

Juppi, hippi vai punkkari – Mitä tapahtuu huomenna konsultille?

Saara Iivari
Kirsi Piha
Taru Tuominen

ELLUN  KANAT

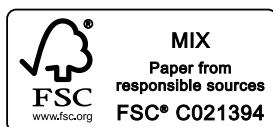
WSOY

Juppi, hippi vai punkkari – Mitä tapahtuu huomenna konsultille?

ELLUN  KANAT

WSOY

Saara Iivari, Kirsi Piha, Taru Tuominen



© Ellun Kanat ja WSOY 2019

Ulkoasun suunnittelu: Ellun Kanat

ISBN 978-951-0-45024-6
Painettu EU:ssa

Johdanto 9

Osa I – Väite: Läpinäkyvä rytmihäiriön maailma ravistelee konsultointia

1. Luku: Konsultin olemassaolon tarkoitus 17

- 1.1. Miksi konsultti on olemassa 17
- 1.2. Mikä tai kuka on konsultti 25
- 1.3. Maailman vanhin ammatti? 28
- 1.4. Konsultointi yhteiskunnallisena
ilmiönä 31
- 1.5. Jos alussa olisi ollut suo,
kuokka, Jussi ja konsultti, missä
olisimmekaan... 38
- 1.6. Suomi ja Ruotsi tappelivat ja
Ruotsi voitti? 41

2. Luku: Konsultti rytmihäiriössä 45

- 2.1. Maailma haastaa
yritykset 45
 - 2.1.1. Kompleksinen maailma 46
 - 2.1.2. Kun meistä kaikista tuli
vallankäyttäjiä 48
 - 2.1.3. Muutosälykäs menestyy 50
 - 2.1.4. Strategiaprosesseista strategiseen
tekemiseen 52

2.1.5. Aina nälkä ja koko ajan jano 54

2.1.6. Vastuullisuus on vähintään yhtä vahva disruptioija kuin rytmi 56

2.2. Maailma haastaa konsulttia ja konsultointitoimialaa 59

2.2.1. Hyvin menee, mutta menköön? 59

2.2.2. Teknologian ja datan kyydissä jäävät hitaat jalkoihin 63

2.2.3. Prosessorientoituneet ja näkemyksen tuottajat tukkanuottasilla 65

2.2.4. Läpinäkyvä ja ketterä pärjää 68

2.2.5. Sanat ja teot 70

2.2.6. Kilpailu parhaista kyvyistä 71

Osa II – Väite:
Hyvässä konsultoinnissa tavoitteena on luoda kestäväää arvoa – puolin ja toisin

