

Jukka-Pekka Heikkilä ja Risto Puutio

Systeminen konsultointi

- ajattelumalleja ja työtapoja



© Metanoia Instituutti 2024
Valmistaja Libri Plureos GmbH, Hampuri, Saksa
Taitto ja kansi Laura Ojala
ISBN 978-952-65503-0-5 (pehmeäkantinen)
978-952-65503-1-2 (EPUB)

SISÄLTÖ

ESIPUHE	9
Konsultointityön maailma muuttuu	9
Kirjan tarkoitus.....	10
Systeeminen ajattelu tässä kirjassa.....	11
Kirjan rakenne	13
Kirjan tekemisen prosessi.....	14
Kiitokset	15
1. ELÄMME SYSTEEMISTEN KYSYMYSTEN AIKAA	17
1.1. Osana muuntuvaa maailmaa.....	17
1.2. Maailma rakentuu systeemeistä.....	18
1.3. Oppiminen yhdessä ympäristön kanssa	21
1.4. Systeemisen muutoksen haaste	24
1.5. Kompleksisuusajattelu ja systeemiset työtavat	26
1.6. Ajattelumallit kehittämistyössä	30
1.7. Kirjan kolme näkökulmaa systeemiseen kehittämiseen	32
2. SYSTEEMISEN AJATTELUTAVAN OMAKSUMINEN	35
2.1. Systeemin hahmottamisen käsitteitä	37
2.2. Ajattelun systeemi	40
Erojen tekemisen periaate (D)	43
Osien ja kokonaisuuden yhdistelyn periaate (S).....	44
Suhteiden luomisen periaate (R).....	45
Näkökulman valitsemisen periaate (P).....	46
Periaatteiden yhdistelmä luo ajattelun mallin	47

2.3. Kieli organisaatiotodellisuuden luojana	48
2.4. Ajattelusiirtymiä systeemisyteen.....	54
2.4.1. Reduktionismista relationaalisuuteen.....	55
2.4.2. Hallitusta todellisuudesta ilmaantuvaan.....	59
2.4.3. Yleisestä tietämisestä kontekstuaaliseen tietämiseen.....	60
2.4.4. Linearisesta kehämäiseen ajatteluun	63
2.4.5. Pysyvyyden perusolettamasta prosessiajatteluun	66
2.4.6. Yksittäisistä muutoksista systeemitason muuttumiseen	68
2.5. Systeemiajattelun evoluutiosta organisaatioiden kehittämisessä	70
2.5.1. Tieteelliset läpimurrot edistivät systeemiajattelua ...	71
2.5.2. Systeemiajattelun kehittäjiä	73
3. KUINKA NÄHDÄ SYSTEEMEJÄ?	77
3.1. Hahmota näkyvää ja näkymätöntä systeemiä	80
3.1.1. Jäävuori metaforana organisaatiosta	82
3.1.2. Jäävuorimalli kehittäjän työkaluna.....	85
3.2. Tutki toistuvuuksia.....	88
3.2.1. Palautekehät ovat osa systeemin itsesääteilyä	89
3.2.2. Toistuva rakenteistuu toiminnan kaavaksi.....	90
3.2.3. Ajan merkityksen hahmottaminen.....	93
3.2.4. Odottamattomat vaikutukset luovat käännteitä	96
3.2.5. Oudot silmukat ilmaisevat systeemin vastakkaisia puolia.....	98
3.3. Piirrä karttoja.....	100
3.3.1. Systeeminen kartta.....	101
3.3.2. Osallistava systeemin visualisointi.....	107
3.3.3. Kuvien syventäminen	108
3.4. Tarkastele ajattelun rakentumista	110

