaisemisesta. Jälkimmäistä prosessikonsultin tulee karttaa.²⁴⁸ Tämän rajalinjan vaaliminen on yksi tärkeimmistä konsultin rooliin liittyvistä yksittäisistä huolenaiheista.

Pitempään jatkuvissa konsultointiyhteistyösuhteissa käy usein, että konsultin rooli muuttuu toimeenpanoon liittyvien ehdotusten myötä asiantuntijakonsultin roolin suuntaan. Pääosiltaan prosessikonsultatiivisessakin asetelmassa konsultti

²⁴⁵ *Management Consulting 1993, 184-185*

²⁴⁶ *Schein 1988, 172*

²⁴⁷ *Schein puhuu ”rakenteellisista suosituksista” tällaisina interventioina; Ks. myös Järvinen 1997, 51*

²⁴⁸ *Schein 1988, 173*

saattaa asiakkaan päättämien ratkaisujen toimeenpanon yhteydessä tehdä asiantuntijainterventioita. Nämä liittyvät yleensä sellaisiin asioihin, jotka ovat nousseet esiin konsultointiprosessin kuluessa ja joiden taustan konsultti jo tietää. Tällaisessa tapauksessa riski prosessikonsultointiasetelman muutokseen on pienempi, kuin tilanteessa jossa konsultti vastaa ”kylmiltään” tiettyyn kysymykseen ja antaa siihen neuvon tai ehdotuksen.

On myös selvää, että kehittyvä konsultointiyhteistyö kasvaa usein sellaiseksi luovasti muuttuvaksi kokonaisuudeksi, jossa konsultin asiantuntija-, diagnostinen ja prosessin tukijarooli, sekä eri ongelmanratkaisuprosessien vaihe vaihtelee tilanteen mukaan. Tällainen laajentunut konsultointisuhde on konsultin puolelta sekä ammatillisesti että eettisesti vaativa, mutta tuottaa onnistuessaan asiakkaalle paljon lisäarvoa, koska konsultti tuntee asiakassysteemin ja monet ongelmat ovat konsultointiyhteistyösuhteesta nopeasti ja tehokkaasti ratkaistavissa. Kuitenkin liikkeenjohdon konsultointiin kuuluu välttämättömänä piirteenä aina se, että yksittäiseen ongelmanratkaisuprosessiin liittyvästä konsultointiyhteistyösuhteesta tulee jossakin vaiheessa irrottautua. Tämä ei tarkoita sitä, ettei konsultatiivinen suhde asiakasorganisaation ja konsultin välillä voisi jatkua vuosiakin, jos yhteistyö liittyy moniin eri kysymyksiin. Tällaisessa tilanteessa konsultin rooli vaihtelee, mikä nostaa tiettyjä ammatillisia ja eettisiä vaatimuksia esiin.

2.3.6. Konsultointiyhteistyösuhteesta irrottautuminen

Konsultin ammatillisen vastuun mukainen tavoite on tulla asiakkaalle tarpeettomaksi. Tämän vuoksi konsultointisuhteesta irrottautuminen ei vain tarkoita konsultointisuhteen loppumista vaan myös tietoista interventiota. Irrottautuminen on parhaimmillaan vähittäistä, jolloin asiakas valmistautuu siihen. Kuten edellä todettiin, irrottautuminen alkaa jo toimeenpanovaiheen aikana. Irrottautumisen interventioluonne tulee esiin siinä, että konsultti ryhtyy nostamaan asiaa esiin keskusteluissaan asiakkaan kanssa. Sovitaan irrottautumisen vaiheista ja toimenpiteistä. Nämä toimenpiteet voivat olla moninaisia: pidetään seminaari, järjestetään palautetilaisuus, laaditaan raportti, nautitaan konsultointisuhteen päättävä lounas. Tärkeintä tässä vaiheessa on, että asiakkaalle tulee selväksi, että hän jatkaa tämän jälkeen ”omillaan”, ja että konsultin irrottautuminen perustuu yhteiseen päätökseen. Mikäli erityistä konsultointiprojektin tai -prosessin arviointia tarvitaan, sovitaan myös näistä

toimenpiteistä ajoissa.²⁴⁹ Irrottautumisvaihe siis koostuu itse irrottautumisesta ja konsultointiprojektin tai -prosessin²⁵⁰ arvioimisesta.

Konsultilla on ensisijainen vastuu ehdottaa missä vaiheessa ja millä tavoin hän irrottautuu asiakasorganisaatiosta. Asiakkaan on vaikeampi arvioida näitä kysymyksiä, koska konsultointisuhteen aikana on yleensä tapahtunut edistymistä niiden ongelmien ratkaisussa, joita varten konsultointiin on ryhdytty. Asiakas on myös tottunut kääntymään tarvittaessa näissä asioissa konsultin puoleen, joten asiakkaan kannalta tuntuu usein turvallisemmalta, jos konsultti on edelleen käytettävissä. Tästä vuorovaikutuksesta saattaa kuitenkin vähitellen kehittyä riippuvuussuhde, joka vaarantaa yhteistyössä aikaan saatuja saavutuksia, jotka liittyvät asiakkaan lisääntyneeseen kykyyn ratkoa omia ongelmiaan.²⁵¹ Tällainen konsulttiriippuvuus syntyy huomaamatta ja tuntuu sekä asiakkaasta että konsultista aluksi hyvältä. Eihän ole mukavaa irrottautua toimivaksi osoittautuneesta yhteistyösuhteesta. Konsultti saattaa jopa tuntea, että konsulttiriippuvuus on merkki hänen asiantuntemuksestaan ja hän kokee sen myönteisenä palautteena. Asiakas puolestaan on helpottunut, kun hänellä on edelleen käytössä tukea ehkä vaikeaksi kokemiensa muutosten läpiviemisessä. Myös henkilökohtaiset tunnesiteet ovat vaikuttamassa etenkin yksilöllisemmissä konsultointisuhteissa siihen, että irrottautuminen voi olla vaikeaa puolin ja toisin. Toisaalta voidaan sanoa, että konsultin tekemä havainto tunnesiteen kehittymisestä hänen ja asiakkaan välille on selvä ammatillinen merkki siitä, että on aika ryhtyä irrottautumaan. Tämän sanelee ennen kaikkea ammatillinen vaatimus konsultin ulkopuolisuudesta ja objektiivisuudesta.

Koska konsulttiyhteistyösuhteessa on kyse luovasta ja kehittyvästä suhteesta kuten missä tahansa muussakin työelämän suhteessa, ei ole perusteltua määritellä konsultoinnin päättymistä siten että konsultti ja asiakas eivät enää koskaan tapaisi kyseisen ongelman merkeissä. Pikemminkin on kyse siitä, että yhteistyön määrä supistuu varsin vähäiseksi ja satunnaiseksi. Konsultti pitää tietysti ovea auki asiakkaaseen päin, jos tämä sitä haluaa.²⁵² Asiakassuhteen päättäminen selvin toimenpitein on kuitenkin tärkeää sikäli, että sen jälkeen tapahtuvaa konsultointia ei ole pidettävä samana konsultointiprosessina josta aikanaan on sitä aloitettaessa sovittu. Uudet yhteydenotot ovat yksittäisiä konsultaatioita, joiden ehdoista ja yhteistyösuhteen laadusta täytyy tehdä uusia sopimuksia.

²⁴⁹ Ks. Cockman, Evans, Reynolds 1992, 174-175. He viittaavat Lippitt, Lippittin (1978) toteamukseen: "A professional responsibility and goal of most consultants is to become progressively unnecessary.";

²⁵⁰ Konsultointi ei aina muodosta erillistä projektia. Usein kyseessä on tietyn ajan kestävä "rinnakkain kävely", jolle ei aseteta alun perinkään selviä aika- tai asiatarvoitteita. Sen vuoksi projektin arvioinnin sijasta arvioidaan usein mennyttä yhteistyösuhteessa elettyä aikaa ja sitä prosessia, joka on läpikäyty.

²⁵¹ Management Consulting 1993, 199

²⁵² Schein 1988, 185

Konsultointiyhteistyösuhteen päättämällä on konsultille myös taloudellista merkitystä, koska joskus asiakkaalla saattaa olla taipumus pyytää apua jälkikäteen ilman taloudellista korvausta ”vanhan hyvän yhteistyösuhteen nimissä”. On myös ammatillis-eettisesti tärkeää määritellä uudet yhteydenotot erillisiksi konsultaatioiksi, koska niissä todellisuudessa vallitsee uusi sopimuksellinen tila asiakkaan ja konsultin välillä ja tämä sopimus täytyy tehdä tietoiseksi.

Koska konsultointiprojektin tuloksia on usein vaikea arvioida heti projektin päättymisen jälkeen, järjestetään usein erillinen seurantatilaisuus useamman kuukauden tai jopa muutaman vuoden päähän siitä, kun konsultti on irrottautunut asiakasorganisaatiosta. Tällainen seuranta on sekä asiakkaan että konsultin intressin mukaista.²⁵³ Seurantatilaisuus liittyy prosessin vaiheena luontevimmin sen loppuarviointiin, vaikka tilaisuuden tavoitteista ja toteuttamistavasta riippuen siihen saattaa sisältyä selviä asiantuntija-, diagnostisen ja/tai prosessikonsultoinnin piirteitä. Seurantatilaisuus voi olla myös alku uudelle konsultointiyhteistyösuhteelle.

Konsultointiprojektin tai -prosessin arviointia varten käytettäviä kriteereitä voidaan hakea monella eri tavoin. Laadullisesti sitä voidaan arvioida toteutettuja innovaatioita koskevilla teknisillä kriteereillä. Asiakkaan näkökulmasta on tärkeää kysyä, kuinka asiakkaan tarpeet on täytetty ja onko itse ongelma pienentynyt tai poistunut. Tehokkuuden ja vaikuttavuuden näkökulmista voidaan hakea vastauksia kysymyksiin kuinka tehokkaasti prosessi vietiin läpi, kuinka toimeenpano onnistui ja kuinka hyvät ja pysyvät vaikutukset saatiin aikaan. Tässä ei ole aihetta perehtyä arviointikriteereihin syvällisemmin. Arviointi on kuitenkin kaikissa konsulttiprosesseissa yksi välttämätön vaihe ja sen sijoittuminen kokonaisuuteen vaihtelee suuresti. Useimmiten järjestetään ainakin lyhyt suullinen loppuarviointi, jossa eri osapuolet tuovat esiin kokemuksiaan ja arvioivat yhteistyön hyödyllisyyttä sekä onnistumisia ja epäonnistumisia. Sekä asiakkaan että konsultin oppimisen kannalta nämä usein pienimuotoiset keskustelut ovat tärkeitä ja ”sulkevat” prosessin rakentavalla tavalla.

Kun konsultti nostaa esiin kysymyksen konsultointisuhteen lopettamisesta ja hänen irrottautumisestaan, on hänellä samalla mahdollisuus arvioida asiakassysteemin tilaa suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja odotuksiin. Millaiset argumentit tuolloin esitetään konsultointisuhteen jatkamisen tai päättämisen puolesta antavat vankan pohjan sen arvioimiselle, kuinka paljon lisäarvoa on yhteistyösuhteessa syntynyt ja kuinka paljon ja millaisia ongelmanratkaisutaitoja on asiakkaalle kertynyt.²⁵⁴ Näin ollen prosessikonsultatiivisella otteella työskenneltäessä yleensä viimeinen yhteinen istunto pitää sisällään samalla suhteen päättämisen ja sen arvioinnin.

²⁵³ *Management Consulting 1993, 206-207*

²⁵⁴ *Schein 1988, 186*

2.3.7. Liikkeenjohdon konsultin asiakasroolit ja julkiset roolit

Konsultin sisäinen rooli vaihtelee konsultointiprosessin eri vaiheissa jonkin verran. Ammatillisesti haastavaa on tiedostaa kulloisessakin prosessissa siirtymät vaiheesta toiseen, koska ne myös muuttavat roolia ja niin ollen myös ammatilliseettisiä vaatimuksia, joita roolikäyttäytymiseen kohdistuu. Koska tavoitteena on luvussa 2.6. määritellä liikkeenjohdon konsultin tehtävä siten, että se antaa pohjan ammatillisten hyveiden määrittelylle, on myös hänen ammatilliset roolinsa tunnistettava.

Armisen mukaan liikkeenjohdon konsultti toimii asiakkaan kanssa seuraavissa rooleissa:

- prosessikonsulttina eli muutoksen käynnistäjänä ja katalysaattorina
- sisältökonsulttina ts. yleiskonsultin tai asiantuntijan roolissa, tai
- valmentajana/kouluttajana.²⁵⁵

Varsin usein konsultointiprosessiin liittyy valmentamista ja kouluttamista eikä rajanveto kouluttajan ja konsultin välillä ole tiukka. Joskus käytetään sellaistaakin käsitettä kuin ”koulutuskonsultti” viittaamaan henkilöön, joka ensisijaisesti kouluttaa organisaatioiden johtoa ja henkilöstöä.

Block²⁵⁶ määrittelee Armisen tavoin konsultin konsultointiprosessin sisäisen roolin sidonnaiseksi siihen konsultatiiviseen otteeseen, joka on valittu. Hän erottaa liikkeenjohdon konsultoinnissa kolme eri muotoa:

- *asiantuntijakonsultointi*: konsultti toimii ulkopuolisena asiantuntijana
- *toimeenpaneva konsultointi*, ”ylimääräiset kädet” -malli: konsultti toimii tarvittavana ylimääräisenä työvoimana toteuttamaan tietyt toimenpiteet
- *yhteistyökonsultointi*: konsultti toimii liikkeenjohdon apuna ongelmia ratkaistaessa. Tämä rooli liittyy sekä diagnostiseen konsultointiin, prosessikonsultointiin että tarjouskonsultointiin.

Näiden konsultointiprosessin sisäisten roolien lisäksi liikkeenjohdon konsultit toimivat myös julkisuudessa työelämän ja työorganisaatioiden kehittämisen asiantuntijoina. Heidän tehtävänä on siirtää liikkeenjohdollista tietämystä yli ajan ja yli toimiala- ja maantieteellisten rajojen.²⁵⁷ Tähän rooliin kuuluvat julkiset kannanotot työmaailman ajankohtaisiin asioihin, esitelmöinti ja koulutus, sekä kirjojen ja artikkelien laatiminen asia-alueelta. Tällä julkisella roolilla on

²⁵⁵ Arminen 2000, 5

²⁵⁶ Block 1981, 18-23

²⁵⁷ Ainamo, Tienari 2002, 188

tärkeä eettinen merkitys sen aiheuttaessa samalla myös moraalidilemmeita suhteessa asiakasta koskevien tietojen luottamuksellisuuteen. Näihin kysymyksiin palataan luvussa 5.

Liikkeenjohdon konsultointia voi markkinoidakin monella eri tavalla, joten konsultin toinen julkinen rooli on konsultointipalvelujen markkinoijan ja myyjän rooli. Tämä rooli on konsultointiprosessista erillinen ja siis sen ulkopuolinen rooli, vaikka se saattaa limittyä konsultointiprosessiin läheisesti. On myös konsultteja, jotka tarjoavat konsultointia esimerkiksi erilaisten analyysien muodossa ensisijaisesti markkinoinnillisin pyrkimyksin. Nämä palvelut tuottavat asiakkaalle lisäarvoa, mutta niitä ei ole pidettävä varsinaisena liikkeenjohdon konsultointina vaan tällaisen palvelun markkinointina. Kuten aiemmin todettiin, vuorovaikutus asiakkaiden todella tarvitsemien konsultointipalveluiden ja julkisesti tiedostettujen kehittämistarpeiden ja vähitellen muoti-ilmiöiksi rakenteistuvien menetelmien ja ratkaisujen välillä on monisuuntainen. Tässä työelämän kehittämisdiskurssissa liikkeenjohdon konsulteilla on tärkeä yhteiskunnallinen rooli, jonka syvällisempi eettinen analyysi ei tässä yhteydessä ole mahdollista.

Julkisilla rooleilla on kiistämättä se merkitys, että niiden kautta koko yhteiskunta saa lisäarvoa tietotaidon kautta liikkeenjohdon ja työorganisaatioiden kysymyksistä. Samalla asiantuntijat asettavat niiden kautta itsensä työmarkkinoiden ja siis asiakkaiden käytettäväksi. Tämä edellyttää mm. sitä, että konsulttina toimivan henkilön ammattimainen sitoutuminen liikkeenjohdon konsultointiin on sillä asteella, että hän ilmoittaa julkisesti tavalla tai toisella toimivansa liikkeenjohdon konsulttina huolehtien siten ammattiinsa liittyvistä viestinnällisistä velvoitteista.²⁵⁸ Jatkossa havaitaan, että tällainen julkinen konsultin roolin omaksuminen on tärkeää myös eettisesti, henkilökohtaisen hyveellisyyden kannalta.

²⁵⁸ Suomessa on paljon henkilöitä, jotka ovat saaneet konsultatiivisiin valmiuksiin liittyvää ammatillista täydennyskoulutusta. Kuitenkin vain pieni osa näistä henkilöistä toimii ammattimaisesti ja julkisesti liikkeenjohdon konsultin roolissa.

2.4. Liikkeenjohdon konsultointi professiona

2.4.1. *Professio*

Professiolla tarkoitetaan vakiintuneesti ammattia, johon henkilö antautuu ollakseen siinä mahdollisimman taitava ja seuratakseen sitä tietopohjaa, jota ammatin harjoittamiseksi on kehitetty.²⁵⁹ Profession käsitteeseen liittyy myös tunnustus kuulumisesta tiettyyn yhteisöön²⁶⁰. Kuitenkin käsitteeseen liittyy suuri määrä hajontaa ja epämääräisyyttä, eikä tutkijoiden keskuudessa vallitse yksimielisyyttä sen sisällöstä. Laajasti ottaen professioita voidaan pitää yhteiskunnallisina mekanismeina, joiden välityksellä tieto, erityisesti uusi tieto, muuttuu toiminnaksi ja palveluksi.²⁶¹

Paula Kyrö kuvaa eri lähteisiin viitaten profession käsitteen ja professiotutkimuksen eri suuntauksia ja kehityslinjoja. Kuvauksen painopiste on ollut mm. profession erityislaatuisuudessa muihin ammatteihin nähden, profession integroivassa ja altruistisessa roolissa, professioiden vallankäytössä sekä professioiden markkinoilla vallitsevassa monopoli-asemassa. Hänen mukaansa tutkimuksessa on laiminlyöty markkinoiden kannalta tärkeää professioiden merkitystä asiakkaille. Ei ole riittävästi tuotu esiin sitä, että professio tarjoaa kriteerit osaamispalvelun hankintaan ja arvioimiseen. Profession avulla myös muodostuvat toimialan ammatilliset ja eettiset pelinsäännöt.²⁶² Tästä näkökulmasta kysymys professiosta liittyy tutkimuksen aihepiiriin kiinteästi.

Helander (1993) viittaa Freidsonin (1983) tutkimukseen, jossa hän erottaa professiokäsitteen kahteen eri ryhmään. Ensinnäkin on käytössä kansanomainen profession käsite ja toisaalta rajatumminkin käytetty institutionaalinen käsite. Ensiksi mainittu sisältää laajan määrän suhteellisen arvostettuja ja vaihtelevia ammatteja, joiden kaikki jäsenet ovat saaneet jonkinlaisen korkeakoulutuksen ja jotka ovat tunnistettavissa pikemminkin koulutuksellisen statuksensa kuin

²⁵⁹ Helander 1993, 36, viittaus Hellberg 1978, 3 ja Shapero 1985, IX-X.

²⁶⁰ Helander 1993, 36

²⁶¹ Helander 1993, 38, viittaus Mosher 1982, 112

²⁶² Kyrö 199b, 49

erityisten ammatillisten taitojensa perusteella. Institutionaalinen profession käsite taas viittaa ammatteihin, joilla on yhteisiä institutionaalisia tai ideologisia piirteitä. Näitä ammatteja on vähän ja niille on korkean koulutuksen lisäksi tunnusomaista huomattava erikoistuneisuus.²⁶³

Helander viittaa Geoffrey Millersonin (1964) tutkimukseen, jossa tämä löytää yhteensä 23 ominaisuutta, joilla professio on määritelty. Näistä kuusi on sellaisia, joita käytettiin muita useammin. Nämä ovat:

- 1) professio pohjautuu teoreettiseen tietoon,
- 2) erityinen koulutus ja ammattikäytäntö on järjestetty,
- 3) professioammattiin vaaditaan jonkinlainen pätevyystesti,
- 4) on olemassa tietty eettinen koodi, joka ohjaa ammatin harjoittamista,
- 5) profession harjoittamista leimaa tietty altruistisuus, ja
- 6) profession harjoittajilla on oma organisaationsa.²⁶⁴

Helanderin mukaan tässä erittelyssä teoreettisella tiedolla viitataan siihen, että profession harjoittaminen edellyttää systemaattista tiedon hankintaa pitkän – tavallisesti akateemisen – koulutuksen kautta. Etenkin ns. vanhoille statusprofessionille (lääkäri, tuomari, pappi) on ollut ominaista pitkä ja erityiseen laillistamistoimeen päättynyt akateeminen koulutus. Eräiden uudempien professioiden suhteen merkille pantava seikka on hänen mukaansa juuri se, että niihin ei välttämättä edellytetä sisällöllisesti yhtenäistä tutkintoa. Esimerkiksi tilintarkastajilla koulutuksen ala saattaa vaihdella paljonkin. Samalla professiota luonnehtiva teoreettinen tieto voi sisällöltään vaihdella melko suurissakin rajoissa.²⁶⁵ Mikäli liikkeenjohdon konsultointia pidetään professiona, on tämä huomio tärkeä. Heille ei ole ominaista yhtenäinen koulutusala saatikka tutkinto, vaan ammattiryhmään kuuluu mitä moninaisimpia aloja opiskelleita henkilöitä.

Professionaalista käyttäytymistä kuvastaa yleisimmin se, että 1) henkilöllä on tavalla tai toisella valtaa antavaa tietoa, 2) itsekontrollia eli autonomiaa, ja 3) yhteiskunnallisesti arvokkaiisiin palveluihin ja/tai hyvinvointiin liittyvää julkista vastuuta.²⁶⁶ Tällainen asema on usein johtanut siihen, että yhteiskunta sanktioi ja määrittelee tarkkaan profession harjoittamisen ehdot.²⁶⁷

Varsinaisten ammattien piirteisiin liittyvien määritelmien lisäksi voidaan professio määritellä niiden yhteiskunnallisten suhteiden perusteella, joissa ammattia harjoitetaan. Erikoistuneet ammattiroolit luovat sosiaalista ja

²⁶³ Helander 1993, 37, viittaus Freidson 1983,23

²⁶⁴ Helander 1993, 40, viittaus Millerson 1964, 5; Ks. myös Moore 1976, 3-16

²⁶⁵ Helander 1993, 41

²⁶⁶ Helander on (1993, s. 38) viitannut Barberin (1978, 601) määritelmään, jota olen hiukan muokannut.

²⁶⁷ Helander 1993, 41, viittaus Greenwood 1962, 207-218

taloudellista riippuvuutta tällaisessa ammatissa toimivan ja tämän asiakkaan tai palvelujen vastaanottajan välillä. Riippuvuus ja sosiaalinen etäisyys luovat epävarmuutta palveluja tuottavan ja niitä tarjoavan erikoisammattissa toimivan ja niitä kysyvän asiakkaan välisillä markkinoilla.²⁶⁸ Larsonin mukaan professio ei olekaan tietty ammattikategoria, vaan yleensä mikä tahansa erikoisammatti, joka liittyy tiettyjen palveluiden tuottamismarkkinoihin²⁶⁹. Hellberg puolestaan pitää professiona ammattiryhmää, joka monopolisoi tietyn tiedon. Ammattiryhmä on hänen mukaansa professio silloin, kun sillä on tietomonopoli, se on institutionalisoitunut osaksi akateemista maailmaa, on hankkinut itselleen ammatillisen monopolin ja on hankkinut tietyn reviirin työmarkkinoilla. Olennaista hänen mukaansa on kuitenkin se, että professionaalinen asema on riippuvainen niistä, jotka myöntävät tällaisen aseman ammattiryhmälle ja tukevat sen pyrkimystä säilyttää se.²⁷⁰

Suhdemääritelmät painottavat sitä, että mikään ammatti ei sinällään ole professio, vaan asema perustuu aina yhteiskunnallisiin suhteisiin. Näin ollen ammatti saattaa myös menettää professioluonteensa yhteiskunnallisen muutoksen myötä.²⁷¹ Ammattiryhmä siis saattaa myös vähitellen kehittyä professioksi yhteiskunnallisten muutosten myötä. Liikkeenjohdon konsulttien mahdollinen professioasema perustuu juuri tällaiseen yhteiskunnalliseen muutokseen.

Airaksisen mukaan professiota eli ammattia luonnehtii yksilön asema yhteiskunnassa, politiikassa ja taloudessa. Ammatillisella on oikeuksia ja valtaa. Hän on ainakin jossakin määrin itsenäinen eli autonominen suhteessa yhteiskunnan päätöksentekoon. Pelkkä erikoistunutkaan ja vaativa työ ei näin ollen ole professio. Profession edustaja näet tekee päätöksiä ja toimii ilman, että muiden päätökset koko ajan sitoisivat häntä. Juuri tämä itsenäisyys tuo valtaa. Ammatti on Airaksisen mukaan ammattikunnan osaaminen, asema ja auktoriteetti yhdistettynä. Hän ehdottaa tätä kolmiyhteyttä profession määrittelyn avuksi. Auktoriteetti edellyttää asemaa ja työn taitoja. Esimerkiksi lääkäriellä on yhteiskunnallinen auktoriteetti, asema ja työ. Sen sijaan yrittäjällä on vain asema ja työ, ei auktoriteettia. Satunnaisia töitä tekevällä ei tämän päättelyn mukaan ole edes asemaa, joten häneltä puuttuu tuokin profession edellytys.²⁷²

Tämän erittelyn mukaan siis auktoriteetti on ratkaisevin profession tunnusmerkki. Liikkeenjohdon konsultointia pohdittaessa on siis mietittävä, mikä on tätä työtä tekevien auktoriteetti. Ensi tuntumalta näyttäisi, että konsulttien auktoriteetti vaihtelee varsin suuresti, mutta että sille ensisijaista ei ole

²⁶⁸ Ks. Helander 1993, 48-50, viittaus Johnson 1972

²⁶⁹ Helander 1993, 48-49, viittaus Larson 1977.

²⁷⁰ Helander 1993, 49, viittaus Hellberg 1978, 27-29

²⁷¹ Helander 1993, 49, viittaus Cain 1983

²⁷² Airaksinen 1993, 25-26

yhteiskunnallinen vaan asiakassuhteeseen liittyvä auktoriteetti. Konsultit ovat auktoriteetteja Airaksisen edellyttämässä mielessä ainakin tiedollisesti sikäli, että heidän sanaansa kuunnellaan ja se otetaan huomioon²⁷³. Yhteiskunnallinen auktoriteetti konsulteille syntyy puolestaan siitä maineesta, joka heille muotoutuu.²⁷⁴ Virallista yhteiskunnallista asemaa heillä ei ole. Konsulttien välinen yhteistyö yhdistys- ja ammattikuntatasoisena toimintana vaihtelee eri yhteiskunnissa. Siltä osin kuin tällaista toimintaa on, lähestytään sitä Airaksisen mainitsemaa profession ehtoa, joka korostaa profession kuuluvien oikeuksia järjestellä sisäisiä asioitaan ja olojaan haluamallaan tavalla²⁷⁵. Tämä kuitenkin edellyttäisi liikkeenjohdon konsulttina toimimisen ehtojen määrittelyä laillistuksen tai jonkin muun järjestelyn kautta. Tällaiseen ei ole kuitenkaan ainakaan Suomessa menty, vaan alue on vapaata liiketoiminnan aluetta kenelle tahansa.

Teoreettinen ja metodisesti kehittynyt tiedon hankinta ja välitys on profession välttämätöntä. Muussa tapauksessa on hänen mukaansa kyse puoskaroinnista.²⁷⁶ Onko siis liikkeenjohdon konsultointi ja milloin puoskarointia, koska sen harjoittajien tietoperusta vaihtelee varsin suuresti ja siitä puuttuu yhtenäisyys? Ja miltä osin konsultilla on sellaista valtaa, jota profession kuuluvalta edellytetään, koska kyse on palveluksien myymisestä organisaatioille ilman varsinaista valtaelementtiä?

Professiopalvelun tuottamisen arvoketju koostuu kolmesta erilaisesta toiminnasta ja prosessista: 1) profession edustajien tuottaminen (yliopistot, korkeakoulut, täydennys- ja jatkokoulutus), 2) profession palvelujen erilaistaminen ja markkinointi, ja 3) vuorovaikutusprosessi asiakkaan kanssa sekä asiakkaan oma toiminta. Profession muotoutumisen jälkeen se määrittää tietyn toimialan, jolla ei vallitse kysynnän ja tarjonnan puhtaasti muodostama kilpailutilanne, vaan sitä ohjaavat normisto ja arvot, jotka yhteiskunta on profession määrittänyt.²⁷⁷

Professionaalisuuden tasoa voidaan eritellä. Airaksisen käyttämä jako on seuraava:

- ammatti (professio), esimerkkinä lääkäri
- ala-ammatti (alaprofessio), esimerkkinä sairaanhoitaja
- puoliammatti (puoliprofessio), esimerkkinä insinööri
- liike-elämä, esimerkkinä yrityksen johtaja.²⁷⁸

²⁷³ Ks. Airaksinen 1993, 25-26; McKenna 2006, 26-50

²⁷⁴ *Etenkin suuret amerikkalaislähtöiset konsulttitoimistot ovat olleet tärkeitä vaikuttajia työorganisaatioiden kehityksessä 1930-luvulta lähtien. (McKenna 2006, 50)*

²⁷⁵ Airaksinen 1993, 25

²⁷⁶ Airaksinen 1993, 25-26

²⁷⁷ Kyrö 1999b, 52-53

²⁷⁸ Airaksinen 1993, 25

Professiot on jaettu myös ns. vapaisiin – so. vapailla markkinoilla toimiviin – ja organisaatioprofessioihin. Ensin mainittuja tyypillisimmillään ovat asianajajat ja yksityislääkärit, kun taas organisaatioprofessiot jakautuvat yksityisissä organisaatioissa toimiviin (esim. insinöörit) ja julkisissa organisaatioissa toimiviin (esim. opettajat). Tämä jako korostaa sitä, että profession määrittelyssä ei riitä pelkkä koulutus, vaan on katsottava missä henkilö työskentelee.²⁷⁹

Airaksisen mukaan organisaatioprofessiot tässä merkityksessä eivät täytä profession ehtoja, koska niissä toimivat henkilöt toteuttavat ja edistävät työnantajansa päämääriä. Heiltä siis puuttuvat itsenäiset yhteiskunnan kannalta arvokkaiksi todetut päämäärät. Esimerkkinä hän mainitsee insinöörit ja informaattikot.²⁸⁰ Myös lääkärin koulutuksen saanut henkilö ja lääkärin työssä toimiva saattaa toimia asemassa, jossa hän ei täytä tätä profession ehtoa. Esimerkkinä Airaksinen mainitsee työnantajan (muu kuin työterveyslaitoksen, KU) palkkaaman työterveyslääkärin²⁸¹

Molemmat jaottelut edellyttävätkin tarkempaa tarkastelua. Erityisesti on huomioitava, että ajatus ”organisaatiossa toimimisesta” ei ole niissä selvä. Jos ajatellaan sairaalaorganisaatiota, ei voi väittää siellä toimimisen vähentävän lääkärin professionaalisuutta. Samaa voidaan sanoa asianajotoimistossa toimivasta lakimiehestä, koulussa opettavasta opettajasta. Mikäli insinöörit tai liikkeenjohdon konsultit vaativat asemaa profession edustajina, sama koskee tällöin myös konsulttitoimistossa toimivaa insinöörinkonsulttia ja liikkeenjohdon konsulttia. On siis katsottava tarkemmin, millaisessa organisaatiossa henkilö työskentelee Airaksinen tarkoittaa professionaalisuuden vaarantuvan silloin, kun ammatissa toimimisen arvopäämäärät menettävät riippumattomuutensa ja henkilö sitoutuu toimimaan ammattiroolissaan muun kuin oman ammatinsa mukaisten arvopäämäärien mukaisessa organisaatiossa. Minkä tahansa organisaation ja siinä toimivan työnantajan primääriset tavoitteet muodostavat sellaisia arvopäämääriä, joihin sitoutumista organisaatiossa edellytetään ja jotka ohjaavat tuossa organisaatiossa toimivien henkilöiden käsitystä työssä toimimista koskevista hyveistä²⁸².

Organisaation perustehtävä on etenkin yritysmuotoisessa toiminnassa jatkuvassa muutostilassa. Tämän vuoksi perustehtävältään puhtaita professioitakin edustavat organisaatiot saattavat kehittyä suuntaan, jotka

²⁷⁹ Helander 1993, 50-51

²⁸⁰ ”Insinöörit rakentavat sekä pommeja että siltoja. Informaattikkoja työskentelee mitä erilaisimpien organisaatioiden palveluksessa. Siksi heidän eettinen koodinsa määrää enintään, mitä päämääriä ammattilaisen ei tule omaksua, koska heillä ei ole omaa erityistä päämääriä.” (Airaksinen 1993, 27)

²⁸¹ Airaksinen 1993, 40-41

²⁸² Heiskanen 1993, 243

asettavat niissä toimivat ammatin edustajat uuteen asemaan ja kenties siirtävät heidät pois puhtaan profession harjoittamisesta. Suomessa esimerkiksi eräät suuret liikejuridiikkaan erikoistuneet asianajotoimistot ovat viime aikoina laajentaneet toimintaansa perinteisen asianajotoiminnan lisäksi toimialalle, joka on perinteisesti kuulunut investointipankkiireille – yrityskauppoihin ja pääomajärjestelyihin²⁸³. Tällainen kehitys vie perinteistä professiota yhä enemmän liikkeenjohdon konsultoinnin suuntaan. Samalla otetaan riski, että profession uskottavuus ja siihen kohdistettava luottamus vaarantuu. Useammallakin alalla voidaan todeta perinteistä, profession tarkkaan määrittävää ammattikäytäntöä sivuavan, mutta siitä selvästi eroavan ammattikäytännön näyttäytyvän professiosta käsin ”konsultointina”. Näin esimerkiksi psykologian piirissä, jossa terapiatyöstä erottuvaa ammattikäytäntöä on ryhdytty kutsumaan mainitulla nimellä.

Kun professionaalisuuden tasoa ja toimintakenttää koskevat erittelyt yhdistetään, päädytään kaavion 1 kaltaiseen nelikenttään, johon voidaan yrittää sijoittaa eri ammatteja.

²⁸³ *Helsingin Sanomat* 5.11.2001

Taulukko 4. *Ammattien jakautuminen*

(Vrt. Helander 1993, 50-51; Airaksinen 1993, 25)

	vapailla markkinoilla yksin tai perustehtävältään oman ammatin mukaisessa organisaatiossa toimivat	muussa kuin perustehtävältään oman ammatin päämäärien mukaisessa organisaatiossa toimivat
professio	lääkäri sairaalassa, terveyskeskuksessa tai lääkärikeskuksessa, yksityislääkäri; lakimies asianajotoimistossa; opettaja koulussa	perinteisesti professiona pidettyyn ammattiin kuuluva tätä työtä tekevä asiantuntija organisaatiossa: työterveyslääkäri; lääkäri vakuutusyhtiössä; lakimies kirjanpitotoimistossa tai liikeyrityksessä; opettaja liikeyrityksessä
alaprofessio	hoitoalan yrittäjä, sairaanhoitaja sairaalassa	työterveyshoitaja,
puoliprofessio	itsenäinen tai konsulttitoimistossa toimiva vakiintuneeseen ja yhtenäiseen koulustraditioon sitoutuvaan ammattiin kuuluva, esim. insinöörikonsultti tai taloushallinnon konsultti	vakiintuneeseen ja yhtenäiseen koulustraditioon sitoutuvaan ammattiin kuuluva organisaatiossa: insinööri, kamreeri, controller
hallinnollinen työ	koulutustaustaltaan epäyhtenäiseen traditioon kuuluva liike-elämälle ja organisaatioille asiantuntijapalveluja tuottava konsultti: tilintarkastaja; liikkeenjohdon konsultti	yritysjohtaja, järjestöjohtaja, julkisjohtaja, hallinnollinen asiantuntija yrityksessä, järjestössä tai julkisessa hallinnossa

Airaksinen korostaa arvoajattelua, joka luo päämäärän ammatilaisen työlle, oikeuttaa toimet ja perustelee valtavaateet²⁸⁴. Organisaatioissa toimivat ovat johdon direktiovallan alaisia ja joutuvat siten ottamaan huomioon sellaisia päämääriä, joiden suhteen he eivät ole itsenäisiä. Kun puhutaan professionaalisen toiminnan ehdoista tässä mielessä, joudutaan hylkäämään organisaatioprosession käsite diffuusina ja harhaanjohtavana. Sen sijasta käytetään tässä puoliprofession käsitettä, jolloin viitataan sellaiseen ammattiryhmään, joka täyttää jonkinasteisesti monia profession tunnusmerkkejä mutta ei ole itsenäistynyt yhteiskunnallisessa organisoitumisessa yleisesti tunnetuksi ”vapaaksi ammatiksi”.

Ammattien erityispiirteitä ei näin ollen voi ymmärtää tarkastelematta niiden omia arvopäämääriä²⁸⁵. Itsenäisten arvopäämäärien analyysi on tärkeää etenkin silloin, kun pyrimme ymmärtämään ammatissa toimivien eettistä tilannetta. Professionissa toiminnan tieteellistä pohjaa täydennetään omilla arvoisällöillä, jotka pyritään monopolisoimaan ja siten oikeutetaan kyseinen professio. Arvot puolestaan toimivat kyseisen ammattikunnan vallan lähteinä. Ennen kaikkea, ne myös antavat eettisen oikeutuksen ammatissa toimivan työssään tekemille moraalisisille ratkaisuille ja vahvistavat hänen itsenäisyyttään.

Profession ehdoiksi määrittävät seuraavat tekijät:

- 1) työ pohjautuu vakiintuneeseen paradigmaattisesti järjestyneeseen teoreettiseen tietoon
- 2) erityinen koulutus ja ammattikäytäntö on järjestetty
- 3) vaaditaan jonkinlainen pätevyystesti
- 4) on olemassa jonkinasteinen eettinen koodi, joka ohjaa ammatin harjoittamista
- 5) ammatin harjoittamista leimaa tietty epäitsekkyys
- 6) ammatissa toimivilla on oma organisaationsa
- 7) ammatissa toimiva ei ole sidoksissa muita päämääriä edistävään organisaatioon tämän johdon direktiovallan alaisena
- 8) ammatissa toimivilla on oma ja itsenäinen, yleisten arvopäämäärien kanssa ristiriidaton eikä niille alisteinen arvopäämäärä, joka oikeuttaa ammatin itsenäisyyden
- 9) ammatissa toimivalla on itsenäinen auktoriteetti
- 10) ammatissa toimivilla on historiallisesti vakiintunut asema palvelujen tuottamismarkkinoilla.

²⁸⁴ Airaksinen 1993, 28

²⁸⁵ Airaksinen 1993, 28

2.4.2. Konsultointiprofessio

International Council of Management Consulting Institutes määrittelee ammattimaisen liikkeenjohdon konsultin (Professional Management Consultant) henkilöksi, joka pitää liikkeenjohdon konsultointia professiona, joka pyrkii itsenäisesti parantamaan valmiuksiaan sekä johtamisen että liikkeenjohdon konsultoinnin alueella, ja joka sitoutuu liikkeenjohdon konsultoinnin ammatillisen tahon määrittelemään eettiseen koodiin.²⁸⁶

Mikäli Airaksisen edellytykset liikkeenjohdon konsultoinnille professiona täytyisivät, pitäisi liikkeenjohdon konsulttien hänen mukaansa kyetä perusteamaan toimintansa omien arvopäämääriensä avulla²⁸⁷. Samalla toiminnan täytyisi olla luonteeltaan sillä tavoin itsenäistä, että se antaisi ratkaisevan perusvireen kaikelle, mitä liikkeenjohdon konsultti tekee. Perinteisissä professioissa tämä Airaksisen mukaan täyttyy: Opettaja ei hoida terveyttä eikä lääkäri opeta, vaikka tietysti lääkäri tiedottaa ja opettaja huolehtii oppilaidensa terveydestä. Olennaista on, että tämä muu toiminta on toissijaista sille auktoriteetin tuottavalle perusarvolle tai ”ohjelmalle”, johon ammatissa toimiva sitoutuu.²⁸⁸ Voidaan siis kysyä, onko liikkeenjohdon konsultoinnissa jotakin niin itsenäistä ja arvoperusteista, että vaikka näemme konsulttien tutkivan, opettavan, analysoivan, neuvottelevan, tiedottavan, ohjaavan ja raportoivan, tuo kaikki on toissijaista siihen nähden, että sanomme hänen konsultoivan? Konsultithan tekevät työkseen sellaisia organisaatioita palvelevia työsuorituksia, joissa käytetään hyväksi työorganisaatioita ja työelämää tutkivien eri tieteiden ja oppien saavutuksia²⁸⁹.

Tässä tutkimuksessa ja erityisesti luvussa 5 analysoidaan liikkeenjohdon konsulttien ammatillisia koodeja ja niiden kehittyneisyyttä kokonaisuutena myös esitetyn kysymyksen näkökulmasta. Mikäli liikkeenjohdon ammatissa toimiville voidaan osoittaa erityisiä ammatillisia hyveitä ja mikäli eettisten koodien voidaan antavan moraalisia normeja ja vaatimuksia juuri tähän ammattiin kuuluville, esitettyyn kysymykseen voidaan vastata myönteisesti.

²⁸⁶ *International Council of Management Consulting Institutes. Uniform Body of Knowledge (www-dokumentti), kohta 8.*

²⁸⁷ *Airaksinen 1993, 28*

²⁸⁸ *Ks. Airaksinen 1993, 28-29*

²⁸⁹ *Ks. esim. kokoelmaa The European Handbook of Management Consultancy (1995); Tätä tietovarantoa yhdessä itse konsultointiin ja konsultointiprosessiin liittyvän tietotaidon kanssa voidaan pitää riittävänä edellä esitetyn ensimmäisen professiokriteerin vaatimusten täyttämiseksi.*

Voidaan Airaksista seuraten myös kysyä, millä tavalla liikkeenjohdon konsulttien ammattikunnan sisäinen organisaatio toimii arvojensa perusteella ja toisaalta, kuinka hyvin heidän arvoperusteinen ammatti-ideologiansa vastaa ammattikunnan todellisia tehtäviä yhteiskunnassa? Ammatin kollegiaalisuus tai ”sisäinen elämä” käsittää mm. uusien jäsenten värväämistä, koulutusta, ammattiin vihkimistä, ammatti-identiteetin luomista ja ylläpitoa, sekä ammattiin liittyvien ongelmien paikallistamista sekä oman työn laadun valvontaa.²⁹⁰ Historialliseen aineistoon viitaten on arvioitu, että viimeistään 1980-luvulle tultaessa liikkeenjohdon konsultit olivat saavuttaneet sisäisesti vakaan käsityksen työstään, ja heihin kohdistunut kysyntä työmarkkinoilla oli siinä määrin institutionaalisesti vakiintunut, että voitiin puhua professiosta. Nämä ainekset olivat olleet olemassa jo aiemminkin, mutta yksittäistapauksissa liikkeenjohdon konsulttien identifioituminen ammattiin oli vielä häilyvää. Ainakin jo vuonna 1958 oli Richard Paget pitänyt alustuksen liikkeenjohdon konsulttoinnista professiona konsulttitoimisto Booz, Allen and Hamiltonin vuosijuhlissa Chicagossa.²⁹¹ Voidaan siis todeta, että jo puoli vuosisataa on aiheesta keskusteltu ammattikunnan piirissä. On siis historiallisesti tunnistettavissa tietyn ammatillisen yhteisön kollektiivinen tietoisuus konsultoinnin erityispiirteistä, joka kiteytyy luvussa 5 analysoitavissa eettisissä koodeissa.

Profession tunnusmerkkinä on myös, että sen edustajilla on omia organisaatioita. Ensimmäinen liikkeenjohdon konsulttien yhdistys perustettiin Yhdysvalloissa vuonna 1929.²⁹² Suomessa Liikkeenjohdon konsultit LJK ry perustettiin vuonna 1961 kertoen siitä, että Suomessakin oli jo tuolloin syntynyt tarvetta määritellä ammattikunnan yhteisiä sääntöjä ja toimintatapoja.²⁹³

1990- ja 2000-luvuilla liikkeenjohdon konsultoinnin professionaaliset piirteet ovat lisääntyneet edelleen. Täydennyskoulutuksellisia ohjelmia on toteutettu, korkeakouluopetukseen on joissakin ohjelmissa otettu alan opintojaksoja, on syntynyt alaa käsitteleviä julkaisuja ja tutkimuksia, ja ammattikunnan edustajat ovat kirjoittaneet aiheesta lisääntyvässä määrin.²⁹⁴

Jotta liikkeenjohdon konsultointia voitaisiin pitää professiona, sen tulee edellä sanottuun viitaten myös kokonaisuutena edustaa tahoja, joka kykenee tuottamaan riippumattomia palveluita. Myöhemmin luvussa 5 nähdään, että tämä vaatimus on tärkeässä asemassa konsulttien eettisissä koodeissa. Konsultin pitää olla sellaisessa asemassa, että hän kykenee tekemään omat arvionsa missä

²⁹⁰ Airaksinen 1993, 28-29, 42

²⁹¹ McKenna 2006, 246, 249, 353

²⁹² Perustettu yhdistys oli Association of Consulting Management Engineers (ACME). (McKenna 2006, 47)

²⁹³ Liikkeenjohdon konsultit ry. (www-sivusto) (Luettu 23.7.2007)

²⁹⁴ McKenna 2006, 246; Suomessa ainakin sekä Helsingin että Turun kauppa- ja korkeakoulussa toteutetaan liikkeenjohdon konsultoinnin opintojaksoja.

tilanteessa tahansa ja uskaltaa kertoa totuuden rehellisesti, objektiivisesti ja siten, että asiakasorganisaation ei tarvitse miettiä, mitkä muut tekijät mahdollisesti vaikuttavat hänen toimintaansa. Liikkeenjohdon konsultoinnin käsikirjassa vuodelta 1993 riippumattomuus on jaettu neljään luokkaan²⁹⁵:

a. Taloudellinen riippumattomuus tarkoittaa sitä, että konsultilla ei ole intressiä sen suhteen, millaisen ratkaisun asiakas tekee esimerkiksi jossakin konsultointipalvelun hankintapäätöksessä. Halu saada lisää töitä samalta asiakkaalta tulevaisuudessa ei saa hämärtää hänen objektiivisuuttaan nykyisessä toimeksiannossa. Tästä vaatimuksesta seuraa mm. että konsultti ei saa olla taloudellisesti liian riippuvainen yhdestä asiakkaasta²⁹⁶.

b. Hallinnollinen riippumattomuus. Konsultti ei saa olla asiakkaan alainen eikä tämän hallinnollisten päätösten vaikutuspiirissä. Tämä ongelma on todennäköisempi sisäisessä konsultoinnissa, joka jää tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

c. Poliittinen riippumattomuus tarkoittaa, että asiakkaalla ei saa olla poliittisia keinoja vaikuttaa konsultin toimintaa suoraan tai epäsuorasti esim. puolueiden tai muun poliittisesti ohjautuvan mekanismin kautta.

d. Tunteisiin liittyvä riippumattomuus. Konsultin täytyy säilyttää tarvittava etäisyys suhteessa henkilökohtaisiin tunteisiin, jotka ovat olemassa konsultointisuhteen alussa tai jotka kehittyvät sen kuluessa.

Voidaan todeta, että Suomessa ei yhteiskunnallisella tasolla ole liikkeenjohdon konsulttien ammattikunnan sisäistä organisoitua toimintaa muualla kuin Liikkeenjohdon konsultit LJK ry:n ja PKT -säätiön piirissä. Tämä näyttäisi olevan yksi tärkeimmistä syistä, jonka vuoksi ammattikuntaa ei tulisi pitää professiona. Ei ole sellaista arvovaltaista tahoja, joka kykenisi itsesäätelyn kautta määrittämään käytännössä liikkeenjohdon konsulttina toimivia henkilöitä. Myös alalle tulemisen kynnyksen alhaisuus ja määrittelemättömyys johtaa samaan johtopäätökseen. Ei ole myöskään mitään tarkkaan määriteltyä tiedeperustaa, joka leimaisi liikkeenjohdon konsultteja. Noin 2/3 konsulttina toimivista on suorittanut korkeakoulututkinnon.²⁹⁷ Liikkeenjohdon konsulttien vaihtuvuus on myös suuri.²⁹⁸ Alalietulokynnys on alhainen ja ammatista luopujien määrä on suuri. Suomessa tosin vaihtuvuus on vähentynyt 1990-luvun kuluessa.²⁹⁹ Suomessa on monia professioita tai semiprofessioita kehittyneet

²⁹⁵ *Management Consulting 1993, 5*

²⁹⁶ *Schein 1988, 186*

²⁹⁷ *Kyrö 199b 48-49, 56-58*

²⁹⁸ *Kyrö (1999b, 50) viittaa kansainvälisiin tutkimuksiin 1990-luvun vaihteesta, joissa on raportoitu jopa 94 prosentin lukemia alalta poistumisesta 3-5 vuoden kuluessa.*

²⁹⁹ *Arminen 2000, 7*

1970-luvulta lähtien, ja niiden nousu on perustunut yhtäältä virallisen koulutusjärjestelmän ja toisaalta hyvinvointivaltion kehitykseen. Liikkeenjohdon konsultoinnin profession vahvistumisen suhteen kuitenkin on toteutunut toisenlainen tie, jota voidaan kutsua markkinasuuntautuneeksi tavaksi. Sille on juuri tyypillistä keskinäinen organisoituminen yhdistyksiksi, ja toisaalta toiminnan systemaattinen kehittäminen yritysmuotoisena. Tämäkin kehitys voi lisätä ammattikunnan vaikutusvaltaa ja vahvistaa sisäistä ammatillista identiteettiä.³⁰⁰

Luvussa 5 analysoitavat eettiset koodit heijastavat liikkeenjohdon konsulttien ja heidän järjestöjensä voimakasta tarvetta määritellä ammattikunta itsenäisenä eettisesti vastuullisena professiona. Tällaiseen professiota vahvistavaan pyrkimykseen voidaan suhtautua kriittisesti ja skeptisestikin, sillä professioiden organisointipyrkimyksissä on yleensä mukana ainakin pyrkimystä parempiin taloudellisiin etuihin valtapyyteiden lisäksi.³⁰¹ Viime aikoina onkin nostettu esiin monenlaista kritiikkiä liikkeenjohdon konsulttien lisääntyntä vaikutusvaltaa ja myös heidän professiovaatimuksiaan kohtaan.³⁰² Maailmanlaajuisesti laajaa huomiota saanut Enron -yhtiön konkurssin yhteydessä paljastunut konsulttiyhtiö Arthur Andersenin toimeenpanema asiakirjojen tuhoaminen vuosituhannen vaihteessa oli tapaus, jonka olisi voinut olettaa käynnistävän suuremmankin keskustelun koko toimialan etiikasta. Havainnoitsijoiden mukaan tämä saattoi johtua siitä, että suuren yleisön keskuudessa liikkeenjohdon konsultointia ei pidetä vielä tälläkään hetkellä sellaisena professiona, joka tällaisessa yhteydessä ilman muuta nostaisi argumentteja nimenomaan professionaalisen etiikan näkökulmasta.³⁰³ On siten ilmeistä, ettei liikkeenjohdon konsultointi laajan yleisön tietoisuudessa ole saavuttanut ”klassisten” professioiden asemaa. Mikä tietysti pitkällä tähtäyksellä on tärkein kysymys, käyttäytyvätkö konsultit todellakin ammatineettisten sääntöjensä mukaisesti, ja onko heillä sellainen ammatillinen identiteetti, joka viittaa professionaaliseen käyttäytymiseen.³⁰⁴ Tätä kysymystä pohjustaa myös käsillä oleva tutkimus.

2.4.3. Professio ja ammatinetiikka sisäisen vastuullisuuden ohjaajana

Profession merkitys henkilön työssään harjoittaman sisäisen vastuuharkinnan ohjaajana on merkittävä. Voidaan erottaa kaksi eri ulottuvuutta tässä

³⁰⁰ *Ståhlberg 1992, 154*

³⁰¹ *Willner 1985, 9-14*

³⁰² *Ks. McKenna 2006, 245-248*

³⁰³ *McKenna 2006, 238-244, 246; Ks. myös Maister 2000*

³⁰⁴ *McKenna 2006, 247*

ohjautumisessa. Yhtäältä jokainen professio harjoittaa ammatti-ideologista ohjausta jäseniään kohtaan. Mitä kiinteämpi professio on, sen voimakkaampaa on ohjaus. Toisaalta jokaisessa professionissa tapahtuu ”hiljaisempaa” ja diskursiivisempaa eettistä ohjausta. Voidaan siis puhua 1) professionaalista (ammatti-ideologisesta) ja 2) eettisestä ohjauksesta.³⁰⁵ Eettisen ohjauksen erottaminen on tässä yhteydessä välttämätöntä, kun halutaan kohdistaa analyysi nimenomaan ammatissa toimivan henkilön moraaliseen harkinta-alueeseen. Eettinen ohjaus sisältyy ammatti-ideologiaan yhtenä sen osana. Muu osa ammatti-ideologisesta ohjauksesta koostuu ammattia koskevasta ammatillistieteellisestä informaatiosta ja siihen liittyvistä käyttäytymis- ja orientoitumissäännöistä taloudellisissa (tehokas - tehoton), hallinnollisissa (rationaalinen - irrationaalinen), tieteellisissä (tosi - epätosi), esteettisissä (kaunis - ruma, erilaiset ”muodit”) ja oikeudellisissa (laillinen - laiton) kysymyksissä.³⁰⁶

Henkilön sisäinen ohjautuminen sen suhteen mitä hän pitää oikeana tai vääränä nojautuu ensinnäkin siihen tekniseen osaamiseen ja ammatilliseen kokemukseen, joka hänellä on. Ammatillinen vastuu nojaa professiota kohtaan tunnettuun julkiseen huomioon ja sen piirissä olevaa osaamista ja kokemusta koskevaan kunnioitukseen. Myös professionien valta-asema lisää sinällään niiden harjoittajien vastuuta. Myös profession sisäinen, kollegoiden harjoittama sosiaalinen kontrolli luo oman sisäisen paineensa toimia tiettyjen normien mukaisesti. Ammatillisiin standardeihin nojaaminen myös rohkaisee yksittäistä henkilöä hyväksymään sen henkilökohtaisen vastuun, jonka hän ottaa ammattitoiminnassaan. Hänellä on siis profession kuullessaan paremmat edellytykset välttää ongelmatilanteisiin liittyvää riskiä paeta omaa vastuutaan asiakkaiden tai esimiesten edessä. Professio korostaa myös aina henkilökohtaista vastuuta, joka tapahtuu kollektiivisesti määräytyneiden periaatteiden puitteissa.³⁰⁷ Kollegiaalisuus ei siis tarkoita henkilökohtaisesta vastuusta pakenemista tai sen hämärtämistä, vaan pikemminkin voimakasta henkilökohtaista vastuunottoa osana profession muodostamaa kollektiivia. Professionaalisisessa vastuunotossa ja ammatillis-eettisten normien noudattamisessa ei siis ole kyse ohjeiden noudattamisesta tai noudattamatta jättämisestä, jota voitaisiin arvioida legalistiseen tai kaavamaiseen tapaan.³⁰⁸

Tähän suhteeseen kuitenkin liittyy vaara, että henkilö tai koko professio tulkitsee työhönsä vaikuttavia tekijöitä liikaa oman perinteensä ja sisäisen säätelynsä näkökulmasta ja todellinen vastuunotto tilanteesta häiriintyy³⁰⁹. On myös selvää, että eettisten ohjeiden määrittämispyrkimys sinänsä on tulkittavissa

³⁰⁵ Tätä jakoa on käyttänyt mm. Burke 1986, s. 24.

³⁰⁶ Ks. Lundquist 1988, 74

³⁰⁷ Burke 1986, 24-26

³⁰⁸ Davis 2005, 8-18

³⁰⁹ Burke 1986, 26.

ammattiryhmän pyrkimyksiksi lisätä omaa vaikutusvaltaansa.³¹⁰ Suhtauduttaessa luvussa 5 esitettyihin eettisiin normeihin ja koko käsillä olevaan tutkimukseenkin on pidettävä mielessä tämä kriittinen näkökohta. Tässä kohdin on pidettävä mielessä, ettei ns. eettinen relativismikaan voi tarkoittaa sitä, että kullakin ammattikunnalla voisi olla omia moraalia koskevia käsityksiään riippumatta siitä yhteiskunnallisesta ympäristöstä, jossa toimitaan.³¹¹

Professio voi näet määritellä yhteiskunnallisia ongelmia siten, että vain tietyt, profession kannalta vakiintuneesti määritellyt ongelmat ovat ”todellisia” ongelmia. Kun niitä vielä käsitellään profession omalla kielellä, voi vastuullisuus asiakkaita ja muita sidosryhmiä kohtaan häiriintyä.³¹² Jokaiselle profession muotoutuva itseintressi saattaa yksittäistapauksessa hämärtää vastuullisuuden sisältöä, eikä ammatti-ideologia muun kuin eettisen ohjauksen osalta senkään vuoksi ole koskaan riittävä henkilökohtaista asennoitumista ja toimintaa ohjaava normisto. Ammatti-ideologia ohjaa asennoitumista ja toimintaa tiettyyn pisteeseen asti, mutta ei välttämättä anna tukea tuon pisteen jälkeen. Eettisiä normeja joka tapauksessa tarvitaan. Esimerkiksi biotutkijan ammatillinen vastuu riittää ohjaamaan itse tutkimusprosessia ja siitä vedettäviä johtopäätöksiä, mutta ei välttämättä enää sitä kuinka hänen pitäisi käsitellä työnsä poliittisia vaikutuksia.³¹³ Vastaavasti liikkeenjohdon konsultti voi osata viedä läpi yksittäisen asiakasprojektin taitavasti ja ammatillisesti pätevällä tavalla, mutta ilman ammatilliseen identiteettiin liittyvää moraalista tietoisuutta ja sitä tukevia yhteisön määrittämiä eettisiä normeja ammatillisen roolin hallinta kokonaisuutena tulee ajan myötä vaikeaksi ja riskialttiiksi.

Eettisten normien tehtävänä onkin ohjata ammatissa toimivaa henkilöä sellaisia yhteisöllisesti arvokkaita asioita ja arvoja edistävään käyttäytymiseen, jotka ovat muotoutuneet siinä yhteiskunnallisessa käytännössä, jossa ammatti on syntynyt ja kehittynyt. Tämän vuoksi eettisten normien tulkinta pelkästään ammattikunnan omien etujen ja pyrkimysten näkökulmasta on riittämätön. McKenna päätyy historiallisessa liikkeenjohdon konsultointia koskevassa tutkimuksessaan siihen, että huolimatta ammattikunnan professiopyrkimyksiä koskevista kriittisistä äänenpainoista, tällä hetkellä on aivan käytännönkin lähtökohdista voimakas tilaus ”vanhanaikaiseen” konsulttien professionaalisen statuksen vahvistamiseen. Etenkin siihen vaikuttaa Yhdysvalloissa ja maailmanlaajuisestikin Enron -skandaalin ”pyykinpesu”, jonka pohjalta tarvitaan uusia avauksia ja yhä vahvempaa paneutumista liikkeenjohdon konsultoinnin etiikkaan.³¹⁴

³¹⁰ Abbott 1983; McKenna 2006, 247

³¹¹ Eettisestä relativismista ja absolutismista ks. esim. Stace 1988

³¹² Burke 1986, 29-30.

³¹³ Burke 1986, 30.

³¹⁴ McKenna 2006, 247-251 (Ensimmäiset lainausmerkit McKenna, toiset KU)

2.5. Yhteenveto: Mikä on liikkeenjohdon konsultin tehtävä?

Aristoteelinen hyveen käsite nojaa siihen ajatukseen, että kullakin olennolla on sille erityinen toiminto tai tehtävä (*ergon*), jonka hyvä suorittaminen on yhtä kuin olla hyvä. Ihmisen toiminnan tavoitteena on sellainen hyvä, jonka hän voi saavuttaa toimintansa avulla. Kullekin oliolle ominainen päämäärä (*telos*) on siis tuon olennon hyveellisyyden lähtökohta.³¹⁵ Sovellettuna ammattietiikkaan tämä voidaan ymmärtää siten, että kullakin ammatilla tai professiolla on tietty erityinen tehtävä ja siihen liittyvä erityinen päämäärä, joka antaa lähtökohdan tuon ammatin hyveelliselle harjoittamiselle.

Aiemmin luvussa 2 on määritelty ja kuvattu liikkeenjohdon konsultin ammattia, sen tehtävää ja sisältöä. Jotta tutkimuksen seuraavilla sivuilla (luvuissa 4 ja 5) voidaan arvioida kyseisessä ammatissa toimivan henkilön hyveellistä toimintaa yhtäältä kuvaten siinä vastaantulevia eettisesti ongelmallisia tilanteita ja toisaalta esittäen näihin tilanteisiin liittyvää eettistä argumentaatiota, esitetään tässä tiivistäen liikkeenjohdon konsultoinnin idea, tehtävät ja päämäärät.

Liikkeenjohdon konsultointi

- (1) Pyrkii *menetelmänä* parantamaan liikkeenjohdon käytäntöjä.³¹⁶
- (2) On *ammatti* tai *professio*, joka pyrkii asiakasorganisaation ulkopuolelta käsin parantamaan liikkeenjohdon käytäntöjä.³¹⁷
- (3) On riippumattomien neuvojen ja avun tarjoamista asiakkaille, joilla on vastuuta organisaation johtofunktioista.³¹⁸
- (4) On sisältöön, prosessiin tai rakenteeseen liittyvän avun tarjoamista johtamiseen liittyvissä tilanteissa ja ongelmissa, jolloin konsultti ei itse ole vastuussa näiden tehtävien suorittamisesta.³¹⁹
- (5) On auttamispalvelua, jota erityisesti koulutetut ja pätevoityneet henkilöt tarjoavat organisaatiolle objektiivisesti ja riippumattomasti sopimuksen perusteella.
 - a. Nämä henkilöt auttavat asiakasorganisaatiota tunnistamaan johtoon eli organisaation ohjautumiseen ja toimintakykyyn tavalla tai toisella liittyviä ongelmia, analysoimaan niitä ja tuottamaan ehdotuksia niiden ongelmien ratkaisemiseksi.

³¹⁵ EN I.4.1095a 17-20; Ks. myös Sihvola 1994, 45-46; Harva 1978, 67-68

³¹⁶ *Management consulting* 1993, xii

³¹⁷ *Management consulting* 1993, xii; Ks. kuitenkin luvut 2.4.1. ja 2.4.2.

³¹⁸ *Management consulting* 1993, xii

³¹⁹ *Management consulting* 1993, xii, 3, viitannut Steele 1975, 3

- b. Lisäksi nämä henkilöt saattavat erikseen pyydettyä osallistua noihin ongelmiin liittyvien ratkaisujen toimeenpanoon.
- (6) On edellä mainittuja tehtäviä ammattinaan ulkopuolisena asiantuntijana asiakasorganisaatioissa tekevän henkilön johtoa auttavaa ja neuvovaa työtä. Tällöin
- a. asiantuntija työskentelee toimialtaan liikkeenjohdon konsultointiin keskittyvässä yrityksessä tai on itsenäinen ammatinharjoittaja (ulkoinen konsultointi);
 - b. asiantuntija kuuluessaan asiakasorganisaation katto-organisaation henkilöstöön (esim. työskentelee erillisessä kehitysyksikössä), toimii sellaisessa yksikössä tai asemassa, että hän on itsenäinen ja toimivallaltaan asiakasorganisaatioon nähden riippumattomassa asemassa (sisäinen konsultointi).
- (7) On maksullista tai vastikkeellista palvelua, jonka maksaa asiakasorganisaatio, tai jonka on tilannut asiakasorganisaation johto.
- (8) On koettuun tarpeeseen perustuvaa asiantuntijapalvelua, jonka täsmällisemmät ehdot ja tavoitteet määrittää asiakasorganisaatio, ja jotka määritellään suullisessa ja/tai kirjallisessa sopimuksessa.
- (9) Voi tapahtua monenlaisilla työotteilla, joihin vaihtelua aiheuttaa ainakin
- a. konsultin sisältöosaaminen
 - b. konsultin konsulttiosaaminen ja -orientaatio
 - c. asiakkaan toimiala ja toiminnan strateginen sisältö
 - d. asiakkaan tarve ja siitä määrittyvä konsultin suhde asiakkaaseen
 - e. kohteena olevat asiakasorganisaation toiminnan osa-alueet
 - f. asiakassysteemin rakenne ja laajuus
- (10) On luonteeltaan luova yhteistyöprosessi, joka on pääpiirteiltään
- a. asiantuntijakonsultointia
 - b. diagnostista konsultointia
 - c. prosessikonsultointia tai
 - d. sellaista, jossa edellä mainitut työskentelytavat sekoittuvat keskenään
- (11) Muodostaa aina konsultointiprosessin, joka noudattaa tiettyjä vaiheita. Tämän prosessin hallinta on keskeinen osa konsultin ammattitaitoa. Konsultin rooli vaihtelee prosessin eri vaiheissa.

3. Etiikka ja ammatilliset hyveet

3.1. Hyvän ja pahan erottaminen tutkimuskohteena

3.1.1. Moraali ja etiikka

Etiikan ja moraalin käsitteiden määrittely ja käyttö vaihtelee filosofian historiassa, eikä vakiintunutta käsitteistöä ole helppoa löytää. Eri aikakausina eri käsitteille rakentunut erilainen sisältö ja myös kirjoittajasta toiseen käsitteiden käyttö vaihtelee. Menemättä syvälle tähän vaihteluun käydään seuraavassa käsitteistöä läpi käsillä olevan ammatineettisen tutkimuksen näkökulmasta tarkoituksena tarkentaa tutkimuskohde juuri liikkeenjohdon konsultoinnin moraalisiin kysymyksiin. Harvan mukaan etiikan käsitteellä on kolme erilaista sisältöä. Ensinnäkin se viittaa praktilliseen eli normatiiviseen etiikkaan, jossa pyritään moraalisten käyttäytymisohjeiden eli normien esittämiseen. Toiseksi sillä voidaan tarkoittaa teoreettista etiikkaa, joka on moraalin teoreettista selvittelyä niin, että tavoitteena ei ole moraalisten ohjeiden antaminen. Kolmanneksi etiikalla tarkoitetaan usein moraalialia, joka Harvan mukaan on eron tekemistä hyvän ja pahan välillä.³²⁰ Vakiintuneesti teoreettista etiikkaa kutsutaan myös metaetiikaksi.³²¹ Kun puhumme vaikkapa ”kristinuskon etiikasta”, käytämme etiikan käsitettä puolestaan ensin mainitussa merkityksessä. Kun käsillä olevassa tutkimuksessa viitataan liikkeenjohdon konsulttien yhteisön määrittämiin eettisiin normeihin ja eettisiin vaatimuksiin, tarkoitetaan tätä ensin mainittua, normatiivista merkitystä. Kun taas jatkossa puhutaan eettisestä normista yleensä, tarkoitetaan moraalialia koskevaa normia erotukseksi muista, esimerkiksi oikeudellisista tai yleisistä ammatillisista normeista.

Eroa tehtäessä hyvän ja pahan välillä tapahtuu moraalinen ilmiö eli moraalinen tosiasia. Ihmisellä on kyky erottaa hyvä ja paha. Tätä kykyä Harva

³²⁰ Harva 1958, 13, 22.

³²¹ Frankena 1967, 4

kutsuu moraalitajunnaksi. Ihmistä voidaan tämän vuoksi luonnehtia moraaliseksi olennoiksi.³²² Ihmisellä on tämän mukaisesti pyrkimys valita hyvä hyvän itsensä vuoksi. Kun käsite moraaliksi kuvaa itse perusvalintatilannetta, voidaan käsitteellä moraalisuus (usein myös: eettisyys) tarkoittaa tuota taipumusta ja pyrkimystä, siis asennetta, joka kohdistuu hyvän valitsemiseen pahan sijasta. Huolimatta moraalifilosofian vaikeuksista löytää yhteistä moraalin kieltä tai rationaalista moraalin perustelua³²³ itse moraalinen pyrkimys tai moraalitajunta näyttää aikakaudesta toiseen säilyvän tutkimuskohteena. Ainakin siten sen olemassaolo on toistaiseksi kiistatonta.

Siltä osin kuin ihmisen käytöstä pidetään – tai hän itse pitää – hyvänä tai pahana on kyse moraalista käytöksestä tai moraalista elämästä. Etiikka tieteenä pyrkii selvittämään systemaattisesti arvioitamme tällaisesta käytöksestä. Eron teko moraalin ja etiikan välillä viittaakin siihen, että moraalinen valinta tai moraalinen elämä on hyvän ja pahan välistä erottamista koskevien normien, vaatimusten, periaatteiden, ihanteiden ja ohjeiden soveltamista käytäntöön henkilökohtaisessa elämässä, kun taas etiikka tarkastelee tällaisia periaatteita, ihanteita ja ohjeita joko normatiivisesti (suhteessa toisiin) tai tieteellis-käsitteellisesti tahi muuten systemaattisesti eritellen.³²⁴

Moraali on siis osa inhimillistä arkista käytäntöä, kaikkea sitä elämässämme, jossa hyvää ja pahaa erotellaan niissä tapauksissa joissa muita hyvän ja pahan kriteereitä ei ole käytettävissä. Etiikan tehtävänä on tuoda moraalitieteen diskursiiviseen käyttöön ja mahdollistaa sitä koskeva argumentaatio ihmisyhteisössä. Kun tarkastellaan tutkimuksellisesti erityisesti ihmisen moraalista käyttäytymistä yhteiskunnallisena ilmiönä ilman moraalisten valintojen sisältöihin liittyviä pohdintoja, voitaneen puhua etiikan sijasta moraalin sosiologiasta. Tämä rajanveto on kuitenkin häilyvä, koska tutkimusotteesta ja tulkinnoista riippuen empiristinenkin tutkimusasetelma saattaa lähestyä etiikkaa. Tällaisia tutkimuksia ovat esim. erilaiset empiirisäilytysvertailututkimukset siitä, millaisia eettisiä eli moraalitieteen koskevia kannanottoja tai ongelmia erilaisissa yhteiskunnissa, yrityksissä, organisaatioissa tai yhteisöissä toimivat ihmiset kannattavat tai nostavat esiin.³²⁵ Mikäli kuitenkin tällaisen aineiston parissa tutkija esittää kevyitäkin moraaliperiaatteisiin liittyviä käsitteellisiä erittelyjä tai normatiivisia kannanottoja, ollaan takaisin etiikassa. Toisaalta on myös helppoa osoittaa, että periaatteissa ihmisen moraalinen käyttäytyminen on helposti määriteltävissä

³²² Harva 1958, 23

³²³ Ks. esim. MacIntyre 2004, 23-85

³²⁴ Dewey, Tufts, 1959, 3; Myös esim. *Dictionnaire de la philosophie* (1964, 92) määrittelee etiikan moraaliperiaatteita koskevaksi tieteenksi. Sama sanakirjan kohta määrittää moraalitieteen tarkoitettavan varsinaisesti moraalitieteen koskevien periaatteiden käyttämistä elämän todellisissa tilanteissa.

³²⁵ Ks. esim. af Ursin 1988

tutkimuskohteeksi positivistisessa mielessä, mutta jo kohteen tunnistaminen ja erottaminen muista ilmiöistä edellyttää eettistä pohdiskelua ja siihen liittyviä kannanottoja.

Hyvän ja pahan erottaminen edellyttää valintaa ja siis vapautta. Eettisestä näkökulmasta ihmisen toiminta voidaan siten nähdä loputtomana joukkona valintoja hyvän ja pahan välillä. Vain silloin, kun ihminen voi tehdä moraalisen valinnan, hänelle on mahdollista tulla tekemästään ratkaisusta eettinen vastuu suhteessa toisiin. Tästä on johdettavissa, että vapaus ja ennen kaikkea tahdon vapaus toimii moraalien ja eettisen vastuun välttämättömänä ehtona.³²⁶ Eläessään yhteisössä, jossa ihanteellisuutta (tai hyveellisyyttä) ja ”hyvää elämää” arvostetaan ja siitä keskustellaan, yksittäisen henkilön ei tarvitse tukeutua sokeasti auktoriteetteihin jotka sanelevat oikean ja hyvän toiminnan kriteerit. Yksilön vapautuminen ja vastuulliseksi tuleminen edellyttää harjaantumista eettiseen pohdintaan ja pyrkimystä rakentaa eettisesti perusteltuja käytäntöjä ja niitä koskevaa dialogia.³²⁷ Tämä eettinen näkemys on lähtöisin Aristoteleelta, ja sen merkitys käsillä olevassa tutkimusasetelmassa on tärkeä.

Kun ihminen valitsee hyvän ja toimii sitä edistäen, hän toimii oikein. Oikean ja väärän käsite liittyy siis ihmisen toimintaan. Eettisessä mielessä oikeaa on, mikä tuottaa hyvää. Muu on väärää.³²⁸

Hyvä ja paha ovat ihmisen moraalitajunnan sisäisiä kategorioita. Puhtaimmillaan moraalinen toiminta eli hyveellisyys (siis moraaliseen hyvään pyrkivä toiminta tai asenne) voi toteutua vain yksittäisen subjektin toimesta silloin, kun hän itse arvioi oman asenteensa tai toiminnan suhdetta hyvään ja pahaan.³²⁹ Vain subjekti itse voi tietää ne hyvän ja pahan mahdollisuudet, joita hän on miettinyt tietyn asian suhteen. Vasta näiden hyvän ja pahan mahdollisuuksien kautta on mahdollista ymmärtää subjektin tekemää moraalista valintaa. Tämä on puhtaimmillaan mahdollista vain subjektille itselleen. Tähän liittyvät etiikan tutkimuksen vaikeudet ja myös metodiset valinnat, joita kulloinkin joudutaan sitä tutkittaessa tekemään. Kierkegaard kiteyttää tämän vaikeuden toteamukseen: ”Toisen ihmisen todellisuutta koskevien eettisten kysymysten esittäminen on väärinkäsitys, koska vain omaa todellisuutta

³²⁶ Ks. esim. Drobnitski 1980, 283-284, 297;

³²⁷ Törmä 1997

³²⁸ Lindqvist 1977, 6; Erilaisista hyvän määritelmistä ks. von Wright 1963.

³²⁹ Kierkegaard 1998, 326: ”Eettisyyden voi toteuttaa vain yksittäinen subjekti, jonka on mahdollista tietää, mitä hänen sisällään liikkuu, tietää ainoa todellisuus, (--), koska se on hänen oma todellisuutensa, jonka hän on tuntenut ajateltuna todellisuutena, toisin sanoen mahdollisuutena, jo ennen kuin siitä tuli todellisuutta.” Käsillä olevassa tutkimuksessa ei käytetä käsitettä eettisyys. Sen sijasta käytetään käsitteitä moraalinen toiminta tai moraalinen elämä, moraalinen pyrkimys, tai hyveellisyys, joilla tarkoitetaan, ihmisen pyrkimystä moraalisisessa mielessä hyvään.

koskevia kysymyksiä voidaan esittää.”³³⁰ Jotta tällainen kysyminen tulisi mielekkääksi, tarvitaan uskoa jonkun auktoriteetin tai asiointilan vallitsevuuteen. Tästä näkökulmasta kysymys toisen henkilön toiminnan moraalien arvioimisesta tulee kenties mielekkääksi. Mutta tällainen kysyminen edellyttää siis kysyjältään perusteluja siihen (uskottuun) näkökulmaan nähden, josta käsin kysymyksiä tehdään. Eri intresseistä tehtävien, toisen henkilön moraaliseen todellisuuteen liittyvien kysymysten tekeminen osoittaa toisaalta tekijästään halua uskoa siihen diskurssiin, josta käsin kysymyksiä tehdään.³³¹ Tällainen diskurssi on sisällöltään eettistä.

Hyvä ja paha ovat siis peruskategorioita, joihin kohdistuvasta moraalista valinnasta ja sen perusteista toisten on vaikea – ellei mahdoton – saada välitöntä tietoa.³³² Kuitenkin sitä voidaan arvioida ja arvioidaankin toisten ihmisten toimesta. Henkilön asenteen tai toiminnan määrittelemine oikeaksi tai vääräksi edellyttää toisten kannanottoa. Tällöin on kyse eettisestä diskurssista ja siihen sisältyvästä eettisestä argumentaatiosta. Moraaliseen valintaan liittyvää perusasetelmaa on havainnollistettu kuvassa 2. Moraali on subjektin sisäistä vapaan tahdon käyttämistä. Kukaan ei kuitenkaan elä yksin, vaan yhteisöllinen eettinen diskurssi vaikuttaa subjektin moraalitajuntaan.³³³ Ihmistä siis ohjaa osaltaan se, mitä yhteisö argumentoi hyvästä ja pahasta. Hänellä kuitenkin säilyy tietty suvereenisuus yli diskursiivisesti välittyvän hyvän käsityksen, ja hän kantaa viime kädessä itselleen vastuuta moraalista valinnastaan. Ihmisen moraalinen elämä on paitsi hyvän ja pahan välisen valinnan tekemistä, myös tehtyjen valintojen reflektointia suhteessa yhteisön ilmaisemiin eettisiin käsityksiin ja vastuun ottamista omista valinnoista. Tässä mielessä juuri vetoaminen moraalisiin on subjektiivisen autonomian vahvimpiä tukijalkoja.

Moraaliin vetoaminen siis nostaa esiin ihmisen autenttisuuden ja samalla vapauden ja vastuun. On kuitenkin ilmeistä, että vasta yhteistoiminnassa toisten

³³⁰ Kierkegaard 1998, 329

³³¹ ”(--)) pyyteellisten kysymysten esittäminen todellisuudesta, joka ei ole kysyjän oma, osoittaa halua uskoa (--)). (Kierkegaard 1998, 329) Usko tarkoittaa Kierkegaardilla sitä, että ”uskova on äärettömän kiinnostunut jonkun toisen todellisuudesta (--)).” (Kierkegaard 1998, 329)

³³² Tästä syystä onkin mietittävä ”välillisiä” eli ymmärtäviä tutkimusmenetelmiä, esim. narratiivista tutkimusotetta tai oman todellisuuden etnografista tutkimusta esimerkiksi muistelutyömenetelmää käyttäen, kuten tässä tutkimuksessa on tehty.

³³³ Tämän vuoksi sekä sana ”moraali” että ”etiikka” juontuvat etymologisesti käsitteeseen ”tavat”. Moraalin ja vapaan tahdon olemuksen ymmärtämisen kannalta on kuitenkin tärkeää havaita, että siinä on kysymys nimenomaisesti muusta kuin tapojen mukaan toimimisesta. Sartre (1983, 12) kiteyttää tämän paradoksin sanaleikillä seuraavasti: ”La moralité: conversion permanente. (--)) Les bonnes habitudes: elles ne sont jamais bonnes, parce qu’elles sont habitudes.” (Moraalisuus: pysyvää muutosta. (--)) Hyvät tavat: ne eivät ole koskaan hyviä, koska ovat tapoja.)

ihmisten kanssa henkilön moraaliset käsitykset voivat kasvaa sellaisiksi, että niihin voidaan vedota ikään kuin henkilöstä erillisenä auktoriteettina. Siis vain intersubjektivisuus voi luoda yksittäiselle henkilölle sen autonomian ja autenttisuuden, jolla hän suhteessaan toisiin vetoaa moraaliseen käsitykseensä tai valintaansa. Intersubjektivisuus tarkoittaa henkilöiden välistä yhteistoimintaa, joka perustuu pyrkimykseen ja mahdollisuuteen ymmärtää toisia ihmisiä. Henkilön on postmodernissakin maailmassa, ilman yhteisiä vahvasti auktorisoituja arvoja, luotava suhteensa itseensä ja määriteltävä itsensä. Ja tämä määrittely voi tapahtua vain luomalla henkilökohtainen ihanteellisuus suhteessa johonkin laajempaan merkityshorisonttiin, on se sitten mikä tahansa. Mutta se ei voi olla vain henkilön oma keksintö, vaan horisontti liittyy kulttuuriin ja sitä kautta toisiin ihmisiin. Keskeistä on sen tajuaminen, että henkilö ymmärtää kuuluvansa johonkin laajempaan kokonaisuuteen.³³⁴ MacIntyren käsitys hyveellisyydestä suhteessa ihmisen elämään kokonaisuutena liittyy olennaisesti tähän.³³⁵

Myöhemmin tässä tutkimuksessa nousee esiin, että liikkeenjohdon konsultin identiteetti henkilökohtaisena hyveenä luo konsultille juuri sellaista autenttisuutta ja auktoriteettia, jonka varassa hänen on mahdollista vedota omaan moraaliseen käsitykseensä tai valintaansa yksittäisessä ammatillisessa tilanteessa. Vetoaminen tällaiseen kriteeriin voi olla vastoin asiakkaan käsitystä saattaen aiheuttaa jopa ristiriitaa konsultin ja asiakkaan välille. Kuitenkin pitkällä tähtäyksellä omaan moraaliseen ihanteeseen vetoava autenttinen ammatillinen toiminta on mitä ilmeisimmin myös ammatillisesti kestävin vaihtoehto. Eri asia on, että moraalisiin vetoava konsultti saattaa lyhytjännitteisesti ajatellen kärsiä ratkaisustaan esimerkiksi taloudellisesti. Mutta juuri tähän liittyykin eettisen argumentoinnin auktoriteetti. Toimijan moraalinen saattaa sanella ratkaisun muiden asian harkintaan liittyvien kriteerien vastaisesti, ja hänen on oltava valmis vetoamaan omaan moraaliseen kriteeriinsä yleistettävänä periaatteena diskursiivisesti siinä yhteisössä, jossa hän toimii.³³⁶

Subjektin valinta näkyy ulkopuolisille usein toimintana tai asenteena, jolloin hän joutuu valintansa pohjalta yhteisöllisesti arvioitavaksi. Tällöin hänen valintaansa arvioidaan joko oikeana tai vääränä tai muilla eettisillä luonnehdinnoilla. Näiden arvioiden sisältö nojaa niihin arvoihin, normeihin tai muihin uskomuksiin, jotka yhteisössä vallitsevat ja joiden näkökulmasta yhteisön jäsenet pitävät subjektin valintaa ja sen seuraamuksia relevantteina. On kyseessä normatiivinen arviointi, jonka pohjalta yhteisö asettaa subjektin vastuuseen valinnastaan. Kuva 2 yksinkertaistaa nämä riippuvuudet viitekehyyksi, jonka avulla määrittyvät suhteessa toisiinsa tärkeimmät tässä tutkimuksessa käytettävät etiikkaa koskevat käsitteet. Eettinen diskurssi limittyy muiden yhteisössä

³³⁴ Törmä 1997, 212-219, viitannut Taylorin (1995) autenttisuuden etiikkaan.