3. Luku: Maailma asiakkaan silmin 79

3.1. Asiakas haastaa konsulttia 79

3.1.1. Konsulttien käytön on tuotava lisäarvoa 82

3.1.2. Konsulttien käyttö muuttuu maailman mukana 87

3.1.3. Älä ole pelkkä käsien heiluttaja 91

3.2. Asiakas haastaa itseään 94

3.2.1. Tulokset punnitaan jo ostohetkellä 94

3.2.2. Onnistumiset syntyvät, kun ongelmalle ollaan avoimia 95

3.2.3. Asiakkaalta vaaditaan suorat rivit 97

3.2.4. Strategia omin käsin: silkkaa hulluutta – vai rautaista osaamista? 98

3.2.5. Parhaat perehdyttävät konsultin kuin oman työntekijän 100

3.3. Palkataan:

Tunneälykäs haastaja 101

3.3.1. Pää: Näkemystä, rohkeutta ja osaamista 101

3.3.2. Sydän: Luottamus on konsultoinnin ytimessä 103

3.3.3. Jalat, jotka juoksevat sen kuuluisan lisämailin 104

3.4. Väitteet –

Unelmien konsultti 105

4. Luku: Maailma konsultin silmin 106

4.1. Ammattina konsultti 106

4.1.1. Miksi konsultti haluaa olla konsultti? 108

4.1.2. Ei pelkkää ruusuilla tanssimista 112

4.1.3. Konsultin työn räjähdys 114

4.2. Konsultti haastaa itseään 116

4.2.1. Älä tule paha konsultointi, tule hyvä konsultointi 117

4.2.2. Konsultoinnin tulevaisuus
à la konsultti 121

**4.3. Asiakas, revi tästä:
Konsultin käyttöohje 126**

**4.4. Väitteet – Unelmien
konsultti 133**

**Konsulttia ostamassa
– ostoslista 134**

Osa III – Väite: Konsultti on juppihippipunkkari ja vaihtaa paikkaa

**5. Luku:
Mitä tapahtuu
huomenna
konsultille 141**

**5.1. Mikään ei ole pysyvää
paitsi muutos 141**

5.2. Mitä jos? 144

5.2.1. Konsultti on tulevaisuudessa
jokapäiväistä leipää? 144

5.2.2. Konsulttiyritys olisi kuin Henkan ja
Tommin ravintola? 145

5.2.3. Isoin muutos on toimialan sisäisen
diversiteetin kasvu? 147

**5.3. Yhteenveto: Mitä tapahtuu
huomenna konsultille
– Väitteemme parissa
minuutissa 149**

Kiitokset 152

Kirjallisuusluettelo 155

Johdanto

Olen juppihippipunkkari ja vaihdan paikkaa, lauloi Neljä Ruusua -yhtye ja kiteytti tällä myös kätevästi konsultoinnin tulevaisuuden. Turha meikäläistä yrittääkään kategoriin laittaa, jatkuu kappale.

Me väitämme, että konsultoinnin maailma on isossa muutoksessa. Yritykset ja organisaatiot, joita konsultti auttaa, toimivat kovenevan kilpailun monimutkaisessa maailmassa, ja se sama maailma haastaa myös konsultit itsensä. Työkalu-pakkikonsulteista ja toimialasiiloista siirrytään monitasoiseen näkemykseen siitä, kuinka maailma toimii. Diversiteetti lisääntyy ja konsultin rooli monipuolistuu – enää ei ole pakko kuristua solmioon. Konsultit ovat huippuasiantuntijoita, toimistot ammattitaitoaan kehittäviä yhteisöjä ja asiakasta parhaimmillaan menestykseen auttavia ammattilaisia. Ja vaihtavat paikkaa. Konsultin toimenkuvaan kuuluu ulkopuolinen näkökulma. Jos konsultti muuttaa yritykseen asumaan, ei hän oikeastaan enää ole konsultti.

Oxfordin yliopiston sanakirja määrittelee konsultin ihmisenä, joka ammatikseen tuottaa asiantuntevia neuvoja. Tämä asiantuntemus voi olla vaikkapa johtamiseen, opetuk-

seen, markkinointiin, viestintään, talouteen, lakiin, taloushallintoon, digitalisaatioon, prosesseihin, myyntiin tai moneen muuhun erikoisalaan liittyvää. Konsultti on titteli, jonka oikeastaan kuka tahansa voi napata itselleen. Konsultiksi voi omalla päätöksellä ryhtyä. Moni väittää, että konsulttiudella on maineongelma ja juuri konsulttien kirjavuus on sen syy. Toisaalta maailman suurimmat ja arvostetuimmat johdon konsultointiyritykset ovat ryvettyneet isoissa skandaaleissa aina Enronin moraalittomuudesta diktatuurimaiden avustamiseen. Jos siis alalla työskentelevä haluaa puhdistaa konsulttiuden mainetta, kannattaa katsoa peiliin eikä syyttää viatonta life coachia ammattikunnan kriteerien hämärtämisestä.

Me haluamme tässä kirjassa katsoa peiliin.

