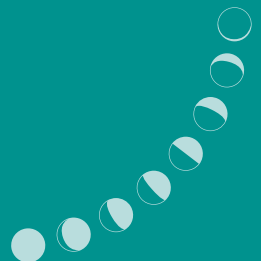


Birgitta Romppanen

Puhumalla paras

Hyvinvointia, yhteistyötä
ja tuloksia keskustellen



PUHUMALLA PARAS

PUHUMALLA PARAS

**Hyvinvointia, yhteistyötä ja tuloksia
keskustellen**

Romppanen Birgitta

© 2019 Romppanen Birgitta
Kustantaja: BoD – Books on Demand, Helsinki, Suomi
Valmistaja: BoD – Books on Demand Norderstedt, Saksa
ISBN: 978-952-80-9035-9

Tämän teoksen tekstin kopioiminen ilman tekijän lupaa painamalla, monistamalla, valokuvaamalla tai muulla tavoin kielletään tekijänoikeuslain 404/1961 ja siihen myöhemmin tehtyjen lainmuutosten nojalla.

SISÄLLYS

SISÄLLYS	5
MIKSI LUKEA TÄTÄ KIRJAA	9
I YKSILÖLLINEN JA YHTEISÖLLINEN VUOROVAIKUTUS.....	12
KESKUSTELUT YHTEISTYÖN JA MENESTYKSEN LÄHTEENÄ.....	13
Vuorovaikutus on moninaista.....	14
Mikä estää olemasta avoin ja aito itsensä.....	17
Aivot ohjaavat vuorovaikutusta	19
Inhimilliset tarpeet suuntaavat vuorovaikutusta.....	23
Myötätuntoisuus synnyttää hyvinvointia ja tuottaa tulosta	26
Vuorovaikutus on tietoisesti elvytettävissä	29
MINÄ KESKUSTELIJANA	31
Vuorovaikutus opitaan kokemuksissa	32
Opitut vuorovaikutusmallit elävät työelämässä	35
Sisäinen puhe värittää keskusteluja.....	38
Hyvinvointia itsetutkiskelulla	42
YHTEISÖ KESKUSTELIJANA.....	46
Kulttuuri toimii vuorovaikutuksen mallina	47
Keskusteleva voi olla monella tavalla.....	51
Johtaminen luo keskustelukulttuuria.....	54
Valta värittää keskusteluja	58
Rakenteet mahdollistavat tai estävät keskustelua.....	60
Osallistuminen muuttaa keskustelukulttuuria	62
Jokainen keskustelu vaikuttaa	66
Menestyksen keskustelukulttuuria uudistamalla	69
II KEHITY KESKUSTELIJANA.....	73
ETENE PINNALLISESTA KESKUSTELUSTA SYVÄLLISEEN.....	74
Purkukeskustelusta asioiden jäsentämiseen	76
Automaattiajattelusta tietoihin valintoihin	80
Tunnekammosta tunnetiedon hyödyntämiseen	84
Työminän rajoista aitoon ihmisyyteen	90
Aito keskustelu koskettaa.....	94

HARJAANNU VUOROVAIKUTUKSESSA.....	96
Tiedosta motiivisi ja asenteesi – saat tuloksesi sitä mitä odotat.....	97
Rakenna turvallinen suhde – avaat aivot yhteistyölle	100
Arvosta ja hyväksy – luot yhteyden ja kumppanuuden.....	102
Aloita kumppanisi näkemyksistä – pääset samalle kartalle	105
Kuuntele kokonaisvaltaisesti – pystyt ohjaamaan keskustelua	108
Liity toisten näkemyksiin – edistät yhdessä ajattelua	110
Havainnoi ilman tulkintaa – tiedät missä olette menossa.....	112
Kysy ja tarkista – ymmärrät ja autat oivaltamaan	114
Tunnista ja ilmaise tarpeet – pääset yhteistyön ytimeen	117
Ilmaise itseäsi selkeästi – edistät keskinäistä ymmärrystä	120
Ole avoin ja aito – kasvatat avoimuutta ympärillesi	124
Pysy tietoisena tässä ja nyt – toimit vastuullisesti ja osuvasti.....	126
OHJAA YHTEISTYÖHÖN	129
Karsi lamaava yksinpuhelu	130
Kutsu ajattelemaan yhdessä	132
Panosta yhteistyön tapoihin ja tilannejohtamiseen.....	135
Toimi keskusteluisäntänä	138
III KEHITÄ TYÖKESKUSTELUJA	141
RAKENTEET TUKEMAAN KESKUSTELUJA.....	143
Uudista keskustelurakenteita tarpeita vastaaviksi	146
Suunnittele ja ohjaa keskustelutilanteita tavoitteellisesti	150
KAHDENKESKISET KESKUSTELUT PALVELEVAT KEHITYSTÄ	152
Kehityskeskustelut kehittäviksi	156
Palaute ja puheeksiottaminen kehityksen palvelukseen	166
Vertaissparraus rikastamaan työtä ja työntekijää	171
RYHMÄKESKUSTELUT TEHOSTAVAT YHTEISTYÖTÄ	176
Ryhmätoiminta suunnitelmalliseksi ja ohjatuksi.....	177
Ryhmäkehityskeskustelut kirkastamaan yhteistä tehtävää.....	187
Työryhmäkeskustelut selkiyttämään yhteistyötä.....	191
Johtoryhmätyö yhteisvastuulliseksi.....	195
Kokoukset keskusteleviksi	202