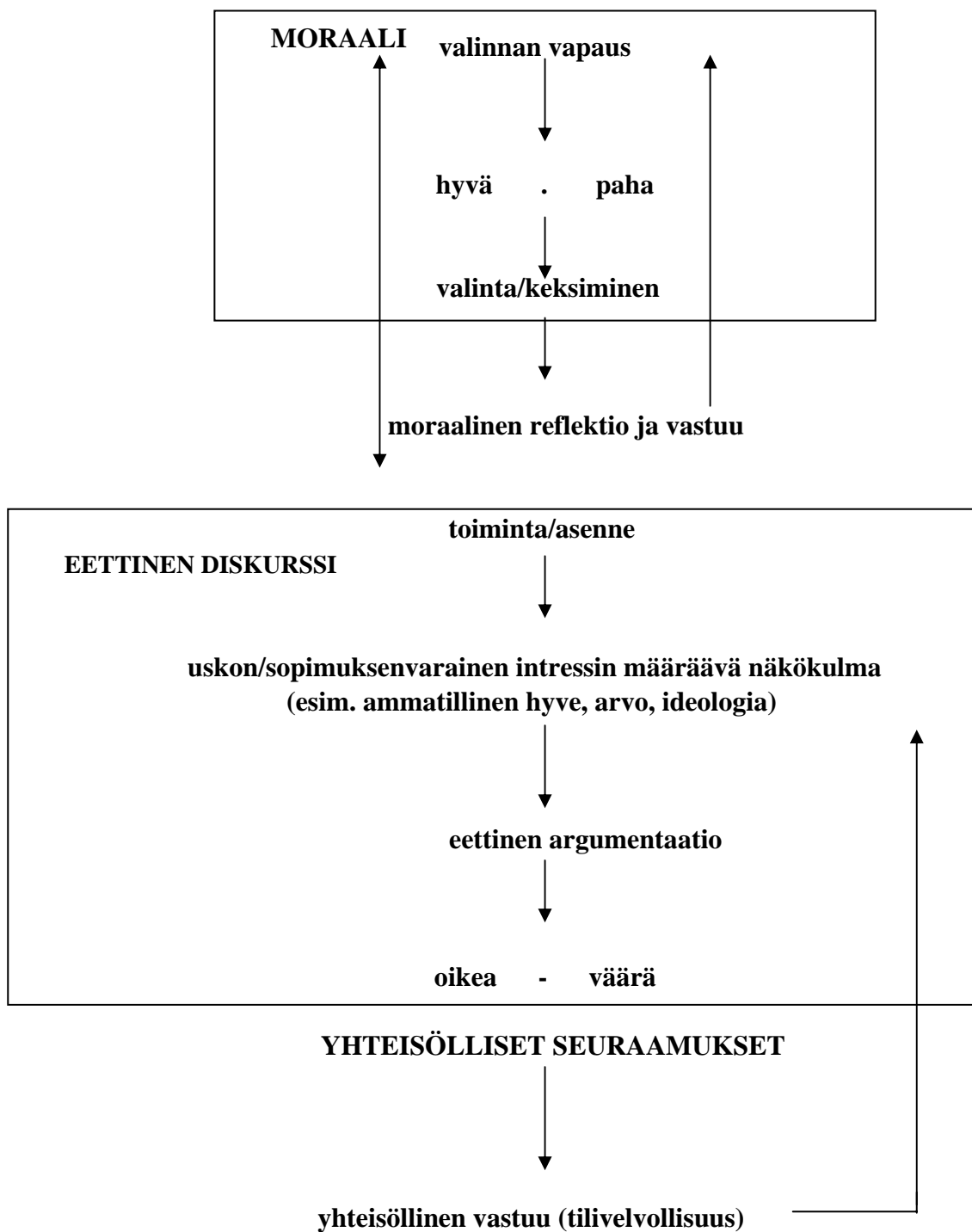
³³⁵ MacIntyre 2004, 220-221

³³⁶ Ks. Habermas 1990, 43-115

merkitykselliseksi koettujen syy-seuraus-suhteiden, esim. oikeudellisten, taloudellisten tai sosiaalisten suhteiden määrittämään diskurssiin, eikä niitä ole aina helppoa erottaa toisistaan.

Kuten edellä todettiin, etiikkaa ja moraalia koskevat käsitteelliset määritelmät vaihtelevat. Tässä tutkimuksessa moraalilla viitataan kuvan 2 mukaisesti henkilön ”hiljaiseen” tajuntaan hyvän ja pahan erottamiseksi, kun taas etiikka on diskursiivisesti välittyvää moraalia koskevaa argumentaatiota, joka tavalla tai toisella saa eksplisiittisen muodon.

Kuva 2. Moraali subjektiivisena valintana ja eettinen diskurssi



Miten sitten moraalialia koskeva toimintaohje tai argumentti voidaan erottaa muista käyttäytymisohjeista ja argumenteista? Frankenan³³⁷ mukaan henkilöllä on moraalinen toimintaohje (action-guide) jos ja vain jos seuraavat ehdot täyttyvät:

- (a) henkilö pitää ohjetta velvoittavana,
- (b) henkilö yleistää ohjeen ja haluaa pitää sitä yleispätevänä lakina,
- (c) henkilö pitää ohjetta ratkaisevan tärkeänä, lopullisena, muut ohjeet ylittävänä, tai määräävimpänä tahi tärkeimpänä ohjeiden joukossa.

Frankena haluaa puolustaa oman jaottelunsa mukaisesti ”suppeampaa” moraalien käsitettä. ”Laajemman” moraalioopin käsitteen taipumuksena on mm. mahdollisuus ymmärtää vaikkapa utilitarismia moraalisenä ohjeistona. Hänen mielestään moraalinen toimintaohje tai -koodi pitää aina sisällään henkilöä itseään koskevia velvollisuuksia.³³⁸ Moraalisen toimintaohjeen tai -koodin hän määrittelee seuraavasti:

”x:llä on moraalinen koodi tai moraalinen toimintaohje vain jos se sisältää kannanottoja, sääntöjä, periaatteita, ihanteita jne., jotka (d) koskevat yhden yksilön (esimerkiksi x itse) suhteita toisiin, ja (e) käsittävät tai kiinnittävät huomion niihin vaikutuksiin, joita hänen teoillaan on toisiin (ei välttämättä kaikkiin toisiin), ei hänen omien etujensa tai esteettisten nautintojensa, vaan näiden toisten näkökulmasta katsottuna.”³³⁹

Liian väljä moraalioopin tai moraaliohjeen määrittely sumentaa ja suhteuttaa moraalien suhteessa muihin asioihin kuten uskontoon tai erilaisiin ”-ismeihin”. Tällöin tulee hyvin vaikeaksi keskustella moraalialia koskevien väittämien suhteesta muihin väittämiin.³⁴⁰

Tärkeimpinä henkilökohtaisen moraalienormin, -periaatteen tai -ohjeen kriteereinä Frankena pitää sitä, että se vaatii ainakin joltakin osin ottamaan huomioon toiset ja että sitä samalla pidetään muita koodeja ylempänä olevana ja sitä kautta muita määräävämpänä.³⁴¹ Yksittäisen moraalisen valinnan tulee nojautua tällaiseen periaatteeseen. Joskus puhutaan myös henkilökohtaisesta moraalialaista puhuttaessa tällaisesta henkilökohtaisesta normistosta.

Voidaan siis havaita tämän tutkimuksen käsitteistöä käyttäen ja viitaten luvun 5 analyysiin, että yhteisön esittämä eettinen vaatimus ei välttämättä tarkoita

³³⁷ Frankena 1967, 8

³³⁸ Frankena 1967, 6-9, 22

³³⁹ Frankena 1967, 9;

³⁴⁰ Frankena 1967, 11

³⁴¹ Frankena 1967, 22

liikkeenjohdon konsultin ottavan moraalisesti asiaan saman kannan kuin koodin eettisissä normeissa ja niiden tulkinnoissa on lausuttu. Moraali viittaa aina henkilökohtaisesti autenttiseen hyvän ja pahan erottamiseen moraalisisuatuatioissa, joka konkretisoituu ammatissa vastaan tulevassa tilanteessa. Argumentoidessaan omista moraalikäsitteistään henkilö siis haluaa pitää omia käsityksiään yleisinä eettisinä vaatimuksina. Tähän perustuu henkilökohtaiseen moraalitajuntaan liittyvien eettisten kannanottojen auktoriteetti suhteessa toisiin ihmisiin.

Habermasin mukaan filosofinen etiikka joutuu näillä kohdin vaikeuksiin yrittäessään rakentaa rationaalisuuden varaan todistuksia moraaliln olemassaolosta. Tämä liittyy MacIntyren havaintoihin valistuksen ajan moraalifilosofian epäonnistumisesta sellaisen moraaliln perustelemiseksi, joka olisi vapaa metafyyssistä ja uskonnollisista oletuksista. Habermasin mielestä apuun tarvitaan yhteiskuntateoriaa, joka liittää henkilökohtaisen moraaliln eettiseen argumentointiin ja sitä kautta diskursiiviseen inhimilliseen käytäntöön ja kommunikatiivisuuteen.³⁴² Pohdittaessa liikkeenjohdon konsultin moraalista elämää, se todentuu situatuatioissa (myöhemmin määriteltyinä: moraalisisuatuatioissa) konsultointiposition moraaliln tulkinnan kautta kussakin yksittäisessä konsultointitilanteessa. Vain silloin tällöin tulee vastaan erityinen moraaliln ongelmatilanne, pääosin ammatillinen käytäntö toimii moraaliln kannalta ongelmattomalla tasolla. Mutta moraaliln ongelmatilanteen ilmetyä konsultilla on kaksi mahdollisuutta. Hän joko ratkaisee tilanteen ”hiljaisesti”, ohjaamalla käyttäytymistään ilman eettistä diskurssia moraaliln valintansa mukaisesti, tai hän tekee diskursiivisen eettisen avauksen sillä areenalla, johon moraaliln ongelma liittyy. Moraaliln esiintulo nimenomaan eettisessä diskurssissa asiakkaan ja asiakassysteemin eri osien kanssa on usein tärkeä osa konsultointisuhdetta. Tällaisessa diskurssissa määrittyy se eettinen horisontti, joka yhdistää asiakkaan ja konsultin merkitysmaailman taaten osaltaan sen, että myös konsultin henkilökohtaisten moraalikäsitteysten mukainen ammattitoiminta voi asianomaisessa konsultointisuhteessa jatkua.

Kun jatkossa analysoidaan liikkeenjohdon konsultointia koskevia eettisiä vaatimuksia osana ammattikunnan toimintaa ohjaavaa ammatti-ideologiaa, on moraaliln, henkilökohtaisen moraalikannanoton ja yhteisössä määrittyvän moraaliln koskevan eli eettisen argumentin, toimintaohjeen tai -koodin määritelmän oltava Frankena myötäillen riittävän suppea. Juuri ammatinetiikassa eron tekeminen eettisten ja muiden ohjeiden välillä on usein hiuksen hieno. On myös huomattava, että yhteisön eettisten ja ammatillisten ohjeiden samansuuntaisuus yksittäisessä teossa tekee henkilökohtaisellakin tasolla moraaliln ja muiden argumenttien eron tekemisen vaikeaksi. Esimerkiksi konsulttilähtöinen konsultointisuhteen päättäminen sen vuoksi, että konsultti tuntee luottamuksellisuutensa vaarantuvan muissa toimeksiannoissa esiin tulleiden seikkojen myötä, voi perustua samanaikaisesti konsulttisubjektin

³⁴² Habermas 1990, 43-45; MacIntyre 2004, 73-85

sekä moraaliseen että ammatilliseen harkintaan. Moraalista harkintaa on pohtia esimerkiksi, olisiko kaikissa vastaavissa tapauksissa hyvää edistävänä periaatteena se, että hän ei jatka konsultaatiota. Ammatillista harkintaa olisi puolestaan esimerkiksi pohtia, riittääkö konsultin ammattitaito ja ammatilliset keinot monimutkaistuvia riippuvuussuhteita sisältävässä konsultointipositiossa huolehtimaan riittävän luottamuksellisuuden säilymisestä.

Kun siis esitetään sellainen normatiivinen kannanotto, että liikkeenjohdon konsultin on irrottauduttava konsultointisuhteesta toisen toimeksiannon vaarantaessa konsultin objektiivisuutta, tuo kannanotto voi olla joko ammatillinen tai eettinen, riippuen siitä mikä tarkemmin ottaen on kannanoton perustelu. Kaikki normatiiviset kannanotot eivät suinkaan ole moraalialueita koskevia eli eettisiä. Eivätkä toisaalta myöskään kaikki moraalialueita koskevat kutsutut perustelut tai argumentit ole eettisiä.³⁴³ Näin ollen on suhtauduttava varauksella esimerkiksi sellaisiin eettisiksi kutsuttuihin koodeihin tai julkilausumiin, joissa ainoastaan korostetaan toiminnan eettisyyttä ilman tarkempaa perustelua tai erittelyä.

Frankena muistuttaa, että mikäli henkilö oikeuttaa toimintansa moraalisesti sitovana pitämäänsä normiin tai oppiin ilman että hän ottaa toisia huomioon mitenkään merkittävällä tavalla, ei kyse ole suppeammin määriteltynä moraalialueita koskevista toiminnasta. Mikäli siis moraalialueita koskeva käsite laajennetaan koskemaan erilaisia muita oppijärjestelmiä, yhteiskunnalta ja toisilta ihmisiltä todennäköisesti katoaa mahdollisuus pidättää, tuomita tai rangaista ketä tahansa, joka toimii ”tietoisesti” sopusoinnussa hänen oman toimintaohjeensa mukaisesti riippumatta siitä mikä tämä ohje tai kyseinen teko on.³⁴⁴ Paitsi siis moraalisten ja muiden ohjeiden mukaisen käyttäytymisen samansuuntaisuus yksittäisessä teossa, voi toteutua myös näiden ristiriita. Tässä mielessä eettinen reflektio ja vastuu teoistamme on aina joltakin osin riippumaton ja autonominen suhteessa siihen diskurssiin, jota ympärillämme käydään. Jatkossa luvun 5 eettisten normien erittelyissä on siis aina muistettava, että henkilö voi periaatteessa aina toimia henkilökohtaisin moraalisin perustein vakiintunuttakin ammatillista eettistä normia vastaan, mutta joutuu siten ehkä eettiseen vastuuseen teostaan ammattiyhteisön, asiakkaiden ja yhteiskunnan silmissä.

Moraalin käsitteen suppea määritelmä on tärkeää ammattietiikassa mm. juuri sen vuoksi, että mainittu mahdollinen ristiriita ja moraalien henkilökohtaisesti autenttinen luonne voidaan ymmärtää. Mikäli ammatillisen käyttäytymiskoodin (englanniksi professional code of conduct) eettiset normit käsitettäisiin yksinkertaisesti palautuvaksi yksittäisten ammatissa toimivien henkilöiden moraalikäsitteisiin, olisi pelkästään käsitteellisen vuoksi vaikeaa nähdä henkilön ammatissa toimimisen radikaalisti yksinäistä luonnetta ja

³⁴³ Vrt. Frankena 1967, 4

³⁴⁴ Frankena 1967, 11

ammattikäytännössä vastaan tulevia tilanteita, jossa moraalinen valinta hyvän ja pahan välillä tulee todeksi. On kuitenkin ilmeistä, että ammatilliset eettiset koodit edustavat ammattiyhteisön kokemukseen perustuvaa konsensusnäkemystä siitä, mihin seikkoihin yksittäisen ammatissa toimivan henkilön moraaliharkinnassa tulisi kiinnittää huomiota ja millaista henkilökohtaista moraalilakia yksittäisen henkilön tulisi noudattaa.

Ranskan kielessä käytetään käsitettä *déontologie* viittamaan nimenomaan ammatillisiin hyvää koskeviin normeihin. Näille normeille on usein tyypillistä, että niiden rikkominen johtaa ammattikunnasta erottamiseen. Näin on laita erityisesti sellaisissa professioissa, joita julkinen valta on mukana säätelemässä.³⁴⁵ Tämä käsite ei ole vakiintunut muihin kieliin, joten tässä tutkimuksessa puhutaan ammatillisista eettisistä normeista ja eettisistä vaatimuksista.

3.1.2. Aristoteleen käsitys etiikan tutkimisesta

Aristoteles on pohtinut etiikkaa tieteenä jo yli 2300 vuotta sitten. Hän jakaa tieteet kolmeen ryhmään: teoreettisiin, käytännöllisiin ja tuotannollisiin. Jaottelun perusteena on kunkin tieteenlajin päämäärän erityisluonne. Teoreettisella (*theoretike*) tieteellä ei ole sielun informoitumisen lisäksi muuta päämäärää. Käytännöllinen (*praktike*) ja tuotannollinen (*poietike*) tieto sen sijaan koskee käytännön toimintaa, näihin tieteisiin liittyy sellainen tiedon käsite, jossa tieto ja taito yhdistyvät. Käytännöllinen ja tuotannollinen tiede on siis osoitettava niille, jotka jo käytännössä hallitsevat kyseistä alaa. Tuotannolliset tieteet koskevat tiettyjen asioiden valmistamista, kun taas käytännölliset tieteet koskevat ihmisen toimintaa. Ero tekemisen (*poiesis*) tai valmistamisen (usein: taito eli *tekhne*) ja toisaalta toiminnan (*praksis*) välillä on tärkeä: tekemisessä ja valmistamisessa päämäärä on erillinen itse tekemisaktiviteetista, kun taas toiminnassa päämäärä on itse toiminta. Sekä käytännöllisessä että tuotannollisessa ajattelussa pyrkimyksenä on tulla hyväksi toimijaksi ja hyväksi tekijäksi. Aristoteles lukee etiikan eli opin hyvästä elämästä käytännöllisten tieteiden joukkoon.³⁴⁶

Etiikka tieteenä on Aristoteleella osa käytännöllistä ajattelua, jota hän kokonaisuudessaan kutsuu poliittiseksi (*politike*). Etiikka eli tapojen (*ethe*) tutkimus käsittelee hyveitä ja niiden mukaisia toimintoja hyvän elämän ehtoina, kun taas politiikka etiikasta eroteltuna suppeammassa merkityksessä käsittelee valtiomuotoja ja muita hyvän elämän yhteisöllisiä ja institutionaalisia

³⁴⁵ Moussé 1989, 12

³⁴⁶ Knuutila 1981, 15-16; Sihvola 1994, 69

edellytyksiä, ja jonka perustana on etiikassa muotoiltu hyvän elämän malli.³⁴⁷
Käsillä olevassa tutkimuksessa tätä erottelua noudatetaan seuraavasti:

1) Liikkeenjohdon konsultin tilanteissa tapahtuva moraaliharkinta yksittäisissä tapauksissa muiden ammatillisten normien puitteissa koskee puhtaammin etiikkaa;

2) Liikkeenjohdon konsultoinnin professioon liittyvä muu säätely koskee oppia liikkeenjohdon konsultoinnista ja sitä kautta professiotutkimusta, joka on osa aristoteelisessa mielessä politiikan tutkimusta..

Tähän asetelmaan liittyy muutamia vaikeuksia, joihin voidaan viitata jo tässä yhteydessä:

a) Onko mahdollista tutkia liikkeenjohdon konsultin etiikkaa ”puhtaana”, ilman professiotutkimuksellista viitekehystä? Onko siis lainkaan mahdollista eritellä tiettyyn ammattiin tai toistuvaan tilanteeseen liittyvää eettistä harkintaa tms. ilman tuota ammattia tai tilanteita määrittävien postulaattien muotoilemista? Ja ovatko nuo määrittävät postulaatit vain tällaisen tutkimuksen annettuna otettavia lähtökohtaolettamuksia?

b) Jos tällainen ”puhdas” tutkimus on mahdollista, onko silloin lainkaan mahdollista määrittellä sellaista etiikan tai professiotutkimuksen haaraa kuin ”ammattietiikka”, vaan eikö kyse ole tuolloin etiikasta ilman lisämääreitä (edellyttäen, että tutkimus pysyttelee moraalisten ilmiöiden tutkimuksessa)?

Aristoteleen mukaan etiikan tutkimus on käytännöllisen järjen toimintaa, eikä siitä voi hyötyä muu kuin jo valmiiksi hyvä ihminen, joka on saanut kasvatuksen hyviin tapoihin, jolle on muotoutunut hyvä luonne ja jolla on laaja kokemus käytännöllisestä elämästä.³⁴⁸ Tästä sinänsä kiistanalaisesta lähtökohdasta voidaan päätellä, että aristoteelinen metodi etiikan tutkimuksessa saattaisi erityisen hyvin sopia juuri ammattietiikkaan, jossa on kyse juuri valmiiksi tiettyyn ammattiin kasvatettujen tai kasvaneiden sekä laajan kokemuksen omaavien henkilöiden etiikasta. Sinänsä tämä lähtökohta tai edellytys käsillä olevan tutkimuksen kannalta täyttyy, koska siinä liikkeenjohdon konsultoinnin etiikkaa tutkii tässä asemassa pitkään toiminut henkilö. Voidaan myös päätellä, että tällaisesta tutkimuksesta suurimman hyödyn saavat henkilöt, jotka työskentelevät vastaavanlaisessa asemassa työmarkkinoilla.

³⁴⁷ Sihvola 1994, 69-70.

³⁴⁸ Sihvola 1994, 71, 73

Aristoteles kirjoittaa ”Nikomakhoksen etiikassaan”:

”Koska nyt käsillä oleva tutkimus ei tapahdu teoreettista tietoa silmällä pitäen kuten jotkut muut tutkimukset (sillä emme nyt tutki hyvettä tietääksemme pelkästään mitä hyve on, vaan tullaksemme hyväksi – muutenhan tästä ei olisi mitään hyötyä), on välttämättä kiinnitettävä huomiota toimintaan, tarkemmin sanottuna siihen, miten on toimittava.”³⁴⁹

Etiikan tutkimuksen tiedonintressi on siis käytännöllinen. Etiikan opiskelun ja tutkimisen kautta ihminen tulee selkeämmin tietoiseksi eettisten uskomustensa ja sitoumustensa luonteesta ja keskinäisistä suhteista kyeten entistäkin paremmin orientoitumaan vaihteleviin käytännön tilanteisiin ja toimimaan kulloinkin hyvän elämän kannalta parhaalla tavalla. Toisaalta käytännössä tehtävien moraaliarvioiden ymmärtäminen edellyttää aina riittävää perustietoa sekä etiikan lähtökohdasta että yksittäistapauksiin liittyvistä seikoista. Moraalinen harkinta tapahtuu aina yksittäisissä konkreettisissa tilanteissa. Ne ovat henkilön havaintojen (*aisthesis*) kohteena ja ne on mahdollista oppia tuntemaan vain pitkäaikaisen kokemuksen (*empeiria*) kautta.³⁵⁰ Luvussa 4 tarkennetaan tätä viitekehystä täsmentämällä, että liikkeenjohdon konsultin ammattikäytännössä havaintojen kohteena on käsillä olevan konkreettisen tilanteen lisäksi koko se konsultointipositio, joka systeemisesti muodostaa sen ammatti-ideologista tulkintaa edellyttävän merkitysten horisontin, jossa konsultti toimii. Konsultointiposition kokonaisuuteen liittyvien havaintojen pohjalta on mahdollista tehdä siihen liittyviä tulkintoja ja käsillä olevaan tilanteeseen liittyviä moraalisia ratkaisuja. Aristoteleen käsityksen mukaan kokemus auttaa ymmärtämään tätä havaintojen ja moraalikäyttämisen sidonnaisuutta. Käsillä olevan tutkimuksen asetelma nojaa tähän käsitykseen. (Ks. luku 1.3.2.)

Mikäli siis ammattieettinen asetelma otetaan lähtökohdaksi, on varustauduttava siihen että tutkimuskohteen ymmärtäminen edellyttää kyseenä olevan ammatin selkeää määrittelyä ja niiden tilanteiden yksityiskohtaista erittelyä ja kuvaamista, joissa eettinen harkinta ko. ammatissa toteutuu. Tärkeää on siis tilanteiden tarkka kuvailu eettisen argumentaation yhteydessä.

Erilaisia näkemyksiä on esitetty siitä, onko Aristoteleen etiikan tutkimuksen metodi deduktiivis-syllogistinen vai dialektinen. Knuutila (1981) on sillä kannalla, että Nikomakhoksen etiikasta (EN) löytyy deduktiivis-syllogistinen rakenne, jossa lähtökohdaksi löytyy tietty tieteen geneerinen premissi. Knuutilan mukaan Aristoteleella tällainen etiikan tieteen premissi on:

³⁴⁹ EN II.2.1103b26-32;

³⁵⁰ Sihvola 1994, 72-75

”Inhimillinen hyvä on sielun toimintaa hyveen mukaan.”³⁵¹ Sihvola (1994) puolestaan näyttää olevan sillä kannalla, että Aristoteles itse oli sitä mieltä, ettei etiikassa ole lainkaan poikkeuksettomia yleistyksiä, jotka voisivat tyhjentävästi selittää ja oikeuttaa yksittäistapauksia. Näin ollen Aristoteleen itse ”Toinen analytiikka” -teoksessaan esittämä deduktiivinen idea ei sovi etiikkaan, koska etiikan tutkimuskohde on erilainen kuin teoreettisten tieteiden, johon mainittu deduktiivinen idea sopii. Aristoteleen mukaan näet käytännöllinen järki käsittelee asioita, jotka voivat olla toisin, kun taas teoreettisen ajattelun kohteena ovat sellaiset asiat, joiden lähtökohdat eivät voi olla toisin.³⁵²

Inhimilliseen ja varsinkin yhteisölliseen toimintaan liittyy väistämättä kontingentteja ja ennakoimattomia piirteitä. Tietoisella ja tahdotulla toiminnalla esimerkiksi on aina ei-tahdottuja seurauksia mm. siitä syystä, että on mahdotonta ottaa huomioon kaikkia asiaan vaikuttavia tekijöitä.

Sihvola pohtii, onko juuri suhde kontingenssiin se tekijä, joka Aristoteleella erottaa teoreettista ja käytännöllistä ajattelua. Aristoteles erottaa asiat, jotka voivat olla toisin (kontingenssit, käytännöllisen ajattelun kohde) ja asiat, joiden periaatteet eivät voi olla toisin (teoreettisen ajattelun kohde). Sihvolan mukaan Aristoteleen kanta on, että luonnossa on löydettävissä välttämättömiä periaatteita mutta inhimillisessä toiminnassa ei.³⁵³ Tarkkaan ottaen kuitenkin Aristoteles väittää Sihvolan viittaamassa kohdassa, että sielun rationaalisen osan toisella osalla ajattelemme asioita, jotka eivät voi olla toisin ja toisella osalla puolestaan niitä asioita, jotka voivat olla toisin.³⁵⁴ Tämän väitteen mukaan voimme siis ajatella joidenkin – myös etiikkaa koskevien – asioiden olevan ”luonnon” tavoin muuttumattomia ja toisten taas jatkuvasti muuttuvia eli kontingentteja. Mikäli siis ihmisen toimintaa tutkiva tiede ottaa huomioon Aristoteleen määrittämän sielun toiminnan kokonaisuudessaan, voivat tuon tieteen kohteena olla myös ne asiat, jotka ajatellaan muuttumattomiksi. Näinhän asia monissa tieteen ja ajattelun suuntauksissa on sittemmin ymmärrettykin. Juuri suhtautuminen kontingensseihin on itse asiassa keskeinen tieteenperinteitä ja ideologioita erittelevä seikka. Kontingenssien voimakas korostus on lähellä relativismia ja toisaalta kontingenssien merkityksen kieltäminen kuulostaa positivismilta.

Tätä kehitystä eritellessään Ahonen (2003a) päätyy kieltämään ”postmodernin” (kursivointi PA) relativismin hakien kontingenssien järjestystä ns. heikosta ontologiasta, joka viittaa siihen että emme voi nähdä tuota järjestystä

³⁵¹ *Knuutila 1981, 17; EN I.7.1098a16-17*

³⁵² *Sihvola 1994, 75-76; EN VI.1.1139a 7-8*

³⁵³ *Sihvola 1994, 76-77*

³⁵⁴ *EN VI.1.1139a 6-8*

täsmällisesti. Voimme kuitenkin luonnehtia sitä niin monilta osilta, että voimme muodostaa siitä jonkin yleisen ja alustavan käsityksen.³⁵⁵

Aristoteles edustaa Sihvolan mukaan kantaa, että moraalista hyvää ja oikeudenmukaisuutta koskevat periaatteet eivät ole pelkästään sopimuksenvaraisia ja perustuisivat vain tapaan. Oikeudenmukaiset asiat jakautuvat tapaan perustuviin ja luontoon perustuviin (eli sellaisiin, jotka eivät muutu). Jälkimmäisetkin voivat kuitenkin saada erilaisia muotoja. Moraalilla ja oikeudenmukaisuudella on objektiivinen perusta ihmisen luonnossa. Hän kuitenkin toteaa, että itse jalot ja oikeudenmukaiset asiat ovat erilaisia ja epäsäännöllisiä ja mm. sen vuoksi niiden luonteesta vallitsee erilaisia käsityksiä. Koska olosuhteet ovat vaihtelevia ja monimuotoisia, mitään jaloja, oikeudenmukaisia ja hyviä asioita koskevia poikkeuksettomia yleistyksiä on mahdotonta esittää. Aristoteleen keskeinen väite on, että ihmisten yhteisöllisessä elämässä mikään eettinen periaate ei pidä poikkeuksetta paikkaansa. Voidaan aina kuvitella konkreettinen tilanne, jossa sen soveltaminen ei ole ”oikean järjen” (*orthos logos*) mukaista.³⁵⁶

Knuuttilan edellä Aristoteleen etiikan premissinä mainitsema lause ”Inhimillinen hyvä on sielun toimintaa hyveen mukaan” näyttäisi jäävän Sihvolalta tässä kohdin huomaamatta. Sen sijaan hän kiinnittää kylläkin huomiota siihen, että Aristoteles jossakin kohdin viittaa siihen mahdollisuuteen, että löytyisi jokin absoluuttisesti tai objektiivisesti eettisin perustein kiellettävissä oleva teko (esim. oman äidin tietoinen tappaminen). Mutta nämäkin esimerkit Aristoteles nostaa Sihvolan mukaan esiin ns. sekoitettujen tekojen yhteydessä.³⁵⁷ Sekoitettu teko on sellainen, jota kukaan ei valitsisi sellaisenaan, mutta joka voi tulla vastentahtoisesti valituksi määrätyissä olosuhteissa, esimerkiksi suuremman pahan välttämiseksi tai jonkin vielä jalomman asian vuoksi. Sekoitettu teko on vapaaehtoisesti tehty, vaikkakin siihen voi liittyä pakon elementtejä. Esimerkiksi henkilö voi valita jonkin häpeällisen teon, jos sen kautta vaikkapa tyrannin panttivankinaan pitämät henkilöt pelastuvat. Kuitenkaan ilman tilanteen ja hetken, eli tilanteen lisämääreitä ei ole rationaalista ajatella ihmisen tekevän niitä vapaaehtoisesti.³⁵⁸

Sekoitettuja tekoja eritellessään Aristoteles korostaa Sihvolan mukaan juuri yksiselitteisten ja poikkeuksettomien toimintakriteerien (tai niiden arviointikriteerien) löytämisen vaikeutta ja siis vahvistaa kantaansa, ettei ole olemassa poikkeuksettomia eettisiä yleisperiaatteita, jotka voisivat toimia yksittäistapauksessa tapahtuvan toiminnan hyväksyttävyyden perustavina kriteereinä. Yleinen sääntö ei voi koskaan tavoittaa yksittäisen ja konkreettisen

³⁵⁵ Ahonen 2003a, 30-47

³⁵⁶ Sihvola 1994, 77-78

³⁵⁷ Sihvola 1994, 78-79

³⁵⁸ EN III.1.1110a 3-19; Knuuttila 1981, 147

käytännöllisen toimintatilanteen kaikkia relevantteja erityispiirteitä. Ne ovat eräänlaisia yhteenvetoja, joiden eettinen arvo on aina toissijainen konkreettisiin kuvauksiin ja yksittäistapauksia koskeviin arviointeihin nähden. Ja koska yksittäistapaukset ovat äärimmäisen vaihtelevia ja monimuotoisia, mikään yleinen periaate ei voi niitä yksityiskohtaisesti määritellä. Viime kädessä toimijan on aina luotettava omaan arvioonsa siitä, mikä on juuri kyseisessä tilanteessa soveliaista.³⁵⁹

Luvussa 5 eritellään liikkeenjohdon konsultin toimintaan liittyviä eettisiä periaatteita. Kunkin periaatteen käsittelyn yhteydessä tuodaan esiin konkreettisiin tai yleistettyihin tapauksiin liittyviä esimerkkejä. Moraaliharkinta on henkilön yksittäisessä tilanteessa, ns. moraalisisuatuatioissa todentuvaa arviointia siitä, mitä hyvän edistäminen eli hyveellisyys juuri tuolloin edellyttää.

Eettisen tutkimuksen tulokset on jätettävä luonnosmaisiksi ja yleispiirteisiksi sekä tyydyttävä sellaisiin johtopäätöksiin, jotka ovat tosia vain useimmissa tapauksissa. Käytännöllisesti järkevän ihmisen tehtäväksi jää soveltaa, täydentää, täsmentää ja korjata etiikassa hahmotettuja tuloksia kussakin yksittäistapauksessa.³⁶⁰ Luvussa 5 lähdetään tästä lähtökohdasta ja hahmotellaan liikkeenjohdon konsultointiin liittyviä eettisiä periaatteita niin tarkasti kuin mahdollista. Samalla tällä tutkimuksella avataan keskustelua, ja tehdyt yleistykset jätetään korjattavaksi ja muokattavaksi yksittäistapauksia koskevien uusien kokemusten ja arvioiden valossa.³⁶¹

Aristoteleen etiikan tutkimuksen metodia on kutsuttu dialektiseksi. Hän itse tarkoittaa tällä yleistä argumentoivan keskustelun metodia, joka ei edellytä harjoittajaltaan keskustelunaihetta koskevia erityistietoja ja jota kaikki ihmiset enemmän tai vähemmän tietoisesti harjoittavat pyrkiessään puolustamaan näkemystään tai kumoamaan keskustelukumppaninsa kannan. Väitettä puolustetaan dialektisesti osoittamalla, että se seuraa tietystä yleisesti hyväksytyjen uskomusten joukosta tai on ainakin yhteensopiva sen kanssa. Vastaavasti väite kumotaan dialektisesti osoittamalla, että se ei ole yhteensopiva yleisesti hyväksytyjen väitteiden joukon kanssa.³⁶² Kun luvussa 5.1. määritellään luvun 2 pohjalta liikkeenjohdon konsultin ammattikäytäntöön perustuvia hyveitä, käytetään juuri tällaista päättelyä. Samalla tavoin päädytään hyveiden täydennykseen luvussa 6.1. ammattiyhteisön kokemukseen pohjautuvien eettisten normien analyysin jälkeen.

Dialektisen metodin tarkoitus on nostaa esiin ristiriitaisuuksia vallitsevien käsitysten ja aihetta käsittelevien teorioiden ja yleistysten välillä.

³⁵⁹ Sihvola 1994, 80-81

³⁶⁰ Sihvola 1994, 84; EN I.7.1098a 23-26

³⁶¹ Vrt. Sihvola 1994, 81

³⁶² Sihvola 1994, 85

Ristiriitaisuuksista johtuvat ongelmat ratkaistaan tekemällä käsitteellisiä täsmennyksiä ja lisäerotteluja, ottamalla huomioon termien moniselitteisyydet ja korjaamalla aiempien käsitysten yksipuolisuudet ja osoittamalla niiden puutteet. Tehtävä on hyvin suoritettu, kun analyysin tuloksena syntyvä uusi teoria tai uudet yleistyksiset pystyvät tekemään oikeutta aiempien käsitysten oikeaan osuville piirteille ja sisällyttämään sopivin täsmennyksin itseensä joko kaikki aiemmat käsitykset tai ainakin tärkeimmät niistä. Uuden teorian tai yleistyksen ei välttämättä tarvitse olla sopusoinnussa kaikkien yleisesti hyväksytyjen tai ilmeisiltä näyttävien uskomusten (*fainomena*) kanssa, mutta jos se hylkää jonkin näistä, on kyettävä osoittamaan että se itse perustuu joihinkin vielä perustavampiin uskomuksiin.³⁶³

Myöhemmin on paljon keskusteltu Aristoteleen dialektisesta metodista. Sen ohellahan hän näet kehitti myös todistavan tieteen metodin. Jos todistamisen tehtävä on (muuttumattomia asioita koskevan) tieteellisen tiedon esittäminen tai selittäminen, dialektiikalle jää merkittävä tehtävä tieteellisen keksimisen ja tutkimisen metodina. Sen avulla saadaan näet tietää ne ensimmäiset todistamattomat lähtökohdat tai periaatteet, joihin tieteelliset todistukset sitten voidaan perustaa. Dialektiikka liittyy näin ollen lähtökohtien suuntaan etenevään vaiheeseen, ja todistaminen lähtökohtien pohjalta etenevään vaiheeseen.³⁶⁴

”On ehkä hyödytöntä tutkia kaikkia mielipiteitä. Riittää, kun tutkitaan suosituimpia käsityksiä ja niitä, joissa näyttää olevan jotakin järkeä.

Tässä yhteydessä meidän ei pidä olla huomioimatta sitä eroa, joka vallitsee joistakin periaatteista lähtevän päättelyn ja joihinkin periaatteisiin etenevän päättelyn välillä. (--) Tietysti on lähdettävä liikkeelle siitä, mitä tunnetaan, mutta asiat voivat olla tunnettuja kahdella eri tavalla. tunnettuja meille tai yksinkertaisesti tunnettuja. Meidän on siis todennäköisesti aloitettava nyt siitä, mikä on tunnettua meille. (--) Lähtökohtanamme ovat tosiasiat, ja jos niistä ollaan kylliksi perillä, ei niille tarvita erillistä perustelua. Hyvin kasvatetulla ihmisellä on jo mielessään perusasiat tai ainakin hän helposti omaksuu ne.”³⁶⁵

Pohdittaessa jatkossa liikkeenjohdon konsultin työssä vaikuttavien eettisten periaatteiden ja vaatimusten joukkoa, on hyvä lähteä tämän mukaisesti joistakin tunnetuista ja yleisesti hyväksytyistä eettisistä periaatteista. Lähtökohtana pidetään neljää kansainvälisesti edustavien liikkeenjohdon konsulttien järjestöjen laatimaa liikkeenjohdon konsulttien ammatillista koodia, johon on koottu laajan valmistelun pohjalta liikkeenjohdon konsulttina toimiviin henkilöihin ja yrityksiin kohdistuvia eettisiä vaatimuksia eli normeja. Näiden vaatimusten

³⁶³ Sihvola 1994, 86-87

³⁶⁴ Sihvola 1994, 89

³⁶⁵ EN I.4.1095a 28 – 1095b 8

voidaan kunkin perustellusti väittää edustavan kannanottoa, joka muodostaa osan yleisesti tunnetuista (”suosituimpia käsityksiä”, jotka ovat ”tunnettuja meille”) liikkeenjohdon konsulttien eettisistä periaatteista. Kun analyysissä edetään vaatimusten tulkinnan osoittamiin suuntiin, joudutaan niitä tarkentamaan, muotoilemaan ja ehkä lisäämäänkin esille nousevan tulkinnallisen argumentaation pohjalta. Täten edetään dialektisesti kohti liikkeenjohdon konsultin työn syvempää ymmärtämistä ja joitakin uusia, tarkentavia ja lisääviä eettisiä periaatteita ja vaatimuksia.

Siltä osin kuin luvussa 5 on kyse eettisten normien tulkintaan liittyvistä kannanotoista, käytössä on myös aristoteeliseen dialektiseen menetelmään läheisesti liittyvä retorinen päättely, jonka premissit ovat enemmän tai vähemmän todennäköisiä tai totuudenkaltaisia. Tehtävät päätelmät ovat enemmän tai vähemmän perusteltuja ja uskottavia siinä yhteisössä, jossa ne esitetään.³⁶⁶ Tutkimusasetelman avoimuudella ja kontrolloitavuudella huolehditaan siitä, että argumentointi voi tuottaa lisätietoa tarkasteltavasta aiheesta siinä määrin, että tiede- ja ammattiyhteisö voi ottaa siihen kantaa ja jatkaa argumentaatiota eteenpäin.

Tässä kohdin on hyvä yhtyä siihen käsitykseen, että aristoteelinen dialektiikka on yhtäältä välttämätön mutta ei kuitenkaan yksinään riittävä metodi esimerkiksi ammattieettisten kysymysten tieteelliseen tutkimiseen. Tarvitaan myös empiiristä ja teoreettista työtä. Sihvolan mukaan Aristoteleen tutkijoiden keskuudessa vallitsee tällä hetkellä yksimielisyys siitä, että tämä ei käsittänyt dialektiikkaa ristiriitaiseksi todistavan tieteen ideaalin kanssa.³⁶⁷ Tätä kantaa ei kuitenkaan tarvitse tässä enempää puolustaa, koska jo tutkimuskohteen rajaaminen tiettyyn toimialaan ja ammattiin edellyttää empiiristä määrittelyä siitä, keiden ja mitä työtä tekevien ihmisten moraalista on kyse.

Aristoteles kuvaa vielä dialektista metodologiaan:

*”(--) on pyrittävä vakuuttamaan argumenttien avulla, käyttäen todisteina ja esimerkkeinä sitä, miltä asiat vaikuttavat. Paras olisi, jos kaikki ihmiset näyttäisivät myöntävän sen, mitä esitämme, mutta jos niin ei ole, olisi hyvä, jos kaikki myöntäisivät sen edes jossakin määrin. Jokaisella on näet annettavana jotakin totuuteen liittyvää ja näiden seikkojen perusteella meidän on välttämättä jollakin tavalla osoitettava se, mitä esitämme. Edetessämme sen pohjalta, mikä on totta mutta ei selvästi ilmaistua, saavutetaan myös selvyys, kun omaksutaan aina se, mikä on paremmin tunnettua sekavasti ilmaistujen yleisten käsitysten sijaan.”*³⁶⁸

³⁶⁶ Siltala 2003, 327

³⁶⁷ Vrt. Sihvola 1994, 90

³⁶⁸ Sihvola 1994, 91, siteeraus suoraan EE1.6.1216b 26-35

Mikäli dialektinen menetelmä tässä muodossa ymmärretään kirjaimellisesti, on mahdollista pyrkiä rakentamaan teleologista hyve-etiikkaa ilman objektivistista perustaa. Mikäli kaikki eettistä hyvää koskevat kriteerit tulkitaan paikallisiksi ja kulttuurisidonnaisiksi, lähestytään eettistä relativismia. Mikäli taas oletetaan, että etiikan avulla lähestytään pysyviä ja muuttumattomia eettisiä periaatteita, lähestytään eettistä objektivismia. Sihvola viittaa Terence Irwiniin, jonka mukaan jo Aristoteles myöhemmissä teoksissaan olisi luonut ns. vahvan dialektiikan pelkäämään yleisiä mielipiteitä systematisoivan ”heikon dialektiikan” sijaan. Vahva dialektiikka on metodi, joka pystyy Aristoteleen mukaan tavoittamaan totuuden eli todistamattomia periaatteita, koska se perustuu vahvimpiin arvostettuihin mielipiteisiin eli apriorisiin totuuksiin, jotka koskevat todellisuutta koskevan tiedon ja merkityksellisen ajattelun mahdollisuuden välttämättömiä ennakkoehtoja.³⁶⁹ Vahva dialektiikka siis kykenisi tuottamaan sellaisia eettisiä periaatteita, jotka ovat aina totta ja muuttumattomia.

Nimenomaan etiikka on Irwinin mukaan tiede, jota voidaan kutsua läpikotaisin dialektiseksi siinä mielessä, että siinä edetään esittämällä arvostettuja mielipiteitä ja päädytään periaatteisiin, jotka ovat yhteensopivia näiden arvostettujen mielipiteiden kanssa. Tällaisena etiikka ei kuitenkaan sinänsä riitä. Etiikan kohteen monimutkaisuus ja eettisten katsomusten ristiriitaisuus ja kiistanalaisuus aiheuttavat sen, että tällainen dialektinen erittely ei sinänsä tuota itsessään evidenttejä ja intuitiivisesti (aristoteelisessa mielessä, jolla tarkoitetaan teoreettisten tieteiden totuusperustelua) oikeutettavissa olevia periaatteita. Se voi tuottaa korkeintaan useimmissa tapauksissa tosia yleistyksiä, jotka ovat vain yhteenvetoja yleisestä mielipiteestä. Tarvitaan välineitä vallitsevien mielipiteiden kritiikkiin ja etiikan objektiivisemmän pohjan varmistavien arvostettujen mielipiteiden valikointiin. Aristoteleen itsensä käyttämä ”rationaalisen toimijan konseptio” ei välttämättä tässä auta kovin pitkälle, koska monien tutkijoiden mielestä tuo konseptio perustuu hänen vähäiseen ihmisen skeptisismiiä koskevaan kiinnostukseensa. Aristoteles ei näytä myöskään olleen huolissaan yleisen mielipiteen erillisestä oikeuttamisesta.³⁷⁰ Myöskään Aristoteleen aikojen jälkeiset maailmanhistorian kokemukset eivät anna aihetta hakea rationaalisen toimijan konseptiosta yksiselitteistä vastausta etiikan objektiivisuudelle.

Sen sijaan se, että Aristoteles sitoo hyvän käsitteen ihmisen identiteettiin ja sen määrittelyyn, avaa oven sekä kritiikille että syvempien ja tarkempien totuuksien hakemiselle etiikassa. Hänen metodissaan ihmisen identiteettiä ja luontoa koskevat argumentit luovat rakenteellisen pohjan eettisille periaatteille. Hänen mukaansa ihmisen identiteettiä keskeisimmin muovaavat piirteet ovat yhteisöllisyys ja käytännöllinen järkevyyys. Näiden piirteiden pohjalta lähtevä argumentointi määrää aristoteelisen etiikan normatiivisen sisällön ja avaa

³⁶⁹ Sihvola 1994, 93-94, viitannut Irwin 1980, Irwin 1981 ja Irwin 1988

³⁷⁰ Sihvola 1994, 94

samalla mahdollisuuden kritikoida sitä.³⁷¹ Käytännöllinen järkevyyys on sidottava ainakin ammattietiikassa sosiaalista todellisuutta konstituivaan inhimillisen toiminnan kommunikatiivisuuteen. Asiakassuhteessa tapahtuva henkilökohtainen moraliin vetoaminen pitämällä sitä osana yleistettävää eettistä velvoitetta tai hyvettä voi tapahtua näet vain käytännön diskursiivisessa argumentaatiossa toisten kanssa.³⁷²

Lähestyttäessä hyveen käsitettä voidaan jo tässä yhteydessä todeta, että juuri Aristoteleen tapa sitoa hyve olennon tehtävään tai ”olemukseen” avaa myös oven kriittisesti edetä dialektista menetelmää käyttäen yhä tarkempaan ja tarkempaan inhimillistä toimintaa kuvaavaan totuuteen. Jos ihmiselle ominainen tehtävä on sielun toiminta järjen mukaan ja järkevä käyttäytyminen, silloin hyvän ihmisen tehtävä on tämän suorittaminen hyvin. Tehtävän hyvä suorittaminen on siis tehtävän suorittamista sille ominaisen hyveen mukaisesti.³⁷³

Tämän asetelman kritisointi objektiivisuutta hakevaan suuntaan on mahdollista ryhtymällä pohtimaan, mitä järki ja järkevä käyttäytyminen on. Kuitenkin dialektinen metodi - sellaisena kuin sitä edellä on kuvattu - tapahtuu niiden eettisesti arvioitavaa subjektia koskevien lähtökohtaoletusten puitteissa, jotka kulloinkin asetetaan. Tämän rajauksen puitteissa dialektinen metodi tuottaa yleistyksiä, tarkistuksia ja uusia eettisiä periaatteita, jotka koskevat ensin määritellyn subjektin toimintaa. Käsillä oleva tutkimus nostaa esiin liikkeenjohdon konsulttia koskevat eettiset vaatimukset, tulkitsee niitä, ja kuvaa, kuinka niiden harkinta tapahtuu konsultin situaatiossa. Äsken sanottuun nähden on tutkimukselta siis vaadittava, että liikkeenjohdon konsultointi määrittellään eksplisiittisesti ja siten, että sen tekeminen hyvin tulee riittävin kriteerein määritellyksi. Tämän kautta on mahdollista löytää ne hyveet, joiden mukaan toimiminen ja asennoituminen on yksittäiselle liikkeenjohdon konsultille eettisesti kannatettavaa eli joka mitä ilmeisimmin edistää hyvää niissä yhteistoiminnallisissa ja kommunikatiivisissa yhteyksissä, joissa konsultti toimii. (Ks. luvut 2.5. ja 3.3.)

On nähtävissä, että luvussa 2.5. määritelty liikkeenjohdon konsultin tehtävä on kritisoitavissa monellakin eri perusteella. Tällaisen kritiikin kautta aihepiirin tieto voi kasvaa kohti suurempaa luotettavuutta ja totuutta. Voihan olla, että määritelty liikkeenjohdon konsultointi ei ole jonkun toisen mielestä lainkaan sitä, mitä konsultoinniksi jossakin muualla kutsutaan. Varsin tärkeää jatkotutkimuksen kannalta tuleekin olemaan se arviointi, joka kohdistuu luvussa 2 analysoituihin liikkeenjohdon konsultoinnin ammatillisiin kriteereihin ja konsultin tärkeintä tehtävää koskeviin johtopäätöksiin. Mutta tämä kritiikki osuu eri kohtaan kuin ne huomautukset, jotka voidaan osoittaa tässä tutkimuksessa

³⁷¹ Sihvola 1994, 99

³⁷² Habermas 1990, 43-115

³⁷³ EN I.7.1098a 7-16

määritellyn liikkeenjohdon konsultoinnin lähtökohdista ja puitteissa tapahtuvaan eettiseen argumentaatioon, joka tehdään luvussa 5.

Luvun 5 eettisiä vaatimuksia liikkeenjohdon konsultoinnissa koskeva tulkinnallinen argumentointi on edellä mainitussa mielessä aristoteelisesti dialektista. Sitä voidaan täydentää lähes rajattomasti uusilla esimerkeillä ja elävän elämän kokemuksilla ja vasta-argumenteilla tarvitsematta arvioida itse lähtökohtaa, liikkeenjohdon konsultoinnin määrittelyä. Luvun 5 tieto on erilaista kuin luvun 2 perusmäärittelyyn liittyvä. Luvun 5 argumentaatio ja siinä muodostuva tieto on selvimmin nimenomaan eettistä.

Aristoteleen mukaan eettisen totuuden kriteeri on käytännöllisesti järkevän ihmisen yksittäistapauksessa tapahtuva moraalinen arviointi. Etiikassa yksittäistapaukset ovat todempia kuin yleiset periaatteet, jotka ovat vain useimmissa tapauksissa tosia. Ne ovat aina uuden kokemuksen valossa korjattavissa olevia yhteenvetoja ja nyrkkisääntöjä eivätkä metafysiikkaan (tai muuhun ”muuttumattomaan totuuteen”) perustuvia auktoriteetteja. Paitsi yleisten periaatteiden esittäminen, myös etenkin yksittäisten tapausten esiin poimiminen yleisestä mallista on eettisen totuuden kannalta tärkeää.³⁷⁴ Kaikki tämä pätee siihen argumentaatioon, jota luvussa 5 käydään.

Tutkimusasetelman pätevyys ja relevanssi nojaa siihen, että liikkeenjohdon konsultointi määritellään mahdollisimman eksplisiittisesti ja luotettavasti saatavilla oleviin jäsenyksiin ja käytännön kokemukseen nojaten. Tämän määrittelyn pohjalta tunnustetaan se ammattikäytännön alue, johon liikkeenjohdon konsultin ammatin etiikka ja konsulttien kohtaamat moraaliset kysymykset sijoittuvat. Tällä alueella vallitsevia eettisiä vaatimuksia tulkitsemalla päästään esimerkkien ja tapauksien kautta tarkentamaan niitä eettisiä vaatimuksia, jotka liikkeenjohdon konsultointia koskevat. Samalla niiden kautta löydetään käsitys niistä hyveistä, jotka ammattiyhteisön kokemuksessa ovat ammatissa keskeisiä.

Dialektisen analyysin luotettavuutta ja relevanssia lisää se, että tutkija toimii itse kyseisessä ammatissa. Luvussa 5 käydään läpi liikkeenjohdon konsultteja koskevien eettisten koodien mukaista jaottelua noudattaen joukko esimerkkitalanteita ja -tapauksia, joiden avulla koodin asianomaista vaatimusta eli eettistä normia tulkitaan käyttäen apuna luvussa 4 luotavaa teoreettista viitekehystä. Osa tapauksista on tutkijan muistelutyömenetelmällä omasta ammattikokemuksesta esiin nostamia, osa taas argumentaation osana käytettäviä yleisempiä tapauksia. Joihinkin ammatillisen koodin ilmaisemiin eettisiin normeihin liittyy tutkimustuloksena yksi tai useampia normatiivisia eettisiä tarkennuksia, jotka tarkentavat koodiin sisältyvän normin soveltamista ja tulkintaa, tai lisäävät normatiivisia vaatimuksia. Tarkoituksena on, että

³⁷⁴ *Sihvola 1994, 96-97; EN II.7.1107a 28-32*

Aristoteleen tutkimuksellisen ohjelman mukaisesti luvun 5 erittelyn, tulkinnan ja siinä esiteltävien uusien eettisten normien pohjalta herää ammattikunnan ja tutkijoiden piirissä taas uusia näkemyksiä ja eettisten normien tarkennuksia. Myös esitettyjen tulkintojen ja eettisten tarkennuksien kriittinen arviointi toisten toimesta lisää aihepiirin tuntemusta ja sitä koskevaa tietoa. Kriitikki on osoitettavissa myös siihen dialektiseen päättelyyn ja argumentointiin sinänsä, joka luvun 5 analyysissä toteutetaan.

3.2. Ammattietiikka ja ammatin etiikka

Etiikkaa filosofisessa mielessä pidetään yrityksenä perustella valintoja ja toimintaa niin, että systemaattisesti päädytään parhaisiin mahdollisiin tuloksiin. On tutkittava valintoja ohjaavia erilaisia periaatteita ja niiden päämäärien joukkoa, johon valinnat tähtäävät. Etiikan tehtäväksi on mm. esitetty sitä, että tehtävänä on rajoittaa ihmisten itsekkyyttä ja mahdollistaa ihmisten välinen sopusointuinen elämä. Arkiajattelussa puolestaan etiikalla tarkoitetaan joskus epäitsekkyyttä eli itsensä uhraamista toisten hyväksi. Saatetaan myös viitata etiikkaan silloin, kun kuvaillaan sitä sovinnaisäännösten joukkoa, jonka kautta ihmiset ottavat toisiaan huomioon. Nämä arkiajattelun käyttötavat ovat normatiivisia. Kolmas tapa puhua etiikasta on kuvailla niitä ajatustapoja, joilla jonkin ryhmän jäsenet perustelevat toimiaan. Tällöin sanaa käytetään esimerkiksi monikollisessa merkitysyhteydessä ”johtamisen etiikat”, millä viitataan perustelujen poikkeavan henkilöstä tai ryhmästä toiseen. Tämä tapa on kuvaileva.³⁷⁵

Etiikalla voidaan siis tarkoittaa filosofista, normatiivista tai kuvailevaa moraalin pohdiskelua. Ammattietiikasta puhuttaessa nämä kolme näkökulmaa sekoittuvat helposti keskenään. Tärkeää on kulloinkin painottaa, mikä omaksuttu näkökulma on. Tähän liittyvät ratkaisut ovat tärkeitä myös metodisesti ratkaistaessa niitä tapoja joilla asiaa tutkimuksessa kulloinkin lähestytään. Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä ”ammatin etiikka” tai ”ammattin etiikka” silloin, kun erityisesti viitataan tietyn ammatin piirissä vallitsevaan moraalialueeseen koskevaan normistoon, so. kun on kyse normatiivisesta etiikasta. Sen sijaan käsitettä ”ammattin etiikka” käytetään silloin, kun asiaa käsitellään metaetiikan eli teoreettisen etiikan näkökulmasta.

Jos oletetaan, että yksittäisessä ammatissa olevilla henkilöillä on olemassa tietty toisiaan muistuttava moraalialue koskeva normisto, moraaliooppi, ja että nämä

³⁷⁵ Airaksinen 1993b, 13-14

henkilöt poikkeavat muusta väestöstä juuri tuon omaksutun normiston suhteen, voidaan puhua tuon ammatin etiikasta. Tähän ammattiin kuuluvilla henkilöillä on tuolloin joukko sääntöjä, periaatteita, ihanteita jne. joita he käyttävät toimintaansa ohjaamaan. Tällaisen moraalialueen koskevan normiston takana on aina muita kuin eettisiä järjestelmiä: laki, perinnäistapa, maailmankatsomus, uskonto ym.³⁷⁶ Puhuttaessa yksittäisen ammatin etiikasta erityisenä taustajärjestelmänä on tuo ammatti, sen yhteiskunnallinen asema ja rooli, siihen liittyvät yhteiskunnalliset funktiot sekä tuossa ammatissa toimiviin henkilöihin kohdistuvat konkreettiset muusta väestöstä tulevat odotukset. Näin ollen ammatissa toimiviin henkilöihin kohdistuu usein erilaisia moraalialueita odotuksia kuin ”tavallisiin ihmisiin”. Ammatissa toimiessaan he joutuvat ehkä menemään jossakin asiassa pitemmälle tai toimimaan toisin kuin muut. Tämän vuoksi heidän toimintaansa myös arvioidaan toisin moraalialueiden argumentein.³⁷⁷

Toimittamassaan teoksessa ”Ammattien ja ansaitsemisen etiikka” Timo Airaksinen pitää ammattietiikkaa mielenkiintoisena tutkimuskohteena, koska ammatit (professiot) ovat osa yhteiskunnan keinotekoisia todellisuutta ja ilmentävät sitä taitoa, jolla ryhmät pyrkivät yhtäältä ajamaan omaa etuaan ja toisaalta huolehtimaan yhteisestä hyvästä.³⁷⁸ Keinotekoisella rakenteella voidaan ymmärtää tarkoitettavan mm. sellaista itsesääntelyä, jota järjestynyt ammattikunta harjoittaa suhteessa oman työnsä tekemisen ehtoihin ja jonka avulla se kykenee tietoisesti ohjaamaan yhteiskunnallisen työn uusintumista.

Ammattietiikan tehtävänä Airaksinen pitää ammattien aseman ja tehtävän ymmärtämistä yhteiskunnassa, koska ammatit ovat määräämässä muiden tekijöiden ohella yksilöiden päätöksiä. Kunkin ammattiryhmän oma velvollisuus on tämän vuoksi osoittaa kunkin ammatin ongelmia etiikan kannalta.³⁷⁹ Näin ollen itselähtöistä eettisten kysymysten pohdiskelua ja esille tuomista voidaan pitää tärkeänä tunnusmerkkinä ammatille ja professionille. (Ks. luku 2.5.1.)

Ammatietiikassa eli tietyn ammatin moraalialueita koskevien kysymysten tarkastelussa ei keskitytä yleisen etiikan tavoin ensisijaisesti eettisten normien luonteeseen, syntyyn ja auktoriteettiin. Huomion keskipisteenä on sen sijaan erilaisten ammatissa vastaan tulevien ratkaisujen erityisluonne, niiden eettinen perusteltavuus, sekä huomion kiinnittäminen ammattiyhteisön eettisiin koodeihin argumentoimalla niitä. Ammatietiikan tehtävä on myös selvittää ja ratkaista moraalialueita ongelmia niin pitkälle kuin se on mahdollista. Empiirinen tutkimus tuottaa pohjatietoa normatiiviselle ammatietiikalle, joka siis aina koettaa päätyä kannanottoihin siitä, miten pitäisi toimia. Tässä mielessä ammatietiikka on aina käytännöllistä etiikkaa. Näin ollen ammatineettisen tutkimuksen lähtökohta on

³⁷⁶ Frankena 1967, 5

³⁷⁷ Welch 2005, 1-7

³⁷⁸ Airaksinen 1993a, 20

³⁷⁹ Airaksinen 1993a, 20

empiirisessä tutkimuksessa, jossa tunnistetaan ne olosuhteet, joissa ammatillisia päätöksiä tehdään.³⁸⁰ Käsillä oleva tutkimus noudattaa tätä järjestystä.

Airaksisen mukaan kunkin ammatin etiikan voi olettaa pohjimmiltaan olevan stoalaista, sillä sen avulla ammatissa toimivat kestävät ammatissaan. Airaksinen nostaa esiin erityisesti apatian, joka tarkoittaa stoalaisessa filosofiassa tunteettomuutta. Kun ihmisen velvollisuudet ovat selvät ja toiminnan mahdollisuudet tiukasti rajatut, hän tietää mikä on oikein ja mihin hänen ammatissaan toimiva voi pystyä. Tunteet ja murehtimiset muusta voidaan jättää sivuun. Ne eivät lisää toiminnan arvoa. Asiakas suhtautuu tunteellisesti omaan itseensä ja ongelmiinsa ja ammatissa toimivan on kunnioitettava tätä. Asiakas on ongelman ilmentymä ja asiakkaan ja ammatissa toimivan yhteinen etu edellyttää ongelman käsittelyä ja poistumista. Ammatissa toimivan apaattinen asenne tuottaa parhaan tuloksen pitkällä aikavälillä. Kunkin ammatin sisäinen koulutus tähtää apatian levittämiseen, koska se on arvoperustaisten ammattien toiminnan ja menestyksen välttämätön ehto.³⁸¹

Stoalaisuus korostaa velvollisuuseettistä asetelmaa, jossa hyvä ei nojaa tarpeisiin, haluihin tai teon seurauksiin, vaan siihen, mitä tietystä asemassa olevan ihmisen pitää tehdä. Tällöin paikan tai aseman tiedostaminen auttaa tunnistamaan velvollisuuksien kautta sen, mikä on hyvää.³⁸² Ammatin etiikassa ammatillinen asema on se positio, josta lähtien henkilö arvioi tekojensa hyvyyttä. Tuo asema muotoutuu aina suhteessa toisiin ihmisiin ja siitä seuraa velvollisuuksia. Noiden velvollisuuksien täyttäminen edellyttää siis viime kädessä apatiaa, tietynlaista tunteettomuutta, jota ammatti-ihminen osoittaa etenkin asiakkaan kannalta vaikeimmiksi koetuissa tilanteissa. Lääkäri kuolevan potilaan ja hänen omaistensa kanssa, pappi hautajaisten toimittajana, ja liikkeenjohdon konsultti inhimillisesti vaikeaksi koettujen organisaatio-ongelmien, vaikkapa henkilöstiriitojen tai irtisanomisten parissa ovat esimerkkejä tällaisista tilanteista. Ammatillinen apatia ulottuu myös tapauksiin, joissa on kyse ammatin *teloksen* kannalta ristiriitaisista tilanteista. Potilas voi olla kuollut uuden hoitomenetelmän, hoitohenkilökunnan kokemattomuuden tai jopa hoitovirheen kautta, hautajaisiin osallistuvat saattavat olla kirkosta eronneita, konsultointiin osallistuvat voivat pitää konsultointia turhana tai vahingollisena. Tällaisissa tilanteissa ammatillinen apatia ilmenee toteamuksina ”Tein parhaani”, ”Tämä on tällaista” jne.

Ammattieettisesti stoalaisuutta tulkitessa on tärkeää myös huomata, että ammattiin liittyvän vastuun ja koko yhteistyöasetelman täytyy olla selvä ja ihmisyhteisössä laajasti hyväksytty. MacIntyren historiallisesti yksinkertaistettu analyysi ns. herooisista yhteiskunnista hakee stoalaisuuden lähteitä

³⁸⁰ Verstraeten 2000, 5

³⁸¹ Airaksinen 1993a, 44

³⁸² MacIntyre 2004, 169

sankarimyyteistä ja yhteiskunnan tuolloisesta rakenteesta, jossa ihmisen paikka yhteiskunnassa (suhteessa sukuun ja kotitalouteen) ja hänen asemastaan juontuvat etuoikeudet ja velvoitteet olivat ennalta määrättyjä. ”Olla velvollinen” ja ”olla velkaa” olivat merkitykseltään lähellä toisiaan. Jokainen tiesi, millaista toimintaa velvoitteet edellyttivät. Näin ollen yhteiskunnallisen rakenteen ja moraalisuuden välinen suhde ei noussut erilliseksi kysymykseksi.³⁸³ On tämän MacIntyren historiallisen väitteen kanssa niin tai näin, näyttää ammattieettisesti ilmeiseltä, että velvollisuuksien moraalinen ohjausarvo on sidoksissa ammatillista käytäntöä ohjaavaan rakenteeseen. Mikäli se on vahva ja vakiintunut, velvollisuuksilla on suurempi merkitys kuin jos tällainen rakenne puuttuu, tai se on muutostilassa.

Ammatillinen apatia osana etenkin vahvojen ja näkyvien ammattien etiikkaa liittyy niiden merkitykseen yhteiskunnallisesti ristiriitaisten tai vaikeaksi koettujen asioiden ratkaisemisessa. Apatia liittyy ammatilliseen ymmärrykseen käsiteltävien ongelmien luonteesta ja tuo historiallisesti rakentunutta pitkäjännitteisyyttä ja harkitsevuutta niiden ratkaisuun. Henkilötasolla asennoituminen voi tuntua viileältä, tekniseltä, konemaiselta tai jopa kyyniseltä, mutta siihen sisältyy juuri se vastaavista aiemmista tapauksista saatu kokemus, joka asiakkaalta puuttuu. Ammattikunnan ja kollegojen merkitys on siinä, että ammatillisen yhteisön kautta ammatillinen kokemus leviää laajemmin kuin yksin toimiessa olisi mahdollista.

Ammatissa toimivan ihmisen hyveet on ymmärrettävä aina suhteessa siihen arvopäämäärään, joka oikeuttaa ja selittää ammatin yhteiskunnallisen aseman. Ammatti tavoittelee tiettyä arvoa, ja ammatissa toimivan ihmisen hyveet ovat niitä ominaisuuksia, jotka edistävät tuon arvon toteutumista.³⁸⁴ Toisaalta on muistettava, että ammatin etiikka on aina alisteista yleiselle etiikalle, eikä poikkeuksia moraalisäännöistä voi oikeuttaa vain viittaamalla ammatin sisäisiin arvoihin ja ihanteisiin. Itse itseään eettisesti säätelevät ammatit ovat siis oikeudenmukaisen yhteiskunnan rakentamisen välineitä.³⁸⁵

Airaksinen tarkentaa tätä argumentaatiota toteamalla, että näin yksinkertainen asia ei ole. Elämän erilaiset kuvaukset ja tulkinnat ovat käsitteellisesti riippuvaisia ammatissa toimivien arvoista ja ihanteista ja siten myös heidän tyyppillisistä hyveistään. Yhteiskunnassa on paljon vaikeita ristiriitoja, jotka eivät ole yksiselitteisiä. Tarvitaan itse itseään ohjaavia ammatteja tulkitsemaan ja selvittämään ristiriitoja. Siten toteutuvat mahdottomiltakin tuntuvat elämän ratkaisut järjestelmällisesti. Vastuukysymykset määritellään ammateissa siten, että epämoraalisuuden pelko ei turmele elämää. Havaitsemme, että itse itseään sääteleviä ammatteja (professioita) ei tarvita yhteiskunnallisesti vain

³⁸³ *MacIntyre 2004, 148-151*

³⁸⁴ *Airaksinen 1993a, 47*

³⁸⁵ *Airaksinen 1993a, 48*

tehokkuutensa vuoksi vaan siihen, että monia muuten mahdottomina pidettäviä toimia kyetään hallitsemaan. Poliisin, armeijan, tuomarien ja lääkärien toimintaa olisi ilman ammattia mahdotonta ymmärtää tai hyväksyä. Kukaan yksityinen ei voi käyttää väkivaltaa tai tehdä hoitopäätöksiä ilman ammatin antamaa valtuutusta nykyaikaisessa yhteiskunnassa. Vastuu ja sen rajat ovat osaksi ammatilliset.³⁸⁶

Voidaan siis todeta, että ammatissa toimimista leimaavat erilaiset ristiriidat ja ongelmatilanteet, joiden tulkinnasta ja käsittelystä huolehtii itse itseään ohjaava ammatti (professio). Professio määrittelee ne hyveet, jotka edistävät näiden ristiriitojen ratkaisuja ja kehittää sellaisia tekniikkoja ja järjestelmiä, joiden avulla erilaiset muuten ratkaisemattomilta tuntuvat ristiriidat (dilemmat) kyetään ratkaisemaan. Oikeudenkäynti on esimerkki historiallisesti pitkään toimineesta järjestelmästä, jonka avulla tuomarien ja asianajajien ammattikunta on pitkään palvellut yhteiskuntaa. Sovittelumenettely puolestaan on uudempi järjestelmä, joka paikkaa traditionaalisen järjestelmän puutteita muuttuneessa yhteiskunnassa. Paitsi toimintajärjestelmien, myös ammatin piirissä kehittyvien käsitteiden ja käsitejärjestelmien tehtävänä on auttaa ristiriitojen ratkaisuja yhteiskunnassa.

Stoalaisesta, velvollisuuseettisestä näkökulmasta katsottuna onkin kysyttävä, onko liikkeenjohdon konsulttien ammatillinen identiteetti ja keskinäinen yhteydenpito riittävää, jotta tällainen ammatillinen kokemus voi siirtyä henkilöltä toiselle. Onko konsulttien ammatillinen yhteisö riittävän vahva, jotta se voi antaa tukea yksittäiselle konsultille tärkeimpien ammattiin kuuluvien velvollisuuksien tunnistamiseksi silloin, kun kohdataan uusia ja yllättäviä tai vaikeita moraalikysymyksiä esiin nostattavia tilanteita? Tätä kysymystä pohdittiin luvussa 2.5 ja siihen palataan luvuissa 5 ja 6.

MacIntyre erottaa hyveitä jäljittäessään kolme tasoa, jotka hänen mukaansa tässä tarkoituksessa on tunnistettava ja käytävä läpi:

1. Käytännöt, jotka ovat määrätynlaisia liikkeenjohdonmukaisia ja monimutkaisia sosiaalisesti vakiintuneita inhimillisiä yhteistoiminnan muotoja. Kukin käytäntö määrää tiettyjä hyveitä ja näitä harjoittamalla on mahdollista saavuttaa käytännöille hyviä asioita. Tietyntyypiset käytännöt tarjoavat areenan hyveiden esiintymiselle ja niiden osoittamiselle.

2. Yksittäisen ihmiselämän kertomuksellinen järjestys, jossa asioiden merkitykset muotoutuvat.

3. Yhteiskunnan ja kulttuurin moraalinen perinne ja sosiaalinen elämä, jossa hyveet kehittyvät.³⁸⁷

³⁸⁶ Airaksinen 1993a,, 48-49

³⁸⁷ MacIntyre 2004, 220-221, 318

Ammattietiikka sijoittuu mitä ilmeisimmin kaikille mainituille tasolle. Ammattietiikan tehtäväksi voidaan hahmottaa ammatillisissa käytännöissä vastaan tulevien eettisten kysymysten analysoiminen ja vastaavasti ammatin etiikan tehtäväksi pohtia tietyssä ammatissa vastaan tulevia moraalisia kysymyksiä ja niiden ratkaisemista.

Käsillä olevan tutkimuksen liikkeenjohdon konsultin ammattineettinen analyysi jaotellaan tämän MacIntyren tasoerotuksen mukaisesti. Luvussa 4 pohditaan tasoa 2, konsultin henkilökohtaista toimintaa ammatissa ja hyveellisyyden toteutumista. Luvussa 5 keskitytään tasoihin 1 ja 2 kohdistuen analyysi konsultointikäytäntöihin liittyviin hyveisiin ja siihen yhteisölliseen konsulttien eettiseen ohjaukseen, joka saa sisältönsä yhteiskunnallisesta kokemuksesta konsulttiyhteisön tulkitsemana.

3.3. Ammatilliset hyveet

Aristoteles ymmärtää teoksessaan ”Nikomakhoksen etiikka” etiikan ennen kaikkea kuvaukseksi ihmiselle lajityypillisen hyvän elämän tai onnellisuuden luonteesta ja edellytyksistä. Hänen mukaansa kaikki ihmiset tavoittelevat sellaista elämää, jota he pitävät hyvänä.³⁸⁸ Hän määrittelee hyvän suorittamisen suhteessa olennon perusolemuksen: jos jollakin olennolla on sille erityinen toiminto tai tehtävä (*ergon*), sen hyvä suorittaminen on samaa kuin olla hyvä kyseinen olento. Tähän hän lisää, ettei elämästä tule hyvää itsestään vaan se edellyttää pitkää kasvatusta ja kasvamista, ja että täten saavutettu paraskin elämä on aina haavoittuvainen eikä siis ole itsestään selvyys.³⁸⁹ Hän on kuitenkin vakuuttunut siitä, että ”hyvä on se, mihin kaikki pyrkii”. Ihmisen toiminnan päämääränä on sellainen hyvä, jonka hän voi saavuttaa toimintansa avulla. Jokaisella oliolla, myös ihmisellä, on sille ominainen päämäärä, *telos*, johon se pyrkii.³⁹⁰

Näin ollen hyvä ankkuroituu yhtäältä lajityypilliseen olemukseen tai päämäärään ja toisaalta siihen, että ihminen voi pyrkiä hyvään toimintansa kautta ja siten täydellistää tuon hyvän. Toiminta edellyttää käytäntöön meneviä suuntaviivoja siitä, mitä hyvä on. Näitä suuntaviivoja kutsutaan hyveiksi.

³⁸⁸ EN I.4.1095a 17-20; Ks. myös Sihvola 1994, 45

³⁸⁹ Sihvola 1994, 46

³⁹⁰ Harva 1978, 67-68, lainausmerkit Harvan

Hyveet voidaan aristoteelisessa mielessä ensinnäkin määritellä oikeaa toimintaa, ajatusta, tunnetta tms. erilaisissa olosuhteissa (siis myös eri ammattiteissa vastaan tulevissa tilanteissa) koskeviksi tavoiksi. Hyveen käsite on siksi sopiva eettisen terminologian sovellus empiirisesti rajattuun kohteeseen.³⁹¹ Ammattieettisen tutkimuksen käsitteenä hyve on selvästi rajatumpi kuin yleiseettinen hyvän käsite. Samalla ammatin, siihen kuuluvien tehtävien ja siinä vastaan tulevien tilanteiden tarkempi määrittely antaa mahdollisuuden määritellä myös hyveitä konkreettisemmin.

Jokaiseen yhteiskunnalliseen asemaan kuuluu tiettyjä velvoitteita ja oikeuksia, jotka edellyttävät tietynlaista toimintaa. Hyveet voidaan siis myös nähdä niinä ominaisuuksina, joiden myötä vapaa ihminen toimii roolissaan ja jotka tulevat ilmi hänen roolinsa vaatimissa teoissa.³⁹² Ammattikuntaan tai profession kuuluessaan henkilö on omistautunut elämään tiettyjen ihanteiden ja käyttäytymissääntöjen mukaisesti. Toimia ammatissa on yhtä kuin viettää tietynlaista erityisten hyveiden ja luonnetta koskevien normien määräämää elämää kuulumalla tiettyyn ammattiyhteisöön.³⁹³ Kun tietyssä ammatissa tai asemassa toimien ihminen moraalisen valinnan tai keksimisen yhteydessä pyrkii edistämään hyvää, hän toimii hyveellisesti tai siveellisesti. Hyve siis ei ole mikään yksityiskohtainen menettelytapasääntö, vaan valmius toimia ja valita kulloinkin se mikä edistää hyvää. Hyveiden mukainen toiminta on siis päivittäistä moraaliharkinnan soveltamista yksittäisiin ammatissa vastaan tuleviin tilanteisiin.³⁹⁴

Ammattietiikka sitoutuu aina siihen yhteiskunnalliseen rakenteeseen, joka määrittää ammattiroolit. Näin ollen ammatillisia hyveitä on tulkittava ammatin tehtävät määrittävän yhteiskunnallisen rakenteen avulla. Toisaalta myöskään itse ammattia on mahdotonta ymmärtää ilman siihen liittyvien hyveiden ymmärtämistä.³⁹⁵

³⁹¹ Cohen 1959,143; Hyve liittyy keskeisesti ammatissa toimivan henkilön eettisesti arvioitaviin ominaisuuksiin, ei varsinaisesti ammatilliseen pätevyYTEEN. Ks. Stenvall 2000, 14.

³⁹² MacIntyre 2004, 149

³⁹³ Welch 2005, 1

³⁹⁴ Knuuttila 1981, 157; af Ursin 1993, 15-18

³⁹⁵ MacIntyre (2004, 150-151) toteaa yhteiskunnallisen rakenteen ja hyveiden välisen riippuvuuden toisistaan vallitsevan ainakin ns. heroisissa yhteiskunnissa asettaen kyseenalaiseksi sen, vallitseeko sama tilanne moderneissa yhteiskunnissa. Modernissa (tai postmodernissa) yhteiskunnassa ammatin yhteiskunnallinen määrittäminen voi olla voluntaristisempaa kuin se oli ns. heroisissa yhteiskunnissa. Lääkäriksi tai liikkeenjohdon konsultiksi voi ainakin väliaikaisesti ilmoittautua sellainenkin henkilö, joka ei ole tähän tehtävään pätevä. Tällöin sidonnaisuus yhteiskunnallisen aseman ja siihen liittyvien hyveiden välillä vaarantuu. Tämän vuoksi modernissa yhteiskunnassa ammatineettiseen säätelyyn kuuluu yhtenä osana eri ammattien aseman normatiivinen säätely, joka vakioi tärkeitä ammatteja siten

MacIntyre³⁹⁶ toteaa hyveiden olevan aina sidoksissa sosiaalisesti paikallisiin ja partikulaarisiin asioihin. Toisaalta niitä voi olla vain osana perinnettä. Havaitaan, että hyveiden historiallisuus on tärkeää samalla kun täytyy analysoida tuon historian olosuhteita riittävässä määrin, jotta hyveet voidaan ymmärtää ja niitä tulkita oman aikamme tilanteissa.

Kaikkia yhteiskunnallisesti vakiintuneita käytäntöjä, siis myös vakiintuneita ammatteja harjoittamalla voidaan saavuttaa kahdentyyppisiä asioita:

1. Hyvässä ammatissa toimimalla voidaan saavuttaa *ulkoisia* asioita, kuten rahaa, mainetta ja statusta. Kuitenkin näille ulkoisille asioille on aina tyypillistä se, että niitä voidaan saavuttaa myös vaihtoehtoisilla tavoilla. Niitä ei voida myöskään koskaan saavuttaa osallistumalla pelkästään tiettyyn käytäntöön. Ulkoiset hyvät asiat ovat jonkun henkilön omaisuutta tai hallussa.
2. Ammatissa olevat *sisäisesti* hyvät asiat ovat sellaisia, jotka mahdollistavat ammatin (tai muun käytännön) hyvän tekemisen. Tällaisten hyvien asioiden ominaisuuksia voidaan eritellä vain tuolle ammatille tai käytännölle tyypillisen sanaston avulla ja käyttämällä tällaisista käytännöistä otettuja esimerkkejä. (Lääkärin toimen hyviä asioita ei voida eritellä ottamalla esimerkkejä opettajan työstä.) Nämä hyvät asiat voidaan tunnistaa ainoastaan tuohon käytäntöön osallistumisen tuoman kokemuksen myötä. Vieläpä näille asioille on tyypillistä, että niitä eivät ole päteviä arvioimaan ne, joilta asiaankuuluva kokemus puuttuu. Sisäisille hyville asioille on myös luonteenomaista, että ne ovat tulosta ammatin tai käytännön sisäisestä erinomaisuuteen kohdistuvasta pyrkimyksestä. Näin ollen niiden saavuttaminen on hyvä asia koko ammattikunnalle tai kyseiseen käytäntöön osallistuvalla yhteisöllä. Ne ovat siis tämän yhteisön omaisuutta.³⁹⁷

Ammattietiikka pohtii edellä määriteltyjä sisäisiä hyviä asioita. On selvää, että myös ammatin kautta saavutettavat ulkoisesti hyvät asiat vaikuttavat ammatissa toimivien ihmisten moraalisiin tilanteisiin, mutta kukin ammattikunta sisäistää nämä vaikeudet siten, että niistä tulee sisäisen säätelyn kohteita. Tuomioistuintuomareiden riippumattomuus on sisäisesti hyvä asia, joka liittyy tuomioistuinten suureen yhteiskunnalliseen vaikutukseen ja siihen liittyviin moraalisiin kysymyksiin. Vastaavasti esimerkiksi liikkeenjohdon konsulttien jatkossa määrittävät hyveet liittyvät saumattomasti niihin moraalialueisiin haasteisiin, joita konsulttina toimivat kohtaavat.

että niiden tehtäviin voidaan sitoa myös eettisiä velvollisuuksia. Tärkeää on huomata, että liikkeenjohdon konsulttien ammatista puuttuu tällainen yhteiskunnallinen määräytyneisyys.

³⁹⁶ MacIntyre 2004, 154

³⁹⁷ MacIntyre 2004, 222-225

Hyve-etiikkaa on arvosteltu siitä, että se pitäytyy varsin yleisluonteisissa ja moraaliteoreettisesti määrittelemättömässä argumentaatiossa. Siinä ei esimerkiksi systemaattisesti erotella normatiivisten lauseiden eroavaisuuksia tai pohdita onko olemassa universaaleja moraalisia velvoitteita. Aristoteelisessa hyve-etiikassa hyveitä rekonstruoidaan yleisellä tasolla sellaisessa järjestyksessä ja siten edeten, kuin kyseiseen asiaan liittyvää ihmisten toimintaa, tunteita, asenteita, tarkoituksia ja etuja oikeasti arvostellaan, sidoksissa käytännön tilanteisiin. Hyve-etiikka ei määrittele tai luokittele mistä moraaliin liittyvät kannanotot nousevat. Aristoteelinen lähestymistapa siis seuraa sitä moraalialue koskevaa diskursiivista järjestystä, mitä käydään mistä tahansa tärkeäksi koetusta asiasta. Olennaista tässä on se, että hyve-etiikassa moraaliset kannanotot koskevat sekä subjektin omaa että muiden toimintaa ja ne nähdään aina osana inhimillisen toiminnan kokonaisuutta. Hyveiden rekonstruoinnissa moraalinen kannanotto liittyy sekä tiettyyn inhimilliseen käytäntöön että yksittäisen ihmisen toimintaan.³⁹⁸ Ammattietiikassa ja tiettyä ammattia normatiivisesti lähestyvässä ammatin etiikassa hyveanalyysi aristoteelisessa mielessä käsitettynä on käyttökelpoinen lähestymistapa juuri tuon ammatin moraalisesti relevanttien kysymysten tarkasteluun.

³⁹⁸ Hampshire 1967, 36-37

4. Konsultointipositio ja moraalisituaatio: missä konsultin hyveellisyys toteutuu?

Tässä luvussa paikallistetaan liikkeenjohdon konsultin moraaliharkinnan kenttää. Konsultoinnin moraaliset ratkaisut tapahtuvat ja konsulttitoiminnan hyveellisyys toteutuu aina tietyssä inhimillisessä asetelmassa ja henkilökohtaisessa tilanteessa. Konsultointipositio ja moraalisituaatio ovat liikkeenjohdon etiikan tutkimuksen kannalta tässä yhteydessä käyttöön otettavia apukäsitteitä, joiden avulla määritellään se horisontti, jossa konsultti toteuttaa pyrkimystään hyvään toteuttaen ammatillisia hyveitään ja soveltaen omaksumiaan moraalinormeja.

Etiikka ihmisten välisenä merkityksellisenä vuorovaikutuksena toteutuu diskursiivisesti niillä areenoilla, joissa he kohtaavat toisensa. Eettinen diskurssi on osa ongelmanratkaisudiskurssia, joka leimaa ammatillisissa yhteyksissä tapahtuvia inhimillisiä kohtaamisia. Konsultointipositio ja moraalisituaatio tuovat konsultin tietoisuuteen ne seikat, joita hän moraalisesti arvioi osana työtään.