Haluamme peilata konsulttitoimintaa paitsi konsultin itsensä näkökulmasta, myös – ja erityisesti – yhteiskunnan ja asiakkaan näkökulmasta. Jos toimialan kasvu ja sen vaikutusvalta ovat menestyneen toimialan mittareita, niin harvalla muulla toimialalla on yhtä vakuuttavat meriitit kuin konsulttitoimialalla. Vieläkin vakuuttavampaa on kuitenkin ollut konsultoinnin vaikutus yhteiskuntaan. Konsultoinnilla on ollut vaikutus meihin kaikkiin, yhteiskunnan rakenteista ja koulutuksen järjestämisestä aina siihen kieleen asti, jota me käytämme ja jolla hahmotamme maailmaa. Konsultti siis todennäköisesti vaikuttaa elämääsi, vaikka et sitä välttämättä aktiivisesti tiedosta.

Peiliin katsominen voi joskus olla tuskallista, sillä kaikki arviot konsultista eivät ole mairittelevia. Seuraavia olet saattanut kuulla (tai ajatella):

- Konsultti on poliittinen toimija, jolla on oma agenda
- Konsultti on muotiniikka, fashionista, joka luo omatekoisia käsitteitä ja ryhtyy levittämään niitä

- Konsultti on kapitalismin lähetyssaarnaaja, jolla on uusliberaali agenda kainalossa
- Konsultti on huijari, joka huijaa johtajat käyttämään valtavasti rahaa neuvoihin, jotka harvoin toimivat

Parhaimmillaan konsultti on kuitenkin ammattilainen ja osaaja, joka voi vähentää merkittävästi huolta ja harmia, tuoda osaamista ja näkemystä pöytään, ravistella muutokseen, koota kaikki asiantuntijat yhteen ja hoitaa projektin haluttuun lopputulokseen. Mitä jos olisikin aika hylätä halveksivat asenteet konsultteja kohtaan ja sen sijaan miettiä, missä, miten ja millainen konsultointi on hyödyllistä?

Missiomme ei ole poistaa konsultteja maailmasta vaan parantaa ymmärrystä konsultoinnista ja itse konsultoinnin laatua.

Vastauksia varten kirjaan on haastateltu niin konsultteja kuin heidän asiakkaitaan. On haettu maailmalta trendejä ja tutkittu skandaalien ja onnistumisten taustoja, jotta saisimme kuvan siitä, mistä hyvä - tai huono - konsultointi on tehty. Pyrimme luomaan ”unelmien konsultin” prototyypin, sellaisen, jota kohti hyvä konsultti tai konsultointiyritys pyrkii. Annamme kirjassa myös konsultin käyttöohjeen ja ostoslistan asiakkaalle. Hyvä konsultointi nimittäin on aina (ainakin) kahden kauppaa.

Tämä kirja on väitekirja ja me esitämme väitteitä konsultista, konsultin työstä ja sen tulevaisuudesta. Tämä on meidän näkemysemme ja siitä saa toki olla eri mieltä.

The Seven Cs of Consulting -kirjan kirjoittaja Mick Cope toteaa konsultoinnin epäonnistuvan silloin kun asiakkaasta tulee pelkkä ”asia” sen sijaan, että konsultointiin olisi intohimoa. Konsultin aakkoset alkavatkin kahdesta A:sta: auttamisesta ja asiakkaasta. Konsultin perusedentiteettiin kuuluu

asiakkaan auttaminen. Jos haluat konsultiksi, ensimmäinen kysymys, joka sinun on itsellesi esitettävä on: osaanko ja haluanko auttaa asiakasta? Kaikenlainen asiantuntijuus ei ole hyvää konsultointia. Kaikenlainen virheiden havaitseminen ei ole hyvää konsultointia. Kaikenlainen besserwisseriys ei ole hyvää konsultointia. Kaikilla ei auttamisen ”geeniä” ole. Eikä se haittaa. Maailmassa on muitakin ammatteja.

