

AIDON DIALOGIN VOIMA



George Kohlrieser

Kaikilla meillä on ollut pinnallisia keskusteluja säästä tai juhlien cocktailpaloista, mutta **mitä eroa on dialogilla ja keskustelulla?** Dialogi ei ole koskaan pinnallista - se on aina yhteistä paremman ymmärtämisen etsimistä niin osallistujista kuin totuudestakin. **Dialogitaito on johtajilta edellytetty avaintaito** ihmissuhteiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Johtajat, jotka laiminlyövät tämän taidon **asettavat organisaationsa suureen vaaraan.**

Ensi kertaa havaitsin dialogin voiman toimiessani nuorena psykologina Daytonin kaupungin poliisin palveluksessa Ohion osavaltiossa. Kerran tehtävänäni oli mennä poliisien mukana sairaalaan kohtaamaan kiihtyneessä tilassa oleva mies, joka oli joutunut sairaalaan tämän tyttöystävän puukotettua häntä.

Keskustellessamme mies yhtäkkiä tarttui suuriin saksiiin, otti sairaanhoitajan ja minut panttivangikseen ja uhkasi tappaa meidät molemmat. Kahden tunnin ajan kävimme dialogia, joka keskittyi häneen, hänen hengenvaarallisiin vammoihinsa ja hoitoon, jota hän tarvitsisi pysyäksensä hengissä.

“Haluatko elää vai haluatko kuolla?” kysyin häneltä. “Aivan sama,” hän vastasi. “Onko se aivan sama lapsillesi, jotka menettävät isänsä?” kysyin. Mies muuttui silminnähävästi ja alkoi

puhua lapsistaan sen sijaan, että olisi lietsonut vihaansa tyttöystäväänsä ja poliisia kohtaan. Lopulta hän suostui luopumaan saksista ja antoi hoitajan ja kirurgisen tiimin hoitaa häntä. Kyyneleet silmissään hän kiitti minua siitä, että olin muistuttanut häntä hänen rakkaudestaan lapsiaan kohtaan. Tuon kaltaisissa tilanteissa oivalsin, mikä voima on yhteyden luomisella ja dialogilla jopa vaarallisimmissa tilanteissa.

Suurempaa totuutta etsimässä

Dialogi on paljon enemmän kuin pelkkää keskustelua. Dialogi on suuremman totuuden etsimistä. Dialogissa me koemme olevamme yhteydessä keskustelukumppanimme kanssa ja saavamme sanojen taustalla olevan ymmärryksen ja merkityksen virtaamaan. Yhdessä löydetty merkitys on liima, joka pitää ihmiset ja organisaatiot kasassa. Hyvässä dialogissa

viestitämme kehollamme, tunteillamme, älyllämme ja sielullamme. Kuuntelu on tehokkaan dialogin tärkein elementti.

Aito dialogi edellyttää, että osallistujilla on löytöretkellä olemisen mielenlaatu. Sellaisen löytäminen vaatii kuitenkin työtä. On helppoa, eritoten yrityksissä, joutua väittelyyn tai riitaan kun etsimme oikeaa vastausta tai yritämme osoittaa olevamme oikeassa.

Dialogi on yhteinen löytöretki, tapa ajatella ja reflektoida. Se ei ole jotain, mitä *teet toiselle* ihmiselle; se on jotain, mitä *teet yhdessä* toisen kanssa. Se vaatii ajattelutavan muutosta siitä, mitä suhde toisen ihmisen kanssa merkitsee. Pääasia on toisen ymmärtäminen, ei se, että toinen ymmärtää sinua. Dialogi on vuorovaikutusta, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä ja löytävät jotain uutta. Se on suuremman totuuden etsimistä. Dialogin syvyys vie osallistujat uudelle tasolle, jossa heille syntyy syvempi toistensa ymmärtäminen.