3.4.2. Osien ja kokonaisuuksien yhdistely	114
3.4.3. Suhteiden näkeminen	117
3.4.4. Näkökulmien muuttaminen	121
3.4.5. Ajattelumallien kartoittaminen	124
3.5. Kuuntele systeemiä ylläpitävää kieltä.....	127
3.5.1. Valtasuhteet ja identiteetit tuottavat keskusteluille agendoja	130
3.5.2. Keskustelurakenteet säätelevät vuorovaikutusta....	131
3.5.3. Puhumisen käytänteet tuottavat kokemuksia ja asemoivat toimijoita.....	134
3.5.4. Kategoriat luokittelevat asioita ja ihmisiä	138
3.5.5. Formulaatit säätelevät sanotun merkitystä	141
3.5.6. Metaforat avaavat uusia merkityksiä	144
3.5.7. Tarinat rakentavat ajallista jatkumoa organisaatiolle	145
3.6. Tee tietoisia rajouksia	148
4. KUINKA YMMÄRTÄÄ SYSTEEMIEN DYNAMIIKAA?	151
4.1. Ajattele adaptoitumista.....	152
4.2. Katso keskinäisriippuvuuksia	157
4.3. Ymmärrä elävyyden elementtejä.....	161
4.4. Jäsennä jännitteitä	165
4.4.1. Erilaisia organisaatiojännitteitä	167
4.4.2. Työtapoja jännitteisiin systeemeihin	171
4.5. Luota systeemin yksinkertaisiin periaatteisiin	177
4.5.1. Systeemin yksinkertaisten periaatteiden voima.....	177
4.5.2. Konsultin yksinkertaiset periaatteet.....	181
4.6. Havainnoi ja hyödynnä ilmaantuvaa	184
4.6.1. Auta havainnoimaan tapahtuvaa	185
4.6.2. Järjestä vuorovaikutusta lisääviä olosuhteita	190
4.6.3. Luo kieltä ilmaantuvalle	193

4.7. Tutki tunteita osana systeemin toimintaa	196
4.7.1. Ymmärrä tunteita suhteiden ilmentyminä	197
4.7.2. Näe tunteet organisaation dynaamisena voimana	199
4.7.3. Tunnista ja työstä tunteiden vaikutuksia	205
5. KUINKA EDISTÄÄ ADAPTIIVISUUTTA?	213
5.1. Mahdollista adaptiivisen tilan syntymistä	216
5.2. Rakenna oppimisen prosessia	221
5.2.1. Määritä tarkoitus ja kysymys kehittämiselle	221
5.2.2. Rakenna yhteistä muuttumisen mallia	227
5.2.3. Arvioi toimintaa kehittävästi	236
5.3. Koordinoi kehittämistä	241
5.4. Kehitä systeemin kieltä ja kysyvää kulttuuria	245
5.4.1. Tunnista keskustelurakenteiden vaikutus.....	246
5.4.2. Luo tutkivia keskusteluprosesseja	248
5.4.3. Ruoki oppimista tunnistavia keskustelua	252
5.4.4. Auta uusien tarinoiden luomisessa	255
5.4.5. Mahdollista metakommunikaatio	260
5.5. Kannusta kuvittelukykyä.....	265
5.6. Asetu osaksi muuttumista	272
6. SYSTEEMISEN KONSULTIN IDENTITEETTIÄ RAKENTAMASSA	277
6.1. Ajattele toimintaasi konsulttina.....	278
6.2. Valmistaudu variaatioihin	283
6.3. Rakenna identiteettiäsi vuoropuheluissa	287
6.3. Kulje oman oppimisen matkaasi.....	290
LÄHTEET	293
KIRJOITTAJAT:	300
METANOIA INSTITUUTIN JULKAISUJA	302
METANOIA INSTITUUTTI	304

