

Vaikenemisen varjoista vahvemiksi työyhteisöksi

Sinimaaria Ranki



Mustajoki, Henriikka. (2023). *Tästä pitäisi puhua. Miten vaikeat keskustelut vahvistavat yhteisöjä*. Gaudeamus. 224 sivua.

Henriikka Mustajoki lähti selvittämään, miten työyhteisöt saattavat alisuoriutua ja voida huonosti ilman näkyvää syytä. Kirjan aihevalinta on tärkeä ja kiinnostava erityisesti aikana, jolloin työyhteisöjen hyvinvoinnin ja tuottavuuden parantaminen on vahvasti työelämän kehittämisen agendalla.

Kirjaa varten Mustajoki haastatteli erilaisissa organisaatioissa toimivia ihmisiä. Hänen tavoitteenaan oli tunnistaa haastatteluaineistosta erilaisia teemoja, jotka olisivat auttaneet ymmärtämään, mistä työyhteisöjen alisuoriutuminen johtuu, ja joiden ratkaisemiseksi olisi voinut tarjota eettisen päätöksenteon malleja. Havainnot haastatteluista kuitenkin yllättivät: kaikissa niistä kerrottiin

puhumattomuuden ilmiöstä. Kirjoittaja toteaa eettisen päätöksenteon kehikon olevan riittämätön selittämään, mistä tämä johtuu. Mustajoki havaitsee, että yhteisöissä esiintyy julkista puhetta, jonka ulkopuolelle jää puhetta, jolle ei tunnu olevan vakiintunutta termiä tai käsitettä. Kirjoittaja päätyy nimeämään tämän varjopuheeksi, ja siitä muodostuu kirjan punainen lanka.

Keskustelua varjopuheesta

Kirja rakentuu kahdesta osasta. Ensimmäinen osa, ”Varjopuhe ja vaikeat keskustelut”, kuvaa, mistä varjopuheesta on kyse, miten sellaista voi tunnistaa, mitä se saa työyhteisöissä aikaiseksi, mistä varjopuhe johtuu ja mitä se kertoo yhteisöstä. Toinen osa, ”Miten puhua siitä, mistä on helpompi vaieta?”, tarjoaa käytännönläheistä opastusta varjopuheen taklaamiseksi. Toinen osa opastaa tunnistamaan, mistä oikeastaan pitäisi puhua, kuinka keskustelua voi ymmärtää paremmin, miten vaikeissa keskusteluissa voi onnistua ja millaisia puitteita siihen tarvitaan. Tarkoituksena on siis saada lukija ymmärtämään ongelma ja sen jälkeen antaa evästyksi ongelman ratkaisemiseksi.

Mitä pidempi työkokemus lukijalla on, sitä paremmin hän varmasti tunnistaa kirjassa kuvatun ja haastatteluista poimituilla, erilaisilla esimerkeillä monipuolisesti havainnollistetun ilmiön: jokaises-

sa organisaatiossa vallitsee voimia, jotka ovat kuin piilossa mutta silti vaikuttavat työyhteisön jäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen ja toimintaan. Näistä tekijöistä ei organisaatioissa kuitenkaan tavata puhua. Kuten kirjassakin kuvataan, aina ei edes tunnusteta, miksi organisaatiossa vallitsee jokin käyttäytymisen kaava – tai jos tunnustetaan, niistä vaietaan. Asioiden esiin nostaminen tuntuu vaikealta, joten vaikeita keskusteluja mieluummin väistellään. Kuten Mustajoki toteaa, asiat, joista ei puhuta, kasvavat helposti entistä suuremmiksi möykyiksi, joista puhuminen käy entistäkin vaikeammaksi. Vaikeaan keskusteluun tarttuminen kuitenkin helpottaisi sekä yksilöiden että työyhteisön oloa. Kirjoittaja kertoo, että työyhteisöissä, joissa vaikeita keskusteluja osataan ja uskalletaan käydä, tuottavuus kasvaa, negatiivinen asiakaspalautte vähenee, työntekijöiden vaihtuvuus vähenee ja onnettomuudet ja virheet vähenevät. Kirjan tavoitte tarjota eväitä vaikeiden keskusteluiden käymiselle on siis hyvin perusteltu.

Varjopuheen määrittely

Kirjan haasteellisin osuus on sanavalinta ”varjopuhe”-ilmiölle, jota se käsittelee. Kirjan alussa tarkoitukset on auttaa lukijaa ymmärtämään, mitä tämä varjopuheen uusi käsite tarkoittaa. Käsitettä avataan laajasti, mikä on tarpeen, sillä kyse on monitahoisesta ilmiöstä. Mutta

käsitteen määrittely toistelee vuoroon keskenään vastakkaisia asioita. Aluksi todetaan, että varjopuhe käsittelee asioita, joista ei puhuta. Kun tällaisista asioista sitten kuitenkin puhutaan, nämä ovat vaikeita keskusteluja. Suurinta osaa vaikeista keskusteluista ei kuitenkaan käydä, vaan niitä vältellään. Tällaisten sanomattomien asioiden ja käymättömien keskustelujen läsnäolo tunnustetaan, vaikka niistä vaietaan. Kaiken sanomattoman ympärille syntyy varjopuhe, joka on tapa yrittää käsitellä sitä, mistä ei voida avoimesti keskustella. Varjopuhe liittyy kaikkeen, mistä yhteisön olisi tärkeä puhua, mutta jota se ei käsittele. Varjopuhe tarjoaa alustan sille, mistä yhteisesti vaietaan. Julkipuheen ulkopuolelle jääviä teemoja käsitellään tarpeen mukaan varjopuheessa. Varjopuheen syntymiselle keskeistä on kokemus, että on asioita, joista ei ole mahdollista keskustella. Tässä vaiheessa olin varsin hämmentynyt: tarkoittaako varjopuhe sitä, että puhutaan, vai sitä, että ei puhuta?