4.1. Konsultointipositio ja moraalisituaatio

Ihminen toimii aina tilanteessa, ainutkertaisessa henkilökohtaisessa tilanteessa joka määrittää hänen vapauttaan kyseisellä hetkellä aktualisoituvassa historiallisessa tilanteessa. Ammatillisella moraalisituaatiolla tarkoitetaan tilanteen eettistä ulottuvuutta, hyvän ja pahan erottamiseen liittyvää henkilökohtaista tilannetta, jossa ammatissa toimiva henkilö kulloinkin toimii.³⁹⁹ Kussakin elämän tilanteessa vallitsee aiempiin tilanteisiin ja niissä opittuun

³⁹⁹ *Moraalisituaatiossa vaikuttaa niiden eettisten normien, arvojen ja odotusten joukko, jotka ovat asianomaiselle henkilölle keskeisimpiä. Henkilön institutionaalisen aseman erityispiirteet (esim. julkista valtaa käyttävä virkamies, luottamushenkilö, yrittäjä) sekä hänen asemansa organisaatiossa ja toimintaverkossa, tietyn ammatin edustajana ja tietynlaisissa työtehtävissä luovat ne puitteet, joissa hän tietyn eettisen tradition ohjaamana tekee hyvään ja pahaan, sekä oikeaan ja väärään liittyviä ratkaisujaan.*

perustuva sisäisesti koettu olotila tai mieliala, jossa erilaiset omaa toimintaa ohjaavat arvot, normit ja vaatimukset (vapautta rajoittavat tekijät) yhdistyvät kulloinkin koettuun toimintavapauteen. Moraalisituaatiolla tarkoitetaan yksittäisessä tilanteessa vallitsevaa olotilaa, jossa historiallinen subjekti arvioi moraalisia vaikuttimiaan, toimintavapauttaan ja hyvän toteuttamisen mahdollisuutta.⁴⁰⁰ Ammatillisen moraalisituaation käsite tarkoittaa huomion niihin erityisiin kysymyksiin, jotka subjekti on oppinut tunnistamaan moraalikysymyksiksi omassa ammatissaan. Situaatiossa konsultti kokoaa ne vaikuttimet, joiden kautta hän harkitsee toimintaansa ja sen eettistä oikeutettavuutta. Nämä vaikuttimet lähtevät ammattilaisen tehtävästä, siihen liittyvistä hänen itsensä määrittelemistä hyvään pyrkimisen periaatteista ja hyveistä, ja ne konkretisoituvat mm. konsulttiin kohdistuvina odotuksina uusintuen diskursiivisesti argumentaation kautta.

Kun moraalisituaatio viittaa henkilökohtaiseen moraalihistoriaan, viittaa puolestaan konsultointipositio siihen ainutkertaiseen, sekä meneillään olevien että menneiden ja näköpiirissä olevien erilaisten toimeksiantojen, asiakassuhteiden ja konsultointiyhteistyösuhteiden kokonaisuuteen, jotka määrittävät sen diskursiivisen kontekstin, jossa konsultti kulloinkin toimii. Konsultointipositio on sovellus Burrin (1995) käyttämästä subjektiposition käsitteestä, joka painottaa ihmisen asennoitumisen ja toiminnan tapahtuvan aina diskursiivisissa konteksteissa⁴⁰¹. Liikkeenjohdon konsultin työ koostuu lähes aina useista samaan aikaan meneillään olevista asiakasprojekteista, joista kukin muodostaa oman ainutkertaisen konsultointiprosessinsa luvussa 2.3. kuvatulla tavalla.

Kukin konsultointiprosessi sisältää diskursseja, joilla on eettistä merkitystä muiden merkityksien ohella. Tässä tutkimuksessa keskitytään näiden diskurssien sisältämään moraalialia eli hyvän ja pahan erottamista koskevaan ainekseen. Tätä diskursiivista ainesta kutsutaan eettiseksi diskurssiksi erotukseksi muista arvoista

⁴⁰⁰ Sartre (1943) määrittelee tilanteen käsitettä seuraavasti: ”*Nous appellerons situation la contingence de la liberté dans le plenum d’être du monde en tant que ce datum. (--) Situation et motivation ne font qu’un. (--) il découvre l’état de choses qui l’entoure comme motif pour une réaction (--)*.” (Sartre 1982, 544, kursivointi J.-P.S.) (Kutsumme tilanteita vapauden mahdollisuuksiin tällä hetkellä vallitsevassa kokonaistilanteessa. (--) Situaatio ja motivaatio ovat yhtä. (--) se (situaatio, KU) paljastaa tilanteen, joka ympäröi sitä ja antaa motiivien siinä tapahtuville reaktioille.) Tilanteen suhteen ihmisen vapautteen hän tiivistää paradoksiin (mt.. 546): ”(--) il n’y a de liberté qu’en situation et il n’y a de situation que par la liberté.” (ei ole vapautta kuin tilanteessa eikä ole tilanteita kuin vapauden kautta.) Situaatio määrittää siis henkilön tällä hetkellä vallitsevan koetun riippumattomuuden ja vapauden piirin ja antaa samalla vaikuttimet (motiivit) tuossa vapaudessa tehtäville ratkaisuille.

⁴⁰¹ Burr 1995, johon viitannut Matikainen 1999, 224.

koskevista diskursseista.⁴⁰² Tämä diskurssi keskittyy moraaliin painottaen henkilökohtaisen vapauden ja harkinnan merkitystä ja siis muiden arvoja koskevien diskurssien ylittämisen mahdollisuutta pyrittäessä toimimaan oikein, tekemään hyvää hyvän itsensä vuoksi.⁴⁰³

Henkilön konkreettiset ratkaisut tapahtuvat aina situaatiossa, henkilökohtaisessa tilanteessa. Puhuttaessa moraalisisuusta tai moraalitilanteesta erotetaan ne vaikuttimet, jotka ovat luonteeltaan moraalialueita koskevia ja ohjaavat inhimillisen vapauden käyttöä kullakin hetkellä hyvän ja pahan erottamista koskeviin ratkaisuihin. Koska kukin henkilö – erityisesti ammatissa toimiessaan – kantaa mukanaan opittua ja institutionaalisesti muotoutunutta roolia ja siihen liittyviä merkityksiä, käytetään tässä yhteydessä mieluummin tilanteen kuin tilanteen käsitettä viittamaan siihen henkilöhistoriallisesti muotoutuneeseen sisäisesti koettuun, subjektiiviseen valinnan tai keksimisen ilmapiiriin ja ulkoisten asiointilojen tulkintaan, joka leimaa tätä keksimistä. Situaatiosta puhuttaessa tarkoitetaan tässä yhteydessä siis eräänlaista ihmisen rooleihin liittyvien merkityksien kantamisen mukanaan tuomaa historiallisesti ”venynyttä” tarinaa, jonka yksittäinen episodi konkretisoituu kullakin hetkellä – historiallisessa tilanteessa – koettuna subjektiivisena valinnan (ja valinnan vaikeuden) ilmapiirinä. Tähän tarinaan sisältyvässä episodissa näkyy ratkaisuja tekevän ihmisen moraalinen intentio, jolle on leimaa-antavaa yksittäisen elämän kokonaisuus ja pyrkimys sen sisällä yhtenäiseen moraaliseen käyttäytymiseen.⁴⁰⁴ Sen sijaan tilanteen käsitteellä viitataan tässä tutkimuksessa konkreettiseen yksittäiseen historialliseen

⁴⁰² Eettisiä arvoja (hyvä- paha) koskevan diskurssin ohella muita arvoja koskevia diskursseja ovat ainakin taloudellinen (tehokas - tehoton), hallinnollinen (rationaalinen - irrationaalinen), tieteellinen (tosi - epätosi), esteettinen (kaunis - ruma) ja oikeudellinen (laillinen - laiton) diskurssi. (Lundquist 1988, 74)

⁴⁰³ Eksistentialismin (mm. Sartre) painottama henkilökohtaisesti koettu radikaali vapaus on monissa moraaliteorioissa moraalin *conditio sine qua non*, jota ilman ihmisen moraalisuuden ydintä on vaikea ymmärtää. Esim. Drobnitski määrittelee moraalin valinnaksi hyvän ja pahan - tai oikean ja väärän - välillä juuri siinä radikaalin vapauden tilassa, jota eksistentiaalinen ajattelukin korostaa. Tälle vapaudelle on tyypillistä, että sitä ei voida ulkoisilla toimenpiteillä koskaan ihmiseltä täysin poistaa. Moraali heijastaa henkilön riippumattomuutta: se velvoittaa ihmisen edistämään ”hyvää” ja toimimaan ”oikein” silloinkin, kun valittu menettely poikkeaa yleisesti hyväksytystä. (Drobnitski 1980, 283-284, 297) Näin ollen moraalisisuuden käsitteeseen sisältyy subjektiivisessa kohdattujen diskursiivisesti välittyneiden odotusten ylittämisen ja ohittamisen mahdollisuus. Tämän mahdollisuuden käyttäminen aiheuttaa puolestaan tarvetta eettiselle argumentaatiolle asianomaisella areenalla. Tällaista argumentaation tarvetta syntyy esimerkiksi tilanteessa, jossa liikkeenjohdon konsultti kieltäytyy toimeksiannosta eettisillä perusteilla. Vetoaminen moraaliin riittää siis tarvittaessa itsenäiseksi perusteluksi vakiintuneesta tavasta poikkeavalle menettelylle.

⁴⁰⁴ MacIntyre 2004, 236-258. Tämä hyveellisuuden taso on yksi kolmesta MacIntyren mainitsemasta.

tilanteeseen, esimerkiksi vastaan tulevaan yksittäiseen moraaliseen ongelmatilanteeseen.

Kussakin ammatissa vallitsee tietty ammatti-ideologia, joka koostuu ammattia konstituovien prosessien eri vaiheissa ja niihin liittyvissä rooleissa vastaan tulevissa historiallisissa tilanteissa todentuvista ammatillis-tieteellisistä opeista ja erilaisista ammattiyhteisön ylläpitämistä ja kehittämistä normeista (ml. eettiset normit). Ammatti-ideologia elää ammattiyhteisön elämässä todellisuudessa, joka ylläpitää, uusintaa ja uudistaa ideologian sisältöä. Ammatti-ideologialla on siis tietty sosiaalis-normatiivinen rakenne. Kukin ammatissa toimiva luo historiallisesti kehittyvän henkilökohtaisen ammatti-ideologian tulkinnan, joka on keskeinen osa henkilökohtaista moraalisisuaatiota.

Konsultointipositio puolestaan rakentuu ammatissa muodostuvilla (konsultilla aina yksittäisiin toimeksiantoihin sisältyvillä) areenoilla käydyissä diskursseissa kommunikoidusta tosiasioiden, (mm. eettisten) normien ja odotusten kokonaisuudesta. Moraalisituaatiossa muotoutuu tietoiselle konsulttsubjektille moraalin kannalta merkityksellinen konfiguraatio yhtäältä niistä aineksista, jotka sisältyvät konsultointipositioon ja toisaalta niistä normatiivisista aineksista, jotka sisältyvät ammatti-ideologiaan. Niiden pohjalta henkilö moraalisisuaatiossa tunnistaa moraalisen ongelman tai dilemman, keksii siihen ratkaisun, suorittaa teon, ja perustelee sen itselleen osaksi omaa elämäntarinaansa. Tarvittaessa käydään konsultointiposition asianomaisella areenalla eettinen diskurssi, jossa konsultti perustelee omia moraalikäsitteisiään toisille ottaen myös toisten moraalikäsitteisiä huomioon.

Moraaliset ratkaisut ja niitä koskeva harkinta tapahtuvat usein ”hiljaisesti”, muilla argumenteilla tehtävien ratkaisujen yhteydessä. Tuolloin ratkaisuja ei arvioida ennen kaikkea moraalin kannalta, vaan esimerkiksi taloudellisesti tai oikeudellisesti. Näin tapahtuu aina, kun viimeksi mainittujen diskurssien näkökulmasta oikein tehty ratkaisu koetaan myös moraalisesti oikeaksi. Milloin tahansa saattaa kuitenkin syntyä tilanne, jossa toimijan moraalialuea koskeva ja yhteisössä eettisesti perusteltava oleva ratkaisu ”nousee esiin”, koska ratkaisu tai sitä koskevat perustelut ovat muiden argumenttien näkökulmasta arveluttavia.⁴⁰⁵ Toisaalta myös mikä tahansa muilla argumenteilla perusteltavissa oleva ja oikeaksi koettu ratkaisu voi antaa eettisestä näkökulmasta katsottuna arvostelun aiheita.

⁴⁰⁵ *Esimerkiksi voin kieltäytyä ottamasta vastaan hyvin palkatun työtehtävän, jos koen sen vastaanottamisen edistävän moraalisen pahan toteutumista, esim. oletan joutuvani työssäni valehtelemaan. Taloudellisesti arvokasta olisi ottaa vastaan työtehtävä, mutta moraalisesti se olisi arvotonta. Ehkä joudun perustelemaan ratkaisua eettisessä diskurssissa henkilön kanssa, joka ihmettelee ratkaisuni perusteluja. Subjektin moraaliharkinta siis saattaa milloin tahansa joutua ”päivän valoon”, jolloin syntyy eettinen argumentaatiotilanne.*

Situaation käsite korostaa käytännön (praksiksen) ensisijaisuutta. Niin muodoin myös moraalisisituaation käsite liittyy käytännölliseen ja konkreettiseen etiikkaan. Se painottaa henkilökohtaisen moraalisen valinnan tai keksimisen jatkuvaa läsnäoloa. Sartrelle praksis on toimintaa situaatiassa, vapauden piirissä, jonka ehtoja subjekti jatkuvasti arvioi. Praksiksen keskipisteenä on teko, joka voi olla myös tietoista tekemättä jättämistä.

Moraalisituaatioon sisältyvät ammatissa toimivan henkilön omat moraaliperiaatteet, joita hän on oppinut käyttämään moraaliristiriitoja ja moraalidilemvoja kohdatessaan. Situationaalista harkintaa ohjaa tärkeältä osin se kokemus, joka ammatissa toimivalla henkilöllä on niistä yksittäisistä tilanteista, joissa moraalisia ongelmatilanteita on aiemmin tullut vastaan sekä ne tarinat, joita hänellä on esimerkkinä näiden tilanteiden ratkaisemisesta ("keksimisestä").

Kaikessa ihmisen toiminnassa on aina moraalinen taso, joka on eettisesti argumentoitavissa. Sartren "konkreettisisessa etiikassa" ihmisellä on eettinen vastuu pyrkiä syventämään ymmärrystä situaatiosta, jossa hän elää ja toimii.⁴⁰⁶ Tässä tutkimuksessa selvitetään liikkeenjohdon konsultin työssä vastaan tulevien tilanteiden erityispiirteitä moraalin kannalta, jotta voitaisiin paremmin ymmärtää niitä haasteita, joita konsultit työssään ja konkreettisisissa moraalisisissa valinnoissaan kohtaavat. Konsultin etiikan ymmärtämiseksi on samalla myös käsitteellisesti analysoitava, millaisessa ympäristössä konsulttina toimiva henkilö moraalialia koskevia ratkaisuja tekee.

Moraalisella kysymyksellä, ongelmalla tai ongelmatilanteella tarkoitetaan tilannetta, jossa henkilö löytää itsensä asennettaan tai toimintatapaansa koskevan moraalisen valinnan edestä.⁴⁰⁷ Tällaisessa tilanteessa hän kohtaa moraalisen ongelman ja hänestä tulee moraalinen toimija.⁴⁰⁸ Tarkkaan ottaen hän on jatkuvasti moraalinen toimija, mutta moraalisisessa ongelmatilanteessa hän löytää itsensä moraalisisena toimijana eli moraalisisubjektina. Moraalisia ongelmatilanteita on kahdenlaisia:

1. Tiettyjä argumentteja käyttäen moraalisisesti tyydyttävä vaihtoehto löytyy yleispätevällä ja kestäväällä tavalla (*moraalinen konfliktiri/ristiriita tai moraalikonfliktiri/ristiriita*).

⁴⁰⁶ Ks. Klockars 2001, 189, 192

⁴⁰⁷ *Moraalinen valinta koskee valintaa hyvän ja pahan tai oikean ja väärän välillä ilman muuntyyppisten valinta-argumenttien tukea. Itse moraalinen ratkaisu konkretisoituu usein pikemminkin dilemman ainekset yhdentävän keksimisen kuin määriteltyjen vaihtoehtojen välisen valinnan kautta. Sesonske (1957, 10) kuvaa moraaliongelman syntymistä esimerkkillä: "Oletetaan esimerkiksi, että mies löytää setelinipun ja sen omistajan ajokortin. Hän epäröi, palauttaako setelinipun omistajalle vai kuluttaako rahan ostaakseen lääketta sairaalle vaimolleen."*

⁴⁰⁸ Sesonske 1957, 10

2. Moraalisesti täysin tyydyttävää ratkaisua ei löydy (*moraalinen dilemma tai moraalidilemma*). On vähintään kaksi ratkaisuvaihtoehtoa, joita molempia voidaan perustella moraalin näkökulmasta, mutta ei ole selvää, kumpi täytyy valita. Moraalidilemma on kyseessä myös silloin, kun sinänsä hyvä teko johtaa huonoihin seurauksiin ja kun sinänsä huono teko johtaa hyviin seurauksiin.⁴⁰⁹

Diskurssit ovat aina dilemmaattisia, niin myös eettiset diskurssit. Historiallisessa tilanteessa tehtäviä ratkaisuja voidaan jälkepäin aina argumentoida muissa diskursseissa, mutta itse ratkaisu tässä ja nyt tapahtuu pahimmillaan jopa dilemmoja vilisevässä diskursiivisessa kontekstissa, riippuen siitä millaisessa ammatillisessa positiossa henkilö on. Liikkeenjohdon konsultin työssä todennäköisyys joutua monidilemmaiseen diskursiiviseen kontekstiin on suuri, koska konsultointipositio on usein varsin monimutkainen ja laaja.

Koska dilemmat ovat ratkaisemattomia ongelmia ja niitä voi olla samanaikaisesti ratkaistavana useita, tiluatiiossa vallitsevaa *valinnan* pakkoa nuorena⁴¹⁰ korostanut Sartre painottaa vanhoilla päivillään sitä, että itse asiassa on kyse kussakin historiallisessa tilanteessa toimimisesta siten, että henkilö *keksii* tiluatiionsa määräämässä vapauden tilassa sen ratkaisun, joka tyydyttää hänen käsitystään erilaisista – myös eettisistä – normeista.⁴¹¹ Konsultointipositio on se toimintakenttä, jossa ammatissa toimivan henkilön moraaliiin liittyvä harkinta tiluatiiossa tapahtuu. Kulloinkin vallitseva, historiallisesti rakentunut konsultointipositio yhdistyneenä henkilön moraalitiluatiioon määrittää ne ainekset, joiden puitteissa ammatissa toimiva kulloinkin keksii moraaliiin kannalta kestävän ratkaisun yksittäisessä tilanteessa.

Tarve määrittellä moraalitiluatio erityiseksi moraaliiin valinnan ja keksimisen henkilöhistoriallisesti määrittäväksi mielialaksi lähtee moraaliiin luonteesta, jota leimaa äärimmäinen subjektiivisuus. Moraalitiluatio viittaa siihen subjektiiviseen harkinnan ja ammatti-ideologian tulkintaan perustuvaan mielialaan, ihmisen moraaliiisuuden esirakenteistumaan tai prefiguraatioon, jossa hyvän ja pahan erottelu tapahtuu. Viime kädessä tämä mieliala on ”tavoittamaton” tunnelma, jossa henkilö on ymmärtäessään yksittäisen tilanteen edellyttävän moraaliiista harkintaa sekä itsenäistä suhtautumista argumentteihin tai tekoihin, joita hän itse tai toiset tekevät tai ovat tehneet.⁴¹² Sen sijaan kulloinkin toteutuvan ammatillisen position - tässä tutkimuksessa konsultointiposition - ainekset ovat analysoitavissa ja yksittäisessä ammatissa

⁴⁰⁹ Lundqvist 1988, 168-169

⁴¹⁰ Teoksessaan *L'Être et le Néant (Oleminen ja ei-oleminen)* vuodelta 1945 Sartre painottaa ihmisen valinnan vapautta ja hänen olemistaan ”tuomittu” vapauteen tiluatiiossa.

⁴¹¹ Klockars 2001, 193, viitannut Stone & Bowman 1991, 69-69.

⁴¹² Ks. mielialan käsitteestä Ahonen 2003b, 7

sille voidaan hahmottaa yksinkertainen rakenne (kuva 3). Ammatillisen position määräämillä areenoilla ilmaistut argumentit ja rakenteellisesti määräytyneet suhteet sekä niissä läpikäytyt tilanteet muodostavat ne ”ulkoisen maailman” tekijät, joihin ammatissa toimiva subjekti ottaa moraalisesti kantaa, ja jotka hän voi yksittäistapauksessa ohittaa, hylätä, hyväksyä tai ylittää esimerkiksi keksimisen kautta. Ihmisen autonomisuus korostuu itsenäisessä ammatissa tai professionissa juuri sen vuoksi, että hänen ammatillinen positionsa on vain hänen itsensä täysin tiedostettavissa. Vain liikkeenjohdon konsultti itse tietää omiin toimeksiantoihinsa sisältyvät diskursiiviset sitoumukset ja niiden vaikutukset muihin toimeksiantoihin. Tämän vuoksi on myös mahdotonta, että kukaan muu täysin ymmärtäisi hänen situaatiotaan ja niitä moraalisia kannanottoja, joita hän tekee. Tämä seikka on eettisesti varsin velvoittava, ja se korostuu tyypillisesti itsenäisissä ja vaikutusvaltaisissa ammateissa.

Ammatillista positiota määrittävät siis kyseisen ammatin harjoittamisessa välttämättömät diskurssiareenat, joilla moraliin liittyviä ongelmatilanteita mahdollisesti syntyy ja ne tiedostetaan. Kunkin ammatillisen areenan olosuhteet muodostuvat areenan tyypistä, sen toteuttamasta tehtävästä ammatin kokonaistehtävään nähden, areenan työtaakasta, siihen osallistujista sekä sille vietävien asioiden yhdistelmästä⁴¹³. Eettinen diskurssi pirstoutuu areenoilla tapahtuviksi episodeiksi. Kullakin areenalla muodostuvat moraalialueita koskevat kysymykset muodostavat oman diskursiivisen kontekstinsa, tai ne sekoittuvat muihin argumentteihin vaikeasti hahmotettavalla tavalla. Areenat rakentuvat ammatissa vastaan tulevien asiakkuuksien ja tilanteiden mukaisesti muodostuen niistä ihmisistä ja ihmisjoukoista, jotka ovat kulloisessakin tilanteessa mukana. Käytännössä areenat rakentuvat kunkin toimeksiannon yhteydessä ainutkertaisesti, mutta ne noudattavat tiettyä ammattikäytännön rakenteeseen liittyvää systematiikkaa. Ammatillinen positio kokonaisuudessaan muodostuu menneiden, nykyisten ja valmisteilla olevien toimeksiantojen areena-avaruudesta ja niihin sisältyvästä informaatiosta. Liikkeenjohdon konsultin ammatillista positiota kutsutaan tässä tutkimuksessa konsultointipositioksi.

Konsultin moraalinen ongelmatilanne koostuu erilaisista intresseistä, merkityksistä ja tilanteenmukaisista odotuksista, jotka konsultoiva subjekti moraalisisuhteissaan tiedostaa konsultointipositioonsa liittyviksi vaatimuksiksi sen suhteen, mikä edistää hyvää ja mikä ei. Syvemmässä mielessä ongelmallisia ovat moraalidilemmat, kun taas moraaliristiriidat ovat ratkaistavissa toimijoiden keskinäisen kommunikatiivisen toiminnan kautta ja pitemmällä tähtäyksellä institutionaalisilla ja oikeudellisilla järjestelyillä. Voidaan väittää, että yhteiskunnallinen ja oikeudellinen säätely kehittyy siten, että moraaliristiriidat muuntuvat eettisen keskustelun kautta luonteeltaan oikeudellisiksi, sosiaalisiksi tai kulttuurisiksi sen myötä kun niihin vakiintuu yhteisössä yleisesti käytetty ratkaisumalli. Puolestaan moraalidilemmoja aiheuttavat uudet vastaantulevat

⁴¹³ *Aula 2000, 112*

tilanteet, joihin ei ole vakiintunutta käytösmallia. Ammatti-ideologioiden ja niihin sisältyvien ammatillisten eettisten koodien voidaan todeta omalla tavallaan vakiinnuttavan ammatissa vastaan tulevia moraalisia ongelmatilanteita moraaliseksi ristiriidoiksi siltä osin kuin niihin saadaan kiteytetyksi ammattikunnan kokemus ja hiljainen tieto. Toisaalta voidaan todeta eettisten koodien jäävän usein varsin ylimalkaisiksi, mikä omalta osaltaan vahvistaa käsitystä, että todelliset moraaliset ongelmatilanteet ovat juuri moraalidilemmoja, sellaisia, joihin ei ole yleispätevää vastausta löydettävissä.

Ammatti-ideologiat rakentavat ammatin identiteettiä ja sen suhteita muuhun yhteiskuntaan diskursiivisesti.⁴¹⁴ Ne tuottavat mm. ratkaisuja ao. ammatissa eri areenoilla ilmeneviin ongelmatilanteisiin. Ammatti-ideologia (mikä on ammatin tehtävä, ketkä sitä harjoittavat, mitkä ovat ammatissa tarvittavat tiedot, taidot ja asenteet, mikä on ammattia harjoittavien vastuu, millaisia eettisiä periaatteita sen harjoittajat noudattavat jne.) muodostaa sen normatiivisen ympäristön, jossa henkilö ammatissaan toimii. Ammatti-ideologiassa myös kiteytyy käytännöllisesti toteutettaviksi käyttäytymis- ja asennoitumismalleiksi sekä periaatteiksi erilaiset toimintaohjeet, jotka koostuvat ammatillisista hyveistä, niiden kanssa samansuuntaisista eettisistä normeista, sekä yksittäisistä toimenpidesuosituksista ja ratkaisumalleista. Areenoita ammatti-ideologiseen keskusteluun ovat ammattilehdet, konferenssit ja tapaamiset, ammatillinen koulutus, sekä tutkimukset ja selvitykset. Tässä mielessä myös käsillä oleva tutkimus on osa liikkeenjohdon konsulttien ammatti-ideologista keskustelua.

Moraaliset ongelmatilanteet nousevat esiin joko konsultointiposition areenoiden diskursseissa tai konsultin henkilökohtaisen moraalisen oivalluksen yhteydessä. Areenoilla tapahtuvissa diskursiivisissa episodeissa⁴¹⁵ liikkeenjohdon konsultti tarvittaessa argumentoi moraalialueita koskevista kysymyksistä. Avaus moraalialueita koskevaan argumentaatioon voi tulla toisen osapuolen taholta, joka kiinnittää huomiota tiettyyn asiaan. Asiakas saattaa esimerkiksi olla kuullut toiselta taholta, että konsultti toimii sellaisessa yrityksessä, jota asiakas pitää kilpailijanaan. Toisen osapuolen avaus saattaa olla suoraan moraalialueita koskeva kysymys tai muu eettinen argumentti. Tällaisessa tapauksessa toinen osapuoli tuo eksplisiittisesti esiin moraalialueita koskevan kysymyksen tai vetoaa eettiseen normiin. Voidaan puhua välittömästä eettisestä argumentoinnista. Toisen osapuolen diskursiivinen avaus voi myös koskea ensi sijassa muita, esimerkiksi taloudellisia argumentteja, mutta asialla on moraalinenkin puolensa. Asiakas voi esimerkiksi tiedustella konsultaation hintaa

⁴¹⁴ Vrt. Matikainen 1999, 224

⁴¹⁵ Matikainen (1999, 225) viittaa Hoskingin ja Morleyn (1991) määritelmään, jonka mukaan organisaatio ja sen kulttuuri on diskursiivisten toimintojen ja episodien verkko, jolla on tietty sosiaalinen järjestys. Episodilla tarkoitetaan käsillä olevassa tutkimuksessa yksittäistä, areenalla tapahtuvaa ihmisten välisistä keskusteluista ja tietyistä toiminnoista koostuvaa kohtausta.

kysyen paljonko vastaava palvelu on maksanut tietylle toiselle asiakkaalle, jonka hän tietää toimineen konsultin kanssa. Tällaisessa tapauksessa voidaan puhua välillisestä eettisestä argumentoinnista. Välitön eettinen argumentointi haastaa konsultin suoraan eettiselle tasolle, kun taas välillinen eettinen argumentointi tuottaa konsultointiposition liittyviä moraalialueita koskevia vihjeitä, jotka toimivat havaintoina konsultin vastaista toimintaa silmällä pitäen. Juuri tällaiset havainnot ovat tärkeitä konsultointiposition moraalialueita koskevassa tulkinnassa tulevaisuudessa vastaan tulevilla tilanteilla.

Liikkeenjohdon konsultoinnille ovat tyypillisiä monimutkaiset konsultointipositiot, koska yhdenkin konsultin ammattikäytännössä voi olla samaan aikaan meneillään lukuisia monenlaisia konsultointiprosesseja. Eri prosessien diskursiiviset avaruudet ovat usein keskenään kietoutuneita ajallisesti, asiallisesti, paikallisesti, toimialallisesti, kehiteltävien innovaatioiden suhteen, niihin osallistuvien henkilöiden kautta, ja monin muin eri tavoin. Kytäkseen toimimaan hyveellisesti konsultti joutuu silloin tällöin konsultointipositioista käsin oma-aloitteisen ja itsenäisen moraaliharkinnan pohjalta nostamaan jonkin eettisesti arveluttavan asian esiin tai esimerkiksi kieltäytyä pyydetystä palvelusta eettisin perustein. Tällainen voi tulla asiakkaalle yllätyksenä, koska hän ei tietenkään näe konsultointipositiota kokonaisuutena.

Useimmiten moraaliset ratkaisut syntyvät hiljaisesti, tai ne sisältyvät asiapohjaisempiin ratkaisuihin. Eettiseen argumentaatioon ryhtyessään konsultti kuitenkin muotoilee moraalialueita koskevia periaatteita ja tulkitsee eettisiä normeja, joita tässä tilanteessa hänen mielestään tulee noudattaa. On huomattava, että konsultti ammattilaisena on tässä yhteydessä *eettinen auktoriteetti*, koska hänen voidaan olettaa ymmärtävän paremmin tilanteeseen liittyviä moraalialueita koskevia kysymyksiä kuin asiakkaan, joka kenties on kyseisenlaisessa tilanteessa tai jopa konsultointisuhteessa vasta ensimmäistä kertaa. Argumentoidessaan itsenäisesti ja tulkitessaan ammatti-ideologiaa omalta osaltaan konsultti rakentaa omaa ammattilaisen henkilöhistoriaansa moraalisisuhteissa. Suullisesti esitettyjen tilannekohtaisten eettisten argumenttien lisäksi konsultti saattaa ilmaista omia eettisiä periaatteitaan myös kirjallisesti esitteen, tietoverkossa olevien kotisivujen, tarjouksen, konsultointisuunnitelman, tai konsultointisuhteeseen liittyvän kirjallisesti esitetyn episodin (kysymyksen, valituksen, reklamaation tms.) yhteydessä, esim. sähköpostilla. Itsenäinen ammattilainen saattaa myös tulkita häntä koskevaa ammatti-ideologiaa esimerkiksi ottamalla työnohjausta tai kirjoittamalla ammatillista päiväkirjaa.

Konsulttiyrityksissä ammatti-ideologia ja sen eettiset ulottuvuudet tarkentuvat ja jäsentyvät yrityksen sisäisessä yhteydenpidossa. Samalla tavoin itsenäiset konsultit viestivät keskenään verkkomaisesti toimiessaan toimeksiantojen ja muun yhteydenpidon puitteissa. Konsultin identiteetin ja henkilökohtaisen moraalisen integriteetin rakentumisessa osaksi henkilökohtaista elämäntarinaa kuuluminen konsulttiyhteisöön on ratkaisevan tärkeää.

Liikkeenjohdon konsulttien järjestöt ovat henkilökohtaisen hyveellisen tason kehittymisen kannalta tärkeitä yhteisöjä, koska toimiala on organisoitunut merkittävältä osin yhden hengen mikroyrityksiin. Konsulttijärjestöt luovat erään mahdollisuuden yhteisölliseen vuorovaikutukseen alalla, jota leimaa osin yksin tekeminen.

Henkilökohtaiset ammatti-ideologiset kannanotot konsultti tekee aina moraalisisuatiostaan käsin, myös silloin kun ne tehdään yleistävällä tasolla. Käsillä oleva tutkimuskin on tässä mielessä laadittu moraalisisuatiossa, sitoutuen tekijän omaan tulkintaan konsulttien ammatti-ideologiasta, joka tutkimuksellisessa yhteydessä koetetaan tehdä systemaattisesti. (Ks. luku 1.3.2.) Moraalisisuatio on ”hiljaista”, mutta siitä käsin suoritettujen diskursiivisten ja konkreettisten toimenpiteiden tekevät siitä eksplisiittistä rakenteista sen henkilökohtaiseksi ammatti-ideologiaksi. Moraalisisuatio on kokemukseen ja henkilökohtaiseen ammatti-ideologiaan nojaava moraalisen valinnan ilmapiiri, joka vasta konkreettisesti valinnassa tai keksimisessä tulee todeksi, ja tarvittaessa ilmaistuksi eksplisiittisesti eettisen argumentaation kautta.

Konsultin oman konsultointipositio muotoutuu ja rakentuu historiallisesti konsultointitoimeksiantojen myötä. Konsultin moraalitietoisuus sisältää aineksia ”matkan varrelta”, tulkiten moraalisisuatiosta sen hetkessä konsultointipositiossa vallitsevia moraalisia velvoitteita, jotka saattavat konkretisoida historiallisessa tilanteessa moraaliongelmaksi tai moraalidilemmaksi. Kukin uusi tilanne, jossa moraaliongelmia käsitellään, tarkentaa toimivan konsulttisuobjektin käsitystä moraalisesti arvokkaasta ammattitoiminnasta. Mikäli tarjolla on konsulttiyhteisö, jossa näitä kokemuksia ja oppeja voi jakaa, henkilökohtainen moraalitietoisuuden kehittyminen voi toteutua paremmin.

Moraaliset odotukset määrittyvät ammatilliseen positioon sisältyvillä sosiaalisilla areenoilla. Nämä määrittävät sen kontekstin, jossa yksittäinen ammatissaan toimiva henkilö situatiossaan toimii. Näin ollen tiettyä ammattikäytäntöä määrittävät tyypilliset positiot ovat aina luonteeltaan poissulkevia, so. ne erottavat ammatin jostakin toisesta ammatista. Toisessa ammatissa toimiva henkilö ei voi joutua ammatiroolissaan ainakaan kaikilta osin samantilanteisiin. Konsultointipositio on liikkeenjohdon konsultin ammatissa toimivaa henkilöä ohjaavien sosiaalisten tilanteiden ja ammattiin liittyvien odotusten kokonaisuus, joka merkityssisällöltään on aina ainutkertainen. Vain ammatissa toimivan subjektin moraalinen tietoisuus situatiossa voi kulloinkin konkretisoida konsultointipositioon sisältyvien ratkaisujen ja argumentaation merkityksen yksittäisessä teossa⁴¹⁶. Näin ollen oman ammattiposition tutkiminen ja arviointi on kaikissa ammatillisissa tilanteissa välttämätön lähtökohta omaa toimintaa koskevien moraalisten

⁴¹⁶ Saarinen 1983, 160

kysymysten tunnistamiseksi. Tämä tunnistaminen tapahtuu moraalisisuatiiossa ja hyveellistä on, että ammatissa toimiva tekee sitä tietoisesti ja pyrkii siihen liittyvää tietoisuutta kehittämään osana ammatti-identiteettiään.⁴¹⁷

4.2. Liikkeenjohdon konsultoinnin areenat

4.2.1. Ammatillinen arena

Areenalla tarkoitetaan työssä sen suorittamisen kannalta välttämättömästi toistuvan tilanteen kokoamaa eri intressitahoja edustavien ihmisten joukkoa. Nämä ihmiset ovat työprosessiin liittyen vuorovaikutuksessa keskenään, ja rakentuvan diskurssin kautta syntyy työprosessin kannalta tärkeitä merkityksiä. Kutakin yhteiskunnallisesti määräytyneitä erillistä ammattikäytäntöä uusintavat työprosessit muodostavat tietynlaisen, juuri tuolle ammattikäytännölle tyypillisen areenoiden kokonaisuuden, joilla tätä ammattia harjoittava henkilö on vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa.

Yksittäinen arena voi rakenteeltaan ja ilmiänsultaan muistuttaa jonkin toisen ammattikäytännön yksittäistä areenaa. Kullakin areenalla käytävän keskustelun (diskurssin) merkityssisältö palautuu kuitenkin koko ammattikäytännön mukaisen prosessin (tai prosessien) merkityksiin. Kukin arena toisaalta konstituoi koko ammattiprosessia (tai prosesseja). Kukin ammatti muodostaa siis ammattikäytännössään ”pirstaleisen diskurssien kudelman”⁴¹⁸, joka luo ja ylläpitää tiettyä sosiaalista järjestystä. Ammatissa toimiva henkilö toimii kullakin areenalla ammatille tyypillisen vuorovaikutusideologian⁴¹⁹ mukaisesti ja uusintaa sitä. Eri areenoilla kohdattavat henkilöt, ryhmät tai organisaatiot ovat ammatissa toimivan henkilön tärkeimpiä sidosryhmiä. Edellisessä luvussa määritellyn mukaisesti konsultointiprosessiolla tarkoitetaan sitä avaruutta, joka

⁴¹⁷ MacIntyre 2004, 236-258

⁴¹⁸ Matikainen (1999, 230) viittaa tällä käsitteellä siihen, että organisaatiot muodostuvat tällaisesta kudelmasta. Samalla tavoin ammattikäytäntö, joka ylittää organisaatorajat, on nähtävissä eri areenoilla tapahtuvien diskurssien kudelmassa.

⁴¹⁹ Vuorovaikutusideologialla tarkoitetaan enemmän tai vähemmän teoreettista käsitystä siitä, millaista vuorovaikutuksen tulisi olla. Se hahmottaa ja legitimoii kulloistakin ammattikäytäntöä tiettyjen intressien suunnassa sekä muotoilee ihanteita ja suosituksia käytännön toimintaa varten. (Kasurinen 2000, 223)

muodostuu tämänhetkisistä, menneistä ja tulevaisuuden näköpiirissä olevista konsultointiprosesseista kaikkine areenoineen ja niillä käytävine diskursseineen.

Liikkeenjohdon konsultointi ammattikäytännönä tapahtuu aina tietyillä areenoilla, jotka luonteeltaan ja eettiseltä ominaislaadultaan poikkeavat muiden ammattien areenoista. Esimerkiksi konsultointisopimuksesta neuvoteltaessa ja sitä konsultointiprosessin aikana uudelleen tarkistettaessa ja määriteltäessä tämän areenan eettinen erityislaatu suhteessa muihin ammatteihin on ilmeinen. Tällä areenalla muotoutuvat moraalivaatimukset korostavat tiettyjä juuri liikkeenjohdon konsultointiin liittyviä erityiskysymyksiä, esimerkiksi luottamuksellisuutta, ainutkertaisuutta ja asiakkaan toimintakyvyn vahvistamista.

Tietty yksittäinen areena saattaa kuitenkin olla rakenteellisilta ehdoiltaan samanlainen kuin jossakin toisessa ammatissa. Esimerkkinä olkoon konsultin toimiminen tietoiskua antavana opettajana. Tässä tilanteessa muotoutuva areena rakentuu konsultista opettajana ja sillä hetkellä hänen kanssaan tekemisissä olevista asiakkaista, joille tieto on siinä tilanteessa tarpeen. Keskeisiä moraalivaatimuksia ovat tällä areenalla mm. konsultin jakaman tiedon oikeellisuus ja luotettavuus. Tällä areenalla asetelma on hyvin samanlainen kuin missä tahansa opetustilanteessa.

Kukin ammattikäytäntö tapahtuu kuitenkin useilla areenoilla. Näillä areenoilla ammatissa toimiva henkilö työskentelee erilaisissa rooleissa. Kutakin areenaa vastaa tietty rooli tai roolivalikko. Ammatillisella areenalla tarkoitetaan tässä yhteydessä ammattikäytännön toteuttamiseksi välttämätöntä kenttää, jossa ammattiin kuuluva palvelu tai sen tukipalvelu toimitetaan asiakkaalle. Ammatissa toimiva henkilö toimii areenalla vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa tietyssä roolissa, tiettyjen materiaalisten ja immateriaalisten ehtojen määrittämänä. Areena on siis ammatissa toimimisen kokonaisuudesta irrotettavissa oleva osajärjestelmä, jota voidaan haluttaessa tarkastella erikseen. Se voidaan periaatteessa irrottaa itsenäiseksi asiakkaalle lisäarvoa tuottavaksi osioksi, esim. hinnoiteltavaksi moduuliksi (opetustunti, suunnittelupalaveri, työnohjausistunto, asiantuntijaraportti ym.). Konsultointiprosessissa on kuitenkin aina kyse noissa konkreettisissa tilanteissa todeksi tulevien rooliodotusten ja niitä ohjaavan tiedon ja merkitysten kokonaisuus.

4.2.2. Areenalla käytävä eettinen diskurssi ja sen rajapinnat

Kukin areena koostuu tietyistä ihmisten ja asioiden välisistä suhteista ja niihin liittyvistä rajapinnoista, joissa moraalikysymykset tiivistyvät, tulevat näkyviksi ja aiheuttavat mahdollisia hankauksia. Onnismaan mukaan ohjausammateissa -

siis myös liikkeenjohdon konsultoinnissa – tällaisia rajapintoja voi olla mm. ammatissa toimivan suhteissa asiakkaaseen, kollegoihin ja ammattikuntaan, omaan organisaatioon, yhteistyötahoihin, käytettävissä olevaan aikaan ja resursseihin sekä omaan ammatilliseen identiteettiin.⁴²⁰ Liikkeenjohdon konsultoinnin areenoilla todentuvat rajapinnat ovat ainakin seuraavat:

1. *Konsultin suhde asiakassysteemiin ja sen eri osiin.* Liikkeenjohdon konsultoinnissa asiakassysteemi voi olla varsin monimutkainen. Se koostuu useimmiten rooliltaan erityyppisistä tahoista, jotka osallistuvat omalta osaltaan konsultointiprosessiin. Asiakassysteemiin kuuluvat ensinnäkin konsultoinnin kohteena oleva *välitön asiakas*, eli se henkilö tai ryhmä, joka osallistuu suunniteltuun konsultointitapahtumaan ja on sen aikana välittömässä kontaktissa konsultin kanssa. Lisäksi asiakassysteemiin kuuluu *välillisiä asiakkaita*, jotka ovat niitä henkilöitä, ryhmiä tai yksiköjä, jotka ovat konsultoitavassa asiassa välillisesti yhteydessä konsulttiin. Tällaisia henkilöitä ovat esimerkiksi johtoryhmäkonsultoinnissa kunkin johtoryhmän jäsenen välittömät ja välilliset alaiset. Toimitusjohtajan tai vastaavan organisaatioyksikön ykkösjohtajan konsultoinnissa välillisiä asiakkaita ovat ko. yrityksen tai yksikön kaikki työntekijät. Asiakassysteemiin kuuluu aina myös *maksava asiakas*, joka on se henkilö tai taho, joka on tehnyt päätöksen konsultointiprosessin edellyttämästä rahoituksesta. Tällainen henkilö tai taho voi olla täysin muu kuin itse konsultoinnin kohde. Mikäli konsultointiin käytetään yrityksen tai organisaation ulkopuolista rahoitusta, esim. EU:n, kansallisten tai alueellisten kehitysrahastojen varoja, on asiakkaana myös se taho, joka tästä rahoituksesta päättää. Tällaista asiakasta voidaan kutsua *rahoittavaksi asiakkaaksi*. Konsultointia ja sen rahoitusta voi olla ohjaamassa kehitysprojektin ohjaus- tai johtoryhmä, johon on valittu sidosryhmien ja konsultointiin osallistuvien organisaatioiden edustajia. Tällainen ohjaava taho voi toimia rahoittavan asiakkaan vaatimuksesta, maksavan/maksavien asiakkaiden vaatimuksesta tai jostakin muusta syystä, esim. eri henkilöstöryhmien vaatimuksesta. Tällaisen ryhmän tehtävänä on yleensä valvoa konsultointiprojektin varojenkäyttöä ja tavoitteita. *Sidosryhmäasiakkaalla* tarkoitetaan tahoja (henkilöä, ryhmää, organisaatioyksikköä tai kokonaista organisaatiota), jolla on intressi konsultointiprosessissa ilman että se mitenkään osallistuu projektiin. Paralleeliasiakas on sellainen sidosryhmäasiakas, joka on vastaavassa tilanteessa kuin konsultoinnin välittömänä kohteena oleva asiakas ja joka tulee käyttämään konsultoinnissa tuotettua innovaatiota myöhemmin. *Paralleeliasiakkaita* on etenkin silloin, kun konsultointi organisoituu ns. pilotti- eli kokeiluhankkeena. Tällöin konsultoinnin kohteena on tietty henkilö, ryhmä, prosessi, yksikkö tai organisaatio, joka konsultoinnin aikana kokeilee tietyn innovaation käyttämistä tai tuottamista. Tarkoituksena on, että myöhemmin tuo innovaatio mahdollisesti levitetään muualle, paralleeliasiakkaiden keskuuteen.

⁴²⁰ *Onnismaa 2000, 302*

2. *Konsultin suhde muihin hänen asiakkaanaan oleviin organisaatioihin ja niissä työskenteleviin henkilöihin ja ryhmiin.* Liikkeenjohdon konsultin toiminta yhdessä asiakasorganisaatiossa ei koskaan tapahdu erillään muusta konsultin työskentelystä. Tämän vuoksi erityinen luottamuksellisuuden ja huolellisuuden vaatimus koskee sitä, ettei asiakkailta tuleva informaatio siirry toisen asiakkaana olevan organisaation tietoon.

3. *Konsultin suhde muihin organisaatioihin ja työelämässä toimiviin henkilöihin.* Tämä rajapinta menee konsultointiposition rajojen yli liittyen kaikkiin niihin tahoihin, jotka mahdollisesti tulevaisuudessa tulevat asiakkaaksi.

4. *Konsultin suhde muihin konsultteihin eli omaan ammattikuntaan.* Toiset konsultointia tekevät tahot saattavat olla samaan aikaan asiakasorganisaatiossa muiden kehitysprojektien parissa. Suhtautuminen näissä projekteissa tapahtuviin asioihin muodostaa oman rajapintansa, jonka suhteen konsultin tulee olla tarkka, koska näihin rajanylityksiin liittyy monia mahdollisuuksia eettisesti arveluttaviin toimintatapoihin. Myös konsultin suhtautuminen koko ammattikuntaan eli muihin työmaailmassa toimiviin liikkeenjohdon konsultointia tekeviin tahoihin on ammatineettisesti varsin tärkeä.

5. *Konsultin suhde ”suureen yleisöön”.* ”Suuri yleisö” on epämääräinen ja samalla tärkeä taho, joka liikkeenjohdon konsultin tulee ottaa huomioon kaikissa toimissaan. Suuren yleisön intressissä on mm. se että työmaailmasta saadaan uutta tietoa ja että koko elinkeinoelämä kehittyy myönteiseen suuntaan. Konsulteilla on merkittävä rooli siinä tieto- ja kokemusvarannossa, joka koskee työelämää. Tämän roolin ja siihen liittyvän diskursiivisen rajapinnan tulkinta on tärkeä osa konsultin henkilökohtaista ammatineettistä harkintaa.

Kullakin areenalla tapahtuu toimintaepisodeja, joista muodostuu areenakohtainen diskurssi, jota ohjaa ammatti-ideologiaan sisältyvä vuorovaikutusideologia, sekä tuolle areenalle ominainen totunnainen tapa (konventio).⁴²¹ Liikkeenjohdon konsultoinnin kohteena on aina organisaatio, joka voi statukseltaan olla julkinen, yksityinen liikeyritys tai ns. kolmanteen sektoriin kuuluva (useimmiten yhdistysmuotoinen järjestö). Konsultin tehtävänä on edistää toiminnallaan niitä tavoitteita, joita asiakasorganisaatiolla on. Nämä puolestaan määräytyvät organisaation toiminnan tuloksena sen ohjauksen perusteella, joita organisaation sidosryhmät harjoittavat. Tärkeimpiä sidosryhmiä ovat yhteiskunnalliset päättäjät, asiakkaat, organisaation omistajat, henkilöstö, alihankkijat ja yhteistyökumppanit, ammattiyhdistysliike, yksittäiset viranomaiset, julkinen sana, kunkin työntekijän henkilökohtainen elämänpiiri (koti) sekä oma ammattiala⁴²². Asiakassysteemiin liittyvä yksittäinen eettisen

⁴²¹ Mm. Kosonen (2000, 325) käyttää toimintaepisodin käsitettä.

⁴²² Heiskanen 1993, 244

diskurssin areena voi siis olla varsin monipuolinen ja -mutkainen, sisältäen monia erilaisia toimijoita hyvin erilaisine taustoineen.

Ihmisten välinen vuorovaikutus on Habermasin mukaan kommunikatiivista, kun osallistujat sovittavat yhteen toimintasuunnitelmiaan yhdessä tuumin, päätyen kussakin vaiheessa yksimielisyyteen ottamalla huomioon eri osallistujien esittämät yksimielisyyden aihetta koskevat pätevyysvaatimukset. Tapauksissa, joissa yksimielisyys toisten osallistujien kanssa saavutetaan eksplisiittisen kielellisen prosessin kautta, toimijat tekevät tähän yksimielisyyteen päätyessään kolmentyyppisiä pätevyyteen liittyviä väitteitä. Totuutta (truth) koskevissa väitteissä puhuja vetoaa johonkin ns. objektiivisessa maailmassa olevaan tosideikkaan. Oikein toimimista (rightness) koskevissa väitteissä vedotaan taas johonkin, joka vallitsee siinä jaetussa sosiaalisessa maailmassa, jossa osallistujat elävät. Todenmukaisuutta (truthfulness) koskevissa väitteissä puhuja puolestaan viittaa johonkin hänen omassa subjektiivisessa maailmassaan ja kokemuspiirissään olevaan, josta vain hän itse tietää.⁴²³ Eettinen argumentaatio ja siinä saavutettava yhteisymmärrys voi nojata vain oikein toimimista tai todenmukaisuutta koskeviin väitteisiin.

Habermas erottaa myös kommunikatiivisen ja strategisen toiminnan. Strategisessa toiminnassa on pyrkimys vaikuttaa toisen käyttäytymiseen sanktioiden tai tarpeiden tyydytykseen liittyvien mahdollisuuksien kautta, kun taas kommunikatiivisessa toiminnassa toimija yrittää rationaalisin perustein motivoida toisen tiettyyn toimintaan vetoamalla tiettyyn sanoin ilmaisemattomaan sitovaan vaikutukseen (Bindungseffekt), joka hänen ehdotukseensa sisältyy.⁴²⁴ Eettinen argumentaatio on tyypillisesti kommunikatiivista, koska se nojaa juuri tuollaisiin ilmaisemattomiin, ihmisiä yhteen sitoviin tekijöihin. Moraalinormi on moraalisisuudessa kirjoittamaton, vaikkakin se koskee asianosaisia. Koska se on kirjoittamaton, siihen ei voida nojata eksplisiittisesti osana eettistä keskustelua ja siinä mielessä totuutta tai oikein toimimisen ohjeistoa, vaan siihen pitää vedota subjektiivisesti juuri kyseisessä tilanteessa. Tällaisen moraalिनormin tiedostaminen omaa toimintaa koskeväksi tietyssä tilanteessa tapahtuu moraalisisuudessa. Aiemmin oli puhetta siitä, että konsultti omasta ammatillisesta positiostaan käsin joutuu suurella todennäköisyydellä useastikin tilanteeseen, jossa hän ohjaa konsultointiprosessia kommunikatiivisesti eettisellä tasolla ilman eksplisiittistä eettistä argumentaatiota. Mutta on varauduttava jatkuvasti myös siihen, että ammatineettisiä argumentteja esitetään eksplisiittisesti tilanteen niin vaatiessa.

⁴²³ Habermas 1990, 58

⁴²⁴ Habermas 1990, 58

4.3. Eettinen diskurssi konsultointipositiossa

4.3.1. Konsultointiposition rakenne

Liikkeenjohdon konsultointi etenee asiakkaan kanssa luvussa 2.3. esiteltyjen konsultointiprosessin vaiheiden mukaisesti. Konsultointimuoto vaihtelee monien tekijöiden vaikutuksesta ja päättyy usein pitemmissä yhteistyösuhteissa monimuotoiseksi tarjoumakonsultoinniksi. Näistä oli puhetta luvussa 2.2. Yhdenkin asiakassysteemin kanssa käy niin, että useampien perättäisten ja/tai limittäisten toimeksiantojen myötä konsulttia ympäröivä diskursiivinen avaruus monimutkaistuu. Huomioon otettavien asioiden ja näkökohtien määrä lisääntyy. Asiakokonaisuuden tullessa myös kognitiivisesti konsultille vaikeaksi hallita, vaatimukset ammattitaitoa ja ammatinettiikkaa kohtaan lisääntyvät.

Sanottu koskee luonnollisesti vielä enemmän koko konsultointipositiota, joka koostuu konsultin kaikista meneillään olevista, menneisyudessa toteutuneista ja valmistelun alla olevista toimeksiannoista (yksittäisistä konsultaatioista, hankkeista ja pitemmistä konsultointiprosesseista) asiakassysteemeineen (kuva 3). Liikkeenjohdon konsultointihan tapahtuu joko yksittäisinä, ilman kokonaissuunnitelmaa tapahtuvina konsultaatioina tai erikseen suunniteltuina konsultointihankkeina tai pitempänä konsultatiivisena yhteistyöprosessina. Koko konsultointipositiossa huomioitavien seikkojen määrä on suuri, ja niistä osa on myös moraalien kannalta relevantteja. Konsultointipositio on myös jatkuvassa muutostilassa, koska asiakassysteemeissä, niiden eri areenoilla ja konsultaatioprosesseissa tapahtuu koko ajan lukemattomia asioita. Konsultin työnä on havainnoida ja tehdä interventioita tuossa tapahtumien ja diskurssien virrassa. Haastavaa on se, että milloin tahansa jokin asia joka aiemmin oli moraalien kannalta irrelevantti tai näytti olevan kunnossa, voi yhtäkkiä näyttäytyä moraaliongelmana tai -dilemmana. Tällaisista moraalisisistä hyppäyksistä tulee puhetta seuraavassa luvussa.

Konsultointipositioon sisältyvillä areenoilla käydyt diskurssit muodostavat sen merkityshorisontin, josta käsin konsultti arvioi omien tekojensa moraalista arvoa kussakin tilanteessa. Konsultointipositio muodostaa siis sen historiallisesti muotoutuneen asetelman, jossa konsultti toimii. Asetelmalla on oma historiansa, jonka keskeinen toimija on konsultti itse. Ilman konsultointipositiota, asetelmaa, yksilöllisen konsultin toiminta jää käsittämättömäksi, koska vain asetelmaksi ymmärretyn konsultointiposition huomioimisen kautta konsultin tekojen intentiota voidaan lähestyä.⁴²⁵ Moraalisen tutkimisen juuri intentioiden ymmärtäminen on keskeistä. Konsultointipositio on se tilannetekijät määräävä kenttä, joka määrää eri asioiden moraalisen merkityksen.

⁴²⁵ Asetelman käsitteestä ks. MacIntyre 2004, 242-243

Konsultointipositiosta käsin konsultti arvioi kussakin tilanteessa eri toimeksiannoissa sovittujen, implikoitujen ja ilmaistujen asioiden, argumenttien ja periaatteiden merkitystä. Kun yksittäinen hanke tai konsultointiprosessi jo sinänsä pitää sisällään paljon informaatiota, on selvää että konsultointipositio voi monimutkaistuessaan ja kerrostuessaan tulla niin vaikeasti hallittavaksi, ettei konsultti enää kykene hoitamaan rooliensa ammatillisesti pätevällä tavalla. Näin käy ilmeisesti, mikäli konsultti päästää omaan positiionsa liian paljon sellaisia asiakassysteemejä, konsultointiprosesseja ja hankkeita, jotka ovat keskenään läheisesti sidoksissa. Luvussa 5 havaitaan, että tällöin etenkin riippumattomuuden ja objektiivisuuden hyveiden mukainen toiminta vaikeutuu.

Konsultointipositio näyttäisi olevan keskeinen ammattieettinen käsite analysoitaessa sitä moraalin kannalta relevanttia avaruutta, jossa konsultti yksittäisessä tilanteessa toimii. Kukin hanke tai prosessi on jo sellaisenaan monimutkainen, ja siihen mahdollisesti sisältyy moraalisesti ongelmallisia tilanteita ja suhteita. Toimeksiantojansa asemoidessaan konsultointipositio toimii konsultin viitekehyksenä hänen arvioidessaan uusien toimeksiantojen haasteita, myös niiden moraalisia ulottuvuuksia. Konsultointipositio viittaa niihin kaikkiin ammattikäytännössä syntyneisiin moraalin kannalta relevantteihin merkityksiin, jotka hän moraalisisuatuossa vastaan tulevassa konkreettisesti tilanteessa huomioi.

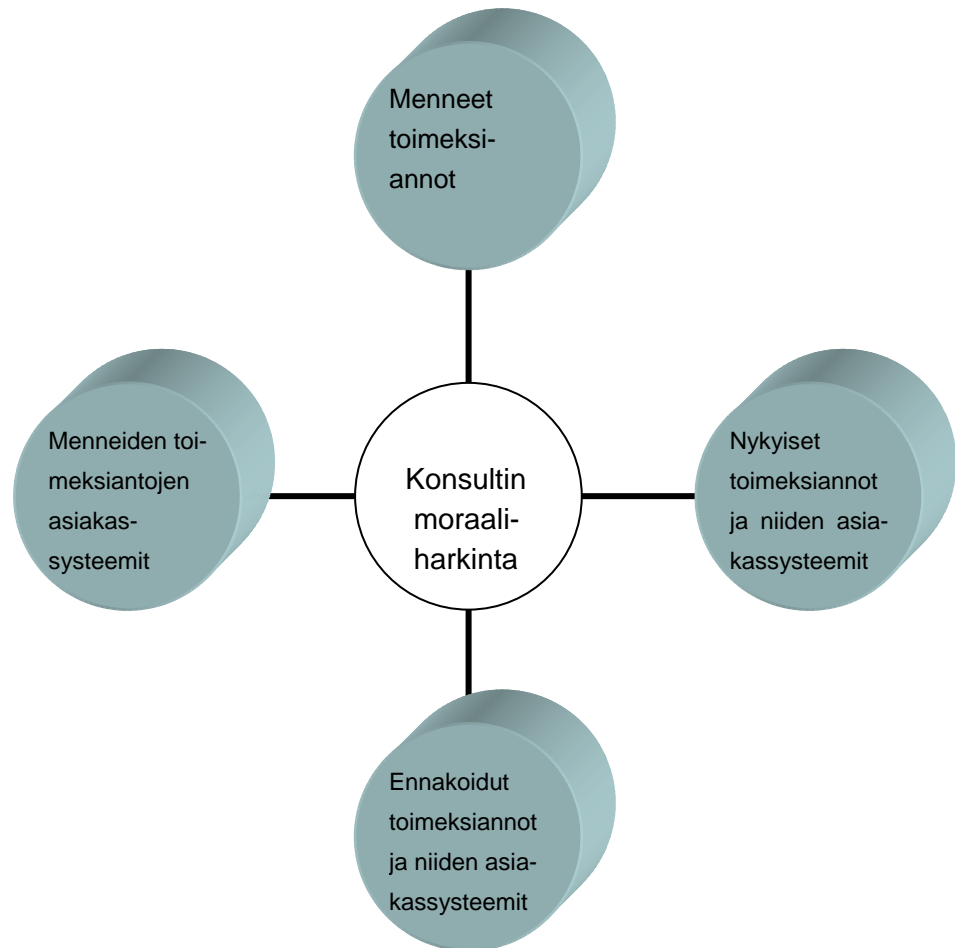
Konsultointiposition systeeminen kompleksisuus on siis varsin merkittävä, jonka hallinnassa kokeneillakin konsulteilla on haastetta.⁴²⁶ Se muodostaa konsultin tietoisuudessa merkityksellisen kokonaisuuden, josta hänen pitää kulloinkin poimia ne tekijät, jotka tulee ottaa huomioon käsillä olevassa tilanteessa. Konsultointipositio määrittää sen systeemisen ja diskursiivisen kokonaishorisontin tai -maiseman, jossa konsultti moraalisisuatuossaan arvioi suhtautumistaan tiettyyn tilanteessa esiin tulevaan ehdotukseen, pyyntöön, argumenttiin tai muuhun diskursiiviseen avaukseen. Useimmiten tällainen avaus ja sen diskursiivinen käsittely tapahtuu yhden konsultointiprosessin episodina. Mahdollista kuitenkin on, että kaksi tai useampia konsultointiprosesseja ”leikkaavat” toisensa diskursiivisesti, kun konsultin positiosta käsin on tarpeen pitää yhteinen neuvottelu konsultatiivisista pelinsäännöistä. Näin käy esimerkiksi silloin, kun EU-rahoitteisessa PK-yritysten kehitysprojektissa sovitaan yrityskonsultaatioiden ja yhteisten kehittämistilaisuuksien välisestä suhteesta.

Konsultointipositiiossa menneet toimeksiannot ovat sellaisenaan siirtyneet menneisyyteen, vaikkakin niistä yleensä on jäänteenä erilaisia dokumentteja. Sen sijaan menneiden toimeksiantojen asiakassysteemit jatkavat elämäänsä nykyhetkessä. Asiakassysteemien rakenne voi muuttua, ihmiset muuttavat työpaikkaa ja työnjaot ja roolit muuttuvat. Kuitenkin niissä

⁴²⁶ *Ks. esim. Rice 1963*

konsultointitoimeksiannon aikana toimineet ihmiset jatkavat elämäänsä kukin tahollaan, minkä vuoksi nämä konsultin vastuu suhteessa heihin jatkuu.

Kuva 3. *Konsultointipositio ja konsultin moraaliharkinta*



Ennakoitujen, valmisteilla olevien toimeksiantojen suhteen tilanne on erilainen. Ne muodostavat konsultointipositiossa sen osan, josta tulevat toiveet ja odotukset suhteutuvat konsultin moraaliharkinnassa siihen informaatioisälttöön, joka hänen positiossaan jo on. Konsultointipositio MacIntyren⁴²⁷ tarkoitamana asetelmana on tässä mielessä sekä toteutuneiden että potentiaalisten merkitysten yhdistelmä, joka määrää sen, mihin konkreettisiin toimenpiteisiin konsultti päättää ryhtyä.

⁴²⁷ MacIntyre 2004, 242-243

4.3.2. Moraaliset hyppäykset

Konsultaation edetessä ja informaation kerääntyessä saattaa asianomainen toimeksianto (konsultin suhde asiakassysteemiin ja konsultoitavaan asiasisältöön) ja sen edellyttämä konsultointiprosessi sekä koko systeeminen konsultointipositio (konsultin suhde muihin asiakassysteemeihin ja toimeksiantoihin) muuttua siten, että sopimuksen moraalinen perusta konsultin ja asiakkaan välillä joutuu ristiriitaiseksi tai ainakin kyseenalaiseksi. Tämä muutos voi tarkoittaa myös moraalisen horisontin muuttumista siten, että aiemmin ongelmaton suhde muuttuu ongelmalliseksi. Tällaista tilannetta kutsutaan tässä tutkimuksessa moraaliseksi hyppäykseksi⁴²⁸.

Moraalisessa hyppäyksessä ei välttämättä ensin tapahdu mitään ulkoisesti näkyvää, kun konsultin tai asiakassysteemin havainto tai sisäinen kokemus konsultaatiosuhteesta muuttuu jonkin tekijän (sisäisen tai ulkoisen) takia. Siitä seuraa tarve toimia⁴²⁹ ja ottaa etäisyys johonkin, eristäytyä jostakin, jota on tapahtunut tai tapahtumassa. Tämä tieto, asiointi, argumentti tai odotus saattaa tulla esiin itse konsultaatioprosessissa asian käsittelyn syvenemisen tai jonkin konsultointisuhteesta riippumattoman muutoksen myötä. Ensiksi mainitussa tapauksessa on kyseessä sisäinen prosessuaalinen muutos. Viimeksi mainitussa tapauksessa muutosimpulssi puolestaan tulee jostakin konsultointiprosessin ja asiakassysteemin ulkopuolelta. Tällainen ulkoinen hyppäys tapahtuu esimerkiksi silloin, kun konsultointisuhteen kannalta ajankohtaisen asiakassysteemin lähiympäristöstä (esim. konsultoitavan organisaation toiselta osastolta) tulee konsultille ehdotus uudesta toimeksiannosta, joka aiheuttaa meneillään olevan konsultointisuhteen uudelleenarvioinnin tarpeen.

⁴²⁸ Katso hypyn käsitteestä Kierkegaard 1998, 105, 110-117 ja s. 641, jossa on suomentaja Torsti Lehtisen alaviiteselitys: ”Hyppy on laadullinen, kausaaliketjun katkaiseva muutos, Kierkegaardin peruskäsitteitä (--).” Hypyn käsite, jonka Kierkegaard lainaa Lessingiltä, jää epämääräiseksi, mutta sen perusideana on juuri tiedostettu etäisyyden ottaminen tiettyyn tarkasteltavaan asiaan ja sen ratkaiseminen uudella, luovalla tavalla. Käsilä olevaan tutkimukseen käsitettä on muokattu siten, että hyppäys tarkoittaa oivalluksenomaista tietyn ristiriidan havaitsemista siihen asti toimijan mielestä ristiriidattomasti toimineessa kontingentissa ympäristössä, joka saattaa toimijan ratkaisutilanteeseen. Moraalinen hyppäys tarkoittaa moraaliongelman

⁴²⁹ ”(--).” hypy on ratkaisun kategoria.” Kierkegaard 1998, 110

Esimerkki 1⁴³⁰

Konsultilla oli työnohjaussuhde koulutusorganisaatiossa toimivan opettajatiimin kanssa. Työnohjausta oli kestänyt vuoden, ja sen yhteydessä oli mm. sivuttu suhdetta toisiin opettajatiimeihin. Tuossa vaiheessa toisesta opettajatiimistä otettiin yhteyttä konsulttiin, ja pyydettiin häntä tulemaan tämänkin opettajatiimin työnohjaajaksi. Tämän jälkeen konsultti otti asian esille ensimmäisen työnohjausryhmän kanssa, ja keskustelun jälkeen päädyttiin siihen, että konsultti voi aloittaa työnohjauksen myös toisen ryhmän kanssa. Jälkimmäistä konsultaatiota aloittaessaan konsultti toi heti alussa ilmi, että toinen ryhmä oli antanut hänelle luvan ryhtyä nyt aloitettavaan konsultaatioon.

Ensimmäisessä työnohjausryhmässä konsultin käynnistämä eettinen diskursiivinen episodi tekee näkyväksi moraalisen hyppäyksen, jonka kautta perustilanne konsultin ja työnohjausryhmän kanssa on muuttumassa erilaiseksi: Tästedes on kaikkien osapuolten otettava huomioon se, että konsultti on toisenkin tässä koulutusorganisaatiossa toimivan opettajaryhmän työnohjaaja.

Moraalisen hyppäyksen yhteydessä konsultin on siis useimmiten hyvä käynnistää eettinen argumentaatio, ”välipuhe”, asiakkaan kanssa. Vastuuta asian esille nostamisesta ei voi jättää asiakassysteemille, koska hyppäyksen tiedostaminen ja käsittely jälkikäteen saattaa olla liian myöhäistä: luottamus on saattanut jo vaarantua, tai jotakin muuta moraalisesti tai ammatillisesti paikkaamatonta on todennäköisesti tapahtunut. Juuri tällaisissa tilanteissa konsultin herkkyyks konsultointiposition suhteen on ammatineettisesti tärkeää.

Moraalinen hyppäys on tärkeä vaihe konsultaatioprosessia samalla kun se myös rakentaa konsultin omaa konsultointipositiota. Hyppäys saattaa tapahtua missä vaiheessa ja millä hetkellä tahansa. Sen yhteydessä ilmenee jotakin sellaista, joka saattaa rakentuvan tai rakentuneen konsultaatiosuhteen ja koko konsultointiposition moraalisen perustan vaaraan. Tämän vuoksi konsultin on oltava herkkä tunnistamaan tällainen hyppäys. Asiakas ei useinkaan ole sellaisessa tilanteessa, että hän voisi reagoida hyppäykseen yhtä nopeasti kuin konsultti. Konsultti on omien konsultointisuhteidensa ja -areenoidensa solmukohdassa, joten hänellä on vastuu moraalisesti kestävästä suhteesta ja sen ylläpitämisestä eettisen argumentaation kautta. Moraalisen hyppäyksen merkitys on suuri sekä yksittäiselle konsultaatioprosessille, koko konsultointipositiolle että konsultille itselleen, jonka henkilökohtaisessa ammattihistoriassa se luo moraalisesti merkittävän episodin.

⁴³⁰ Muusta tekstistä erilleen otsikoidut esimerkit perustuvat tutkijan muistelutymenetelmällä keräämiin omiin kokemuksiin liikkeenjohdon konsultin työstä. Ks. luvut 1.3.2. ja 3.1.2. sekä 5.2.

4.4. Moraalisituaation kertomuksellinen rakentuminen persoonallisesti hyveelliseksi ammatilliseksi elämäksi

Teoksessaan *Hyveiden jäljillä* Alasdair MacIntyre määrittelee ihmiselle hyvän elämän elämäksi, joka käytetään hyvän inhimillisen elämän etsimiseen. Tälle etsinnälle välttämättömät hyveet ovat hänen mukaansa sellaisia, joiden avulla ymmärrämme, mitä muuta hyvä inhimillinen mainitun lisäksi on.⁴³¹ Puhuttaessa ammattietiikasta on kiinnostuksen kohteena hyvä ammatillinen elämä. MacIntyrea seuraten se on määriteltävissä hyvän ammatillisen elämän etsimiseksi. Voidaan havaita, että ammatillista etsimistä on mahdotonta tehdä, jos ei henkilöllä ole tarvetta tai tietoista halua identifioitua johonkin ammattiin ja kehittyä siinä jatkuvasti paremmaksi. Ammatillinen identiteetti ja halu oppia jatkuvasti uutta ovat siis välttämättömiä ehtoja ammatilliselle hyveellisyydelle. Ajan kuluessa ammatillisesta identiteetistä rakentuu toimivalle subjektille hänen elämäänsä konstituiva kertomus tai tarina.⁴³²

Luvussa 2. analysoitiin liikkeenjohdon konsultointia ammattikäytäntönä. Tämän ammatin *telos* on liikkeenjohdon käytäntöjen ja organisaatioiden toimivuuden parantaminen. Aristotelesta seuraten ovat tämän ammatin hyveet johdettavissa tästä perustarkoituksesta. Puolestaan MacIntyrea seuraten näitä hyveitä tulee etsiä kolmella tasolla, ammattikäytäntöihin suoraan liittyvissä kysymyksissä, ammatin kannalta keskeisten yhteisöjen tunnistamisissa kysymyksissä sekä henkilökohtaisella, yksittäisen elämän moraaliseen yhtenäisyyteen pureutuvalla tasolla.⁴³³

Liikkeenjohdon konsultin elämän moraaliseen yhtenäisyyteen perustuva hyveellisyys perustuu kahteen peruskysymykseen. Kehittyvänä ammattina liikkeenjohdon konsultointi pyrkii tavoitteeseensa ensinnäkin menetelmänä siihen liittyvän tietotaidon avulla (kohta 1 luvussa 2.5.). Tähän tehtävään liittyvä konsultin hyvä ominaisuus on sekä sisällöllinen osaaminen että konsultointimenetelmien hallinta. Tässä on kuitenkin yleisesti ottaen kyse ammatillisesta kyvystä eikä niinkään hyveestä. Menetelmän hallintaan liittyvänä ammatillisena vaatimuksena on konsultin oppimis- ja kehittymishalu, joka takaa pitkällä tähtäyksellä sen, että sisällöllinen ja menetelmällinen hallinta on riittävää. On vaikea kuvitella moraalisesti kestäväää ammatillista elämää ilman jatkuvaa oman ammattitaidon omaehtoista ja itsenäistä kehittämistä. Tällaista

⁴³¹ MacIntyre 2004, 258

⁴³² Ks. *tarinallisesta lähestymistavasta esim. MacIntyre 2004, Kortteinen 1994 ja Hänninen 1999; "Narratiivinen lähestymistapa kuuluu siihen laajaan ajatuslinjaan, jossa minuutta ei nähdä pysyvänä ja olemuksellisenä, vaan kulttuurisena prosessina, muuttuvana ja moniulotteisena."* (Hänninen 1999, 60)

⁴³³ MacIntyre 2004, 236-258

valmiutta, halua ja taipumusta edellytetään, jotta konsultin ammatillinen identiteetti voisi rakentua, ja jotta konsultoinnissa vastaan tulevilla episodeilla tehtävät ratkaisut olisivat osa jatkuvaa henkilökohtaista ammatillisen hyvän etsintää ja siihen liittyvän tietoisuuden kasvamista. Tällä tavoin määriteltynä kyse on hyveestä⁴³⁴, mutta se ei tyypillinen ainoastaan liikkeenjohdon konsultoinnille vaan kaikille ammattilaisille. Rope (2006) puhuu samaan asiaan viitaten *kehityshakuisuudesta*, johon hän sisältää sekä asiakastyössä tapahtuvan kehitystyön (varsinaisen konsultoinnin) että henkilökohtaisen suhteen omaa työtä kohtaan.⁴³⁵ Juuri suhtautuminen omaan työhön ja sen kehittymiseen näyttäisi olevan yleinen ammatineettinen hyve, joka on ammattispesifisemmän hyveellisyyden toteutumisen välttämätön ehto.

Kyetäkseen toimimaan *teloksensa* mukaisesti liikkeenjohdon konsultointi rakentuu enemmän tai vähemmän kiinteäksi *ammattiksi* tai *professioksi*, joka käytännön perusasetelmaan liittyen sijoittuu asiakasorganisaatioiden ulkopuolelle. Ammatti organisoituu yksittäisiksi konsulteiksi, konsulttiyhtiöiksi, sekä suurin organisaatioihin sijoitetuiksi itsenäisessä asemassa oleviksi konsultointiyksiköiksi.

Liikkeenjohdon konsultointi ammattina tai professiona edellyttää organisoitumistavasta riippumatta yksittäisen konsultin identifioitumista tähän ammattiryhmään. Konsultin sitoutuminen omaan ammattiyhteisönsä liittyy hyveellisyyteen kaikilla mainituilla kolmella tasolla: konsultointikäytäntöihin liittyvien hyvien asioiden jakamiseen ja kehittämiseen, konsultoinnin omaksumiseen osaksi omaa henkilöhistoriaa sitoutumalla ja identifioitumalla konsultiksi, sekä samastumiseen konsulttiyhteisön toisiin jäseniin ottamalla eettiseksi ohjenuoraksi se kokemus, joka näillä on. Tärkein taso on kuitenkin henkilökohtainen taso, jota konsultti konsultointipositionsa puitteissa moraalisituaatiossaan edustaa. Tätä hyvettä voidaan kutsua *konsultin identiteetiksi*. Se tarkoittaa, että henkilö elää ja vastaa ammatillisista teoistaan sosiaalisessa yhteisössä nimenomaan liikkeenjohdon konsulttina, eikä esimerkiksi sisällöllisenä asiantuntijana, vaikkapa psykologina tai taloustieteilijänä. Se myös sisältää ajatuksen, että konsultti rakentaa tietoisesti konsultin identiteettiään moraalisesti tärkeäksi osaksi omaa ainutkertaista elämäntarinaansa.

Kukin henkilö kantaa osana ainutkertaista elämäänsä ammatissaan mukanaan omia moraalikäsityksiään, jotka hän yhdistää opittuun ja institutionaalisesti muotoutuneeseen ammattirooliinsa ja siihen liittyviin merkityksiin. Moraalisituaatio henkilöhistoriallisesti muotoutuneena, subjektiivisena tilannekohtaisten moraalikysymysten ratkaisemisen ilmapiirinä on siihenastisen yksilöllisen kehityksen tulos. Siitä käsin henkilö käy jokaisen uuden moraalialia

⁴³⁴ MacIntyre 2004, 258

⁴³⁵ Rope 2006, 165

koskevan episodin. Samalla tuo episodi tulee osaksi konsultin henkilökohtaista moraaliseen yhtenäisyyteen pyrkivää kokonaista elämäntarinaa. Etenkin merkittävät ja perusrakenteeltaan toistuvat tunteisiin liittyvät kokemukset muodostavat jatkoa silmällä pitäen ikään kuin abstrahoituja tilanteita koskevia käsikirjoituksia, joiden pohjalta uusia vastaavanlaisia tilanteita tulkitaan. Edellä puhuttiin henkilökohtaisesta ammatti-ideologiasta vähitellen rakentuvana viitekehyksenä moraaliongelmien ratkaisemista varten. Moraalisituaatiossa eletyt voimakkaat episodit luovat osana henkilökohtaista ammatti-ideologiaa moraalisesti relevantteja persoonallisia käsikirjoituksia tulevaisuuden tilanteiden varalle. Tällainen käsikirjoitus on yleensä tiedostamaton ja pysyvä, ja varsin usein myös tiedostamaton.⁴³⁶ Hyveellinen ammatillinen elämä on kuitenkin tietoista konsulttina elämistä moraalisituaatiossa, mikä edellyttää myös moraalisten ongelmatilanteiden tiedostamista ja niihin liittyvien tulevaisuuden käsikirjoitusten laatimista.

Konsultin identiteetin hyveeseen näyttäisi siis sisältyvän taipumus ja kyky moraaliseen reflektioon relevanttina osana ammatillista elämää. Henkilökohtainen ammatillinen tarina venyy aina uusiin moraalisiin episodeihin rakentuen aiemmin tapahtuneelle ja ”käsikirjoittaen” uutta. Moraalisituaatiossa konsultin identiteetillä ammattiratkaisuja tekevän ihmisen tällainen moraalinen intentio on henkilökohtaista ammatillista hyveellisyyttä. Tällä tavoin toteutuva hyveellisyys toteuttaa konsultin reflektoituvan moraalisen identiteetin, joka muodostaa sellaisen ideaalisen henkilöhahmon, jonka piirteitä hän pyrkii toiminnassaan täyttämään ja olemaan rikkomatta. Tällaisessa tapauksessa siis liikkeenjohdon konsultti kertoo itselleen tarinaansa itsestään liikkeenjohdon konsulttina, identiteetti on siis tarinallinen luomus. Tällaista identiteettiä on mahdollista tietoisesti luoda ja tulkita yhä uudelleen.⁴³⁷

Konsultin identiteetin omaksuminen hyveenä tarkoittaa siis sitä, että henkilö tietoisesti omaksuu ja kehittää tarinaansa moraalisesti tietoisena liikkeenjohdon konsulttina. Moraalin erityislaatuun viitaten (luku 3) voidaan havaita, että tämän hyveen mukainen minätarina ylläpitää toimivan subjektin päättäväisyyttä, itsekunnioitusta ja autonomiaa myös sellaisia tilanteissa, joissa subjektin toiminta poikkeaa yleisistä normeista tai siitä, mitä toiset odottavat.⁴³⁸

Edellä on havaittu, että konsultin asema on usein varsin voimakas ja siihen liittyy monia itsenäisen profession piirteitä. Sen vuoksi liikkeenjohdon konsultointiin kohdistuvassa hyveanalyysissä, MacIntyren kolmitasojakoon viitaten, on liikkeenjohdon konsultin identiteetin omaksumista mitä ilmeisimmin pidettävä sellaisena liikkeenjohdon konsultointiin sidoksissa olevana ammatillisena hyveenä, jota tuossa asemassa toimivalta henkilöltä tulee odottaa.

⁴³⁶ Hänninen 1999, 52-53; Tomkins 1987

⁴³⁷ Hänninen 1999, 60-61

⁴³⁸ Hänninen 1999, 61-62

Henkilökohtainen moraalisesti arvokas konsultin elämä rakentuu tälle hyveelle antaen lähtökohdan muiden hyveiden toteuttamiselle. Tämä hyve voi toteutua moraalisisuuaatiossa hyvän toteuttamiseen pyrkivänä ilmapiirinä, jossa toimija tulkitsee konsultointipositiotaan suhteessa moraaliseen henkilökohtaiseen käsikirjoitukseensa, joka hänellä kokemustensa ja yhteisön määrittämien eettisten normien mukaisesti on ja joka jatkuvasti myös reflektiivisesti tarkentuu. Konsultin identiteetti hyveenä sisältää moraalisen tietoisuuden välttämättömänä osatekijänä sen, että toiset MacIntyren määrittämät kaksi muuta hyveiden tasoa, toiminnan käytännön vaatimukset ja toimivan yhteisön eettiset kannanotot⁴³⁹ omaksutaan aineksiksi henkilökohtaista ammatillista elämäntarinaa kerrottaessa. Luvussa 5 jatketaan analyysia noiden hyvetasojen suuntaan, samalla kun systemaattisesti käydään läpi liikkeenjohdon konsulttien ammattiyhteisön eksplisiittisesti määrittämät eettiset normit.

⁴³⁹ *MacIntyre 2004, 220-221, 318; Ks. luku 3.2.-3.3.*

5. Ammattikäytännölliset hyveet ja sosiaalisesti määräytyvät eettiset normit liikkeenjohdon konsultoinnissa

Luvussa 3.3. todettiin MacIntyren jaotteluun viitaten, että hyve-eettinen analyysi edellyttää sekä tarkasteltavien käytäntöjen, ihmisen elämäntarinan ja henkilöhistorian, että moraalitietoisuutta ohjaavan sosiaalisen yhteisön huomioimista. Luvussa 4 eriteltiin konsultin position liittyviä tekijöitä, jotka määrittävät niitä tilanteita ja areenoita, joihin konsultti joutuu työssään. Luvussa 4.4. luotiin eksistentiaalinen maisema sille ainutkertaiselle henkilöhistorialliselle kokemukselle, joka kullakin ihmisellä työssäänkin on, ja jota ammatissa leimaa liikkeenjohdon konsultin ammatillisen identiteetin hyve. Henkilöhistorialliselta hyveiden tasolta jatketaan seuraavaksi luvussa 5.1. MacIntyren teorian toiselle tasolle, ammattikäytännöllisiin hyveisiin. Luvussa 2.5. eriteltyt konsultin tehtävät antavat lähtökohdan näille konsultointikäytäntöihin liittyville hyveille.

Luvussa 5.2. puolestaan lähestytään MacIntyren teorian kolmatta, sosiaalisen yhteisön tasoa analysoimalla kansainvälisiä liikkeenjohdon konsulttien järjestöjen ammatillisia koodeja, joihin kiteytyy konsulttien ammatillisen yhteisön käsitys eettisesti arvokkaasta liikkeenjohdon konsultoinnista. Näitä eettisiä normeja analysoidessa tarkentuu niiden tulkinnan ohella vielä myös luvussa 5.1. hahmottunut käsitys ensisijaisesti konsultointikäytäntöihin lähteivistä hyveistä. Samalla luvun 5.2. argumentaatiossa nousee vielä muutama hyve lisää, joita ammattiyhteisö näyttäisi myös painottavan. Luvussa 5.3. tiivistetään näihin hyveisiin liittyvät havainnot. Näin toimien tehdään Aristoteleen tarkoittama eettis-dialektinen analyysi pyrkien tuottamaan tarkennuksia, korjauksia ja lisäyksiä liikkeenjohdon konsultteja koskeviin eettisiin normeihin ja määrittelemään ne hyveet, jotka ovat keskeisiä heidän toiminnassaan. On huomattava, että hyveanalyysi ja eettisten normien tulkinta ovat rinnakkaisia tutkimustehtäviä tuottaen erilaisia tutkimustuloksia. Näin toimien seurataan sekä hyve-eettistä että velvollisuuseettistä tutkimuslinjaa rinnakkain.⁴⁴⁰

⁴⁴⁰ Ks. Gert 1973, mm. 194-195, joka viittaa siihen että ihmisen moraalinen ohjautuminen tapahtuu molemmilla tavoilla. Samalla tavalla lähestyy medisiinistä etiikkaa esimerkiksi Pellegrino (2005), jonka analyysissä lääkäreiden eettiset koodit edustavat velvollisuuseettistä näkökulmaa, jota täydentää lääkärihyveiden mukainen toiminta.