YHTEISÖKESKUSTELUT RAKENTAVAT YHTEISÖÄ.....	207
Organisaatiotilaisuudet yhteisöä uudistaviksi	210
Verkostoyhteistyö haastaa yhteistyötaidot	213
RISTIRIIDOISTA VUOROPUHELUUN.....	219
KESKUSTELU TEKNOLOGIAN VÄLITYKSELLÄ	224
 IV KOHTI AVOINTA KESKUSTELUKULTTUURIA	 228
KESKUSTELUJEN KEHITTÄMISESTÄ	228
KESKUSTELLEN KOHTI IHMISEN MITTAISTA TYÖELÄMÄÄ.....	234
AJATTELUANI INNOITTANUTTA KIRJALLISUUTTA	241

MIKSI LUKEA TÄTÄ KIRJAA

Tämä on kirja inhimillisen resurssin, ihmisen, kohtaamisesta työelämässä. Kirjoitin kirjan kaikille, jotka haluavat ymmärtää mitä keskusteluissa tapahtuu, kehittyä keskustelijoina ja parantaa keskustelukäytäntöjään. Kirjoittamiseen on innoittanut sisäinen tarpeeni ymmärtää ihmistä ja ihmistenvälisiä suhteita. Työkokemukseni ovat ohjanneet etsimään vastauksia siihen, miten keskustella ja rakentaa hyvää yhteistyötä. Ydinviesti kiteytyy kirjan otsikkoon. Aito syvälinen, ihmisen kokemusta ymmärtävä kohtaaminen keskusteluissa tuottaa hyvinvointia. Hyvinvoiva pystyy antamaan panoksensa yhteistyöhön. Yhteistyöllä syntyy tulosta ja menestystä.

Työelämän laadun paranemisen avain on ihmisyyden kunnioittamisessa ja ihmisen kohtaamisessa kokonaisuutena ajatuksineen tunteineen ja tarpeineen. Sisäinen kokemus ja pohdinta ratkaisevat sen, mihin sitoudumme ja mitä teemme. Kokemuksemme eivät ole saaneet samaa huomiota kuin älymme. Ihmisen kohtaaminen on nostettava samanarvoiseksi tehtävän ja asiasisältöjen sekä työsuoritusten ja tulosten tavoittelun kanssa. Vuorovaikutuksen laatu työelämän keskustelutilanteissa on merkittävä kilpailuetu ja menestystekijä.

Työelämässä pyritään pitämään kurissa, jopa poistamaan, inhimillisen tekijän tuoma yllätyksellisyys ja monimutkaisuus. Kun keskitytään korostetusti loogiseen ajatteluun, suunnitteluun, toimeenpanoon ja tuloksiin, joudutaan etsimään erillisiä keinoja sitouttaa, motivoida ja innostaa ihmisiä. Kasvavat tehokkuuden ja tuottavuuden vaatimukset näkyvät stressinä, pelkoina, vaikeuksina sitoutua, masennuksena ja lopulta kyvyttömyytenä nauttia elämästä. Jos rakentaisimme työtä enemmän ihmisyyttä tukevaksi, emme tarvitsisi pohtia hyvinvoinnin kysymyksiä nykyisessä määrin.