Dialogissa haluamme säilyttää yhteyden toisen ihmisen kanssa. Aito dialogi sisältää myös kyseenalaistamista ja jaettua epäilystä, mitä väittelyssä ei ole. Väittelyssä tuijotamme asiaa, joka on *itsellemme* tärkein, ja tämä johtaa helposti erimielisyyteen. Jatkuvan muutoksen ja kasvavan monimutkaisuuden aikoina meidän täytyy ottaa huomioon lisääntyvä riippuvuutemme toisistamme, ja dialogissa juuri tämä toteutuu. Dialogi on tärkeä tapa kehittää yhteistoiminnan kulttuuria. Luovaa dialogia voidaan käyttää tapana etsiä uusia ajatuksia, jotka lopulta johtavat innovaatioihin millä tahansa alalla. Dialogin kenties tärkein hyöty on se, että se on usein avain erilaisuuden ja konfliktien ratkaisemiseen.

Tässä on esimerkki aidosta dialogista. Eräs eläinten oikeuksien puolesta taisteleva aktivisti keskeytti äänekkäästi Whole Foods -yhtiön toimitusjohtajan John Mackey'n puheen yhtiön vuosikokouksessa. John halusi välttää välikohtausta, joten hän suostui henkilökohtaiseen dialogiin osakkeenomistajan kanssa. Lopulta hän oivalsi, että yrityksen eläintuotteita koskevissa linjauksissa oli suuria heikkouksia ja hänestä tuli monien kyseisen aktivistin ajatusten kannattaja. Samalla hän sai vastustajan muuttumaan Whole Foodsin kannattajaksi. Lehdistö ja samanmieliset asiakkaat ovat iloinneet hänen mielenmuutoksestaan. Whole Foods -brandi vahvistui seurauksena Mackey'n kyvystä ja valmiudesta dialogiin.

Koko totuus

Tosiasiasa yhdelläkään ihmisellä ei ole koko totuutta. Jos ihmiset uskovat tietävänsä kaiken, he eivät hyödy dialogista lainkaan. Ihmisellä voi olla vain käsitys, tulkinta tai subjektiivinen osa totuudesta. Jotta johtajat pääsisivät subjektiivisuuden yli, heillä täytyy olla taito osallistua dialogiin, tehdä päätöksiä ja toimia muistaen kaiken aikaa, että heidän täytyy tietää milloin *rajoittaa* dialogia. Tärkein kysymys on tulevatko kaikki näkökulmat, erityisesti vastakkaiset tai vähemmistön mielipiteet, kuulluksi.

Monilla ihmisillä ei ole minkäänlaista kykyä ilmaista itseään dialogissa. Ihmiset, jotka eivät kykene luomaan positiivista yhteyttä saattavat käyttää sanoja, jotka viestittävät pelkoa, vihaa tai surua. Mistä voit tietää milloin joku tekee tätä? Se näkyy yksinkertaisesti käytöksessä ja sanoissa, ja se ilmenee pakottamisena, aggressiona, ahdistuksena, väsymyksenä ja etäisyytenä. Ihmiset, jotka eivät kykene luomaan positiivista yhteyttä, ovat väittelynhaluisia: he keskeyttävät; he eivät kuuntele; he puolustautuvat ja toisten puhuessa he ajattelevat tulevaa argumenttiaan.

Lopputuloksena on dialogin estäminen. Toisille puhumisesta tulee tapa ja rituaali, ei henkilökohtaista vuorovaikutusta. Kun olemme oikeasti tietoisia ja ajattelemme puhuessamme, tapahtuu jotakin, joka on enemmän kuin asioiden raportoimista hiljaisen hetken täyttämiseksi. Ajatteleminen on jonkin uuden näkemistä, potentiaalain tai mahdollisuuksien näkemistä.