5.1. Liikkeenjohdon konsultoinnin käytäntöihin liittyvät hyveet

Aristoteelisen hyvekäsityksen mukaisesti ihmiselle ominaisten tehtävien ja niiden mukaisten päämäärien (*telos*) mukaisesti ovat määriteltävissä myös hänen hyveensä ja siis hyvän elämän kriteerit. Ammatineettisesti ajatellen ammatin päämäärät toimivat siis tuossa ammatissa toimivien henkilöiden moraalisten (hyvää edistävien) ratkaisujen lähtökohtana MacIntyren mainitsemalla käytäntöjen tasolla⁴⁴¹.

Luvussa 2.6. määriteltiin liikkeenjohdon konsultin *telos* ja siihen kiinteästi liittyvät luonnehdinnat siitä, mitä konsultit tekevät. Luvun 2 analyysiin viitaten päästään seuraavaksi hakemaan kunkin ammattikäytännöllisen kokonaisuuden edellyttämiä hyveitä sellaisina kuin ne omaksutun viitekehyksen ja lähestymistavan avulla näyttävät.

Liikkeenjohdon konsultointi on *riippumattomien neuvojen ja avun tarjoamista* asiakkaille, joilla on vastuuta organisaation johtofunktioista. (Luku 2.6., kohta 3). Tämä tehtävä nostaa esiin *riippumattomuuden* hyveen. Riippumattomuus on mainittu mm. FEACO:n ammattikoodissa vuodelta 1999⁴⁴² (ks. luku 5.2.4.), jossa ammattiyhteisökin erityisesti velvoittaa konsultin huolehtimaan siitä, että konsultoinnin olosuhteet takaavat konsultoinnin riippumattomuuden. Riippumattomuus tarkoittaa sitä, että konsultointiin ei vaikuta mikään muu ulkopuolinen taho kuin asiakassysteemi niillä pelinsäännöillä, jotka konsultointisopimuksessa (agreement tai contract) on vahvistettu.

Liikkeenjohdon konsultointi on sisältöön, prosessiin tai rakenteeseen liittyvän *avun* tarjoamista johtamiseen liittyvissä tilanteissa ja ongelmissa. (Kohta 4). Tämä tehtävä korostaa *avuliaisuuden* hyvettä, jota ilman konsultointiprosessi ei toteuta sitä sosiaalista tehtävää, joka sille konsultointiyhteistyösuhteessa syntyy. Timo Rope⁴⁴³ puhuu auttavaisuudesta, jota hän selkeästi pitää hyveenä liittäen sen syntyperusteisiin konsultilta edellyttäviin ominaisuuksiin. Hän painottaa tätä hyvettä todeten, että mikäli konsultilta ei löydy aidosti auttavaa mielenlaatua, toiminta ei ole aitoa, asiakasta ymmärtävää eikä myötäelävää. Tällöin se näyttäytyy pikemminkin teknisenä suorittamisena ja olennainen inhimillinen elementti jää saavuttamatta.

⁴⁴¹ MacIntyre 2004, 221-236

⁴⁴² Code of Professional Conduct, FEACO (www-dokumentti)

⁴⁴³ Rope 2006, 165

Liikkeenjohdon konsultointi on auttamispalvelua, jota erityisesti koulutetut ja pätevoityneet henkilöt tarjoavat organisaatiolle *objektiivisesti* ja riippumattomasti sopimuksen perusteella. (Kohta 5). Tämä tehtävä korostaa yhtäältä *objektiivisuuden* hyvettä, joka liittyy siihen tapaan jolla konsultti tuottaa ja käsittelee konsultaatiossa käytettävää tietoa. Tiedossa on, että tieteellisiin perusvalmiuksiin tähtäävä koulutus yleensä lisää tiedon käsittelyn ja analysoinnin valmiuksia ja edesauttaa tiedon luotettavuutta. On myös ilmeistä, että konsultointiin ja konsultointimenetelmiin liittyvä koulutus vähentää konsultaation satunnaisuutta ja lisää siten sen objektiivisuutta. Sen sijaan pitkä kokemus voi vaikuttaa konsultaation objektiivisuuteen kahdella tavalla. Yhtäältä kokemus lisää olennaisten ongelmien tunnistamiskykyä ja sitä kautta objektiivisuutta, toisaalta se taas saattaa aiheuttaa konsultille ennakkokäsityksiä ja kyvyttömyyttä nähdä toisenlaista todellisuutta. Pitkään liikkeenjohtajana tai terapeutina toiminut henkilö ei välttämättä ole pätevä liikkeenjohdon konsulttina, koska hänen ammatillinen esiyymmärryksensä estää häntä tunnistamasta konsultaatiossa relevantteja seikkoja.

Toinen tämän tehtävän esiin nostama hyve on konsultin *pyyteettömyys*. Konsultaation objektiivisuutta vaarantaa vakavasti, mikäli konsultilla on konsultaatioon, asiakassysteemiin, käsiteltävään asiaan tai asiakkuuteen liittyvä toimeksiannon ulkopuolinen ja sitä häiritsevä voimakas intressi. Tällainen intressi voi olla esimerkiksi konsultaatioyhteistyösuhteen jatkuvuus, seuraavan konsultaatioimeksiannon myyminen tai muu vastaava, konsultaatioon kuulumaton intressi. On ilmeistä, että liikkeenjohdon konsultoinnin kehittyttyä 1990- ja 2000-luvuilla yhä kannattavamaksi liiketoiminnaksi pyyteettömyys hyveenä on joutunut monessa tapauksessa koetukselle.

Liikkeenjohdon konsultointi on johtoa ja organisaatiota auttavaa ja neuvovaa työtä, jota tehdään asiakasorganisaatiossa ammattimaisesti ulkopuolisena asiantuntijana. (Kohta 6). Tätä tehtävää edistävät edellä mainitut *riippumattomuuden ja konsultin identiteetin* hyveet.

Liikkeenjohdon konsultointi on maksullista tai vastikkeellista palvelua, jonka maksaa asiakasorganisaatio, tai jonka on tilannut asiakasorganisaation johto. (Kohta 7). Erityistä liikkeenjohdon konsultointiin liittyvää spesifistä hyvettä ei ole tähän tehtävään osoitettavissa, vaan hyveellistä on noudattaa yhteiskunnassa vakiintunutta *hyvää liiketapaa*.

Liikkeenjohdon konsultointi on koettuun tarpeeseen perustuvaa asiantuntijapalvelua, jonka täsmällisemmät ehdot ja tavoitteet määritellään asiakasorganisaation ja konsultin kesken yhteistyössä, ja jotka määritellään suullisessa ja/tai kirjallisessa sopimuksessa (sekä contract että agreement). (Kohta 8). Koska konsultointiprosessi on aina ainutkertainen yhteistyösuhde, jossa asioiden merkitykset rakentuvat diskursiivisesti konsultointisuhteen

areenoilla, on tämän prosessin hyvää tekemistä edistävä hyve *sopimususkollisuus*. Sopimususkollisuuden tärkeä tekijä on herkkyyden sopimuksen tarkistamiselle, joka tulee usein vastaan erityisesti eettisten hyppäysten yhteydessä.

Liikkeenjohdon konsultointi voi tapahtua monenlaisilla työotteilla. (Kohta 9). Oppimis- ja kehittymishalun hyve edistää tämän tehtävän toteutumista. Ensisijaisesti tämä hyve on kuitenkin henkilökohtaisen moraalisen yhtenäisyyden rakentamiseen liittyvä ja siten osa *liikkeenjohdon konsultin identiteetin hyvettä*, jota käsiteltiin luvussa 4.4.

Liikkeenjohdon konsultointi on luonteeltaan luova yhteistyöprosessi, joka voidaan hahmottaa pääpiirteiltään joko asiantuntijakonsultoinniksi, diagnostiseksi konsultoinniksi, prosessikonsultoinniksi tai mainitut työskentelytavat sekoittavaksi tarjoumakonsultoinniksi. (Kohta 10). Koska konsultointiprosessi on asiakkaan koetusta tarpeesta lähtevä auttamisprosessi, tarkoittaa luovuus ennen kaikkea sitä, että konsultointiprosessin luonne voi yllättäen muuttua alun perin sovitusta ja sitä joudutaan ”säätämään” toisenlaiseksi. Tämän vaatimuksen toteutumista edesauttaa *kompetenssitietoisen joustavuuden* hyve. Se on valmiutta tiedostaa muuttuvan konsultointiprosessin uudet vaatimukset, ohjata asiakassysteemi oikean kompetenssin luo ja saattaa se eteenpäin siten että avun tarve täyttyy. Usein tämä hyve myös johtaa siihen että konsultointiprosessi asianomaisen konsultin osalta päättyy.

Liikkeenjohdon konsultointi muodostaa aina konsultointiprosessin, joka noudattaa tiettyjä vaiheita. (Kohta 11). Tämän vuoksi konsultin keskeinen ammattitaidon osa on prosessitietoisuus, joka on sosiaaliseen yhteistyöhön liittyvää herkkyyttä ja taitoa nähdä olennainen ihmisten keskinäisessä viestinnässä. Koska tärkein riski konsultaatioprosessissa on liiallinen konsulttikeskisyys, tullaan tässä kohdin edellä (luku 3.2.) mainitun ammatillisen *apatian* muotoon, *prosessuaaliseen pidättyvyyteen*. Konsultointiprosessin käytännön hyvä asia on, että konsultti tekee vähemmän kuin mitä hänen usein tekisi mieli tai mitä hänen oma käsityksensä asioiden kulusta vaatisi. Tämä tarkoittaa, että hän välttelee väliintulojaan ja tarjoumiaan, pyrkimyksenä välttää prosessin ohjaaminen siten, että vastuun tekemisestä kantaa asiakassysteemi.

Prosessuaaliseen pidättyvyyteen liittyy läheisesti se, että konsultin tehtävä on usein auttaa asiakasta viivyttämällä tämän ajattelua, saada asiakas kiinni tilanteensa kannalta olennaisista tekijöistä. Vain pidättymällä ohjeiden antamisesta ja olemalla päästämättä asiakasta ryntäilemään nopeasti tehtyihin johtopäätöksiin, sekä rohkaisemalla pysähtelyyn ja kypsytelyyn voi konsultti osaltaan edesauttaa asiakkaan todellista uudistumista suhteessa konsultoinnin kohteena olevaan ongelmaan.⁴⁴⁴ Nimenomaan pysyvä ja pitkäaikainen muutos

⁴⁴⁴ Hyppä 1999, 63

edellyttää konsultin taholta tällaisia pidättyviä ja viivyttyviä interventioita. Vaikka ne saattavat näyttää pikaisesti katsottuna tehottomilta, ne ovat usein juuri se osa konsultaatiota, joka vie asiakkaan pysyvästi kohti uutta. Jälkeenpäin arvioituna hänestä/siitä tällaiset interventiot tuntuvat usein asiakkaan kokemuksissa kaikkein arvokkaimmilta, jopa lahjoilta⁴⁴⁵. Salaisuus piilee siinä, että onnistuessaan konsultti saa asiakkaan löytämään itsestään uusia, yllättäviäkin voimavaroja.

Liikkeenjohdon konsultin ammatillisten käytäntöjen määräämien hyveiden luettelo MacIntyren määrittämällä ensimmäisellä tasolla näyttää siis tehdyn argumentaation pohjalta, ja luvun 2.6. erittelyä seuraillen tiivistettynä seuraavalta:

1. Riippumattomuus
2. Avuliaisuus
3. Objektiivisuus
4. Pyyteettömyys
5. Sopimususkollisuus
6. Kompetenssitietoinen joustavuus
7. Prosessuaalinen pidättyvyys

5.2. Liikkeenjohdon konsultteja koskevat eettiset koodit

Eettisellä koodilla tarkoitetaan kokoelmaa eettisiä periaatteita, joilla tunnistetaan toimintaan liittyviä eettisesti ongelmallisia alueita, niissä henkilökohtaisella tasolla kohdattavia moraalisia ongelmatilanteita ja dilemmoja, sekä annetaan niihin liittyviä eettisiä normeja, vaatimuksia ja toimintaohjeita. Eettisen koodin taustalla on sen antavan yhteisön kokemukseen nojaava käsitys niistä moraalisisista ongelmatilanteista, joihin yhteisön jäsenet joutuvat. Koodin vaatimusten auktoriteetti perustuu siihen konsensukseen, joka yhteisössä on saavutettu eettisesti merkittävimmistä kysymyksistä.

Eri ammattiryhmät laativat sekä kansainvälisesti että kansallisesti itselleen eettisiä koodeja ja niitä sisältäviä ammatillisen toiminnan periaatteistoja. Näiden status vaihtelee puolijulkisesta säätelystä puhtaasti vapaaehtoiseen perustuvaan toiminnan ohjaamiseen.⁴⁴⁶ Yleisesti voidaan havaita, että tällainen ohjaus on yleisen yhteiskunnallisen edun, asianomaisten palvelujen käyttäjien edun sekä

⁴⁴⁵ Hyypä 1999, 64

⁴⁴⁶ *Psychologien eettinen koodi on löydettävissä mm. lähteestä Extrait du Code de déontologie des Psychologues (www-dokumentti)*

itse ammatissa vakavassa mielessä toimivien edun mukaista. Kuitenkin ammatillisten koodien määrittelyyn liittyy aina myös ammattikunnan omia valtapyrkimyksiä, jotka täytyy ottaa huomioon niitä tulkittaessa⁴⁴⁷.

Eettisen koodin rajoitukset ilman tuollaista ammattiryhmää laajempaa tukea ovat selvät. Niitä voidaan kritisoida sillä perusteella, että yksikään koodi ei edes väitä rakentuvansa noudattajiaan tukevammalle perustalle. Sen sitovuus on kiinni ensi sijassa siitä, että tietyt henkilöt päättävät alistua sen velvoitteille. Laajempaa vaikutusta niillä ei tämän kritiikin mukaan olisi. Postmodernin aikakauden ihmisen tilannetta luonnehditaan siten, että ihmiset joutuvat eettistä auktoriteettia hakiessaan tukeutumaan omaan subjektiivisuuteensa, koska jatkuvasti muistutetaan kaikkien eettisten koodien suhteellisuudesta. Postmodernin maailmakuvan mukaista on jatkuvasti epäillä, miksi tietty eettinen koodi pitäisi valita suhteessa muihin koodeihin.⁴⁴⁸ Ammatineettisten koodien merkitystä arvioitaessa tästä lähtökohdasta käsin voidaan väittää, että juuri postmodernissa tällaiset koodit luontevasti valitaan omaa eettistä argumentaatiota ohjaamaan, koska ne ovat kulloinkin (postmodernilla satunnaisuudella) valittuun ammattirooliin liittyviä. Ne helpottavat roolin hahmottamista, ja syy niiden valintaan on käytännöllinen. Samalla ne antavat työmaailmassa toimivalle henkilölle identiteettiä maailmassa, jossa suuret tarinat ja niihin liittyvät eettiset koodit ovat menettäneet merkitystensä. Ammatineettinen koodi liittyy ansaintaan ja oman persoonallisuuden ainutkertaiseen rakentamiseen sen ympärille, siis eräänlaiseen työkeskeiseen suureen tarinaan, joka postmodernissa on hahmottumassa.

Ammatillinen eettinen koodi sisältää yleensä ainakin seuraavanlaisia aineksia:

- vastuu yleisöä kohtaan
- vastuu asiakasta kohtaan
- vastuu professiota tai ammattikuntaa kohtaan
- vastuu kollegoita kohtaan
- vastuu itseä kohtaan.

Koodin pitää aina pitää sisällään sellaisia kysymyksiä, jotka ovat tyypillisiä juuri tälle ammatille eivätkä pelkästään yleensä ammatissa toimiville tai kelle tahansa. Koodin johdannossa pitää aina myös olla määrittely mitä varten koodi on olemassa, kenelle se on tarkoitettu ja miten sitä käytetään.⁴⁴⁹

Koodi ei juuri pysty määrittämään, mikä on sopivaa yksittäisessä tilanteessa. Ammatillinen koodi korostaa sitä, että ammatillinen etiikka on prosessi, jossa oikean ja väärän erottamisen kyky kehittyy ammatillisesta kokemuksesta ja ammattikunnan sisäisestä ja ulkoisesta kriittisestä reflektiosta ja keskustelusta.

⁴⁴⁷ Airaksinen 1993a, 21

⁴⁴⁸ Bauman 1996, 42-45

⁴⁴⁹ Lang, Hendler 1990, 62-63

Tämän vuoksi ammatilliset koodit yleensä kehittyvät ja niiden sisältö muuttuu vähitellen. Lakien tapaan eettisten koodien tulee olla dynaamisia työkaluja ollakseen oikeutettuja.⁴⁵⁰ Näin ollen eettiset koodit ovat luonteeltaan juuri sellaisia eettisiä kannanottoja, joista Aristoteles puhuu Nikomakhoksen etiikassaan.⁴⁵¹

International Council of Management Consulting Institutes totesi aiemmin, vuonna 1998 liikkeenjohdon konsultointia määrittävässä asiakirjassaan Uniform Body of Knowledge, että liikkeenjohdon konsultointi on täynnä eettisiä dilemmoja. Tästä syystä alan ammattilaisten järjestöt antavat asiaa määrittävät eettisiä koodeja.⁴⁵²

Liikkeenjohdon konsulteille tarkoitettuja eettisiä koodeja on maailmalla paljonkin, usein kansallisten alan järjestöjen laatimia. Tässä tutkimuksessa otetaan tarkasteltavaksi viisi koodia, jotka kuuluvat sen kansainvälisen liikkeenjohdon konsulttien kattojärjestön (ICMCI) tuottamiin normatiivisiin aineistoihin, joihin Suomen Liikkeenjohdon konsultit ry. kuuluu. Lisäksi tarkastellaan Liikkeenjohdon konsultit ry:n verkkosivuillaan⁴⁵³ julkaisemia Liikkeenjohdon konsultoinnin yleisiä sopimusehtoja tutkimuksen aiheen kannalta soveltuvilta osin. Toimialalla ei ole kansainvälisesti merkittävää tämän verkoston kanssa kilpailevaa rinnakkaista järjestöä, joten tässä yhteydessä on riittävät perusteet pitää tätä järjestöä luotettavana auktoriteettina määrittämään liikkeenjohdon konsulttien ammattikunnan keskuudessa vallitsevaa ymmärrystä ammatin moraalisisista kysymyksistä ja niitä koskevista sosiaalisesti määräytyneistä eettisistä normeista. Eettiset normit esitetään koodeissa normien, vaatimusten tai lupauksen muodossa.

Tutkimuksessa tarkastellaan viittä koodia yhden sijasta, koska ne kukin poikkeavat hiukan toisistaan, ja koska tutkimusongelmana on tulkita liikkeenjohdon konsultointiin liittyvien eettisten normien sisältöä yleensä, ei vain tietyssä maantieteellisessä tai yhteiskunnallisessa viitekehyksessä.⁴⁵⁴ Koodien tarkastelu osoittaa sen, että yhtäältä alan eettiset normit (ja siis liikkeenjohdon konsulttien kohtaamat moraaliongelmat) ymmärretään konsulttien muodostamassa ammattiyhteisössä varsin samansuuntaisesti, mutta normien yksityiskohtaisemmassa sisällössä ja sanamuodossa on vaihtelua.

⁴⁵⁰ Lang, Hendler 1990, 63-64

⁴⁵¹ "Ihmisillä on hyvinkin erilaisia käsityksiä jaloista ja oikeudenmukaisista asioista (--). Tällaisista asioista puhuttaessa ja niistä johtopäätöksiä tehtäessä on tyydyttävä esittämään totuus suurpiirteisesti ja yleisiin periaatteisiin pitäytyen." EN I.3.1094b 14 -20

⁴⁵² International Council of Management Consulting Institutes Uniform Body of Knowledge. (www-dokumentti)

⁴⁵³ www.ljk.fi

⁴⁵⁴ Rajauksena toki on, että liikkeenjohdon konsultointia analysoidaan osana läntisiä markkinatalousjärjestelmiä.

Koodien keskinäisten erojen suhteen ei tehdä tässä yhteydessä tarkkaa ja systemaattista analyysia. Myöskään ei kiinnitetä huomiota siihen, mikä koodi on järjestöjen omassa piirissä virallisesti velvoittava kodifointi ja mikä ei. Koska koodit on kaikki laadittu ajanjaksolla 1999–2005, tulkitaan niitä tässä tutkimuksessa tutkimusongelmaan liittyvänä liikkeenjohdon konsultointia koskevana eettisenä normikokoelmana, joka ilmentää ammattiyhteisöjen tämänhetkistä ymmärrystä ammatin keskeisistä eettisistä kysymyksistä. Tämän vuoksi ei niiden välillä tehdä myöskään ajassa tapahtuviin muutoksiin sidoksissa olevaa systemaattista analyysia, vaan historiallisessa mielessä koodeja analysoidaan poikkileikkauksena siitä normatiivisesta sääntelystä, jota alan järjestöt harjoittavat tutkimuksen kirjoitushetkellä ja lähimenneisyydessä. Tämä ratkaisu on perusteltavissa sillä, ettei eettisen ohjauksen ja diskurssin piirissä olennaisin kysymys ole normin kodifointi ja virallinen velvoittavuus, vaan sen sisältö ja sidonnaisuudet todelliseen elämään.

Luvun 5.2. eettisiin koodeihin kohdistuvaa tutkimus- ja analyysimenetelmää on esitelty edellä luvuissa 1.3.2. ja 3.1.2. Kyseessä on aristoteelinen dialektinen menetelmä, joka tulkitsee esitettyjä eettisiä periaatteita ja vaatimuksia argumentoiden niitä tutkijan omaan kokemukseen perustuvien tapauksien (otsikoitu erikseen: Esimerkki), erittelemättömien ammattikokemukseen perustuvien esimerkkien ja tapauksien, sekä luvussa 2 kuvatun liikkeenjohdon konsultoinnin tehtävän vaatimusten näkökulmasta. Analyysin yhteydessä nostetaan esiin eettisiä tarkennuksia (otsikoitu erikseen: Eettinen tarkennus), jotka perustuvat tekijälle muodostuvaan normatiiviseen käsitykseen tarpeesta tarkentaa puheena olevaa eettistä vaatimusta tai normia, tahi tehdä siihen lisäyksiä.

5.2.1. ICMCI:n liikkeenjohdon konsultteja koskeva eettinen koodi vuodelta 2002

The International Council of Management Consulting Institutes on kansainvälinen liikkeenjohdon konsulttien järjestöjen verkosto ja kattojärjestö. Se on perustettu 1987 edistämään yhteistyötä järjestöjen kesken, jotka rekisteröivät ja sertifioivat yksittäisiä liikkeenjohdon konsultteja. Tämän yhteistyön pyrkimyksenä on mm. auttaa mainittuja järjestöjä kohottamaan liikkeenjohdon konsultoinnin tasoa ja määrittämään sille yhteisiä standardeja.⁴⁵⁵

⁴⁵⁵ *International Council of Management Consulting Institutes, Letter from the Chair. (www-dokumentti)*

Tämä järjestö määrittää sivuillaan kaksi ammatillis-eettistä normistoa, jotka ovat

- Code of Professional Conduct⁴⁵⁶, sekä
- Code of Ethics and Professional Conduct⁴⁵⁷

Ensin mainittu koodi on koko kansainvälisen kattojärjestön yhteisellä sivustolla ja sen hyväksymä, kun taas toinen koodi löytyy samalta sivustolta, mutta sen on hyväksynyt vuonna 2002 Yhdysvaltain liikkeenjohdon konsulttien instituutti ”Institute of Management Consultants – USA”. Koska tämä koodi on sivuston osastossa ”Best Practices”, sen julkaisemisen tarkoituksena on mitä ilmeisimmin tarjota hyvä esimerkki liikkeenjohdon konsulttien ammatillis-eettisestä koodista. Kuvassa 4 on ensin mainittu, kansainvälisen järjestön yhteinen ammatillinen koodi alkuperäisessä muodossaan. Tässä luvussa käsitellään tätä koodia. Seuraavassa luvussa 5.2.2. analysoidaan mainittua Yhdysvaltain instituutin eettistä koodia, johon sisältyy koodin eri kohtien selityksiä ja vuonna 2004 lisättyjä esimerkkitapauksia.⁴⁵⁸ Seuraavaksi alaluvut otsikoidaan kuvassa 4 olevan Code of Professional Conduct -asiakirjan eri kohtien mukaan.

5.2.1.1. Luottamuksellisuus

”Jäsen (konsultti) käsittelee asiakasinformaatiota luottamuksellisena eikä ota henkilökohtaista etua toimeksiannon aikana kerätyistä erioikeudella saadusta informaatiosta, eikä anna toistenkaan sitä tehdä.”

Tämä ensimmäinen vaatimus käsittelee kaikkea sitä tietoa, jota konsultaatiossa kerätään tai joka muulla tavoin suoraan tai välillisesti tulee konsultin tietoon. Luottamuksellisia tietoja ovat tyypillisesti asiakkaaseen, hänen/sen liiketoimintaan, teknologiaan sekä asiakkaisiin ja toimittajiin liittyvät tiedot. Myös asiakassysteemin yksittäisiin henkilöihin ja ryhmiin liittyvät tiedot ovat lähtökohtaisesti luottamuksellisia kuuluen niihin tietoihin, jotka koskevat asiakasta. Voidakseen suorittaa tehtävänsä on konsultilla aina toimeksiantoon sidoksissa oleva erioikeus asiakasta koskevaan luottamukselliseen tietoon jo asian laadunkin pohjalta, asiasta erikseen sopimatta. Usein konsultin on

⁴⁵⁶ International Council of Management Consulting Institutes, Code of Professional Conduct (www-dokumentti)

⁴⁵⁷ International Council of Management Consulting Institutes, IMC USA Code of Ethics with Interpretations (www-dokumentti)

⁴⁵⁸ Nämä esimerkit sisältyvät IMC:n sivustolta löytyvään dokumenttiin ”Interpreting the Code of Ethics and Professional Conduct”
http://www.imcusa.org/ethics/ethics_training/understanding_the_code_of_ethics_and_professional_conduct/

kuitenkin tarpeen lisätä sopimukseen ehto, että hänellä on oikeus saada asiakassysteemin eri osista toimeksiannon kannalta välttämätöntä tietoa. Asiakassysteemin sisäiset käsitykset näet vaihtelevat suurestikin, mitä konsultaation tarpeellisuuden kokemiseen tai konsulttia kohtaan koettuun luottamukseen tulee.

Esimerkki 2

Konsultti oli aloittamassa diagnostista konsultointia maanlaajuisessa järjestössä, joka koostuu itsenäisistä rekisteröidyistä yhdistyksistä. Konsultointi tuli kohdistumaan useampiin tällaisiin, eri puolilla maata toimiviin yhdistyksiin. Työn tilaajana ja maksajana oli valtakunnallista järjestöä edustava kattojärjestö, joka sekin on itsenäinen rekisteröity yhdistys. Kunkin diagnoosin tuloksena oli tarkoitus laatia raportti, johon sisältyisi alueella toimivan yhdistyksen toiminnan kehittämisehdotuksia. Raportti tuli osoitettavaksi tämän yhdistyksen hallitukselle toimenpiteiden harkintaa varten.

Toimiakseen luottamuksellisuuden hyveen mukaisesti ja varmistaakseen luottamuksellisuutta painottavan moraalिनormin toteutumisen, konsultti nosti luottamuksellisuuden esiin tehdessään konsultointisopimusta tilaajan kanssa ennen konsultointien aloittamista. Hän kysyi, tuleeko alueellisia yhdistyksiä koskeva raportti valtakunnallisen kattoyhdistyksen johdon tietoon. Hän sai myöntävän vastauksen. Samalla selvisi, että kattojärjestö aikoi seurata, miten konsultoinnin kohteena olleen yhdistyksen hallitus suhtautuisi konsultointiraporttiin sisältyviin toimenpidesuosituksiin.

Aloittaessaan varsinaista konsultointia kussakin alueellisessa yhdistyksessä, konsultti kertoi kahvikupin ääressä kaikille työntekijöille ja hallituksen jäsenille, että konsultoinnista tehtävä raportti menee valtakunnallisen kattojärjestön johdolle tiedoksi. Samalla hän totesi konsultaation muilta osin olevan täysin luottamuksellista suhteessa kattojärjestöön ja muihin alueellisiin yhdistyksiin. Vielä konsultti kertoi, että varmistaakseen ettei raportissa ole sellaisia yksityiskohtia joita yhdistys ei halua kattojärjestön tietoon hän tulisi lähettämään raportin luonnoksen tarkastettavaksi yhdistykselle ennen lopullisen raportin laatimista. Vasta lopullinen raportin hän lähettäisi valtakunnallisen kattojärjestön johdolle.

Varsinainen konsultointiprosessi oli aloitettu sähköpostitse jo aiemmin, kun sovittiin konsultaatioiden käytännön järjestelyistä ja materiaalin lähettämisestä konsultille. Tässä vaiheessa ei erillistä episodua materiaalin luottamuksellisesta käsittelystä käyty.

Tapausta analysoitaessa nousee esiin monikerroksisen asiakassysteemin merkitys moraaliharkinnassa. Ensimmäinen moraalialia koskeva diskurssi käydään

konsultin aloitteesta konsultointiprosessi alkuvaiheessa. Moraalin kannalta on tärkeää selvittää maksavan asiakkaan kanssa etukäteen, mitä maksaja haluaa vastineeksi. Sama koskee organisaation ulkopuolista rahoittavaa asiakasta. Tämä on moraalinen - ja siis tässä tapauksessa luottamuksellisuuden - kannalta erityisen tärkeää silloin, kun välitön ja mahdollinen välillinen asiakas ovat itsenäisessä asemassa suhteessa maksavaan asiakkaaseen, kuten esimerkiksi 2. Käynnistämällä eettisen argumentaation moraalisen hyppäyksen yhteydessä konsultti koettaa esimerkin 1 tavoin (ks. luku 4.3.2.) myös esimerkissä 2 ennalta käsin aktiivisella käyttäytymisellään edesauttaa sitä, ettei konsultointiprosessi myöhemmin ajaudu moraalinen kannalta ongelmalliseksi. Tällä hän ei tietenkään voi varmistaa, ettei moraalisia hyppäyksiä myöhemmin tapahtuisi. Hän kykenee kuitenkin vähentämään niiden todennäköisyyttä.

Esimerkissä 2 konsultti käy seuraavaksi moraalista koskevat diskurssit välittömien asiakkaiden kanssa kussakin alueellisessa yhdistyksessä. Tällöin konsultointiprosessissa on siis kyseessä välittömän asiakkaan kanssa tapahtuva sopimuksen teko.

Esimerkissä 2 nousee myös esiin, että silloin tällöin on tarpeen puhtaasti moraalista syistä suunnitella tiettyjä vaiheita konsultointiprosessiin. Diagnostisen raporttiluonnoksen lähettäminen erikseen katsottavaksi välittömän asiakkaan johdolle on mahdollisten asiavirheiden tarkistamisen lisäksi ensi sijassa eettinen varmistustoimenpide. Konsultin tarkoituksena ei ole konsultointiraporttiin sisältyvien diagnostisten johtopäätösten hyväksyttäminen, vaan antaa välittömälle asiakkaalle mahdollisuus varmistaa, ettei sen tahdon ja edun vastaisia tietoja mene kattojärjestön eli maksavan asiakkaan tietoon. Ennakoivalla käyttäytymisellä on tässäkin tapauksessa eettistä merkitystä. Konsultin toimenpide avaa asiakkaalle näkyväksi konsultointiprosessiin liittyviä eettisiä ulottuvuuksia, tässä tapauksessa kysymyksen tiedon luottamuksellisuudesta. Konsultointiprosessin jatkuessa konsultin on moraalista helpompaa toimia, moraalista ongelmatilanteita luottamuksellisuuden suhteen ei todennäköisesti esille otetussa asiassa nouse. Toki moraalista hyppäyksen johdosta tilanne voi milloin tahansa muuttua ja sopimusta saatetaan joutua tarkentamaan uudestaan.

Konsultoinnissa kertyvän tiedon luottamuksellisuus on aina eettisesti tärkeä kysymys suurissa ja monimutkaisissa asiakassysteemeissä. Esimerkiksi EU:n, TEKESin, Sitran, TE-keskuksen tai minkä tahansa muun ulkopuolisen rahoittajan tukemissa projekteissa on konsultin huolehdittava riittävän ajoissa siitä, että tiedon luottamuksellisuutta koskevista pelinsäännöistä sovitaan osapuolten kesken. Usein ammattimaisilla rahoittajilla on asiaan selvä vakiintunut toimintapolitiikka, mutta sekä asiakassysteemistä että yksittäisen konsultin konsultointiprosessista johtuvien kontingenssien johdosta konsultin on yleensä hyvä nostaa asia joka tapauksessa esiin viimeistään konsultointisopimusta tehtäessä.

Luottamuksellisuuden suhteen pätee eettisesti sama mikä tulee esiin vielä muissakin yhteyksissä ammattikoodiston analyysin yhteydessä. Ensinnäkin on huomattava, että puhtaasti ammatillisessakaan mielessä konsultti ei voi ottaa vastuuta siitä, miten asiakassysteemi käyttää konsultointiprosessin esiin nostamaa tietoa.⁴⁵⁹ Jos esimerkiksi ryhmäkonsultoinnissa nousee esiin, ettei yksi ryhmän jäsenistä ole hankkinut työn suorittamiseen vaadittavaa virallista pätevyyttä, ja jos johto tämän vuoksi vapauttaa hänet tehtävistään ryhmän jäsenenä, konsultin ei ole katsottava olevan moraalisesti vastuussa tapahtuneesta. Näin on sillä edellytyksellä, että asiakassysteemi omasta aloitteestaan ja omalla toimivallallaan (esimerkiksi yksi ryhmän jäsenistä) on vienyt asian johdon tietoon. Sen sijaan mikäli konsultti on toimittanut välittömältä asiakkaalta (konsultoitavalta ryhmältä) lupaa kysymättä tiedon johdolle, hän on toiminut luottamuksellisuusperiaatteen vastaisesti. Hän ei ole ollut ryhmän ja sen yksittäisten jäsenten luottamuksen arvoinen.

Luottamuksellisuus liittyy siis aina ulkopuolisuuteen, joka on liikkeenjohdon konsultoinnin konstitutiivinen tunnuspiirre.⁴⁶⁰ Konsultin on suojeltava ulkopuolisena kolmansilta osapuolilta sitä tietoa, jonka hän niin ikään ulkopuolisena saa haltuunsa. Kuka kulloinkin on tuo kolmas osapuoli, riippuu sopimuksesta, asiakassysteemin rakenteesta ja konsultointipositioista. Esimerkissä 2 kolmantena osapuolena on valtakunnallinen kattojärjestö, vaikka se on konsultoinnin tilaaja ja maksaja. Sen vuoksi tiedon kulkiessa kolmannelle osapuolelle asiasta sovitaan erikseen ja tehdään kysymys näkyväksi eettisessä diskurssissa asiakassysteemin eri osien kanssa. Eettisesti merkittävää on juuri asian näkyväksi tekeminen ja asiakassysteemin eri osien hyväksynnän hankkiminen järjestelylle.

Konsultti ei voi varmistaa eikä ottaa ammatillista tai moraalista vastuuta sitä, kuinka asiakassysteemin ulkopuolisena pidettävät ja muut konsultointiprosessin ulkopuoliset, kolmannet tahot (muut asiakkaat, muut kuin asiakkaana olevat organisaatiot, oma ammattikunta ja ”suuri yleisö”) käyttävät sellaista konsultaatioprosessin esiin nostamaa asiakkaita koskevaa tietoa, joka tulee näiden (ulkopuolisten) tietoon. Juuri tästä seuraa luottamuksellisuusperiaatteen ja luottamuksen arvoisuuden moraalinen tärkeys. Ammatillisen moraalin kannalta on siis tarpeen, että ennen tällaisen tiedon kulun sallimista hän pyytää siihen luvan asiakkaalta. Mikäli tämä ei ole mahdollista, hänen tulee osoittaa erityistä harkintaa tiedon paljastamisessa. Moraalin kannalta on tällöin perusteltua naamioida, muuntaa tai yleistää tietoa siten, että se ei ole tunnistettavissa ja ettei asiakkaan etu muulla tavoin siitä vaarannu. (Ks. myös luku 5.2.2. kohta 3.0)

⁴⁵⁹ On kuitenkin otettava huomioon, että osallisuuden aste saattaa vaihdella erilaisissa konsultaatioissa, luku 2.1.2.3.

⁴⁶⁰ Ks. luku 2.1.1.

Kuva 4. *The International Council of Management Consulting Institutes/Code of Professional Conduct vuodelta 2002*⁴⁶¹

Code of Professional Conduct

Confidentiality

A member will treat client information as confidential and will neither take personal advantage of privileged information gathered during an assignment, nor enable others to do so.

Unrealistic Expectations

A member will refrain from encouraging unrealistic expectations or promising clients that benefits are certain from specific management consulting services.

Commissions / Financial Interests

A member will neither accept commissions, remuneration, nor other benefits from a third party in connection with recommendations to a client without the client's knowledge and consent, nor fail to disclose any financial interest in goods or services which form part of such recommendations.

Assignments

A member will accept only assignments which the member has the skills and knowledge to perform.

Conflicting Assignments

A member will avoid acting simultaneously in potentially conflicting situations without informing all parties in advance that this is intended.

Conferring with Client

A member will ensure that before accepting any engagement, a mutual understanding of the objectives, scope, workplan, and fee arrangements has been established, and that any personal, financial, or other interest which might influence the conduct of the work has been disclosed.

Recruiting

A member will refrain from inviting an employee of a client to consider alternative employment without prior discussion with the client.

Approach

A member will maintain a fully professional approach in all dealings with clients, the general public, and fellow members.

Other Management Consultants

A member will ensure that other management consultants carrying out work on behalf of the member are conversant with and abide by this Code of Professional Conduct.

⁴⁶¹ *International Council of Management Consulting Institutes, Code of Professional Conduct (www-dokumentti) <[http://www.icmci.org/About Us/conduct.htm](http://www.icmci.org/About%20Us/conduct.htm)> (Luettu 11.7.2006)*

Usein asiakassysteemit haluavat tehdä konsultin kanssa erityisen, tiedon käsittelyä koskevan salassapitosopimuksen, johon saatetaan liittää erityisiä ehtoja ja sanktioita. Tämä tarve kuvastaa jo sinänsä sitä, että luottamuksellisuutta ei pidetä itsestäänselvyytenä, kuten vahvempien professioiden, etenkin lääkärin, suhteen on asian laita. Virallinen sopimus asiasta (contract) selvittää asiaa ja helpottaa osapuolten harkintaa asian suhteen. Missään tapauksessa eksplisiittinen sopimuskaan ei ratkaise tyhjentävästi luottamuksellisuuteen liittyviä eettisiä kysymyksiä eikä poista mahdollisuutta asiassa myöhemmin ilmeneviin moraalisiin ongelmiin.

Sen lisäksi että luottamuksellisuus on liikkeenjohdon konsultoinnissa paitsi selkeästi eettisessä koodistossa mainittu normi ja vaatimus, se näyttää tärkeytensä ja vaikeutensa ansiosta viittaavan myös johonkin enempään. On ilmeistä, että *luottamuksen arvoisuutta* liikkeenjohdon konsultoinnin ammattiyhteisön kokemukseen perustuen on pidettävä *ammattillisena hyveenä*, koska siihen liittyvien vaatimusten asema on niin tärkeä eettisessä koodistossa (ks. vastaavia normeja, luku 5.2.2. kohta 3.0, ja luku 5.2.4.3.) On selvästikin kyse konsultointispesifistä hyvää edistävästä ominaisuudesta, koska monia ammattiin liittyviä tilanteita ei voida ratkaista yksiselitteisesti luottamuksellisuutta painottavaa eettistä normia noudattaen.

Käsitellessään stoalaisuutta koskevassa kohdassa Aristoteleen käsitystä luonnollisesta oikeudenmukaisuudesta MacIntyre toteaa: ”(--)) sellaisen yhteisön, joka ymmärtää elämänsä suuntautuvan kohti yhteisten tehtävien tuomaa yhteistä hyvää, on muotoiltava moraalinen elämänsä *sekä* hyveiden *että* lakia koskevien käsitysten avulla.”⁴⁶² Kun liikkeenjohdon konsultoinnin yhteydessä käsitellään asiakasta koskevan tiedon luottamuksellisuutta, nämä kaksi näyttävät yhtyvän. Asia nousee sekä asiakkaiden käyttäytymistä seuraamalla (tarve sopia luottamuksellisuudesta erikseen) että ammatillisia koodeja tarkastelemalla (konsulttien ammattiyhteisön kokemus) esiin niin voimakkaasti, että on katsottava yhteisön moraalilakia koskevien käsitysten (koodiin sisältyvät eettiset normit, sopimus pohjat ja -suositukset) lisäksi nostavan asian esiin myös hyveenä, henkilökohtaisena ominaisuutena, joka konstituoii hyvää edistäväää liikkeenjohdon konsultointia. Näyttää ilmeiseltä, että juuri *luottamuksen arvoisuus* hyveenä on myös tärkeä osa konsultin ammatineettistä apatiaa⁴⁶³.

Luottamuksellisuuden arvoisuuden hyve painottuu senkin vuoksi, että siinä on kyse sellaisen asian ammatillisesta säätelystä, joka kestää konsulttina toimivan henkilön koko eliniän. Jokin asiakkaasta tai asiakassysteemistä saatu luottamuksellinen tieto voi säilyä ajankohtaisena ja jonkun asiakassysteemiin kuuluvan merkityksen kannalta ”tulenarkana” vuosikymmeniä, joten sen luottamuksellisuuden vaaliminen on osa konsultin koko persoonaa. On

⁴⁶² MacIntyre 2004, 201, kursivointi MacIntyre

⁴⁶³ Ks. Luku 3.2. ja Airaksinen 1993a, 44

huomattava, että tämä aikaulottuvuus, menneisyyteen siirtyneiden konsultointiprosessien ja asiakassysteemien läsnäolo konsultointiposition systeemisessä kokonaisuudessa, on etiikan kannalta varsin relevantti.

5.2.1.2. Epärealistiset odotukset

”Jäsen (konsultti) pidättäytyy rohkaisemasta asiakasta epärealistisiin odotuksiin tai lupaamasta, että tietyistä liikkeenjohdon konsultaatiopalveluista saatava hyöty on varma.”

Tämä lupauksen muotoinen eettinen normi liittyy konsultin asiantuntemukseen ja kokemukseen, jonka perusteella hänen täytyy olla rehellinen asiakasta kohtaan. Konsultaatiotarpeen syntyyn liittyy aina asiakkaan kokema avun tarve, jonka myötä toiveet ja odotukset ulkopuoliseen apuun voivat olla mittavatkin. Myös asiakkaan kokemus konsultin käytöstä vaikuttaa odotuksiin. Mikäli konsultointipalveluita on käytetty aiemmin, ovat odotukset yleensä realistisemmat. Mutta vastuu epärealististen odotusten ilmaisemisesta asiakkaalle on konsultilla, mikäli hän tekee siihen viittaavia havaintoja asiakkaan käyttäytymisestä.

Konsulttien kokemat odotukset ovat usein kohtuuttomia. Asiakkaat saattavat sanoa ääneen, että ”säähän oot joulupukki” ja konsultti joutuu kieltämään: ”emmää ole joulupukki”. Konsultit itse kuvaavat kohtuuttomia odotuksia metaforilla ”joulupukki”, ”messias”, ”pelastaja” ja ”ihmeidentekijä”. Näihin sisältyy oletuksena, että asiakas kokee konsultin kykenevän tekemään mahdollottoman mahdolliseksi.⁴⁶⁴ Hyveiden tasolla tämä vaatimus painottaa *rehellisyyttä asiakasta kohtaan*, joka ei suoraan nouse liikkeenjohdon konsultoinnin *teloksesta*, vaan perustuu liikkeenjohdon konsulttien kokemukseen. Voidaan siis päätellä, että konsulttien kokemuksen mukaan houkutus epärehellisyyteen voi olla suuri tässä suhteessa. Rehellisyys konsultin hyveenä on myös Timo Ropen tärkeiden konsulttiominaisuuksien listassa ja vieläpä yksi tärkeimmiksi arvioiduista. Hänen mukaansa konsultin houkutus olla paljastamatta asiakkaalle tämän epämieluisaksi kokemia tosiseikkoja voi olla suuri.⁴⁶⁵ Eräs houkutus voi olla antaa yksinkertaisia vastauksia ja yksinkertaistaa kompleksisia tilanteita asiakkaan mieliksi.⁴⁶⁶

⁴⁶⁴ Kiiskilä, Rainio 1997, 34

⁴⁶⁵ Rope 2006, 167-168

⁴⁶⁶ Hyyppä 1999, 62

Rehellisyys asiakasta kohtaan on lähellä aiemmin mainittua *sopimususkollisuuden* hyvettä, mikä on kykyä huolehtia jatkuvasti sopimuksen yhdenmukaisuudesta todellisten konsultointiprosessin tavoitteiden ja toimintatapojen kanssa. Kuitenkin näyttää siltä, että myös rehellisyys asiakasta kohtaan on luettavissa konsultointispesifeihin hyveisiin ammattiyhteisön oman kokemuksen pohjalta.

Konsultin oman ammattikokemuksen merkitys tämän vaatimuksen täyttämässä on erittäin tärkeä. Kokemattomalle konsultille voi jopa käydä niin, että asiakkaan ilmaisemat kohtuuttomat odotukset ja luonnehdinnat konsultin toivotusta roolista imartelevat häntä. Tällöin on vaarana, että konsultaatioon liittyvä yhteistyösuhde ajautuu heti alussa vääriin urille.

5.2.1.3. Välityspalkkiot/taloudelliset intressit

”Jäsen (konsultti) ei ota vastaan asiakkaalle tehtävään suositukseen tai ehdotukseen liittyvää välityspalkkiota, korvausta tai muuta hyötyä kolmannelta osapuolelta asiakkaan siitä tietämättä ja siihen lupaa antamatta. Konsultti ei myöskään saa syyllistyä sisällyttämään mitään taloudellista intressiä niihin hyödykkeisiin tai palveluihin, jotka muodostavat osan sellaisia suosituksia.”

Tämä vaatimus liittyy konsultointitoimialan voimakkaaseen kaupallistumiseen ja konsulttipalveluiden tuotteistamiseen. Liikkeenjohdon konsultin riippumattomuus ja objektiivisuus kärsii, mikäli hänellä on konsultaatiosuhteeseen ja sen välittömiin vaatimuksiin nähden erillinen taloudellinen intressi myydä jotakin (tietokoneohjelmaa, konsultointikonseptia, kirjaa jne.) asiakkaalle. Tällainen tuote tai palvelu saattaa sinänsä olla asiakkaalle hyödyllinen, mutta tärkein asia tässä yhteydessä on, että itse konsultaatio häiriintyy tällaisen intressin mukanaolosta. On nähtävissä, että tämä eettinen normi voi koskea sekä asiantuntijakonsultointia, diagnostista konsultointia että tarjoumakonsultointia. Sen sijaan prosessikonsultoinnissa tämän normin tarkoittama moraaliongelma ei hevin nouse esiin, koska konsultatiivinen ote tuolloin ylipäätään pyrkii välttämään ohjeiden ja suositusten antamista. Ehkäpä mahdollisin esimerkki koskee kolmannen osapuolen kirjoittamaa kirjaa tai muuta oppiaineistoa, jonka myymistä konsultointiprosessien yhteydessä saatetaan yksittäiselle konsultille ehdottaa. Vaatimusta voidaan tulkita myös siten, ettei konsultaatiosta saa tulla myyntitapahtumaa ainakaan asiakkaalta siihen lupaa kysymättä. On myös puhtaasti ammatillinen kysymys, mitä konsultaatiolle tapahtuu, mikäli sen yhteydessä ryhdytään myymään erilaisia hyödykkeitä.

Tätä vaatimusta analysoitaessa on painotettava sitä, että sitä laajaa yrityksiä ja organisaatioita palvelevaa liiketoimintaa, jossa konsultaatiota toimitetaan sivutuotteena, myytävien tietokoneohjelmien ja niiden kanssa yhteydessä olevien

erilaisten tuotteistettujen kehityskonseptien (esim. erilaiset johtamisen mallit kuten monet Balanced Score Card tai Client Related Management -sovellukset) oheispalveluna, on moraalisesti arvioitava aina siitä käsin, kuinka hyvin asiakas on tietoinen oheistuotteen ja konsultoinnin välisestä suhteesta. Tällöin eettinen vaatimus on suhteutettava myös asiakkaan aitoon tarpeeseen ja sen tiedostamisen tasoon. Tällaisissa tilanteissa ”puhtaan” konsultoinnin erottaminen organisaatioita palvelevasta konsultointiliiketoiminnasta ei ole helppoa. Useinhan tilanne on se, että asiakas ostaa kehittämistarpeeseensa liittyvän ohjelmiston, ja kauppaan kuuluu ohjelmiston hankinnan jälkeinen sisäänajo ja käyttäjätuki. Tämä hoidetaan ohjelmiston myyneen tahon toimesta teknisenä ja/tai liikkeenjohdollisena konsultointina.

Ero kehittämisen työkaluihin sidoksissa olevan ja ”puhtaan” liikkeenjohdon konsultoinnin välillä nousee tässä yhteydessä esiin. Jo konsultoinnin markkinoinnissa ja konsultointisuhdetta aloitettaessa on asiakkaalle tehtävä tämän eettisen normin vaatimuksesta selväksi, millaisesta konsultoinnista on kyse. Eettisen normin sisällön tulkinnan kannalta asiakkaan riittävän varhaisella tietoisuudella on keskeinen asema. Konsultointi on asiakkaan kannalta erityisen haavoittuva toimiala, koska konsultointiprosessissa varsin varhain syntyy helposti luottamus konsultin arvostelukykyyn, voipa nopeasti syntyä tietynlainen riippuvuuskin. Mikäli konsultti ”paljastaa korttinsa” liian myöhään, kertomalla vaikkapa vasta kolmen konsultaation jälkeen että hän on todellisuudessa myymässä tiettyä kolmannen osapuolen edustamaa ohjelmistoa asiakkaalle, on kyse taloudelliset intressit kieltävän eettisen normin vastaisesta konsultoinnista. Asiakkaan on annettu ymmärtää asia väärin liian pitkään. Mikäli sen sijaan asetelma kolmanteen osapuoleen nähden on alusta asti läpinäkyvä ja intressien näkökulmasta ongelmaton, on normin tulkintakin suhteellisen yksiselitteinen. Jos asiakas haluaa tietoisesti ottaa vastaan konsultaatiota taholta, joka avoimesti myy jotakin, on tilanne selvä. Toisaalta voidaan tässä tilanteessa todeta, että on olemassa jonkinlainen raja milloin tällainen konsultaatio muuttuu konsultatiiviseksi myynniksi, eikä enää lainkaan ole kyse liikkeenjohdon konsultoinnista ammatillisen koodin määrittämässä mielessä.

On tärkeää myös ottaa huomioon se kehityskulku, josta on aiemmin ollut puhetta. Luvussa 2.1.1. viitattiin siihen, että esimerkiksi monet it-ohjelmistotalot, mainostoimistot ja tilintarkastustoimistot ovat kehittäneet liiketoimintaansa viime aikoina siihen suuntaan, että ne toimittavat myös päätoimialaansa suoraan sitoutumatonta liikkeenjohdon konsultointia. Tällainen integroidumpi ja laajempaan arvoketjuun sitoutuva konsultointi aiheuttaa tarpeen pohtia välityspalkkioita ja taloudellisia intressejä koskevaa vaatimusta tarkemmin.

On kysyttävä, aiheuttaako tuotteistetun kehitystoiminnan ja liikkeenjohdon konsultoinnin sisällyttäminen samaan yritykseen tai konserniin sellaisia haasteita yksittäisen konsultin moraaliin, että tilannetta on pidettävä eettiseltä kannalta ei-toivottavana. Näyttäisihän siltä, että esimerkiksi it-konsultointi on aina tavalla tai

toisella sidoksissa myytävään tai myytyyn ohjelmistoon. Ja vaikka samassa yrityksessä olisi ”yleistä” liikkeenjohdon konsultointia, olisi tuon konsultoinnin riippumattomuus ja objektiivisuus vaarassa yrityksen it-konsultointiin keskittyvän painotuksen vuoksi. On selvää, että myös pyyteettömyyden hyve vaarantuisi. Liikkeenjohdon konsultoinnissahan se tarkoittaa mm. sitä, että asiakkaalla on aina ensisijainen oikeus siihen, että konsultin taloudellinen intressi keskittyy ainoastaan käsillä olevan konsultaation asiakasta auttavaan läpiviemiseen sopimuksessa määritellyllä tavalla.⁴⁶⁷

Analysoitavana olevaa eettistä normia tulkittaessa onkin välttämätöntä ottaa huomioon myös se moraalialue koskeva vaatimus, joka nousee esiin luvussa 5.2.4.2. tarkasteltaessa FEACO:n eettisiä koodeja vuosilta 1999 ja 2004. Näissä koodeissa määrätään, että liikkeenjohdon konsultointia tekevän tahon, yksittäisen konsultin tai konsultointiyksikön tulee olla itsenäinen tähän toimintaan sitoutunut taloudellisesti ohjautuva yksikkö, joka ei saa olla riippuvainen yhdestä asiakkaasta eikä emo-organisaatiosta. Mikäli tällainen emo-organisaatio on toimialtaan tiettyjä työelämän kehitysinnovaatioita tarjoava, on tämä asetelma tehtävä erityisen selväksi asiakkaalle, jotta konsultoinnin hyveellisyyden ehdot täyttyvät. On huomattava siis, että konsultoinnin hyveellisyys edellyttää myös sitoutumattomuutta yhteen palvelujen tuottajaan. On myös selvää, että yleisen liikkeenjohdon konsultoinnin ollessa vain yrityksen yksi toimiala konsultti ei saa ottaa toisilta toimialoilta vastaan bonusta tai myyntipalkkiota tietynlaisen ohjeen antamisesta. Tällaista samaankin yritykseen kuuluvaa toista tahoa on tulkittavan normin näkökulmasta pidettävä kolmantena tahona.

Eettinen tarkennus 1

Edellä olevan normin tarkoittamassa tilanteessa kolmantena osapuolena on pidettävä myös sellaista konsultin kanssa samaan yritykseen tai yritysrhyppäeseen kuuluvaa osapuolta, jonka etuihin konsultin toiminta vaikuttaa.

Tämän eettisen normin toteutuminen tulee testatuksi esimerkiksi tilanteessa, jossa it-ohjelmistotaloon kuuluva liikkeenjohdon konsultti antaa asiakkaalle suosituksen, että se ei tarvitse tässä vaiheessa it-ohjelmistoihin liittyviä investointeja tai palveluja. Mikäli tällainen tilanne on mahdollinen ja virallisesti yhtiön johdossa hyväksytty, voidaan eettiseltä kannalta todeta liikkeenjohdon konsultin aseman riippumattomuuden katsoa olevan riittävä. Lisäksi vaaditaan, että järjestely kaikin puolin näyttää asiakkaalle luottamusta herättävältä ja riippumattomalta.

Mainitun normin tulkinnassa on myös tärkeää muistaa, että koko liikkeenjohdon konsultoinnin ammatti sai voimakasta nostetta 1930-luvun

⁴⁶⁷ Ks. luku 5.2.2. USA:n eettisen koodin kohta 1.0 ”Asiakkaan palveleminen”

Yhdysvalloissa nimenomaan sen vuoksi, että lainsäätäjät anti-trust -ideologiaan liittyen purki mahdollisuuden yhdistää konsultointiin muita yrityksille tarkoitettuja palveluja. Uusittu lainsäädäntö edellytti esimerkiksi tilintarkastuksen, kirjanpidon ja taloudellisen konsultoinnin erottamista eri organisaatioiden huoleksi.⁴⁶⁸

5.2.1.4. Toimeksiannot

”Jäsen (konsultti) ottaa vastaan vain sellaisen toimeksiannon, jonka suorittamiseen tarvittavat tiedot ja taidot hänellä on.”

Tämä vaatimus liittyy konsultin asiantuntemukseen. Vaatimuksen eri ulottuvuuksia analysoidaan myöhemmin tarkemmin luvun 5.2.2. kohdassa 6.0 ”Toimeksiannot – tehtävät” ja luvussa 5.2.4.4.

5.2.1.5. Ristiriitaiset toimeksiannot

”Jäsen (konsultti) välttää toimimasta samanaikaisesti keskenään mahdollisesti ristiriitaisissa tilanteissa informoimatta etukäteen, että näin aiotaan tehdä.”

Tämä eettinen vaatimus liittyy luottamuksellisuuteen, objektiivisuuteen, konsultin ja asiakkaan välisen luottamuksen ylläpitoon ja myös puhtaasti asioiden keskinäiseen järjestyksessä pitämiseen. Jos kaksi tai useampi eri toimeksiantoa ovat keskenään sellaisessa suhteessa, että konsultaatioon liittyvät erilaiset muut ammatilliset ja eettiset vaatimukset mahdollisesti vaarantuvat, on vaatimusta tulkittava siten, että konsultin ehdottomana moraalisenä velvollisuutena on ilmoittaa tilanteesta asiakkaille ja mahdollisille asiakkaille ennen kuin hän lähtee toimeksiantoihin ja ristiriitaiseen positioon. On helppo nähdä, että tämä vaatimus on ajankohtainen aina konsultoinnin aloittamisvaiheessa, ja sen diskurssirajapintana on tuolloin aina paitsi uusi potentiaalinen asiakas (tai entinen asiakas, jonka kanssa valmistellaan uutta toimeksiantoa) myös konsultin muut senhetkiset ja kaikki entiset asiakkaat. Herkintä tällaisille ristiriidoille on prosessikonsultointi ja tarjoumakonsultointi. On huomattava, että konsultointiprosessin edetessä voidaan konsultin näkökulmasta missä tahansa kohdassa joutua moraaliseen hyppäykseen, jossa paljastuu kahden keskenään ristiriitaisen toimeksiannon välinen suhde. Ristiriitaisien toimeksiantojen välttämistä koskeva vaatimus siis edellyttää tuolloin asian esille nostamista konsultin taholta molemmille (tai kaikille) asiakassysteemeille. Edellä moraalisen hyppäyksen yhteydessä käsitelty

⁴⁶⁸ McKenna 2006, 16-50

esimerkki 1 toimii esimerkkinä myös tilanteesta, jossa tämän eettisen normin soveltaminen tulee kyseeseen.

Tyypillistä on, että pää- tai sivutoimisen, ammattimaisen liikkeenjohdon konsultin konsultointipositiossa on jatkuvasti useampia toimeksiantoja ja asiakassysteemeitä. Ammattimaisessa ulkoisessa konsultoinnissa ei siis voida ajatella kutakin toimeksiantoa atomistisena, toisista erillään olevana monestakin syystä:

Ensinnäkin, varsin usein konsultaatioissa käsitellään suhteita kilpailijoihin, yhteistyökumppaneihin tai jopa saman organisaation tai työryhmän/tiimin muihin yksikköihin tai jäseniin. Koska konsultatiivinen työskentely on aina luottamuksellista asiakkaan auttamista omissa tavoitteissaan, voi konsultti ristiriitaisessa tilanteessa joutua auttamaan kahta keskenään kilpailevaa tahoja. Tämä on sillä tavoin arveluttava tilanne, että molempien asiakkaiden on hyväksyttävä asetelma ja oltava siitä tietoisia. Konsultin itsensä kannalta tilanne voi olla kaikkein hankalin, koska hän joutuu hyvin tarkkaan miettimään väliintulojaan, tarjoumiaan ja kaikkea sitä tietoa, jota hänen kauttaan välittyy. Tällainen tilanne on siis puhtaasti ammatillisestikin erittäin vaativa, koska tiedon käsittelyn ja erittelyn täytyy tapahtua tavallista huolellisemmin. Voidaan ymmärtää, ettei konsultoinnin objektiivisuutta tällaisessa tilanteessa ole helppoa ylläpitää. Myös avuliaisuuden, luottamuksen arvoisuuden ja riippumattomuuden hyveiden noudattaminen voi olla vaakalaudalla.

Toinen tärkeä seikka on, että konsultointi tapahtuu aina tiettyinä aikoina ja muodostaa prosessin, jossa yleensä analysoidaan yrityksen/organisaation toimintaympäristön muutoksia. Jos tuohon toimintaympäristöön kuuluu toinen konsultoitava taho liian läheisesti, syntyy vaara että konsultin tieto toisista toimijoista ja näiden toimintaympäristöön liittyvistä tulkinnoista ja johtopäätöksistä luo konsultille sellaista esiyymmärrystä, joka alkaa häiritä konsultoinnin objektiivisuutta ja riippumattomuutta.

Kolmas tekijä on, että liikkeenjohdon konsultoinnin kohteena on aina organisoitu asiakassysteemi, joka koostuu ihmisistä ja toimii sosiaalisena vuorovaikutusverkkona. Kaksi liian läheistä toimeksiantoa ja siis konsultaatiosuhdetta samassa konsultointipositiossa ovat keskenään yhteyksissä niiden ihmisten kautta, jotka asiakassysteemissä toimivat. Ja näiltä ihmisiltä ei voida odottaa ammattimaista konsultaatioissa kerääntyvän tiedon ja kokemuksen harkittua käsittelyä, vaikka siihen voidaan ihmisiä kyllä ohjata⁴⁶⁹. Konsultti ei myöskään voi millään tavalla seurata sitä informaation vaihtoa, jota konsultaatioihin osallistuvat ihmiset käyvät keskenään. Mikäli kaksi toimeksiantoa on keskenään ristiriidassa, voivat molemmat konsultaatiot

⁴⁶⁹ Esimerkiksi ryhmätönohjauksessa kehoitetaan yleensä osallistujia pitämään ulkopuolisilta salassa ne asiat ja keskustelut, joita ryhmässä käydään läpi.

vaarantua ilman että konsultti edes ymmärtää miksi. Konsultointiposition liiallinen tiiviys vaarantaa konsultin ulkopuolisuutta, hänestä saattaa tulla tahtomattaankin osallinen liian moniin diskursseihin.

Neljäs vaikuttava seikka on konsultin oma oppiminen ja hänen haltuunsa kerääntyvän tiedon käyttö. Kukin toimeksianto vaikuttaa aina jollakin tavoin konsultin omaan toimintaan muuttaen sitä. Sen vuoksi kaikilla yhden konsultin toteuttamilla toimeksiannoilla on yhteisenä tekijänä hän itse. Hän on oman konsultointipositionsa subjekti, jonka tehtävänä on tulkita tätä systeemistä kokonaisuutta ja sen merkityksiä siten, että hän kykenee takaamaan kunkin siihen kuuluvan asiakassysteemin edut. Konsultin henkilöön liittyviä ristiriitaisiin toimeksiantoihin liittyviä riskejä on mahdollista kouluttautumisella ja ammattitaidon kehittämisellä jatkuvasti vähentää, mutta on aina olemassa tietty raja, jossa konsultin kautta virtaava tieto ja hänen menetelmälliset ratkaisunsa eivät perustu hänen tiukkaan ammatilliseen harkintaansa, vaan saavat vaikutteita toisista toimeksiannoista. Mikäli toinen toimeksianto siis on asiakkaan edun kannalta arveluttava, on siitä useimmiten moraalisiin perustein hyvä kieltäytyä. Tärkeää on, että konsultti tässä yhteydessä kykenee arvioimaan oman ammattitaitonsa ja tekee moraalisen ratkaisunsa sen pohjalta.

Viides asia on, että kukin toimeksianto konsultaatioprosessin myötä muuttuu ja kehittyy. Alun perin täysin toisesta asiakkaasta itsenäiseksi arvioitu hanke voi muuttua sellaiseksi, jossa tuo toinen asiakas onkin osallisena. Tällöin on kyse moraalista hyppäyksestä. Alun perin vallinnut asiakassysteemien erillisuus muuttuu niiden keskinäiseksi sidonnaisuudeksi, joka saattaa kehittyä ristiriitaisuudeksi. Konsultti kantaa ammatillisen ja eettisen vastuun siitä, että tuo ristiriitaisuus tiedostetaan molemmin puolin ja haetaan siihen ratkaisu. Usein oikea ratkaisu on, että konsultti irrottautuu jommastakummasta yhteistyösuhteesta. Huomataan, että jälleen tarvitaan pyyteettömyyden hyvettä. Liian ahne toimeksiantojen ottaminen saattaa tuoda eteen vakavia moraalisia ongelmia myöhemmin. Ainakin voidaan eettisen koodin vaatimusta tulkiten eettisiin perustein vaatia, että konsultti tuo esimerkin 1 tavoin moraalisen hyppäyksen yhteydessä moraaliset havaintonsa esiin antaen asiakkaan päättää voidaanko konsultaatiota jatkaa ja kenen kanssa.

On vakavasti pohdittava, onko kohdan 5.2.1.4. eettinen vaatimus riittävän velvoittava. Se näyttäisi langettavan vastuuta (mahdollisesti) ristiriitaisen tilanteiden tunnistamisesta asiakkaille. Voidaan epäillä, onko ainakaan konsultointiin tottumattomilla asiakkailla tähän valmiuksia. Konsultointipositio kokonaisuutena on vain konsultin tiedossa, joten hän kykenee parhaiten tunnistamaan siihen sisältyvät mahdolliset ristiriitaisuudet. Hänellä on myös ammatillinen kokemus siitä, mitä kaikkea konsultointiprosesseissa voi nousta esiin. Nämä näkökohdat antavat aihetta eettiselle tarkennukselle.

Eettinen tarkennus 2

Konsultti välttää ryhtymästä sellaiseen konsultointisuhteeseen, joka hänen näkökulmastaan ja hänen kokemuksensa perusteella on jo etukäteen suurella todennäköisyydellä ristiriidassa meneillään olevan konsultointisuhteen kanssa. Mikäli konsultointisuhteen jo alettua ilmenee ristiriitaisuutta, konsultti ottaa oma-aloitteisesti asian esiin asiakkaiden kanssa.

Tällaisella normatiivisella lisäyksellä vaatimus ”Ristiriitaiset toimeksiannot” on eettisesti vaativampi korostaen konsultin velvollisuutta tulkita konsultointipositiotaan etenkin aina uuden konsultointisuhteen alkaessa. Mikäli tällaista vaatimusta noudatetaan, kyetään välttämään monia sellaisia moraalisia ongelmatilanteita, jotka johtuvat konsultointiposition liiallisesta tiiviystä. Tiiviyttä indikoi se, että konsultointipositioon kuuluvat asiakassysteemit ja konsultointiprosessit ovat keskenään tiiviissä vuorovaikutuksessa.

5.2.1.6. Neuvottelu asiakkaan kanssa

”Jäsen (konsultti) varmistaa sen, että ennen minkä tahansa toimeksiannon vastaanottamista vallitsee molemminpuolinen ymmärrys työn tavoitteista, laajuudesta, työsuunnitelmasta ja palkkiojärjestelyistä, ja että mikä tahansa henkilökohtainen, taloudellinen tai muu intressi joka mahdollisesti vaikuttaa työn suorittamiseen, on tuotu julki.”

Tämä vaatimus sisältää kaksi erillistä vaatimusta. Ensinnäkin on konsultin vastuulla varmistaa, että ennen toimeksiannon ryhtymistä ja sen hyväksymistä on tärkeimmistä työn laajuutta, tekotapaa ja palkkioperusteita koskevista asioista sovittu. Tämä eettinen vaatimus menee vielä pitemmälle edellyttäen, että näistä asioista on yhteisymmärrys, mikä tarkoittaa huolellisempaa suunnittelua kuin vain sopimusneuvotteluja. Koska asiakkaalta ei voida edellyttää konsultointiprosessin tuntemusta, on juuri konsultin moraalinen vastuu siinä, että hän valistaa asiakasta erilaisista riskeistä ja mahdollisuuksista, ja ettei konsultti ilman muuta hyväksy asiakkaan ajatusta konsultoinnin tavoitteista ja sisällöstä. Asiakkaan konsultointiin kohdistuva odotus voi olla naiivi, epärealistinen, kyyninen, juonitteleva tai muulla tavoin sellainen, ettei konsultti voi sitä moraalisiin perusteisiin hyväksyä.

Esimerkki 3

Asiakasorganisaation johtaja pyysi konsultin palaveriin tämän tehtyä monia diagnostisia selvityksiä organisaation eri osien tilasta aiemman toimeksiannon yhteydessä. Toimeksiannon oli alun perin sisällynyt yhteenveto eri selvityksistä,

jota vielä ei ollut laadittu. Konsultti oli myös mainittua toimeksiantoa aiemmin toiminut organisaatiossa erilaisissa konsultatiivisissa tehtävissä. Johtaja keskusteli konsultin kanssa, ja yhdessä arvioitiin organisaation tilaa. Keskustelun aikana vallitsi yhteisymmärrys tietyistä asioista asiakkaan ja konsultin kesken. Keskustelun aikana asiakas antoi selvin sanoin, mutta kylläkin epäsuorasti ymmärtää, että hän olisi ottamassa tiettyihin muutosta edellyttäviin asioihin vakavasti kantaa lähitulevaisuudessa. Hän pyysi konsulttia laatimaan alun perin sopimukseen kuuluvan konsultointiraportin sellaiseksi, että siinä kiinnitettäisiin huomiota juuri niihin seikkoihin, joita johtaja piti tärkeänä ja joista vallitsi yksimielisyys palaverin aikana.

Esimerkissä on kyse tilanteesta, jossa asiakassysteemin johto yrittää (ehkä tahtomattaan ja tietämättään) manipuloida alkuperäiseen toimeksiantoon sisältyvän raportin sisältöä jälkikäteen. Konsultointiprosessi on jo pitkällä, mutta sen seuraava vaihe tulee olemaan raportointi. Tässä tapauksessa konsultin moraalinen kannalta on tärkeää palata alkuperäiseen sopimukseen ja sen hetkiseen tilanteeseen muistuttaen samalla mieliin, mitä raportoinnista on todellakin sovittu. Kohdan 5.2.1.6. eettistä vaatimusta tulkiten on ilmeistä, että kyseisessä tilanteessa konsultin tulee laatia raportti sen toimeksiannon mukaisesti, joka hänellä on ollut hankkeeseen ryhtyessään. Jos hän ryhtyy prosessin tässä vaiheessa muuttamaan raportin sisältöä johdon uuteen tilanteeseen liittyvien toiveiden mukaisesti, hän toimii neuvotteluelvoitetta vastaan. Eettinen normi näyttää näet antavan ensisijan sille, että neuvotteluelvoite tarkoittaa juuri valmisteltavia neuvotteluja sen varmistamiseksi, että konsultointiin ryhdyttäessä vallitsee riittävä yhteisymmärrys. Tämä tulkinta vahvistaisi sellaista näkemystä, ettei neuvotteluelvoite asiakkaan kanssa saa tarkoittaa sitä, että konsultoinnin tavoitetta, toimintatapoja tai intentiota voidaan kesken konsultoinnin muuttaa selvästi erilaiseksi kuin josta on sovittu ilman, että siitä tiedotetaan laajasti koko asiakassysteemille ja konsultaatioiden osapuolille. Tapauksessa on kyse myös siitä, että toimeksiantajan edustaja pyrkii, ehkä huomaamattaan, vaikuttamaan konsultin johtopäätöksiin ja siten vaarantamaan konsultin riippumattomuutta. Mikäli konsultti suostuu tällaiseen, hän toimii vastoin tuota hyvettä.⁴⁷⁰

Tarkkaan analysoiden esimerkissä 3 on kyse uudesta toimeksiannosta suhteessa edelliseen laajaan toimeksiantoon, johon sisältyy raportti. Raportin muuttaminen uuden tarpeen mukaiseksi merkitsisi uutta toimeksiantoa, josta on tehtävä erillinen sopimus ainakin agreement -tasolla ja josta samaisen eettisen vaatimuksen mukaisesti tulisi vallita yhteisymmärrys asiakkaan ja konsultin kesken. Esimerkissä 3 konsultin on arvioitava, onko raportin muuttaminen uuden

⁴⁷⁰ Ks. IMC – USA:n eettiseen koodiin vuodelta 2002 liitettyä esimerkkitapausta, jota analysoidaan luvussa 5.2.2. kohdassa 8.0 Toimeksiannot – ehdotus vetäytymisestä; Ks. myös *Interpreting the Code of Ethics and Professional Conduct. IMC-USA 2004 (www-dokumentti)*, kohta 8.2.

tarpeen mukaiseksi moraalisesti huonompi ratkaisu kuin raportin laatiminen riippumatta johdon uudesta toiveesta. Kyseessä on paitsi neuvottelussa aikaansaadun yhteisymmärryksen noudattamisesta loppuun asti, myös sopimususkollisuuden hyveen mukainen käyttäytyminen.

Esimerkki 3 kertoo liikkeenjohdon konsultointiin liittyvästä vaikeudesta erottaa yksi konsultointiprosessi toisesta. Siirtymät toimeksiannosta toiseen voivat tapahtua huomaamatta saattaen aiheuttaa konsultointipositioon moraalisesti ongelmallisia suhteita. Sen vuoksi kyky hahmottaa konsultointiprosessi, sen alkaminen, eri vaiheet ja loppuminen, on sinänsä jo yksi tärkeä konsultin ammattitaitoon liittyvä valmius.⁴⁷¹

Neuvottelua asiakkaan kanssa koskevan eettisen vaatimuksen mukaan siis konsultointiin ei tule ryhtyä, jos siitä ilmeisesti ei ole asiakkaalle hyötyä, tai jos se asiakassysteemin kokonaisuuden etu tai konsultin konsultointipositio huomioiden on muusta syystä arveluttava, tai jos ei synny riittävää yksimielisyyttä siitä, mihin ollaan pyrkimässä. Professionaalista valtaa kuvastaa se, että konsultti on henkilö, joka kokemuksensa pohjalta kykenee arvioimaan asiakasta paremmin sen, mitä hyötyä konsultaatiosta on odotettavissa. Erityisen tärkeää eettiseltä kannalta on tämän vuoksi se, että konsultaation valmistelu ei etene kaupankäynnin tavoin (pyrkimyksenä päästä konsultin kannalta kannattavaan sopimukseen), vaan konsultoiden, selvittäen asiakkaan todellisia tarpeita ja odotuksia. Nämä tarpeet ja odotukset voivat etenkin tarjoumakonsultoinnissa olla sellaisia, joita konsultti ei ehkä voi moraalisiin perusteisiin hyväksyä. Tästä on kyse esimerkissä 3.

On muistettava, että jo konsultaation valmistelu, asiakkaaseen tutustuminen ja tarjouksen laatiminen on asiakkaan kannalta usein katsottava hyödylliseksi konsultaatioksi täysin riippumatta siitä, alkaako varsinainen konsultaatioprosessi kyseisen osapuolten kesken. Neuvottelu asiakkaan kanssa vaatimusta onkin ilmeisesti tulkittava siten, että varsinainen konsultaatio voi alkaa vasta tuon valmistelemaan vaiheen jälkeen, sitten kun yhteisymmärrys uuden yhteistyön ja toimeksiannon eri elementeistä on saavutettu. Tässä mielessä esimerkin 3 palaveri on ymmärrettävä pikemminkin uuden konsultaation valmisteluksi kuin meneillään olevaan konsultointiprosessiin kuuluvaksi konsultaatioksi. Esimerkissä tulee esiin konsultointipositio moraalinen merkitys: meneillään olevien konsultointiprosessien turvaaminen sopimuksen mukaisesti on aina ensisijaista uusien konsultointiprosessien haasteisiin nähden. Tämä ajallinen riippuvuus on eettisesti niin tärkeä, että siitä on tarpeen lausua normatiivisesti, vahvistaen ja tarkentaen vaatimusta ”Neuvottelu asiakkaan kanssa”.

⁴⁷¹ *Konsultointiprosessin rakenteesta ks. luku 2.3.; Vrt. Vartiainen 2004, 20-22.*

Eettinen tarkennus 3

Meneillään olevien konsultointiprosessien häiriötön toteutuminen sopimuksen mukaisesti on ensisijaisessa asemassa suhteessa uusien asiakkaiden ilmaisemiin tarpeisiin sekä ehdotettaviin uusiin konsultointiprosesseihin ja toimeksiantoihin nähden.

Kohdan 5.2.1.6. eettinen periaate ”neuvottelu asiakkaan kanssa” sisältää myös toisen eettisen vaatimuksen. Sen sisältö on, että mikä tahansa ajateltavissa oleva intressi, jolla tulee mahdollisesti olemaan vaikutusta konsultaatioprosessin aikana, tulee konsultin toimesta tuoda julki asiakkaalle ennen kuin toimeksianto hyväksytään. Tässä tulevat kysymykseen monenlaiset intressit. Henkilökohtaiset intressit voivat liittyä konsultin perheeseen, ystäviin, tuttavapiiriin, henkilökohtaiseen tunne-elämään, harrastuksiin ja mieltymyksiin jne. Mikäli esimerkiksi konsultti tutustuttuaan asiakassysteemiin havaitsee, että hänen häiriökäyttäytyvän lapsensa opettaja on konsultoitavana, tästä tulee ilmoittaa. Nykyaikana ns. uusperheisiin ja läpikäytyihin avioeroihin liittyy sellaisia henkilökohtaisia asioita, joiden vaikutus konsultaatioon voi olla häiritsevä. Taloudellisia intressejä ovat puolestaan kaikki sellaiset taloudelliset riippuvuussuhteet ja asiat, jotka saattavat konsultaation aikana vaarantaa sen häiriöttömyyttä. Tällainen on hyvin selkeästi esimerkiksi konsultin ja asiakassysteemiin kuuluvan henkilön keskinäinen velkasuhde tai keskeneräinen taloudellinen selvittely, esimerkiksi perinnönjako.

Eettisesti tärkeää tässä vaatimuksessa on, että konsultti on herkkä havaitsemaan etukäteen sellaisia asioita, jotka mahdollisesti tulevat vaikuttamaan konsultaatioon. Näiden asioiden ei siis välttämättä tarvitse olla sellaisia, jotka jo ovat osoittautuneet ongelmallisiksi. Olennaista on, että konsultti moraalisisuhteissaan havaitsee jonkin asian mahdollisesti häiritsevät tulevaa konsultointisuhdetta ja että hän ilmoittaa siitä etukäteen. Tällöin asiakas voi harkita kyseisen seikan merkitystä. Joka tapauksessa tällainen etukäteinen avoimuus luo konsultointisuhteeseen sellaisen ilmapiirin, jossa myöhemmin mahdollisesti vastaan tulevat moraaliset hyppäykset voidaan tunnistaa ja ne voidaan heti ilmaista päästen eettiseen keskusteluun asiasta. Liikkeenjohdon konsultoinnin onnistuminen edellyttää luottamusta, jota moraalitietoinen konsultti vahvistaa omalla herkkyydellään.

5.2.1.7. Rekrytointi

”Jäsen (konsultti) pidättäytyy tarjoamasta asiakkaan henkilöstöön kuuluvalla toista työsuhdetta ilman että keskustelea asiasta etukäteen asiakkaan kanssa.”

Tämä vaatimus liittyy siihen, että liikkeenjohdon konsulteilla on aina suhteita muihin työnantajiin ja he tietävät muiden asiakassuhteidensa perusteella erilaisia henkilöstötarpeita muualla työmaailmassa. Vaatimus kieltää suoraan konsulttia myös ryhtymästä rekrytoimaan väkeä omaan yritykseensä asiakassysteemistä.

Kun konsultti tapaa konsultointiprosessin yhteydessä asiakassysteemin henkilöstöä, saattaa näille tulla mieleen kysyä konsultin kautta vaihtoehtoisia työpaikkoja. Tällöin konsultilta edellytetään sen mukaan asiakkaan kanssa keskustelua. Tämän vaatimuksen on tulkittava tarkoittavan ainakin välittömän asiakastahon johtavaa henkilöä, ehkäpä myös maksavaa asiakasta. Vaatimus näyttää korostavan konsultoinnissa pitäytymistä siihen toimeksiantoon joka asiakkaan tilaamana on menossa. Mikäli asiakassysteemistä nousee konsultointiprosessin aikana yksittäisiä muita intressejä, niiden huomioimisesta on otettava keskusteluyhteys asiakkaaseen. Tämä vaatimus on tulkinnallisesti sisällytettävissä sellaisenaan jo sekä luottamuksellisuusvaatimukseen (5.2.1.1.) että neuvotteluvaatimukseen (5.2.1.6.). Se on kuitenkin tässä koodissa nostettu omaksi erilliseksi vaatimukseksi. Mitä ilmeisimmin tämä kertoo siitä, että kyseisessä asiassa on konsulttiyhteisön kokemuspöirissä kohdattu runsaasti eettisesti arveluttavaa konsulttikäyttäytymistä.

Institute of Management Consultants - USA:n eettisen koodin vaatimus 5.0 (luku 5.2.2.) on sisällöltään lähes identtinen tämän vaatimuksen kanssa. Sitä tarkentava alakohta 5.4. kuitenkin poikkeaa edellä sanotusta tulkinnasta. Siellä nimittäin annetaan konsultille lupa antaa kolmannen tahon käyttöön referenssitietoa sellaisesta asiakassysteemiin kuuluvasta henkilöstä, joka itse on tässä tarkoituksessa oma-aloitteisesti lähestynyt konsulttia. Konsultti ei saa kuitenkaan ilmaista halukkuuttaan etukäteen tällaisen viestin viemiseen. Näyttää siltä, että tässä kohdoin ainakin Yhdysvalloissa annetaan painoa liikkeenjohdon konsultin julkiselle roolille työelämän kehittäjänä yli yksittäisen asiakassysteemin etujen. Mikäli näin on, kyse on merkittävästä ammatineettisestä linjauksesta. Toinen mahdollisuus tulkita kyseistä alakohtaa on, että Yhdysvalloissa uraliikkuvuutta organisaatiosta toiseen pidetään sellaisena arvona ja myös henkilökohtaisena oikeutena, että konsultin vastuuta myös yksittäiseen työntekijään halutaan tässä yhteydessä nostaa esiin.

5.2.1.8. Lähestymistapa

”Jäsen (konsultti) noudattaa kaikessa toiminnassaan täysin ammattimaista lähestymistapaa asiakkaisiin, suureen yleisöön ja toisiin (konsulttiyhteisön) jäseniin.”

Tämä on varsin yleinen ammatineettinen vaatimus. Siinä vahvistetaan liikkeenjohdon konsultin ammatillisia hyveitä, kuten objektiivisuutta, riippumattomuutta ja konsultin identiteettiä. Ytimeltään normi painottaa sitä, että liikkeenjohdon konsultointi on koodin laatijoiden mielestä kiistattomasti professio, jonka seikan eettinen velvoittavuus vaatimukseen sisältyy. Institute of Management Consultants – USA:n eettisen koodin vaatimus 12.0 (luku 5.2.2.) on sisällöltään lähellä tätä vaatimusta. Koska siihen sisältyy tarkentavia alakohtia, tätä vaatimusta tarkastellaan tarkemmin mainitussa kohdassa.

5.2.1.9. Toiset liikkeenjohdon konsultit

”Jäsen (konsultti) varmistaa, että ne toiset liikkeenjohdon konsultit, jotka suorittavat työtä jäsenen (asianomaisen konsultin) nimissä, tuntevat tämän ammatillisen koodin ja pitävät siitä kiinni.”