ESIPUHE

Konsultointityön maailma muuttuu

Tämän kirjan yhtenä alkuna ovat omat havaintomme ja kokemuksemme organisaatioista niiden kehittäjinä. Olemme tulleet usein itse vedetyiksi konsultteina mukaan tilanteisiin, joissa ongelmia on pyritty ratkomaan irrallaan yhteyksistään ympäröiviin asioihin. Vähitellen olemme oppineet, että auttaaksemme asiakkaitamme paremmin ja pitkäjänteisemmin meidän tulee havainnoida enemmän asioiden välisiä yhteyksiä sekä yksittäisiä pulmia suurempia kokonaisuuksia. Omat, vuosia jatkuneet opintomme ja myöhemmin myös koulutustyömme Metanoia Instituutissa ovat ryydittäneet tätä oppimisen matkaa. Tässä kirjassa puemme sanoiksi tämänhetkistä ajatteluumme systeemisydestä ja konsultointityöstä.

Kirjan toisena alkuna voi pitää havaintoa konsulttien suuresta merkityksestä tämän päivän työelämässä. Tarkoitamme konsultilla henkilöä, joka osallistuu väliaikaisesti asiakas-organisaation toimintaan pyrkien auttamaan sitä muutosilmiöiden havaitsemisessa, jonkin muutoksen aikaansaamisessa tai sellaiseen sopeutumisessa. Kaikilla työpaikolla käytetään konsultteja: milloin tuottamaan tietoa päätöksentekoa varten, milloin tarjoamaan ajattelun välineitä, milloin fasilitoimaan työyhteisön yhteistä oppimista, milloin valmentamaan työntekijöille uusia taitoja tai suunnittelemaan vaikkapa hybridityöhön soveltuvia työtiloja. Tarkoituksia on lukuisia, ja uusia näyttää syntyvän koko ajan lisää. Konsultointityön merkitys työelämässä näyttää olevan edelleen kasvussa. Tätä voi ymmärtää johtamistyön moninaistumisen kautta. Työelämä tuottaa uusia vaateita niin paljon, että erilaisten konsultointipalvelujen hyödyntämisestä on tullut välttämätön osa johtamisen ammattitaitoa. Osallistuessaan organisaatioiden arjen järjestämiseen tai päätösten valmisteluun konsulteista

on tullut myös merkittäviä vallankäyttäjiä. Heiltä myös odotetaan paljon. Mutta millä ymmärryksellä konsultti auttaa asiakastaan kohtaamaan työelämän murroksia ja tarpeita? Miten konsultti itse hahmottaa työelämää ja muuttumista? Kuinka konsultti havainnoi omaa tekemistään ja mitä tahottomatta syntyviä vaikutuksia hän tuottaa asiakkaalleen?

Kirjan tarkoitus

Tämä kirja tarjoaa konsulteille viitekehyksen oman työn ajattelemiseksi ja muuttuvan työelämän hahmottamiseksi. Kirja on ajankohtainen siksi, että tämän päivän työelämässä on jo havahduttu yksittäisiä muutoksia laajempien systeemitason muutosten välttämättömyyteen. Samalla työelämässä erilaiset keskinäisriippuvuudet ovat lisääntyneet ja kompleksisuus kasvanut. Näihin muutoksiin tarvitaan ajattelun välineitä ja uudenlaisia työkäytänteitä.

Tämän kirjan lähtökohtana ovat kompleksisten systeemien toiminta ja kompleksisuudesta nousevat ilmiöt. Kompleksisuusajattelu on kirjassa olennainen konteksti, vaikka varsinaisena teemana se ei olekaan. Kompleksisuudesta on tarjolla jo suomenkielistäkin kirjallisuutta, mutta tämän ajattelun suhteesta konsultointityöhön ei ole kirjoitettu. Tähän tarpeeseen pyrimme vastaamaan.