” Dialogi on vuorovaikutusta, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä ja löytävät jotain uutta. ”

Dialogin esteitä

On ihmisiä, jotka kysyessämme kellonaikaa kertovat meille, miten tehdään rannekello tai pyytäessämme suoraa palautetta puhuvat yleistäviä latteuksia tai esittäessämme ongelman sivuuttavat sen merkityksettömänä. Nämä kaikki ovat dialogin esteitä. Esteet ovat tapoja keskeyttää keskustelu ja siten rikkoa yhteyden luomisen prosessi, joka kuuluu aitoon kommunikointiin. Emme kuitenkaan useimmiten ole tietoisia esteistä, jotka voivat häiritä dialogia. Sanoimmepa mitä tahansa, vastaajan täytyisi kyetä linkittämään sen suoraan edeltävään asiaan. Tällä tavalla on mahdollista jäljittää vuorovaikutus lause lauseelta siihen pisteeseen, jossa este ilmeni. Yksi lempilauseistani silloin, kun ihmiset eivät vastaa

suoraan kysymykseeni on sanoa ystävällisesti: ”Tuo on hieno vastaus, mutta toiseen kysymykseen.” Usein henkilö ei edes muista kysymystä. Tutkimukseni osoittaa, että noin 70 prosenttia organisaatioiden kommunikoinnista on täynnä dialogin esteitä. Tämä heijastelee suurta kommunikointiongelmia ja osoittaa sen, miksi monet kokoukset kestävät niin kauan eivätkä synnytä mitään lisäarvoa. Dialogissa yhteyden tunne on vahva. Kun dialogi estyy, yhteys rajoittuu tai särkyä.

Dialogi voi kompastua mihin tahansa neljään keskeiseen esteeseen: passiivisuuteen, torjuntaan, väärintulkintaan tai yksityiskohtien tulvaan.

Passiivisuus

Passiivisuus on sitä, että ihminen käyttää vetäytyvää kieltä tai ei reagoi mitenkään toisen puheeseen. Ihminen on keskittynyt maineensa suojelemiseen enemmän kuin ongelman ratkaisemiseen. Esimerkiksi Mary sanoo Tomille: ”Minua suututtaa, että myöhästyit kokouksesta.” Tom näyttää säikähtäneeltä ja etäiseltä, eikä vastaa mitään. Marylle tulee epämiellyttävä olo ja hän jatkaa: ”Mitä sinä oikein teet?” Tom on edelleen passiivinen ja vastaa: ”En mitään.” Hiljaisuus ei sinänsä ole passiivisuutta, kun sitä käytetään rakentavasti reflektointiin tai vaikutuksen lisäämiseen. Kun hiljaisuuden tarkoitus on välttää vastaamista, se on passiivisuutta.

Torjunta

Kun ihmiset sanovat jotain lannistaakseen, paisuttaakseen, halveksuakseen tai painaakseen alas toista ihmistä tai itseään, he käyttävät torjuntaa. Esimerkiksi aviomies tarjoutuu viemään lapset kouluun ja vaimo sanoo: ”Et voi. Ethän edes tiedä, missä koulu on.” Tai kuusivuotias haluaa huolehtia kodin viherkasveista, ja vanhempi vastaa: ”Et voi kastella kukkia, koska olet liian nuori.” Se voi olla myös avoin hyökkäys, kuten: ”Oletpä tyhmä. Eikö sulla ole aivoja?” Sanat: ”Kyllä, mutta...” usein torjuvat edellä sanotun. Organisaatioissa johtajat ja tiimin jäsenet voivat täyttää keskustelut tällaisilla torjunnoilla, estäen kaikenlaisen hyödyllisen dialogin.