Kun yhteys henkilökohtaisiin merkityksiin, tunteisiin ja tarpeisiin on poikki, ei niitä opita ymmärtämään ja niiden ilmaisemiseen on vaikea löytää sanoja. Vasta kriisit pakottavat kertomaan toisille missä tilassa olemme ja mitä tarvitsisimme selviytyäksemme. Kun ihminen on hukannut kontaktin kokemuksiinsa, kärsivät suhteet toisiin. Ellemme tavoita toisen sisäistä maailmaa, emme kohtaa ihmisiä. Sanonta ”laitetaan päät yhteen” kuvaa hyvin julkisivujen kohtaamista. Kohtaamisissa syntyvä kokemus ja tunne ratkaisevat yhteistyön ja menestymisen.

Ihmiseen on sisäänrakennettu kaipaus sosiaaliseen yhteyteen. Toisten osoittama hyväksyntä ja joukkoon kuuluminen ovat elintärkeitä myös työssä. Kritisointi, arviointi ja tuomitseminen koetaan torjuntana. Jos pelkäämme, että puhuminen johtaa torjuntaan, luovumme omasta äänestämme, vaikeumme tai puhumme epäaidosti. Piiloutuminen peittää aidon olemuksemme ja kaventaa yksilöllisyyttämme. Se johtaa turhautumiseen, tyytymättömyyteen ja sairastumiseen. Sosiaalinen torjunta aktivoi aivoissa samat polut kuin fyysisen kivun kokeminen ja tuntuu kipuna kehossa.

Elämä ja työ koetaan tyhjinä, jos niille ei löydä mieltä ja tarkoitusta. Toisten tarpeiden tyydyttäminen, pelko ja syyllisyys ovat riittämättömiä työn motivaattoreita. Aitona, kokonaisena, kokemuksineen kohdattu ihminen luottaa, innostuu ja antaa panoksensa sisäisestä halustaan käsin. Hän kokee myönteisesti itsensä ja toiset. Ihmisen pitää voida olla oma itsensä, arvostaa ja kunnioittaa sitä, mitä tuntee ja tahtoo. Työssä on saatava tehdä myös sitä, mitä itse työltään haluaa, ei pelkästään sitä mitä muut tahtovat. Ilman tätä yhteyttä itseen turhautuu ja kyynistyy. Se heikentää työmoraalia ja laskee tuottavuutta.

Vuorovaikutusta ja keskustelutaitoja oppii, kun oppii tuntemaan ja kohtaamaan ihmisen ihmistä koskevan tiedon valossa. Emme tarvitse tekniikoita ja menetelmiä toimia erilaisiksi luokiteltujen ihmisten kanssa. Yksinkertaistettujen käyttöohjeiden sijaan tarvitsemme tietoa siitä, miten inhimillinen ihminen toimii ja mitä hänessä tapahtuu eri tilanteissa. Kun tulee ensin tietoiseksi itsestä, omista tunteista, ajatuksista ja tarpeista, ymmärtää paremmin toisten kokemuksia. Itsetuntemus rohkaisee olemaan läsnä tuntevana ihmisenä toiselle ihmiselle kaikissa kohtaamisissa.

Kirjan ensimmäisessä osassa käsittelen sitä, miksi keskustelut ovat tärkeitä, toisinaan vaikeita ja miksi niitä kannattaa kehittää. Tarkastelen sitä, mistä yksilölliset keskustelutavat kumpuavat, kuinka yhteisölliset keskustelumallit rakentuvat ja kuinka ne molemmat paranevat keskustelusuhteissa. Aivotutkimus ja näkemys ihmisen universaaleista tarpeista luovat tälle perustaa. Haastan tutkimusmatkalle omaan itseen ja oman työyhteisön keskustelukäytänteisiin. Toisessa osassa pureudun keskustelijana kehittymiseen. Sen avulla voi tutkia omaa valmiuttaan eritasoisten keskustelujen käymiseen ja harjaantua vuorovaikutuksen ja yhteistyön periaatteissa. Kolmannessa osassa perehdytän arkisten työkeskustelujen tutkimiseen ja parantamiseen.

Tarkastelen tyypillisimpiä kahdenkeskisiä-, ryhmä- ja yhteisökeskusteluja. Vuorovaikutus yhdistyy niissä työn rakenteellisiin ja tavoitteellisiin puitteisiin. Lisäksi luon lyhyen katsauksen vuorovaikutukseen teknologian välityksellä ja ristiriitojen ratkaisuun keskustelun keinoin. Lopussa pohdin keskustelujen kehittämisen keinoja ja tulevaisuuden näkymiä.

