

Heikki Wiik

Vastuualuejohtaja

OYS Operatiivinen tulosalue



Alkukesästä ystäväni joutui voimattomana seuraamaan, kun yksi organisaation sitoutuneista osajista irtisanottiin yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä. Tiukkoina aikoina eivät irtisanomiset toki ole harvinaisia. Erikoiseksi tapauksen teki se, että potkut sai tuiki tarpeellinen henkilö eikä irtisanomisesta koitunut organisaatiolle oikeasti mitään hyötyä. Toinen mielenkiintoinen asia on se, että yksilötasolla päätöksen tehneet hallituksen jäsenet eivät ymmärtääkseni olisi yksilöinä halunneet erottaa kyseistä työntekijää, mutta kokoontuessaan yhteen he kuitenkin päättivät tehdä sen ja samalla hankkia hankaluuksia organisaatiolleen.

Miksi ihmeessä?

Vastaus on yksi organisaatiopsykologian klassikoista, Abilenen paradoksi (Harvey JB. The Abilene paradox: the management of agreement. *Organizational Dynamics* 1988:17–43).

Abilenen paradoksissa kyse ei ole konfliktin vaan yhteisymmärryksen hallinnan epäonnistumisesta. Tyypillisesti organisaation jäsenet tekevät yhdessä päätöksen, joka on vastoin heidän omaa yksilöllistä käsitystään oikeasta tavasta ratkaista asia. Seurauksena ovat paitsi virheellinen ratkaisu myös itsesyytökset ja myöhemmin keskinäinen syyttely.

Millainen on teidän matkanne Abileneen?

Artikkelin alussa kuvataan tilanne, jossa kirjoittaja vaimoineen ja appivanhempineen istuskelee kuistilla viettämässä mukavaa sunnuntai-iltapäivää limonadia siemaillen ja dominoa pelaten. Yksi seurueen henkilö ehdottaa retkeä 53 mailin päässä sijaitsevaan Abilenen kaupunkiin, ja lyhyen keskustelun jälkeen muut suostuvat. Neljän tunnin ja kaikin puolin epäonnistuneen matkan jälkeen seurue istuu taas samaisella kuistilla moittimassa toisiaan retkestä, jonne kukaan heistä ei oikeasti olisi halunnut lähteä. Sama ilmiö, kuvaannollinen matka Abileneen, toistuu yrityksissä ja julkisissa organisaatioissa.

Keskeisenä taustatekijänä tässä paradoksaalisessa toimintatavassa on pelko yhteistyökyvyttömäksi leimautumisesta. Ihmiset välttävät oman, oikean mielipiteensä esille tuomista, koska he pelkäävät paitsi joukkuehenkisyytensä kyseenlaistamista myös – tässä tapauksessa valheellisen – yhteishengen romuttumista. Tyypillistä tilanteelle on, että kommunikaatiokatkoksen takia luullaan toisten haluavan asioita, joita nämä oikeasti vastustavat.

Edelleen tilanteeseen liittyvät negatiiviset fantasiat mahdollisista ikävistä seuraamuksista sille, joka avaa suunsa vastustaakseen yhteispäätöstä. Näille fantasioille on tyypillistä liioitella asiasta puhumisen kielteisiä vaikutuksia.

Mitä asian aktiivisesta esille ottamisesta ja konsensushyminän äänekkäästä

epäilemisestä sitten seuraa? Harvey jakaa seuraukset teknisiin ja inhimillisiin.

Teknisesti tilanne yleensä ratkeaa yllättävänkin nopeasti järkevällä tavalla: esimerkiksi vuosia rahoitettu mutta tuloksia tuottamaton projekti lopetetaan saman tien. Mikäli asian esille ottaja onkin ollut väärässä ja kysymys on aidosta erimielisyydestä, seuraus on niin ikään positiivinen, koska aiheesta aletaan keskustella entistä avoimemmin.

Inhimillisiä seurauksia koituu sekä niille, jotka ovat rohkaisseet mieltä ja nostaneet kissan pöydälle, että niille, jotka epäilyistään huolimatta ovat vaienneet. Edelliset kokevat syvää tyytyväisyyttä ratkaisustaan, silloinkin kun se on johtanut heidät vaikeuksiin organisaation ollessa kyvytön aitoon vuoropuheluun. Asian edessä passivoituneet taas jäävät pitkäksi aikaa negatiivisten tunteiden valtaan, koska tunnistavat toimineensa väärin.

Kuinka matkoilta Abileneen voidaan välttyä? Esimiesten on aktiivisesti rakennettava kulttuuria, jossa voi puhua ilman rangaistuksen pelkoa. Paitsi erimielisyydestä myös yhteisymmärryksestä pitää pystyä keskustelemaan.

Viime kädessä jakamaton vastuu on kuitenkin jokaisella päätöksiin osallistuvalla henkilöllä itsellään. Yhteisissä kokouksissa on tuotava esille aito mielipiteensä.

Millaisia matkoja Abileneen sinun organisaatiossasi tehdään?