Väärintulkinta

Tässä esteessä vuorovaikutuksen fokusta manipuloidaan epämiellyttävän tai tunnepitoisen asian välttämiseksi. Se voi olla puolustuskannalla olemisen muoto, jolla pyritään säilyttämään vakiintunut käsitys itsestä, toisista tai maailmasta. Jacqui Schiff, Ken Mellor ja monet muut kutsuvat tätä ”toisten pakottamiseksi

omaan viitekehyykseen.” Alkuperäinen lause ja vastaus viittaavat eri asioihin. Jos tällaisen sallitaan jatkua, dialogin fokus siirtyy pois käsiteltävästä aiheesta. Osallistujat näyttävät puhuvan toistensa ohi, eivät toistensa kanssa, tai he vain kiertävät ympyrää. Alkuperäinen asia voidaan jopa unohtaa. Esimerkiksi Mike sanoo kollegalle: ”Jätitkö salaisen raportin kopiokoneen luokse?” Paul vastaa: ”Mihin aikaan se jätettiin sinne?” Tai Mary kysyy: ”Oletko suuttunut minulle?” Ja Geraldine vastaa: ”Mitä tarkoitat suuttumuksella?” Näistä tilanteissa ajatukset eivät kohtaa.

Yksityiskohtien tulva

Yksinkertaisesti ilmaistuna puhuja kertoo liikaa yksityiskohtia ja hukuttaa kuulijat niin suureen määrään informaatiota, että tärkein asia jää huomaamatta. Esimerkiksi joku kysyy missä sairaala on, ja vastaus on yksityiskohtainen selvitys kaupungin historiasta. Tämä on tyypillistä bisneksessä, jossa monet johtajat pitävät esityksiä, joissa on aivan liian monta diaa ja aivan liikaa yksityiskohtia, ettei kukaan yksilö pysty kaikkea omaksuma. Kun heiltä kysytään miksi he tekevät asioista niin monimutkaisia, he vastaavat, että ”asiat vain ovat niin.” Puhujalla ja kuulijalla on molemmilla vastuu auttaa toisiaan ymmärtämään vuorovaikutustilanteen tärkeimmät asiat.

Dialogi voi myös törmätä kuuteen pienempään esteeseen, jotka voivat esiintyä itsenäisesti tai jonkun mainitun keskeisen esteen yhteydessä. Näihin kuuluvat liiallinen rationalisointi, liiallinen tunteellisuus, yleistäminen, teoretisoiminen (abstraktiksi muuttaminen), suoruuden puute ja rehellisyyden puute. Dialogin esteet ovat merkittäviä kahdella tasolla. Ne häiritsevät aihealueen sisällön etenemistä ja rikkovat yhteyden tunnetta, joka on tarpeellinen dialogissa. Pohjimmain syy, miksi ihmiset pyrkivät estämään dialogia on se, että he pitävät itsensä tai toiset etäällä estämällä yhteyden synnyn. Dialogia estävillä ihmisillä on usein vaikeuksia liittyä toisiin henkisesti, pysyä läsnäolevina ja ylläpitää yhteyttä ihmissuhteissa. Dialogin estäminen on useimmiten tapa, joka opitaan perheessä. On kuitenkin täysin mahdollista uudelleen ohjelmoida aivot ja oppia puhumaan tehokkaasti, suoraan ja ilman esteitä.

Dialogin esteiden ylittäminen

Tunnistamalla sen, milloin ihmiset käyttävät dialogin esteitä, voivat johtajat

Dialogin neljä estettä:

- Passiivisuus
- Torjunta
- Väärintulkinta
- Yksityiskohtien tulva

lyhentää merkittävästi kokousten kestoja ja, mikä tärkeintä, tuoda nautinnon takaisin kokouksiin. Kuinka monessa kokouksessa olet ollut, jotka ovat täynnä dialogin esteitä? Pohdi miltä nämä kokoukset näyttäisivät, jos esteet poistettaisiin tehokkaan dialogin tieltä.

Tässä on neljä työkalua, joita voit käyttää poistamaan dialogin esteitä:

Punainen kortti -harjoitus. Usein suosittelen, että organisaatiot tai perheet ottavat käyttöön ”dialogin este” -punaiset kortit. Idean olen lainannut jalkapallosta. Jos joku käyttää kokouksen tai keskustelun aikana dialogin estettä, toiset antavat hänelle punaisen kortin. Tämä auttaa ihmisiä tulemaan tietoisiksi kielenkäytöstään ja osallistumaan täysillä dialogiin, olettaen tietenkin, että he haluavat toisten pystyvän kuuntelemaan heitä helpommin.