Tämä vaatimus koskee konsultin vastuuta hänen rekrytoimiensa muiden konsulttien toiminnan ammatineettisyydestä. Vaatimuksen mukaan konsultointiprosessiin ei tule ottaa kouluttamattomia ja kokemattomia henkilöitä, jotka eivät tunne konsultin asemaa ja vastuuta. Vaatimus koskee sekä konsulttiyhtiöitä että konsulttiverkostoja, joissa tiettyä toimeksiantoa toteuttaa useampi henkilö. Liikkeenjohdon konsultointi on tyypillisesti varsin henkilökohtaista palvelua, joten asiakkaalla on useinkin selvä mielipide siitä keitä hän/se haluaa konsultikseen. Sen vuoksi toisten konsulttien ottaminen mukaan toimeksiantoon edellyttää aina edellä mainitun neuvotteluvaatimuksen mukaisesti sitä, että asiakas hyväksyy toiset konsultit. Kysymys siitä, kuka tekee mitään konsultaatioprosessissa, on keskeinen osa työsuunnitelmaa, ja siitä on myös lausuttava konsultointisopimuksessa.

Kohdan 5.2.1.9. vaatimusta ei voida pitää varsinaisesti eettisenä, vaan se on luonteeltaan tekninen ammattisääntö, vaikkakin sen tehtävänä on varmistaa toisten ihmisten perehtyneisyys ammatinetiikkaan. Vaatimusta on pidettävä tietynlaisena laadunvarmistuksena, jotta asiakkaan ei tarvitse huolehtia kyseisestä asiasta

5.2.2. *Institute of Management Consultants - USA:n eettinen koodi selityksineen vuodelta 2002*

ICMCI:n sivustolta löytyvä ja liitteessä 1 oleva Yhdysvaltain liikkeenjohdon konsulttien instituutin vahvistama liikkeenjohdon konsulttien ammatillis-eettinen koodi⁴⁷² on kansainvälisen konsulttien instituuttien järjestön ”hyvä käytäntö” ja sellaisenaan esitelty siis esimerkillisenä ammatillis-eettisenä koodina. Auktoriteetiltaan se sitoo vuonna 2005 uusittuna versiona (ks. luku 5.2.3.) suoraan luonnollisesti vain Yhdysvaltain instituutin jäseniä, mutta sen merkitys käsillä olevan tutkimuksen kannalta on suuri juuri siksi, että se esitellään arvovaltaisella sivustolla kokoelmana, joka laajasti ja suhteellisen yksityiskohtaisesti kuvailee liikkeenjohdon konsultoinnin eettisiä kysymyksiä. Sen kautta päästään myös pureutumaan keskeisten eettisten normien sisältöön, koska vuoden 2002 koodi sisältää sen eri kohtiin liittyviä selityksiä ja tulkintoja. Jatkossa tulkitaan koodia kohta kohdalta. Aina kun viitataan koodin yksittäisessä kohdassa olevan eettisen vaatimuksen alakohtaan, viitataan liitteessä 1 olevaan englanninkieliseen alkuperäiseen tekstiin. Vuonna 2004 on koodin selityksiin lisätty sen kohtia selventäviä esimerkkitaupauksia.⁴⁷³

Luvussa 5.2.3. lyhyesti analysoitava Institute of Management Consultants – USA:n (IMC – USA) vuonna 2005 vahvistettu koodi on tiiviimpi eikä siihen ole liitetty selityksiä sisältäviä alakohtia.⁴⁷⁴ Se on tiiviimpi ja sisällöltään vain joiltakin osin erilainen kuin seuraavassa analysoitava, vuonna 2002 vahvistettu koodi.

1.0 Asiakkaat – asiakkaiden palveleminen

”Jäsenet (konsultit) vakuuttavat palvelevansa asiakkaitaan rehellisesti, pätevyyteen perustuen ja objektiivisesti, käyttäen ammatillista lähestymistapaa kaikissa tilanteissa ja asettaen asiakkaan edun kaikkien muiden tahojen edun yläpuolelle.”

⁴⁷² *International Council of Management Consulting Institutes ,
IMC - USA Code of Ethics 2002 with Interpretations (www-dokumentti)
Koodi selityksineen alkuperäisessä muodossa on liitteenä 1.*

⁴⁷³ *Tapaukset löytyvät dokumentista “ Interpreting the Code of Ethics and Professional Conduct” IMC-USA 2004
osoitteesta:http://www.imcusa.org/ethics/ethics_training/understanding_the_code_of_ethics_and_professional_conduct/ (luettu 30.7.2007)*

⁴⁷⁴ *IMC - USA Code of Ethics 2005 (www-dokumentti)*

Tässä eettisessä normissa on monia aineksia. Siihen sisältyy mm. ICMCI:n koodin ammatillista lähestymistapaa ja tarvittavaa pätevyyttä koskevat kohdat sekä FEACO:n v. 1999 vahvistetun koodin vaatimus toimimisesta asiakkaan edun nimissä yli kaiken. Myös tässä koodissa on vaatimus tarvittavasta pätevyydestä. Vaatimus rehellisestä (integrity) kohtelusta on varsin laaja, mutta sitä tarkennetaan alakohdassa 1.7⁴⁷⁵. Siinä vaaditaan konsulttia edustamaan itseään totuudenmukaisesti (truthfully). Tämän vastaisina epäammattimaisina toimina mainitaan mm.

- mahdollisten asiakkaiden pettäminen antamalla väärää tietoa omasta pätevyydestä
- harhaanjohtava mainonta ja
- painostustaktiikka.

Koodi siis korostaa rehellisyyttä ja hyvää liiketapaa toimeksiantoja hankittaessa. Varsinaista konsulttispesifiä eettistä sisältöä on siinä, että asiakas yleensä on avun tarpeessa ja lähestyy ehkä satunnaisestikin tiettyä konsulttia. Juuri asiakkaan avuntarve ja joskus ehkä konkreettinen hätäkin luo konsultille eettisiä vaatimuksia etenkin sellaisessa tilanteessa, jossa konsultin työllistymistilanne ei ole hänen omien toiveittensa mukainen. Hänellä voi tulla houkutus valehdella omasta pätevyydestään tai antaa asiakkaan tietoisesti ymmärtää väärin jokin omaan kompetenssiinsa liittyvä seikka. Koska konsultti saa elantonsa toimeksiantoista, on paras järjestely tätä moraalista riskiä kohtaan se, että konsultilla on jatkuvasti riittävä taloudellinen pelivara sen takaamiseksi, ettei toimeksiantojen saamiseksi tarvitse ryhtyä epärehellisiin toimiin.

On helppo nähdä, että tällainen rehellisyysriski on suurin konsultointiprosessin aloittamisvaiheessa. Prosessin alettua voi tietysti jatkuvasti tulla eteen tilanteita, joissa eteen asettuva ongelma vaatii jotakin sellaista kompetenssia, jota konsultilla ei ole. Etenkin näin voi käydä, kun ollaan valitsemassa työskentelytapoja ja konsultointiasetelmaa. Konsultin eettinen velvoite näyttäisikin olevan koko konsultointiprosessin ajan säilyttää prosessi menetelmiltään ja lähestymistavaltaan sellaisena, että se säilyy hänen kompetenssialueellaan. Mutta etenkin siinä vaiheessa, jossa konsultointiprosessin loppuvaiheessa sitä ollaan pidentämässä tai aloittamassa uutta toimeksiantoa, tulee rehellisyysvaatimus kompetenssin suhteen varsin tärkeäksi.

Edellä luvussa 5.2.1.2. nousi esiin konsulttien ammattiyhteisön eettisissä koodeissa ilmaisema käsitys *rehellisyydestä asiakasta kohtaan* konsultin hyveenä. Kohta 1.0 mainitsee rehellisyyden eksplisiittisesti keskeisenä konsulttiin kohdistuvana vaatimuksena. Liikkeenjohdon konsultin asiakkaat ovat moniulotteisia ja kompetenssiltaan varsin epäyhtenäinen joukko arvioimaan

⁴⁷⁵ Normin pääkohtia selitetään koodissa alakohdilla, jotka on numeroitu pääkohdan mukaisesti. Pääkohtaa 1.0 selitetään alakohdissa 1.-1.7 jne.

konsultin toimintaa. Ilman hyveen kaltaista henkilökohtaista rehellisyyttä asiakasta kohtaan on vaikea nähdä, miten konsultti voisi kantaa moraalista vastuuta asiakassysteemin eri osista, sen johdosta ja työntekijöistä.

Eri konsultointimuodot näyttäisivät poikkeavan toisistaan vaadittavan kompetenssin suhteen siten, että asiantuntijakonsultoinnissa vaatimus on selkein, ja myös eettiset vaatimukset rehellisyyden suhteen tiukimmat. Myös diagnostisessa konsultoinnissa tehtävään diagnoosiin (esimerkiksi tehtävä tutkimus) liittyvä kompetenssi voidaan osoittaa melko selvästi. Sen sijaan prosessikonsultoinnissa ja tarjoumakonsultoinnissa pätevyyden osoittaminen yksiselitteisesti on vaikeampaa. Toisaalta nämä konsultointimuodot yleensä kehittyvät konsultointisuhteessa vähitellen, jolloin asiakkaalla on mahdollisuus käytännössä saada selville konsultin pätevyys matkan varrella.

IMC - USA:n koodin kohdan alaselitys 1.6 korostaa konsultoinnissa annettavien neuvojen objektiivisuutta ja riippumattomuutta. Konsultti ei saa antaa niiden vaarantua kenenkään asiakassysteemiin kuuluvan sisäisen tai ulkoisen yksittäisen henkilön tai ryhmän vaikutuksesta. Tässä kohdassa korostetaan myös ammattimaisen otteen tärkeyttä, ja etteivät henkilökohtaiset tunteet, riidat tai sidonnaisuudet saa vaikuttaa konsultin objektiivisuuteen.

Konsultointipositiossa saattaa tapahtua sellaisia kehityskulkuja, että konsultin aseman riippumattomuus joutuu vaakalaudalle. Etenkin sisäinen konsultointi on tällaiselle riskialtis. Emo-organisaation taholta voi olla houkuttelevaa ohjata sisäistä konsultointiyksikköä tavalla, joka vaarantaa yksikön riippumattomuuden. Pahimmassa tapauksessa konsultointiyksikön asema voi romuttua täysin, ja yksikkö tulee kykenemättömäksi jatkamaan konsultointia muuttuen luonteeltaan esimerkiksi liikkeenjohdon esikunnaksi. Näin käy vaikkapa silloin kun sisäiselle konsultointiyksikölle annetaan tehtäväksi arvioida organisaation yksiköitä (konsulttiyksikön asiakkaita) emo-organisaation johdolle tuloksellisuutta koskevissa asioissa. Tällaisista konsultointiyksikölle vieraista tehtävistä tulee osata kieltäytyä, muuten yksikön uskottavuus ja sitä kohtaan koettava luottamus organisaatiossa menetetään. Luvussa 5.2.4. analysoidaan lisää konsultointiyksikön riippumattomuuteen ja sen turvaamiseen liittyviä seikkoja, jotka liittyvät konsultin ulkoisen riippumattomuuden ja objektiivisuuden säilyttämiseen

Alakohdassa 1.6 puhutaan ennen kaikkea henkilökohtaisen riippumattomuuden ja objektiivisuuden vaalimisesta. Kohdassa mainitaan erikseen, että suhteessa konsultin kanssa toimivien yksittäisten henkilöiden ja ryhmien vaikutukseen se voi olla vaativaa. Konsultti toimii aina tilanteessa, jossa hän on riippuvainen sisäisestä yhteistyöstä asiakassysteemin jäsenten kanssa ja siten myös siitä tiedosta jota heidän kauttaan konsultille välittyy. Konsultin on aina lähdettävä siitä, että kunkin asiakassysteemin jäsenen kautta tuleva tieto on mahdollisesti epäluotettavaa tuon henkilön oman subjektiivisen näkökulman

vuoksi. Samalla se, mitä kukin ilmaisee konsultille, on aina sinänsä tosiasia. Jos siis henkilö A sanoo B:n olevan väärässä, konsultti ei voi luottaa siihen että A on oikeassa. Mutta se että A sanoo B:n olevan väärässä, on totta, mikäli se perustuu konsultin omaan havaintoon. Objektiivisuuden säilyttäminen monipolvisessa konsultointiprosessissa on puhtaasti ammatillisesti vaativaa juuri tästä syystä: on olemassa paljon informaatiota, jonka totuusarvo vaihtelee. Objektiivisuus voi siis vaarantua puhtaasti siksi, että konsultin ammattitaito ei riitä erittelemään ilmaistun informaation laatua. Kyseessä ei läheskään aina ole moraalinen ongelmatilanne, koska ristiriitaisen tiedon vastaanottaminen kuuluu ammatin tyypillisiin piirteisiin.

Eettisesti sen sijaan on tärkeää, ettei konsultti anna objektiivisuuden vaarantua ilmiselvästi hänen omaa *intentiotaan* vaarantavien seikkojen vuoksi. Tällaisia tekijöitä ovat tärkeimpinä taloudelliset edut ja niillä laskelmointi, mutta myös sellaiset seikat kuin esimerkiksi henkilökohtainen miellyttämisen halu, pelkuruus kertoa omaa käsitystä tai totuutta ääneen, minkä tahansa muunkin kuin taloudellisen oman edun tavoitteluun pyrkivä laskelmointi, omat henkilökohtaiset tunteet asiakassysteemissä toimivia ihmisiä kohtaan, sekä laiskuus tai laiminlyönnit riittävän informaation keräämisessä. Tämänkaltaisten tekijöiden säätelyssä on kyse ennen kaikkea moraalista. On selvää, että mikäli ammattitaito ei ole riittävä, konsultti joutuu suuremmalla todennäköisyydellä myös moraalin kannalta vaikeisiin tilanteisiin. Esimerkiksi tehdyn virheen tai väärinarvioinnin korjaaminen on konsultille objektiivisuuden säilyttämisen kannalta moraalisesti vaativampi tilanne kuin oikeaan osuneen toimenpiteen läpivieminen. Moraalista vaativuutta lisää nimenomaan se, että henkilökohtainen intentio joutuu tuolloin koetukselle: säilyttääkö objektiivisuus tunnustaen tosiasiat (epäonnistuin) vai pyrkiäkö säilyttämään oma nahka koskemattomana (epäonnistuin, mutta en myönnä)?

Myös alakohdassa 1.3 tarkennetaan kohtaa 1.0 objektiivisuuden suhteen. Siinä vaaditaan konsulttia huolehtimaan siitä, että ennen toimeksiantoa ei saa hyväksyä mitään sellaisia ehtoja, jotka saattavat vaikuttaa hänen objektiivisuuteensa. Erikseen mainitaan erilaiset konsultoinnin lyhyen aikavälin tuloksiin liittyvät ehdot, joiden toteuttaminen saattaa asiakkaan pitkän tähtäyksen edut vaaranalaisiksi. Tällaisia ehtoja ovat esimerkiksi järjestelyt, joissa konsultointipalkkio sidotaan tiettyihin (toivottuihin) tuloksiin.

Alakohdat 1.2, 1.4 ja 1.5 liittyvät erilaisten intressiristiriitojen välttämiseen. Alakohta 1.2 kieltää konsulttia mainostamasta mitään sellaisia palveluja, hyväksymästä mitään sellaisia sitoumuksia, tekemästä mitään sellaista työtä tai tarjoamasta mitään sellaista neuvoa asiakkaalle, joissa konsultti on todellinen tai mahdollinen edunsaaja samaan aikaan kun hänen asiakkaansa on todellinen tai mahdollinen edun menettäjä. Tämä varsin vaativa eettinen normi vetää tiukan rajan konsultin oman edun ja asiakkaan edun välille. Kaikessa konsultoinnissa on lähdettävä asiakkaan edun ajamisesta. Asiakkaan edun on oltava konsultinkin

etu. Intressiristiriita on olemassa silloin, kun konsultin edun mukainen toiminta nousee etusijalle ja ennen kaikkea silloin, kun asiakkaan etu samalla vaarantuu.

Millaisia ovat tällaiset tilanteet? Alakohta 1.2 mainitsee yhden esimerkin. Konsultti saattaa omista (esimerkiksi ammatilliseen kunnianhimoon liittyvistä) intresseistään käsin päätyä luomaan asiakkaan ongelmaan tarpeettoman monimutkaisen tahi teknillisesti tai opillisesti turhan kehittyneen ratkaisun. Usein tällainen konsultin mielestä arvokas kehitysinnovaatio voi olla myös sellainen, jota asiakas ei ole valmis tai kykenevä toimeenpanemaan.

Alakohdan 1.2. yhteyteen vuonna 2004 liitettyssä esimerkkitapauksessa konsultti päätyy asiakkaan edun nimissä suosittelemaan tälle selvästi halvempaa, vaikkakin teknisesti vähemmän kehittyntä järjestelmää.⁴⁷⁶

Liikkeenjohdon konsultoinnissa normin tarkoittama intressiristiriita voi nousta esiin kaikilla organisaatioiden toiminnan osa-alueilla, strategisessa johtamisessa, prosessien kehittämisessä, markkinoinnissa, laskennassa, johtajuudessa ja esimiestyössä, henkilöstövoimavarojen hallinnassa jne. Erityisen riskialtista liikkeenjohdon konsultointi on siksi, että kyseessä on ihmistieteellinen osaamisalue, jossa asioiden merkitykset muuttuvat diskursiivisesti. Konsultit näet itse kehittävätkin uusia konsepteja ennestään tutuille asioille ja oppivat niitä myös asiakasorganisaatioista. Roolinsa ja *teloksensa* mukaisesti heillä on pyrkimys parantaa liikkeenjohdon ja organisaatioiden toimintaa. Ei ole helppoa aina arvioida, milloin on kyse asiakkaan edun mukaisesta innovaatiosta ja milloin konsultin omasta intressistä kokeilla jotakin uutta. Alakohdan 1.2 mukaisesti eettisesti tärkeää on, ettei konsultin etu (esimerkiksi kiinnostus tai tarve myydä lisää konsultaatiota uuden innovaation myötä) vaaranna asiakkaan etua.

Normi liittyy myös tuotteistettuihin konsulttipalveluihin. Objektiivisuuden ja asiakkaan ensisijaisen edun vaatimuksen kanssa on selvästikin ristiriidassa se, että liikkeenjohdon konsultti käyttää konsultaatiosuhdetta ensisijaisesti oman tuotteistetun konsultointipalvelunsa myymiseen. Ensisijainen intressi ei tällöin ole asiakkaan vaan konsultin etu. Ristiriita ei kuitenkaan ole vakava, jos asiakas saa kiistatonta etua konsultin myymästä tuotteistetusta kehitysinnovaatiosta. Tässäkin tapauksessa on kuitenkin jo kyse moraali-ongelmasta, mutta siihen on yleensä löydettävissä ratkaisu kun asiakas oikeasti sitoutuu kehitysinnovaation läpiviemiseen ja päättää käyttää sitä hyödykseen toiminnassaan. Voidaan havaita, että konsultin intentiona voi samanaikaisesti olla sekä asiakkaan oikea auttaminen että oman konsultointituotteen myyminen. Nämä kaksi intressiä

⁴⁷⁶ *Interpreting the Code of Ethics and Professional Conduct IMC-USA 2004, kohta 1.2.*

täytyy osata yhdentää siten, että puheena oleva konsultoinnin eettinen vaatimus täyttyy.

Vaikeaa on yksiselitteisesti vetää rajaa siihen, milloin konsultin etu alkaa tällaisessa tapauksessa haitata asiakkaan etua. Voidaan ensinnäkin havaita, että ainakin sellaisessa tapauksessa jossa asiakkaan alkuperäinen avun tarve on huomattavasti pienempi kooltaan tai laajuudeltaan kuin konsultin konsultaation ohessa myymä konsultointituote, asiakkaan etu saattaa vaarantua. Asiakkaan alun perin pienen ongelman ratkaisemisesta muotoutuu suuri kehitysprojekti, jossa viedään läpi konsultin asiakkaalle myymä kehitysprosessi. Konsultaation hinta ja siihen panostettavat muut voimavarat saattavat tulla moninkertaisiksi asiakkaan alun perin ajattelemasta. Tätäkään ei voida yleistää kaikin puolin eettisesti arveluttavaksi, koska usein saattaa olla totta sekin, että asiakas ei itse näe todellisen ongelmansa laajuutta. Konsultin asiantuntemuksen kautta ongelma näkyy yhteydessä syihinsä. Ongelmien poistamisessa on usein kyse juuri niiden syiden eikä vain välittömästi koettujen oireiden korjaamisesta.

Esimerkki 4

Asiakkaan edustajana henkilöstöpäällikkö pyysi konsultilta luentoa ”hyvästä käytöksestä johtoryhmässä”. Etenkin johtaja oli kokenut, että johtoryhmässä ei ilmapiiri ollut sellainen kuin hän olisi toivonut. Konsultti teki tilannetta ja sen taustoja koskevia kysymyksiä puhelimitse. Näiden perusteella hän ehdotti saman tien laajempaa kehitysprosessia, jossa johtoryhmäläisiä pyydetään vastaamaan konsultille sähköpostitse aihepiiriä koskeviin kysymyksiin, ja sen jälkeen pidetään kehityspäivä, jossa asiaa käsitellään. Tarvittaessa pidetään vielä toinen kehityspäivä ja prosessia jatketaan. Ennakkoon sähköpostitse käydyn keskustelun ja ensimmäisen kehityspäivän yhteydessä löytyivät huonoon ilmapiiriin liittyvät rakenteelliset tekijät, joiden muuttamisesta pystyttiin päättämään jo saman päivän päätteeksi, eikä lisäpäiviä tarvittu. Ei tarvittu myöskään luentoa ”hyvästä käytöksestä”.

Inhimilliseen vuorovaikutukseen liittyvien ns. henkilökemiaongelmien yhteydessä asiakas näkee usein ongelmansa aluksi suppeammin kuin ulkopuolisen silmin asiaa katsova konsultti. Samoin tyypillistä on, että ongelmat näyttävät asiakkaan tietoisuudessa ja kokemuksessa liittyvän henkilöihin, ne ”henkilöityvät”. Ongelmien takaa löytyy kuitenkin usein jo konsultaatiota valmisteltaessa ja viimeistään konsultaation aikana organisaatorakenteeseen, työnjakoon, tavoitteiden selvyyteen, ihmisten osaamiseen, tiedon kulkuun tms. liittyviä tekijöitä, jotka edellyttävät asiakkaan välitöntä, koettua konsultoinnin tarvetta laajempaa ongelman käsittelyä. Esimerkin 4 kaltaisessa tilanteessa saattaa joltakin taholta katsottuna näyttää siltä, että konsultti yrittää myydä

enemmän kuin asiakas pyytää. Konsultoinnin asiantuntijapalveluluonne kuitenkin paljastuu tällaisissa tapauksissa, kun konsultti ammattitaitonsa pohjalta näkee ongelman oireiden syyt eri tavoin kuin asiakas.

Tärkeintä tämän seikan eettisessä arvioinnissa onkin kiinnittää huomio konsultin todellisen intention, sen konsultaatioprosessin aikaisen kehittymisen ja konsultointiareenoilla käytävissä diskursseissa kehittyvien merkityksien väliseen suhteeseen. Huomiota ei voi kiinnittää vain siihen mitä asiakas kokee tarvitsevansa ja mitä konsultti tarjoaa. Konsultin intentiona tulee olla kohdan 1.0 eettistä vaatimusta noudattaen seurata asiakkaan taholla asioille diskursiivisesti rakentuvia merkityksiä ja tukea niistä rakentuvia tavoitteita. Niiden markkinahenkinen tai manipulatiivinen ohjailu on mainitun kohdan asettaman normin mukaisesti eettisesti tuomittavaa.

Alakohta 1.4 kieltää ottamasta vastaan asiakassysteemin sisällä toimivan henkilön tai ryhmän (esimerkiksi yksittäiset esimiehet tai osastot) edun mukaista toimeksiantoa, mikäli tämä millä tahansa tavalla on vahingollinen koko organisaatiolle tai ei palvele sen etua. Samoilla kriteereillä 1.5 kieltää ottamasta vastaan kenenkään ulkopuolisen tahon (esimerkiksi tavarantoimittajien ja palvelujen toimittajat sekä muut sidosryhmät) edun mukaista toimeksiantoa. Asiakkaan etu on tärkein, ja asiakas tarkoittaa nimenomaan asiakasorganisaatiota ja/tai asiakassysteemiä kokonaisuutena.

Vuonna 2004 tämän koodin selityksiin alakohdan 1.5. yhteyteen lisätty esimerkkitapaus kertoo järjestelmätoimittajasta, joka koettaa neuvottelussa ohimennen vaikuttaa konsulttiin, jotta tämä suosittelisi konsultin asiakkaana olevalle ao. järjestelmien loppukäyttäjäasiakkaalle mainitun toimittajan järjestelmää. Järjestelmätoimittaja ”kyllä muistaisi”, mikäli konsultti tekisi toiveen mukaisesti. Perehdyttyään eri vaihtoehtoihin tämän keskustelun jälkeen konsultti huomasi, että kyseinen järjestelmä todennäköisesti olisikin juuri se, jota hän tulisi suosittelemaan loppukäyttäjälle. Välttääkseen sellaisen vaikutelman että järjestelmätoimittajan pyyntö olisi vaikuttanut asiaan, konsultti järjesti tapaamisen loppukäyttäjäasiakkaan ja järjestelmätoimittajan välillä, jossa järjestelmätoimittaja voisi suoraan esitellä järjestelmää loppukäyttäjälle ja konsultit olisivat paikalla vain ”vastaamassa kysymyksiin”.⁴⁷⁷

Tässä tapauksessa on ammatinetiikan kannalta tärkeää juuri se, että konsultti kantaa erityistä huolta siitä, ettei järjestelmätoimittaja tai loppukäyttäjää saa

⁴⁷⁷ Interpreting the Code of Ethics and Professional Conduct. IMC-USA 2004 (www-dokumentti), kohta 1.5.

asiasta sellaista kuvaa, että järjestelmätoimittajan toive vaikuttaa konsultin harkintaan. Konsultti ottaa siis pitkällä tähtäyksellä vastuuta toimintansa moraalisesta kestävydestä.

Jotta konsultti voi noudattaa eettistä vaatimusta 1.0, on kulloinkin konsultoinnin alussa ja sopimusta tehtäessä tarkkaan pohdittava, kuka on asiakas ja mikä asiakassysteemin kokonaisuus. On mahdollista, että konsultin kanssa toimeksiantoa valmisteleva esimies luo sellaista kuvaa, että hänen johtamansa yksikkö on kilpailuasetelmassa toisen yksikön kanssa, tai että yrityksen kokonaisuus edellyttää hänen johtamansa yksikön kehittämistä tietyllä, toisten yksikköjen kannalta arveluttavalla tavalla. Tällaisia toimeksiantoja saattaa tulla esimerkiksi henkilöstöasioissa. Tällöin konsultin täytyy tarkkaan ja taitavasti kysymyksin ohjata toimeksiantoa sellaiseen suuntaan, että kokonaisuuden kannalta rakentava ja myönteinen prosessi saadaan aikaan.

Alakohta 1.1. nostaa asiakkaan parhaan edun ajamisen konsultin tärkeimmäksi huolenaiheeksi kaikissa tehtävissä. Mikäli konsultti katsoo, että hän ei kykene asettamaan asiakkaan etua ensimmäiseksi, hänen on kieltäydyttävä tai vetäydyttävä toimeksiannosta. Näin on tehtävä myös silloin, kun konsultti katsoo asiakassysteemin edun vaarantuvan edellä mainitussa tilanteessa, jossa yksittäinen asiakassysteemin esimies tai tiimi välittömänä asiakkaana ehdottaa toimeksiantoa kokonaisuuden etua vastaan. Tällainen toimeksianto voi merkitä välillisten asiakkaiden, maksavan asiakkaan tai sidosryhmäasiakkaan kannalta arveluttavaa toimeksiantoa, ja sellaisesta on asiakkaiden palvelemista koskevan eettisen normin mukaisesti konsultin kieltäydyttävä.

Asiakkaan edun ajaminen liikkeenjohdollisissa ja organisaation toimivuuteen liittyvissä kysymyksissä nousee siis tämän koodin ensimmäisessä kohdassa keskeiseksi liikkeenjohdon konsultoinnin arvoksi, josta lähtien koko konsultaation onnistumista ja hyveellisyyttä on arvioitava. Alakohta 1.1. painottaa asiakkaan edun ajamisen eli eettisesti korkealaatuisen ammattityöskentelyn olevan ristiriidattomasti myös konsultin etu pitkällä tähtäyksellä. Näin on, mikäli konsulttina toimiva on omaksunut ohjenuorakseen ja henkilökohtaiseksi hyveekseen konsultin identiteetin osana elämäntarinaansa. Mikäli taas konsulttina toimiminen on vain välivaihe työelämässä tai sattumalta tai hädän edessä omaksuttu työrooli, voi houkutus ”kermankuorimiseen” hyvine taloudellisine korvauksineen olla liian suuri. Tällöin on myös vaara siihen, että konsultti osin ehkä taitamattomuuttaan, mutta aina osin myös eettisesti arveluttavalla tavalla ryhtyy konsultoimaan asiassa jonkun muun kuin asiakassysteemin kokonaisuuden edun nimissä.

2.0 Asiakkaat – asiakasodotukset

”Jäsenet (konsultit) vakuuttavat varmistavansa sen, että odotukset heidän palveluidensa tuloksia ja hyötyjä kohtaan ovat realistiset.”

Tämä vaatimus on lähes identtinen ICMCI:n koodin vastaavan vaatimuksen kanssa. Alakohdassa 2.1. varoitetaan lupaamasta sellaisia spesifioituja mitattavissa olevia tuloksia, jotka ovat konsultin vaikutusvallan ulkopuolella. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset prosentuaaliset kehitystulokset (esimerkiksi 20 %:n yleiskustannusten lasku, 5 % myynnin kasvu). Konsultti voi antaa yleisiä arvioita konsultoinnin kehitystuloksista, mutta eettisesti on tärkeätä tässä yhteydessä ilmoittaa asiakkaalle, että kehitystulokset ovat kiinni monista tekijöistä, joista jotkut eivät kenties kuulu lainkaan toimeksiannon piiriin.

Alakohta 2.2. on varsin konkreettinen ja vaativa. Siinä edellytetään, että konsultin arvioidessa asiakkaan konsultaatioon kohdistuvat odotukset liiallisiksi tai kohtuuttomiksi hänen tulee haastaa asiakas miettimään niitä tarkemmin. Konsultin tulee selittää asiakassysteemin osapuolille heidän vastuunsa ja vaadittavat muut toimenpiteet toivottujen tulosten saavuttamiseksi. Alakohdassa todetaan voimakkaaseen sävyyn, että konsultti syyllistyy petokseen tai harhautukseen pysytellessään hiljaa antaessaan asiakkaan odottaa sellaisia tuloksia, jotka eivät ole todennäköisiä ainakaan ilman voimakkaampaa sitoutumista ongelman ratkaisuun.

Konsultin on siis jo heti konsultaation alkuvaiheessa, ennen sopimuksen tekemistä, haastettava asiakas pohtimaan omaa sitoutumistaan ongelman ratkaisuun. On eettisesti arveluttavaa edetä konsultaation valmistelussa mikäli asiakas näyttää ylläpitävän epärealistisia odotuksia sitä kohtaan. Yhtä lailla arveluttavaa on edetä, mikäli on selviä merkkejä siitä, että asiakas ei ole panostamassa omia voimavarojaan konsultin mielestä riittävästi ongelman ratkaisuun.

Esimerkiksi käy usein toistuva tilanne, jossa asiakasorganisaation ylemmän johdon sitoutuminen konsultoitavan ongelman ratkaisuun on alkuvaiheessa epäselvää. Välittömän asiakkaan - esimerkiksi yrityksen sisäisen kehityksen yksikön - kanssa neuvotellessa voi olla puhetta siitä, ”ehtiikö” johto osallistua kehitystilaisuuksiin, jotka koskevat koko yrityksen kehittämistä. Tällaisessa tapauksessa konsultin on selvästi tuotava ilmi oma käsityksensä ylemmän johdon edustajien osallistumisen tarpeellisuudesta. Vaatimuksen 2.0 noudattamisen kannalta on tärkeää, että tällainen kannanotto on selvä ja eksplisiittisesti ilmaistu, sekä että taho jolle se on tarkoitettu saa sen oikeasti tietoonsa. Mikäli johto eli välillinen ja maksava asiakas ei sitten osallistuisikaan hankkeeseen, on konsultti ainakin tehnyt voitavansa eli vaatimuksen 2.0 mukaisesti varmistaneensa odotuksien realistisuuden. Moraalin kannalta on tällaisessa tilanteessa tarpeen vielä käydä eettinen episodi välittömän asiakkaan kanssa asettaen

kyseenalaiseksi kannattaako konsultaatioon ryhtyä tai enää jatkaa sitä. Mikäli välitön asiakas arvioi konsultoinnista saatavan riittävästi hyötyjä ilman ylemmän johdon osallistumistakin, on ainakin asiakkaan odotuksia riittävästi kuultu ja haastettu. Toimeksiantoa voidaan sen puolesta jatkaa. Mutta edelleen on vaatimusta 2.0 tulkittava nimenomaan konsultin moraalisen kannalta siten, että konsultin on itsenäisesti arvioitava konsultaatiosta saatavaa hyötyä suhteessa asiakkaan arvioon. Mikäli konsultti edelleen näkee, ettei toimeksiannosta ole riittävästi kokonaisuhyötyä asiakkaalle koska ylempi johto ei aio osallistua suunniteltuun hankkeeseen, on hänen vetäydyttävä toimeksiannosta tai jatkettava hankkeen suunnittelua toiseen suuntaan välittömän asiakkaan kanssa. Tässä vaiheessa voidaan vielä käynnistää keskustelu konsultointimenetelmistä ja niiden edellyttämistä toimenpiteistä. On täysin mahdollista, ettei aluksi suunniteltua prosessia kannata toteuttaa, ja löytyy jokin toinen menetelmä, jossa todetut vaikeudet eivät aiheuta lopputuloksen vaarantumista. Tällöin esimerkiksi alun perin suunniteltu joukolla pidettävien kehitystilaisuuksien sarja muuttuu sarjaksi raportoitavia haastatteluja, johon ylempi johtokin sitoutuu.

Mainitussa esimerkissä näkyy ammattieettisten kysymysten lomittuminen muiden ammatillisten kysymysten lomaan. On ilmeistä, että puhtaasti ammatillisesti, rationaalisen harkinnan puitteissa konsultointihanketta on suunniteltava niin, että siitä todennäköisesti tulee mahdollisimman suuri hyöty asiakassysteemille. Moraaliset kysymykset liittyvät konsultointiasetelman kokonaisuomivuuteen ja sen sisäisiin, tavalla tai toisella verhossa oleviin seikkoihin. Usein nämä seikat liittyvät juuri toimijoiden intentioon ja siihen, mikä on tai tulee olemaan erilaisten toimenpiteiden ja sosiaalisten episodien todellinen, vuorovaikutusprosessin myötä kehittyvä merkitys.

Esimerkkitapauksessa voi olla hyvin moninainen se tapa, jolla konsultaatioprosessin alussa orastava ylemmän johdon puutteellinen sitoutuminen konsultointihankkeeseen nousee esiin. Tärkeää ammatillisesti on, että konsultti tekee tätä koskevan havainnon. Terävä ei-verbaalinen havainnointi, oikeat konsultatiiviset kysymykset, tarkka kuuntelu, asiakirjoihin perehtyminen ja muut senkaltaiset seikat ovat konsultin ammattitaitoa, jonka avulla hän saa asiakassysteemistä irti käsillä olevan hankkeen kannalta olennaisen tiedon. Moraaliset kysymykset puolestaan nousevat esiin konsultin moraalisisuuaatiossa näiden ammattiroolissa tehtyjen havaintojen perusteella, kun niiden merkitys samalla suhteutuu hänen konsultointipositioonsa. Osa tehtävistä havainnoista voi olla jo suoraan moraalisiin liittyviä. Esimerkiksi kehitysjohtaja voi todeta olevan ”väärin” että toimitusjohtaja ei aio osallistua kehitystilaisuuksiin. Mutta ammattietiikan tapauksissa on tyypillistä juuri se, että moraaliset kysymykset nousevat esiin silloin, kun ammattiroolissa havaittavat muut kuin moraaliset asiat asettuvat tiettyyn asetelmaan suhteessa ammattilaisen omaan henkilöön, ammattikokemukseen ja siis moraalisisuuaatioon sekä siihen kokonaisuasetelmaan, positioon, jossa hän toimii.

Tämän vuoksi ammatillis-eettiset koodit korostavatkin ammatilaisen omaa vastuuta moraalisiin liittyvien kysymysten aktiivisessa esiin nostamisessa. Tarkasteltavan olevan koodin alakohta 2.2 painottaa yleisenkin ammattietiikan kannalta osuvasti sitä, että hiljaa oleminen ei edistä hyvää mikäli toimiva subjekti on tehnyt havaintoja, jotka viittaavat sen *teloksen* vaarantumiseen, jota varten hän ammatilaisena toimii. Vaikeneminen sellaisesta asiasta, johon omien havaintojen muodostaman käsityksen mukaisesti pitäisi ja voisi puuttua, edistää pahaa. Tässä kohdin voidaan siis havaita vääränlaisen ammatillisen apatian olevan ammattieettisten normien vastaista. Näin myös liikkeenjohdon konsultoinnissa.

Moraaliset kysymykset voivat nousta esiin hyvin pienissä käytännön asioissa, ja ne voidaan myös useimmiten ratkaista ilman aktiivista ja näkyviin nousevaa diskursiivista vetoamista eettisiin normeihin tai konsultin hyveisiin. Edellisen esimerkin kaltaisissa tilanteissa moraaliset argumentit ovat muiden ohella käytössä, kun laaditaan kehityshankkeen ohjelmaa ja pohditaan hankkeeseen osallistujia. Puhtaasti ammatillisesti on tärkeää luoda kalenteri kehitystoiminnan kannalta toimivaksi. Mutta toimivuuteen liittyy aina myös moraalisia argumentteja. Mikäli näyttää siltä, ettei ylempi johto saa kehitystilaisuuksia sopimaan kalenteriinsa kohtuullisella aikavälillä, on ongelma sekä ammatillis-rationaalinen että eettisen vaatimuksen 2.0 kannalta relevantti. Mikäli kehitystyöhön osallistuvien ryhmien kokoonpanosta puuttuu tietyn osaston edustus, pätee sama. Ammatillinen työ on tapahtumien ja episodien virtaa, jossa jatkuvasti henkilön moraaliset kriteerit ovat muiden kriteerien ohella käytössä. Moraaliset ongelmatilanteet eivät siis tyypillisimmillään ole suuria skandaaleja vaan osa jokapäiväistä työtä, jotka ratkaistaan hiljaisesti tai pieninä palasina osana muuta yhteisöllistä ongelmanratkaisua.

Asiakkaan odotuksien realistisuutta koskevan kohdan 2.0 alakohta 2.3 kehottaa konsulttia luomaan etukäteen konsultaatiohankkeesta sellaisen ehdotuksen, jonka viitekehys on selvä suhteessa asiakkaan kokonaistarpeisiin. Koodi tarkoittaa, että ei ole eettisesti oikein yllättää asiakasta myöhemmin ylimääräisellä työllä suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Tämä alkuvaiheessa nähtävissä oleva asiakkaalta vaadittava työpanos tulee konsultin saattaa asiakkaan tietoon. Näin kävi myös esimerkissä 4, jossa konsultti teki tiettäväksi, ettei johtoryhmän ilmapiiri todennäköisesti parane pelkällä aiheita käsittelevällä luennolla ja ehdotti asiakasta enemmän työllistävää ja henkisesti vaativampaa ratkaisua. Alakohdan 2.3 vaatimusta voidaan kuitenkin tulkita väljästi siten, ettei konsultaation tavoitteiden vaatimaa asiakkaalta edellytettävää muuta työtä ole aina kuitenkaan tarpeen eritellä tarkkaan, kunhan konsultaatiota koskeva ehdotus muodostaa sinänsä selvän palvelun, josta on odotettavissa tiettyä arvoa asiakkaalle.

Tätä alakohtaa voidaan tulkita vielä siten, että se pyrkii estämään tilanteet joissa asiakassysteemi joutuu konsultaation tavoitteiden onnistumiseksi

yllätyksekseen sellaisten työpanostusten eteen, joihin se ei ole varautunut. Näin voi käydä esimerkiksi strategisen johtamisen konsultointiprosessissa, jossa konsultaation aikana omaksuttava viitekehys yllättää organisaation lisäpanostusvaatimuksilla sellaiseen osallistuvaan ryhmäprosessiin, jota viitekehys edellyttää. Eettisesti arveluttavaa on siis se, että vaikkapa Balanced Score Card -malliin nojautuva strategiaprosessi myydään konsultin toimesta organisaatiolle ilman että tämä ymmärtää mallin vaativan kaikkien organisaation osastojen henkilökunnan osallistumista strategiseen suunnitteluprosessiin seuraavan vuoden ajan. Alakohdan 2.3 vaatimuksen mukaisesti konsultointitarjous ja siihen sisältyvä ehdotus on tehtävä siten, että koko viitekehys ja sen edellyttämä asiakkaan työpanos on näkyvissä. Usein tähän kysymykseen törmätään konsultointiprosessin keskivaiheilla, kun toteutettavan kehitystyöskentelyn jatkoa aletaan suunnitella. Tällöin tärkeän osan konsultin asiakkaalle tuomasta arvosta muodostaa juuri se, että hän osaa kokemuksensa perusteella arvioida, mitä asiakkaan on seuraavaksi asiassa tehtävä. Tässä vaiheessa on tärkeä kohtaa 2.0 ja sen alakohtia tulkitseva eettinen vaatimus, että aiemmin neuvoteltua toimeksiantoa kunnioitetaan yrittämällä viedä sen viitekehukseen liittyvä työ loppuun, eikä ryhdytä uuden konsultointiprosessin lisämyyntiin kesken edellistä hanketta. Tämän kohdan eettinen argumentti on, että asiakassysteemin työpanosta on säästettävä ja sille on annettava mahdollisuus arvioida yksittäisen konsultointihankkeen viitekehystä kokonaisuutena, ilman sitoutumista lisäpanostuksiin.

Eettinen tarkennus 4

Konsultti varmistaa toimenpiteillään etukäteen sen, että asiakassysteemillä on edellytykset arvioida konsultointitoimeksiantoon liittyvää konsultointiprosessia ja sen edellyttämää omaa työpanostaan kokonaisuutena.

Kohdan 2.3 vaatimusta ja koko kohtaa 2.0 arvioidessa voidaan todeta, että asiakasorganisaatio on liikkeenjohdon ja organisaation toimivuuden kehittämisessä usein valistunut ja kokenut osaten itsekin arvioida realistisesti konsultaatiosta saatavaa hyötyä. Ammattieettisille tilanteille tyypillisesti asia ei nouse välttämättä lainkaan esiin ollen osa rationaalista konsultointiprosessia koskevaa harkintaa. Konsultilla on kuitenkin moraalinen velvoite huolehtia tarvittaessa sekä viitekehysten, tavoitteiden että niiden saavuttamiseen vaadittavan työmäärän arvioinnin realistisuudesta.

3.0 Asiakkaat – luottamuksellisuus

”Jäsenet (konsultit) lupaavat käsitellä asiakkaita koskevaa, muuta kuin julkisesti tiedossa olevaa informaatiota luottamuksellisena ja estää pääsyn siihen muilta kuin asiaankuuluvilta henkilöiltä. He myös lupaavat, etteivät ota hyötyä asiakkaan kehittämästä tai muulla tavoin luottamukselliseksi muotoutuneesta asiakasta koskevasta informaatiosta ottamalla sitä omaan, yhtiönsä tai toisten asiakkaiden käyttöön ilman asiakkaan lupaa.”

Luottamuksellisuuskysymystä käsiteltiin jo edellisessä luvussa ICMCI:n oman ammatillisen koodin yhteydessä (luku 5.2.1.1.). Vaatimus informaation luottamuksellisuudesta on laaja, ja sitä on pidettävä liikkeenjohdon konsultoinnin luonne ja *telos* huomioon ottaen täysin keskeisenä eettisenä normina. Se liittyy konstitutiivisesti konsultilta vaadittavaan luottamuksen arvoisuuden hyveeseen, jota sitäkin käsiteltiin jo edellä. Yhdysvaltain luottamuksellista informaatiota koskevan normin pääkohteena on luottamuksellisen tiedon käyttö, jossa korostetaan yhtäältä asiakkaalta pyydettävän luvan merkitystä ja toisaalta viitataan rajaan luottamuksellisen ja julkisesti tiedossa olevan informaation välillä.

Alakohta 3.1 opastaa konsulttia kehottamaan asiakasta luokittelemaan herkän informaation erikseen. Tämä helpottaa informaation statuksen määrittämistä. Mikäli asiakas itse ei määrittele luottamuksellisena pitämäänsä aineistoa, on konsultin pidettävä tämän alakohdan vaatimuksen mukaisesti kaikkea asiakkaalta hankittua informaatiota luottamuksellisena siltä osin, kuin sitä ei voi hankkia julkisen pyynnön perusteella. Näin ollen ne yritystä tai muuta organisaatiota koskevat tiedot, jotka löytyvät julkistetuista aineistoista, eivät ole luottamuksellisia. Myöskään ns. notoriset seikat eivät ole luottamuksellisia. Tällaisia ovat kaikki sellaiset asiat, jotka kuka tahansa (muukin kuin liikkeenjohdon konsultti) voi päätellä organisaatiosta julkisuudessa olleiden tietojen perusteella. Jos vaikkapa maakuntalehdessä on juttu yrityksen käynnistämistä yhteistoimintalain mukaisista neuvotteluista, on notorisesti pääteltävissä, että yrityksessä on meneillään toimintojen uudelleenarviointi. Mikäli liikkeenjohdon konsultin roolissa toimiva henkilö viittaa julkisuudessa olleisiin tai notorisiin seikkoihin tietyn organisaation toiminnasta puhuessaan, on kuitenkin eettisesti tarpeen, että hän ilmoittaa samalla, etteivät hänen kommenttinsa perustu organisaation sisältä tulleeseen informaatioon. Tällä tavoin hän omalta osaltaan pitää yllä ja vahvistaa yleistä luottamusta liikkeenjohdon konsulttien ammattikuntaan ja siinä toimivien henkilöiden moraaliin. Havaitaan, että ammatillisen identiteetin omaksuneen henkilön oma ilmaisu on ammatineettisesti avainasemassa: Tekemällä selkeitä omaan moraalityyppiin liittyviä etiikkaa käsitteleviä diskursiivisia avauksia hän tekee moraalintodoksi niissä yhteisöissä niillä areenoilla, joissa hän toimii. Tällöin

eettiset asiat tulevat osaksi sitä ammattikäytäntöä, jossa toimitaan.⁴⁷⁸ On myös ilmeistä, että juuri liikkeenjohdon konsultin identiteetin hyveen mukaisesti toimiva henkilö löytää itsensä usein sellaisesta moraalisisuudesta, jossa nousee tarve ottaa asia esiin diskursiivisesti. Kyse on ammatilliselämän kokonaistarinan rakentamisesta hyveelliseksi yksittäisten diskursiivisten episodien kautta, joissa toisille henkilöille tulee mahdolliseksi arvioida ammatissa toimivan henkilön toimintaa henkilökohtaisin moraalisin perustein ja tarvittaessa osallistua eettiseen argumentaatioon ammattiin liittyvästä toiminnasta tai asenteesta.⁴⁷⁹

Alakohta 3.2 kieltää konsulttia tuomasta julki mitään asiakasta koskevaa luottamuksellista informaatiota ilman asiakkaan erikseen antamaa lupaa. Alakohdan mukaan omalle konsulttitiimille näitä tietoja voi paljastaa, kunhan luottamuksellisuuden ehdot tällä taholla ymmärretään. Tämän mukaisesti on selvää, että esimerkiksi väliaikaiset työntekijät ja harjoittelijat on konsulttitoimistoissa heti perehdytettävä informaation luottamuksellisuuden vaatimukseen. Suomen Liikkeenjohdon konsultit ry:n vahvistamissa liikkeenjohdon konsultoinnin yleisissä sopimusehdoissa⁴⁸⁰ laajennetaan konsultin oikeutta antaa asiakasta koskevaa luottamuksellista informaatiota myös konsulttipalvelujen alihankkijalle, jolloin tätäkin sitoo tietojen luottamuksellisuusvaatimus. Kuten luvussa 2.1 todettiin, Suomen olosuhteissa konsultit toimivat suurelta osin pienyrityksinä, joten laajemmissa konsultointihankkeissa yleensä konsultoinnista vastaa konsulttiverkosto koostuen eri yrityksistä. Sen vuoksi on tarpeen sallia yksittäiselle konsultille tai konsulttiryhmälle asiakasta koskevien luottamuksellisten tietojen antaminen samassa hankkeessa alihankkijana tai yhteistyökumppanina toimiville toisille konsulteille ja konsulttiryhmille.

Vuonna 2004 koodin alakohtaan 3.2. liitettyssä esimerkkitapauksessa konsultti oli tehnyt asiakkaan kanssa sopimuksen, joka kielsi häntä mainitsemasta kenellekään edes asiakkaansa nimeä. Tehtyään vuoden ajan useita toimeksiantoja asiakkaalle konsultti halusi kuitenkin lisätä tämän asiakkuuden referenssiluettelonsa markkinointia varten. Harkittuaan asiaa tarkkaan konsultti laati huolellisesti mietityn referenssiluettelonsa tarkoitetun tekstin, joka kuvasi hänen toimeksiantojaan ja niiden arvoa asiakkaan liiketoiminnalle, paljastamatta asiakkaan nimeä tai yksityiskohtia toimittamisestaan palveluista. Hän lähetti

⁴⁷⁸ Vrt. Habermas 1990, 43-115

⁴⁷⁹ MacIntyre 2004, 240-258; Ks. myös luku 4.4.

⁴⁸⁰ Liikkeenjohdon konsultit LJK ry. Liikkeenjohdon konsultoinnin yleiset sopimusehdot LJK-2002 (www-dokumentti)

tekstilunnonksen asiakkaalle pyytäen järjestelylle tämän lupaa allekirjoituksineen, johon hän voisi tarvittaessa viitata. Konsultti sai pyytämänsä.

Esimerkki kuvastaa sitä asiakastietoihin liittyvää huolellisuusvaatimusta, joka leimaa moraalisesti kestävästä liikkeenjohdon konsultointia. Asiakkaan ilmaisemat toiveet ja sen etuun mahdollisesti vaikuttavat toimenpiteet on otettava huomioon, vaikkei niistä olisi kirjallisesti sovittukaan. Esimerkkitapaus kuvaa myös tyypillistä moraalista hyppäystä, jossa asiointi moraalien kannalta muuttuu tai on vaarassa muuttua: Konsultti halusi myöhemmin liittää asiakkuuden referenssitietoihinsa, vaikka asiasta oli aiemmin toisin sovittu. Hän käynnisti eettisen argumentaation asiakkaan kanssa ja yhteisymmärrys löytyi.

Alakohta 3.3 antaa tarkentavia ohjeita luottamuksellisen tiedon säilyttämistä varten. Ne ovat samansuuntaisia kuin luottamuksellisen tiedon säilyttämistä koskevat ohjeet yleensäkin eivätkä sisällä konsulttispesifiä normistoa.

Alakohta 3.4 ottaa huomioon tilanteen, jossa konsultin hankkimaa asiakasta koskevaa luottamuksellista informaatiota on päässyt jonkun ulkopuolisen saavutettavaksi. Tällöin on konsultin välittömästi ilmoitettava asiasta asiakkaalle ja ryhdyttävä toimeen asiakkaan etujen suojelemiseksi.

Alakohdassa 3.5 ohjataan konsulttia toimeksiannon päättyessä tarjoamaan työn suorittamiseen liittyvää luottamuksellista materiaalia palautettavaksi asiakkaalle. Konsultille jäävä osa materiaalista ja toimeksiannon aikana kertyneistä muistiinpanoista on samalla tavoin luottamuksellista toimeksiannon jälkeenkin. Konsultointiposition hallinnan kannalta tärkeää on, että konsultti säilyttää menneiden toimeksiantojensa asiakirjat riittävän kauan, jotta hän voi uusien toimeksiantojensa moraalisia ja ammatillisia kysymyksiä harkitessaan tarvittaessa palata niihin. Mitään erityistä aikaa, jolloin asiakirjojen luottamuksellisuus automaattisesti poistuisi, ei voida osoittaa. Pääperiaatteena on, että ilman asiakkaan lupaa ei vanhojakaan konsultointiasiakirjoja tule antaa ulkopuolisten haltuun.

Alakohdassa 3.6 kehoitetaan konsulttia pidättäytymään sellaisista julkisista kannanotoista, jotka suoraan tai epäsuorasti johtavat asiakasta koskevan luottamuksellisen informaation paljastamiseen. Tätä vaatimusta pohditaan enemmän seuraavassa luvussa analysoitaessa FEACO:n eettisen koodin normia luvussa 5.2.4.3.. Kyseessä on varsin haastava eettinen osa-alue, koska liikkeenjohdon konsulteilla on tehtävänsä mukaisesti katsottava olevan myös yleinen yhteiskunnallinen rooli edistää hyviä liike-elämän ja työorganisaatioiden käytäntöjä (luku 2.3.7.). Moraalinen dilemma on kyseessä, kun konsultilta hyvällä syyllä julkisesti odotetaan vaikkapa esitelmän tai haastattelun yhteydessä tietoa siitä, mitä innovaatioita yritysmaailmassa on meneillään, ja samalla kunkin asiakkaan kehittämiä innovaatioita kohtaan on toimittava konsulttialaisuuden

vaatimusten mukaisesti. Tärkeä keino kohdata tämä dilemma suojaen luottamuksellista tietoa on yleistää tieto tunnistamattomaksi ja sellaiseksi, että siitä ei tule kilpailijoille kohtuutonta etua.

Alakohdat 3.7 ja 3.8 muistuttavat konsulttia siitä, että asiakasta koskevien tietojen luottamuksellisuus ei koske tilanteita, joissa asiakkaiden asioita tutkitaan oikeudenkäynnissä viranomaisten toimesta ja joissa on kyse rikollisesta tai lainvastaisesta toiminnasta, joka nousee esiin toimeksiannon yhteydessä. Tällaisessa tapauksessa konsultilla on sekä laillinen että eettinen velvollisuus raportoida asiasta organisaation seuraavaksi ylemmälle johtotasolle tai viranomaiselle, mikäli rikollinen tai lainvastainen toiminta tapahtuu organisaation ylimmällä tasolla. Alakohta 3.8 kehottaa konsulttia tarvittaessa varmuuden vuoksi muistuttamaan asiakasta näistä luottamuksellisuuden rajoituksista. Näin on hyvä tehdä, jotta asiakkaalle ei tule yllätyksiä eikä tunnetta siitä, että konsultti pettää luottamuksellisuuden vaatimuksen. Kyseessä on yhdysvaltalainen eettinen vaatimus, eikä tässä yhteydessä pohdita kysymystä voimassaolevan suomalaisen tai EU:n yhteisöainsäädännön näkökulmasta.

Koko profession uskottavuuden ja konsultteihin kohdistuvan luottamuksen säilyttämiseksi tätä viimeksi mainittua vaatimusta on varmastikin hyvä noudattaa viimeistään silloin kun konsultille tulee havaintojensa perusteella ensimmäinen aavistus siitä, että asiakas tekee tai on tekemässä mahdollisesti lainvastaista tai rikollista. Ennen kuin konsultti saa haltuunsa enempää tällaiseen viittaavaa informaatiota, on käynnistettävä eettinen episodi asiakkaan kanssa. Moraalisin perustein, ilman asiakkaalle annettavia muita kuin eettisiä perusteluja, on tällaisessa tapauksessa konsultin aina mahdollista yksipuolisesti irrottautua toimeksiannosta. Tällöin ei konsultti eikä asiakas joudu jatkossa hankalaan tilanteeseen luottamuksellisuuden suhteen.

Muilta osin alakohtien 3.7 ja 3.8 vaatimukset eivät ole konsulttispesifejä, vaan ne koskevat keitä tahansa organisaatioissa työskenteleviä henkilöitä. Kansalaisilla on velvollisuus puuttua lainvastaiseen ja rikolliseen toimintaan sitä havaitessaan. Tästä näkökulmasta katsoen on hiukan outoa, että nämä alakohdat on vuoden 2005 IMC – USA:n koodissa nostettu omaksi pääkohdakseen. (Ks. luku 5.2.3.)

4.0 Asiakkaat - intressikonfliktit

”Jäsenet (konsultit) vakuuttavat välttävänsä intressikonflikteja tai tilanteita, joissa sellaisesta voi nousta epäilyksiä. He vakuuttavat tuovansa asiakkaan tietoon mitkä tahansa olosuhteet tai edut, jotka saattavat vaikuttaa heidän arvostelukykyyneensä tai objektiivisuuteensa.”

Intressikonflikteista oli puhetta jo analysoitaessa ICMCI:n ammatillista koodia. Ristiriitaiset toimeksiannot ovat sellaisia, joissa intressikonflikteja syntyy helposti. Ja mitä konsulttiin itseensä tulee, ei intressikonflikteja tule nousta esiin hänen ja asiakkaan edun välillä. Kohdan 4.0 vahvistama eettinen pääsääntö on, että konsultilla on velvollisuus tunnistaa tällaiset ristiriidat ja niiden mahdollisuus jo etukäteen.

Alakohta 4.1 kieltää - ilman kaikkien asianomaisten organisaatioiden lupaa - konsulttia ottamasta vastaan kilpailevaa toimeksiantoa samaan tai samanlaiseen hankkeeseen asiakkaan kilpailijalta tai muilta organisaatioilta, joiden edun mukaista on kilpailla konsultin asiakkaan kanssa samalla markkina-alueella. Alakohta täsmentää vielä, että konsultti voi toki kasvattaa yleistä toimialaa koskevaa tietämystään useiden alalla toimivien asiakkaiden toimeksiantojen kautta ja käyttää sitä jatkossa tapahtuvassa konsultoinnissaan. Mutta tämän tietämyksen käytössä pitää varoa ottamasta käyttöön yhden asiakkaan kanssa nimenomaan kehitettyyn innovaatioon tai mihin hyvänsä muuhun kilpailuetua tuottavaan asiaan tai toimintatapaan liittyvää yksityiskohtaista tietoa kilpailijan hyväksi. Alakohdan 4.1 mukaan tämäkin on mahdollista, mikäli konsultille molemmin puolin annetaan siihen lupa.

Yksityiskohtaisen tiedon käyttäminen kilpailijan hyväksi on moraalisesti varsin dilemmaattinen asia ja siihen mentäessä on toimittava harkitusti. Ensinnäkin luottamuksellista tietoa on jo pelkästään se, että konsultti toimii kilpailevassa yrityksessä. Lisäksi on vielä luottamuksellisempaa se, mitä konsultti missäkin konsultointiprosessissa asiakkaan kanssa tekee. Näin ollen on vaatimusta 4.0 tulkiten eettisesti arveluttavaksi katsottava se, että konsultti itse tuo avoimesti ja aktiivisesti esiin tekemisiään eri asiakkaiden kanssa. Tämä vaatimus on siis muistettava myös referenssejä esitettäessä. Eri asia on, jos asia tulee muuta kautta tietoon ja etenkin jos konsulttia pyydetään joltakin taholta tekemään sellaista kehitystyötä jota hänen tiedetään tekevän jossakin muualla. Näin ollen konsultti voi vastata palveluihinsa kohdistuvaan täsmennettyyn kysyntään selvittämällä mahdollisuuksia välittää luottamuksellista tietoa yli organisaatorajojen. Missään vaiheessa ei konsultti kuitenkaan saa täsmentää tätä tietoaan ennen kuin asian periaatteista on sovittu osapuolten kesken. Asiassa on siis edettävä vähitellen tarkentuvalla tavalla ja siten, että ensin käynnistetyn toimeksiannon asiakasta pidetään informoituna asian saamasta käänteestä, konsultin työssä tapahtuvasta moraalisesta hyppäyksestä. On siis käytävä eettinen episodi.

Asiassa edettäessä kohti mahdollista luottamuksellisen tiedon jakamista organisaatiosta toiseen on aina pidettävä aikaisemman asiakkaan etua ja sen kanssa kerätyn informaation luottamuksellisuutta tärkeämpänä. Näin silloinkin - ja moraalisesti ajatellen etenkin silloin - kun jälkimmäinen asiakas tarjoaa suurempaa, haastavampaa ja kannattavampaa konsultointihanketta.

Aikaisemmalla asiakkaalla tarkoitetaan sitä asiakassysteemiä, jonka kanssa konsultti on asian tai ongelman parissa aiemmin aloittanut konsultointisuhteen.

Eettinen tarkennus 5

Samalla toimialalla keskenään läheisiä kilpailijoita konsultoitaessa on luottamuksellisen tiedon levittämisessä organisaatiosta toiseen arvioitava aina ensisijaisesti aikaisemman asiakkaan etua ja huolehdittava siitä, ettei jälkimmäinen asiakas saa yksityiskohtaisen tiedon siirtymisestä ansiotonta etua. Konsultointia jälkimmäisen asiakkaan kanssa aloitettaessa on aikaisemman asiakkaan toiveille, edulle ja tiedon luottamuksellisuuudelle annettava uudempaa asiakasta suurempi paino.

Eettinen tarkennus 5 velvoittaa siis avaamaan myöhemmin konsultin asiakkaaksi tulevan organisaation luottamuksellista tietoa ensin. Mikäli siis konsultti kokee tarpeelliseksi pyytää luottamuksellisen tiedon käyttöön lupaa asiakkaaltaan toiseen, myöhempään projektiin, aiemman asiakkaan on saatava tietää jälkimmäisestä asiakkaasta se (sinänsä luottamuksellinen) tieto, että siellä ollaan ryhtymässä tällaista tietoa hyväksikäyttävään hankkeeseen. Tältä osin siis tuon jälkimmäisenä asiakkaaksi tulevan organisaation tiedon luottamuksellisuus joutuu vaaranalaiseksi. Tähän ei ole ryhdyttävä ilman jälkimmäisen konsultointihankkeen etenemistä siihen vaiheeseen, jossa konsultille tulee ilmeiseksi se, että aiemman asiakkaan kanssa kerätystä yksityiskohtaisesta tiedosta tai sen kanssa tehdystä innovaatiosta olisi hyötyä uudelle asiakkaalle. Eettinen tarkennus 5 on tärkeä senkin vuoksi, että uudesta asiakkaasta konsultilla ei ole todennäköisesti niin syvällistä luottamuksellista tietoa kuin aikaisemmasta asiakkaasta.

Alakohta 4.2 kieltää konsulttia auttamasta asiakasta hankkeissa, jolla on lainvastaiset tai sosiaalisesti vahingolliset tavoitteet. Tämä vaatimus laajenee ammatinetiikasta osittain yhteiskunnallisen etiikan tasolle, koska konsultilta edellytetään valmiutta arvioida mitä sosiaalisesti vahingolliset pyrkimykset ovat. Konsultti joutuu ehkä ottamaan moraalisesti kantaa lapsityövoiman käyttöön tai markkinoinnin pelinsääntöihin kehittyvissä maissa. Alakohdan selvä vaatimus on, että konsultin tulee vetäytyä toimeksiannosta moraalisin perustein, mikäli hän havaitsee hankkeen pyrkimyksien olevan kiistatta lainvastaisia tai hänen valistuneen tietonsa pohjalta sosiaalisesti vahingollisia. Liikkeenjohdon konsultoinnissa tähän osa-alueeseen liittyvä moraalisesti dilemmaattinen tilanne tulee todennäköisimmin vastaan konsultoitaessa kansainvälisiä yhtiöitä niiden hankkeissa, jotka suuntautuvat sellaisiin yhteiskuntiin joiden arvomaailma ja lainsäädäntö poikkeavat siitä, johon konsultti itse on tottunut. Siltä osin kuin tällaisista konsultoinnin etiikkaa laajemmista yhteiskunnallisen etiikan mukaisista yritysten perustehtäviin kuuluvista asioista on kyse, ne jäävät tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Kuitenkin normin mukainen käyttäytyminen saattaa tulla kyseeseen myös aivan arkisessa ja tutussa toimintaympäristössä. Sitä kuvaa seuraava esimerkkitapaus.

Alakohdan 4.2. yhteydessä on tapaus, jossa ympäristöalaan perehtynyt konsultti oli saanut sementtialan yritykseltä löyhän toimeksiannon tehdä ilman puhtauteen liittyviä ehdotuksia viranomaisten vaatimissa asioissa. Vuoden aikana konsultin ehdotukset torjuttiin yrityksessä joko ”liian kalliina” tai ”tehokkuutta haittaavina”. Konsultti alkoi epäillä, että hänen kanssaan oli sovittu yhteistyöstä vain jotta viranomaiset pysyisivät aloillaan ja pidättäytyisivät vaatimasta nopeasti vaadittavia parannuksia. Erillinen asiaa koskeva yhteydenotto yritykseen vahvisti tätä käsitystä, joten konsultti irrottautui yhteistyösuhteesta vedoten ammatilliseen intressikonfliktiin.⁴⁸¹

Esimerkistä huomataan, että konsultin käytön takana voi olla sellaisia vaikuttimia, jotka ovat ristiriidassa toiminnan virallisen ja eksplisiittisesti argumentoidun tavoitteen kanssa. Esimerkkitapauksessa ilmeni vähitellen selviävä ristiriita myös konsultin sisällölliseen asiantuntemukseen liittyvän ja asiakkaan edustaman arvomaailman välillä.

Alakohdan 4.2. mukaisia tilanteita voi tulla vastaan myös aivan toisenlaisissa yhteyksissä pienenkin, täysin hyväksyttävää perustehtävää toimittavan asiakkaan kanssa tutussa kulttuuriympäristössä. Mikäli asiakassysteemin osa pyytää konsultointia sellaisin sosiaalisin tavoittein, jotka konsultin mielestä saattavat vahingoittaa asiakassysteemin toisia osapuolia, niistä on mitä ilmeisimmin kieltäydyttävä. Välittömänä asiakkaana toimiva esimies saattaa esimerkiksi pyytää konsultilta tukea siihen, miten hänen alaisenaan oleva ”hankala” työntekijä eli konsultin välillinen asiakas saataisiin siirretyksi muualle. Tällaisessa tilanteessa konsultin on tarkkaan punnittava asiaa moraalisella tasolla, voidakseen tehdä hyvää edistävätkä rakentavat väliintulot asiakassysteemin kokonaisuuden kannalta. On tärkeä muistaa, että konsultintoimessaan henkilö kantaa myös yhteiskunnallisen etiikan mukaisia velvoitteita ketä tahansa asiakassysteemissä toimivaa henkilöä kohtaan. Nämä henkilöt ovat yleensä vähintään konsultin välillisiä, sidosryhmä- tai paralleeliasiakkaita, elleivät itse osallistu konsultointiprosessiin suoraan.

Alakohta 4.3 käsittelee samaa tilannetta kuin kohta *Välityspalkkiot/taloudelliset intressit* edellä luvussa 5.2.1.3. Liikkeenjohdon konsultti ei saa ottaa vastaan asiakkaalle siitä ilmoittamatta taloudellista etua

⁴⁸¹ *Interpreting the Code of Ethics and Professional Conduct. IMC-USA 2004 (www-dokumentti), kohta 4.2.*

jostakin konsultointiin sisältyvästä suosituksesta tai sen yhteydessä myytävästä palvelusta. Tämän eettisen kiellon tulkinna on lähdeittävä siitä, että liikkeenjohdon konsultoinnin *telokseen* ei sisälly myyntiä tai välittämistä. Tästä seuraa, että ryhtyessään tällaiseen toimintaan liikkeenjohdon konsultti ei tuossa nimenomaisessa asiayhteydessä toimi liikkeenjohdon konsultin tehtävän ydinalueella eikä häneltä normaalisti odotettavien objektiivisuuden ja riippumattomuuden hyveiden mukaisesti. Tämän vuoksi siitä on moraalinen kannalta ehdottomasti ilmoitettava asiakkaalle, jotta asiaa koskeva eettinen yhteisymmärrys voidaan saada aikaiseksi. Kun asiakas saa asian tietoonsa, hän voi tähän konsultin suositukseen tai kyseiseen konsultoinnin yhteydessä tarjottavaan palveluun suhtautua eri tavoin kuin ”puhtaaseen” konsultointisuositukseen. Hän voi ottaa sen myyntinä, markkinointina tai menekinedistämisenä. Tämä on häntä kohtaan oikeudenmukaista ja eettisesti oikein, koska konsultti on paikalla nimenomaan ensisijaisesti konsultatiivisia palveluja toimittamassa.

Ammatin ja toimialan *teloksesta* käsin katsottuna, ja edelleen vaatimusta 4.3. tulkiten, on ilmeistä, ettei liikkeenjohdon konsultointi voi uskottavuuttaan menettämättä vihkiytyä kovinkaan paljon muiden, vaikkakin työorganisaatioiden kehittämiseen liittyvien, tuotteiden ja palveluiden välittämiseen. Normatiivisena peruslähtökohtana perusteella näyttäisi olevan, että tällaiseen ei ryhdytä ilman erityisen hyviä ja eettisesti kestäviä syitä. Asiakkaalla tulee aina olla luottamus siihen, ettei konsultaatioon sotketa muita intressejä kuin asiakkaan auttaminen siinä asiassa johon hän apua on pyytänyt. Tässä suhteessa liikkeenjohdon konsultoinnin etiikka muistuttaa läheisesti lääkärin ja terapeutin etiikkaa.

Alakohta 4.4 sulkee konsulttien keskinäisiä yhteistyösuhteita koskevat yksityiskohtaiset tiedot konsulttien omaa työtä koskevan luottamuksellisen tiedon sisään. Asiakkailla siis ei tämän eettisen normin mukaisesti ole moraalista oikeutta vaatia tietoja konsulttien keskinäisistä yhteistyösuhteista, strategisista alliansseista ja keskinäisistä taloudellisista pelinsäännöistä.

Tämä alakohta siis antaa konsulteille mahdollisuuden suosia tiettyjä yhteistyökumppaneita ilman yksityiskohtaisia tietoja konsulttien keskinäisistä suhteista. Selvää kuitenkin toisten eettisten vaatimusten (ICMCI: Neuvottelu asiakkaan kanssa) mukaan on, että asiakkaan tulee hyväksyä kukin yhteistyökumppani. Sillä on oikeus kieltäytyä yhteistyöstä sellaisen tahon kanssa, jota se ei omaan hankkeeseensa syystä tai toisesta halua.

Verrattaessa alakohtaa 4.4 ICMCI:n ammatillisen koodin kohtaan *Neuvottelu asiakkaan kanssa* havaitaan, että alakohta 4.4 ei vaadi sellaisen työn suorittamiseen liittyvän taloudellisen tai muun intressin paljastamista asiakkaalle, joka liittyy konsulttien keskinäiseen verkottumiseen. Näin ollen konsultti voisi palkata toimeksiantoon alihankkijaksi tietyn kollegansa vaikkapa sillä perusteella, että tämä on halvempi kuin joku toinen konsultti, tai että he ovat

keskenään sopineet järjestävänsä toisilleen töitä. Tällaista seikkaa siis ei tulisi esittää ICM – USA:n eettisen vaatimuksen 4.4 mukaisesti asiakkaalle, vaikka se olisikin tosiasiallisesti ratkaiseva tekijä alihankkijan valinnassa. Tällainen konsulttien väliseen yhteistyöhön liittyvä seikka ei siis ole ”mikä tahansa muu intressi, joka mahdollisesti vaikuttaa työn suorittamiseen”⁴⁸². Tällöin on toki oletettava että molemmat puheena olevat alihankintasuhteissa olevat konsultit ovat ammatillisesti yhtä päteviä, ja että asiakas hyväksyy ykköskonsultin valitseman alihankkijan toimeksiantoon.

5.0 Asiakkaat – Asiakkaan henkilökunnan rekrytointi

”Jäsenet (konsultit) vakuuttavat pidättäytyvänsä pyytämästä aktiivisen tai ei-aktiivisen asiakkaansa työntekijää harkitsemasta työpaikkaa muualta ilman että he ensin keskustelevat asiasta asiakkaan kanssa.”

Vaatus on sama kuin ICMCI:N vaatimus *Rekrytointi* (luku 5.2.1.7.). Kohdan 5.0 alakohdissa on muutamia lisänormeja ja -ohjeita asiaan. Alakohta 5.1 kieltää suoran rekrytoinnin, alakohta 5.2 puolestaan rohkaisun hakea muualle. Alakohta 5.3 kiinnittää huomiota tilanteeseen, jossa asiakassysteemissä toimivat avainhenkilöt ilmaisevat konsultille olevansa tyytymättömiä työpaikkaansa ja harkitsevansa lähtemistä muualle. Tällöin konsultin tulee auttaa asiakasorganisaatiota käyttämään paremmin hyödyksi tällaisia henkilöitä. Tämän konsultti voi alakohdan mukaan tehdä esimerkiksi ehdottamalla esimiehelle uutta tehtävää nykyisessä yrityksessä.

Alakohtaan 5.3. liitetty esimerkkitapaus kertoo ”keski-ikä kriisiä” potevasta konsultin asiakkaana olevan organisaation johtajasta, joka ilmoittaa juniorikonsultille olevansa kiinnostunut hakeutumaan ao. konsulttiyritykseen töihin. Juniorikonsultti kertoo innostuneena asiasta esimiehelleen. Tällä on kuitenkin voimakas kanta asiaan: ”Et voi jatkaa asiakkaan kanssa tuollaista keskustelua. On sekä epäsopivaa että etiikan vastaista rohkaista asiakasta nykyisestä organisaatiostaan, puhumattakaan että hänet rekrytoitaisiin meille.”⁴⁸³

Alakohdassa 5.4 on tärkeä täsmennys tähän periaatteeseen. Siinä annetaan konsultille lupa antaa ulkopuolisten käyttöön referenssitietoa henkilöstä, jonka kanssa konsultti on työskennellyt asiakasorganisaatiossa, mikäli tämä henkilö

⁴⁸² ICMCI:n eettinen koodi, kohta 5.2.1.6. edellä

⁴⁸³ *Interpreting the Code of Ethics and Professional Conduct. IMC-USA 2004 (www-dokumentti), kohta 5.3.*

itse on tällä tarkoituksella lähestynyt konsulttia. Sen sijaan on konsultin asemassa sopimatonta, että konsultti itse ilmaisee halunsa toimia tällaisen tiedon välittäjänä. Tätä passiivisuus- tai pidättyvyysperiaatetta voi pitää ammatineettisesti arvokkaana monissa muissakin yhteyksissä.

Viitaten käsillä olevassa tutkimuksessa määriteltyyn konsultointiposition käsitteeseen tämä eettinen vaatimus on teoreettisesti tärkeä. Siinä näet viitataan konsultointiposition eettiseen merkitykseen juuri vastaavalla tavoin kuin edellä luvussa 4.3.1. on todettu. Vaatimus 5.0 vahvistaa konsultointiposition relevanssin liikkeenjohdon konsultointia koskevassa ammatineettisessä keskustelussa. Vaatimuksen eksplisiittinen viittaus ei-aktiivisiin asiakkaisiin todentaa näet sen, että konsulttiyhteisön useiden jäsenten kokemus (koodiin kirjattuna) on luvun 4.3.1. teoreettisen linjauksen kanssa yhteensopivasti se, että myös menneisyyteen kuuluvien asiakassysteemien ja konsultointiprosessien huomioonottamisella on tilannekohtaisessa moraaliharkinnassa konsultin moraalisisuatuissa merkitystä.

6.0 Toimeksiannot - tehtävät

”Jäsenet (konsultit) vakuuttavat ottavansa vastaan vain sellaisia toimeksiantoja, joiden hoitamiseen heillä on asiantuntemus, ja ottavansa avukseen vain sellaista henkilökuntaa, jolla on tarvittava asiantuntemus.”

Vaatimus on jälleen hyvin samansuuntainen ICMCI:n koodin, sen kohdan *Toimeksiannot* (luku 5.2.1.4.) kanssa. Lisäksi kyseessä on eräänlainen laatua koskeva lupaus konsultin itse palkkaamien henkilöiden ammattitaidon suhteen.

Alakohdassa 6.1 erotellaan yleinen asiantuntemus ja asian kannalta relevantti tai spesifi asiantuntemus. Alakohdan mukaan konsultti voi esitellä itsensä pätevänä tehtävän suorittamiseen, jos hänellä on sekä asian kannalta relevantti koulutus ja käytännöllistä kokemusta. Jos sen sijaan konsultilla on yleistä kokemusta eikä erityistä ennalta hankittua kokemusta tarvita, konsultti voi esitellä itsellään olevan yleistä kokemusta asiassa. Tätä vaatimusta on tulkittava siltä pohjalta, että suuri osa liikkeenjohdon konsultoinnin toimeksiannoista on luonteeltaan yleisiä, liikkeenjohtoon ja organisaatioiden toimivuuteen laajasti liittyviä, esimerkiksi johtaminen. Tällöin koodin mainitsema ”yleinen kokemus” on riittävä asiantuntemus. Lisäksi on alaltaan suppeampia toimeksiantoja, joissa on kyse ongelmasta joka edellyttää tietyn menetelmän, tekniikan tai erityistieteenalan syvempää osaamista ja hallintaa. Tällaisia ovat tyypillisesti esimerkiksi tietotekniset ja ohjelmistojen kehittämiseen liittyvät ongelmat. Jälkimmäisissä yhteyksissä konsultilta vaaditaan tämän kyseisen osa-alueen koulutusta ja käytännön hallintaa. Analysoitaessa myöhemmin FEACO:n koodia

palataan vielä pätevyiden eettiseen merkitykseen ja sen arviointiin eri tilanteissa (luku 5.2.4.4.).

Alakohdassa 6.2 kehoitetaan konsulttia kertomaan suorasukaisesti hänen ja hänen tiiminsä kokemuksen tasosta suhteessa ehdotettuun toimeksiantoon. On tarpeen esittää asiakkaalle tiedot kaikkien toimeksiantoon osallistuvien konsulttien asiaan liittyvästä pätevydestä. Sen sijaan ei ole tarpeen esitellä avustavan henkilökunnan pätevyyttä.

Alakohta 6.3 varoittaa esittelemästä yhden konsultin roolia toimeksiannossa keskeisenä, jonka jälkeen tuo rooli annetaankin jollekin toiselle. Konsultoinnin markkinoinnissa ja alkuvaiheessa ei siis saa esittää tiettyä – esimerkiksi julkisuudessa kuuluisaksi tullutta – konsulttia ”syöttinä” asiakkaalle. Alakohta puhuu puheena olevalta osin samasta asiasta kuin ICMCI:n koodin kohta ”Neuvottelu asiakkaan kanssa”, jossa painotetaan riittävän yhteisymmärryksen rakentamista asiakkaan kanssa kaikista konsultointihankkeeseen liittyvistä järjestelyistä.

Suomi on Yhdysvaltoihin verrattuna pieni maa, ja täällä julkisuuteen pääsee helposti vaikkapa vain osallistumalla haastateltavana televisio-ohjelmaan. Sen vuoksi alakohdassa tarkoitettu riski eettisesti arveluttavaan käytäntöön voi olla täällä jopa Yhdysvaltoja suurempi. Liikkeenjohdon konsultointi ei ole luonteeltaan sellaista työtä, että siinä syntyisi erityistä lisäarvoa asiakkaalle siitä että jokin toimeksianto suoritetaan tunnetun julkisuudessa esiintyneen tai muutoin huippukonsultiksi tunnetun henkilön nimissä toisten konsulttien toimesta. Alakohta 6.3 varoittaa lähtemästä sellaiselle konsultointipalveluiden markkinoinnin tielle, jossa ikään kuin ”monistetaan” vähemmän osaavien tai juniorikonsulttien käyttöön henkilökohtaisista ominaisuuksistaan tunnetun konsultin tai seniorikonsultin ammattitaitoa. Konsultointi on hyvin henkilökohtaista palvelua. Jos sitä markkinoitaessa tai konsultointiprosessin alkuvaiheessa luodaan kuva että henkilö NN tulee olemaan konsulttina, hänen täytyy vaatimuksen 6.0 ja sen alakohtien mukaisesti myös oikeasti olla hankkeessa aktiivisesti mukana. Alakohta 6.3 siis yksiselitteisesti kieltää eettisin perustein ”syöttien” käytön konsultointipalveluiden markkinoinnissa ja konsultoinnin aloittamisvaiheessa.

Kohtaan 6.3. liitetty esimerkkitapaus kertoo konsulttitoimistosta, jonka konsultti Mark oli juuri kiinnitetty pitkäaikaisen asiakkaan ohjelmajohtajaksi seuraavaksi yhdeksäksi kuukaudeksi, konsultointisopimuksen arvo oli 700.000 €. Mark tunsu asiakkaan hyvin vedettyään siellä edellisenkin projektin. Konsulttitoimiston partneri Jim oli onnellinen saatuaan tämän sopimuksen aikaan Markille. Heti tämän sopimuksen jälkeen konsulttitoimiston toinen partneri kertoi Jimille neuvotelleensa toisen asiakkaan kanssa 2.5 miljoonan €:n konsultoinnista, johon Mark kiinnittäisi

ohjelmajohtajaksi. Jim sanoi: ”Mark on kiinnitetty toiseen yritykseen yhdeksäksi kuukaudeksi pitkäaikaiseen asiakasorganisaatioomme, ja olisi etiikan vastaista vetää Mark sieltä pois, oli uusi toimeksianto kuinka hyvä tahansa. Sellainen asiakkaan kohtelu leviäisi kulovalkean tavoin ja mitä se tekisikään maineellemme.” Neuvoteltuaan partnerinsa kanssa Jim soitti toisen asiakkaan edustajalle, jonka kanssa oli asiasta jo alustavasti sovittu ja pahoitteli sekaannusta. Hän selitti tilanteen ja ehdotti Markin tilalle toista konsulttia. Tavattuaan ehdotetun toisen konsultin asiakkaan edustaja soitti Jimille sanoen: ”Hyvä on, hyväksymme ehdottamasi ratkaisun. Ja toivon että käsittelette meitä yhtä reilusti kuin muita asiakkaitanne.”⁴⁸⁴

Asiantuntijapalveluiden toimittaminen on hyvin henkilökohtaista ja persoonasidonnaista toimintaa. Sen vuoksi esimerkkitapauksen mukaista moraaliharkintaa joudutaan tekemään myös silloin, kun konsultin maine ei ole julkisesti vaarassa, ilman ulkoista vaikutinta.⁴⁸⁵ Koodiin liitetty tapaus kuvastaa myös eettisen tarkennuksen 5 mukaista käyttäytymistä, jossa aiemman asiakkaan etua painotetaan suhteessa myöhempään asiakkaaseen.

Alakohta 6.4 vaatii konsulttia varmistamaan, että kaikki hänen alaisuudessaan toimivat muut konsultit ymmärtävät puheena olevan eettisen koodin ja noudattavat sitä. Suomalaisessa liikkeenjohdon konsultoinnin toimialarakenteessa tämän voidaan tulkita tarkoittavan myös sen varmistamista, että konsultin kanssa yhteistyössä toimivat muut riippumattomat konsultit asianomaisessa toimeksiannossa noudattavat alan eettisen koodiston vaatimuksia.