Kun käsitteen määrittelyä käy huolellisesti läpi, selviää, että varjopuheessa on kyse asioista, joista ei puhuta *jonkun kuullen*. Varjopuhe-sanan sijaan olisi ehkä ollut selkeämpää käyttää tekstissä esiintyviä muita kuvauksia, kuten vaietut aiheet tai vaikeat keskustelut. Toisaalta ilmiölle on jo olemassa käsite: kompleksisuusajattelussa puhutaan emergenssistä. Sillä tarkoitetaan vuorovaikutuksessa muodostuvaa ilmaantumista, jossa asioita tapahtuu ilman yhtä selkeää ja näkyvää syytä. Näin syntyvä kokonaisuus ohjaa toimijoiden käyttäytymistä. Organisaatiokulttuuri on tällainen kokonaisuus. Yhdessä jaetut ja opitut arvot, uskomukset ja oletukset muodostavat käytäntöjen ja normien kokonaisuuden, joka voi ruokkia moniäänistä,

avointa keskustelua tai voi hyvin tehokkaasti sulkea erilaiset näkemykset ulkopuolelle, jotta vallitseva järjestys ei tulisi uhatuksi. Kirjan haastattelusitaattia lainaten: ”Sinne on koottu kaikki historian hahmot (Mustajoki, 2023, s. 195).”

Tämän ilmiön, siis organisaatiokulttuurin emergenssin, kirja tunnustaa tekstissä hyvin ja tuo esiin sen eri ulottuvuuksia. Varjopuheen käsitteen määrittelyn hankaluuteen ei siksi kannata jumiutua, vaan tärkeää on keskittyä kirjan arvokkaaseen sisältöön. Kirja tunnustaa, miten kaikki keskustelut yhteisöissä käydään vanhan pohjalta, ja niitä ohjaavat erilaiset vuorovaikutusrakenteet. Kirja pohtii ansiokkaasti sitä, miten työyhteisöissä pyritään mieluusti keskustelemaan faktoista, vaikka vaikeiden keskustelujen ytimessä on jotain aivan muuta: kokemuksia arvovirtiriidoista, epäoikeudenmukaisuudesta, vallankäytöstä tai nähdyksi tulemisesta. Mustajoki korostaa, että tällaisten eettisten ydinteemojen tunnistaminen on olennaista, jotta keskusteluissa päästään merkitystasolle. Silloin puhutaan siitä, ollaanko tekemässä oikeasta tärkeää asiaa ja miten asioista päätetään.

Keskusteluja vaikeista asioista

Vaikeiden keskustelujen vältteleminen vie sekä yksilöiden että yhteisön energiaa ja painaa sekä työn ilon että työn tulokset alle potentiaalini. Kirjassa nimetyt pelko ja häpeä on helppo tunnistaa tällaisen tyypilliseksi syiksi. Asioiden puheeksi nostaminen valtaa pitävän kuulleen pelottaa, koska jos valtaa pitävä tuntee asian äänen sanomisen uhkaavan hänelle mieluisaa, vallitsevaa järjestystä, puheeksi ottaminen pyritään torppaamaan tai siitä odotetaan

olevan asian ääneen sanojalle ikäviä seurauksia.

Vaikeissa keskusteluissa onnistuminen edellyttää sitä, että hyväksytään asioiden monimutkaisuus ja riippuvuus toinen toisistaan. Vaikeiden keskustelujen käyminen edellyttää organisaatiossa vallitsevaa psykologisesti turvallista ilmapiiriä. Silloin voidaan päästä siihen, että keskustelussa saavutetaan erilaisista näkökulmista muodostuvaa yhteistä ymmärrystä, jonka pohjalta on mahdollista muodostaa yhteinen tapa toimia. Kirjan tärkeää antia työyhteisöjen kehittämiselle ovat eväät, joita se tarjoaa keskusteluissa onnistumiseen. Teos auttaa löytämään hietävän asian ytimen. Kirja esittelee erilaisia ajatusmalleja ja kuvaa, miten niiden tiedostaminen auttaa ymmärtämään vaikeaksi koettua keskustelua ja pääsemään niissä eteenpäin.

Lopuksi kirja haastaa jokaisista meistä pohtimaan, miten menemme keskusteluun: mikä on halumme aidosti kohdata toinen ihminen ja kuulla, miten hän tilanteen näkee ja kokee. Jotta vaikea keskustelu onnistuisi, osallistujilla pitää olla halua, motivaatiota, rohkeutta ja empatiaa. Tämän äärelle on itse kunkin hyvä pysähtyä ennen kuin menee vaikean keskustelun tilanteeseen. Ehkä kaikkien arvokkaimmaksi kirjan ohjenuoraksi nostaisin tämän virkkeen teoksesta (Mustajoki, 2023, s. 183):

Onnistumme vaikeissa keskusteluissa paremmin, kun muistamme, että oma todellisuutemme ei ole sen oikeampi kuin muiden todellisuus, ja kykenemme kuuntelemaan kokonaisuutta. ■