Helsingissä 19.6.2019

Saara Iivari

Kirsi Piha

Taru Tuominen

Osa I – Väite:

Läpinäkyvä
rytmihäiriön
maailma
ravistelee
konsultointia

1. Luku

Konsultin olemassaolon tarkoitus

1.1. Miksi konsultti on olemassa?

”Ollako vai ei olla, siinä pulma”, totesi Shakespearen näytelmän Hamlet. Tuohon tunnetilaan tiivistyy konsultin olemassaolon tarpeellisuus. Hamlet ei kykene päätöksiin, sillä kuolema ja tuleva pelottaa. Niinpä hän käyttää kallista aikaa monologiin, vaikka pitäisi päättää, lähteäkö vaikeaan taisteluun. Olisiko konsultti voinut tässä auttaa? Warren Buffettin pitkäaikainen partneri Charlie Munger on todennut, että konsultin parasta antia ei ehkä olekaan se, kuinka hyviä neuvoja tämä antaa eli millainen päätös tehtiin, vaan se, että saatiin ylipäätään päätös aikaiseksi.

Toki konsultin olemassaoloon on sofistikoituneempia tai teoreettisempiakin syitä. Konsultti tekee asioita, joita asiakas ei itse osaa, tuo ammattitaitoista ajattelua ja näkemystä, tuo ulkopuolisen, objektiivisemmän näkökulman, voi korvata johtoa, fasilitoi päätöksiä omaa metodologiaansa hyödyntäen – tai sitten vain tulee paikalle ja vahvistaa ulkopuolisena jo tehdyn sisäisen päätöksen.

Konsulttitoimijat voivat olla joko generalisteja, jotka tuovat ajatteluun metodiikkaa, tai erikoistuneita asiantuntijoita,

sellaisia, joiden asiantuntemusta tarvitaan lyhyemmäksi tai pidemmäksi ajaksi. Vaikka organisaatioissa olisi laadukasta ajattelua omastakin takaa, kannattaa sitä joskus myös ostaa ulkopuolelta, aivan samoin kuin yritys ostaisi työkaluja koneiden ylläpitoon, kehittämiseen tai korjaamiseen. Ajattelua vasta kannattaakin kehittää, korjata ja tuulettaa.

Konsultointi on siis hyödyllistä, koska sillä saavutetaan parempia tuloksia.

Muitakin arvioita on. Eivätkä ne ole mairittelevia.¹

- Konsultti on poliittinen toimija, jolla on oma agenda
- Konsultti on muotiniikka, fashionista, joka luo käsitteitä ja levittää niitä
- Konsultti on kapitalismin lähetyssaarnaaja, jolla on uusliberaali agenda kainalossa
- Konsultti on huijari, joka huijaa johtajat käyttämään valtavasti rahaa neuvoihin, jotka harvoin toimivat

Olet myös ehkä kuullut sanonnan: ”Konsultin vastuu päättyy, kun auton perävalot häipyvät näkyvistä”.

Konsulttiyritys McKinseystä kirjan kirjoittanut Duff McDonald lisää vielä yhden: Konsultointi voi olla pelkkä hyväksyntä tai sinetti. Kun teet päätöksen, voit aina sanoa: ”Se ei ollut minun syyntä vaan heidän.” Konsulteista voi tulla korporaation syöpä. Kritiikki tiivistyy yleensä kahteen asiaan: 1) konsultointi maksaa paljon, ja konsultti on jo kaukana, kun tulokset alkavat näkyä (tai eivät ala), ja 2) se mitä myydään on epämääräistä, ja etukäteen on vaikea arvioida, mistä maksetaan.

1 Joe O'Mahoney & Calvert Markham 2013

Konsultointi on kuitenkin enemmän kuin vain omia käsitteitä luova poliittinen sinetti, joka jää yritykseen pysyvästi. Konsultoinnin hierarkia perustuu konsultoinnin merkitykseen² eli siihen, miksi konsultti on olemassa.

Mitä korkeammalle konsultoinnin portaissa nousee, sitä sofistikoituneempaa konsultoinnin on oltava ja sitä syvempi asiakassuhde on kyseessä. Konsulttimarkkinan disruptiossa myös portaat alkavat hapertua alta. Kun informaatio on vapaata ja tekoäly tekee yhä useamman analyysin, pitää konsultin henkensä säilyttääkseen kiivetä pikimmiten ylemmille portaille. Ja näin tapahtuukin.