Kirjan ensisijaisena tarkoituksena on tarjota ajattelun välineitä työelämän kehittäjälle. Systeemisyys tarjoaa jo vuosikymmenten aikana koetellun käsitteistön sekä laajan spektrin erilaisia hahmotuksia, jäsennyksiä, kuvauksia ja työtapoja. Systeemisiä malleja voi käyttää monissa tilanteissa sellaisenaan, mutta vasta omaksumalla systeemisen ajattelutavan työtapoja voidaan hyödyntää parhaalla tavalla. Systeemisessä konsultoinnissa myös tehdään paljon ajatteluun kohdistuvaa työtä, kun asiakasta autetaan tekemään havaintoja ja jäsentämään sekä ideoimaan erilaisia kokeiluja.

Systeminen ajattelu tässä kirjassa

Kirja esittelee systeemistä ajattelua ja sen peruskäsitteitä. Toivomme kirjan auttavan alkuun systeemisyteen vasta paneutuvaa lukijaa sekä antavan jo kokeneille systeemiajattelijoilta uusia ideoita ja peilipintaa oman ajattelun reflektointiin.

Olemme tehneet monia rajauksia aiheeseen jo siitäkin syystä, että systeemisen ajattelun kokonaisvaltainen haltuunotto on mahdoton tehtävä. Systeemisyiden ajattelutraditio kehittyy jatkuvasti monen eri tieteen sisällä ja lukuisten sovellusalojen parissa. Rajaustamme on ohjannut toisaalta oma ammattikäytäntömme ja sen tarjoamat kysymykset sekä toisaalta yleistajuisuuden pyrkimys. Olemme rakentaneet kirjan teoreettisempaa osaa pyrkien tunnistamaan riittävän yleistajuisia käsitteitä ja niistä muodostuvia kokonaisuuksia. Lähtökohtana on sosiaalisten systeemien maailma ja ne oivallukset, joita on tehty erityisesti ihmis- ja organisaatiotieteiden parissa. Oma käytäntökokemuksemme on puolestaan ohjannut meitä rajaamaan systeemisyttä kolmeen eri näkökulmaan: systeemien havaitsemiseen, systeemisen dynamiikan ymmärtämiseen ja organisaatioiden adaptiivisuuden edistämiseen. Näihin näkökulmiin olemme tuottaneet tässä kirjassa erilaisia ajattelun malleja, kysymyksiä ja työtapoja. Toinen käytännön tuoma raja on ohjannut meitä paikallisen toiminnan tutkimiseen. Voimme muuttaa systeemiä vain sieltä, missä itse vaikutamme. Omalla toiminnallamme voi olla kerranaisvaikutuksia laajempaan kokonaisuutteen. Paikallisen toiminnan mittakaavassa tapahtuva konsultoinnin ajattelu on tämän kirjan tavoitteena. Lukijalle paikallisuus tarkoittaa hänen omaa toimintaansa ja sen kohteita.

Systemisydessä ajattelu ja käytäntö punoutuvat toisiinsa. Ajatteluun tarvitaan kokeiluja ja niistä syntyviä kokemuksia. Kokeiluja on puolestaan tärkeä ajatella oman ajattelun kehittämiseksi. Hyvä systeemiajattelijalla ei ole koskaan pelkkä teoreetikko tai käytännön toimija. Sen sijaan hän pyrkii käymään jatkuvaa vuoropuhelua oman ajattelun ja toiminnan välillä.

Tätä vuoropuhelua haluamme kirjallamme edistää. Haluamme kutsua lukijaa oppimaan omien kokeilujen ja niiden refleктоimisen kautta. Samalla ymmärrämme, että kuvaamiamme konsultointityön ajattelumalleja ei ole suinkaan tarkoitettu ratkaisemaan kaikkia työelämän ongelmia. Eivätkä kaikki ongelmat ole luonteeltaan systeemisiä.

