

Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito -Isaacs William

ALUKSI

Dialogi koostuu neljästä tärkeästä osatekijästä: kuuntele, odota, kunnioita ja puhu suoraan. Kirja käsitteli alusta loppuun näitä neljää tekijää, välillä näkökulmaa vaihdellen. Tiimimme peilaten dialogi on kehittynyt koko ajan ja kehittyy edelleen. Kuunteleminen on vaihtelevaa, välillä kuunnellaan välillä kuullaan, muttei aidosti kuunnella, mitä toisella on sanottavaa. Odottaminen riippuu yksilöistä. Toisilla dialogitaidot ovat odottamisen kannalta huomasti tosia edellä. Kaikki eivät ymmärrä tai osaa antaa toisille tarpeeksi tilaa. Usein käy niin, että esimerkiksi treeneissä tietyt henkilöt ovat koko ajan äänessä, ja osa tiimin jäsenistä taas aivan hiljaa. Toki tilanteesta riippuen äänessä olevat henkilöt vaihtelevat. Meidän tulisi kehittää dialogimme tasoa niin, että hiljaisekin ns. ”odottavat” ihmiset pääsisivät enemmän ääneen. Mietimmekin, että tuleeko tätä vaatia, vai lähteekö tämä yksilöistä itsestään? Toisaalta pitäisikö äänessä olevien olla enemmän hiljaa? Jos näin kävisi, kuka tilan sitten ottaisi haltuunsa?

Toisten kunnioitus ei tiimissämme näy joka päivässä työssä. Tietyt yksilöt kunnioittavat varmasti toisiaan, mutta koko tiimin tasolla kunnioitus näkyy liian vähän, niin yksilöidenkin tasolla kuin kunnioitus omaa tiimiämme kohtaan. Dialogissa kunnioitus riippuu mielestämme siitä, kuka on äänessä. Toisin sanoen, annamme tilaa ihmisille, joita kunnioitamme. Mutta jos äänessä on ihminen, josta ”emme pidä”, emme myöskään osaa kuunnella häntä ja antaa hänelle tilaa. Suoraan puhuminen on lisääntynyt ja toisilta vaatiminen on lisääntynyt. Osaamme jo melko hyvin nostaa kissaa pöydälle ja vaatia toisiltamme. Tästä johtuen olemme päässeet dialogin suhteen uudelle tasolle. Toki suoraan puhumista pitää harjoittaa jatkossa enemmän, unohtamatta positiivisia asioita. Emme voi puhua suoraan vain negatiivisista asioista, meidän pitää jatkossa kiinnittää yhä enemmän huomiota positiivisiin asioihin. Tähän riittävät pienetkin teot joka päivässä toiminnassamme. Yhteenvetona voimme sanoa, että dialogi ei todellakaan ole mikään yksinkertainen ja yhdessä päivässä opittava asia. Se, mitä kaikkea se tarkoittaa selviää seuraavissa kappaleissa.

DIALOGI – MITÄ SE ON?

Dialogi on keskustelu, jossa on ydin ja jossa ei valita puolta. Se on vuoropuhelu, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä. Yhdessä ajattelu tarkoittaa, ettei yksilö pidä omaa kantaansa lopullisena, vaan vain askeleena kohti lopputulosta. Dialogi siis ohjaa meitä kuuntelemaan ja näkemään enemmän kuin yksittäisten mielipiteiden summan.

Dialogin ja yhdessä ajattelun toteuttaminen ei ole helppoa, sillä ihmiset ovat tottuneet ajattelemaan yksin. Yksin ajattelussa keskustelusta etsitään perusteluja oman kannan oikeutukselle ja toisten olemiselle väärässä. Ihmiset lähtevät siis siitä, että omat väitteet on todistettava oikeiksi joutumatta samalla liikaa alttiiksi vastapuolen mielipiteille. Tämän mallin on käytännössä huomannut useita kertoja esimerkiksi treenitilanteessa. Keskustelussa eri osapuolet pyrkivät todistamaan vastapuolelle omaa kantaansa oikeaksi. Näin päädyimme aina umpikujaan, kun kumpikaan puoli ei halua luopua omasta kannastaan. Jatkossa meidän tulisi ottaa mallia dialogista, ja pyrkiä yhdistämään

kummankin kannan parhaat puolet, siitä voi syntyä paras ratkaisuvaihtoehto, joka vielä tyydyttää kumpaakin osapuolta.