2 <https://hbr.org/1982/09/consulting-is-more-than-giving-advice>

Konsultin tehtävähierarkia

8 Parantaa organisaation
tehokkuutta

7 Fasilitoi
asiakkaan oppimista

6 Rakentaa konsensusta
ja sitouttaa

Lisäarvo

5 Auttaa
toimeenpanossa

4 Antaa suosituksia tai
toimintapohjaisia

3 Tekee tilanneanalyysin, joka voi
muuttaa ongelman asettelmaa

2 Tarjoaa ratkaisun
annettuun ongelmaan

1 Tarjoaa
pyydettyä tietoa

Perinteiset tehtävät

Portaalla 1 konsultti on tilattu tuottamaan tietoa: selvityksiä, markkinatutkimuksia tai kilpailukykyanalyysyjä, jotka yritys tilaa joko säästääkseen aikaa tai saadakseen ammattitaitoisemman ja relevanttimman informaatiopakettin.

Portaalla 2 konsultille annetaan hankala ongelma ratkaistavaksi. Hyödyllinen konsultointiprosessi monimutkaisessa maailmassa alkaa siitä, että asiakkaan ongelmaa tarkastellaan kriittisesti. Usein prosessin kuluessa huomataan, että ratkaisua vaativa ongelma on itse asiassa aivan toinen kuin alkuperäinen pinnalla oleva.

Portaalla 3 konsultin arvo lasketaan diagnoosin tarkkuudella. Mikä on nykytila, mitä pitää muuttaa, jotta päästään tavoiteltuun tilaan.

Portaalla 4 ehdotetaan ratkaisuja. Tiedosta tuotetaan näkemystä joko kirjoitetulla raportilla tai suullisella presentaatiolla. Työnjako on selvä: konsultti tuottaa näkemyksen, asiakas tekee päätöksensä sen perusteella. Tälle portaalle saattaa koko hyvin alkanut projekti myös tyssätä: monenko asiakkaan pöytälaatikossa tänäänkin lojuu erilaisia presentaatioita, joita ei ole koskaan toteutettu?

Portaalla 5 toteutetaan muutoksia. Jotta toteutus onnistuisi, on asiakkaan ja konsultin suhteen oltava jo erityyppinen kuin tyyppillinen ulkopuolisen objektiivisen neuvonantajan ja neuvotun välinen suhde. Data on turhaa ilman näkemystä ja näkemys taas turhaa ilman toimeenpanoa. Strategia ei ole oikeastaan minkään arvoinen, jos sitä ei toteuteta, joten jos konsultilta haluaa mitattavia tuloksia, on konsultti melkein pakko päästää myös pelikentälle.

Portaalla 6 ollaan muutosmatkalla jo syvällä organisaation syövereissä. Perinteisesti asiakas on hoitanut oman pelikenttensä itse ja ”jalkauttanut” lopputuloksen organisaatioonsa itse. Reaaliaikaisen vaikuttamisen maailmassa osallistumiseen pitää olla mahdollisuus koko ajan. Tämä asettaa

paineita sille, että konsultti nousee tälle portaalle yhdessä asiakkaan kanssa. Tai, kuten itse uskomme, kommunikointiin ja viestintään liittyvä konsultointi on muutoksen avain, ja sitä tarvitaan yhä enemmän.

Portaalla 7 tuotetaan pysyvää lisäarvoa asiakkaalle edistämällä oppimista ja kehittymistä konkreettisella tavalla. Konsultti ei enää piiloudu läpinäkymättömään konttoriin omien metodiensa kanssa tuottamaan näkemystä, vaan on osa organisaation muutosmoottoria. Kompleksisessa maailmassa tällä portaalla tarvitaan yhä enemmän apua.