On tärkeää huomata, että systeemit ovat aina ihmisten hahmottamia ja rajaamia kokonaisuuksia, sillä maailman kokonaisuudessa viime kädessä kaikki liittyy kaikkeen. Voimme puhua systeemistä, kun ensin teemme rajauksen: elollinen luonto, ihmisen luomat sosiaaliset järjestelmät, työelämä tai vaikkapa aurinkokunta. Systeemi on siten aina jostakin tarpeesta ja näkökulmasta konstruoitu kokonaisuus. Sen jälkeen voimme alkaa puhua rajaamastamme kokonaisuudesta erillisenä systeeminä, joka on suhteessa vielä isompaan kokonaisuuteen ja jolla on omia ominaispiirteitään, kuten aikakäsitys ja muutosrytmi. Tässä kirjassa kohdistamme katsemme organisaatioihin ja olemme kiinnostuneita niiden elävästä luonteesta, kyvystä muuttua ja taipumuksesta aika ajoin jumiutua.

Systeemit ovat aina joistakin osista rakentuvia sekä näiden osien keskinäisistä suhteista ja niiden järjestäytymisestä syntyviä kokonaisuuksia. Ei ole olemassa oikeaa eikä väärää systeemiä. Kaikille systeemeille muodostuu jokin tarkoitus omassa ympäristössään. Systeemien hyödyllisyys riippuu aina näkökulmasta. Systeemejä voi käyttää yhtä lailla hyvään kuin pahaan tarkoitukseen.

Omaksumassamme tavassa hyödyntää systeemistä ajattelua pyritään osallisuuden sekä systeemin monimuotoisuuden ja moniäänisyyden edistämiseen, sillä näitä piirteitä omaavat systeemit ovat kyvykkäimpiä muuntumaan yhdessä oman ympäristönsä kanssa. Työtavassamme keskeinen työkalu on kysymys, joka auttaa tutkimaan systeemin luonnetta, ymmärtämään sen suhteita ja niiden tuottamia vaikutuksia ja joka pyrkii tunnistamaan toimintaan liittyviä ajattelumalleja. Yhtä lailla tunteet ovat tärkeitä, sillä ne ovat ihmisten muodostamissa systeemeissä alituisen läsnä – eri-

tyisen näkyvästi muutostilanteissa ja erilaisissa käännekohtissa. Systeemi-
sessä konsultoinnissa tunteita tarkastellaan osana systeemin toimintaa ja
ihmisten välistä organisoitumista. Tässä kirjassa tuomme erityisesti esiin
kielenkäytön merkityksen systeemien toimintaan.

Kirjan rakenne

Kirja rakentuu kuudesta luvusta. Niistä ensimmäinen avaa näkymää
muuttuvaan maailmaan ja työelämään. Kirjan toisessa luvussa esittelem-
me peruskäsitteitä ja ajattelusiirtymiä, joita systeemisen ajattelun omak-
suminen edellyttää. Esittelemme myös systeemiajattelun evoluutiota ja
niitä ajattelun kehittäjiä, joiden työstä olemme itse saaneet vaikutteita.
Luvusta kolme alkaen siirrymme konsultoinnin käytännön kysymyksiin
ja mainittuihin kolmeen näkökulmaan, jotka esittelemme luvuissa 3, 4 ja
5. Kirjan kuudennessa luvussa teemme koontia kirjan kokonaisuudesta ja
suuntaamme katsettamme lukijan omaan ajattelu- ja käytäntötyön reflek-
tointiin.

Lukija huomaa kirjan eri osissa yhteyksiä ja viittauksia lukujen välillä.
Kirjan mallit eivät ole hierarkisesti järjestyneitä vaan edustavat eri näkö-
kulmia tekemiseen. Kirjan monet ajattelumallit ja työtavat "limittyvät"
ja "risteävät" toistensa kanssa. Tietty päällekkäisyys ja toisto on tässä kir-
jassa tarkoituksellista, ja toivomme sen auttavan myös lukijaa. Kirjassa on
erilaisia kysymyslistoja konsultoinnin arkeen sovellettavaksi. Tiettyntyypp-
piset kysymykset toistuvat monessa kohtaa, vaikka listausten näkökulmat
vaihtuvat. Listauksia ei ole tarkoitettu muistettavaksi vaan virikkeeksi
arjen työhön. Niitä voi lukea keveästi ja palauttaa mieleen esimerkiksi
jonkin työpajan suunnittelun yhteydessä.