Vastaukseni vuorovaikutuksen ja yhteistyön haasteisiin eivät ole ainutlaatuisia ja uusia. Yhteen koottuina ne antavat kuvan kokonaisuudesta, johon työkeskustelut ankkuroituvat ja jossa niitä voi kehittää. Monet asiat saattavat tuntua itsestään selvyyksiltä. Uskalla heittäytyä tutkimaan sitä, miksi ne eivät tiedosta huolimatta toteudu käytännössä. Pohdintakysymysten avulla voit peilata kokemuksiasi ja arvioida omaa toimintaasi. Vinkeistä saat ideoita omiin kokeiluihin ja kehitystyöhön.

Monet asiat ja tahot ovat myötävaikuttaneet tämän kirjan syntyyn. Asiakaitani kiitän siitä, että olette vakuuttaneet minut aiheen tärkeydestä, tarjonneet tilaisuuksia oppia ja innoittaneet etsimään ymmärrystä vuorovaikutuksen kysymyksiin ja keinoja keskustelujen parantamiseen. Lukuisia kirjoittajia ja tutkijoita kiitän aineksesta, joka on inspiroinut ja laajentanut näkemyksiäni. Kollegani ja ystäväni, kiitos että olette takkuisissa hetkissä kannustaneet ja rohkaisseet jatkamaan. Suomen tietokirjailijoita kiitän saamastani apurahasta. Kiitos elämälle. Tilasin siltä viisautta. Se antoi monenkirjavia kokemuksia, joista tämänhetkiset näkemykseni ovat kiteytyneet.

Jokaisella keskustelulla on vaikutus, vaikka se ei välttämättä näy heti. Tärkeintä on se miten keskustellaan. Keskustelu ei ole vain keino välittää informaatiota. Se on keino jalostaa ajatuksia ja muuttaa maailmaa. Jo yksi keskustelu voi muuttaa koko ihmisen elämän suunnan ja uudistaa yhteisöä. Juuri sinulla on vaikutus ja valtaa muuttaa työelämää ihmisestä lähteväksi, terveemmäksi ja innostavammaksi paikaksi toimia ja elää.

Kehitä keskusteluja – parannat elämää!

Keskustelemisen iloa
Sipoossa 2019 Birgitta Romppanen

I

YKSILÖLLINEN JA YHTEISÖLLINEN VUOROVAIKUTUS

Vuorovaikutus ja keskustelut eivät ole niin yksinkertaisia kuin ajattelemme. Keskusteluissa on aina läsnä paljon tietoisuutemme ulkopuolella olevaa. Tunnistamattomasta tulee esteitä aidolle kohtaamiselle ja yhteistyölle. Arkiajattelussa yhdistämme vuorovaikutustaidot yksilöön ja ongelmien syyt nähdään yksilön taidottomuutena viestiä selkeästi. Työyhteisöjen vuorovaikutusongelmissa unohdamme tarkastella laajemman kokonaisuuden vaikutusta tilanteeseen. Totutut tapamme tarkastella asioita sulkevat pois monia vuorovaikutukseen ja keskusteluihin merkittävästi vaikuttavia tekijöitä.

Ihmistä ajatuksineen, tunteineen ja tekoineen ei voi irrottaa mistään työelämässä tapahtuvasta. Jokainen tuo suhteisiin myös oman yksilöllisten kokemustensa mukaisen panoksen. Yksilölliset tapamme ovat kehittyneet kasvukokemuksissa ja ne värittävät tulkintojamme maailmasta ja tekemisiämme. Yhteys itseen on kaikkien suhteiden perusta. Kun tuntee itseään ja tiedostaa mitä tarvitsee, ei tarvitse syyttää muita mistään. Silloin ei jää odottamaan, että muut ymmärtäisivät ja osaisivat täyttää tarpeeni ilman, että avaudun niistä. Jos ei tunne sisäistä maailmaansa, toimii tiedostamattoman puolensa automaattiohjauksella. Hyvinvoinnin edellytys on oppia erottamaan sisäisessä maailmassa koettu ulkoisessa maailmassa tapahtuvasta.