Alun perin dialogi pohjautuu Antiikin Kreikan hyvään, kauniiseen ja totuuteen. Hyvää, kaunista ja totta voi etsiä tänä päivänä keskusteluista ja muista arkipäivän tilanteista kuuntelemalla, mitä ”kieltä” ihmiset puhuvat, kun kyse on teoista, merkityksestä ja tunteista. Hyvä viittaa moraaliin ja kollektiiviseen toimintaan. Tosi viittaa objektiivisen totuuden etsimiseen. Kaunis viittaa moraalin ja estetiikan maailmaan. Nämä yhdistämällä ihmiselämän sisäistä ja ulkoista ulottuvuuksista muodostuu ehyt kokonaisuus. Kun oivallamme yhteenkuuluvuuden alkuvoiman, pääsemme kosketuksiin dialogin todellisen voiman kanssa.

DIALOGIN JA KESKUSTELUN EROJA

Tarvitsemme sekä keskustelua että dialogia, se kumpaa tapaa käytämme, riippuu aina tilanteesta. Tiimissämme käytämme enemmän keskustelemista, kun dialogia. Tämä johtuu ehkä siitä, että meillä on usein kiire saada päätöksiä aikaan, eikä ole aikaa käydä kunnan dialogeja. Keskustelu ja dialogi eroavat huomattavan paljon toisistaan:

Keskustelu – Sen tarkoituksena on päätöksenteko. Keskustelussa pyritään pääsemään lopputulokseen ja saamaan käsiteltävä asia pois päiväjärjestyksestä.

Dialogi – Sen avulla pyritään luomaan mahdollisuuksia ja näkemään uusia vaihtoehtoja. Dialogissa pyritään tekemään valinta useiden eri vaihtoehtojen joukosta. Tarkoituksena on herättää oivalluksia, joiden pohjalta tietoja ja ihmisten ennakkokäsityksiä voidaan muuttaa.

KESKUSTELUN KULKU JA DIALOGIN KEHITYS

Keskustelun kulku

Keskustelun aloitus on tärkeä osa siinä, minkälaiseksi jatkokeskustelu osoittautuu. Keskustelun aluksi voimme valita kaksi erilaista kantaa. Voimme joko kuunnella ilman vastarintaa, joka johtaa dialogiin. Toisaalta voimme puolustautua joko rakentavalla tai hyödyttömällä tavalla. Rakentava puolustautuminen voi johtaa dialogiin. Hyödytön puolustautuminen johtaa usein väittelyyn. Näin ollen, olemme kaikki itse tekijöinä siinä, että tuleeko keskustelustamme aito dialogi vai joudummeko väittelyyn. Kaikki on siis kiinni meistä itsestämme ja omista kyvyistämme keskusteluun. Jos erimielisten ihmisten välistä dialogia halutaan edistää, tulee käyttää kaikkia kolmea dialogin tasoa: näkymätöntä arkkitehtuuria, ennakoivaa intuitiota ja neljää dialogitaitoa eli kuuntelua, kunnioitusta, odottamista ja suoraa puhetta.