Yksi yleisimmistä lauseen aluista liikemaailmassa on: ”Kyllä, mutta...” Joku esittää mielipiteen ja kollega aloittaa vastauksensa sanoilla, ”Kyllä, mutta...” Seuraavan kerran kun olet töissä, laske montako kertaa kuulet päivän aikana, ”Kyllä, mutta...” Tämä on klassinen tapa torjua toisen näkemykset - yksi neljästä keskeisestä dialogin esteestä. Siinä ”kyllä” ei ole lainkaan ”kyllä”. Sen sijaan se on tapa olla eri mieltä, siirtyä pois edellisestä kommentista ja esittää erilainen mielipide. Se on näennäisen kohtelias tapa sanoa ”ei”. Se on klassinen tapa varmistaa, että ihmiset pitävät monologia eivätkä liity dialogiin. On paljon tehokkaampaa sanoa: ”Kyllä, ja...” tai pelkästään ”Ja...” Tämä vastaus vaatii puhujaa rakentamaan sanomansa edellisen lauseen pohjalta, eikä hän voi hylätä sitä suoraan. ”Kyllä, mutta...” -lauseen kieltäminen organisaatiossasi tai perheessäsi on yksinkertainen, mutta voimakas työkalu. Joskus auttaa, jos olet hyvin suorasukainen: ”Tässä asiassa olen samaa mieltä ja tässä asiassa olen eri mieltä.” ”Kyllä, mutta...” paljastaa ihmisen, jonka mieli on keskittynyt negatiiviseen ja joka käyttäytyy tuhoisasti. Vastakkainen ”Kyllä, ja...” johtaa positiiviseen keskittymiseen ja rakentavuuteen.

Monilla kurseillani käytämme ”Kyllä, mutta” -harjoitusta havainnollistaaksemme näiden sanojen estävän vaikutuksen. Harjoitus on kaksiosainen. Kutsu kolme ihmistä eteen ja kerro heille, että he saavat järjestää juhlat. Heidän tehtävänsä on päättää yhdeksänkymmenen sekunnin aikana millaiset juhlat tulevat olemaan. Ainoa sääntö on, että jokainen lause on aloitettava sanoilla ”Kyllä, mutta”. Siinä käy ilmi, että jokaisella on paljon ideoita. He eivät kuitenkaan löydä yksimielisyyden tunnetta, koska

he ovat jatkuvasti eri mieltä ja tarjoavat eri lähestymistapaa ratkaisuun. Tämän jälkeen pyydä samoja ihmisiä toistamaan tehtävä, tällä kertaa aloittaen jokaisen lauseen sanoilla ”Kyllä, ja”. Tämän keskustelun tuloksena osallistujat löytävät, paitsi ratkaisun, myös energiaa ja suurempaa yhteyden tunnetta. Tämä yksinkertainen tehtävä on voimakas esitys siitä, miten kielenkäyttömme voi joko rajoittaa tai kasvattaa luovuuttamme ja yhteyden tunnettamme.

Dialogissa vähemmän on enemmän. On elintärkeää tehdä ihmisille helpoksi kuunnella ja ymmärtää mitä sanot. Sen vuoksi ota käyttöön neljän lauseen sääntö keskusteluihin sekä tiimin ja isompien ryhmien kokouksiin. Jokainen saa esittää kerrallaan vain neljä tai vähemmän lauseita (paitsi tietenkin silloin, kun joku pitää esitystä). Pitäytyminen neljässä lauseessa rohkaisee ihmisiä ajattelemaan selkeästi sitä, mitä haluavat sanoa ennen puhumista, vahvistaen ymmärrystä ja dialogia. Tämä sääntö ei tarkoita, että puhut vain neljällä lauseella joka tilanteessa; se tarkoittaa, että sinulla on kyky liittyä selkeisiin ja ytimekkäisiin vuorovaikutustilanteisiin. Olen nähnyt tämän säännön johtavan poikkeuksellisiin tuloksiin - tiimit ovat lyhentäneet kokouksiaan 50-70%.