Jako yksilölliseen ja yhteisölliseen on keinotekoinen. Ihmistä erillisenä yksilönä ei oikeastaan ole. Olemme jotakin vasta suhteessa toisiin. Määrittelemme roolimme, arvomme ja ominaisuutemme aina suhteessa toisiin. Ihminen kasvaa ja muokkautuu yhteisössään toisten vaikutuksen alaisena. Siinä hän oppii vuorovaikutuksen tavat ja käsityksen itsestään keskustelijana. Vuorovaikutuksen häiriöt eivät ole yksilön perittyjä ominaisuuksia. Ne syntyvät ja välittyvät sosiaalisissa suhteissa. Kokemuksissa opitun pohjalta arvioimme voiko toisia lähestyä vai kannattaako heistä pysyä kauempana. Ihmisestä erillistä ulkopuolista todellisuutta ei ole. Ulkoinen ympäristö, organisaatio, sen rakenteet, toimintatavat ja keskustelukulttuuri ovat ihmisen itsensä luomia. Luomme näitä teoillamme ja valinnoillamme yhdessä joka päivä uudestaan.

Ilman ylläpitoamme ne lakkaavat olemasta. Luomuksemme vaikuttavat vastavuoroisesti valintoihimme ja tekemisiimme. Asiat tehdään tai jäävät tekemättä tässä ihmisten välisessä maailmassa, suhteessa toinen toisiimme.

Pysähdymme pä tutkimaan mitä tahansa organisaatiossa ilmenevää asiaa tai ongelmaa, päädymme lopulta ihmisten toimintaan yksilöinä yhdessä. Tulos ja menestys riippuvat näiden suhteiden laadusta. Tietämys vuorovaikutuksen luonteesta, yksilöllisten keskusteluvalmiuksien kehittymisestä ja yhteisöllisen keskustelukulttuurin rakentumisesta avaa mahdollisuuksia tukea keskustelujen kehitystä ja korjata syntyneitä vuorovaikutuksen häiriöitä.

KESKUSTELUT YHTEISTYÖN JA MENESTYKSEN LÄHTEENÄ

Puhe on väline tehdä sisäisiä ajatuksia, kokemuksia ja tunteita ymmärrettäviksi toisille. Se on näkymättömän tekemistä näkyväksi. Puhe ja keskustelu ovat ihmisen erityisominaisuus ja suhteiden ydin. Ilman puhetta ja yhteistä kieltä, jolla asioita jaetaan, on mahdoton tehdä yhteistyötä. Ihmisten välinen vuorovaikutus on paljon moninaisempaa kuin asiasisältö, josta puhumme. Vuorovaikutus toteutuu suurelta osin arkisen tietoisuutemme ulkopuolella. Se on yhteiselämän suurin kompastuskivi, tulkintojen ja väärinymmärrysten lähde. Puhuminen on pelottavaa, koska se tekee näkyväksi ja paljastaa. Se on aina väritynyttä, sosiaalisesta ympäristöstä, valtakysymyksistä ja muista sidoksista riippuvaista. Tarpeemme ovat vuorovaikutukseen liittyvien odotusten ja pettymysten takana. Ne ovat käyttövoimamme, jota vasten toiset ihmiset ja tilanteet arvioidaan. Aivotutkimus auttaa ymmärtämään miten hermostomme toimii ja vaikuttaa siihen, mikä meille on kullakin hetkellä yhteistyössä mahdollista. Ymmärtävä kohtaaminen auttaa jokaista antamaan parhaan panoksensa yhteiseen. Keskustelut ovat väline, jolla uudistumme, muutamme ja muutamme sosiaalista maailmaa. Puhumalla yhdessä asiat etenevät, jalostuvat ja ratkeavat.

Vuorovaikutus on moninaista

Vuorovaikutuksella on aina merkitys ja sillä pyritään vaikuttamaan: ohjaamaan, kannustamaan, tukemaan, rauhoitteluun, miellyttämään, harhauttamaan, pelottelemaan, provosoimaan ja loukkaamaan. Vuorovaikutusta on senkin, että puheeseen ei vastata, tietoa pantataan tai ollaan välinpitämättömiä. Vuorovaikutus on vastavuoroista ja herättää vastakaikua toisessa. Se saa toisen tuntemaan itsensä joko hyväksytyksi tai ulkopuoliseksi, arvostetuksi tai nöyryytetyksi, syylliseksi tai vapaaksi, aikuiseksi tai lapseksi ja myöntymään tai vastustamaan. Vuorovaikutuksen parantamiseksi on tarkasteltava sekä tapoja viestiä että vastaanottaa ja tulkita viestejä.