Dialogin kehitys

Jokaisessa meissä on tietoisuus ja ymmärrys, jonka avulla voidaan ratkaista suuriakin ristiriitoja. Se, miten niitä käytämme, on jokaisesta itsestä kiinni. Jos haluaa saada, on pakko antaa. Avoimuus ja

turvallisuus ovat dialogin eteenpäin vievät voimat. Dialogi saa ihmiset osallistumaan tavalla, joka mahdollistaa muutokset sekä todellisen oppimisen. Dialogissa toimimiseen on erilaisia rooleja, jotka vaihtelevat henkilöiden välillä keskustelun eri vaiheissa:

Kantorin neljä roolia: (vaihtelee jokaisella keskustelun edetessä)

- Aloitteentekijä (tekee ehdotuksen tai esityksen, avaa siis keskustelun) jos aloitteentekijää ei ole, niin suunta puuttuu. Dialogin keino: totuudellisuus ja suora puhe.
- Kannattaja (samaa mieltä oleva, tukee ehdotusta) jos kannattajaa ei ole, niin ei päästä päätökseen, Dialogin keino: kuuntelu.
- Vastustaja (vastustaa ehdotusta, kyseenalaistaa) jos vastustajaa ei ole, niin korjauksia ei tule. Dialogin keino: kunnioitus.
- Sivustakatsoja (ei ota kantaa, antaa perspektiiviä, osallistuu vain silloin kun tuo uutta näkökulmaa) jos sivustakatsojaa ei ole, niin ei ole perspektiiviä. Dialogin keino: odotus.

Dialogin kehitys jakaantuu myös neljään kenttään. Kentissä siirtymien tapahtuu aina kriisien kautta, eli silloin kuin tarvitaan muutosta. Kaikki kaatuu johtamiseen – asettelu toteutuu tässäkin. Siksi johtamisessa huomioon otettavat asiat on kirjattu jokaisen kohdan alle:

Kohteliaisuus (yhdessä pidettäviä yksinpuheluja)

- Tee aikeesesi selväksi
- Aloitus ratkaisee kaiken
- Puhu eri ihmisten kanssa eri tavalla
- Luo dialogia varten tarvittava tila

Kriisi (kahlittu keskustelu tai taitava ongelmanratkaisu)

- Tutki rakenteet
- Ohjaa ristiriitaisten näkökulmien välistä keskustelua

- Kouluta

Pohdiskelu (pohtiva dialogi)

- Näytä esimerkkiä pohtivasta tutkiskelusta
- Kuulostelee esiin pyrkiviä uusia aiheita
- Ole esikuvana taustalta johtamisessa
- Ennakoi erilaisuuden tavoittelun riski

Virta (luova dialogi, flow)

- Palvele ryhmää
- Pohdi koko prosessia
- Etsi ratkaisuun johtavia teitä
- Kierrätä johtajuutta
- Korosta kokonaisuutta

AJATTELUTAPOJEN NELJÄ PUUTETTA

On olemassa neljä eri ajattelutapaa, jotka lisäävät yksinajattelua ja estävät näin samalla dialogia. Meidän tulee osata soveltaa näitä kaikkia neljää, jotta osaamme kehittää dialogitaitojamme. Meidän on myös ymmärrettävä, mitä osallistuminen, johdonmukaisuus, tietoisuus ja ilmeneminen tarkoittavat, jotta osaamme heijastaa ja parantaa näiden neljän käyttäytymismalleja omassa toiminnassamme. Matka kohti dialogia saattaa näin ollen olla melko kivinen, meidän jokaisen on mietittävä ja muutettava toimintaamme, jotta pääsemme harrastamaan aitoa dialogia. Nämä neljä kohtaa ovat taustavaikuttimina lähes kaikissa vastoinkäymisissä, joita eteemme tulee. Juuri tämänkin takia meidän on ymmärrettävän niiden merkitys joka päiväsessä elämässämme.

Osallistumisen periaate

”Minä olen maailmassa ja maailma on minussa.” Osallistumisen periaate tarkoittaa sitä, miten pystymme kokemaan asioita ja olemaan yhtä niiden kanssa. Meillä on usein tapana pilkkoa asioita pieniin paloihin ja unohtaa kokonaisuus. Meidän tulisi kuitenkin nähdä koko ajan metsä puolta ja hahmottaa, että pienet osat kuuluvat aina suureen kokonaisuuteen. Asioiden pirstoutuminen on yksi ajattelutapojemme puute.