Varaa pian aikaa pitääksesi aitoa dialogia ympärilläsi olevien ihmisten kanssa. Varaa aikaa, jolloin voit keskittyä täysin toisen ihmisen kanssa käytävään dialogiin löytääksenne syvemmän ymmärryksen ja oppiaksenne jotakin uutta. Valitse ympäristö, jossa voit todella kuunnella. Usein tuntuu siltä, että kuunteleminen on katoava taito tämän päivän hektisessä maailmassa. **Johtajuuden taito riippuu kyvystä tietää milloin puhua, milloin olla hiljaa ja milloin kuunnella.** Kaikki ovat keskeisiä dialogin taitoja. Itse asiassa mitään dialogia ei voi syntyä ilman valmiutta olla toisinaan hiljaa ja

Neljä työkalua dialogin esteiden poistamiseen:

- ”Punainen kortti”
- ”Kyllä, mutta...” -lauseen kieltäminen
- ”Kyllä, ja...” -harjoitus
- ”Neljän lauseen sääntö.”
- Yksityiskohtien tulva

kuunnella.

Hyvät kuuntelijat toistavat viestin omin sanoin varmistaakseen, että se on tullut perille alkuperäisessä merkityksessään. Paras parannuskeino johtajille, joilta puuttuu hyvä kuuntelemisen taito, on saada heidät suostumaan selvätyyppisten kysymysten kysymiseen ennen oman

mielipiteen ilmaisemista. Tämä voi olla äsken sanotun sanominen omin sanoin: ”Saanko tarkistaa? Tarkoitatko x, y vai z?” Antamalla palautetta ja kuuntelemalla voimme reflektoida, ymmärtää ja vastata oikeasti aidolla tavalla ja osoittaa sitoutumisemme dialogin prosessiin.

Aito johtajuus

Aito johtajuus tarkoittaa ristiriitojen käsittelemistä tehokkaasti. Dialogi voi auttaa ratkaisemaan jokapäiväisiä ongelmia liikemaailmassa. Se muodostaa ilmapiirin, jossa yhteiset tarpeet tunnustetaan, yhteiset edut ymmärretään ja ratkaisuja löydetään ristiriitoihin. Meidän kaikkien, johtajat mukaan lukien, on ilmaistava mitä tarvitsemme, haluamme, tunnemme ja ajattelemme sekä myös kuunneltava mitä toiset tarvitsevat, haluavat, tuntevat ja ajattelevat. Opettelemalla tunnustamaan ja poistamaan dialogin esteitä voimme muuttaa keskustelumme tuottaviksi, tehokkaiksi ja kunnioittaviksi dialogeiksi.

Kirjoittajasta



George Kohrieser on International Institute for Management Developmentin IMD:n johtajuuden ja organisatorisen käyttäytymisen professori Lausannesssa, Sveitsissä. Hän on myös organisaatio- ja kliininen psykologi, panttivankineuvottelija, kansainvälinen kouluttaja ja konsultti, joka on työskennellyt 85 maassa ympäri maailman.

Hän on kirjoittanut kirjan Johda dialogia - panttivankineuvottelijan opit tiukkoihin vuorovaikutustilanteisiin (Talentum 2014).



Kirjan suomenkielisen version esipuheen ovat kirjoittaneet Intotalo Oy:n perustajat Makke Leppänen ja Ollis Leppänen, jotka ovat hyödyntäneet dialogia Intotalon toteuttamien yritysjohton ja työyhteisöjen valmennusten keskeisenä menetelmänä jo vuodesta 2001 lähtien.

Kirjan voit tilata Talentumin verkkokaupasta osoitteesta www.talentumshop.fi.

Intotalo Oy:n toteuttamiin yritysjohton ja työyhteisöjen valmennuksiin voit tutustua osoitteessa www.intotalo.com