Emme esittele kirjassa yhtään varsinaista tapausesimerkkiä ("case-ku-
vausta"), vaikka sellaiset havainnollistaisivatkin ajatteluumme. Tarkoituk-
senamme on kuvata systeemistä ajattelua ja työtapoja riittävän yleisellä

tasolla, jotta lukija voisi sen myötä ajatella omaa toimintaansa. Uskomme, että monet kuvaamamme mallit voivat olla hyödyllisiä jonkin lukijalle spesifin konsultaatiotilanteen kannalta.

Konsultointityötä on jaoteltu perinteisesti asiantuntijakonsultoinnin ja prosessikonsultoinnin kategorioihin. Tässä kirjassa tuota erontekoa ei vaalita, vaan puhumme yleisellä termillä "konsultointi" kaikesta siitä organisaatioissa tehtävästä työstä, jota konsultit tekevät.

Kirjassa esitetyt työtavat ovat luonteeltaan aina jotakin näkökulmaa edustavia. Mikään niistä ei tyhjentävästi kuvaa eikä voisiakaan kuvata tarkasteltava systeemin toimintaa. Sen sijaan ne rajaavat tarkastelua tiettyyn kysymykseen, esimerkiksi systeemin toimijoiden välisiin suhteisiin tai vaikutuksiin. Tästä rajallisuudesta huolimatta työtavat luovat koherenttia kieltä kohteestaan ja sen luonteesta. Eri työtapojen tarjoamat näkökulmat täydentävät toisiaan. Konsultointityössä onkin hyödyksi käyttää useampia metodeita rinnakkain.

Kirjan tekemisen prosessi

Kirjan tekeminen on tarjonnut paikan rikkaaseen vuoropuheluun kirjoittajien omien käytäntöjen ja käsitteellisten näkökulmien välillä. Tämä on yhtäältä syventänyt asioiden tarkastelua ja samalla myös tuonut tiettyä viipyilevyyttä kirjoittamiseen. Myös omat opiskelijamme ovat olleet mukana vuoropuheluissa rikastamassa kirjan ajatuksiin liittyviä aiheita omilla kokemuksillaan.

Kirja on järjestyksessään kuudestoista Metanoia Instituutin julkaisusarjassa, joka keskittyy työelämän ilmiöiden ja konsultaatiotyön kysymyksiin. Olemme yhdessä kirjoittajina aikaisemmin toimittaneet kaksi systeemi-syyttä ja organisaatioajattelua käsittelevää kirjaa: *Yhteisön lumo* (Heikkilä, Hyyppä & Puutio, 2009) sekä *Organisaatio prosessina* (Puutio & Heikkilä,

2018). Tunnemme ylpeyttä voidessamme julkaista tämän teoksen osana tätä laajempaa kokonaisuutta.

Kiitokset

Haluamme osoittaa kiitoksemme kirjan esilukijoille Jussi Onnismaalle, Petri Auviselle ja Marianne Tensingille. Havaintonne ja kommenttinne käsikirjoituksesta ovat selkeyttäneet ajatteluamme ja auttaneet kirjan viimeistelyssä – niistä vilpitön kiitos. Kiitokset psykologi Petri Auviselle kirjan sitaattien käännoistyöstä! Taittotyön on tehnyt jo aiemmin hyväksi ammattilaiseksi toteamamme Laura Ojala. Kirjan oikolukijana on toiminut FT Sari Eskola. Haluamme kiittää kollegoitamme ja koulutusryhmäläisiämme, jotka ovat olleet kannustamassa työtämme!

Helsingissä ja Jyväskylässä huhtikuussa 2024

Tekijät