Johdonmukaisuuden periaate

Jostain kumman syystä meillä on tapana tyrkyttää omia mielipiteitämme muille. Halusivat muut sitä tai eivät. Ajattelemme ja päätämme, että asiat ovat niin ja näin. Sen jälkeen puolustamme tulkintaamme viimeiseen asti ja etsimme keskusteluista tukea kannallemme. Sanomme jatkuvasti muille, miten heidän tulisi toimia ja ajatella. Ärsyttävä piirre ihmisissä, eikö? Tämä toimintatapa tuskin edistää dialogia ja yhdessä ajattelua tippaakaan. Tällaisissa tilanteissa emme huomioi toisten mielipiteiden johdonmukaisuutta tai järkevyyttä. Hylkäämme siis toisten näkökulmat ja mielipiteet sen suurempia ajattelematta. Tämä ongelma johtuu siitä, ettemme hahmota kokonaisuuksia vaan sen pieniä osasia. Toimimme siis todella epäjohdonmukaisesti.

Tietoisuuden periaate

Usein pidämme tiukasti kiinni mielipiteistämme ja toimimme tiedostamattomasti eri tilanteissa muistikuviamme pohjalta. Tällaiset päänäpintymät sokaisevat meidät ja rajoittavat ajatteluvapauttamme. Kaikilla meillä on monia päänäpintymiä ja olemme takertuneita niihin, kuin viimeiseen oljenkorteen. Meidän tulisi kuitenkin pyrkiä irti näistä päänäpintymistä. Meidän tulee muistaa, että yksi ainoista varmoista asioista maailmassa ovat muutokset. Emme siis voi ajatella, että päänäpintymämme ovat ainoita totuuksia, sillä mikään ei ole yhtä pysyvää kuin muutokset.

Ilmenemisen periaate

Yhtenä ajattelutapamme puutteena on sekoittaa muistikuvien mieleen palauttaminen ja todellinen ajattelu toisiinsa. Todellinen ajattelu on tulevien, vielä näkymättömien mahdollisuuksien havaitsemista ja ilmaisemista. Ajattelu tarkoittaa myös omien automaattisten reaktioiden kuuntelua ja tarkastelua. Se mitä kutsumme ajatteluksi, on usein vain muistiimme rekisteröityneitä käyttäytymistapoja, näin ollen toistamme niitä jatkuvasti. Ongelmana siis on, ettemme oikeasti ajattele, miten kussakin tilanteessa toimimme vaan toistamme ali tajunnan mukaisesti tapoja, joten olemme toimineet ennenkin vastaavassa tilanteessa.

DIALOGIN 4 TÄRKEINTÄ TAITOA

Osallistumisen, johdonmukaisuuden, ilmenemisen sekä tietoisuuden – periaatteet vaikuttavat taustalla neljässä dialogin tärkeimmässä taidossa. Kuuntelemisen taustalla vaikuttaa osallistumisen periaate, kunnioituksen taustalla johdonmukaisuuden periaate, odottamisen taustalla tietoisuuden periaate ja suoraan puhumisen taustalla ilmenemisen periaate. On tärkeää ymmärtää se, miten periaatteet vaikuttavat mihinkin taitoon. Toisin sanoen näitä taitoja käyttämällä voit vaikuttaa edellä mainittuihin periaatteisiin. Se on avainaskel kohti dialogia.

Kuuntele

Kuunteleminen ei tarkoita vain sanojen kuulemistä, vaan kykyä ottaa sanat vastaan ja hyväksyä ne. Meidän ei pidä oppia kuuntelemaan pelkästään muita, vaan myös itseämme ja omia reaktioitamme. Itsensä kuuntelu edellyttää sisäistä hiljaisuutta, johon suurin osa meistä ei ole tottunut. Meidän täytyy luoda tilaa oman itsensä kuuntelemiselle.