Portaalla 8 puhutaan yrityskulttuurista. Puhutaan muustakin kuin johtamisen konsepteista tai strategiasta. Konsultointi keskittyy organisaatioon tapaamaan toimia, sen uskomuksiin ja niiden muuttamiseen, sen muutosälykkyyteen ja -kyvykkyyteen tulevaisuudessa. Sen olemassaolon tarkeitukseen.

Konsultointi, josta tässä kirjassa puhumme, ei ole coachingia, eikä sellaiseksi tässä käsitetä myöskään seminaaripuhumista. Konsultointi ei ole pelkästään sitäkään, että joku maksaa toiselle saadakseen asiantuntevia neuvoja johtamiseen. Konsultointi on arvon luomista organisaatioille tiedon ja osaamisen soveltamisella, tekniikalla ja vahvuuksilla, jotta liiketoiminnan suorituskyky paranee. Tämä saadaan aikaan objektiivisella neuvonnalla ja/tai liiketoiminnan ratkaisujen toimeenpanolla.

Liikkeenjohdon konsultointi voidaan jakaa sisällöllisesti ainakin viiteen eri kategoriaan:

1 Strategiakonsultointi

Strategiakonsultointi on korkeimman tason päätöksentekoa, joka ohjaa liiketoimintaa. Tämä on sitä himoittua ”kulmahuonekonsultointia”, jossa periaat-

teelliset ja isot liiketoimintaan vaikuttavat päätökset tehdään: pitkän tähtäimen visio, missio, olemassaolon tarkoitus, millä liiketoiminta-alueilla ollaan, brändi, yrityksen identiteetti, olemassaolon tapa ja yrityskulttuuri kuuluvat kulmahuoneeseen. Strategiakonsultointi vaatii liiketoimintaosaamista, toimialaosaamista ja syvää ymmärrystä siitä, mikä maailmaa pyörittää.

2

Operaatiokonsultointi

Operaatiot voivat olla prosessien johtamista, ulkoistamista, tuotantoketjun tehostamista tai sen vastuullisuuden varmistamista. Operaatioissa askarrellaan sellaisten kysymysten äärellä kuten kuinka optimoida toiminnalliset prosessit, jotta ollaan kustannustehokkaita, mitkä ovat laatustandardit jne.

3

Taloudellinen neuvonanto, riskit ja sisäinen valvonta

Tähän kuuluvat mm. taloushallinto, yrityskaupat, uudelleenorganisointi, riskien hallinta, juridiikka ja kiinteistötoiminta.

4

HR-konsultointi

Henkilöstöjohtamisen konsultointi ahkeroi koulutuksen ja kehittymisen, kyvykkyysien houkuttelun, henkilöstötyytyväisyyden, palkitsemisen ja urapolkujen maailmassa. Hyvän, yrityksen strategian toteutumiseen tähtäävän yrityskulttuurin rakentaminen ja kehittäminen kuuluu HR-konsultointiin, mutta sen pitää olla myös ylimmän tason agendalla, sillä kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. HR-puolella keskitytään

myös helposti ”hyvän mielen kulttuurin” luomiseen sen sijaan, että kulttuuri olisi ytimeltään sellainen, että se vie yritystä kohti sen strategisia tavoitteita.

5

Liiketoiminnan vauhdittaminen

On vähän makuasia, miten viestintää ja markkinointia luonnehditaan konsultointimaailmassa ja mihin ne kuuluvat. Viestintä ja markkinointi kuuluvat strategisilta osiltaan ykköskategoriaan. Kampanjat, isot vaikuttavat ja näkyvät teot, mainonta, arkinen viestintä, brändin rakentaminen arjen toimenpiteillä ovat kaikki liiketoiminnan kasvua edistäviä asioita – vuoropuhelun maailmassa enemmän kuin koskaan.

Tähän väliin, jos sallitte, pari sanaa yritysten olemassaolosta ja viestinnästä.