Tämä vaatimus viittaa laajempaankin ammatineettiseen kysymykseen. Luvussa 4.4. analysoitiin liikkeenjohdon konsultin ammatti-identiteetin ammatineettistä merkitystä. Identifioitumalla konsultin ammattiin ja konsulttiyhteisön jäseneksi henkilö rakentaa siitä osan omaa henkilöhistoriaansa luoden sitä kautta ammattikäyttäytymisestään myös moraalisesti pitävän kokonaisuuden suhteessa omaantuntoonsa.⁴⁸⁶ Näin ollen ammatillisissa yhteyksissä on konsultin eettisen vaatimuksen mukaista myös huolehtia siitä, ettei omissa toimeksiannoissa ole mukana henkilöitä, joiden ammatillinen identiteetti on erilainen. Tästä aiheutuu sekä ammatitaitoon liittyviä että ammatineettisiä riskejä. Jos mukaan otetaan muunlaisella identiteetillä olevia henkilöitä, on varmistuttava erikseen siitä, että he ymmärtävät tässä

⁴⁸⁴ *Interpreting the Code of Ethics and Professional Conduct. IMC-USA 2004 (www-dokumentti), kohta 6.3.*

⁴⁸⁵ *Ammatissa tapahtuvalle moraalisiselle harkinnalle, ainakin ns. kutsumustyölle on tyypillistä juuri sen sisäisyys, joka on tietyltä osin itsenäinen ulkoisista vaikuttimista. Bellet 1963, 105*

⁴⁸⁶ *Ks. MacIntyre 2004, 240-258*

toimeksiannossa toimivansa liikkeenjohdon konsultin eettisten vaatimusten mukaan.

Alakohta 6.5 painottaa vielä erikseen pääkonsultin vastuuta oman konsulttitiiminsä toimimisesta tarkasteltavana olevan eettisen koodin vaatimusten mukaisesti. Pääkonsultin vastuu kattaa tiimin jäsenten mahdolliset poikkeamat siinä määrin, että tällaisen tapahtuessa se tarkoittaa samaa kuin että pääkonsultti itse olisi syyllistynyt asianomaiseen tekoon tai laiminlyöntiin. Alakohdat 6.4 ja 6.5 myötäilevät, selittävät ja tarkentavat myös ICMCI:n koodiston kohtaa *Toiset liikkeenjohdon konsultit* (luku 5.2.1.9.).

7.0 Toimeksiannot – ymmärryksen varmistaminen

”Jäsenet (konsultit) vakuuttavat varmistavansa sen, että ennen minkä tahansa toimeksiannon vastaanottamista vallitsee molemminpuolinen ymmärrys työn tavoitteista, laajuudesta, työsuunnitelmasta ja palkkiojärjestelyistä.”

Vaatus 7.0 on sanamuodoltaan täysin sama kuin ICMCI:n eettisen koodin vaatimuksen kohdan *Neuvottelu asiakkaan kanssa* alkuosa (luku 5.2.1.6). Yhdysvaltalaisten koodissa kuitenkin on joukko alakohtia, jotka tarkentavat asiaa. Vaatimuksen yhteydessä todetaan, että hyvä ammattikäytäntö edellyttää yleensä sopimuksen keskeisten ehtojen kirjaamista, mutta varsinaisena eettisenä normina kirjaamista ei pidetä. Tärkeintä moraalil kannalta on, että asiakas täydellisesti ymmärtää kaikki keskeiset järjestelyt ja niistä vallitsee yhteisymmärrys.

Alakohta 7.1 vaatii konsulttia varmistamaan, että asiakas ymmärtää kaikki ehdot, joita konsultointisopimukseen sisältyy. Alakohdan 7.2 mukaan toimeksiantoa ei saa aloittaa ennen kuin asiakas on ilmoittanut ymmärtävänsä ja hyväksyvänsä sopimuksen ehdot. Etenkin laskutuksen suhteen pitää olla tarkkana, jotta asiakas ei ylläty mistään siihen liittyvästä (alakohta 7.3). Sopimusehtojen muuttuessa toimeksiannon aikana on muutoksista ilmoitettava asiakkaalle, ja hänen on ne hyväksyttävä (alakohta 7.4). Joskus asiakkailta on tapana ”vedättää” hintoja konsultoinnista neuvotellessa. Mikäli tämä näyttää jatkuvan liian pitkään, on konsultilla moraalinen oikeus kieltäytyä enää tekemästä lisätarjousta. Tähän liittyy koodin alakohtaan 7.2. liitetty esimerkkitapaus.⁴⁸⁷

⁴⁸⁷ *Interpreting the Code of Ethics and Professional Conduct. IMC-USA 2004 (www-dokumentti), kohta 7.2.*

Alakohta 7.5 antaa ohjeita tilanteisiin, joissa sopimushinta on kiinteä. Toimeksiantoa ei tule lyhentää taloudellisin tai ajanhallintaan liittyvin perustein, jos niiden kautta toimitettavan palvelun laatu kärsii. Asiakkaalle on siis toimitettava sitä mitä hän on tilannut, vaikka se kestäisi pitempään ja maksaisi enemmän. Alakohta 7.6 palaa alakohdassa 6.3 käsiteltyyn kieltoon ”syöttien” käytöstä. Sen mukaan seniorikonsulttia on käytettävä silloinkin kuin asia ei sitä vaatisi, jos asiakas sitä odottaa konsultoinnin alkuvaiheen perusteella. Näin on tehtävä, vaikka konsultointi tulisi tuolloin maksamaan asiakkaalle enemmän.

Näissä kahdessa alakohdassa siis tehdään eettisesti arveluttavaksi se, että konsultin arvioidessa hankkeen vaativan vähemmän kuin on sovittu hän omaehtoisesti ja asiakasta kuulematta toteuttaa pienemmän hankkeen tai tarjouman, tai toimittaa sen vähemmällä resursseilla kuin on sovittu. Alakohdissa viitataan paitsi konsultin mahdolliseen ahneuteen, myös konsultin myönteiseen ammatilliseen taipumukseen ammattitaitonsa perusteella säästää asiakkaan aikaa ja muita resursseja ongelman ratkaisemisessa. Tämä sinänsä arvokas ekonomisuuden periaate on tärkeä sekä ammatillisesti että eettisesti. Luvussa 5.1 puheena olleet ammatineettisen apatian mukainen prosessuaalisen pidättyvyyden hyve ja kompetenssitietoisien joustavuuden hyve voivat kuitenkin törmätä asiakkaan edun kanssa alakohdissa 7.5 ja 7.6 tarkoitetuissa tilanteissa. Näin tapahtuu, mikäli konsultti ei ehdota etukäteen sopimuksesta poikkeavaa toteutustapaa ekonomisuutta edellyttävän havainnon tehtyään.

Vaativuudesta 7.0 alakohtineen tulkiten näyttää eettisen velvoittavuuden näkökulmasta selvältä, että konsultatiivinen palvelu on toimitettava sellaisena kuin se on luvattu. Konsultti ei voi, sinänsä kestäväillä ammatillisilla perusteillaan, keventää tai ohentaa palvelua siitä, mitä on sovittu. Vaikka tällainen ratkaisu tehtäisiin objektiivisesti puhtaan ekonomisuusperiaatteen mukaisesti ilman taloudellista tms. laskelmointia, se ei asiakkaan silmissä ehkä näyttäisi siltä. Liikkeenjohto on palvelua, ja siinä on myös kyse tietynlaisten ei-rationaalisten elämysten ja tunnetilojen tuottamisesta, joita asiakas odottaa. Jo tälläkin perusteella nimekkään konsultin vaihtaminen sinänsä ammattitaitoiseen ja pätevään toiseen konsulttiin, tai luvutun seitsemän valmennuskerran tyypistäminen neljään kertaan, ei ole vaatimusta 7.0 seuraten eettisesti oikein.

8.0 Toimeksiannot – ehdotus vetäytymisestä

”Jäsenet (konsultit) vakuuttavat ehdottavansa konsultointitoimeksiannosta vetäytymistä, kun heidän objektiivisuutensa tai rehellisyytensä saattaa vaarantua.”

Vaativuus korostaa konsultin itsenäisen moraalisen harkinnan ja sen seurauksena tehtävän diskursiivisen eettisen avauksen merkitystä moraalisten hyppäysten

yhteydessä. Konsultointipositioista ja moraalisituaatiosta käsin tilanne asiakkaan kanssa voi kehittyä niin moraalisesti dilemmaattiseksi, että diskursiivinen avaus asiakkaaseen päin on ainoa tie päästä eteenpäin. Tällaisen avauksen jälkeen asiakas saa tietoonsa asiaan vaikuttavia seikkoja, joiden merkitystä hän/se voi sitten arvioida. Tekemällä itsenäisen ehdotuksen konsultointiyhteistyösuhteesta vetäytymisestä konsultti osoittaa moraalisen rohkeutensa ja myös eettisen vastuunsa tilanteen kehittymisestä jatkossa.

Alakohta 8.1 tarkoittaa, että ennen vetäytymisehdotusta on tarpeen keskustella asiasta, ja sen jälkeen tarvittaessa vetäytyä toimeksiannosta. Asia, joka voi vaikuttaa konsultin objektiivisuuteen ja suoraan rehellisyyteen tai aiheuttaa eturistiriidan, voi olla korjattavissa ja neuvoteltavissa, joten ehdotonta suoraa vetäytymistä ilman asiakkaan mielipiteen kuuntelemista tulee eettisin perustein välttää. Mikäli vetäytyminen tapahtuu, on konsultin autettava asiakasta löytämään korvaava palvelu. Konsultin on myös eettisin perustein huolehdittava uuden, korvaavan konsultin perehdyttämisestä toimeksiantoon ja sen meneillään olevaan vaiheeseen. (Alakohta 8.2)

Esimerkki 5

Konsultti toimi keskisuudessa organisaatiossa sekä toimitusjohtajan, johtoryhmän että kahden asiantuntijatiimin konsulttina. Konsultin roolit liittyivät mm. kehitystilaisuuksien fasilitointiin, parikonsultaatioihin, strategiakonsultointiin, tiimivalmennukseen ja tiimityönohjaukseen. Toisessa asiantuntijatiimissä, jossa konsultti oli työnohjaajana, lähestyttiin organisaation strategisten muutosten suhdetta yksittäisten työntekijöiden pätevyysvaatimuksiin ja selviytymiseen muutoksessa. Samaan aikaan konsultti käsitteli samoja strategisia muutoksia organisaation johdon kanssa. Hän ehdotti asiantuntijatiimille työnohjaajasuhteesta vetäytymistä kertoen perusteeksi sen, että hän on samaan aikaan koko talon strategiakonsulttina. Tiimi oli asiasta samaa mieltä, ja se valitsi itselleen uuden työnohjaajan.

Tapauksessa nousee esiin moraalisen hyppäyksen tiedostamisen tärkeys konsultin moraalisituaatiossa. Tapauksessa hyppäys tapahtui työnohjausryhmässä tämän lähestyessä sellaista aihetta, joka sisältyi konsultointipositioon toisessa, mutta aika läheisessä, samaan asiakassysteemiin kohdistuvassa konsultointiprosessissa. Kahden toisiinsa liittyvän asian lähestyminen konsultointipositiossa nosti siihen sellaisia merkityksiä, jotka vaaransivat konsultin objektiivisuuden työnohjaajana. Konsultin ammatissa moraalinen hyppäys tulee ammatillisesti tietoiseksi yleensä konsultin omien tuntemusten kautta. Ns. container-funktion mukaisesti konsultti kerää havaintoja sekä asiakkaasta että itsestään tutkailen niitä sisäisesti.⁴⁸⁸ Moraalisituaatiossa

⁴⁸⁸ Ks. Hyyppä 1999

tällaiset tuntemukset tulee tulkita suhteessa omaan moraalilakiin, ammattikunnan eettisiin ja ammatillisiin ohjeisiin eli ammatti-ideologiaan⁴⁸⁹, sekä konsultointiposition systemiseen merkitysten kokonaisuuteen.

Koodin tähän kohtaan liitetty esimerkkitapaus kertoo osallisuuden merkityksestä liikkeenjohdon konsultoinnissa: Järjestön johtaja pyysi Keithiä, itsenäistä strategia- ja prosessikonsulttia yhdessä kolmen muun konsultin kanssa suunnittelemaan ja fasilitoimaan neljä järjestön ryhmätyöistuntoa järjestön jäsenistölle. Aiheena olisi järjestön strategian valmistelu seuraaville kolmelle vuodelle. Kaikki konsultit olivat itse järjestön jäseniä. Keith suostui toimeksiantoon hiukan epäröiden. Hän pyysi toiset konsultit suunnittelemaan toimeksiantoa. Kokouksen lopuksi hän totesi: ”Meillä on sisään rakennettu intressikonflikti: kaikkien meidän tulisi toimia puolueettomina fasilitoijina, jotta tarvittava informaatio tulisi jäsenistöltä. Olemme kuitenkin itse jäseniä ja meillä on omia ajatuksia ja tarvetta vaikuttaa tilaisuuden kulkuun. Onko olemassa eettisesti hyväksyttävää keinoa toteuttaa toimeksianto? Ratkaisuksi konsultit päättivät, että kaksi heistä toimisi kunkin istunnon neutraaleina fasilitoijina samalla kun kaksi muuta toimisivat osana yleisöä, vapaina kertomaan omia ajatuksiaan asiasta. He päättivät myös pyytää järjestön johtajalta etukäteen tukea tälle järjestelylle, jonka he myös saivat. Lisäksi he kertoivat järjestelystä ja sen syistä kuhunkin istuntoon osallistuville ennen istunnon alkua. Järjestön johtaja ja työryhmät antoivat konsulteille palautetta ammattitaitoisesti tehdystä työstä.⁴⁹⁰

Esimerkkitapaus kuvaa jälleen tyypillistä konsultointipositiossa tapahtuvaa moraalista hyppäystä, ja siihen liittyvää konsultin moraalista vastuuta ottaa häntä itseään moraalisesti häiritsevä asia eettiseen diskurssiin asiakkaiden (ja tässä tapauksessa myös kollegoiden) kanssa. On selvää, että jo ottaessaan vastaan toimeksiantoa Keith havaitsee moraalisen hyppäyksen. Tästä kertoo hänen epäröintinsä. Suuri osa moraalisesti haastavista tilanteista on kuitenkin käsiteltävissä diskursiivisesti, kunhan konsultin tietoisuus ja rohkeus riittää ottaa asia esille. Tapauksessa diskurssiin osallistuvat kollegat, toimeksiantaja sekä välitön asiakasyhteisö keksii kukin moraalisesti toimivan ratkaisun ottaen huomioon tilanteen vaatimukset, kunhan päävastuussa oleva konsultti antaa siihen mahdollisuuden.

⁴⁸⁹ Vartiainen (2004, 17-18) puhuu konsultoinnin viitekehystä.

⁴⁹⁰ *Interpreting the Code of Ethics and Professional Conduct. IMC-USA 2004* (www-dokumentti), kohta 8.1.

Samaan koodin kohtaan on liitetty myös toinen esimerkki, joka liittyy asiakkaan houkutukseen vaikuttaa konsultin toimintaan vastoin alkuperäistä sopimusta. Edellä luvussa 5.2.1.6. on analysoitu tutkijan omaa, hiukan vastaavantapaista esimerkkitapausta. Konsultin riippumattomuus on hyve, jota asiakassysteemiin kuuluvien henkilöiden omat intressit saattavat koetella.

Konsultti oli saanut toimeksiannon yrityksen hallitukselta tutkia ylimmän johdon toimintaa. Kun tutkimus oli lähellä loppua, yrityksen johtaja ja hallituksen jäsen pyysi konsultin toimistoonsa antaen tämän tapaamisessa ymmärtää, millaisia tutkimustuloksia ja suosituksia hän odotti. Johtaja myös neuvoi konsulttia tulemaan omien odotustensa mukaisiin tuloksiin. Johtaja lisäsi vielä, että tällaiset tulokset saattaisivat aiheuttaa tutkimuksen kokoon muutoksia, joten hän oli harkinnut konsulttipalkkion nostamista 5.000 §:lla. Konsultti oli pitkään hiljaa ja vastasi johtajalle: ”Kuten tiedät, yksi syy kutsua minut tekemään tutkimusta oli juuri maineeni siitä että olen puolueeton. Jos tämä keskustelu olisi käyty ennen tutkimusta, en olisi hyväksynyt toimeksiantoa. Tässä yhteydessä ehdotuksesi ylimääräisestä bonuksesta saattaa minut vaikeaan tilanteeseen. En minä eikä yritykseni voi hyväksyä ehdotustasi. Tässä tapauksessa on mielestäni kaksi eettisesti hyväksyttävää vaihtoehtoa: yksi, jatkan toimeksiantoa kuten tähänkin asti sovitulla hinnalla ja laadin sellaisen riippumattoman tutkimuksen kuin minulta tilattiin; tai kaksi, tapaan hallituksen puheenjohtajan ja tarjoudun vetäytymään toimeksiannosta ja etsin hallitukselle toisen konsultin viemään projektin loppuun. Kumman näistä valitset?”⁴⁹¹

Tapaus kuvaa suhteellisen häikäilemätöntä asiakaskäyttäytymistä, jossa konsultin on helppo tunnistaa sisäinen moraalinen hyppäys, joka ilman konsultin eettistä avausta vaarantaisi toimeksiannon moraalisesta perustan. Tapaus kuvaa myös kaikessa karkeudessaan sitä, kuinka *houkutus* on tärkeä tunnistaa moraalisisessa toiminnassa. Usein houkutus on paljon kätkeympi ja vaikeampi tunnistaa kuin tässä tapauksessa.

9.0 Palkkioiden perusteet

”Jäsenet (konsultit) vakuuttavat sopivansa etukäteen asiakkaan kanssa palkkioiden ja kulujen maksuperusteista, ja laskuttavansa kohtuulliset,

⁴⁹¹ *Interpreting the Code of Ethics and Professional Conduct. IMC-USA 2004 (www-dokumentti), kohta 8.2.*

oikeutetut, sekä toimitettuja palveluja ja konsultille annettua vastuuta vastaavat palkkiot ja kulut.”

Kohta sisältyy myös ICMCI:n koodin kohtaan *Neuvottelu asiakkaan kanssa* (luku 5.2.1.6.). Kyseessä on paljolti hyvään liiketapaan liittyvä vaatimus. Sen konsulttispesifi eettinen sisältö liittyy konsultin auktoriteettiasemaan käsiteltävän ongelman suhteen ja siihen, että konsultointiprosessi on usein varsin laaja ja monipuolinen tapahtuen suuressa asiakassysteemissä. Tällöin saattaa käydä niin, että syntyy ”yllättäviä” kustannuksia erilaisista työtehtävistä ja niihin liittyvistä matka-, materiaali- ym. kuluista.

Alakohta 9.1 kieltää ottamasta sellaisia välitysmaksuja, joita ICMCI:n vaatimus *Välityspalkkiot/taloudelliset resurssit* tarkoittaa. Alakohta 9.2 liittyy alakohtaan 7.5 käsitellen tehtävän työn suhdetta palkkion määräytymiseen. Alakohdan 9.2 mukaan silloin kun palkkio laskutetaan käytetyn ajan ja materiaalin perusteella, on toimeksiannon päättyessä ennakoitua aiemmin ja alun perin arvioitua pienemmillä kustannuksilla vastaava summa laskettava asiakkaan hyödyksi asianmukaisesti. Tässä yhteydessä siis ammatillinen ekonomisuusperiaate on eettisesti hyväksyttävää ja jopa suositeltavaa.

Alakohdat 9.3 ja 9.5 tarkistavat hinnoitteluperiaatteita. Ei ole hyväksyttävää laskuttaa yli ennakoidun, mikäli asiakkaan kanssa ei ole tällaisesta mahdollisuudesta erikseen sovittu. On eettisesti hyväksyttävää määrätä hinta arvoperusteisesti, kunhan hinta vastaa asiakkaalle toimitettua lisäarvoa ja toimeksiantoon liittyvää vastuuta. Alakohta 9.4 on samansisältöinen alakohdan 7.5 kanssa.

Hinnoitteluperiaatteet sinänsä liittyvät myös hyvään liiketapaan, ja konsulttispesifisesti eettinen kysymys liittyy lähinnä asiakkaan saaman arvon arviointiin, joka on vaikeaa tehdä objektiivisesti.⁴⁹² IMC – USA:n koodin tähän kohtaan liitetty esimerkkitapaus kertoo konsultista, joka laskuttaa asiakkaalta 5.000 § neljännestantunnin puhelusta. Kontaktiasiakas puhelimesta on miljardiluokan yrityksen toimitusjohtaja, jolle konsultin antama neuvo tarkoittaa todennäköisesti miljoonien dollarien kannattavaa liiketoimintaa.⁴⁹³ Onko palkkio eettisen normin kanssa sopuissa ollen kohtuullinen? Arviointiin vaikuttavat monet asiat. Kysehän konsultoinnissa on asiakkaan auttamisesta ottamaan itse vastuu omista ratkaisuksistaan, joten pienikin päättäväisyyden tai tarvittavan asenteen lisäys konsultaation yhteydessä voi tuottaa suuren hyödyn asiakkaalle. Toisaalta suurikin konsultatiivinen analyysi, esimerkiksi ilmapiirikartoitus, saattaa jäädä vaille käyttöä.

⁴⁹² *Konsultointiprosessin arvioinnista ks. esim. Salonen 2004*

⁴⁹³ *Interpreting the Code of Ethics and Professional Conduct. IMC-USA 2004 (www-dokumentti), kohta 9.5.*

10.0 Palkkioiden paljastaminen

”Jäsenet (konsultit) vakuuttavat paljastavansa asiakkailleen kaikki palkkionsa, välityspalkkionsa tai muut taloudelliset etunsa, joita he saavat välineistä, toimituksista tai palveluista, joita he suosittelevat asiakkailleen.”

Vaatus on samansisältöinen ICMCI:n koodin kohdan *Välityspalkkiot/taloudelliset resurssit* kanssa (luku 5.2.1.3.). Alakohdan 10.1 tarkennuksen mukaan konsultin on paljastettava asiakkaalleen kaikki henkilökohtaiset, ammatilliset ja muut liiketoiminnalliset etunäkökohdansa, jotka saattavat vaarantaa tai asettaa kyseenalaiseksi asiakkaan luottamuksen konsultin rehellisyyteen, objektiivisuuteen tai riippumattomuuteen. Alakohta 10.2 kieltää ottamasta vastaan palkkiota yhdestä ja samasta asiakkaalle tehdystä suosituksesta itse asiakkaalta ja kolmannelta osapuolelta.

Alakohta 10.3 puhuu toisten konsulttien palveluiden markkinoinnista ja esittelystä asiakkaalle, ja niihin liittyvistä palkkioista. Tällaiset välityspalkkiot eettinen koodi hyväksyy, eivätkä ne sen mukaan luo intressikonfliktia. Tärkeä ehto tälle hyväksyttävyydelle on kuitenkin, että konsultin asiakas ei maksa tällaisesta toista konsulttia koskevasta ehdotuksesta tai suosituksesta. Tämä rajaus onkin tärkeä, koska tuolloin konsultti toimii konsulttipalveluiden markkinoijan ja välittäjän roolissa eikä varsinaisesti konsultin roolissa (vrt. luku 2.4.7.)

Siis suositellessaan konsulttia B asiakkaalle, konsultti A ei saa tästä suosituksesta ottaa asiakkaaltaan palkkiota. Mutta eettinen normi hyväksyy sen, että B maksaa A:lle siitä, että tämä suosittelee häntä asiakkaalle. Kyseessä ei tällöin ole liikkeenjohdon konsultointi, vaan sen välittäminen. Koodin alakohtaa 10.3. on suhteessa koodiston kokonaisuuteen tulkittava siten, että asiakkaan on oltava tietoinen tästä asetelmasta, jotta tilanne on eettisesti hyväksyttävä.

Alakohdat 10.4 ja 10.5 linjaavat pääkonsultin ja hänen tiimensä sisäiset erilaiset keskinäiset palkkiot ja maksut tiukasti konsulttiyhtiön tai -verkoston sisäisiksi asioiksi, joita ei tarvitse paljastaa asiakkaalle. Saman koodin alakohta 4.4 linjaa asiaa tietojen luottamuksellisuuden osalta samansuuntaisesti vahvistaen, ettei tällaisessa käyttäytymisessä luoda riskiä intressikonflikteille. Alakohdassa 10.5 käsitellään tilannetta, jossa asiakas haluaa toimia suoraan jonkun toisen kuin alkuperäisen pääkonsultin kanssa ehkäpä jopa maksaen hänelle suoraan palkkion. Tällaisessakaan tapauksessa eivät mahdolliset välityspalkkiot tms. pääkonsultin ja toisen konsultin välillä kuulu asiakkaalle paljastettaviin tietoihin. Eettisesti on siis tämän mukaan hyväksyttävää esimerkiksi se, että suoraan asiakastyötä tekevä konsultti maksaa pääkonsultille

provisiota itse asiakkaaltaan laskuttamasta palkkiosta, eikä tällaisia järjestelyjä asiakkaalla ole moraalisin perustein oikeutta vaatia tietoonsa.

Kohta 10 amerikkalaisessa eettisessä koodissa kuvaa hyvin niitä moraaliongelmia ja monimuotoisia konsulttien välisiin suhteisiin liittyviä mahdollisuuksia, joita liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalla on. Sille ovat mm. tyypillisiä hyvin henkilökohtaisiksi rakentuvat palvelusuhteet. Asiakkaan tottuessa toimimaan jonkun henkilön kanssa tämän arvo kasvaa asiakkaan silmissä, vaikka alussa asiakasta kiinnostikin konsulttitiimin joku muu jäsen, usein ns. pääkonsultti, joka neuvotteli hankkeesta myyden sen asiakkaalle. Konsulttitoimialalla ei myöskään suinkaan aina synny asiakkaalle suoranaista lisäarvoa siitä, että konsultit toimivat tiiminä, tai että asiakkaan kanssa työskentelevä konsultti toimii jossakin tietyssä konsulttiyrityksessä. Konsultointimateriaalin ja siihen liittyvien tekijänoikeuksien, sekä konsultointipalveluiden tuotteistamisen kautta saatetaan yrittää luoda konsulttien riippuvuutta yhteen konsulttiyritykseen. Silloin tällöin tässä onnistutaankin.

Kohdan 10 eettiset vaatimukset linjaavat joitakin konsulttien keskinäisiä tapoja ja pelinsääntöjä suhteessa asiakkaaseen. Huomion arvoista tässä eettisessä normistossa on, että erikseen mainittujen konsulttien keskinäisten organisointi-markkina- ja yhteistyökäyttämiseen liittyvien järjestelyjen paljastamista asiakkaalle ei lueta koodin päävaatimukseen sisältyviksi. Sinänsä kuvaavaa on, että tällainen normisto on nähty aiheelliseksi laittaa näinkin näkyvästi esiin. Toimialalla vallinneen tästä päätellen monia sellaisia kyseenalaisia käytäntöjä, joihin sekä asiakkaat että konsultit ovat vuosien varrella Yhdysvalloissa kiinnittäneet huomiota ja joihin vaaditaan selviä sääntöjä.

11.0 Professio – toisten oikeuksien kunnioittaminen

”Jäsenet (konsultit) vakuuttavat kunnioittavansa asiakkaidensa ja konsulttikollegojensa yksilöllisiä ja korporatiivisia oikeuksia ja pidättäytyvänsä käyttämästä näiden omaisuutena olevaa informaatiota tai menetelmiä ilman lupaa.”

Vaatus on läheisessä suhteessa saman eettisen koodin vaatimukseen 3.0. Alakohtista 11.1 - 11.3 havaitaan, että tässä vaatimuksessa on ensisijaisesti kyse kollegojen eli toisten liikkeenjohdon konsulttien oikeuksien turvaamisesta. Liikkeenjohdon konsulttithan kilpailevat keskenään muun ohessa myös konsultatiivisilla innovaatioilla, jotka voivat olla yksittäisiä konsultointimenetelmiä, oppiaineistoja (kirjat, verkkomateriaalit, erilaiset ”työkalut” jne.), tai kokonaisia konsepteja (kuten esimerkiksi Balanced Score Card alun perin oli). Tästä seuraa, että toimialalla on suuri houkutus matkia, kopioida tai peräti omaksua omaksi toisten tekemiä innovaatioita. Alakohta 11.1

määräkin, että mikäli konsultti aikoo käyttää toisen konsultointimenetelmää, siihen on hankittava lupa. Tähän alakohtaan on liitetty esimerkkitapaus, jossa seuraavalle asiakkaalle verkkomarkkinointia tekemään siirtynyt alan konsultti hankkii luvan edelliseltä työnantajalta käyttää samoja menetelmiä kuin tämän kanssa.⁴⁹⁴ Alakohta 11.2 jatkaa määräten, että mikäli konsultti kehittää toisen immateriaalisiin oikeuksiin kuuluvaa menetelmää, alkuperäisiä tekijänoikeuksia on kunnioitettava. Samoin jos joku toinen kehittää konsultin immateriaalisiin oikeuksiin kuuluvaa menetelmää, on toisen siihen tekemä lisäpanostus tunnustettava. Alakohdassa 11.3 kehoitetaan konsulttia kunnioittamaan ja suojelemaan kollegan suhdetta asiakkaaseen tilanteessa, jossa hänet kutsutaan kollegan avuksi.⁴⁹⁵

Tämä tärkeä eettinen periaate liittyy ammattikunnan sisäiseen keskinäiseen kunnioitukseen ja lojaalisuuteen. Kohtaa 11.0 tulkiten voidaan edellyttää, että ammatti-identiteetiltään liikkeenjohdon konsulttina toimiva henkilö ymmärtää ammattitoverin saattavan tehdä erilaisia ratkaisuja kuin hän itse. On ainakin kohdan 12.0 vaatimuksen mukaisesti eettisesti tuomittavaa, mikäli konsultti alkaa arvostella toisen konsultin asiakastyöskentelyä. Alakohta 11.3 rajaa tämän tuomittavuuden tilanteisiin, joissa toimitaan samassa toimeksiannossa.

IMC – USA:n eettisen koodin seuraava kohta 12.0 laajentaakin vaatimusta. Sen mukaan on mitä ilmeisimmin kestäväntä konsulttien ammattikunnan nauttiman luottamuksen ja pitkän jännitteen toimintaedellytysten kannalta, mikäli yksittäinen liikkeenjohdon konsultti ryhtyy arvostelemaan tai mitätöimään toisen konsultin työtä jälkepäin, tai rinnalla toisessa toimeksiannossa. On vaikea nähdä millaista arvoa asiakkaalle tällainen käyttäytyminen toisi, ja mitä hyvää tällainen käyttäytyminen edistäisi. Näyttää ilmeiseltä, että tärkein vaikutin tällaiselle mahdolliselle käyttäytymiselle olisi konsultin oman edun tavoittelu. Toinen mahdollisuus on persoonallisuuteen liittyvä häiriökäyttäytyminen, jota ei puhtaasti ammatillisestikaan voida konsultin asemassa toimivalle sallia.

12.0 Professio – profession edustaminen

”Jäsenet (konsultit) vakuuttavat edustavansa liikkeenjohdon konsulttien professiota arvokkaasti ja ammatillisella otteella suhteessaan asiakkaisiin, kollegoihin ja suureen yleisöön.”

⁴⁹⁴ *Interpreting the Code of Ethics and Professional Conduct. IMC-USA 2004 (www-dokumentti), kohta 11.1.*

⁴⁹⁵ *Alakohta on oikeassa muodossa vuonna 2004 verkkoon liitettyssä aineistossa: Interpreting the Code of Ethics and Professional Conduct. IMC-USA 2004 (www-dokumentti), kohta 11.3*

Vaatus on eettisen koodin keskeisimpiä, sillä se sitoutuu moraalisisuaaissa määrityvään ammatilliseen perusasenteeseen ja moraalisten kysymysten tunnistamiseen nimenomaan liikkeenjohdon konsultin ominaisuudessa. Ilman selvää ammatti-identiteettiä henkilökohtaisena hyveenä on ammatikunniaa ja ammatillisen etiikan järkähtämätöntä, arvokasta edustamista sosiaalisissa suhteissa vaikea toteuttaa. On selvää, että satunnaisesti työmaailman edustajia kouluttava liikkeenjohtaja, taiteilija, professori, koulun opettaja tai terapeutti edustaa toisenlaista eettistä lähtökohtaa, eikä suhtaudu organisaatiossa työtä tehneisiin konsultteihin kollegoina. Niinpä näiltä tahoilta saattaa hyvinkin tulla yleistyksiä tai asenteellisia huomautuksia sitä kehitystyötä kohtaan, jota kuulijakunnan keskuudessa on vakavassa mielessä tehty. Juuri ammatii-identiteettien erilaisuuden vuoksi tällainen voi olla anteeksi annettavaa. Sen sijaan vaatimuksen 12.0 mukaisesti konsultin suhtautuminen konsulttiin on otettava paljon tarkemman eettisen suurennuslasin alle.

Tähän puretuu alakohta 12.9. Se kieltää yksiselitteisesti konsulttia kritisoimasta suoraan tai epäsuorasti toista konsulttia oman liiketoiminnan varmistamismielessä tai millään muullakaan ammatilliseen työhön liittyvällä vaikuttimella. Sen sijaan on eettisesti hyväksyttävää se, että konsultti luonnehtii eroja eri konsulttien prosessien ja toimintatapojen välillä.

Paitsi siis omaa työllistymistä ja liiketoimintaa, ei kollegojen kritisoimisella saa myöskään tukea omaa koulukuntaa, koulutusta, ammatillista lähestymistapaa, menetelmää, tietoja tai kokemusta, tai mitään muuta senkaltaista seikkaa. Erilaiset oikeaoppisuuden ilmentymät ja koulukuntakohtaisesti poissulkevat ehdottomuudet ovat tämän eettisen normin näkökulmasta ammatikunnalle ja viime kädessä myös asiakkaiden edun vaarantumisen vuoksi vaarallisia.

Tämä vaatimus liittyy siihen seikkaan, että organisaatiot käyttävät yleensä useita konsultteja sekä samanaikaisesti että ajallisesti peräkkäin. Samankin ongelman ratkaisemiseksi käynnistetyin prosessin yhteydessä voi toimia useita konsultteja toisistaan riippumattomasti ja usein jopa niin, että nämä eivät tiedä toisistaan. Konsultoinnin periaatteiden mukaan asiakas päättää ja ratkaisee aina omat ongelmansa. Jos asiakas on nähnyt viisaaksi palkata jonkun konsultin, ei toisen konsultin tehtävänä ole missään olosuhteissa arvostella kielteisesti toista konsulttia tai hänen toimintaansa. Asialla on myös laajempi merkitys koko konsultointitoiminnan edellytyksiä silmällä pitäen: vähättelemällä toisiaan liikkeenjohdon konsultit asettavat kyseenalaiseksi paitsi liikkeenjohdon konsulttien ammatikunnan myös itse toiminnan.

Alakohdat 12.3 – 12.4 muistuttavat siitä, että liikkeenjohdon konsultin ei tule edesauttaa lainvastaisia tai yhteiskuntaetiikan kannalta arveluttavia pyrkimyksiä. Alakohdan 12.3. yhteyteen on liitetty esimerkkitapaus, jossa konsultti kieltäytyy yhteistyöstä asiakkaan kanssa vedoten omiin arvoihinsa ja käsitykseensä

asiakasorganisaation perustehtävästä.⁴⁹⁶ Yleinen yhteiskunnallinen etiikka heijastuu myös liikkeenjohdon konsulttien käsityksiin, ja moraalisesti hyväksyttävää on kieltäytyä toimeksiannosta vedoten sellaisiin yleisempiin mutta yksilöllisesti koettuihin eettisiin argumentteihin, jotka eivät suoranaisesti liity konsultointisuhteeseen ammatillis-eettisessä mielessä. Alakohtissa 12.1 ja 12.2 kehoitetaan toimimaan lakien mukaisesti ja olemaan rohkaisematta ketään toimimaan lainvastaisesti. Näiden alakohtien merkitys on suomalaisten konsulttien kannalta ehkä suurin kansainvälisten organisaatioiden konsultoinnissa, jossa kohdataan eri maiden lainsäädäntöä. Myös kansainvälinen organisoitu rikollisuus pitää sisällään monia sellaisia toimintoja, esimerkiksi rahanpesua, joihin konsultti saattaa ennalta arvaamatta törmätä.

Alakohta 12.5 korostaa yleisön luottamusta liikkeenjohdon konsultteihin ja erityisesti ao. järjestöön kuuluvien konsultteihin sekä yksittäisinä henkilöinä että kollektiivina. Samalla painotetaan, että henkilön toiminnan sekä konsultoinnissa että sen ulkopuolella tulee olla sellaista, ettei hän aiheuta vahinkoa professionille.

Koodiin liitetty esimerkkitapaus tässä kohdin kertoo rakennusalan konsultista, jota pyydetään tekemään toteutettavuustutkimus sairaalan suunnitellusta uudesta siipirakennuksesta. Neuvoteltaessa ilmenee, että yksityisen sairaalan johto on jo päättänyt rakentaa siiven, ja että toteutettavuustutkimusta ollaan tilaamassa tunnetulta konsultilta ensisijaisesti sen vuoksi että se helpottaisi rahoitukseen liittyvien joukkovelkakirjojen myyntiä. Tutkittuaan tilannetta konsultti kieltäytyy hankkeesta.⁴⁹⁷

Esimerkkitapaus kuvastaa asiakkaiden taipumusta käyttää konsultointia omien, usein ilmaismattomien tavoitteidensa ajamiseen. Mikäli asiakas ilmaisee nämä tavoitteet avoimesti ennen konsultointiprosessin alkua, tilanne on moraalisisessa mielessä helppo. Vaikeuksia tulee enemmän, jos asiakkaan konsultoinnin ilmaistuille tavoitteille vieraat tavoitteet paljastuvat myöhemmässä vaiheessa. Näinhän tapahtui kohtaan 8 liitetyssä esimerkkitapauksessa edellä.

Alakohta 12.6 vaatii konsulttia huolehtimaan siitä, etteivät hänen toimensa anna aiheutta julkisen luottamuksen vaarantumiseen häntä itseään, hänen yhtiötään tai koko professiota kohtaan. Alakohta 12.7 muistuttaa, että konsulttien maineen säilyttämisen nimissä järjestön jäsenyydestä voidaan erottaa sellaiset konsultit, jotka toimivat ammatillisesti sopimattomasti.

⁴⁹⁶ *Interpreting the Code of Ethics and Professional Conduct. IMC-USA 2004 (www-dokumentti), kohta 12.3.*

⁴⁹⁷ *Interpreting the Code of Ethics and Professional Conduct. IMC-USA 2004 (www-dokumentti), kohta 12.5*

Alakohdat 12.8 ja 12.10 muistuttavat henkilökohtaisesta hyveellisyydestä ja elämäntavoista. Selkeä eettinen vaatimus on, että konsultti kehittää jatkuvasti pätevyyttään, jotta hän voi pysyä alan kehityksessä mukana ja tuottaa edelleen arvoa asiakkailleen (12.8). Asiakkailla on myös täysi oikeus odottaa konsultilta jatkuvasti täyttä huomiota, henkistä terävyyttä ja pitävää arvostelukykyä. Tämän vuoksi hänen on huolehdittava fyysisen, mentaalisen ja emotionaalisen kuntonsa pysymisestä asiakastyön vaatimusten mukaisena.

Vaatimus 12.0 alakohtineen nostaa liikkeenjohdon konsultin ammatti-identiteetin hyveen vahvasti esiin. Konsultointi on päätoiminen ammatti tai sivutoiminen ammattirooli, mutta hyveellisyys edellyttää sitoutumista sen arvokkaaseen omaksumiseen osana henkilökohtaista elämää kokonaisuutena. Nousee selkeä kuva siitä, että MacIntyren teorian tämä hyveellisyyden taso on täyttä totta ainakin siinä eettisessä asennoitumisessa, jota liikkeenjohdon konsulttien ammattiyhteisö koettaa vahvistaa.

13.0 Professio – koodiin kohdistuvista rikkomuksista ilmoittaminen

”Jäsenet (konsultit) vakuuttavat ilmoittavansa tähän Instituutin koodiin kohdistuvista rikkomuksista ja varmistavansa omalta osaltaan sen, että toiset järjestön jäsenenä toimivat konsultit pitävät kiinni tästä koodista.”

Tämä kohta keskittyy siitä huolehtimiseen, että koodia kunnioitetaan, ja että se toimii todellisena eettis-normatiivisena ohjeistona. Alakohdassa 13.1 todetaan, että järjestön jäsenyys velvoittaa konsultin ilmoittamaan kollegansa koodin vastaisesta käyttäytymisestä instituutille. Samalla tavoin todetaan, että asiakkaat, toiset jäsenenä olevat konsultit tai suuri yleisö voi ilmoittaa Instituutille konsultista, joka toimii ammatilleen sopimattomasti. 13.2 jatkaa vielä muistuttaen siitä, että kunkin konsultin eettinen velvollisuus on rohkaista asiakasta, kollegaa tai suuren yleisöön kuuluvaa henkilöä ilmoittamaan järjestön jäsenenä toimivan konsultin sopimattomasta ammatillisesta käytöksestä instituutille.

IMC – USA:n eettisen koodin kohdat 11, 12 ja 13 lähtevät yksiselitteisesti siitä, että liikkeenjohdon konsultit muodostavat ja heidän pitää muodostaa vahva yhtenäinen professio, jonka mainetta ja luottamusta on rakennettava vahvan etiikan ja sen normien seurannan kautta. Avainasemassa rikkomusten ja sopimattoman käyttäytymisen seuraamisessa ovat ennen kaikkea konsultit itse rohkaisten myös muita tähän samaan.

On ilmeistä, että Yhdysvaltain liikkeenjohdon konsulttien instituutin vahvistaman eettisen koodin merkitys itse liikkeenjohdon konsulttien

ammattikunnan identiteetille on merkittävä. Konsulttien ammatineettinen kontrolli on itsekontrollia, jonka ytimenä ovat elämässään liikkeenjohdon konsultin identiteetin hyveeksi omaksuneet henkilöt. He ovat valmiita panostamaan moraaliongelmien tunnistamiseen ja hakemaan niihin ratkaisua sitoutumalla tulkitsemaan ja soveltamaan niitä eettisiä vaatimuksia ja periaatteita, joita koodiin sisältyy. Kyseessä ei ole kollegoihin kohdistuva moralismi, vaan profession uskottavuuden ja luottamuksen vaaliminen. Tärkein arvioinnin kohde itselleen on luonnollisesti kukin konsultti itse. Ammatilliset hyveet, moraalisisuatuatioissa tiedostetut konsultointipositioon sisältyvät moraaliongelmien ja ammattiyhteisön määrittämät eettiset normit luovat sen kokonaisuuden, jossa hän omaan työhönsä hyvän ja pahan erottamiseen liittyviä ratkaisujaan tekee.

5.2.3. Institute of Management Consultants – USA:n eettinen koodi vuodelta 2005

Edellä laajasti analysoitu Yhdysvaltain liikkeenjohdon konsulttien instituutin IMC eettistä koodia vuodelta 2002 seuraa vuonna 2005 vahvistettu, tiiviimpi koodi, joka suurelta osin seurailee vuoden 2002 koodia. Tämä vuoden 2005 koodi on alkuperäistekstinä tämän tutkimuksen liitteenä 2. IMC:n sivustolla kerätään tätä nykyä konsultoinnin etiikkaan liittyviä tapauksia, joilla on yhtymäkohta johonkin/joihinkin koodin sisältämään eettiseen normiin.⁴⁹⁸ Järjestö panostaa siten varsin voimakkaasti ammatineettisen ohjauksen kehittämiseen. Tässä yhteydessä ei tähän perehdytä tarkemmin, mutta verkkosivuihin tutustuminen antaa mielikuvan siitä, että profession kehittämiseen panostetaan voimakkaasti. Tämä havainto on sinänsä relevantti tutkimuksen aihepiirin kannalta.

Uusimpaan koodiin ei ainakaan toistaiseksi ole suoraan liitetty samanlaista selitysosaa kuin vuoden 2002 koodiin. Tämä ei pääosin liene tarpeellistakaan, koska koodien päällekkäisyys on niin suuri. Tässä luvussa käsitellään vain ne muutamat kohdat, joissa uusi koodi poikkeaa vanhasta. Siihen, että eettisten normien järjestystä on jonkin verran muutettu, ei puututa, koska kyse näyttää olevan normien ryhmittelystä ilman muuta tärkeysjärjestystä kuin että normi 1.0 näyttää olevan kaikkein tärkein. Se on myös säilyttänyt paikkansa molemmissa koodeissa.

Kuten aiemmin todettiin, on uuden koodin ensimmäisestä kohdasta 1.0 poistettu maininta siitä, että konsultin on kaikessa toiminnassaan asetettava asiakkaan etu ensimmäiseksi. Tämän muutoksen syitä voidaan tässä yhteydessä

⁴⁹⁸ <http://www.imcusa.org/ethics/> (Luettu 31.7.2007)

vain arvaila. Yksi mahdollisuus on, että asiakkaan etu nähdään sellaisena yleisempänä arvona tai hyveenä, josta ei ole tarpeen eettisellä normilla määrätä.

Kohtaan 1.0 on toisaalta nostettu aiemman koodin alakohdasta 1.6. maininta konsultin riippumattomuudesta. Nykyisessä muodossaan normi kuuluu: ”Palvelen asiakkaitani rehellisesti, pätevyyteen perustuen, riippumattomasti, objektiivisesti ja professionaalilla otteella.” Tarkasteltaessa tämän normin sisältöä toisaalla analysoitujen hyveiden näkökulmasta, voidaan todeta siinä mainitun niistä kuusi: avuliaisuus, rehellisyys asiakasta kohtaan, kompetenssitietoinen joustavuus, riippumattomuus, objektiivisuus ja liikkeenjohdon konsultin identiteetti. (Ks. luku 6.1.2.) Tällaisena kiteytyksenä normi on siis varsin tiivis, nostaten esiin monia aivan keskeisiä konsultoinnin eettisiä kysymyksiä.

Vuoden 2005 koodissa on kaksi kokonaan uutta normia. Kohdaksi 11.0 on nostettu vuoden 2002 koodin alakohtiin 3.8 ja 12.4 sijoittuneet vaatimukset siitä, että konsultti sitoutuu ilmoittamaan toimeksiannon aikana havaitsemansa väärinkäytökset, vaarallisen käyttäytymisen ja laittomat toimet asianomaisille viranomaisille tai virallisille tahoille asiakassysteemin sisällä. Tässä yhteydessä jää epäselväksi, miksi tämä sinänsä jo lainkin edellyttämä käyttäytyminen on nostettu omaksi eettisen koodiston pääkohdaksi. Kyseessä on, kuten aiemmin todettiin, eettiseltä kannalta suhteellisen ei-konsulttispesifi normi. On toki selvää, että juuri konsultin asemassa oleva henkilö pääsee läpivalaisemaan sellaisia asiakokonaisuuksia asiakassysteemissä, joita johto ei aina näe. Tätä kautta konsultilla on sellainen erikoinen näkökulma ja myös sellaiset valtuudet informaation keräämiseen, että kyseisen normin asema ammatillis-eettisessä koodistossa puolustaa paikkaansa.

Selvemmin eettinen normi on IMC – USA:n vuoden 2005 koodistossa aiempaan verrattuna uusi kohta 14.0, joka käsittelee konsultoinnin mainostamista ja myyntiä. Tämän normin mukaisesti konsultti ei saa mainostaa palveluitaan harhauttavalla tavalla, eikä panettelemalla tai antamalla väärää kuvaa yksittäisistä konsulteista, konsulttiyrityksistä tai konsulttien ammattikunnasta. Aiemmassa, vuoden 2002 koodissa vastaavia normeja oli alakohdissa 1.7. ja 12.9. Tämän normin nostaminen itsenäiseksi viitannee siihen, että juuri liikkeenjohdon konsultoinnin myynti on alue, jossa houkutus toimia moraalin kannalta arveluttavalla tavalla on suuri. Tähän vaikuttaa myös se, että itse konsultoinnin ja sen myynnin välinen ero on usein kuin veteen piirretty viiva eikä sen näkeminen ole helppoa. Normi on tärkeä myös sen vuoksi, että konsultointi on usein varsin henkilökohtaista palvelua. Voimakkaasta persoonallisesta otteesta saattaa joissakin tapauksissa seurata houkutus arvostella toisin toimivia kollegoita. Näin voi käydä ilman taloudellista intressiäkin, ammatillisista mieltymyksistä johtuen.

5.2.4. FEACO:n liikkeenjohdon konsultteja koskeva eettinen koodi vuodelta 2004

Euroopan liikkeenjohdon konsulttiyhdistysten järjestö FEACO on laatinut liikkeenjohdon konsulteille vuonna 1999 koodin, jota Suomessa ovat sitoutuneet noudattamaan sekä Liikkeenjohdon konsultit LJK ry:n että PKT-säätiön piirissä toimivat konsultit. Vuonna 2004 hyväksyttiin FEACO:n toimesta uusi eettinen koodi. Vuonna 1999 vahvistettu liikkeenjohdon konsultin ammatillista toimintaa ohjaava koodi on kuvassa 5 ja vuonna 2004 vahvistettu koodi kuvassa 6. Vuoden 2004 koodi perustuu monilta osin vanhempaan.

Euroopan liikkeenjohdon konsulttien järjestön FEACO:n vahvistama konsulttien eettinen normisto sitoo Suomen liikkeenjohdon konsultit LJK ry:n jäsenenä toimivia konsultteja. LJK:n verkkosivuilla julkaistujen, vuonna 2002 vahvistettujen liikkeenjohdon konsultoinnin yleisten sopimusehtojen⁴⁹⁹ kohdassa 4.1 todetaan erikseen, että LJK -konsultti vastaa siitä, että toimeksianto viedään läpi liikkeenjohdon konsultoinnin eettistä normistoa noudattaen. Tämä normisto on FEACO:n tarkasteltavana oleva eettinen koodi.

Vuoden 1999 koodi on tiivis ja jakautuu kolmeen osaan. Se alkaa ja päättyy huomioihin itse koodin statuksesta antaen myös ohjeita siitä mitä tehdä, jos havaitaan konsultin käyttäytyvän koodista poikkeavalla tavalla. Koska kyseessä ei ole Euroopan maissa yhteisöllisellä tai kansallisella tasolla lainsäädännössä määritelty profesio, koodi koskee näiltä osin suoraan vain henkilöitä ja yhtiöitä, jotka kuuluvat omaan kansalliseen liikkeenjohdon konsulttien yhdistykseensä, joka puolestaan kuuluu FEACO:on.

Ensimmäisessä lauseessa esitetään vaatimus, että kukin järjestöön kuuluva jäsen sitoutuu tähän koodiin ja pitää sitä ohjenuoranaan. Koodin kolmanneksi viimeisessä kappaleessa esitetään lisäksi vaatimus, että vuosittain kunkin jäsenen (yksittäisen konsultin tai konsulttiyhtiön) on raportoitava kansalliselle yhdistykselle siitä, että kukin pysyy kiinnittyneenä ammatilliseen koodiin ja sille uskollisena. Näissä vaatimuksissa korostuu tietoisesta sitoutumisesta ja sen ilmaisemisesta eettinen merkitys. Tällainen avoin sitoutuminen vahvistaa henkilökohtaista moraalista sitoutumista tehden siitä samalla yhteisöllisesti eettisesti velvoittavan. Selailtaessa suomalaisten konsulttiyhtiöiden kotisivuja havaitaan, että monet Liikkeenjohdon konsultit LJK ry:hyn ja PKT-säätiön konsulttilistalle kuuluvat konsultit sitoutuvat FEACO:n koodiin jo etusivullaan,

⁴⁹⁹ *Liikkeenjohdon konsultit LJK ry.. Liikkeenjohdon konsultoinnin yleiset sopimusehdot LJK-2002 (www-dokumentti)*

tehdn siten näkyväksi paitsi kuulumisensa konsulttiyhteisöön myös julkisen kiinnittyneisyytensä asianomaiseen ammatilliseen koodiin.

Kuva 5. *FEACO:n liikkeenjohdon konsultteja koskeva eettinen koodi vuosina 1999-2004*⁵⁰⁰

“Code of Professional Conduct

All members of a National Association federated to FEACO are required to subscribe to FEACO’s Code of Professional Practice which is listed below:

1. A consultancy shall at all times maintain the highest ethical standard in the professional work undertaken, and in matters relating to a client’s affairs act solely in the interests of the client.

Where a consultancy is a subsidiary of a parent body which is not in the public practice of management consultancy, all advice will be untied and independent of any influence of that parent body.

2. It shall be regarded as unprofessional conduct for a consultancy:

Rule 1 To disclose or permit to be disclosed confidential information concerning the client’s business and staff.

Rule 2 To accept work for which the consultancy is not qualified.

Rule 3 To enter into any arrangement which would detract from the objectivity and impartiality of the advice given to the client.

Rule 4 Not to agree with the client in advance on the terms of remuneration and the basis of calculation thereof.

Rule 5 To do anything likely to lower the status of Management Consultancy as a profession.

FEACO requires each member of a National Association to confirm on an annual basis to its National Association that its staff adhere to the Code of Professional Practice.

Any member who in the opinion of its National Association’s ruling body fails to comply with the Code of Professional Practice is liable to suspension from membership or that Association, and the privileges accorded to it by FEACO.

It is the duty of the National Association and the right of any member of that Association or aggrieved person to lay before the National Association’s ruling body any facts indicating that a member has failed to observe the Rules laid down in the Code of Professional Practice.”

⁵⁰⁰ Code of Professional Conduct, FEACO 1999 (www-dokumentti)
<http://www.feaco.org/brochure_code.html> (Luettu huhtikuussa 2004)

Vuoden 2004 koodi on laajempi ja siihen sisältyy aineksia molemmista edellä analysoidusta koodeista. Esipuheessa todetaan, että FEACO:n jäsenkonsultin on tietysti toimittava kulloisenkin maan lakien kirjaimen ja hengen mukaisesti mutta että sen lisäksi hänen tulee toimia käsillä olevien ammatillista käyttäytymistä ja hyviä käytäntöjä koskevien periaatteiden mukaisesti. Koodin yleisluonteisuutta perustellaan erillisellä lauseella todeten, että eettiset periaatteet ovat väljiä ja ne pyrkivät kattamaan kaikki ammatissa vastaan tulevat tilanteet. Vielä esipuheessa edellytetään, että kaikki FEACO:n ja sen kansallisten järjestöjen jäsenet pitävät voimassa ainakin nämä periaatteet.

Koodin lopussa määrätään vielä, että kullakin jäsenkonsultilla tulee olla sopivat mittarit, joilla voidaan arvioida heidän toimintaansa eettisen koodin mukaisesti. Tämä tarkoittanee ennen kaikkea sitä, että jäsenkonsulttien tulee pitää sitoutumistaan koodiin selvästi näkyvillä esimerkiksi markkinoinnissa ja yritysviestinnässä, sekä tiedotettava koodin sisällöstä asiakkaille niin pyydettyä. Tällöin nämä voivat tarvittaessa arvioida saamaansa palvelua koodin osoittamilla kriteereillä.

Koodi myös määrää, että mahdolliset poikkeamat koodin vaatimasta käyttäytymisestä käsitellään kansallisen FEACO:n jäsenjärjestön tasolla. Yksityiskohtaisia ohjeita toimimisesta tällaisissa tapauksissa ei anneta. Koodin lopussa FEACO:n jäsenjärjestöt veloitetaan pitämään eettistä koodia riittävästi julkisesti esillä, jotta sitäkin kautta luodaan suuren yleisöön, jäsenistöön ja asiakkaisiin konsulttien ammatillista hyvää käytäntöä koskevaa tietoisuutta.

Jatkossa analysoidaan tämän koodin sisältöä ja samalla verrataan sitä joltakin osin vuoden 1999 koodiin. Koodin periaatteita arvioidaan ammattiyhteisön esittämien eettisten normien ja periaatteiden, jotka ovat käyneet läpi yhteisöllisen käsittelyn ja joiden taustalla on laaja ja pitkä kokemus niistä moraalisisista ongelmatilanteista ja moraalin kannalta vaativista erityiskysymyksistä, joihin juuri liikkeenjohdon konsultit joutuvat.

Kuva 6. *FEACO:n liikkeenjohdon konsultteja koskeva eettinen koodi vuodelta 2004*⁵⁰¹

FEACO Guidelines for Professional Conduct and Best Practice

Preamble

Notwithstanding the fact that FEACO national associations and their members shall comply with the letter and the spirit of the law, they are also all required to subscribe to the letter and the spirit of these Guidelines for Professional Conduct and Best Practice.

Guidelines for professional conduct designed to cover all eventualities must necessarily be written in general terms, expressing broad ethical principles.

It is expected that FEACO members will have at least these Guidelines in force.

These Guidelines are designed to uphold the quality of service, fidelity to the client, transparency, objectivity, social and environmental responsibility, fairness of competition and high reputation of management consultancy.

Qualification

To be considered a management consultancy company/unit, management consultancy must be a substantial part of its business and it must be qualified to analyse problems, to give advice and to assist in implementing such advice. Its activities must not be permanently exclusive to any one client.

Management consultancies who are members of FEACO member associations, must be financially viable and self-supporting.

Ethics

The consultancy shall at all times maintain the highest ethical standards in the professional work undertaken and, in matters relating to a client's affairs, act solely in the interests of the client.

The consultancy shall not do anything likely to lower the status of management consultancy.

The consultancy undertakes that it shall not at any time or for any purpose misrepresent itself by the use of any title, symbol or form of words whatever in order either to lend false authority to its representatives or to mislead clients.

Transparency

Where a consultancy is a subsidiary of a parent body or in alliance with any third party, which is not in the public practice of management consultancy, all such relationships shall be declared to the client at the outset of the project, and the consultancy will not enter into any arrangement, which would detract from the objectivity of the advice given to the client.

⁵⁰¹ *FEACO Guidelines for Professional Conduct and Best Practice 2004* ([www.dokumentti](http://www.dokumentti.fi/feaco.org/content/content2.php?CatID=163&NewsID=394))
<<http://www.feaco.org/content/content2.php?CatID=163&NewsID=394>> (Luettu 11.7.2006)

Confidentiality

The consultancy shall not disclose, or permit to be disclosed, confidential information concerning the client's business and staff.

Quality

The consultancy shall only accept work for which it is qualified and has the capacity to undertake, provided it may enter into alliances to acquire such competence and organisation.

The consultancy, prior to undertaking a client assignment, shall define in writing the scope, extent and the manner in which it will undertake the project.

The consultancy will not accept an assignment with a scope so limited that the consultancy is aware that the client will receive either ineffective advice or advice so incomplete, that he needs to seek further advice.

Where a consultancy wishes to employ the assistance of another organisation and/or person not linked with the consultancy to assist in undertaking the clients project, it shall: Inform the client and obtain his acceptance by formal agreement; Ensure that the partners' work is verified and that they operate to those standards set out in these Guidelines; Support partners to the same extent as if they were part of the consultancy.

The consultancy will ensure that its quality control procedures are adhered to at all time during the assignment. The consultancy shall pay particular attention to the maintenance of quality records, the client perspective and joint evaluation at the end of the assignment.

Finances

The consultancy and the client shall agree upon the terms of the contract and in particular the methods of calculation of the fees payable.

Application of these Guidelines

All FEACO members have in place suitable measures which are designed to monitor the adherence to their code of conduct. Issues related to compliance should be dealt with at a national level.

FEACO and its member associations shall give due publicity to these Guidelines, so as to create awareness with the public, members and clients.

These Guidelines replace the FEACO Code of Conduct as approved by the General Assembly on 17 November 1999.

Koodin esipuheen lopussa esitetään seitsemän arvoa, joita koodi on luotu edistämään:

- 1 palvelun laatu
- 2 uskollisuus asiakkaalle
- 3 läpinäkyvyys
- 4 objektiivisuus
- 5 sosiaalinen vastuu ja ympäristövastuu
- 6 reilu kilpailu
- 7 liikkeenjohdon konsultoinnin hyvä maine

Näistä seitsemästä arvosta palvelun laatu, läpinäkyvyys, sosiaalinen vastuu ja ympäristövastuu sekä reilu kilpailu ovat arvioitavissa yleisiksi, ei-konsultointispesifeiksi arvoiksi. Ne liittyvät laatuajatteluun, yritysten yhteiskunnalliseen vastuuseen ja markkinatalouden pelinsääntöihin. Sen sijaan muut kolme ovat konsultointispesifejä liittyen konsultoinnin hyveisiin. Uskollisuus asiakkaalle on lähellä sopimususkollisuuden hyvettä. Objektiivisuus on paitsi arvo myös hyve. Liikkeenjohdon konsultoinnin hyvä maine taas liittyy läheisesti liikkeenjohdon konsultin identiteetin hyveeseen.⁵⁰²

5.2.4.1. Asiakasuskollisuus, toimiminen asiakkaan asiassa ainoastaan asiakkaan edun mukaisesti

Vuoden 1999 koodin (kuva 5) ensimmäisessä kappaleessa veloitetaan liikkeenjohdon konsultit asiakkaan asiassa toimimaan aina ainoastaan asiakkaan edun mukaisesti. Tämä on yksiselitteinen eettinen velvollisuus, joka ilmaistaan selkeästi. Normi toistuu sanamuodoltaan samanlaisena myös vuoden 2004 FEACO:n koodissa (kuva 6). Sen lisäksi uudemmassa viitataan yleisesti asiakasuskollisuuteen toimintaa ohjaavana arvona.

Asiakasuskollisuus arvona on velvoittava yleispäämäärä, joka lähtee konsultoinnin *teloksesta*. Liikkeenjohdon konsultoinnissahan on kyse asiakkaan auttamisesta. Sen sijaan asiakkaan etu ei ole yksiselitteinen asia. Sen tekee vaikeaksi, että konsultoinnin kohteena on aina asiakassysteemi⁵⁰³, jolloin konsultin on tulkittava tätä velvollisuutta monella eri tavoin. Milloin se on helposti ymmärrettävissä koko organisaation eduksi, milloin taas yksittäisen

⁵⁰² Ks. luvut 4.4. ja 5.1.

⁵⁰³ Asiakassysteemin käsitteestä ks. Cockman, Evans, Reynolds 1992, 9-11

konsultoitavan ryhmän tai ihmisen etu nousee konsultaatiossa enemmän esiin. Eri intressit asiakassysteemissä eivät suinkaan ole aina ristiriidattomassa suhteessa keskenään.

Liikkeenjohdon konsultin usein kohtaama tilanne on, että hän joutuu todistamaan eri yksiköiden tai vastuualueiden keskinäistä kilpailua, joka tapahtuu joko koko organisaation edun mukaisesti tai sen vastaisesti. Tilannetta mutkistaa vielä, jos konsultointia suorittaa konsulttitiimi tai konsulttiyritys. Tällöin eri konsultit ovat havainnoimassa erilaisia etukäsityksiä ja -vaatimuksia. Näiden saattaminen keskenään tärkeysjärjestykseen ei aina ole helppoa. IMC – USA:n eettinen koodi (kohta 1.0 ja etenkin alakohta 1.4) määrittää tärkeimmäksi asiakkaan edun pohtimisen kriteeriksi sen, että on painotettava asiakkaan kokonaisuutta. Tällöin yksittäisten asiakassysteemien osien tai yksittäisten henkilöiden edut ovat tälle alisteisia. Tässä eettisessä vaatimuksessa näkyy liikkeenjohdon konsultoinnin *teloksesta* se erityispiirre, että ammatissa asiakas on aina organisaatio.

Dilemmaattinen on suuria organisaatioita konsultoituessa tilanne, jossa tietty itsenäisellä budjetilla toimiva divisioona, alueorganisaatio, tulosityksikkö tms. toimii tilaavana ja maksavana asiakkaana hahmottaen ongelmansa siten, että sen ratkaisua haettaessa emo-organisaation etu saattaa vaarantua. Näin voi käydä esimerkiksi management-buy-out -ratkaisua valmisteltaessa, jolloin yhtiön ammattijohto suunnittelee yhtiön tai sen osan ostamista. Onko ja millä tavalla konsultin oltava lojaali asiakassysteemin omistavalle taholle vaiko sitä suverenisti ohjaavalle organisaatioyksikölle ja sen johdolle?

Lähtökohtana tällaista dilemmaa ratkaistaessa tulee ensinnäkin olla konsultin konsultointipositio. Mikäli hänellä on vanhoja tai nykyisiä aktiivisia konsultointisuhteita emo-organisaatioon, on hänen tunnistettava herkemmin se raja, missä eettisesti arveluttava toiminta tulee vastaan. Sen sijaan mikäli konsultti on ensimmäistä kertaa tässä organisaatiokokonaisuudessa, hän voi vapaammin lähestyä ongelmaa maksavan asiakkaan ehdoilla arvailematta toimenpiteiden merkitystä sidosryhmäasiakkaiden näkökulmasta. Toinen tärkeä kriteeri on aina viestinnällinen: konsultin on toimittava sillä informaatiolla, jonka asiakas tuo esiin ja jonka konsultti oman selvitystyönsä avulla saa selville. Moraalinen hyppäys saattaa tapahtua milloin tahansa, jonka jälkeen tosiseikat johtavat sen seikan tiedostamiseen että emo-organisaation etu on vaarassa. Kolmas kriteeri on, että tällaisen havainnon tehtyään konsultin on tuotava huolensa ilmi, tehtävä eettinen avaus ainakin sillä arenalla, johon maksava ja välitön asiakas osallistuu. Tätä seikkaa tarkasteltiin edellä luvussa 5.2.2. kohdassa 1.0.

Liikkeenjohdon konsultin liikkua asiakassysteemissä monilla eri areenoilla ja monissa eri tilanteissa hän saa usein tietoonsa sellaisia asioita, joita eivät asiakkaat ole muille yhtä valmiita kertomaan. Ulkopuolisuus tuo

turvallisuutta ja etenkin jos luottamus konsulttia kohtaan on suuri, hän voi saada tietoonsa monia sellaisia asioita, joita asiakassysteemin eri osapuolet eivät ole valmiita kertomaan toisilleen, vaikka juuri näin pitäisi tapahtua. Tällöin heissä saattaa syntyä odotus, että on konsultin asia ryhtyä viemään asiaa eteenpäin. Tällainen ihmisen defensiivisyydestä aiheutuva ”viestinviejän” syndrooma⁵⁰⁴ on ammatillisesti vaativa tilanne, ja siinä tulee vastaan organisaation kokonaisedun vaatimus. Etenkin prosessikonsultoinnissa ja tarjoumakonsultoinnissa houkutus ryhtyä viestinviejäksi on suuri, koska konsultti ja asiakkaat tutustuvat ja kenties ystäväystyvätkin yhteistyösuhteen aikana keskenään. Heidän välilleen alkaa rakentua yhä monisärmäisempi inhimillisten odotusten ja tuntemusten kenttä. Organisaation kokonaisedun hahmottaminen tällaisessa tilanteessa edellyttää ammatillista apatiaa ja tiettyä kasvottomuutta, koska joutuessaan henkilönä mukaan inhimillisten suhteiden syövereihin konsultti menettää kykynsä toimia ulkopuolisena ja objektiivisena auttajana.

Asiakkaan edun mukaista on aina, että konsultti selvittää asiakkaan konsultoinnin tarpeen. Voidaan puhua aidoista ja arveluttavista konsultointitarpeista. Aitoja tarpeita on lueteltu edellä luvussa 2.2.1. Blake & Mouton (1983) luettelevat seuraavanlaisia arveluttavia konsultoinnin tarpeita.⁵⁰⁵ Kun niistä on kyse, on konsultin oltava erityisen tarkkana arvioidessaan mitä asiakkaan etu todellisuudessa edellyttää.

1. Kasvojen säilyttäminen: Konsultointiin hakeudutaan, jotta asiakas voisi syystä tai toisesta säilyttää kasvonsa ja konsultti auttaa häntä siinä.
2. ”Tehdään niin kuin muutkin tekevät”, eli käytetään konsulttia itse konsultoinnin käyttämisen vuoksi, jolloin todellinen motivaatio muutoksiin puuttuu.
3. Asiakasorganisaatiossa on konsultoinnin tarpeen herättänyttä asiantuntemusta, mutta sitä ei jostakin syystä löydetä tai saada käyttöön.
4. Objektiivisuuden tarve: Konsultti palkataan tekemään ”objektiivinen” arvio jostakin asiasta, jota sitten käytetään tarkoituksiin, joista konsultti ei ole tietoinen.
5. Konsultti palkataan ottamaan vastaan niitä tunteita, jotka kohdistuvat johtoon jonkin epämiellyttävän päätöksen yhteydessä. Tällöin konsultista ollaan tekemässä johdon ”sijaiskärsijää”.
6. Käytetään konsultin palkkaamiseen sellaisia varoja, jotka muuten jäisivät käyttämättä.

Tämä lista on vain yksi kooste mahdollisista arveluttavista motiiveista, joita asiakkailla konsultointitoimeksiantojen taustalla on. Asiakkaan edun määrittely

⁵⁰⁴ Schein 1988, 128-129

⁵⁰⁵ Heikkilä, Heikkilä 2001, 25-26

suhteessa sen esittämiin ehdotuksiin ja toiveisiin edellyttää konsultilta sekä ammatillista että moraalista tarkkuutta.

Esimerkki 6

Konsultti oli toiminut aiemmin keskisuuren organisaation koko henkilökunnan kouluttajana yleisestä johtamiseen liittyvästä aiheesta. Tämän jälkeen hän oli valmentanut ja kouluttanut johtoryhmää muutaman kerran. Seuraavaksi hän toimi johtajan parikonsulttina parin tapaamisen verran. Seuraava toimeksianto tuli johtajalta ja johtoryhmältä pitkän keskustelun jälkeen, jossa konsultille annettiin toivomus konsultointiprosessista, joka ei olisi mitä tahansa kehittämistä vaan ”tuntuisi joltakin”. Taustalla oli johtoryhmän arvio, että monet kehittämishankkeet eivät olleet johtaneet toivottuihin tuloksiin.

Tämä tilattu seuraava toimeksianto oli organisaation ulkopuolinen arviointi. Suhteellisen mittava konsultointihanke piti sisällään monia erilaisia tiedon keräämisen tapoja, joiden kautta konsultti tutustui organisaation työntekijöihin ja sen asiakkaisiin. Hän kirjoitti arviointiraportin, joka luovutettiin tilaajalle. Kirjallinen sopimus arvioinnista asiakkaan ja konsultin välillä päättyi tähän raportin luovuttamiseen. Raportin luettuaan organisaation johtaja pyysi konsulttia ”osana prosessia” tulemaan vielä vetämään arviointiraportin pohjalta pidettävän kaksipäiväisen kehitystilaisuuden, johon tulisi koko henkilökunta. Konsultti suostui tähän. Kehityspäivien lähestyessä loppuaan konsultti pyysi päivän osallistujista vapaaehtoisia sellaiseen harjoitukseen, jossa olisi käsitelty keskustellen erästä arvioinnissa keskeiseksi nousutta havaintoa. Vapaaehtoisia ei löytynyt. Konsultti totesi heti tämän jälkeen, ettei hän enää kykene vetämään tilaisuutta pyytäen erästä henkilökuntaan kuuluvaa viemään sen loppuun.

Tapaus kuvastaa vaikeuksia, johon konsultti joutuu toimiessaan samassa organisaatiossa useassa toimeksiannossa ja niihin liittyvissä erilaisissa rooleissa. Näihin viittasi käsillä olevan tutkimuksen alkulehdillä olevassa lainauksessa myös A.K. Rice⁵⁰⁶. Vähitellen konsultin ”astian”⁵⁰⁷ kertyy niin paljon asiakassysteemiä ja sen eri osia ja yksittäisiä ihmisiä koskevaa tietoa, että hänen on yhä vaikeampi säilyttää ulkopuolisuuttaan ja objektiivisuuttaan. Hänelle myös kehittyy vähitellen oma yleisnäkemys siitä, mikä olisi asiakassysteemin kokonaisuus, syntyy vaara että konsultti ryhtyy ”omistamaan” asiakkaan ongelmia ja osallisuus kasvaa liian suureksi. Esimerkissä 6 tämä nousee erityisen hyvin esiin sen vuoksi, että yksi monista toimeksiannoista on nimenomaan diagnostisen kokonaisarvioinnin tekeminen asiakkaasta.

⁵⁰⁶ Ks. luku 1.2.; Rice 1963, 8

⁵⁰⁷ Vrt. ns. container-funktio, ks. Hyyppä 1999

Tapauksesta ilmenee, että konsultin suostuminen kehitystilaisuuden vetäjäksi lähes välittömästi arviointiraportin luovuttamisen jälkeen on mitä ilmeisimmin kokemattomuudesta aiheutuvaa varomattomuutta ja huonoa ammattitaitoa. Se johtaakin hetken päästä konsultointiyhteistyösuhteen purkautumiseen tilanteessa, jota ei voida päällisin puolin monillakaan kriteereillä pitää ammatillisesti tai eettisesti onnistuneena. Kuitenkin tapausta analysoitaessa kiinnittyy huomio siihen, että arviointitoimeksiantoa tehtäessä johtoryhmä haluaa ääneen monestakin suusta sanoen nimenomaan sellaista konsultointiprosessia, joka ”tuntuu joltakin”. Tästä näkökulmasta konsultointiyhteistyösuhteen loppua voidaan arvioida vedoten tarkasteltavana olevaan asiakasuskollisuuden eettiseen vaatimukseen, sekä sopimususkollisuuden hyveeseen. Konsultti vei loppuun asti asiakkaan johdon toiveen, että kehittämisprosessi ”tuntuu joltakin”. Tapausta arvioitaessa havaitaan eettinen dilemma: Eettisessä mielessä hyviä tai oikeita ratkaisuja ei ehkä ole helposti löydettävissä enää konsultointiposition kuvatuunlaisessa vaiheessa, jossa konsultti on ajautunut liian vahvaan asemaan suhteessa asiakkaaseen. Tässä mielessä esimerkki 6 on myös kuvaus asiakkaan konsulttiriippuvuuden kehittymisestä. Siinä on yleensä aina takana ennen esimerkkiä 6 kuvatuunlaisia arveluttavia konsultoinnin tarpeita. Etenkin kokemattoman konsultin voi olla vaikea tällaisia tunnistaa.

5.2.4.2. On turvattava konsultoinnin riippumattomuus ja itsenäisyys

Vuoden 1999 FEACO:n koodissa (kuva 5) on kohdan 1 toisessa kappaleessa periaate, joka korostaa liikkeenjohdon konsultoinnin itsenäisyyttä ja riippumattomuutta. Se koskee sisäistä konsultointia määräten, että konsultointiyksikön ollessa alisteinen muulla kuin konsultointitoimialalla toimivalle emo-organisaatiolle on sen antamien neuvojen oltava riippumattomia ja itsenäisiä tuon emo-organisaation vaikutusvallasta. Kun kyse on ulkoista liikkeenjohdon konsultointia päätoimisesti tekevistä ammattilaisista tai yrityksestä, tämän vaatimuksen täyttäminen ei välttämättä edellytä erityisiä toimenpiteitä. Sen sijaan silloin kun konsultointi tapahtuu muuta perustehtävää palvelevan organisaation puitteissa, itsenäisyydestä ja riippumattomuudesta on erityisesti huolehdittava.

Vakiintunut erottelu liikkeenjohdon konsultoinnissa on puhua ulkoisesta konsultoinnista silloin, kun konsulttina toimii asiakasorganisaatiosta riippumaton ulkoinen taho ja vastaavasti sisäisestä konsultoinnista silloin, kun toimijana on joku tai jotkut asiakasorganisaation sisältä. Usein kyseessä on erityinen sisäinen konsultointiyksikkö. Sisäisen konsultoinnin määrä on suhteessa kasvanut jo

1970- ja 1980-luvuilta lähtien, ja siitä on tullut vakiintunut osa liikkeenjohdon konsultoinnin ammattikäytäntöä.⁵⁰⁸

Tyypillisiä seikkoja, jotka vaarantavat sisäisen konsultoinnin riippumattomuutta, ovat mm. sisäisten konsulttien ja heidän yksikkönsä aseman määrittelemättömyys, heidän osaamisensa käyttäminen laajasti yrityksen johtamistehtävissä sekä tilanteet, joissa heidän on pyrittävä miellyttämään ylintä johtoa tai kulloinkin asiakkaana olevaa yksikköä. Sisäisen konsultointiyksikön ja siinä toimivien konsulttien arvovalta voi myös olla riittämätön esimerkiksi ylimmän liikkeenjohdon tai asiantuntijoiden konsultointiin.⁵⁰⁹ Vaarana on usein myös, että sisäiset konsultit ovat jonkun muun kuin organisaation ylimmän johdon, esimerkiksi henkilöstöjohdon työjohtovallan alaisia. Tällöin sisäisen konsultoinnin riippumattomuus ja puolueettomuus eivät toteudu siinä määrin kuin sen tehokas toimeenpano edellyttäisi.

Suurilla organisaatioilla on tätä nykyä ainakin henkilöstöhallinnon ja sisäisen koulutuksen piirissä yksikköjä, jotka toimivat käytännössä sisäisinä liikkeenjohdon konsultteina. Ulkoista konsulttia tarvitaan usein juuri silloin, kun konsultointi edellyttää tiukkaa puolueettomuutta tai luottamuksellisuutta sekä kun edellytetään sellaista ammattitaitoa, jota organisaation sisällä ei ole. Yleistä nykyisin on, että sisäiset ja ulkoiset liikkeenjohdon konsultit toimivat tiiminä ratkoen yhdessä organisaation konsultointiin liittyviä tarpeita. Tällainen yhteistyö on hedelmällistä molemmille osapuolille.⁵¹⁰ Nykyään yhteistyö kehitysyksiköiden pienentämisen myötä on saanut myös sellaisia muotoja, että sisäiset konsultit tekevät toistuvat kehittämis- ja tukitoimintojen asiantuntijatoimenpiteet jättäen kertaluontoiset isommat hankkeet ulkoisille konsulteille.

FEACO:n uusin koodi (kuva 6) määrittää konsultointiyksikön kriteerit entistä koodia tiukemmin. Siinä vedetään rajaa sisäisen konsultoinnin yksikköjen ja erilaisten yhtä asiakasta palvelevien kehitysyksikköjen välille. Kohdassa ”Qualification” linjataan, että ollakseen koodin tarkoittamassa mielessä konsultointiyhtiö tai -yksikkö liikkeenjohdon konsultoinnin pitää olla olennainen osa toimivan tahon liiketoimintaa. Sen tulee myös olla pätevoitynyt ongelmien analysointiin, neuvojen antamiseen ja toimeenpanossa avustamiseen. Rajaava ehto on, että yksikön palvelut eivät saa olla pysyvästi vain yhdelle asiakkaalle tarkoitettuja, vaan sen tulee tarjota palveluita useille asiakkaille. Tämä ehto sulkee sisäiset kehitysyksiköt pois koodin tarkoittamasta liikkeenjohdon konsultoinnista.

⁵⁰⁸ *Management Consulting 1993, 24, 32-33*

⁵⁰⁹ *Management Consulting 1993., 34*

⁵¹⁰ *Management Consulting 1993, 34*

Havaitaan siis, että FEACO:n koodi vuodelta 2004 käsittelee liikkeenjohdon konsultointia ulkoisena, erikseen organisoituna ammattina, jossa palvellaan useampia asiakassysteemejä. Näin ollen koodin rajausta on sama kuin käsillä olevan tutkimuksen.

On huomattava, että ulkoisena liikkeenjohdon konsulttina voi toimia myös henkilö tai taho, joka omassa organisaatiossaan on sisäisen konsultin asemassa, toimii asiantuntijana tai kantaa linjajohdollista vastuuta. Erilaiset konsultointitoimeksiannot ulkomaille tai oman alan vertaisorganisaatioihin työllistävät paljon tällaisia henkilöitä ja yksiköitä.⁵¹¹ Mikäli siis yksiköllä on oikeus toimia omistajaorganisaation ulkoisissa toimeksiannoissa samalla kuin se on omassa organisaatiossaan sisäisen konsultointiyksikön asemassa, sitä on pidettävä FEACO:n koodin tämän periaatteen mukaisena liikkeenjohdon konsultointiyksikkönä. Sehän näet toimii suhteessa muihin organisaatioihin ulkoisena konsulttina. Konsultoinnin ulkoisuutta tai sisäisyyttä onkin aina arvioitava tilanteen, konsultoitavan ongelman ja asiakkaan mukaan, ei henkilön tai konsultoitavan yksikön statuksen mukaan. On myös selvää, että yksittäisen liikkeenjohtajan toimintaa oman toimen ohella konsulttina on koodin määrittämässä mielessä arvioitava sen mukaan, kuinka paljon hän toimii konsultin roolissa ja mikä hänen subjektiivinen ammatti-identiteettinsä on tuossa roolissa toimiessaan. Ollakseen ammattimaista liikkeenjohdon konsultointia kyseisen henkilön toiminnassa on konsultoinnin muodostettava olennainen osa hänen ammattiorientaatiostaan. Pelkkä luennointi tai yrityscasen esittäminen silloin tällöin ei tähän riitä. Sama koskee tietysti muidenkin ammattien edustajia.

Koodia tulkiten on selvää, ettei riippuvuutta saa olla toiseenkaan suuntaan: konsultti ei saa edustaa sellaista tahoja, jolla on taloudellista, poliittista tai hallinnollista vaikutusvaltaa asiakkaaseen. Tämäkään ei ole aina itsestään selvää, jos rahoittava asiakas on esimerkiksi julkinen yksikkö, TE-keskus, TEKES tai vastaava. Tällaisessa tilanteessa on erityisen tärkeää, että toimeksiannon suorittaa sellainen taho, jonka ei voida edustavan rahoittajaa. Tämän vuoksi esimerkiksi TE-keskusten on omassa toiminnassaan muistettava, ettei toimiminen konsulttina itse rahoitetussa kehityshankkeessa ole itsestään selvästi liikkeenjohdon konsultoinnin tradition ja ammattikäytännön mukaista. Riippumattomuuden takaaminen edellyttää ainakin organisatorisia, rooleihin ja vastuisiin liittyviä järjestelyjä.

Konsultin ulkoista riippumattomuutta lisäämään pyrkii myös luonteeltaan taloudellinen, mutta konnotaatioiltaan eettinen vaatimus. FEACO:n vuoden 2004 koodissa on erillinen vaatimus, että FEACO:n jäsenjärjestöön kuuluvien konsulttien ja konsulttiyritysten tulee olla taloudellisilta ja muilta edellytyksiltään elinkelpoisia ja itse itsensä kannattavia. Mikäli nämä olosuhteet vaarantuvat, voi konsultti siis joutua erotetuksi alan järjestöstä. Tämä vaatimus

⁵¹¹ *Management Consulting 1993, 34*

on eettiseltä sisällöltään varsin tärkeä riippumattomuuden suhteen. Konsultin on kyettävä luomaan sellaiset asiakkuudet ja riittävä taloudellinen kannattavuus pitkällä tähtäyksellä, jotta hänen ei tarvitse taloudellisista syistä ajaa itseään eettisesti arveluttaviin järjestelyihin konsultointipositiossaan. Taloudellinen riippumattomuus jo sinänsä lisää myös uskottavuutta ja luottamusta asiakkaan silmissä.

5.2.4.3. On huolehdittava siitä, ettei asiakasta ja asiakkaan henkilökuntaa koskeva luottamuksellinen tieto tule ilmi

FEACO:n koodit vuodelta 1999 ja 2004 ovat luottamuksellisuutta koskevan periaatteen suhteen lähes identtiset. Vuoden 2004 koodissa määrätään, että konsultti tai konsulttiyhteisö ei saa tuoda julki haltuunsa tullutta asiakkaan liiketoimintaa tai henkilökuntaa koskevaa luottamuksellista tietoa eikä sallia sen julkitulemistä toisten toimesta. Myös ICMCI:n ja Institute of Management Consultants – USA:n koodissa on tähän liittyviä periaatteita, joita analysoidiin edellä (luvut 5.2.1.1. ja 5.2.2., kohta 3.0).

Luottamuksellisuusperiaatteesta on olemassa lainkin määräyksiä. Siltä osin kuin liikkeenjohdon konsultti saa selville yrityksen liikesalaisuuksia ja käyttää niitä väärin, voidaan häneen soveltaa asianomaisia pykälä ja oikeuskäytäntöä. Tämän ei kuitenkaan useassa tapauksessa katsota asiakkaiden puolelta riittävän ja varmuuden vuoksi asiasta sovitaan virallisesti konsulttisopimuksen yhteydessä ja määritellään myös vahingonkorvauksen määrä, johon asti konsultti saatetaan asettaa edesvastuuseen liikesalaisuuksien vuotamisesta. Tässä tutkimuksessa ei käydä läpi näitä järjestelyjä, koska kyseessä on enemmän oikeudellinen kuin eettinen ongelma. Näiden järjestelyjen moninaisuus kyllä sinänsä kertoo siitä, kuinka tärkeänä asiakkaat luottamuksellisuutta pitävät.