Kuunteleminen liittyy tiivisti osallistumisen periaatteeseen. Pystyäksemme osallistumaan, meidän pitää osata kuunnella, mitä ympärillämme ja meissä itsessämme jatkuvasti tapahtuu. Oppiaksemme kuuntelemaan, meidän pitää ensin tiedostaa, miten kuulemme tällä hetkellä. Kuunteleminen aloitetaan kuuntelemalla ensin itseään. Meidän tulee myös tiedostaa koko ajan oma ajatuksemme, tätä voi harjoitella kysymällä itseltään: Mitä sellaista minä teen, joka perustuu vain omiin ajatuksiini, ei mihinkään muuhun? Yksi tehokas tapa muuttaa omaa tapaansa kuunnella on se, että sen sijaan, kun keskustelun aikana yleensä etsit vahvistusta omalle näkemyksellesi, etsi todisteita, jotka kumoavat näkemyksesi väärässä. Yhdessä kuunteleminen tarkoittaa sitä, että miltä asiat näyttävät muiden näkökulmasta, eikä omastamme.

Kunnioita

Kunnioitus tarkoittaa toisten ihmisten rajojen huomioon ottamista ja jopa niiden suojelemista. Jos kunnioitat toista, et tuppaudu liian lähelle häntä, muttet myöskään ota häneen välimatkaa tai vetäydy syrjään. Kun kunnioitamme toista ihmistä, hyväksymme sen, että voimme oppia häneltä jotain. Meidän tulisikin suhtautua toiseen ihmiseen kuin opettajaan. Johdonmukaisuuden pohjalla kunnioitus tarkoittaa sitä, että ymmärrämme keskustelun kokonaisuuden, pienten osien sijaan. Kun siis kunnioitamme ihmisiä, joiden kanssa käymme dialogia, osaamme toimia johdonmukaisesti. Jotta voimme kunnioittaa toista ihmistä, on meidän käännettävä huomiomme ympärillä olevasta hälinästä ja oltava hiljaa. Näin voimme oikeasti keskittyä olennaisiin asioihin, kuunnella toista ja oppia häneltä asioita. Näin näytämme toiselle myös kunnioituksen häntä kohtaan. Kunnioitusta ryhmässä voi lisätä, ehkä yllättävälläkin tavalla, nimittäin tukemalla kyseenalaistajia. Näin heille tulee tunne, että myös heidän sanansa on arvokas.

Odot

Odottaminen tarkoittaa suunnan vaihtamista, pysähtymistä, askelen taaksepäin ottamista, asioiden katsomista uusin silmin. Tämä on haaste varsinkin silloin, kun johonkin asiaan on jo ottanut kantaa. Odottaminen on kysymysten esittämistä, vastauksien sijaan. Tärkeintä on esittää oikeita kysymyksiä. Ennakoivan intuition harjoittelua on myös se, että oppii miettimään mitä keskustelussa tapahtuu tässä ja nyt. Tämä on erityisen tärkeää dialogissa, koska dialogiryhmä heijastaa ryhmään kuuluvia ihmisiä. Ihmisten tapa puhua heijastaa aina keskustelun sisältöä. Haasteena on oppia odottamaan kärsivällisesti ja katsoa miten tilanne etenee ja mihin toimintaa se johtaa. Jokaisella keskustelulla on myös oma ilmapiirinsä. Meilläkin treeni tilanteet vaihtelevat hyvin paljon aiheen mukaan. Kyllä sen ilmapiirin pystyy selvästi aistimaan, niin hyvässä kuin pahassakin. Aitous on todellisen dialogin tunnusmerkki, joskin se on myös haaste koska sitä ei voi näytellä. Kokeiluja voi

tehdä, mutta aitoon ymmärrykseen pääseminen edellyttää vaivannäköä. Epäily ja hämmennys ovat esteenä tähän pääsemisessä.