Kommunikatiivisessa, vuoropuheluun perustuvassa nopean muutoksen maailmassa kommunikaatio astuu avainasemaan. Viestintä ei voi olla yrityksissä enää sisäiseen ja ulkoiseen viestintään jaettu piirakka, vaan sen tulee olla koko toiminnan ytimessä. Sisäisesti nopeassa muutoksessa tarvitaan uusia tapoja olla olemassa, viikkokirje ei riitä. Ulkoisesti yrityksen tulee luoda itsensä uudelleen, sen pitää altistua ja osallistua vuoropuheluun, sen toiminnat ovat yhä enemmän (reilun ja epäreilun) arvostelun kohteena, ja se tököttää kuin lasikuutiossa keskellä toria töllisteltävänä. Me vaadimme siltä koko ajan enemmän, ja erityisesti me vaadimme sitä olemaan osa kommunikatiivista maailmaamme. Osallistamisen käsite on vanhaa organisaatiokulttuuria – me haluamme osallistua, aidosti vaikuttaa, niin sisäisesti kuin ulkoisesti-kin. Kommunikaation tulee olla yrityksen ytimessä. Ainakin menestyvän yrityksen.

Tämä on tiedostettu myös konsultin asiakasyrityksissä yhä useammin, kuten myöhemmin näemme.

1.2. Mikä tai kuka on konsultti?

Konsultilla voi olla konsulttiyrityksestä tai omasta asiantuntemuksesta tai roolista riippuen erilaisia rooleja. Konsultti voi olla³

Asiantuntija: Ensimmäiset konsultit ottivat mallinsa lääkäreistä. Diagnoosi \Rightarrow lääke \Rightarrow parannusmalli. Tämä kuitenkin rajoitti konsultin käyttöä siihen, että organisaatio oli ”sairas”, eli ennaltaehkäisevää toimintaa ei ollut.

Fasilitaattori/prosessikonsultti: Konsultin tulisi auttaa asiakasta itseään ajattelemaan paremmin ja luomaan omat mallinsa. Organisaation oma kehitys tässä mallissa on oleellinen asia: asiantuntemus ja osaaminen löytyy organisaatiosta, ja toisaalta lopputulokseen on sitouduttu, kun se on itse ”keksitty”.

Ystävä: Syntyy läheinen ja luotettu suhde (varsinkin esim. kriisiviestinnässä). Nämä suhteet ovat pitkällä tähtäimellä omiaan myös testaamaan konsultin etiikkaa.

Työläinen: Konsultti on enemmän organisaation työntekijä kuin ulkopuolinen asiantuntija, käsipari auttamassa käytännön työssä. Esimerkistä käyvät varmasti ainakin koodaritiimit.

Poliittinen toimija: Ei niinkään tuo uutta asiantuntemusta, vaan on palkattu legitimoimaan johdon näkemys.

3 Joe O'Mahoney & Calvert Markham 2013

Konsultista on paljon sanontoja, kas-
kuja ja juttuja, suurin osa ei kovin mai-
rittelevia. Tosiasiassa konsultti tulee
aina tarpeeseen.

Monimutkainen ja nopeasti muut-
tuva maailma disruptoi konsultin toi-
mialaa. Konsultti on huomenna kuin
Neljän Ruusun juppihippippunkkari,
enemmän kuin pelkkä MBA ja kravati.
Konsultin pitää kuitenkin muuttua ja
pysyä liikkeessä, jotta hän pystyy to-
teuttamaan perimmäistä tehtäväänsä
– asiakkaan auttamista.

Tämä kirja ravistelee ajatteluasi,
olit sitten konsultti, asiakas tai muu-
ten kiinnostunut siitä, mitä on hyvä (ja
huono) konsultointi. Kirjaa varten on
haastateltu niin asiakkaita kuin kon-
sultteja sekä haettu hyviä ja huonoja
esimerkkejä maailmalta. Millainen on
asiakkaan unelmien konsultti? Entä
konsultin käyttöohje asiakkaalle? Mitä
tapahtuu konsultille huomenna?