Asiakkaalta saadun ja konsultaatioprosessin aikana esiin nousseen informaation ja tiedon luottamuksellisuutta voidaan pitää kaikkein tärkeimpänä eettisenä periaatteena liikkeenjohdon konsultoinnissa. Voidaan päteväällä perusteella asettaa koko konsultaatio kyseenalaiseksi, mikäli tästä periaatteesta tingitään. Sillä on tärkeä osuus kaikissa käsiteltävissä konsulttien eettisissä koodeissa. Tämän vuoksi se nousee käsillä olevassa tutkimuksessa konsulttiyhteisön oman kokemuksen perusteella yhdeksi liikkeenjohdon konsultin hyveistä. Henkilökohtaisena hyveenä sitä on pidettävä senkin vuoksi, että konsulttina toimivan ihmisen elämässä luottamuksellisen materiaalin paljastaminen saattaa tapahtua huomaamatta tai ”vahingossa”

konsultointisuhteen ulkopuolella⁵¹². Tämän vuoksi asiaan täytyy suhtautua vakavasti kaikissa elämän rooleissa.

Koska liikkeenjohdon konsultit toimivat monenlaisissa rooleissa ja tehtävissä eri toimeksiannoissa, asiakkaita koskevan tiedon luottamuksellisuus edellyttää jatkuvaa tarkkuutta ja harkintaa. Onhan näet muistettava, että yksi liikkeenjohdon konsultin tärkeä rooli on levittää erilaisia johtamiseen liittyviä innovaatioita ja hyviä käytäntöjä paitsi teoreettisen ja tutkimuksellisen elämänalueen piiristä käytäntöön, myös organisaatiosta toiseen. Tämä työelämän ja työorganisaatioiden kehittäjän rooli vie konsultteja moniin tilanteisiin, joissa luottamuksellisuusvaatimus tulee dilemmaattiseksi: yhtäältä on pidättäytyttävä tuomasta ilmi asiakkaita koskevia tietoja ja toisaalta on kerrottava mitä työmaailmassa asiakassysteemeissä eli ”siellä jossakin” tapahtuu. Tyypillisiä tilanteita ovat seuraavat:

- a. Toimiminen toisen asiakkaan kanssa konsultointiprosessin eri vaiheissa
- b. Suhde toisiin liikkeenjohdon konsultteihin tai muihin konsultteihin
- c. Koulutus- ja luennointitoimeksiannot
- d. Oppimateriaalin tuottaminen
- e. Kirjojen ja artikkelien julkaiseminen
- f. Esiintyminen julkisuudessa: haastattelut, kannanotot jne.
- g. Konsulttiyrityksen tai kiinteän konsulttiverkoston sisäinen ihmisten välinen vuorovaikutus
- h. Konsultin yksityiselämä

a. Toimittaessa toisen asiakkaan luona on konsultin tarkasti harkittava, miltä osin toisessa organisaatiossa kehitetty toimiva innovaatio on sellainen, että sitä voidaan esitellä ja käyttää hyväksi toisessa. Usein tätä dilemmaa käsitellään suoraan eri osapuolten moraaliharkintaan vetoamalla: paitsi sopimuksin, myös konsultin aloitteesta tehtävällä keskustelulla entisen ja uuden asiakkaan kanssa. Eri osapuolet voivat lausua tilanteesta toivomuksensa ja myös antaa konsultin toiminnalle rajoja, ehtoja ja eettisiä periaatteita noudatettavaksi. Mitä luottamuksellisempi suhde konsultin ja asiakkaan välillä on, sitä avoimemmin eettisellä tasolla tällainen keskustelu voidaan käydä. Edellisessä luvussa käsiteltiin yhdysvaltalaisen koodin tarkennuksia suhteessa tähän dilemmaan.

b. Suhde toisiin konsulttiyrityksiin tai konsultteihin voi joskus herättää eettisiä kysymyksiä. Kuten on todettu, asiakassysteemit käyttävät usein monia konsultteja samanaikaisesti tai peräkkäin. Kuinka paljon asiakasta koskevaa tietoa voi tällöin välittyä konsultilta toiselle ilman, että asiakas saa siitä tiedon? Millä eettisillä periaatteilla tällaisessa tilanteessa voi toimia? Helpointa ja konsultoinnin ideaan puhtaimmin nojautuvaa on vaatia täydellistä pidättäytymistä omassa toimeksiannossa saadun tiedon ja kokemusten

⁵¹² Dryden & Palmer 1998, 49

välittämisestä kollegalle tällaisessa tapauksessa. Tilannetta muuttaa, mikäli asiakas on toiminnallaan toivonut tai antanut ymmärtää toista. Asiakas voi esimerkiksi ilmoittaa toisen konsultin nimen ja yhteystiedot, jopa kehottaa yhteydenottoon. Kuinka tällöin tulee toimia? Vähintä on tässäkin tilanteessa vaatia, että kumpikin konsulttitalo ottaa yhteyttä asiakkaaseen ja selvittää, millaisen tiedon välittäminen asiakkaan mielestä on toivottavaa.

c. Erilaiset koulutustehtävät muodostavat oman ongelma-alueensa. Kuinka paljon ja yksityiskohtaisesti ja ”oikeilla nimillä” liikkeenjohdon konsultti voi paljastaa yleisissä tai tietyille kohderyhmälle osoitetuissa luennoissa niitä tietoja ja kokemuksia, joita hän on toimeksiannoissaan saanut? Eettisesti ja ammatillisesti dilemma on seuraavanlainen:

Liikkeenjohdon konsultin luennoissa/kouluttaessa/alustaessa

(i) Kuulijoiden edun mukaista on, että hän kertoo toimeksiannoistaan käytännönläheisesti ja uusia innovaatioita esitellen. Tätä häneltä juuri liikkeenjohdon konsulttina odotetaan.

(ii) Yhteiskunnallisen edun mukaista on, että hyvät käytännöt leviävät työmaailmassa mm. liikkeenjohdon konsulttien toimesta.

(iii) Aikaisempien toimeksiantajien edun mukaista on, että konsultti ei välitä toimeksiantojensa yhteydessä saamiaan näitä koskevaa tietoa. Tämä etu vaihtelee suuresti riippuen siitä, keitä kuulijat ovat. Luonnollisesti etu ja sen vaarantumista vastaava huoli on suurin silloin, kun kuulijana on aikaisemman toimeksiantajan kilpailijoiden edustajia.

Tässä dilemmassa ilmenee haaste liikkeenjohdon konsultoinnille professiona: kuinka yhdenmukaisesti ja eri intressitahot tiedostaen sen yksittäiset edustajat kykenevät huolehtimaan siitä, että tämä muuten sovittamaton ristiriita ja yhteisen edun mukainen tehtävä ratkaistaan? Kukaan muu kuin liikkeenjohdon konsultti ei kykene hoitamaan tällaista välitystehtävää. Yksityiseltä henkilöltä tilanteen ratkaisu edellyttää myös liikkeenjohdon konsultin arvovaltaa, jonka profession kuuluminen hänelle antaa.⁵¹³ Pahimmassa tapauksessa tällaisen ammatillisen vastuunsa ohittava henkilö näyttäytyy työmaailman edustajille tirkistelijänä, joka nappaa eri yhteyksistä luottamuksellista tietoa levittääkseen sitä sitten harkitsemattomasti ympärilleen. Tarvitaan siis liikkeenjohdon konsultin identiteetin hyvettä.

Konsultin oma moraaliharkinta on avainasemassa. Milloin hänestä tuntuu siltä, että toimeksiannon yhteydessä esiin tullut asia on kertomisen arvoinen, hän voi toimia monella eri tavalla:

⁵¹³ Ks. luku 2.4.1.; Ks. Airaksinen 1993a, 48-49

- Hän yleistää opin yleiseen muotoon. Tämä on useimmiten mahdollista, koska liiketoimintaa ja työelämää koskeva julkinen keskustelu koskettelee yleensä ainakin joltakin osin niitä aiheita joiden parissa konsultaatio tapahtuu.
- Hän naamioi tapauksen.
- Hän viittaa tahoon, joka tietää asiasta enemmän.
- Hän pyytää luvan toimeksiantajalta käyttää tapausta julkisesti ja saa mahdollisesti sen käyttöön liittyviä ohjeita.

Asiaa tietysti helpottaa suuresti, jos asiakas on antanut luvan käyttää tietoa julkisesti. Tähän perustuu myös Yhdysvaltain koodin kohta 3.0 alakohtineen. Mikäli asiakas antaa luvan, ei moraalista kysymystä synny muualle kuin yksityiskohtien tarkkuuden tasolle. Mutta käytännössä konsulttien julkinen työelämän asiantuntijan rooli on niin laaja ja monipuolinen, että toimeksiannot voivat liittyä kokemuksiin ja tietoihin, joita on saatu asiakasorganisaatioissa vuosia sitten. On selvää, että kaikissa tapauksissa ei lupaa ole mahdollista tai mielekästä kysyä jälkikäteen. On yhtä lailla selvää, ettei konsultti voi julkiseen rooliinsa vedoten pyytää kultaakin asiakkaalta yleistä valtuutusta asiakastiedon käyttämiseen ”siltä varalta, että sellaiseen tulee myöhemmin tarvetta”. Tällainen asia on koko liikkeenjohdon konsulttien ammattikunnan arvovaltaan kuuluva asia ja se on kyettävä hoitamaan tapaus tapaukselta siten että luottamuksellisuusperiaatetta ei asiakkaan vahingoksi vaaranneta. Siihen voidaan eettisen koodin asiaa koskevan normin tulkita pyrkivän.

Eettinen tarkennus 6

Luottamuksellisuusperiaatteen mukaista liikkeenjohdon konsultin julkisessa työelämäasiantuntijan roolissa on yleisen edun nimissä tuoda asiakkaalta lupaa kysymättäkin esiin asiakkaan liiketoiminnan kehittämistä koskevaa tietoa, asiakasta nimeämättä, sellaisella yleisyytasolla, joka ei vaaranna asiakkaan etua. Tiedon julkistamista ei saa sanella konsultin oma etu, vaan sen on perustuttava uudessa tilanteessa muiden asiakkaiden ilmaisemaan tiedon tarpeeseen.

Eettinen tarkennus perustuu siihen, että luvan kysyminen asiakkaalta on aina ensisijainen, mutta monissa tilanteissa mahdoton tai epätarkoituksenmukainen toimenpide. Yleisyytason tulee olla sellainen, että asiakasta tai asiakkaan immateriaalisena omaisuutena pidettävää innovaatiota ei voi tunnistaa eikä kopioida konsultin toiminnan perusteella. On selvää, että esimerkiksi valmennuksessa käytettävät yleiset esimerkit eivät pidä sisällään tällaista immateriaalista omaisuusainesta. Strategiakonsultti voi eettisen tarkennuksen mukaisesti luottamuksellisuutta vaarantamatta esimerkiksi valmentaa toista yritystä Bostonin strategiaportfolion käyttöön ottamalla naamioituja esimerkkejä

tuotteista tai tuoteryhmistä, joita toisessa yrityksessä on portfolion eri soluihin sijoitettu. Tällaisessakin tilanteessa hänen on harkittava konsultointipositiotaan kokonaisuutena ja vältettävä moraalisiin perusteisiin ottamasta esimerkkejä vaikkapa lähimmältä kilpailijalta. Moraalin kannalta onkin suositeltavaa, että käytettävät esimerkit otetaan mieluummin toiselta toimialalta tai muuten kauempaa kuin välittömien asiakkaiden lähiympäristöstä.

d. Oppimateriaalin laatiminen sekä konsultointi- että koulutustoimeksiantoihin tuottaa usein moraaliharkinnan tarvetta. Miltä osin yhdessä organisaatiossa tuotettu materiaali, joka on päätyneet liikkeenjohdon konsultin haltuun, on hänen käytettävissään toisessa organisaatiossa? Pääsääntö on selvä. Kaikki tällainen materiaali on asiakkaan omaisuutta ja kuuluu ehdottomasti salassa pidettävään materiaaliin. Entä sellainen materiaali, joka on tehty konsultin pohjamateriaaliin ja joka saattaa toimia erinomaisena esimerkkinä seuraavalle asiakkaalle? Ainakin on noudatettava naamioinnin periaatetta, ellei toimeksiantaja ole antanut lupaa aineiston käyttöön.

e. Kirjojen ja artikkelien kirjoittaminen on sellaista yhteiskunnallista vaikuttamistyötä, jota liikkeenjohdon konsulteilta odotetaan. Tässä materiaalissa käytettävät periaatteet ovat ainakin seuraavat:

- Tapaukset ja esimerkit esitellään siten naamioituina, että niistä ei voi tunnistaa aitoa tapausta.
- Mikäli tapaus tai esimerkki kerrotaan asiakkaan nimeen viitaten, tähän täytyy aina olla asiakkaan toimeenpanevan johdon lupa.

f. Esiintyminen värikkästä julkisuudessa on elämänalue, jota liikkeenjohdon konsultin tulisi välttää, mikäli hän ei ole muun toimintansa kautta tullut ns. julkisuuden henkilöksi.⁵¹⁴ Tällaisessakin tapauksessa konsultin tulisi välttää voimakkaita kannanottoja suuntaan tai toiseen, koska hän tällä tavalla asettaa objektiivisuutensa kyseenalaiseksi. Toisaalta julkisten esiintymisten kautta konsultti voi tuoda yleiseen tietoon työmaailmassa todettavia ilmiöitä, ongelmia ja niiden taustoja. Hän on aitiopaikalla oleva ammattilainen, jonka julkiseksi velvollisuudeksi voidaan katsoa työelämää koskevien asioiden välittäminen myös ns. suurelle yleisölle. Näissä esiintymisissä on noudatettava harkintaa ja objektiivisuutta, sekä eettisen koodin luottamuksellisuusnormia noudattaen ehdottomasti vältettävä asiakkaita koskevien tietojen väärinkäyttöä.

g. Liikkeenjohdon konsultointi tapahtuu usein tiimityönä joko yhden konsulttiyrityksen sisällä tai konsulttiverkossa. Yhden toimeksiannon puitteissa tapahtuva konsultointiin liittyvä tiimityö kuuluu asiaan ja on mitä ilmeisimmin asiakkaan edun mukaista. Mutta ihmisten vuorovaikutuksessa syntyy erilaista

⁵¹⁴ Suomessakin toimii ammatillisesti sitoutuneita liikkeenjohdon konsultteja, jotka samalla ovat julkisuuden henkilöitä esim. urheilun, akateemisen maailman tai kirjallisen toimintansa perusteella.

luontevaa keskustelua myös toimeksiantojen ulkopuolella. Kohdan 5.2.4.3. eettistä normia tulkiten voidaan vaatia, että konsulttitoimialalla toimivien henkilöiden on keskinäisessä vapaamuotoisessa vuorovaikutuksessaankin oltava erityisen harkitsevia asiakkaitaan koskevien juttujen, kaskujen, ominaispiirteiden, tilanteiden ym. välittämisessä toisilleen. Konsultin asiakas luottaa konsultoinnin yhteydessä esiin tulevien asioiden salassa pysymiseen, eikä hänen etunsa mukaista ole että konsultit keskenään kertovat näistä toisilleen ammattikunnan tai saman yrityksenkään sisällä. Viitaten konsultin luottamuksen arvoisuuden hyveeseen voidaan vaatia, että asiakkaalla on aina oikeus sellaiseen konsulttiin, jolla ei ole asiakkaaseen liittyviä ennakkokäsityksiä, ja että mahdolliset ennakkokäsitykset liittyvät ainoastaan saman konsultin kanssa aiemmin suoritettuihin toimeksiantoihin.

h. Yksityiselämässä liikkeenjohdon konsultin luottamuksellisuus edellyttää myös, ettei toimeksiantajista välitetä sellaista tietoa, joka vaarantaa konsultin itsensä tai yleensä liikkeenjohdon konsultoinnin harjoittamisen edellytyksiä. Kuten lääkärin ja papin on varottava asiakkaitaan koskevan tiedon välittymistä mitä epävirallisimmissakin asiayhteyksissä ja tilanteissa, on liikkeenjohdon konsultin noudatettava samanlaista harkintaa. Yksittäisistä yrityksistä, työpaikoista ja työmaailman ilmiöistä on toisaalta aina liikkeellä erilaista yleistä tietoa, jonka puitteissa liikkeenjohdon konsultti on vapaampi keskustelemaan niistä yleisellä tasolla. Kuitenkin jo sen ilmaiseminen, että toimii konsulttina tietyssä työpaikassa, saattaa vaarantaa luottamuksellisuuden vaatimuksen. Eihän ole mitenkään selvää, että kyseinen asiakas tai asiakassysteemi haluaa ulkopuolisten tietävän, että he käyttävät juuri tätä konsulttia tai konsulttia ylipäättänsäkään.

IMC – USA:n vuodelta 2002 olevaan eettiseen koodiin on lisätty tätä asiaa käsittelevään alakohtaan 3.6. tapaus, joka kuvastaa tämän eettisen velvoitteen ulottuvuuksia: Konsultti oli saanut itseään innostavan toimeksiannon, josta hän puhui kehuskellen ravintolassa kahden kollegansa ja näiden vaimojen kanssa. Myöhemmin ilmeni, että viereisessä pöydässä istuva konsultin tulevaan asiakassysteemiin kuuluva johtava henkilö oli kuullut tämän keskustelun, joka sisälsi asiakasta koskevia luottamuksellisia tietoja. Sekä asiakas että konsultin työnantaja purkivat yhteistyösuhteensa asianomaisen konsultin kanssa.⁵¹⁵

Tämä konsulttiyhteisön normatiiviseen aineistoon sisältyvä esimerkkitapaus asiaa määrittävän eettisen normin yhteydessä vahvistaa, että juuri tietojen luottamuksellisuuteen ja toisaalta suhteessa omaan ammattikuntaan liittyy

⁵¹⁵ Interpreting the Code of Ethics and Professional Conduct. IMC-USA 2004 (www-dokumentti), kohta 3.6.

voimakkaimmin se vaatimus, että yksityiselämässäänkin on ammatinetiikan kannalta elettävä liikkeenjohdonkonsultin identiteetin hyveen mukaisesti. Hyve on luonteeltaan sellainen, että se vaikuttaa kaikissa elämän tilanteissa. Liikkeenjohdon konsultin moraaliseen elämäkertomukseen ei voi Aristoteleen ja MacIntyren hyveajatusta seuraten mahtua esimerkkitapauksen kuvaamia sinänsä alun perin pahaa tarkoittamattomia keskusteluja, puhumattakaan sellaisista episodeista, joissa hän pilkkaa, arvostelee tahi mitätöi asiakkaitaan tai ammattikuntaansa.

FEACO:n eettinen koodi on sanamuodoltaan sellainen, että siinä liikkeenjohdon konsultti veloitetaan myös huolehtimaan siitä, että toimeksiantojen yhteydessä kertynyt tieto ei toistenkaan toimesta tule ilmi tai ettei se tule julkisuuteen vahingossa. Tästä syystä konsultin täytyy huolehtia tietoturvasta, mm. asiakaskansioiden ja muun asiakasta koskevan materiaalin säilyttämisestä siten, ettei se joudu ulkopuolisten käsiin. Tätä analysoitiin enemmän yhdysvaltalaisen koodin yhteydessä edellä.

5.2.4.4. On otettava vastaan vain sellainen toimeksianto, johon konsultilla on pätevyys

Ammatillinen orientaatio määrää osaltaan sitä eettisten kysymysten kenttää, jonka liikkeenjohdon konsultti kohtaa. Etenkin tämä koskee niitä tilanteita, joissa on kysymys konsultin pätevyydestä ryhtyä asiakassuhteeseen tai jatkaa sitä. Tämä argumentaatio sijoittuu useimmiten konsultointiprosessin aloitusvaiheen määräämille areenoille, mutta se voi nousta esiin myös myöhemmin, kun konsultointia väliarvioidaan ja kun tarkennetaan konsultointiprosessin linjauksia.

Yleisenä ammatillisena ja eettisenä lähtökohtana voidaan kohdan 5.2.4.4. normia tulkiten vaatia, että asiantuntijakonsultoinnissa konsultilta edellytetään asiakkaan määrittämään ongelmaan liittyvää sisällöllistä pätevyyttä. Tämän vaatimuksen arviointi on helpointa silloin, kun asiakkaan ongelma sijoittuu kiistattomasti jollekin konsultin vakiintuneelle asiantuntemusalueelle. Näin on esimerkiksi silloin, kun asiakkaalla on lainopillinen ongelma ja hän kääntyy asianajajan puoleen. Oman valintansa mukaan hän voi toki palkata lakimiehen lakiasiantoimistosta tai yksittäisen ilman lainopillista loppututkintoa toimivan henkilön tahi alan opiskelijan. Voipa hän päätyä täysin ilman ”virallisia” juridiikan opintoja varustettuun asioitsijaankin. Mutta näissä tapauksissa hän tinkii tietoisesti – esim. hinnan vuoksi – konsultin pätevyydestä arvioiden tämän neuvoja pätevyyden puutteisiin liittyvin varauksin. Tärkeää on, että hänellä on tietoinen valinnan mahdollisuus. Asiakkaan valintaa helpottaa etenkin asiantuntijakonsultoinnissa erilainen professionaalinen järjestäytyminen ja ehkä myös julkinen sääntely, joka erottaa vaikkapa asianajajan ja lakiasiain hoitajan

toisistaan. Asianajaja -nimikettä saa käyttää vain henkilö, joka on saanut siihen virallisen luvan. Eettisesti tärkeää on, että asiakkaalla on todellinen valinnan mahdollisuus, joka tarkoittaa sitä että hänelle on annettava rehelliset tiedot konsultin opinnoista ja työkokemuksesta. Mitä referenssien ilmoittamiseen tulee, erilaisia rajoituksia on eri ammattikunnissa asiakkaan edun vuoksi paljonkin.

Eettinen tarkennus 7

Asiantuntijakonsultoinnissa konsultilta on edellytettävä asiakkaan ongelman ratkaisuun liittyvää virallista pätevyyttä silloin, kun ongelma asiakkaan määrittelemässä muodossa sijoittuu sellaiselle alueelle, jonka ongelmiin tuo virallinen pätevyys on hankittu. Asiakkaalle ei saa tällaisessa tapauksessa antaa sellaista kuvaa, että konsultilla on mainittu pätevyys, jos se tosiasiallisesti puuttuu. Tällaista pätevyyttä ilmankin oleva henkilö voi toimia konsulttina a.o. ongelmassa sillä edellytyksellä, että konsultti tekee asiakkaalle tietäväksi, että häneltä puuttuu tarkoitettu pätevyys. Konsultin on myös asetettava varta vasten asiakkaan harkittavaksi se, haluaako hän neuvon tai konsultaation mieluummin virallisen pätevyyden hankkineelta henkilöltä tai taholta kuin häneltä itseltään.

Tätä eettistä tarkennusta voidaan tulkita esimerkiksi siten, että yritysjuridisen neuvon toimitusjohtajalle voi antaa myös kuka tahansa muu konsultti kuin lakimies, jos toimitusjohtaja edellä määritellyllä tavalla tietää, ettei konsultilla ole lakimiehen pätevyyttä ja hän toivoo neuvon juuri häneltä. On huomattava, että virallisen pätevyyden suhde annettavaan neuvon ei ole läheskään aina tärkein kysymys. Tärkeämpää on selvittää, tietääkö konsultti tietyn asian varmasti vai ei.

Eettinen tarkennus koskee yhteistyön alkuvaihetta. Tämän eettisen normin arvioiminen vaikeutuu, jos liikutaan alueella, jossa vakiintunutta ja yksiselitteisesti määritettyä asiantuntemusalueetta ei ole, tai jos asiakkaan ongelma on monitahoinen ja monimutkainen. Jälkimmäisessä tapauksessa konsultointi muuttuu pian joko diagnostiseksi tai prosessikonsultoinniksi, joiden seurauksena asiakkaan ongelmat täsmentyvät.

Ensin mainitusta tapauksesta on esimerkkinä tilanne, jossa asiakkaan tehtävänä on perustaa yritys ja hän toimeksiannossaan antaa tällaisen työn konsultin tehtäväksi. Konsultilta on tällöin kyseisen eettisen normin mukaisesti edellytettävä riittävät tiedot yrityksen perustamiseen. Mutta yrityksen perustaminen ei ole sellainen ongelma, johon vain tietyllä ammattikunnalla on pätevyys. Jälleen asiakas voi kääntyä (näitä asioita tuntevan) lakimiehen puoleen, mutta yhtä hyvällä syyllä hän voi soittaa tilitoimistoon tai tuttavalleen, jonka hän tietää vastikään perustaneen oman yrityksen. Mitä kohdan 5.2.4.4. eettinen normi tarkoittaa tällöin?

Ensinnäkin on muistettava, että tässä tutkimuksessa käsitellään ammatillisia konsultaatiosuhteita. Tällöin rajautuvat pois sellaiset tilanteet, joissa naapuri auttaa naapuria ja ystävä ystävää. Voidaan olettaa, että ollessaan valmis maksamaan konsultaatiosta asiakkaan vaatimukset ovat suuremmat konsultin pätevyyden suhteen. Ammatillisessa suhteessa tilanne on luonnollisesti myös eettisesti vaativampi.

Voidaanko siis ja miten edellyttää konsultilta pätevyyttä yrityksen perustamiseen, kun asiakkaan antama toimeksianto liittyy tällaisen ongelman ratkaisemiseen? Eettiseltä kannalta tässä esimerkissä on relevanttia ensin kysyä, onko toimeksianto irrallinen vai onko se osa pitempää konsultaatiosuhdetta. Mikäli yrityksen perustaminen on irrallinen toimeksianto, näyttäisi normia tulkiten ammatineettinen vaatimus olevan kovempi. Irrallisen, yrityksen perustamiseen liittyvän toimeksiannon vastaanottamisessa on konsultilta edellytettävä, että hänellä on jo toimeksiannon vastaanottohetkellä pätevyys (tietoa ja kokemusta) yrityksen perustamiseen liittyvissä asioissa. On vaikea kuvitella, että olisi asiakkaan kannalta hyvä, että yksittäisessä toimeksiannossa konsultti opiskelisi vasta tuossa vaiheessa yrityksen perustamiseen liittyvät asiat tehden asiakkaan toimeksiannon eräänlaisena oppityönä. Näin sillä edellytyksellä, ettei asiakas tietäisi hankkeen olevan oppimisprosessi konsultille. Yksittäisessä toimeksiannossa ei ole taustalla konsultaatioprosessia, ja asiakkaan voidaan tuolloin ajatella ostavan ”puhtaampaa” asiantuntijakonsultointia kuin silloin kun yrityksen perustaminen on osa monitahoisempaa ja molemmin puolin oppivaa prosessia. Kun yrityksen perustaminen on osa tällaista moniongelmaista ja vähitellen määrittävää prosessia, on selvää, että konsultille jää todellisuudessa aikaa opiskella yrityksen perustamiseen liittyvät asiat toimeksiannon jälkeenkin. Onko tuolloin siis tällaisen toimeksiannon vastaanottaminen eettisesti hyväksyttävää?

Eettinen tarkennus 8

Konsultin pätevyyttä edellyttävä normi on tulkittava tiukemmin silloin, kun asiantuntijakonsultaatiota koskeva toimeksianto on yksittäinen ja irrallinen, eikä muodosta osaa monista episodeista koostuvaa konsultaatioprosessia.

Usein tulee vastaan tilanne, jossa asiakas odottaa konsultilta toisenlaista käyttäytymistä kuin se, johon tämä ryhtyy. Tyypillisimmillään on esimerkiksi kyse siitä, että asiakas kysyy neuvoa eikä konsultti anna sitä. Pikemminkin tämä ryhtyy puolestaan kysymään asiakkaalta itseltään, mitä hän on vastaukseksi ajatellut. Ilman tarkempaa analyysiä tilanne on siis paradoksaalinen: asiakas maksaa konsultille siitä, että tämä ei tee sitä mitä hän pyytää! Voidaankin todeta, että asiakkaan neuvomiseen ja hänen kysymyksiinsä vastaamiseen liittyvät kysymykset ovat paljolti ammattitaitoon ja työskentelyotteeseen liittyviä eivätkä

ainakaan ensisijaisesti moraalisia. Kyse on koko siitä konsultoinnin viitekehystä ja ammattiorientaatiosta, jota konsultti käyttää.

Moraalinen kysymys on kuitenkin, onko konsultti oikeutettu käyttämään ja pitäytymään siinä työotteessa, johon hän ammatillisesti päätyy, vaikka asiakas toivoo toisenlaista otetta? Käytännössä konsultointiprosessi koostuu lukemattomista määristä erilaisia tilanteita, joissa tätä harkintaa joutuu tekemään nimenomaan konsultti. Siis se taho, joka on professionaalisesti vastuussa tilanteen onnistumisesta asiakkaan edun mukaisesti. Kohdan 5.2.4.4. eettistä normia tulkiten voidaan edellyttää, että ensisijainen vastuu konsultilla on käyttäällä sellaista menetelmää jonka hän osaa ja sellaisia tietoja, joita hänen edustamansa pohjakoulutuksen mukaisesti pidetään totena. Tämän vuoksi konsultin tuleekin ammatillisesti hallita monia eri työskentelyotteita eikä pitäytyä vain muutamiin. Hänen tulee myös työn ohessa kokeilla erilaisia menetelmiä saadakseen niistä kokemuksia ottamatta kuitenkaan liian suuria riskejä konsultointiprosessien onnistumisen suhteen. Kun konsultilla on valmius toimia monella eri tavalla, riski mainittuun moraaliingelmaankin on pieni.

Edelleen normia voidaan tulkita seuraavasti: Jos ilmenee epätietoisuutta konsultin osaamisesta tai käytettävän konsultointimenetelmän sopivuudesta tilanteeseen, on sitä aina käsiteltävä konsultointisopimusta valmistelevana, täydentävänä tai tarkentavana seikkana. Sekä konsultin ammattitaito että käytettävä menetelmä määräävät konsultin roolia, joka voi olla hyvin monenlainen. Yleensä sopimusneuvottelussa asiakas oivaltaa konsultin ammatillisen näkökulman ja suostuu antamaan konsultille enemmän sellaista roolia jota tämä ammatillisesti on ehdottamassa. Voi myös käydä niin, että asiakas ei ole valmis konsultin ehdottamaan työskentelytapaan. Tällöin konsultin on kysyttävä haluaako hän vaihtaa konsulttia vai jatketaanko yhteistyötä siinäkin tapauksessa että konsultti pitäisi jotakin muuta toimintamallia parempana. Konsultoinnin arvo selittyy näet usein muillakin tekijöillä kuin konsultin ammattitaidolla. Saattaa olla asiakkaan kannalta turvallisinta, kätevintä tai halvinta jatkaa yhden ja saman konsultin kanssa. Konsultointiprosessihan on aina asiakkaan päätettävissä, ja hän ”omistaa” konsultointiprosessin kohteena olevan ongelman.

Eettinen tarkennus 9

Asiakkaalla on oikeus antaa myös sellainen toimeksianto, johon ei konsultti omasta pätevydestään, ammattitaidostaan tai ammattiorientaatiostaan käsin olisi valmis ryhtymään. Mikäli asia on avoimesti käsitelty asiakkaan kanssa, on konsultilla mahdollisuus joko kieltäytyä tai myöntyä toimeksiantoon pitäen tässä tapauksessa ensisijaisena kriteerinä sitä, minkä hän arvioi olevan asiakkaan edun mukaista.

Huomataan, että etenkin prosessi- tai tarjoumakonsultoinnissa konsultin oma pätevyysarviointi tai menetelmällinen sidonnaisuus ei saa olla este avun antamiselle. Konsultointisuhteessa on kyse molemminpuolisesta merkitysten kehittymisestä sellaiseen suuntaan, että asiakas saa yhteistyöstä itselleen hyötyä. Myös asiantuntijakonsultointi voi olla muuta kuin rationalistisesti ajateltavan tiedon välittämistä asiakkaalle. Pelkkä konsultin mielipidekin voi olla suureksi hyödyksi ja juuri sitä mitä asiakas haluaa. Tällaisessa tilanteessa huomataan, että vaatimus 5.2.4.4. edellyttää useimmiten muuta kuin kategorista tulkintaa.

Esimerkki 7

Asiakas kuvasi konsultille ongelmansa yksittäisessä erikseen sovitussa konsultaatiossa. Asia liittyi yleisellä tasolla konsultin osaamisalueeseen. Selvitettyään ongelmansa toimitusjohtajana toimiva asiakas sanoi konsultille: ”Kaipaen vain sinun oman käsityksesi asiasta, jotta voin harkita asiaa omalta kannaltani. Kenellekään toiselle en voi tästä puhua, joten sen vuoksi pyysin sinut tähän. En tule jatkamaan kanssasi keskusteluja, tämä on viimeinen kerta. Kerro mielipiteesi asiasta.” Konsultti totesi tämän jälkeen, että hän ei millään ole voinut saada asiasta niin jäsentynyttä käsitystä, että hän olisi valmis sanomaan oman mielipiteensä siitä, mitä asiakkaan kannattaisi tehdä tai mikä ongelma yleensä on. Asiakas vastasi: ”Tiedän, mutta haluan että sanot mielipiteesi ja mitä minun kannattaisi tehdä.” Konsultti varmisti vielä: ”Haluatko todella, että sanon sen käsityksen, joka minulle asiasta on tullut ja oman mielipiteeni siitä, mitä sinun kannattaisi tehdä?” Kun asiakas vastasi tähän kysymykseen myönteisesti, konsultti teki niin kuin asiakas oli pyytänyt.

Esimerkin kaltaisessa tilanteessa konsultin voi olla vaikea ammatillisin kriteerein sanoa mitään jäsentynyttä ja objektiivista neuvoa tai mielipidettä. Eettinen tarkennus antaa konsultille mahdollisuuden myös ilman ammatillista analyysia tai pikemminkin sen pohjalta mutta ilman sen tuomaa auktoriteettia auttaa asiakasta henkilökohtaisella mielipiteellään. Ennen tällaisen mielipiteen ilmaisua on kuitenkin varmistettava avoimesti ilmaisten se, että kyseessä on vain mielipide ja että se ilmaistaan asiakkaan varta vasten niin halutessa.

Työtapaan liittyviin siirtymiin tai hyppäyksiin liittyy monia ammatillisia ja eettisiä kysymyksiä. Yhteistyösuhteen siirtyessä uuteen malliin muuttuu myös konsultin rooli. Asiantuntijasta tulee diagnoosin tekijä tai vuorovaikutusprosessin havainnoija ja ohjaaja. Prosessikonsultilta saatetaan pyytää diagnoosia tai asiantuntijamielipidettä ilman että tällainen sisältyy alkuperäiseen toimeksiantoon. Näissä tilanteissa on aina pyrittävä tarkentamaan konsultointisopimusta avoimesti. Se on sekä ammatillisesti että ammatineettisesti välttämätöntä. Hyppäyksistä vaikeneminen ja diskursiivinen hiljaisuus lisäävät ongelmien riskiä jatkossa.

Kaiken kaikkiaan kysymys konsultin pätevydestä suhteessa toimeksiantoihin on niin laaja ja monipuolinen kysymys, että pätevyyttä edellyttävä eettinen normi ei riitä asian eettiseen säätelyyn. Voidaan päätellä, että käsiteltyjen koodien pätevyyttä korostavien normien riittämättömyys ja vaikeudet antaa asiaa koskevia tarkempia eettisiä normeja johtavat korostamaan jo luvussa 5.1. mainittua *kompetenssitietoisien joustavuuden hyvettä* tämän asian moraalisisessa säätelyssä henkilökohtaisella tasolla. Kompetenssitietoinen joustavuus henkilökohtaisena ominaisuutena tuo kysymyksen moraaliseen ja ammatilliseen säätelyyn sellaisen asenteen, joka parhaimmillaan takaa sen, että asiakkaan ja konsultin käsitykset konsultointiin tarvittavasta pätevydestä saavuttavat sellaisen yksimielisyyden, että asiakkaan ongelmat tulevat riittävässä määrin ratkaistuksi. Kompetenssitietoisien joustavuuden hyveen mukaista on, että konsultti tarvittaessa ehdottaa toista konsulttia tilalleen havaitessaan asiakkaan edun sitä vaativan.

FEACO:n koodi vuodelta 2004 tarkoittaa konsultilta edellytettävää pätevyysvaatimusta vielä siten, että se antaa konsultoivalle taholle mahdollisuuden hankkia tarvittavaa ammattitaitoa ulkopuolella liittoutumalla hankkeeseen toisten konsulttien kanssa. Tällä vahvistetaan normaalia käytäntöä, jossa isommissa konsultointihankkeissa asiaa hoitamaan rekrytoidaan konsulttiryhmä, jossa on tarvittava asiantuntemus.

Toisessa kohdissa vuoden 2004 koodia, otsikon ”Ethics” alla, on vaatimus siitä, että konsulttitaho ei saa milloinkaan eikä missään tarkoituksessa johdattaa harhaan asiakasta esittelemällä itseään käyttämällä jotakin titteliä, symbolia, sanamuotoa tai vastaavaa, jolla lainataan väärin perustein auktoriteettia jostakin muualta. Tämä vaatimus viittaa vihjaileviin sanamuotoihin referensseistä tai tekaistuihin tutkintoihin tai mihin tahansa senkaltaisiin toimiin, jolla luodaan asiakkaalle mielikuvaa konsultin tai konsulttien pätevydestä.

Tämä vaatimus on ymmärrettävä selkeänä rehellisyyttä ja läpinäkyvyyttä korostavana normina, jonka tarpeellisuuden sanelee ennen kaikkea se, että liikkeenjohdon konsultointi ei ole lain perusteella määritelty ammatti, ja että julkisessa tietoisuudessa oleva kuva ammatin sisällöstä on epäselvä. On suuri houkutus keksiä kaikenlaisia tekaistuja arvonimiä ja referenssejä, joiden avulla konsultti lisää houkuteltavuuttaan asiakkaan silmissä. Tällaiset järjestelyt ovat selkeästi epärehellisyyttä osoittavia ja siten käsiteltävänä olevan eettisen normin mukaisesti tuomittavia. Rehellisyys nousee tässäkin kohden esiin myös hyveenä, konsultille välttämättömänä moraalisenä asenteena asiakasta kohtaan.

5.2.4.5. On välttävää ryhtymästä sellaisiin toimenpiteisiin, jotka heikentäisivät asiakkaalle annettavien neuvojen objektiivisuutta ja puolueettomuutta

FEACO:n koodissa vuodelta 1999 tämä vaatimus on keskeisen säännön asemassa. Vuoden 2004 koodissa objektiivisuus on nostettu alkukappaleessa yleiseksi arvoksi, jonka takaamiseen muut normit pyrkivät. ICM – USA:n koodin alakohdassa 1.6 korostetaan myös annettavien neuvojen objektiivisuutta.

FEACO:n vuodelta 2004 olevan koodin otsikon ”Transparency” alla määrätään ICMCI:n ja ICM – USA:n koodin kanssa samansuuntaisesti, että kaikki sellaiset järjestelyt ja sidonnaisuudet, jotka saattavat vaarantaa konsultoinnin objektiivisuutta ja riippumattomuutta, on ilmoitettava asiakkaalle ennen hankkeen aloittamista. Normi myös kieltää konsulttia ryhtymästä mihinkään sellaiseen järjestelyyn, joka vaarantaisi asiakkaalle annettujen neuvojen objektiivisuutta. Näitäkin kysymyksiä käsiteltiin jo aiemmin.

Mitä objektiivisuuteen ja ammattitaitoon tulee, on selvää että kaikissa tapauksissa konsultin ammattitaito ja ammatin etiikka edellyttää tieteellistä otetta kerätyn tiedon analysoinnissa ja esittämisessä. Tämän vuoksi edellisessä luvussa puheena ollut konsultin pätevyysvaatimus liittyy myös objektiivisuuden vaatimukseen ja objektiivisuuteen henkilökohtaisena hyveenä.

Eettinen tarkennus 10

On välttävää liian lähekkäisiä ja peräkkäisiä toimeksiantoja sekä liian monia keskenään sekoittuvia konsultatiivisia rooleja keskenään läheisissä asiakassysteemeissä.

Kuten aiemmin ICM – USA:n koodia analysoitaessa tuotiin esiin, on konsultin itsensä vastuulla konsultointiposition rakenne, ja hänen tulee ennakoida siinä tapahtuvia muutoksia. Tärkeää on eettisen tarkennuksen mukaisesti välttää tavalla tai toisella liian lähekkäisiä ja peräkkäisiä toimeksiantoja. Aina kun tällaisia toimeksiantoja tulee, edistää ammatillista hyvää moraaliseen hyppäykseen liittyvän kysymyksen nostaminen asiakkaan kanssa keskusteltavaksi. Esimerkki 6 kuvasi vaikeuksia, kun yhden asiakkaan kanssa tulee peräkkäin liian monenlaisia rooleja. Aikaisemmin on viitattu ajatukseen konsultointiposition liiallisesta tiheydestä. Eettinen tarkennus liittyy juuri tähän. Hyvää edistääkseen liikkeenjohdon konsultin on koetettava pitää konsultointipositionsa riittävän väljänä, jotta siihen ei rakennu keskenään ristiriitaisia tai liian lähekkäisiä asiakkaisiin liittyviä merkityssuhteita. ICMCI:n eettisen koodin vaatimus ristiriitaisten toimeksiantojen vastaanottamisen välttämisestä edellä kohdassa 5.2.1.5. on esitetyn eettisen tarkennuksen kanssa

samansuuntainen samalla kuin tarkennus määrittää yhden konsultin säädeltävissä olevan moraalisen keinon toimia FEACO:n vaatimuksen 5.2.4.5. mukaisesti.

5.2.4.6. On huolehdittava aina etukäteen siitä, että asiakkaan kanssa sovitaan palkkion ja sen laskemisen perusteista

Konsultin edun mukaista on saada töitä ja siten ”harjoittaa lisämyyntiä” konsultointiprosessin aikana. Tämä tarve muodostaa keskeisen moraalisen ongelmakentän suhteessa omaan ammattiin ja tieteelliseen osaamiseen. On selvää, että on pidettävä tarkka ero yhtäältä konsultoinnin, sekä toisaalta konsultoinnin menekinedistämisen, markkinoinnin ja myynnin suhteen. Tästä asiasta oli puhetta jo edellä. FEACO:n koodi 1999 nostaa otsikossa mainitun normin keskeisen eettisen periaatteen asemaan ja se toistetaan vuoden 2004 koodissa hiukan eri sanoin otsikon ”Finances” alla. Nämä määräykset ovat myös muissa käsitellyissä koodeissa samansisältöiset. Tärkeää ei ole ainoastaan palkkiosta päättäminen, vaan ennen kaikkea on sen laskemisen perusteista päästävä riittävään yhteisymmärrykseen konsultin ja asiakkaan kesken ennen aloittamista

Schein on sitä mieltä, että vain palkkioperusteet ja suunniteltu konsultointiin käytettävä aikamäärä ovat sellaisia asioita, jotka tulisi mainita virallisessa kirjallisessa konsultointisopimuksessa. Tärkeää hänen mielestään on, että yhteistyösuhteen molemmilla osapuolilla on vapaus lopettaa suhde kokonaan tai muuttaa siihen käytetyn ajan ja vaivan määrää milloin tahansa.⁵¹⁶ Tämän vuoksi ei olekaan puhuttava konsultointisopimuksesta pelkästään palkkioperusteet ja konsultointisuunnitelman sisältävänä kontrahtina vaan myös jatkuvasti tarkentuvana ja hyppäyksien kautta ehkä voimakkaamminkin muuttuvana yhteisymmärryksenä (agreement) siitä mistä konsultointiprosessissa osapuolten mielestä kyse.

5.2.4.7. On vältettävä kaikkea sellaista toimintaa, joka saattaa heikentää liikkeenjohdon konsultoinnin arvostusta ammattina

Tämä periaate on vuoden 1999 koodissa omana itsenäisenä periaatteenaan. Vuoden 2004 koodissa liikkeenjohdon konsultoinnin hyvä maine on nostettu keskeiseksi arvoksi koodin alkuosaan. Lisäksi on erillinen normi, joka on sisällöltään yllä olevan otsikon mukainen vastaten vuoden 1999 koodia. Lisäksi

⁵¹⁶ Schein 1988, 130

vuoden 2004 koodissa todetaan otsikon ”Ethics” alla, että liikkeenjohdon konsultin on aina ammattityössään noudatettava korkeita eettisiä standardeja. Tämä varsin yleisluontoinen lauseke sopisi kenties myös koodin alkuun.

Edellä IMC – USA:n koodin kohdan 12.0 ja sen alakohtien analysoinnin yhteydessä käytiin jo läpi tähän FEACO:n koodin kohtaan liittyviä seikkoja.

5.2.4.8. On huolehdittava konsultointiyhteistyösuhteen laatutekijöistä

Vuoden 2004 FEACO:n koodissa on vuoden 1999 koodiin verrattuna uusia ammatillisia normeja, jotka ovat otsikon ”Quality” alla. Kaikissa niistä ei ole kyse selkeästi eettisestä normista vaan pikemminkin todellakin laadunvarmistukseen liittyvistä hyvistä periaatteista.

Laadunvarmistuksellinen on etenkin normi, joka vaatii konsulttia koko toimeksiannon ajan pitämään kiinni laadunvarmistustoimenpiteistä. Erityistä huomiota tulee kiinnittää laatutallenteiden ylläpitoon, asiakasnäkökulman varmistamiseen ja siihen että toimeksiannon lopussa suoritetaan yhteinen arviointi. Nämä ovat ammattimaiseen otteeseen liittyviä yleisluonteisia vaatimuksia eikä niiden eettinen relevanssi ole suuri. Toki on tilanteita, joissa näiden vaatimusten täyttämättä jättäminen voi osoittautua moraalisesikin ongelmalliseksi. Mutta tämä pätee kaikkeen ammattitaidottomuuteen ja ammatillisiin laiminlyönteihin.

Myös vaatimus konsultointihankkeen laajuuden, pituuden ja konsultointitavan kirjallisesta määrittelystä ennen toimeksiannon aloittamista on luonteeltaan ensisijaisesti ammatillinen. Mutta siihen liittyy myös eettisiä sisältöjä. Vastaava vaatimus on IMC – USA:n koodissa ja siellä annetaan myös mahdollisuus suulliseen sopimiseen, kuten edellä todettiin. Nämä vaatimukset liittyvät konsultointisopimukseen ja sen kahteen eri muotoon, kirjalliseen sopimukseen ja yhdessä ilmaistuun yksimielisyyteen (agreement). Jälkimmäinen voidaan tehdä suullisesti ja sitä myös tarkennetaan usein vielä toimeksiannon aikana.

Samana ”Quality” -otsikon alla on myös IMC – USA:n koodista tuttu vaatimus siitä, että konsultin on palkatessaan toisia konsultteja ilmoitettava asiakkaalle asiasta ja hankittava järjestelylle sen hyväksyminen. Samalla on varmistuttava konsulttipartnerin pätevyydestä ja että se/hän toimii puheena olevien ammatillisten periaatteiden mukaisesti. Konsulttipartnereille on myös annettava vastaava ammatillinen tuki kuin ne/he olisivat osa omaa konsultointiyritystä. Nämä vaatimukset ovat myös ennen kaikkea laadunvarmistuksellisia, mutta niihin liittyy eettisiä kysymyksiä etenkin

pätevyyden arviointiin ja asiakkaan näkymättömissä olevien konsulttien välisiin suhteisiin nähden. Näistä kysymyksistä oli puhetta edellä yhdysvaltalaisen koodin yhteydessä.

Samassa osassa FEACO:n vuoden 2004 koodia on vielä vaatimus siitä, ettei konsultti saa hyväksyä niin rajattua toimeksiantoa, että hän jo toimeksiantoa vastaanottaessaan tietää asiakkaan saavan siinä määrin vaikutuksiltaan puutteellista tai riittämätöntä konsultointia, että se/hän joutuu hakemaan lisäapua ongelmaansa. Vastaava vaatimus on myös IMC – USA:n koodissa ja sitä analysoitiin edellä.

Havaitaan, että FEACO:n vuoden 2004 koodin osa ”Quality” on sekä laatuajattelun että yhdysvaltalaisen ”sisarkoodin” innoittama. Yleisimmin on todettavissa, että vuoden 2004 koodi on laajempi ja rakenteeltaan sekavampi kuin aikaisempi koodi vuodelta 1999. Vanhempi koodi on myös selvemmin eettinen, kun taas uudemmassa on enemmän muuta ainesta.

5.3. Ammattiyhteisön kokemuksen esiin nostamat muut hyveet

Edellä luvuissa 4.4. ja 5.1. käytiin läpi MacIntyren erittelemiltä kahdelta tasolta löydetyt liikkeenjohdon konsultin ammatilliset hyveet. Eettisten koodien läpikäymisen jälkeen on mahdollista koota yhteen ne hyveet, joita ei mainittu noissa luvuissa. Koska eettiset koodit edustavat liikkeenjohdon konsulttien ammattikunnan kokemukseen perustuvaa käsitystä yksittäisen konsultin moraaliin kohdistuvista haasteista, niiden kautta löytyvät MacIntyren mainitseman kolmannen tason, yhteisöllisen kokemuksen, sanelemat hyveet.

Luvun 5.2. edellisissä luvuissa analysoidut ja tulkitut eettiset normit ovat sisällöllisesti vahvistaneet luvussa 5.1. mainittuja liikkeenjohdon konsultoinnin *teloksesta* pääteltyjä hyveitä. Liikkeenjohdon konsultin identiteetti, riippumattomuus, objektiivisuus, pyyteettömyys, sopimususkollisuus ja kompetenssitietoinen joustavuus nousevat hyveinä esiin selkeästi myös ammattiyhteisön kokemusta edustavissa eettisissä koodeissa. Sen sijaan vähemmälle huomiolle jäävät avuliaisuuden ja prosessuaalisen pidättyvyyden hyve, vaikka niihinkin liittyviä viittauksia koodien vaatimuksissa on.

Ammattiyhteisön eettisen koodien sisällön kautta tulkittavissa oleva moraalinen kokemus näyttää mainittujen lisäksi nostaneen esiin kaksi sellaista hyvettä, jotka eivät tulleet vastaan kahdella MacIntyren aiemmin analysoidulla hyveiden määrittämisen tasolla (ammattikäytännön sanelevuus,

henkilökohtainen elämäntarina). Näitä kolmannelle, yhteisölliselle tasolle sijoittuvia hyveitä ovat seuraavat:

Luottamuksen arvoisuus

Kaikissa analysoiduissa liikkeenjohdon konsultin työtä koskevissa eettisissä koodeissa tiedon luottamuksellisuuteen liittyvillä eettisillä normeilla on keskeinen asema. ICMCI:n koodissa (luku 5.2.1.1.) nostaa esiin lähinnä sen näkökulman, että konsultaatiossa saatava tieto on aina lähtökohtaisesti luottamuksellista ja ettei konsultti saa hakea tällaisesta tiedosta sellaista hyötyä, joka vaarantaa asiakkaan edun. Yhdysvaltain liikkeenjohdon konsulttiyhdistyksen vahvistaman eettisen koodin (luku 5.2.2. kohta 3.0) vastaava normi sulkee luottamuksellisuuden ulkopuolelle yleisesti tiedossa olevat asiat antaen täten enemmän pelivaraa käyttää myös asiakkaita koskevaa tietoa julkisesti. Tämän normin alakohdat myös määrittävät tarkemmin luottamuksellisuuteen liittyviä periaatteita. FEACO:n koodissa toistuu vastaava normi (luku 5.2.4.3.).

Luottamuksellisuutta koskevia normeja tulkittaessa nousi esiin, että konsultoinnissa saatujen tietojen ja kokemusten luottamuksellisuuden vaaliminen on siinä määrin monipuolinen, laaja, vaativa, konsultin koko elämään ulottuva ja koko elämän kestävä vaatimus, että siihen liittyvää henkilökohtaista kykyä tai ominaisuutta on pidettävä hyveenä. Tätä hyvettä voidaan kutsua *luottamuksen arvoisuudeksi*, sillä se liittyy keskeiseltä osin konsultin henkilöön ja hänen kykyynsä olla sen luottamuksen arvoinen, jota asiakkaat häntä kohtaan osoittavat. Luottamuksen arvoisuuteen liittyy myös arvostava ja kunnioittava asenne asiakkaita kohtaan kaikissa henkilökohtaisen elämän tilanteissa.

Rehellisyys asiakasta kohtaan

Rehellisyys nousee voimakkaasti esiin kaikissa analysoiduissa liikkeenjohdon konsulttien ammattiyhteisön vahvistamissa eettisissä koodeissa. Siihen viitataan useammissakin normeissa lähinnä siten, että kyseisen eettisen vaatimuksen toteuttaminen edellyttää konsultilta rehellisyyttä. Se näyttäytyy siis henkilökohtaiseen asennoitumiseen liittyvänä välttämättömänä ehtona useimpien koodiin sisältyvien normien edellyttämälle käyttäytymiselle. Rehellisyyden vaatimus on niin keskeinen konsultin toimintaa ohjaavana perusjuonne, että senkin on tulkittava olevan henkilökohtainen hyve, jota ammattiyhteisön kokeneet jäsenet omaan moraaliseen kokemukseensa nojaten pitävät ammatissa keskeisenä.

Rehellisyys asiakasta kohtaan näyttää liikkeenjohdon konsultoinnissa olevan hyve senkin vuoksi, että toimialan ja ammatin piirissä on niin paljon houkutusia toimia epärehellisesti. Asiakassysteemien monimutkaisuus,

konsultointitoimeksiantojen kirjavuus, ammattikunnan alhainen alalletulokynnys, konsultointiprosessien pituus ja merkityksiin liittyvä moninaisuus, konsultille kertyvä luottamuksellinen tieto, konsultointipositivoiden monimutkaisuus, ja viime kädessä konsultin riippuvuus jatkuvasti uusista toimeksiannoista ovat toimialan tunnuspiirteitä, jotka luovat monia houkutusia rehellisyydestä tinkimiselle.

Rehellisyys asiakasta kohtaan ei ole absoluuttinen vaatimus, vaan nimenomaan hyve, joka tiettyinä aristoteelisesti miellettyinä keskivälinä perustuu moraalisisuuaatiossa tapahtuvaan harkintaan liiallisuuden ja puutteellisuuden välimaastossa.⁵¹⁷ Konsultoinnin hyveet muodostavat hyveellisen ammatillisen elämän perustan ja ne on myös tasapainotettava keskenään. Sopimususkollisuuden hyve voi esimerkiksi olla voima, joka antaa tiettyä sävyä asiakasta kohtaan osoitetun rehellisyyden hyveelle. On kuviteltavissa tilanne, että sopimuksen (agreement) mukaisesti konsulttia pyydetään välttämään tietyissä konsultointiprosessin vaiheissa ilmaisemasta tiettyjä tosiasioita, joita hän on saanut tietoonsa. Mikäli konsultti näkee tällaiselle järjestelylle ammatilliset perusteet ja pitää sitä myös eettisesti hyväksyttävänä, voinee hän tinkiä rehellisyydestä joltakin osin sopimususkollisuuden nimissä. Edellytyksenä tietysti on, että toiminnalle ja asennoitumiselle löytyy perustelu.

⁵¹⁷ *“On siis kolmenlaisia käyttäytymistapoja. Kaksi on huonoa, nimittäin liiallisuuksiin menevät ja puutteelliset, ja yksi on hyve ja se edustaa keskiväliä. (--) keskiväli on äärimmäisyyksien vastakohta.” EN II.8. 1108b 11-15; Ks. myös EN II.6.1106a 26 – 1107a 27*

6. Yhteenveto ja jatkotutkimuksen linjauksia

6.1. Tutkimustulokset

Liikkeenjohdon konsultin työ on asiakkaan auttamista organisaation johtamiseen ja toimintakyvyn lisäämiseen liittyvissä kysymyksissä. Ammatti on eriytynyt yhä itsenäisemmäksi 1900-luvun kuluessa. Sille on tyypillistä, että alalletulokynnys on alhainen ja keskimääräinen konsulttinaoloaika on verrattain lyhyt. Sen edustajia leimaakin vähäisempi identifioituminen profession kuin vanhemmissa ammateissa. Jo tämä on tärkeä peruste käsillä olevaan tutkimukseen.

6.1.1. Moraali liikkeenjohdon konsultin työssä

Ammattietiikassa erotetaan kahden tyyppisiä moraalisia ongelmatilanteita: 1) Ammatissa vastaan tulevat sellaiset tilanteet, jotka ovat tuttuja keille tahansa ihmisille, ja 2) ammattispesifiset tilanteet, jotka nousevat ammatin erityisluonteesta.⁵¹⁸ Tässä tutkimuksessa on lähestytty liikkeenjohdon konsultin etiikkaa jälkimmäisestä näkökulmasta. Jotta ammatin eettinen erityisyys tulisi lukijalle selväksi, on tutkimuksessa kuvattu ammattikäytäntöä suhteellisen tarkasti. Konsultin moraalisten ongelmatilanteiden ymmärtämiseksi ja niiden systemaattista tarkastelua varten on tutkimuksessa luotu uutta teoreettista käsitteistöä paikantamaan sitä sosiaalista todellisuutta, jossa konsultti toimii.

Konsultointipositio viittaa siihen kulloinkin ainutkertaiseen konsultin omien - sekä menneiden, nykyisten, että suunnitteilla olevien - toimeksiantojen ja asiakassuhteiden verkostoon, jossa hän toimii. Konsultointipositio on systeeminen merkityksellinen kokonaisuus, jonka ainoa tulkitseva subjekti on konsultti itse. Konsultointipositioon sisältyvien suhteiden, sitoumusten ja lukemattomien muiden seikkojen tulkinnan kautta konsultti tiedostaa ne moraaliset velvoitteet, jotka määrittävät hänen kulloistakin yksittäistä elämäntilannettaan suhteessa asiakkaisiin ja muuhun elämänpiiriinsä. Koska konsultointipositio on kokonaisuutena vain konsultin tiedossa, hänellä on

⁵¹⁸ Bassford 1990, 130

erityinen moraalinen vastuu siitä, että hänen toimeksiantojensa keskinäiset suhteet, ja hänen oma roolinsa kussakin toimeksiannossa, säilyvät sekä ammatillisesti että eettisesti ammatin vaatimuksia vastaavina.

Konsultointipositiossa voi siinä tapahtuvien muutosten myötä milloin tahansa tapahtua *moraalinen hyppäys*, joka muuttaa siinä vallitsevaa moraalista kokonaishorisonttia ja -tilannetta konsultin kannalta, edellyttäen häntä ryhtymään toimenpiteisiin tilanteen pitämiseksi omalta kannaltaan moraalisesti kestäväksi. Hän voi joko toimia moraalisisessa mielessä hiljaisesti, järjestämällä asiat ja omat konkreettiset toimenpiteensä siten, että ne pysyvät moraalin kannalta kestävinä, mutta ilman ääneen tapahtuvaa eettistä argumentointia toisten kanssa. Hän saattaa esimerkiksi kieltäytyä asiakassuhteesta konsultointiposition kannalta ammatineettisessä mielessä sopimattoman asiakkaan kanssa, vetoamalla omiin kiireisiinsä tai ehdottamalla toista konsulttia, ”joka sopisi tarkoitukseen paremmin”. Mutta hän voi myös tehdä eettisdiskursiivisen avauksen nostamalla oman tilanteeseen liittyvän moraalisen kantansa esiin. Tällöin hän kieltäytyy asiakassuhteesta toteamalla esimerkiksi, että ”koen, että en voi toimia kanssasi riittävän objektiivisesti, koska minulla on parhaillaan paljon asiakkaita samalta toimialalta.”

Tutkimuksen keskeinen teoreettinen tulos on, että liikkeenjohdon konsultoinnin eettistä haastavuutta selittää juuri konsultointiposition eettinen velvoittavuus, josta konsultti on yksin vastuussa. Vain liikkeenjohdon konsultin ammatissa toimivalle henkilölle syntyy sellaisia moraalisia ongelmatilanteita, jotka liittyvät kuvatuksen systemaattisen kokonaisuuden sisäisiin eettisesti ongelmallisiin suhteisiin, esimerkiksi siinä edustettuna olevien yritysten keskinäisiin eturistiriitoihin. Koska konsultti on itse ainoa tätä kokonaisuutta tulkitseva subjekti, hänen on tarvittaessa rohkeastikin argumentoitava tekojaan eettisin perustein niillä areenoilla, joilla hän toimii. Tämä on tärkeää senkin vuoksi, että usein vain eettiset perusteet ovat joissakin tapauksissa toisille osapuolille niitä, jotka tekevät konsultin teot ymmärrettäväksi. Diskursiivinen merkitysyhteys eettisellä tasolla luo yhteisymmärrystä, jonka varassa on taas mahdollista jatkaa yhteistyötä tai vetäytyä siitä.

Konsultin moraaliseen tietoisuuteen perustuva tilannepohjainen harkinta tapahtuu *moraalisituatiossa*, joka on omaan ammatti-ideologiaan sisältyvien ammatillisten hyveiden harjoittamisen, sekä ammattiyhteisön eettisten normien tulkinnan ja soveltamisen kautta kehittyvä henkilökohtaiseen elämään kuuluva moraalisen tietoisuuden ilmapiiri, jossa henkilö konsultin roolista käsin arvioi tekojensa hyvyyttä.

6.1.2. Liikkeenjohdon konsultin hyveet

Alasdair MacIntyre erittelee inhimillisten hyveiden löytyvän kolmelta eri tasolta.⁵¹⁹ Hyveitä määrittävät ensinnäkin erilaiset inhimilliset käytännöt, jotka välttämättöminä ihmisten vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan muotoina tarjoavat areenan hyveiden esiintymiselle ja niiden osoittamiselle. Tämän mukaisia ammatillisia käytäntöjä ovat esimerkiksi lääkärintoimi, opettaminen, tuomarintoimi, teknisenä asiantuntijana toimiminen, sekä liikkeenjohdon konsultointi. Nämä käytännöt myös määrittävät niitä rooleja, joissa ihmiset toimivat, sekä niitä tilanteita joihin he joutuvat. Tämän tason hyveitä, liikkeenjohdon konsultoinnin luvussa 2 kuvattuun ammattikäytäntöön liittyviä hyvää edistäviä inhimillisiä asenteita ovat tehdyn analyysin (ks. luku 5.1.) mukaan seuraavat:

Riippumattomuus

Edistääkseen hyvää, liikkeenjohdon konsultin tulee kaikin tavoin huolehtia siitä, ettei konsultointiin vaikuta mikään muu taho kuin kulloiseenkin konsultointisopimukseen (sekä contract että agreement) sitoutunut asiakassysteemi.

Avuliaisuus

Edistääkseen hyvää, liikkeenjohdon konsultin tulee olla avulias kulloistakin asiakasta kohtaan niillä ehdoin, jotka konsultointisopimuksessa on määritelty ja jotka konsultin ammattitaito ja -etiikka sanelevat.

Objektiivisuus

Edistääkseen hyvää, liikkeenjohdon konsultin tulee tuottaa tietoa konsultaatiossa objektiivisuuteen pyrkivin menetelmin, käsitellä sitä systemaattisesti ja kontrolloidusti välttäen subjektiivisia mieltymyksiään, ja olla valmis perustelemaan tiedon käsittelytapaansa yleisesti tieteessä ja ammatti-ideologiassa määritellyin pätevin kriteerein asiakkaalle.

⁵¹⁹ MacIntyre 2004, 220-221, 318

Pyyteettömyys

Edistääkseen hyvää, liikkeenjohdon konsultin on kussakin konsultaatiosuhteessa pidettävä yllä sellaista pyrkimystä, että asiakas saa tarvitsemansa kaiken avun nykyisessä konsultaatiosuhteessa. Konsultin toimintaa ei saa leimata pyrkimys siihen, että nykyisen toimeksiannon jälkeen asiakas tarvitsee lisää konsultin palveluita. Konsultointi on asiakkaan auttamista sen/hänen kokemista tarpeista käsin, eikä se saa muuttua konsultoinnin myynniksi tai asiakkaan ”vedättämiseksi” kohti uutta konsultaatiosopimusta. Pyyteettömyys siis tarkoittaa myös sitä, että asiakkaan tarvetta ei saa manipuloida konsultin tarpeiden mukaisesti.

Sopimususkollisuus

Edistääkseen hyvää, liikkeenjohdon konsultin on oltava uskollinen kulloinkin tehdylle konsultointisopimukselle (sekä contract että agreement). Koska agreement -sopimus eli Scheinin käsitettä käyttäen psykologinen sopimus voi konsultaatioposition muutoksesta tai muusta syystä aiheutuvan eettisen hyppäyksen johdosta joutua aivan uuteen valoon konsultin omantunnon näkökulmasta, on tähän hyveeseen liittyvänä velvollisuutena se, että konsultti itse käynnistää neuvottelut yhteisymmärryksen ehtojen tarkistamiseksi. Vastuuta agreement -sopimuksen päivittämisestä ei siis voi jättää asiakkaalle, koska konsultin ammatillisen vastuun konsultointiyhteistyösuhteen onnistumisen ehtojen turvaamisesta on katsottava olevan suurempi kuin asiakkaan, joka on konsultoinnin suhteen maallikko ja kenties ensimmäistä kertaa käyttää konsulttia.

Kompetenssitietoinen joustavuus

Edistääkseen hyvää, liikkeenjohdon konsultin on jatkuvasti arvioitava asiakkaan tarpeen täyttämistä konsultointiprosessin kuluessa ja oltava valmis osoittamaan joustavasti uudentyyppisiä resursseja sen/hänen auttamiseksi. Etenkin tarjouskonsultoinnissa konsultin hyveellisyys mitataan tärkeältä osin sen mukaan, kuinka hän osoittaa asiakkaan avuksi tarvittaessa myös muita, kompetenssiltaan itseään sopivampia auttajia asiakkaalle. Tämä hyve on analogisesti verrattavissa lääkärin ammattitaitoon hakea potilasta auttamaan kulloinkin sopivinta erikoisosaamista hallitseva kollega. Lääkärintoimessa kyseessä on selkeästi ammattitaidon osa-alue, mutta liikkeenjohdon konsultoinnissa ja etenkin vanhemmissa konsultointiyhteistyösuhteissa kyseessä on selvästikin moraalisen harkinnan alue, jossa täsmällisiä ammatillisia kriteerejä ei samassa määrin ole ja asiaa ohjaa moraalit.

Prosessuaalinen pidättyvyys

Edistääkseen hyvää, liikkeenjohdon konsultin on välttää asiakkaan auttamisessa liikaa konsulttikeskeisyyttä ja tukea kaikin mahdollisin keinoin asiakkaan omaa toimintakykyä, päättäväisyyttä, osaamista ja itsenäisiä pyrkimyksiä ongelmiansa ratkaisuun. Hyveellinen konsultti ei aina tee kaikkea sitä asiakkaan hyväksi mitä ensimmäiseksi tulisi mieleen, sillä liiallinen osallisuus asiakkaan ongelman ratkaisemiseen vaarantaa koko konsultointiasetelman. On myös nähtävissä, että prosessuaalinen pidättyvyys on hyveenä antamassa rajoja avuliaisuuden hyveelle. Liiallinen avuliaisuus johtaa helposti prosessuaalisen pidättyvyyden vähenemiseen.

Toinen inhimillisten hyveiden taso MacIntyrellä on hyveiden sijoittuminen yksittäisen ihmiselämän kertomukselliseen järjestykseen, jossa asioiden moraaliset merkitykset muotoutuvat. (Ks. luku 3.2., ja 4.4.). Tältä tasolta voidaan edetä seuraavaan hyveeseen:

Liikkeenjohdon konsultin identiteetti

Voidakseen elää kokonaista moraalisesti kestäväää elämää hyvää edistäen on ihmisen liitettävä elämänsä keskeiset roolit osaksi yhtenäistä elämäntarinaansa ja -historiaansa. Näiden roolien moraalinen merkitys yksittäisen elämän kannalta on keskeinen, koska juuri niissä henkilö osoittaa itselleen ja toisille olemisensa ja toimintansa ihmisyyden, olemisensa ihmisenä ihmisten joukossa. Voidakseen yleensä tiedostaa konsultointipositionsa moraaliset ulottuvuudet ja kyetäkseen toimimaan moraalisesti tietoisena subjektina konsultin roolissa, on identifioituminen konsultin rooliin välttämätöntä. Hyveellinen elämä liikkeenjohdon konsulttina tarkoittaa siis elämistä tietoisena omasta ammattiroolista ja herkkänä sitä koskevia moraalisia kysymyksiä kohtaan.

Konsultin identiteetin hyveeseen liittyy henkilökohtainen oppimis- ja kehittymishalu, jonka kautta konsultointitiedot ja -taidot kertyvät ja päivittyvät. Tämä kaikkiin ammatteihin liittyvä vaatimus ei ole erillinen hyve vaan pikemminkin ammatti-ideologiaan liittyvä vaatimus. Oppimis- ja kehittymishalu ilmentävät henkilön suhtautumista omaan ammattiinsa, tässä suhteessa liikkeenjohdon konsultointiin. Konsultin identiteetin hyveeseen sisältyy siis olennaisena alatekijänä se, että henkilö suhtautuu ammattirooliinsa oppivalla ja kehittyvällä asenteella, myöntäen itselleen että ei ole koskaan valmis.⁵²⁰

Nämä kahdeksan hyvettä muodostavat liikkeenjohdon konsultin ammatissa vastaan tulevissa tilanteissa sen moraalisen lähtökohdan, josta käsin moraalisisuatuatioissa yksittäisiä tilanteita henkilökohtaisesti harkitaan.

⁵²⁰ Ks. myös *Rope* 2006, 165

Konsultointiposition rakentumista on mahdollista näiden hyveiden avulla ohjata siten, ettei konsultti ainakaan omien harkitsemattomien ratkaisujensa kautta saata itseään moraalisiin ongelmatilanteisiin. Eri asia on, että eettisten hyppäyksien johdosta tilanne voi tällöinkin milloin tahansa konsultointipositionsa arvaamatta tapahtuvien muutosten myötä aiheuttaa moraalisen ongelmatilanteen. Hyveet toimivat ennalta ehkäisevinä ja harkintaa lisäävinä taipumuksina, mutta eivät voi estää moraalisia ongelmatilanteita. Pikemminkin voidaan väittää, että ne lisäävät moraalisten ongelmatilanteiden näkemiskykyä ja sitä kautta moraalista harkintaa. Kun moraalisia ongelmatilanteita tunnustetaan, hyveet toimivat niiden ratkaisemisen perusaseteina.

Liikkeenjohdon konsultoinnin ammatilliset käyttäytymissäännöt eli eettiset koodit antavat tilannekohtaisempia eettisiä normeja, joiden mukaan toimimalla ratkaisujen moraalista arvoa on mahdollista lisätä. On selvää, että konsultin identiteetin hyve edistää todennäköisyyttä siihen, että konsulttina toimiva henkilö on perillä ammattiyhteisönsä määrittämistä eettisistä normeista. Luvussa 5.2. käytiin läpi tärkeimmät näistä normeista edustavien ja auktoritatiivisten ammatillisten koodien analyysin kautta. Tämä edustaa MacIntyren määrittelemää kolmatta hyveiden määrittymisen tasoa. Tällä tasolla nousee koodien painotusten kautta esiin vielä kaksi henkilökohtaista ominaisuuksia ja asennetta, jotka on katsottava kuuluvan liikkeenjohdon konsultin hyveiden joukkoon:

Luottamuksen arvoisuus

Edistääkseen hyvää, liikkeenjohdon konsultin on kyettävä kaikessa ammatillisessa toiminnassaan ja koko elämässään osoittamaan, että hän on hänelle osoitetun luottamuksen arvoinen. Konsultin työhön kuuluu olennaisena osana pääsy sellaiseen tietoon, jota kenellekään muulle ulkopuoliselle ei suoda. Tästä seuraa erityinen moraalinen velvollisuus vaalia tätä luottamusta kaikkialla omassa toiminnassa.

Luottamuksen arvoisuuden hyve on ammattispesifi, vaikka se samannimisenä liittyy moniin muihinkin professioihin ja puoliprofessioihin. Konsultin tieto poikkeaa olennaisesti siitä, millaista luottamuksellista tietoa lääkäri, hoitaja, pappi tai tuomari saa tietoonsa. Konsultin luottamuksen piiriin kuuluvat mm. liikeideat, innovaatiot, strategiat, teknisten ratkaisujen yksityiskohdat, kehittämisspyrkimykset, asiakkaiden asiakkaita koskeva tieto, työyhteisöjen sisäiset asiat ja asiakasorganisaatioissa työskenteleviin ihmisiin liittyvä henkilökohtainen tieto. Tämän tiedon monipuolisuus ja -ulotteisuus korostaa ammattimaisen konsultin tarkkuutta tällaisten asioiden suhteen koko hänen elämässään. Näin ollen tällaista ominaisuutta ei voi pitää vain ammattiin liittyvänä taitona, vaan sitä on pidettävä hyveenä.

Rehellisyys asiakasta kohtaan

Edistääkseen hyvää, liikkeenjohdon konsultin on kaikessa toiminnassaan oltava konsultointiprosessiin liittyvien tosiseikkojen suhteen rehellinen asiakasta kohtaan. Houkutus tosiseikoista vaikenemiseen voi olla suuri esimerkiksi asiakkaan konsultoinnin tuloksiin kohdistamien epärealististen odotusten tai minkä tahansa muiden sellaisten tosiseikkojen suhteen, jotka eivät ehkä miellytä asiakasta. Tällainen tosiseikka voi olla myös toimeksiantajan käyttäytymiseen liittyvä havainto.⁵²¹ On pääteltävissä, että riippumattomuuden hyve osaltaan tukee rehellisyyden hyvettä, jolloin tarve mielistellä asiakasta tai varoa hänen reaktioitaan on vähäisempi. Toisaalta on selvää, että esimerkiksi konsultin taloudellisen tilanteen huonous, liian korkealle asetetut taloudelliset tavoitteet ja tilauskannan vähyys lisäävät vaatimuksia sekä riippumattomuuden että rehellisyyden hyvettä kohtaan.

Rehellisyyden hyvettäkin on siis kenties pidettävä yleisyydestään huolimatta konsultointispesifinä hyvää edistävänä ominaisuutena. Erityisyys tulee siitä, että juuri liikkeenjohdon konsultointi sellaisena ammattikäytäntönä kuin se tässä tutkimuksessa määritellään, aiheuttaa konsultille muihin ihmisiin nähden suurempia houkutuksia vaieta tai valehdella tosiasioista asiakkaalle, koska konsultointi on periaatteessa milloin tahansa keskeytettävissä (ellei muuta ole sovittu virallisessa sopimuksessa) asiakkaan ollessa konsultointiin tyytymätön. Hyve on kuitenkin tarkemmin määriteltynä nimettävä *rehellisyydeksi asiakasta kohtaan*, koska juuri tässä suhteessa rehellisyyden erityisvaatimus ammatineettisesti toteutuu.

Konsultilta vaadittavaa rehellisyyttä asiakasta kohtaan on arvioitava eräänlaisena keskivälinä samoin kuin kaikkia hyveitä. Tietyn tärkeän ulottuvuuden suhteen - asiakkaalle tulee puhua aina totta - sitä ei voida pitää absoluuttisena moraalilakina, jonka voitaisiin ajatella tarkoittavan absoluuttista rehellisyyttä kaikkialla ja kaikessa. Pikemminkin rehellisyyden asiakasta kohtaan voidaan aristoteelisenä luonteen hyveenä määritellä tarkoittavan keskiväliä yltiörehellisyyden (kaikki pikku asiat kerrotaan) ja vähäisen rehellisyyden (kerrotaan vain valikoiden ja asiakkaan edun kannalta vierain kriteerein) välissä.

6.1.3. Eettisten normien kohteet liikkeenjohdon konsultoinnissa

Liikkeenjohdon konsultointia ohjaavat eettiset koodit painottuvat tiettyihin asiakokonaisuuksiin, jotka ammattiyhteisön oman kokemuksen mukaisesti ovat

⁵²¹ *Rope 2006, 168*

niitä, jotka suurimmalla todennäköisyydellä aiheuttavat moraalisia ongelmatilanteita ammatissa toimiville. Luvussa 5.2. tehtyä tulkinnallista analyysiä normien ja vaatimusten sisällöstä ja merkityksistä ei enää tässä yhteydessä toisteta, aineiston laajuuden vuoksi. Yksittäistä yhteenvetoakaan niistä ei asiayhteyksien moninaisuuden vuoksi tehdä. Tärkeä osa käsillä olevan tutkimuksen tuloksista sisältyy niihin.

Sen sijaan yhteenvetona liikkeenjohdon konsultointia ohjaavista eettisistä normeista ja vaatimuksista esitetään seuraavaksi ne tärkeimmät asiakokonaisuudet ja huomion kohteet, jotka tyypillisimmin ovat liikkeenjohdon konsultin moraalisten ongelmatilanteiden taustalla.

Eettisesti haastavat osa-alueet liikkeenjohdon konsultoinnissa

1. Konsultoinnissa esiin tulevan, asiakasta koskevan tiedon luottamuksellisuus
2. Asiakkaan edun nostaminen muiden etujen yläpuolelle
3. Asiakkaiden konsultaatiota koskevien odotusten realistisuus
4. Konsultoinnin riippumattomuus ja itsenäisyys
5. Konsultoinnin objektiivisuus ja konsultin ammattitaito suhteessa konsultointitehtävään
6. Riittävä neuvottelu ja yhteisymmärryksen varmistaminen konsultointiin liittyvistä asioista asiakkaan kanssa
7. Ristiriitaisten toimeksiantojen välttäminen
8. Intressikonfliktien välttäminen
9. Konsultointiin vaikuttavien muiden intressien paljastaminen etukäteen
10. Konsultin velvollisuus nostaa oma-aloitteisesti eettisiä kysymyksiä esiin
11. Rekrytointikielto asiakassysteemistä
12. Palkkioperusteista sopiminen etukäteen
13. Lojalisuus ammattikuntaan kohtaan

Tutkimukseen sisältyy muutama voimassaolevaan liikkeenjohdon konsultointia koskevaan eettiseen normistoon liittyvä tarkennus. Nämä tarkennukset kohdistuvat sellaisiin osa-alueisiin, jotka tekijän arvion mukaan jäävät puutteellisesti ohjatuiksi eettisissä koodeissa. Näitä ovat seuraavat:

1. Nykykehityksen myötä monet liikkeenjohdon konsultit toimivat sellaisissa organisaatioissa, jotka toimittavat myös muita asiakkaiden toimintakykyä koskevia palveluja. Kun konsultti tekee tällaisia, oman yrityksensä muita palveluja koskevia suosituksia asiakkaalle, tämän on oltava tietoinen siitä, että liikkeenjohdon konsultti kuuluu samaan yrityskokonaisuuteen kuin ehdotettavia palveluja toimittava taho. Näin silloinkin, kun liikkeenjohdon konsultointi on määritelty asianomaisessa

yrityksessä erilliseksi liiketoiminta-alueeksi. (Ettinen tarkennus 1, luku 5.2.1.3.)

2. Liikkeenjohdon konsultilla on konsultointiposiostaan johtuen ensisijainen moraalis-tulkinnallinen vastuu uusien konsultointisuhteiden sopivuudesta siihen. Tämän vuoksi hänen tulee välttää ryhtymästä sellaisiin konsultointisuhteisiin, jotka suurella todennäköisyydellä ovat jo etukäteen arvioituna ristiriidassa meneillään olevien konsultointisuhteiden kanssa. Konsultilla on oma-aloitteinen vastuu nostaa tällaiset asiat esiin ajoissa silloinkin, kun ristiriitaisuus ilmenee moraalisesta hyppäyksen yhteydessä meneillään olevissa konsultointisuhteissa. (Ettinen tarkennus 2, luku 5.2.1.4.)
3. Meneillään olevan konsultointisuhteen ja -prosessin toteutumisen turvaaminen tehdyn sopimuksen mukaisesti on aina ensisijaisessa asemassa suhteessa uusiin toimeksiantoihin. (Ettinen tarkennus 3, luku 5.2.1.6.)
4. Konsultin on varmistettava etukäteen se, että asiakkaalla on kaikki edellytykset arvioida tulevaa konsultointiprosessia ja sen edellyttämää omaa työpanostaan kokonaisuutena. (Ettinen tarkennus 4, luku 5.2.2., kohta 2.0)
5. Keskenään läheisiä kilpailijoita konsultoitaessa on tiedon levittämisessä organisaatiosta toiseen arvioitava aina ensisijaisesti aikaisemman asiakkaan etua. (Ettinen tarkennus 5, luku 5.2.2., kohta 4.0)
6. Luottamuksellisuusperiaatteen kanssa ristiriidatonta on, että yleisen edun nimissä ja ilmaistuun tiedon tarpeeseen liittyen, liikkeenjohdon konsultti tuo asiakkaalta lupaa kysymättäkin, asiakasta mainitsematta, esiin tämän liiketoiminnan kehittämistä koskevaa tietoa sellaisella yleisyydellä, joka ei vaaranna asiakkaan kilpailu- tms. etua. (Ettinen tarkennus 6, luku 5.2.4.3.). Tällainen asiakkaita turvaava luottamuksellisen tiedon editointi yleiseen käyttöön on tärkeä osa liikkeenjohdon konsultin yleistä työelämän kehittäjän roolia. Tässä roolissa konsultin tulee noudattaa luottamuksen arvoisuuden hyvettä.
7. Liikkeenjohdon konsultin pätevyyttä koskeva eettinen vaatimus on tiukin asiantuntijakonsultoinnissa. Mikäli pätevyydessä on puutteita, konsultin on asetettava etukäteen asiakkaan harkittavaksi, haluaako tämä konsultaatiota vielä tämän tiedon saatuaankin. (Ettinen tarkennus 7, luku 5.2.4.4.)
8. Konsultin pätevyyttä koskevaa eettistä normia on tulkittava tiukimmin yksittäisten ja irrallisten asiantuntijakonsultaatioiden yhteydessä. (Ettinen tarkennus 8, luku 5.2.4.4.)
9. Asiakkaalla on oikeus sellaiseenkin konsultaatioon ja konsultointiprosessiin, johon konsultti ei omasta pätevyydestään, ammattitaidostaan tai ammattiorientaatiostaan käsin olisi valmis ryhtymään. Konsultilla on aina oikeus näillä perusteilla kieltäytyä yhteistyöstä, mutta hän voi ryhtyä siihen, mikäli hän arvioi sen olevan

asiakkaan edun mukaista. Asiasta on aina neuvoteltava ennen konsultoinnin aloittamista. (Ettinen tarkennus 9, luku 5.2.4.4.)

10. Konsultin on vältettävä liian lähekkäisiä ja peräkkäisiä toimeksiantoja sekä liian monia keskenään sekoittuvia konsultatiivisia rooleja keskenään läheisissä asiakassysteemeissä. (Ettinen tarkennus 10, luku 5.2.4.5.) Tämä vaatimus liittyy konsultointiposition tiivistymisen välttämiseen. Väljässä konsultointipositiossa moraalisia ongelmatilanteita tulee todennäköisesti vähemmän.