Suoraan puhuminen

Vaikeudet syntyvät, kun peitämme asioita ja yritämme sitten peittää, että meillä on jotain peitettävää. Suoraan puhuminen on tärkeää tiimissä. Tämä onkin parantunut huomasti, mutta kaikkia asioita ei tuoda vielä täysin julki. Työympäristöön ei pitäisi antaa henkilökohtaisten asioiden ja mielipiteiden vaikuttaa, mutta näitten erottaminen on haasteellista. Se, miten tuomme asiat esille, ei ole kaikkein paras tapa vielä. Rakentavassa ja toista kunnioittavassa mielessä pitäisi osata antaa palautetta. Onnistumisten esiin nostaminen on toinen asia, jossa meillä on petrattavaa. Muutos on kuitenkin jo selkeästi lähtenyt liikkeelle ja se on hyvä merkki.

Mielipiteet syntyvät todella nopeasti. Kuitenkin pitäisi pystyä odottamaan, ennen kuin reagoimme toisten puheisiin ja muodostamme niistä oletuksia. Tässä on pitkä oppimisen matka jokaisella. Tähän liittyy myös se miten henkilökohtaisesti asioita otetaan. Viestintä muutenkin on haasteellista. Se, mitä tarkoitamme sanomisilla, voidaan ymmärtää toisen korvissa ihan erilaiselta. Aikeiden ja tarkoitusperien tutkiminen on yhdessä ajattelun ydin. Jotta tässä onnistutaan, on anteeksi antamisen kyky ehdoton. Kuuntelemalla ja kyselemällä päästään asian ytimeen ja väärinymmärrykset pystytään korjaamaan.

Suora puhe on aidon dialogin haasteellisin tehtävä ja se tarkoittaa oman aidon itsensä ilmaisemista riippumatta siitä, mitä muita vaikuttavia tekijöitä tilanteessa on. Voidakseen puhua dialogissa suoraan on itselleen esitettävä yksi kysymys: ”Mitä nyt on tarpeen ilmaista?” Meidän pitää siis selvittää omat tunteemme ja ajatuksemme, ennen kuin puhumme, tämä vaatii usein rohkeutta. Suora puhe vaatii päättäväisyyttä. Itseluottamus vaikuttaa suoraan puheeseen ja päinvastoin. Kun näemme, että sanoillamme on muille merkitystä, itseluottamuksemme kasvaa. Kun taas itseluottamus kasvaa, pystymme useimmin puhumaan asioista suoraan ja niiden oikeilla nimillä. Jotta löydämme aidon itsemme ja pystymme siten puhumaan suoraan, tulee meidän taasen olla hiljaa. Puhuaksemme suoraan täytyy myös oppia kuuntelemaan ja vaikenemaan. Kaikkea ei siis todellakaan pidä sanoa ääneen, vain oikeasti tärkeät ja merkitykselliset asiat!

TILA JA SÄÄNNÖT EDESAUTTAVAT DIALOGIA

Tilalla, jossa dialogia harjoitetaan, on myös merkitys. Ringissä istuminen on meille arkipäivää, joillekin muille se on jotain uutta ja erilaista. Paikkaa tulisikin vaihtaa jotta uusia ideoita syntyisi ja näkökulmia asioihin. Samoin säännöt, joilla mennään, täytyy olla jokaiselle selvät. Uuden minuutti

–

euro myöhästyminen on auttanut osaltaan eteenpäin tiimiä. Selkeiden rajojen ylläpitäminen on helpompaa kuin hatarien ja epämääräisten rajojen. Läsnäolon tärkeyttä ei voi tässäkään unohtaa. Jokaisella on vastuu dialogista, siitä miten se etenee, mihin se menee ja miten sinne mennään. Keskustelun kulku voi tuottaa pettymyksen mikäli ryhmä tai osa sitä on juuttunut yhteen keskustelun lajiin eivätkä kykene siirtymään siitä suuntaan taikka toiseen.

LOPPUKITEYTYS

Dialogin edistämiseen on useita keinoja, mutta se ei ole helppoa. Onnistunut dialogi kuitenkin palkitsee sitä harjoittavan ryhmän. Loppujen lopuksi kaikki lähtee jälleen yksilöistä. Ovatko meidän tiimin yksilöt valmiita astumaan tuntemattoman dialogin uudelle tasolle ja muuttamaan itseään sen mukaisesti?