6.1.4. Liikkeenjohdon konsultointi professiona

Tehdyn tutkimuksen pohjalta näyttää siltä, että liikkeenjohdon konsulttina toimivalle henkilölle on osoitettavissa erityiset ammatilliset hyveet ja että liikkeenjohdon konsultointi erityisenä toimialana on jo varsin eriytynyt. Tätä kertoo se, että ammattiyhteisön sille määrittämät eettiset normit nojaavat selkeään ja yhtenäiseen kuvaan erityisestä ammatista ja sen omaperäisestä arvopohjasta. Eettiset normit myös tarkentuvat ja niiden ympärillä käydään konsulttijärjestöjen piirissä jatkuvaa keskustelua. Siltä osin kyse on jo suhteellisen kehittyneestä professiosta. Kun puhutaan liikkeenjohdon konsultista, joka toiminnassaan nojautuu edellä esiteltyihin eettisiin koodeihin ja noudattaa määriteltyjä ammatillisia hyveitä, on mitä ilmeisimmin kyse sellaisesta profession edustajasta, joka täyttää luvussa 2.4. esiteltyt kriteerit.

Liikkeenjohdon konsultointi on 100 vuoden historiansa aikana löytänyt paikan kehittyneessä markkinataloudessa. Organisaatioiden toimintaympäristön muutokset jatkossakin tullevat edelleen lisäämään konsultoinnin kysyntää.⁵²² Tätä muutosta myötäilevän konsultointimarkkinoiden kehittymisen myötä yhä useammat henkilöt joutunevat pohtimaan tässä tutkimuksessa käsiteltyjä teemoja. Profession kehittyminen ehkä jatkuu, ja asiaa on syytä myös tutkimuksellisesti jatkossakin seurata.

⁵²² Ks. esim. Kyrö 1999b, 58; Arminen 2000; Temmes 2007

6.2. Tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen arviointia ja jatkotutkimuksen tarve

6.2.1. Tutkimusasetelman ja menetelmän arviointia: päästiinkö etiikkaan?

Käsillä on tutkimus, jossa liikkeenjohdon konsultti on lähestynyt liikkeenjohdon konsultoinnin etiikkaa. Tästä tutkimusasetelmasta käsin on ollut mahdollista, että on luotu kokonaiskuva konsultin hyveistä ja esitetty eettisiä kannanottoja konsultin työhön. Menetelmällisen kritiikin ytimessä on kysymys, mikä on tutkijan suhde tutkittavaan aihepiiriin.

Lähtökohtana aihetta lähestyttäessä on ollut tekijän aihepiiriin kokemuksellinen tuntemus, jolloin kyseessä ei voi olla objektivistiseen tieteenihanteeseen liittyvä työ. Lisäksi moraalinen ihmillisen käytännön yhtenä ulottuvuutena, vetoamisena johonkin hyvään hyvän itsensä vuoksi tekojen ja niiden motiivien ja seurausten arvioinnin yhteydessä, on äärimmäisen subjektiivinen arkielämään kuuluva tutkimuksen kohde. Laadullinen lähestymistapa saa tässä yhteydessä muodon, jossa tietty osa tutkimuksessa hankittavaa aineistoa tulee tutkijan omasta kokemuksesta. Tämä on sinänsä oikeutettua ja laadullisen normaalitutkimuksen mukaista.⁵²³ Tässä tapauksessa kuitenkin tutkijan kokemuksellisuus saa osittain ilmitulonsa sekä esimerkkitapausten poimimisen että niihin liittyvien eettisten kannanottojen muodossa. Kyseessä näyttäisi siis olevan muistelumenetelmä ainakin esimerkkitilanteiden poimimisen suhteen. Nehän nousevat tekijän omaan konsultintyöhön, muiden konsulttien kanssa käytyihin keskusteluihin, sekä alan seuraamiseen liittyvistä aikanaan tehdyistä havainnoista. Eettisten kannanottojen suhteen kyse on toisin. Siinä on kyse normatiivisesta etiikasta.

Tutkimuksen kontrolloitavuutta on lisätty siten, että huomiota on kiinnitetty liikkeenjohdon konsultoinnin kuvaamiseen sekä työnä että ammattina. Näin on selvitetty se, miten tekijä itse ymmärtää liikkeenjohdon konsultoinnin. Tähän osioon voidaan kuitenkin tehdä monia kriittisiä huomautuksia. Esimerkiksi konsultointiprosessin kuvaus tehdään yleistettynä ja abstrahoituna mallina, ilman yhtäkään dokumentoitua esimerkkiä tällaisesta prosessista. Luku 2 esittää eräänlaisen ideaalityypin liikkeenjohdon konsultoinnin työstä. Myös erilaiset konsultointiotteet ja sisällölliset erikoistumisvaihtoehdot jäävät esitellyksi yleisellä tasolla.

Liikkeenjohdon konsultoinnin työn kuvaus on kuitenkin siinä määrin kattava, että sen kautta on ollut mahdollista rakentaa yleiskuva konsultin työn päämäärästä ja perustehtävästä, *teloksesta*. Tämä pyrkimys on sanellut luvun 2

⁵²³ Eskola, Suoranta 2000, 134

ratkaisut ja yleistämisen tason. On tärkeää, että kuka tahansa konsulttina toimimatonkin voi arvioida tutkimuksessa tehtävää hyveiden määrittelyä, sekä ammatillisten koodien moraalisen sisällön analyysiä.

Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on ollut tehdä eettinen analyysi liikkeenjohdon konsultoinnista. Tämän vuoksi eettistä käsitteistöä ja moraalialia on pohdittu erikseen omana lukunaan. Tämä ratkaisu on ollut tarpeen sen varmistamiseksi, että eettiset argumentit ja moraalialia tutkimuskohteena voidaan erottaa muusta arkista ammattityötä koskevasta todellisuudesta. Tämähän ei suinkaan ole itsestään selvyys, ja moraalialisen ulottuvuuden tiedostaminen ja analysointi edellyttää huolellisuutta käsitteiden käytössä.

Tutkimuksessa on pyritty eettisen tarkastelun vaatimusten mukaisesti erottamaan liikkeenjohdon konsultin ammatilliset hyveet muista arvokkaista inhimillisistä ominaisuuksista ja moraalialia koskevat argumentit muista hyvää toimintaa koskevista argumenteista. Arvioitaessa kuinka hyvin tässä on onnistuttu, voidaan verrata esitettyä liikkeenjohdon konsultin hyveiden listaa toiseen, tutkimuksen tekijän konsulttikollegan Timo Ropen vastikään esittämään konsultointispesifisten arvokkaiden konsulttiominaisuuksien listaan (Taulukko 5).

Taulukko on laadittu siten, että rinnakkain on aseteltu lähellä toisiaan olevia luonnehdintoja siten, kuin tutkimuksen tekijä eri ominaisuudet ymmärtää. Havaitaan, että avuliaisuus ja auttavaisuus ovat varsin lähellä toisiaan ja Ropekin näyttää esittävän auttavaisuuden juuri konsulttispesifinä hyveenä. Ropen esittämät aktiivisuus ja positiivisuus ovat yleisiä inhimillisiä suotavia perusasenteita, jotka liittyvät minkä tahansa työtehtävän hyvään ammatilliseen suorittamiseen. Niitä ei ole kuitenkaan pidettävä hyveinä. Ne ovat edesauttamassa avuliaisuuden toteutumista useissa yhteyksissä, mutta eivät aina. Ropen esittämä mielenrohkeus on mitä ilmeisimmin selkeästi hyve, ja sen läheisimpänä vastineena tämän tutkimuksen hyveissä on riippumattomuus. Näyttää siltä, että Ropen ”mielenrohkeus” on yleinen inhimillinen hyve eikä konsulttispesifi. Sen sijaan riippumattomuus on jotakin tarkempaa, liittyen juuri konsultointitehtävien suorittamisessa tarvittavan rohkeuden turvaamiseen. Kehityshakuisuutta on pidettävä osana konsultin identiteetin hyvettä, kuten aiemmin on todettu.

Rehellisyys asiakasta kohtaan nousi edellä hyveenä esiin konsulttiyhteisön ammatillisia koodeja analysoitaessa. Rope on määritellyt hyveeksi rehellisyyden, joten tältä osin molemmat näkemykset ovat lähellä toisiaan.

Ropen listassa on lisäksi muita hyveen tapaisia ominaisuuksia, kuten klassista sävyisyyden hyvettä lähellä oleva miellyttävyys, sekä määrätietoisuus. Nämä eivät kuitenkaan tässä tutkimuksessa nousseet esiin konsultointispesifeinä hyveinä. Lisäksi Rope mainitsee vielä muita ominaisuuksia, jotka eivät ole

hyveen kaltaisia. Verbaalisuutta, ja ehkä myös ulospäin suuntautuneisuutta voidaan pitää lahjakkuuden muotoina. Hyvä stressinsietokyky taas on yleinen tärkeä ammatillinen ominaisuus.

Taulukko 5. *Tutkimuksessa esitetyt liikkeenjohdon konsultin hyveet verrattuna Timo Ropen⁵²⁴ esittämiin hyviin konsulttiominaisuuksiin*

Liikkeenjohdon konsultin hyveet	Hyvät konsulttiominaisuudet (Rope)
Liikkeenjohdon konsultin identiteetti	Kehityshakuisuus
Avuliaisuus	Auttavaisuus
	Positiivisuus
	Aktiivisuus
Riippumattomuus	Mielenrohkeus
Objektiivisuus	Loogisuus
	Analyttisyys
	Suunnitelmallisuus
	Systemaattisuus
Pyyteettömyys	
Sopimususkollisuus	
Kompetenssitietoinen	Kekseliäisyys
joustavuus	Joustavuus
	Tilanneherkkyys
Prosessuaalinen	
pidättyvyys	
Luottamuksen	
arvoisuus	
Rehellisyys asiakasta kohtaan	Rehellisyys
	Ulospäin
	suuntautuneisuus
	Määrätietoisuus
	Hyvä stressinsietokyky
	Miellyttävyyys
	Verbaalisuus
	Liiketaloudellisuus
	Myyvyys

⁵²⁴ Rope 2006, 163-172; Rope erittelee syntyperäiset ja hankitut konsulttiominaisuudet. Tämä jaottelu on taulukossa purettu.

Rope mainitsee myös myyvyyden ja liiketaloudellisuuden, jotka liittyvät hänen käsillä olevaa tutkimusta laajempaan käsitykseensä liikkeenjohdon konsultoinnista, mikä pitää sisällään konsultoinnin myynnin. Hän ei ilmeisestikään tarkoita niillä hyveitä, vaan ne ovat listassa tärkeinä ammattiin liittyvinä henkilökohtaisina valmiuksina. Niitä ei voida pitää konsultin ammatin harjoittamisen kannalta hyveinä, vaan ne liittyvät konsultoinnin myyntiin. Sekin on tärkeä kysymys, mutta ei ole tämän tutkimuksen keskiössä.

Ainakin siis verrattuna Ropen esittämään konsultin arvokkaiden ominaisuuksien listaan tässä tutkimuksessa esitetty hyveiden joukko näyttää eettisesti relevantilta eikä joukossa näytä olevan laajempaan ammatti-ideologiaan kuuluvia konsulttikvalifikaatioita. Hyveiden on tarkoitus sitoutua ihmiselämän ja ammatissa toimimisen eettiseen, moraalialueeseen tasoon. Kriittisin kysymys koskee kompetenssitietoisuuden joustavuuden hyvettä, joka nopeassa katsannossa näyttää ammattiin liittyvältä taidolta. Tarkemmin katsottuna se kuitenkin pitää sisällään tärkeän eettisen painotuksen, pyrkimyksen arvioida epäitsekästä konsultointiprosessista asiakkaan hyvän näkökulmasta. Näin ollen sitäkin on mitään ilmeisimmin pidettävä nimenomaan ammatillisena hyveinä.

Vielä on tarpeen arvioida tehtyä tutkimusta ja toteutettua tutkimusasetelmaa yleisistä menetelmällisistä lähtökohdista. Koska työssä on käytetty useampaa tutkimusmenetelmää, ei voida keskittyä arvioimaan vain yhden menetelmän toimivuutta. On katsottava kokonaisuutta, kuinka se täyttää tutkimuksen kriteereitä. Tähän tarkoitukseen käytetään Siltalan⁵²⁵ esittämiä tieteellisen metodin vähimmäiskriteerejä.

Tutkimuksen generoitavuutta⁵²⁶ arvioitaessa on todettavissa, että esitetty analyysi avaa mahdollisuuksia toisille tutkijoille, ja myös liikkeenjohdon konsultin ammatissa toimiville, arvioida kriittisesti tehtyä työtä ja jatkaa sen asettamista lähtökohdista analyysia eteenpäin. On ilmeistä, että esimerkiksi tutkimuksessa avattua keskustelua liikkeenjohdon konsultin hyveistä tullaan jatkamaan muilla foorumeilla.

Tutkimuksen kontrolloitavuus⁵²⁷ on pyritty turvaamaan riittävällä eksplikaatiolla mm. tutkijan suhteesta tutkimuskohteeseen, ja eri tutkimusmenetelmien erittelyllä. Laadullisen aineiston dokumentaation suhteen suurempikin tarkkuus olisi ollut kenties tarpeen. Huomio kiinnittyy siihen, että tutkimusprosessin ajalta ei ole laadullisen tutkimuksen yhteydessä usein käytettyä tarkkaa dokumentointia, joka esimerkiksi konsultin päiväkirjojen muodossa nostaisi esiin tutkimusaineistoksi otetut moraalisesti ongelmalliset

⁵²⁵ Siltala 2003, 475-491

⁵²⁶ Siltala mt., 463

⁵²⁷ Mt., 463

tapaukset (tekstistä erilleen otetut esimerkit). Sen sijaan on käytetty muistelutyömenetelmää. Tällöin esimerkkitapauksen suhde käsiteltävänä olevaan eettisen koodin kohtaan jää muilta kuin tutkijalta sen kontrollin varaan, että vallitsee looginen yhteys koodin vaatimuksen/eettisen normin ja esimerkkitapauksen välillä. Kaikilta osin tämä logiikka ei voi olla yleisesti ymmärrettävä ja todennettavissa, koska muistelutyö pitää sisällään assosiativisen subjektiivisen prosessin.

Tutkimuksessa esitetyt eettiset kannanotot (tekstistä erilleen otetut eettiset tarkennukset, tekstissä olevat normatiiviset lauseet) on esitetty eettisen koodin vaatimuksen yhteydessä ja normatiivisessa muodossa. Tältä osin täyttyy normatiivista todellisuutta selvittävän tutkimuksen vaatimus lopputulosten velvoittavasta muodosta ja tulkinnallisesta merkityssisällöstä.⁵²⁸

Tieteellisen tutkimuksen on aina oltava suhteessa alan tutkimustraditioon ja tutkimuksen yleisiin tietoteoreettisiin määreisiin. Tiedeyhteisössä vallitsee idiosynkraattisen yksityismetodin kielto ja kullekin tutkimukselle on löydettävä riittävä yhteisöllinen hyväksyntä.⁵²⁹ Käsillä oleva tutkimus on sidoksissa liikkeenjohdon konsultoinnin vähitellen kasvavaan tutkimustraditioon ja sitä kautta hallinto- ja organisaatioammattien tutkimukseen ja organisaatioteoriaan. Lisäksi se sijoittuu ammattien etiikan tutkimuksen perinteeseen nojaten sitä kautta myös etiikan traditioon. MacIntyren teoria hyveiden määrittymisen kolmesta tasosta on ollut keskeinen seurattava teoria läpi tutkimuksen.

Tiede ei voi myöskään perustua yksittäisen tutkijan ulkoisesti kontrolloimattomaan intuitioon ja päätelmät on kyettävä perustelemaan riittävän rationaalisesti. Tehdyn tutkimuksen suhteen tässä suhteessa on asiaa tarkasteltava kriittisesti: kuinka suhtautua konsultoinnin eettisten normien analyysiin ja tulkintaan luvussa 5 niissä kohdin, joissa käytetään sanamuotoja ”on katsottava”, ”voidaan päätellä”, ”mitä ilmeisimmin tämä tarkoittaa...” jne. Näissä kohdin on olemassa riski siitä, että kyseessä on näennäispäätelmä, jonka perusteet ovat epäselvät.⁵³⁰ Tämän riskin eliminoimiseksi on kyseiset lauseet sijoitettu osaksi koko tutkimusasetelmaa, jossa on huolellisesti kuvattu liikkeenjohdon konsultointi ammattina sekä tutkijan oma asema kyseisessä ammatissa toimivana henkilönä. Lukijalla on siis luvun 5 eettisiä koodeja koskevia tulkintoja ja päätelmiä lukiessaan tiedossaan, että ne tehdään nimenomaan suhteessa samassa raportissa määriteltyyn ja esiteltyyn liikkeenjohdon konsultointia koskevaan käsitykseen ja että ne tekee henkilö, joka itse toimii mainitussa ammatissa.

⁵²⁸ *Mt.*, 463

⁵²⁹ *Mt.*, 477-481

⁵³⁰ *Ks. mt.*, 482

Tieteellistä tutkimusta leimaa myös radikaalin metodisen epäjatkuvuuden kielto. Tutkimuksen on sijoitettava ajalliseen jatkumoon, ja sen on oltava ennakoitavissa olevaa.⁵³¹ Käsillä oleva tutkimus nojaa perusmenetelmältään aristoteliseen käsitykseen etiikkaa koskevan tiedon muotoutumisesta. Lisäksi siinä kuvataan vallitsevan normaalitieteen perinteen mukaisesti tutkimuskohdetta (luku 2, liikkeenjohdon konsultointi ammattina) ja rakennetaan teoreettinen käsitteistö luoden myös uusia käsitteitä (luvut 3 ja 4). Käsitteistöä myös käytetään luvussa 5 paikantamaan moraalisia ongelmatilanteita ja jäsentämään analyysejä.

On tieteenperinteen kannalta perusteltua, että tutkimus on luovaa. Se ei kuitenkaan voi olla mitä tahansa, vallitsee sekä metodisen anarkismin että metodisen nihilismin kielto. Tutkimuksessa on noudatettava riittävää tutkimusmenetelmien tai ainakin metodifragmenttien täsmentyneisyyttä. Tutkijan on myös aina kyettävä kertomaan mitä menetelmää on käytetty.⁵³² Käsillä olevalle tutkimukselle ei ole yhtä selvää esikuvaa, se on tekijänsä luomus. Sen menetelmälliset ratkaisut on sanellut tutkimuskohteen ja vähitellen edenneen tutkimusprosessin vaatimukset. Etenkin luvun 4 loppupuolelta lähtien käytetään useampia keskenään limittyviä menetelmiä. Hyveet määritellään aristoteelista dialektista päättelyä seuraten, jossa lähdetään liikkeenjohdon konsultoinnin tehtävästä. MacIntyren hahmottamalla aristoteelista menetelmää tarkentavilla kolmella tasolla edeten päädytään kokonaiskäsitykseen konsultin hyveistä. Konsulttiyhteisön määrittämiä eettisiä koodeja kootaan tutkimusaineistoksi yhteensä viisi, jotta tulkinnan kattavuus ja syvyys saadaan riittäväksi. Koodien vaatimusten analyysissä yhdistyy muistelutyömenetelmä ja argumentaatioteoria, joka tuottaa toisaalta koodien sisältämien vaatimusten tulkintaa ja eettis-normatiivista lisäargumentointia.

Tutkimuksen käsitteet eivät myöskään saa olla palautettavissa suoraan tutkimuskohteeseen. Tieteessä, myös laadullisessa tutkimuksessa, vallitsee totaalireduktion kielto: käytettävillä käsitteillä täytyy olla tietty kohteesta riippumaton identiteetti ja identifioitavuus. Ajatukselliset työvälineet eivät siis saa olla ontologiselta, episteemiseltä, metodiselta tai käsitteelliseltä statukseltaan niin heikkoja, ettei niitä voi käsitteellisesti erottaa tutkimuskohteesta.⁵³³ Tehdyn tutkimuksen suhteen tätä vaaraa ei näyttäisi olevan. Huolen aiheena on ollut erityisesti se, että tutkimuksessa saavutetaan etiikan tutkimuskohteena oleva osa inhimillisestä todellisuudesta, moraalitieteelliset ongelmat.

Yksittäisen raportoitavan tutkimuksen on oltava laajuudeltaan ja rakenteeltaan sellainen, että se on ainakin muiden tutkijoiden haltuun otettavissa ja ainakin jonkinasteisesti yleiskatsauksellinen. Voidaan siis määritellä

⁵³¹ *Mt.*, 483-484

⁵³² *Mt.*, 484-486

⁵³³ *Mt.*, 484-488

äärimmäisen kompleksisen tutkimusmetodin ja -asetelman kielto.⁵³⁴ Suoritetun tutkimuksen rajaukset on tehtykin joltakin osin aiheen vaatimusten kustannuksella. On ilmeistä, että luvun 2 liikkeenjohdon konsultointia ammattina selvittävä osio sekä luvun 5 analyysin tarkkuus eivät kaikilta osiltaan saavuta sitä syvyyttä, jota aihe edellyttäisi. Tuo analyysi on jo tässäkin muodossa suhteellisen laaja.

Eräs ratkaisu olisi ollut keskittyä vain hyveanalyysiin ja tarkastella eettisiä koodeja ainoastaan niiden näkökulmasta. Tekijän käsityksen mukaan tämä ratkaisu olisi kuitenkin johtanut vaikeuksiin analyysin ymmärrettävyydessä ja kontrolloitavuudessa. Eettiset koodit edustavat ammattiyhteisön omaa käsitystä moraali-ongelmista ja ammatin eettisistä haasteista, joten niiden merkitys esitetyn hyveitä koskevan käsityksen testaajina ja tutkijan subjektiivisuuden vaikutuksen vähentäjinä on merkittävä.

Tutkimus olisi myös voitu kohdistaa pelkästään eettisiin koodeihin, niiden eettisiin vaatimuksiin ja -normeihin. Tämä ratkaisu olisi puolestaan johtanut siihen, että tutkimuksen hallinto- ja liiketaloustieteellisen panoksen kannalta tärkeä liikkeenjohdon konsultoinnin kuvaus luvussa 2 ja sen pohjalta lukujen 3 ja 4 teoreettiset tarkennukset moraalisen sisällöstä ja ilmenemisestä käytännön työssä olisivat jääneet vähemmälle huomiolle. Etiikan kannalta tärkeä henkilökohtaisen elämän, ammatin ja ammatissa noudatettavan hyveellisuuden välinen kytkös olisi tällöin jäänyt kenties saavuttamatta. Tässä tapauksessa myös työn teoreettisen rakenteen kannalta keskeisten MacIntyren hyveellisuuden tasojen seuraaminen olisi jäänyt tekemättä. Hyveanalyysin läpivienti juuri tällaisena kokonaisuutena, suhteessa tarkasteltavan ammattikäytännön luonteeseen (luku 2), ammatissa toimivan henkilön elämänhistorialliseen kokonaisuuteen (luku 4) ja ammattiyhteisön määrittämään hyveellisyteen (luku 5), ottaa MacIntyren koko teorian käyttöön.

6.2.2. Jatkotutkimuksen tarve: lisää argumentoijia tarvitaan

Tutkimuksessa on analysoitu liikkeenjohdon konsultin työn ja sen suorittamiseen keskittyvän ammatin etiikkaa. Ammattiin liittyvien hyveiden ja ammatineettisten koodien esittelyn ja analysoinnin kautta on muodostettu kokonaiskuva liikkeenjohdon konsultin hyveistä ja ammatin keskeisistä eettisistä normeista. Konsultin hyveitä ei tällä tavoin ole aikaisemmin ainakaan suomenkielisessä aiheesta koskevassa kirjallisuudessa systemaattisesti eritelty ja määritelty⁵³⁵. On

⁵³⁴ *Mt.*, 488

⁵³⁵ *Rope* (2006, 163-172) kyllä listaa konsultilta edellytettäviä henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka hän jakaa syntyperäisiin ja opittuihin. Hän luettelee mm. auttavaisuuden ja rehellisyyden. *Ropen* listaa on luettava huolella, koska se perustuu hänen pitkäaikaiseen konsulttikokemukseensa. Kuten juuri edellä todettiin, hän ei kuitenkaan ole laatinut sitä

selvää, että tähän aiheeseen liittyvää keskustelua tulee jatkaa. On löydettävä tahoja, jotka ovat kiinnostuneita ja motivoituneita arvioimaan kriittisesti tässä tutkimuksessa tehtyä analyysia ja siihen sisältyvää argumentaatiota sekä tutkimuksen että konsulttiammatin käytännön harjoittamisen näkökulmasta.

Liikkeenjohdon konsultoinnin työkäytäntöjen ja ammatillisten hyveiden välistä suhdetta tulee syventää siitä, mihin tässä tutkimuksessa päädyttiin. Erilaisten konsultointiotteiden suhde hyveellisyyteen ja eettisten normien tulkintaan on kysymys, joka jää tässä yhteydessä auki sekä teoreettisena että käytännöllisenä kysymyksenä.

Tutkimuksessa luotu teoria konsultointiposiitiosta, moraalisisista hyppäyksistä ja moraalisisituaatiosta avaa monia uusia tutkimusmahdollisuuksia. Konsultointiposiitioiden rakennetta on mahdollista analysoida tarkemmin esimerkiksi vertailemalla seniorikonsulttien positiota juniorien positiioihin. Olisi myös tärkeää selvittää erilaisissa konsultointitehtävissä toimivien tyyppisiä positiota ja niiden haasteita moraaliharkinnalle. Näin ehkä päästäisiin syvemmälle ymmärtämään ammattieettisen argumentaation sosiaalisen kontekstin merkitystä. Moraalista hyppäystä inhimillisenä oivalluksena, uuden ongelmallisen tilanteen tajuamisena eettisen reflektiivisen harkinnan yhteydessä olisi tarpeen tutkia lisää sekä eksistentiaalisesta että etnografisesta näkökulmasta, korostaen juuri sen merkitystä moraalitietoisuudelle⁵³⁶. Moraalisituaation käsitteen suhteita eksistentiaaliseen filosofiaan, kertomukselliseen tutkimukseen, sekä etiikkaan tulisi jatkaa tässä tutkimuksessa vedettyjen linjausten pohjalta. On ilmeistä, että tutkimuksessa luotu käsitteistö kaipaa tarkentamista ja hiomista voidakseen vieläkin paremmin palvella ammattieettistä tutkimusta liikkeenjohdon konsultoinnissa ja muissa ammateissa. Esimerkiksi konsulttien kertomuksia analysoimalla saataisiin lisätietoa moraalisisituaation todellisuudesta ja sen yhteyksistä konsultin identiteetin hyveeseen. Sama asetelma voitaisiin toteuttaa minkä tahansa muun ammatin suhteen.

Tärkeä tutkimuksellinen juonne on myös analysoida liikkeenjohdon konsultointiin liittyvien skandaalien ja oikeusjuttujen kautta ammattikunnan etiikkaa. Enronin ja Arthur Andersenin jutun⁵³⁷ kaltaiset tapaukset avaavat aihepiiriä, ja se on lähestyttävissä tällöin ainakin historian tutkimuksen keinoin. Tärkeää on myös jatkossa pyrkiä tämänkin tutkimuksen asettamista lähtökohdista ja tuloksista käsin erilaisin tutkimusottein selvittää, tiedostavatko liikkeenjohdon konsultit määritellyjä hyveitä ja käyttäytyvätkö he niiden mukaan. On myös tarpeen edelleen selvittää, kuinka koodeissa kirjatut ja tässä

ammattieettisestä vaan laajemmasta ammatti-ideologisesta näkökulmasta, joten listaan sisältyy mainittujen lisäksi monia muita ominaisuuksia, joita ei ole katsottava hyveiksi tai ainakaan konsultin ammattispesifeiksi hyveiksi.

⁵³⁶ *Etnometodologian tutkimusteemoista ks. esim. Giddens 1979, 166-170*

⁵³⁷ *Ks. esim. McKenna 2006, 238-244*

yhteydessä analysoidut liikkeenjohdon konsultoinnin eettiset normit on yhtäältä henkilökohtaisella ja toisaalta konsulttiyritysyhteisöjen tasolla omaksuttu osaksi käytännöllistä ammatti-ideologiaa sellaisina käsikirjoituksina, jotka ohjaavat todellista käyttäytymistä konsultoinnin arjessa.

Tärkeää olisi tutkimuksellisesti selvittää myös konsultointiliiketoiminnan toimialalogiikan suhdetta tässä tutkimuksessa analysoituihin hyveisiin ja eettisiin normeihin, suhteuttaen niitä myös alalle tyypillisiin asiakasodotuksiin. Esimerkiksi konsultointipalvelujen tuotteistaminen ja myyminen on tärkeä osa-alue, johon liittyy monia etiikan kannalta relevantteja kysymyksiä. On myös tarpeen eriyttää liikkeenjohdon konsultoinnin ja sen ammatinetiikan tutkimusta yhtäältä suurempien konsulttiyhtiöiden ja toisaalta pienyritysten ja yksin toimivien liikkeenjohdon konsulttien suuntaan.

On myös tarpeen selvittää käsillä olevaa tutkimusta syvällisemmin, vaikuttaako ja millä tavoin julkisen ja kolmannen sektorin markkinaistuminen liikkeenjohdon konsultoinnin etiikkaan. Ehkä juuri hallintotieteen piirissä on aiheellista vielä kriittisesti arvioida tässä tutkimuksessa tehtyä kannanottoa siitä, ettei eettisesti katsottuna kysymys liikkeenjohdon konsultin toimimisesta yksityisellä, julkisella tai kolmannella sektorilla muodosta ainakaan hyveiden tai eettisten normien tasolla erityiskysymystä. Kyse näyttäisi olevan enemmänkin siitä, riittääkö konsultin ammattitaito ymmärtämään asianomaisen toimialan erityislogiikkaa ja kulloisenkin asiakkaan toiminta-ajatusta, arvoja ja strategioita. Hyveiden ja eettisten normien mahdollisen eroavaisuuden sijaan näyttää tärkeämmältä tutkia, kuinka toiminta-alue (yksityinen, julkinen, ”kolmas”) ja toimiala vaikuttavat konsultointipositioon. Sitä kautta voitaisiin tarkemmin selvittää mahdollisia eroavaisuuksia eri aloilla tapahtuvan konsultoinnin eettisten painopisteiden välillä.

Aristoteleen ajatus Nikomakhoksen etiikassaan on, että eettinen keskustelu osana käytännöllistä tiedettä (joksi hän etiikan määrittelee) etenee dialektisesti, lähtien tunnetuista yleisistä periaatteista, etsien tarkennuksia ja uusia painotuksia hyveitä ja eettisiä normeja koskeviin aiemmin esitettyihin kannanottoihin. Etiikassa on hänen mukaansa kulloinkin aloitettava siitä, mikä on tunnettua. Absoluuttista totuutta tai kaikissa tapauksissa päteviä johtopäätöksiä ei tämänkaltaisissa asioissa voi saavuttaa, mutta keskustelun käyminen aiheesta on tärkeää, jotta selvyyttä saavutetaan kulloinkin siinä määrin kuin asia sallii.⁵³⁸ Käsillä olevan tutkimuksen käyttö jatkossa on parhaimmillaan sitä, että siinä esitettyjen eettisten tarkennusten ja käsitysten suhteen edetään Aristoteleen viitoittamaa tietä. Ottamalla kantaa tutkimuksessa esitettyihin käsitteellisiin ja teoreettisiin lähtökohtiin, sekä esitettyihin eettisiin käsityksiin liikkeenjohdon konsultin hyveistä ja erilaisissa tilanteissa noudatettavista eettisistä normeista, lisätään liikkeenjohdon konsultoinnin etiikan tuntemusta edelleen. Tämä

⁵³⁸ EN 1.3.1094b 12 – 1.4.1095b 8

argumentoiva tehtävä lankeaa sekä filosofeille, tutkijoille että ammattikäytäntöä edustaville tahoille.

Lähteet

Painettu kirjallisuus ja painamattomat raportit

Abbott, Andrew (1983). Professional Ethics. *The American Journal of Sociology* Vol. 88, No. 5 (March 1983), 855-885.

Ahonen, Pertti (2003a). *Elämän työ epävarmuuksien maailmassa*. Tampere: Tampere University Press.

Ahonen, Pertti (2003b). *Vireällä mielellä. Ymmärtämisen ja eettisyyden mielialat. Niin & näin -lehden filosofinen julkaisusarja*. Tampere.

Ainamo, Antti, Tienari, Janne, Parviainen, Arno (2005). Tuotekehitys liikkeenjohdon konsultoinnissa. *Liiketaloustieteellinen aikakauskirja 2/2005*, 293-314.

Ainamo, Antti, Tienari, Janne (2002). Suomalainen mallin viimeaikainen menestystarina: Tarkastelussa liikkeenjohdon konsultoinnin rooli. *Liiketaloustieteellinen aikakauskirja 2/2002*, 187-198.

Airaksinen, Timo (1993a). Ammattien etiikan filosofiset perusteet. Teoksessa Airaksinen, Timo (toim.), *Ammattien ja ansaitsemisen etiikka. Näkemyksiä ammattien, johtamisen ja liike-elämän arvoista*. Helsinki: Yliopistopaino.

Airaksinen, Timo, (toim.) (1993b). *Ammattien ja ansaitsemisen etiikka. Näkemyksiä ammattien, johtamisen ja liike-elämän arvoista*. Helsinki: Yliopistopaino.

Alasuutari, Pertti (1994). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.

Aristoteles (EN) (1981). *Nikomakhoksen etiikka. Kääntänyt ja selvityksin varustanut Simo Knuutila*. Juva: Gaudeamus.

Arminen, Markku (2000). Arminen, Markku (toim.) *Liikkeenjohdon konsultoinnin laadullinen ja määrällinen ennakointi. ESR-ennakointihanke Qualicon, loppuraportti. PKT-säätiö*. Helsinki. (Internetistä luettavissa oleva versio, johon sivunumerot viittauksissa liittyvät.)

Aukee, Ranja (1994). Muistellen terveeksi. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 31 (1)*, 61-66.

Aula, Pekka (2000). *Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen?* Juva: WSOY.

- Barber, Bernard (1978). *Control and Responsibility in the Powerful Professions*. *Political Science Quarterly*, Vol. 93. Number 4.
- Bassford H. A. (1990). *Medical Ethics. The basis of medical ethics*. Teoksessa MacNiven, Don (ed.) (1990). *Moral Expertise. Studies in practical and professional ethics*. London and New York: Routledge.
- Bauman, Zygmunt (1996). *Postmodernin lumo*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Balogh, Brian (1991). *Chain Reaction: Expert Debate and Public Participation in American Commercial Nuclear Power, 1945-1975*. New York: Cambridge University Press.
- Bellet, Maurice (1963). *Vocation et Liberté*. Brugge: Desclée de Brouwer.
- Blake, R., Mouton, J. (1983). *Consultation. A Handbook for Individual and Organization Development*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Block, Peter (1981). *Flawless Consulting*. San Diego, California: Pfeiffer & Company.
- Burke, John P. (1986). *Bureaucratic Responsibility*. Baltimore and London: The Johns Hopkins University Press.
- Burr, V. (1995). *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge.
- Cain, Maureen (1983). *The General Practice Lawyer and the Client: Towards a Radical Conception*. Teoksessa Dingwall Robert & Lewis, Philip (eds.), *The Sociology of Professions*. London: Macmillan.
- Christiansen, James A. (2000). *Building the Innovative Organization*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, and London: MacMillan Press Ltd.
- Clarke, J., Newman, J. (1997). *The Managerial State*. London: Sage.
- Cockman, Peter, Evans, Bill, Reynolds, Peter (1992). *Client-Centred Consulting: Practical Guide for Internal Advisers and Trainers*. London: McGraw-Hill Book Company.
- Cohen, Felix S. (1959). *Ethical Systems and Legal Ideas. An Essay on the Foundations of Legal Criticism*. Ithaca, New York: Cornell University Press. (Ilmestyi ensi kerran 1933.)
- Davis, Michael (2005). *Professional Responsibility: Just Following the Rules?* Teoksessa *Business Ethics. Volume 3, Professional Ethics* (edited by Fritz Allhoff & Anand Vaidya). London: Sage.
- De George, Richard T. (1990). *Business Ethics*. Third edition. New York: Macmillan Publishing Company.

- Dewey, John, Tufts, James H. (1959). *Ethics*. Revised edition. New York: Henry Holt and Company. (Alkuteos ilmestyi 1908.)
- Drobnitski, Oleg (1980). *Moraalikäsité marxilaisen analyysin valossa*. Moskova: Kustannusliike Progress.
- Dryden, Windy, Palmer, Stephen (1998). *Individual counselling*. Teoksessa *Handbook of counselling*. Edited by Stephen Palmer and Gladeana McMahon. Second edition. London: Routledge.
- Eriksson, Päivi (1992). *Professional Belief Systems and Strategic Change*. Tampere: University of Tampere, School of Business Administration. Series A3: Working Papers 20.
- Eskola, Jari, Suoranta, Juha (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- European Handbook of Management Consultancy (1995). *European Innovation Programme*. Dublin: Oak Tree Press.
- Fayol, Henri (1950). *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod. (Alkuteos ilmestyi 1916.)
- FEACO (1998). *Survey of the European Consultancy Market*.
- Follett, Mary Parker (1940). *Dynamic Administration*. The Collected Papers of Mary Parker Follett. Edited by Henry C. Metcalf and L. Urwick. New York and London: Harper & Brothers Publishers.
- Frankena, William J. (1967). *The Concept of Morality*. University of Colorado Studies, Series in Philosophy, No. 3, 1-22. Boulder, Colorado: University of Colorado Press.
- Freidson, Eliot, (1983). *The Theory of Professions: State of the Art*. Teoksessa Dingwall, Robert & Lewis, Philip (eds.), *The Sociology of Professions*. London: Macmillan.
- Giddens, Anthony (1979). *Studies in Social and Political Theory*. London: Hutchinson of London.
- Greiner, L.E., Metzger, R.O. (1983). *Consulting to management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Habermas, Jürgen (1990). *Moral Consciousness and Communicative Action*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

- Hampshire, Stuart (1967). *Ethics: A Defense of Aristotle*. University of Colorado Studies. Series in Philosophy, No 3, 23-38. Boulder, Colorado: University of Colorado Press.
- Harva, Urpo (1958). *Etiikka*. Porvoo: WSOY..
- Harva, Urpo (1978). *Hyvä ja paha. Praktisen etiikan ongelmia*. Keuruu: Otava.
- Heikkilä, Jorma, Heikkilä, Kristiina (2001). *Innovatiivisuutta etsimässä*. Helsinki: Kauppakaari.
- Heiskanen, Heikki (1993). *Johtamisen ammattietiikasta*. Teoksessa Airaksinen, Timo (toim.), *Ammattien ja ansaitsemisen etiikka. Näkemyksiä ammattien, johtamisen ja liike-elämän arvoista*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Helander, Voitto (1993). *Professiot ja julkisvalta*. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Hellberg, Inga (1978). *Studier i professionell organisation. En professionsteori med tillämpning på veterinäryrket. Monografier utgivna av Sociologiska Institutionen vid Göteborgs Universitet. Nr. 20*.
- Hermelin, Brita (1997). *Professional Business Services. Conceptual Framework and a Swedish Case Study*. Uppsala: Uppsala University, Department of Social and Economic Geography.
- Hodgkinson, Christopher (1978). *Towards a Philosophy of Administration*. Oxford: Basil Blackwell.
- Hondeghem, Annie, (ed.) (1998). *Ethics and Accountability in a Context of Governance and New Public Management*. EGPA Yearbook. Amsterdam: IOS Press.
- Honkanen, Henry (1999). *Organisaation kehittämismallien juurista tulevaisuuden haasteisiin*. Aikuiskasvatus 1/1999.
- Hosking, D-M., Morley, I.E. (1991). *A Social Psychology of Organizing – People, Processes and Contexts*. New York: Harvester Wheatsheaf.
- Huttunen, Pekka (2003). *Onnistuneen konsulttihankeen toteuttaminen*. Helsinki: Talentum.
- Hyyppä, Harri (1999). *Uudistuminen konsulttityön haasteena*. Aikuiskasvatus 1/1999.
- Hyyppä, Harri (2004). *Miten konsultoin? Vanhemman konsultin itsereflektiota*. Henkilöstöliikkeenjohdon ryhmä HENRY ry. Työn tuuli 1/2004, 30-34.
- Hänninen, Vilma (1999). *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Tampere: Acta Universitatis Tamperensis, vol. 696.

- Gert, Bernard (1973). *The Moral Rules*. New York: Harper & Row.
- Giddens, Anthony (1979). *Studies in Social and Political Theory*. London: Hutchinson & Co.
- Greenwood, Ernst (1957). *Attributes of a Profession*. *Social Work*. Vol. 11, Number 3.
- Greiner, L. E., Metzger, R.O. (1983). *Consulting to Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Irwin, Terence H. (1980). *The Methaphysical and Psychological Basis of Aristotle's Ethics*. Teoksessa Rorty, Amélie Oksenberg (ed.). *Essays on Aristotle's Ethics*. Berkeley and Los Angeles, 35-54.
- Irwin, Terence H. (1981). *Aristotle's Methods on Ethics*. Teoksessa Dominick O'Meara (ed.), *Studies in Aristotle*. Washington, 193-223.
- Irwin, Terence H.(1988). *Aristotle's First Principles*. Oxford.
- Jarrosson, Bruno (1991). *Invitation à une philosophie du management*. Paris: Calmann-Lévy.
- Johansson, Frans (2005). *Medici-ilmiö. Huippuoivalluksia alojen välimaastossa*. Helsinki: Talentum.
- Johnson, Terence J. (1972). *Professions and Power*. London: Macmillan.
- Järvinen, Pekka (1997). *Prosessikonsultointi – mitä ja miten?* Tampere: Tampereen aluetyöterveyslaitos, raportti 5.
- Järvinen, Pekka (2000). *Esimies ja työyhteisön kehittäminen*. Helsinki: WSOY.
- Kasurinen, Helena (2000). *Nuorten tulevaisuusorientaatio*. Teoksessa Onnismaa, Jussi, Pasanen, Heikki, Spangar, Timo (toim.), *Ohjaus ammattina ja tieteenalana 1. Ohjauksen lähestymistavat ja ohjaustutkimus*. Porvoo: PS-kustannus.
- Kierkegaard, Sören (1998). *Päätävä epätieteellinen jälkikirjoitus*. Juva: WSOY. (Alkuteos ilmestyi tanskaksi 1846)
- Kiiskilä, Pirjo, Rainio, Maarit (1997). *Konsultit katsovat peiliin – Työyhteisöjen kehittäminen konsulttien näkökulmasta*. Tampere: Tampereen yliopisto. Psykologian laitos. Pro gradu -tutkielma.

- Klockars, Kristian (2001). Sartren etiikka. Teoksessa Rakkaudesta toiseen. Kirjoituksia vuosituhannen vaihteen etiikasta (toim. Sara Heinämaa ja Johanna Oksala). Helsinki: Gaudeamus.
- Knuuttila, Simo (1981). Johdanto ja selityksiä. Teoksessa Aristoteles, Nikomakhoksen etiikka, s. 3-29; 137-174. Juva: Gaudeamus.
- Kortteinen, Matti (1994). Kunnian kenttä. Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona. Helsinki: Hanki ja Jää.
- Kosonen, Pekka A. (2000). Elämäntaidolliset haasteet ja ohjaus – näkökohtia habitaatin muotoutumisesta ja auttamisen asiantuntijuudesta myöhäismodernissa. Teoksessa Onnismaa, Jussi, Pasanen, Heikki, Spangar, Timo (toim.), Ohjaus ammattina ja tieteenalana 2. Ohjauksen toimintakentät. Porvoo: PS-kustannus.
- Kulla, Jussi (2004). Kannattaako konsultin toimia eettisesti? Työn tuuli 1/2004.
- Kyrö, Paula (1992). Liikkeenjohdon konsultoinnin identiteetti: liiketoimintaketjun, ammatin ja kvalifikaatiovaatimusten jäsentämänä. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-128.
- Kyrö, Paula (1995). The management consulting industry described by using the concept of “profession”. Helsinki: University of Helsinki.
- Kyrö, Paula (1999a). The Finnish Management Consulting Industry in the Postmodern Transition. Publications of SME Foundation 1/1999. (Verkkokirja)
- Kyrö, Paula (1999b). Liikkeenjohdon konsultointi – nuori ja kasvava toimiala. Aikuiskasvatus 1/1999.
- Lang, Reg, Hendler, Sue (1990). Environmental Ethics. Ethics and professional planners. Teoksessa MacNiven, Don (ed.) (1990). Moral Expertise. Studies in practical and professional ethics. London, New York: Routledge.
- Larson, Magali Sarfatti (1977) The Rise of Professionalism. A Sociological Analysis. Berkeley: University of California Press.
- Lawler, Edward E. III, Galbraith, Jay R. (1993). New Roles for the Staff: Strategic Support and Services. Teoksessa Galbraith, Jay R., Lawler, Edward E. III & Associates (1993). Organizing for the Future. The New Logic for Managing Complex Organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 65-83
- Levinas, E. (1985). Ethics and Infinity. Pittsburgh, PA: Duquesne University Press.

- Lindqvist, Martti (1977). Medisiinisen etiikan luonne ja tehtävä. Teoksessa Lindqvist, Martti, Aro, Seppo, Ikonen, Riitta-Liisa (toim.) (1977). Medisiinisen etiikan peruskysymyksiä. Tampere. Tampereen yliopisto, Kansanterveystieteen laitos. Julkaisusarja B, No. 7.
- Lippitt, G., Lippitt, R. (1978). *The Consulting Process in Action*. U.S.: University Associates.
- Lundquist, Lennart (1988). *Byråkratisk etik*. Lund: Studentlitteratur.
- Lähdesmäki, Kirsi (2003). *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen*. Vaasa: Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia No 113 Hallintotiede 7.
- MacIntyre, Alasdair (2004). *Hyveiden jäljillä. Moraaliteoreettinen tutkimus*. Tampere: Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd. (Ilmestyi ensi kerran 1981.)
- Maister, David H. (2000). *True Professionalism: The Courage to Care About Your People, Your Clients, and Your Career*. New York: Free Press.
- Management consulting (1993). *A guide to the profession*. Edited by Milan Kubr. International Labour Office (ILO). Geneva (4.painos).
- Marshak, R.J. (1993). *Managing the Methaphors of Change*. *Organizational Dynamics*. Winter 1993, 44-56.
- Matikainen, Janne (1999). *Diskursiivisen organisaatiotutkimuksen lähtökohtia*. *Hallinnon tutkimus* 3/1999.
- McKenna, Christopher D. (2006). *The World's Newest Profession. Management Consulting in the Twentieth Century*. New York: Cambridge University Press.
- Micklethwait, John, Wooldridge, Adrian (1998). *The Witch Doctors*. New York: Times Business.
- Miettinen, Asko (1999). *Organisaatioiden muutos- ja kehittämisprosessit – luonne ja dynamiikka*. *Aikuiskasvatus* 1/1999.
- Millerson, Geoffrey (1964). *The Qualifying Associations*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Mintzberg, Henry (1989). *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*. Hew York: The Free Press.

- Mohrman, Susan Albers, Mohrman, Allan M. Jr. (1993). Organizational Change and Learning. Teoksessa Galbraith, Jay R., Lawler, Edward E. III & Associates (1993). Organizing for the Future. The New Logic for Managing Complex Organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 87-108
- Moore, Wilbert E. (1976). The professions: roles and rules. New York: Russell Sage Foundation.
- Morgan, Gareth (1986). Images of Organization. Bristol: Sage Publications.
- Moser, Shia (1968). Absolutism and Relativism in Ethics. Springfield, Illinois: Charles C. Thomas.
- Mosher, Frederick C. (1982). Democracy and the Public Service. 2nd edition 1982. New York: Oxford University Press.
- Moussé, Jean (1989). Fondements d'une éthique professionnelle. Paris: Les éditions d'organisation.
- Nietzsche, Friedrich (1984). Hyvän ja pahan tuolla puolen. Keuruu: Otava.
- Onnismaa, Jussi, Pasanen, Heikki, Spangar, Timo (2000a) (toim.). Ohjaus ammattina ja tieteenalana 1. Ohjauksen lähestymistavat ja ohjaustutkimus. Porvoo: PS-kustannus.
- Onnismaa, Jussi, Pasanen, Heikki, Spangar, Timo (2000b) (toim.). Ohjaus ammattina ja tieteenalana 2. Ohjauksen toimintakentät. Porvoo: PS-kustannus.
- Onnismaa, Jussi (2000). Ohjaustyön etiikka ja ohjausasiantuntijuus. Teoksessa Onnismaa, Jussi, Pasanen, Heikki, Spangar, Timo (toim.), Ohjaus ammattina ja tieteenalana 2. Ohjauksen toimintakentät. Porvoo: PS-kustannus.
- O'Shea, James, Madigan, Charles (1998). Dangerous Company: Management Consultants and the Business They Save and Ruin. New York: Penguin.
- Peavy, R. Vance (2000). Ammatinvalinnan ja urasuunnittelun ohjaus postmodernina aikana. Teoksessa Onnismaa, Jussi, Pasanen, Heikki, Spangar, Timo (toim.), Ohjaus ammattina ja tieteenalana 1. Ohjauksen lähestymistavat ja ohjaustutkimus. Porvoo: PS-kustannus.
- Pellegrino, Edmund D. (2005). The Virtuous Physician and the Ethics of Medicine. Teoksessa Business Ethics. Volume 3, Professional Ethics (edited by Fritz Allhoff & Anand Vaidya). London: Sage.
- Perry, J., Kraemer, K. (1983) (eds.). Public Management: Public and Private Perspectives. California: Mayfield.

- Pinault, Lewis (2001). *Consulting Demons. Inside the Unscrupulous World of Global Corporate Consulting*. New York: HarperCollins Publishers.
- Pollitt, Christopher, Bouckaert, Geert (2000). *Public Management Reform. A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Pollitt, Christopher (2003). *The Essential Public Manager*. Maidenhead, Philadelphia: Open University Press.
- Pollitt, Christopher, Talbot, Colin, Caulfield, Janice, Smullen, Amanda (2004). *Agencies. How Governments do Things Through Semi-Autonomous Organizations*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave MacMillan.
- Rice, A.K. (1963). *The Enterprise and Its Environment. A system theory of management organization*. London: Tavistock Publications.
- Rope, Timo (2006). *Menesty konsulttina*. Vammala: Talentum.
- Rorty, Amélie Oksenberg (1980) (ed.). *Essays on Aristotle's Ethics*. Berkeley and Los Angeles.
- Rourke, Francis E., Schulman, Paul R. 1989. *Adhocracy in Policy Development*. *The Social Science Journal* Vol. 26, No. 2 (1989), 131-142
- Räsänen, Taina (2007). *Consulting Finnish Successes: Implementing Innovation in International Markets*. Final Thesis Report. Tampere: Tampere Polytechnic Business School.
- Saarenheimo, Marja (1997). *Jos etsit kadonnutta aikaa*. Tampere: Vastapaino.
- Saarinen, Esa (1983). *Sartre. Pelon, inhon ja valinnan filosofia*. Tampere: Fanzine Oy.
- Saarinen, Hanna (2006). *Konsultointi työyhteisön konfliktien käsittelyssä*. Tampere: Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Salminen, Ari (2003). *Hyvän hallinnon etiikka. Kolmen profession arvioita hallinto- ja johtamistyön eettisistä kysymyksistä*. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 245, Hallintotiede 29.
- Salonen, Lauri (2004). *Kenelle kunnia kuuluu. Henkilöstöliikkeenjohdon ryhmä Henry ry. Työn tuuli 1/2004, 72-75*.
- Sartre, Jean-Paul (1982). *L'Être et le néant. Essai d'ontologie phénoménologique*. Saint-Amand (Cher): Gallimard. (Alkuteos ilmestyi 1943).

- Sartre, Jean-Paul (1983). *Cahiers pour une morale*. Saint-Amand (Cher): Gallimard.
- Schein, Edgar H. (1987). *Process Consultation. Volume II. Lessons for Managers and Consultants*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Schein, Edgar H. (1990). Models of consultation: what do organizations of the 1990s need? *Consultation* 1990:9, 261-275.
- Schein, Edgar H. (1988). *Process Consultation. Volume I: Its Role in Organization Development*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Shapiro, Albert (1985). *Managing Professional People: Understanding Creative Performance*. New York: The Free Press.
- Sesonske, Alexander (1957). *Value and Obligation. The Foundations of an Empiricist Ethical Theory*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Sihvola, Juha (1994). *Hyvän elämän politiikka. Näkökulmia Aristoteleen poliittiseen filosofiaan*. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Siltala, Raimo (2003). *Oikeustieteen tieteenteoria*. Helsinki: Suomalainen Lakimiesyhdistys.
- Sinisalo, Pentti (2000). Ohjauksen ja neuvonnan tutkimuksesta Suomessa. Teoksessa Onnismaa, Jussi, Pasanen, Heikki, Spangar, Timo (toim.), *Ohjaus ammattina ja tieteenalana 1. Ohjauksen lähestymistavat ja ohjaustutkimus*. Porvoo: PS-kustannus.
- Sipilä, Jorma (1996). *Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen*. Porvoo: WSOY.
- Spangar, Timo (2000). Ohjaajan ja asiakkaan kohtaaminen ”sisältä ulos”. Teoksessa Onnismaa, Jussi, Pasanen, Heikki, Spangar, Timo (toim.) *Ohjaus ammattina ja tieteenalana 2. Ohjauksen toimintakentät*. Porvoo: PS-kustannus.
- Stace, Walter T. (1988). *Ethical Relativity and Ethical Absolutism*. Teoksessa Donaldson, Thomas, Werhane, Patricia H. (eds.) *Ethical Issues in Business. A Philosophical Approach*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Stone, Robert V., Bowman, Elizabeth A. (1991). Sartre’s morality and history. Teoksessa Aronson, Ronald, van den Hoven, Adrian (toim.), *Sartre Alive*. Detroit: Wayne State University Press, 53-82.
- Steele, F. (1975). *Consulting for organisational change*. Amherst, MA: University of Massachusetts Press. Oulu: Metanoia Instituutti.

- Stenvall, Jari (2000). Käskyläisestä toimijaksi. Valtion keskushallinnon virkamiehistön pätevyyden arvostusten kehitys suuriruhtinaskunnan ajan alusta 2000-luvulle. Tampere: Acta Universitatis Tamperensis 759.
- Ståhlberg, Krister (1992). Professiokrati och förvaltning. Teoksessa Stolpe, Claus, Krister Ståhlberg (red.), Professioner, politik och förvaltning. Åbo: Abo Akademi, Institutet för jämförande nordisk politik och förvaltning.
- Taylor, C. (1995). Autenttisuuden etiikka. Helsinki: Gaudeamus.
- Temmes, Markku (1992). Julkiset asiantuntijaorganisaatiot. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Temmes, Markku (1994). Hallinto puntarissa. Hallintouudistusten arvioinnin mahdollisuudet ja edellytykset. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Temmes, Markku (2007). Suomen hallintopolitiikan käännekohdat. Julkaisematon seminaaripaperi 13.4.2007.
- Temmes, Markku, Kiviniemi, Markku, Peltonen, Pauliina (2001). Hallinto uudistuu, uudistuuko johtaminen? Johtamisen kehittämisen arviointiraportti. Helsinki: Oy Edita Ab
- Tienari, Janne, Ainamo, Antti (2004). Liikkeenjohdon konsultoinnin nykykentästä ja historiasta Suomessa. Henkilöstöjohdon ryhmä – Henry ry. Työn tuuli. 1/2004.
- Tokola, Pekka, Hyyppä, Harri (2004). Konsultaatiotyön perusteita.
- Tomkins, S.S. (1987). Script theory. Teoksessa Aronoff, J., Rabin, A.I., Zucker, R.A., The Emergence of Personality. New York: Springer.
- Törmä, Sirpa (1997). Postmoderni maailma ja kasvu eettiseksi subjektiksi. Kasvatus 3/1997.
- af Ursin, Klaus (1988). Virkamiesmoraali ja käytäntö. Tampere: Tampereen yliopisto, Hallintotieteiden laitos. Julkaisematon liseniaattitutkielma.
- af Ursin, Klaus (1993). Virkamiesetiikka ja virkamieshyveet. Teoksessa Julkisen toiminnan eettisiä kysymyksiä. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- af Ursin, Klaus (2001). Avaudu ja kapinoi. Seitsemän avainta sitoutuvaan työyhteisöön. Tampere: ClaupeX-kustannus.
- Vartiainen, Eija (2004). Miksi ja mihin konsultti tarvitsee konsultoinnin viitekehyksen. Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry. Työn tuuli 1/2004, 17-24.

- Vartola, Juha (2004). Näkökulmia byrokraatiaan. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Verstraeten, Johan (2000). Introduction. Teoksessa Business Ethics. Broadening the Perspectives. Editor Johan Verstraeten. Leuven: Peeters.
- von Wright, Georg Henrik (1963). The Varieties of Goodness. London: Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Vygotsky, Lev (1987). The Collected Works of L.S.Vygotsky (Vol. 1). Problems of general psychology including the volume Thinking and Speech. (Reiber, R.W, Carton, A.S. eds.). New York: Plenum.
- Vähämöttönen, Timo (1999). Asiakaskohtaaminen, työvoimapolitiittinen uudistus ja ammatinvalinnanohjaus. AVO 1999, Ammatinvalinnanohjauksen vuosikirja, 61-69. Helsinki: Edita.
- Wacklin, Maritta (1990). Työnohjauksen vertailevaa tarkastelua. Tampere: Tampereen yliopisto. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Welch, Don (2005). Just Another Day at the Office: The Ordinariness of Professional Ethics. Teoksessa Business Ethics. Volume 3, Professional Ethics (edited by Fritz Allhoff & Anand Vaidya). London: Sage.
- Willner, Johan (1985). Professional associations and their members. Åbo: Åbo Akademi, Meddelanden från ekonomisk-statsvetenskapliga fakulteten vid Åbo Akademi. Ser. A:211.
- Yritys ja konsultti (2000). PKT-säätiön julkaisu 1/2000. (Internetistä luettavissa oleva versio, johon sivunumerot viittauksissa liittyvät.)

Sanomalehdet ja aikakauslehdet

Aamulehti 24.3.2004

Business Week, 23 January 1965

Helsingin Sanomat 5.11.2001

Sähköiset lähteet

Code of Professional Conduct, FEACO 1999 (www-dokumentti)

http://www.feaco.org/brochure_code.html.

(Luettu huhtikuussa 2004)

Extraits du Code de déontologie des Psychologues. (www-dokumentti)

<http://megapsy.com/french/code.htm>. Ei julkaisuvuotta. (Luettu huhtikuussa 2004)

FEACO Guidelines for Professional Conduct and Best Practice 2004 (www-dokumentti)

<http://www.feaco.org/content/content2.php?CatID=163&NewsID=394> (Luettu 11.7.2006)

Interpreting the Code of Ethics and Professional Conduct. IMC-USA 2004

(www-dokumentti)

http://www.imcusa.org/ethics/ethics_training/understanding_the_code_of_ethic_and_professional_conduct/ (Luettu 30.7.2007)

International Council of Management Consulting Institutes, Code of Professional Conduct (www-dokumentti)

<http://www.icmci.org/AboutUs/conduct.htm>

(Luettu 11.7.2006)

International Council of Management Consulting Institutes, IMC USA Code of Ethics with Interpretations (www-dokumentti)

<http://www.icmci.org/Documents/Code%20of%20Ethics.doc> (Luettu 11.7.2006)

International Council of Management Consulting Institutes, Letter from the Chair (www-dokumentti)

<http://www.icmci.org/AboutUs/chmltr.htm>

(Luettu 11.7.2006)

International Council of Management Consulting Institutes. Uniform Body of Knowledge (www-dokumentti)
<http://209.157.187.173/Documents/icmciUBK.html>. Ei julkaisuvuotta.
(Luettu huhtikuussa 2004)

International Council of Management Consulting Institutes. The new body of knowledge. September 1998. (www-dokumentti)
<http://209.157.187.173/Documents/New%20UBK.doc>
(Luettu huhtikuussa 2004)

Institute of Management Consultants IMC Code of Ethics 2005 (www-dokumentti)
<http://www.imcusa.org/index.php> (Luettu 27.7. 2007)

Liikkeenjohdon konsultit LJK ry.. Liikkeenjohdon konsultoinnin yleiset sopimusehdot LJK-2002 (www-dokumentti)
<http://www.ljk.fi/index2html?n=4751&Yleiset+sopimusehdot> (Luettu 11.7.2006)

Liikkeenjohdon konsultit LJK ry. (www-sivusto)
<http://www.ljk.fi>

PKT-säätiön konsulttitietokanta KoRe (www-sivusto)
<http://www.ljk.fi/rekisteri/kaikkih.asp> (Luettu 17.5.2004)

Täältä tullaan konsultointi! (www-dokumentti)
<http://www.talouselämä.fi/doc.te> (Luettu 14.7.2007)

Liite 1: Institute of Management Consultants – USA
Code of Ethics and Professional Conduct (selityksineen,
vuodelta 2002)

<http://www.icmci.org/Documents/Code%20of%20Ethics.doc> (Luettu 11.7.2006)

Objective: To provide Members with clarifications of the Code for a richer understanding of what it means.

Clarifications:

Client: Under ordinary circumstances, the client is the person who authorizes retaining you on behalf of the organization. This person is sometimes referred to as the “economic buyer” or “project sponsor.” You are obligated to protect the confidentiality of your relationship with this person so long as the engagement and outcome remain within the expectations agreed on.

When a manager has retained you, but there is a clear understanding that his or her superior has only designated the manager as his or her surrogate, then the client is the superior of the manager.

When the engagement or outcome goes beyond the expectations agreed upon, and in your view this will result in a detrimental impact on the organization, you are obliged to report this to your client manager. If this does not result in a correction and you consider this to be a serious threat to the organization, you may either withdraw from the assignment or go to the manager’s superior, assuming that your engagement has not been cancelled. If your engagement has been cancelled you are no longer obligated to escalate the issue.

The exception is if the outcome of the course the manager is pursuing is illegal or is certain to destroy the organization. In that case you are obligated to withdraw from the assignment. In your letter of withdrawal state the reasons for your withdrawal. This letter may go to senior executives or board members of the organization.

As used here, the term, “client,” also includes prospective clients.

Client’s team: The people in your client’s organization with whom you work to complete your engagement.

You or Member: A Member of the Institute of Management Consultants.

Your team: The people who work with you on a consulting engagement, including other people from your firm, alliance partners, or other consultants with whom you contract to complete a consulting engagement.

1.0 CLIENTS – SERVING CLIENTS

Members pledge to serve their clients with integrity, competence and objectivity, using a professional approach at all times, and placing the best interest of the client above all others.

WHAT THIS MEANS

- 1.1 What is best for your clients must be your paramount concern in every assignment. By serving your clients well you should do well. If you are not able to put your client's needs first, then you should refuse or withdraw from the assignment.
- 1.2 Do not promote services, accept engagements, conduct work or provide advice to your clients that are in any way to your advantage or potential advantage while to your client's disadvantage or potential disadvantage. Avoid the temptation to create a more sophisticated solution to your client's problem than is necessary or than your client is prepared to implement.
- 1.3 Before undertaking assignments, make sure that you do not accept any terms or conditions that may affect your objectivity, such as a contingency fee based on short term results that could be detrimental to the best long term interests of your client.
- 1.4 Do not accept or conduct work that is in the interest of any individual or group within your client's organization (e.g. specific managers, staff departments) if the work would, in any way, be detrimental or not serve the best interests of the overall organization.
- 1.5 Do not accept or conduct work that is in the interest of any individual or group external to your client's organization (e.g. suppliers, special interest groups) if the work would, in any way, be detrimental or not serve the best interests of the overall organization.
- 1.6 Always provide objective and independent advice. Do not allow your objectivity and independence to be influenced by any individual or group either within or external to your client's organization. Conduct yourself professionally and do not allow personal feelings of animosity or attachment to compromise your objectivity.
- 1.7 Represent your self truthfully. Do not attempt to deceive prospective clients about your qualifications in order to secure an assignment. Avoid misleading advertising, pressure tactics or other unprofessional methods of obtaining business.

2.0 CLIENTS – EXPECTATIONS

Members pledge to establish realistic expectations of the benefits and results of their services.

WHAT THIS MEANS

- 2.1 Do not guarantee specific quantitative results that are beyond your direct control (e.g. a 20% reduction in overhead expense, a 15% increase in profitability, etc.). You may provide general estimates based on your professional experience, but always qualify that these are estimates dependent upon several factors, some of which may be outside the scope of the assignment.
- 2.2 If you believe that your client's expectations are unreasonable you must challenge them. Explain to them their responsibility and further actions needed to achieve their expected results. If you stand by silently, allowing your client to anticipate benefits that are not likely to result, or at least not likely to result without further client commitment, you are a party to deception.
- 2.3 Define the context into which your proposal fits for meeting your client's overall needs. Do not set your client up for surprises regarding additional work to achieve the agreed-to objective(s) of your proposal. If you anticipate the need for additional work beyond the assignment you are proposing, bring it to the attention of your client. However, you do not need to outline it in detail so long as your current proposal will result in a stand-alone product of immediate value.

3.0 CLIENTS - CONFIDENTIALITY

Members pledge to treat client information that is not public knowledge as confidential, will prevent it from access by unauthorized people, and will not take advantage of proprietary or privileged information, either for use by them, their firm or another client, without the client's permission.

WHAT THIS MEANS

- 3.1 Encourage your clients to classify sensitive information as such. If they don't, you must treat any and all information obtained from your client as confidential, unless it can be obtained through public inquiry.
- 3.2 Do not disclose any confidential client information without the specific consent of your client. The exception may be disclosure to other members of your consulting team, provided that you can be assured your team member(s) will also respect the confidentiality of the information.
- 3.3 Store confidential information in such a fashion that, through diligence and normally accepted administrative practices, you are assured of its security. If, for example, information is stored on magnetic media, you and anyone authorized to access it must be cognizant at all times of the location of such media, including back-up material. Destroy or make unintelligible any and all printed notes, drafts and reports before discarding them.
- 3.4 If confidential client information that has been obtained by you is, at any point in time, exposed to unauthorized individuals, you inform your client immediately and take appropriate action to protect your client's interests.
- 3.5 Upon termination of an assignment offer to return to your client any and all sensitive material pertaining to the engagement. You may keep engagement files for future reference. Of course, any sensitive information retained should be safeguarded with the same security precautions as during the engagement.
- 3.6 Refrain from making public statements that may directly or indirectly lead to the disclosure of confidential client information.
- 3.7 The rules pertaining to confidential client information do not apply to exchange of information with a recognized investigative body or compliance with a validly issued and enforceable subpoena and summons.

- 3.8 Confidentiality does not extend to criminal or illegal activity that you discover in the course of an assignment. You have a legal and ethical obligation to report such findings to the next higher level of management, or to the appropriate public agency (police, FBI, etc.) if the activity extends to your client's governing board. To avoid surprises and a sense of violated confidentiality, you need to make your client aware of this limitation on your confidentiality.

4.0 CLIENTS – CONFLICTS OF INTEREST

Members pledge to avoid conflicts of interest, or the appearance of such, and to disclose to a client any circumstances or interests that might influence their judgment or objectivity.

WHAT THIS MEANS

- 4.1 Do not accept concurrent assignments for the same or similar projects with competitors of your clients, or with other organizations whose interests compete with your clients in the same market place, without the permission of all the organizations concerned. You may accrue general industry knowledge over the course of multiple client assignments and apply that to your continuing consulting, but you must be careful not to apply specifics designed for one client to that of a competitor without mutual permission.
- 4.2 Do not assist a client in unlawful or socially detrimental efforts. Consulting to a tobacco company on how to lure more kids to smoke cigarettes would be socially detrimental. However, you may engage with a client that is performing to the detriment of society if the result of the assignment is to improve the client's social responsibility. You may consult to a tobacco company on how to set up charitable foundation to aid cancer patients. If you discover that an assignment you have accepted is unlawful or socially detrimental, withdraw from it.
- 4.3 Where payment to you by a party other than your client is possible, inform your client. For instance, if you are retained to recommend a vendor and the vendor will also pay you a royalty, inform your client of this possibility in advance.
- 4.4 You need not disclose the details of business relationships with other consultants (such as strategic alliances, joint ventures, broker arrangements). For instance, your client does not need to know how much you pay sub-contractors or strategic alliance partners.

5.0 CLIENTS – RECRUITING CLIENT’S STAFF

Members pledge to refrain from inviting an employee of an active or inactive client to consider working elsewhere without first discussing it with the client.

WHAT THIS MEANS

- 5.1 Do not try to recruit employees of your clients to join your firm, or another firm, without informing your clients in advance and securing their permission.
- 5.2 Do not encourage the employees of your clients to seek employment elsewhere without the client’s permission.
- 5.3 Where key performers indicate that they are unhappy and are considering leaving your client, help your client to recognize and better utilize their potential. For instance, if you can see that an employee could be of greater value in another assignment, suggest reassignment.
- 5.4 You may provide reference information about an employee with whom you have worked in your client’s organization, so long as the employee approaches you. It is inappropriate for you to indicate a willingness to be a reference.

6.0 ENGAGEMENTS – ASSIGNMENTS

Members pledge to accept only assignments for which they possess the expertise to perform and to assign only staff with the requisite expertise.

WHAT THIS MEANS

- 6.1 Only present yourself (or others on your consulting team) as qualified to conduct an assignment if you have both the relevant education and practical experience to do so. If you only have general experience, and specific previous experience is not required, you may present yourself as having general experience.
- 6.2 Be forthright about the level of experience you and your consulting team have for an assignment that you have been asked to perform. Communicate to your client your relevant qualifications and those of other management consultants assigned to the engagement in a consulting capacity. You do not need to communicate the qualifications of people who will work behind the scenes as support to the engagement.
- 6.3 Do not represent to your client that a particular consultant will have a critical role in an engagement and then reassign that role to others. (No “bait and switch.”)
- 6.4 In addition to being responsible for your own advice and actions, ensure that any and all management consultants who work under your leadership understand and comply with the Code.
- 6.5 When you are responsible for your consulting team you are responsible for their actions and conduct with respect to the Code of Ethics and Professional Conduct. If they violate the Code, you will be liable for the same actions and consequences that would apply if you alone failed to comply with the Code. Make sure that they understand what is expected of them.

7.0 ENGAGEMENTS -CONFIRMING UNDERSTANDING

Members pledge to ensure that before accepting any engagement, a mutual understanding of the objectives, scope, work plan, and fee arrangements will be established.

WHAT THIS MEANS

- 7.1 Make sure that your clients understand all the terms of your agreement for an assignment, such as:
- * Assignment objectives;
 - * Steps, milestones, and deliverables in the proposed work plan;
 - * Timeline of steps, milestones, deliverables, and completion date;
 - * Names, relevant qualifications and role of each consultant assigned;
 - * Fees and billing arrangements including how expenses, disbursements, and applicable taxes will be handled.
- 7.2 Postpone beginning an assignment until your client has indicated understanding and acceptance of the terms of your agreement.
- 7.3 Make sure that none of your billing arrangements surprise your client.
- 7.4 If the terms of your agreement change during the course of the assignment make sure that any corresponding impacts on fees, expenses, disbursements, taxes or billing arrangements are communicated to your client and agreed to.
- 7.5 On a fixed price contract, with no authorized change orders, do not reduce the consulting time for budget or time management purposes if, as a result, the quality of service will be below what was agreed to. Deliver what you promise for the promised fee, even if it costs more or takes longer.
- 7.6 If senior level consulting involvement was used to sell an engagement, deliver what the client expects to get, even if it costs more. (No “bait and switch.”)

Good professional practice would imply that most of the above would be committed to writing, but this is not an ethical issue so long as your client fully understands the arrangements.

8.0 ENGAGEMENTS – OFFER TO WITHDRAW

Members pledge to offer to withdraw from a consulting engagement when their objectivity or integrity may be impaired.

WHAT THIS MEANS

- 8.1 When events or circumstances arise that may affect your objectivity or perceived objectivity, or create a conflict of interest or the appearance of such:
- * Discuss the matter immediately with your client and attempt to rectify it, or
 - * If necessary, withdraw from the assignment.
- 8.2 If you decide to withdraw from an assignment, offer to help your client locate a suitable replacement, and brief your replacement on the engagement to date.

9.0 FEES – BASIS FOR FEES

Members pledge to agree in advance with a client on the basis for fees and expenses, and to charge fees and expenses that are reasonable, legitimate and commensurate with the services delivered and the responsibility accepted.

WHAT THIS MEANS

- 9.1 Do not charge fees that may impair your objectivity. For instance, do not accept a fee arrangement that could provide you a bonus or contingency on the basis of recommendations not professionally and objectively reached.
- 9.2 If you are charging on the basis of time and materials, and the assignment is completed for less than the quoted amount, reduce the cost to your client appropriately.
- 9.3 If your client has not authorized a change order, do not charge in excess of the maximum fee quoted.
- 9.4 On a fixed fee engagement, with no authorized change order, deliver what you promised for the promised fee, even if it costs more or takes longer.
- 9.5 Value pricing is permitted, so long as the fee is commensurate with the value delivered and responsibilities assumed in the engagement.

10.0 FEES – DISCLOSURE

Members pledge to disclose to their clients in advance any fees, commissions or other considerations that they receive for equipment, supplies or services they could recommend to their clients.

WHAT THIS MEANS

- 10.1 Disclose to your client any personal, professional or other business interests that may jeopardize or call into question your client's confidence in your integrity, objectivity or capacity to provide independence.
- 10.2 Do not accept a fee from both your client and a third party for the same recommendation to your client.
- 10.3 Finder's fees paid for marketing and representing other consultants to clients are permitted, so there is no conflict of interest and the possibility of receiving such a fee does not influence your objectivity regarding who to refer or recommend. They do not need to be disclosed, so long as your client is not also paying you a fee for your referral or recommendations (no double dipping).
- 10.4 Any marketing, administrative or project management fees between you and your team members are strictly internal administrative affairs, even when a team member bills your client directly. Your client should not have to be involved in the administrative affairs of your firm.
- 10.5 If your client wants to engage directly with a consultant who is part of your project team, any finder's fees, marketing, administrative or project management fees due are strictly an issue between you and your team member, even when your team member bills your client directly. Your client should not have to be involved in the administrative affairs of your firm.

11.0 PROFESSION – RESPECT FOR RIGHTS OF OTHERS

Members pledge to respect the individual and corporate rights of clients and consulting colleagues and not to use proprietary information or methodologies without permission.

WHAT THIS MEANS

- 11.1 If you are going to use others' methodologies, get their permission.
- 11.2 If you contribute to the proprietary methods of a colleague, respect the original owner's rights. If a colleague contributes to your proprietary methods, acknowledge his or her contribution. (Proprietary methods are those for which one holds a property interest such as a patent, copyright or trademark, or has filed for one of these.)
- 11.3 Respect and protect the relationship of a colleague with his or her when you are called in to help the colleague with an engagement.

12.0 PROFESSION – REPRESENTING THE PROFESSION

Members pledge to represent the profession with integrity and professionalism in their relations with clients, colleagues and the general public.

WHAT THIS MEANS

- 12.1 Uphold all laws that govern your professional and other business activities.
- 12.2 Do not cause or encourage anyone to break laws at any time, nor serve or act on behalf of anyone in a way that will cause you or them to break laws, either.
- 12.3 Do not accept any assignment that is illegal or morally wrong. (See 4.2)

- 12.4 Disclose to the proper levels of management or the authorities any criminal or other illegal activity you discover in the course of an engagement.
- 12.5 Given the right of the public to confidence in Members (individually and collectively), any actions that undermine such trust will be considered unbecoming, including:
- * Violation of any applicable legislation or laws;
 - * Breach of the Code of Ethics and Professional Conduct; and,
 - * Actions inside or outside of the context of consulting that may be, or may be perceived to be, detrimental to the profession.
- 12.6 Make sure that your behavior does not compromise public trust in you, your firm and the profession, in perception or reality.
- 12.7 In the interest of public protection, if you are found to have acted in any manner unbecoming of the profession, you may be liable for suspension or expulsion from membership.
- 12.8 To make sure that you continue to add value to your clients, and stay current in your field, seek to improve continually your level of competence.
- 12.9 Do not criticize other consultants, either directly or indirectly, in an attempt to secure business or in any other aspect of your professional work. You may, however, draw distinctions between the processes and approaches you use and those of other consultants.
- 12.10 Your clients have the right to expect your full attention, mental acuity and sound judgment. Make sure that your physical, mental and emotional states are consistent with the requirements of your client's work, particularly when developing or providing professional advice.

13.0 PROFESSION – REPORTING VIOLATIONS OF THE CODE

Members pledge to report violations of this Code to the Institute, and to ensure that other consultants working on behalf of a Member abide by this Code.

WHAT THIS MEANS

- 13.1 If you behave in a manner unbecoming of the profession, you are subject to being reported to the Institute by your clients, other Members, or the public. If you discover that a colleague behaves in a manner unbecoming of the profession, you have a responsibility to report him or her to the Institute.
- 13.2 If a client, colleague or member of the public reports to you an instance of another Member behaving in a manner unbecoming of the profession, encourage that person to bring the Member's behavior to the attention of the Institute.

Liite 2: IMC USA Code of Ethics. (2005)

All IMC USA members pledge in writing to abide by the Institute's Code Ethics. Their adherence to the Code signifies voluntary assumption of self-discipline.

As the professional association and certifying body for management consultants in the United States, IMC USA requires adherence to this Code of Ethics as a condition of membership and certification. The standards of conduct set forth in this Code provide basic principles in the ethical practice of management consulting. The purpose of this Code is to help IMC USA members maintain their professionalism and adhere to high ethical standards in the conduct of providing services to clients and in their dealings with their colleagues and the public. The individual judgment of Members is required to apply these principles. Members are liable to disciplinary action under the IMC USA Rules of Procedure for Enforcement of this Code if their conduct is found by the IMC USA Ethics Committee to be in violation of the Code or to bring discredit to the profession or to IMC USA.

My Commitment to My Clients

1.0 I will serve my clients with integrity, competence, independence, objectivity, and professionalism.

2.0 I will mutually establish with my clients realistic expectations of the benefits and results of my services.

3.0 I will only accept assignments for which I possess the requisite experience and competence to perform and will only assign staff or engage colleagues with the knowledge and expertise needed to serve my clients effectively.

4.0 Before accepting any engagement, I will ensure that I have worked with my clients to establish a mutual understanding of the objectives, scope, work plan, and fee arrangements.

5.0 I will treat appropriately all confidential client information that is not public knowledge, take reasonable steps to prevent it from access by unauthorized people, and will not take advantage of proprietary or privileged

information, either for use by myself, the client's firm, or another client, without the client's permission.

6.0 I will avoid conflicts of interest or the appearance of such and will immediately disclose to the client circumstances or interests that I believe may influence my judgment or objectivity.

7.0 I will offer to withdraw from a consulting assignment when I believe my objectivity or integrity may be impaired.

8.0 I will refrain from inviting an employee of an active or inactive client to consider alternative employment without prior discussion with the client.

My Commitment to Fiscal Integrity

9.0 I will agree in advance with a client on the basis for fees and expenses and will charge fees that are reasonable and commensurate with the services delivered and the responsibility accepted.

10.0 I will not accept commissions, remuneration, or other benefits from a third party in connection with the recommendations to a client without that client's prior knowledge and consent, and I will disclose in advance any financial interests in goods or services that form part of such recommendations.

My Commitment to the Public and the Profession

11.0 If within the scope of my engagement, I will report to appropriate authorities within or external to the client organization any occurrences of malfeasance, dangerous behavior, or illegal activities.

12.0 I will respect the rights of consulting colleagues and consulting firms and will not use their proprietary information or methodologies without permission.

13.0 I will represent the profession with integrity and professionalism in my relations with my clients, colleagues, and the general public.

14.0 I will not advertise my services in a deceptive manner nor misrepresent or denigrate individual consulting practitioners, consulting firms, or the consulting profession.

15.0 If I perceive a violation of the Code, I will report it to the Institute of Management Consultants USA and will promote adherence to the Code by other member consultants working on my behalf.

Approved by the IMC USA Board of Directors February 3, 2005

Liite 3: Tietoja tutkimuksen tekijän suhteesta liikkeenjohdon konsultointiin

Klaus af Ursin

Opinnot

Hallintotieteiden kandidaatti, Tampereen yliopisto 1980.

Hallintotieteiden lisensiaatti, Tampereen yliopisto 1990.

ISO 9000 Lead Auditor training, Bournemouth 1994.

Ammatillinen tausta ennen liikkeenjohdon konsultiksi ryhtymistä

Tampereen yliopisto, Hallintotieteiden laitos: tutkijana, Suomen akatemian tutkimusassistenttina ja assistenttina vuosina 1982-1989,

Tampereen yliopisto, Kunnallistieteiden laitos, vs. apulaisprofessori 1989-1990

Tampereen yliopisto, Hallintotieteiden laitos, vs. apulaisprofessori 1990-1991

Vaasan yliopisto, Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, yliassistentti 1991-1993

Avoimen yliopiston opettajana 1982 alkaen ympäri maata.

Liikkeenjohdon konsulttina toimiminen

Toiminut luennoitsijana ja kouluttajana hallinnon, johtamisen, sekä organisaation ja toiminnan kehittämisen aloilla vuodesta 1986 lähtien.

Claupex Oy, liikkeenjohdon konsultti 1991- edelleen. Omistajayrittäjä, yhden hengen konsulttitoimisto.

Vuodesta 1989 lähtien lukuisia pitkäkestoisia työyhteisöjen ja työorganisaatioiden kehittämisprojekteja etenkin opetusalan eri tason organisaatioiden, kuntien ja järjestöjen, palvelualan yritysten, sekä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden piirissä ympäri maata.

Toiminut liikkeenjohdon kouluttajana ja konsulttina, esimiesten, johtoryhmien ja henkilöstön valmentajana, johdon työnohjaajana sekä ryhmätyönohjaajana lukuisissa yrityksissä ja organisaatioissa 1989 lähtien.

Vuosina 1992-1997 Helsingin yliopiston Vantaan täydennyskoulutuslaitoksen ja Vaasan Yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen pitkäkestoisten Organisaatiokonsulttikoulutusohjelmien vetäjänä (osa yhdessä Pirjo Ståhlen kanssa).

Tampereen ammattikorkeakoulussa 2006-2007 konsultoinnin erikoistumisopinnojen vastuuopettaja.

Erilaisia asiantuntijatehtäviä (mm. strategiaprosesseja, laatuprojekteja, organisaatiouudistuksia, laadun arviointeja, yksikön kokonaisarviointeja, projektien ja kehitysohjelmien ulkopuolisia arviointeja, kokonaiskehittämiskohteita, palvelutuotekehitysprojekteja, työilmapiirikartoituksia, asiantuntijaluentoja ym.) 1994 lähtien.

Toimeksiantoihin on sisällytetty lukuisia konsulttiraportteja.

Klaus af Ursinin liikkeenjohtamisen konsulttina eniten käyttämät konsultointiasetelmat ja -menetelmät vuosina 1986-2006

1. Yritys- ja organisaatiokohtaisesti sekä verkostoissa läpiviedyt strategiaprocessit
2. Yleinen johtamis- ja esimieskoulutus sekä -konsultointi
3. Yritys- ja organisaatiokohtainen johtamiskoulutus ja -valmennus
4. Työyhteisöjen, palvelun, toiminnan (prosessien), ilmapiirin ym. kehittämiseen liittyvät yritys- ja organisaatiokohtaiset kehittämissuunnitelmat
5. Tiimivalmennus, johtoryhmävalmennus, ryhmätyönohjaus
6. Yksittäisten kehittämistilaisuuksien fasilitointi
7. Johtamiseen ja organisaatioissa työskentelemiseen liittyvien aikuisoppimisohjelmien asiantuntijana, koordinoijana ja/tai vetäjänä toimiminen
8. Laatujärjestelmien konsultointi ja auditointi
9. Asiantuntijaluennot liikkeenjohtoon liittyvistä aiheista
10. Herättelypuheenvuorot erilaisista pätevyysalueeseen liittyvistä aiheista
11. Organisaatorakenne-, ilmapiiri-, tilanne- ym. analyysit
12. Organisaation, sen tietyn yksikön tai vastualueen, tai projektin ulkopuoliset arvioinnit
13. Johtamisen/asiantuntijan konsultointi/henkilötyönohjaus