Osa vuorovaikutuksesta on tietoista, ajateltua ja tarkoituksellista. Puhetta voi käyttää sekä hyvään että pahaan. Hyvään tähtäävä puhekaan ei aina johda tavoiteltuun tulokseen. Puheella avaamme näkemyksiämme, mutta puheella voi myös piilottaa ja salata asioita ja tuntemuksia toisilta. Tietoinenkaan viestintä ei ole aina selkeän loogista. Epämääräinen puhe hämärtää ja vähentää keskustelun vaikuttavuutta. Monesti keskustelu on poukkoilevaa ja tunteenomaista, johon aito viesti hukkuu.

Vuorovaikutus on myös symbolista. Vuolas puhetulva kätkee hankalia asioita ja vaikea saattaa verhoutua jostain muuta aiheesta puhumiseen. Käytetyt ja toistetut sanat, ilmaisut ja sanonnat tuovat asiaa esiin. Mieli- ja kielikuvat viestivät enemmän ja tehokkaammin kuin pitkä tarina. Ilmaisut, kuten puhua käsillään, paljon puhuva katse, suu puhuu sydämen kyllyydestä, numerot puhuvat selvää kieltä, raha puhuu ja nyrkit puhuivat, viestivät metaforisesti. Puhheen aihetta tai teemaa voi tarkastella kuin sairauden oiretta. Pinnan alle kätkeytyy usein varsinainen asia tai ongelma. Mitä on esimerkiksi kiireen ja kiireestä puhumisen takana? Käyttämämme välineet ovat viestejä jo sinällään. Mitä viestii se, että lähetän viereisen huoneen työkaverille asiani sähköpostilla tai että oman työpaikan päätökset luetaan päivän lehdestä tai että perheen asiat viestitään liimalapuilla jääkaapin ovelta?

Osa kaikesta viestinnästä on automaattista, ei itselle niin tietoista, jopa tiedostamatonta. Tiedostamaton mieli on eräänlainen aivojen kovalevy, johon taltioituu informaatio kaikesta, mitä olemme kokeneet. Siellä ovat muistikuivat menneisyydestä ja niihin liittyneet tunteet. Uusissa menneitä kokemuksia

muistuttavissa tilanteissa tuo muistivarasto aktivoituu. Tätä hetkeä tulkitaan ja koetaan tuon tiedon varassa, usein tilanteeseen sopimattomasti. Tiedostamattomien voimien vaikutusta pysähdytään harvoin pohtimaan. Tarkempi havainnointi ja tuntemusten tunnistaminen antaisivat syvällisempää ja suoraa tietoa meneillään olevasta, asioiden merkityksistä ja toimiemme motiiveista.

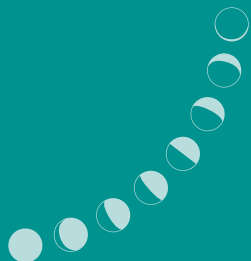
Vuorovaikutus on kokonaisvaltaista. Mieli ja keho kommunikoivat yhdessä. Aina emme tarvitse edes sanoja, vaan ymmärrämme toisiamme intuitiivisesti sanoitta. Se on toisen kokemusten resonointia eli kaikumista omassa itsessä. Se on kommunikaatiota ilman erityistä lähetettyä ja vastaanotettua viestiä, puhtaasti vaiston varassa tapahtuvaa ymmärrystä. Omat tuntemukset välittävät suoraa tietoa toisen oloista. Vastaamme tiedostamattamme ärsykeeseen, johonkin toisen henkilön meissä herättämään muistoon. Tuo vasta-kaiku syntyy kokemusten, oman sisäisen maailman asetelmien, uskomusten ja odotusten pohjalta. Kun pyrimme aitoon, rehelliseen ja suoraan vuorovaikutukseen on opeteltava havainnoimaan, huomaamaan ja kuuntelemaan kehon viestejä itsessä ja toisissa. Keho viestii automaattisesti ja rehellisesti, se ei valehtele. Kehon viestintä mitätöi helposti sanallisen viestin, koska se paljastaa todelliset aatoksemme huomaamattamme. Kehonkieli kertoo totuuden, se joko vahvistaa tai kumoaa puheen. Oheisviestintä onkin ydinviestintää.

Kaikki ihmisten välinen vuorovaikutus on tulkintaa siitä, miten itse kukin ymmärtää kuulemansa. Liitämme kuulemaamme aina välittömästi kokemustemme pohjalta syntyvän merkityksen, sen mitä asia tarkoittaa meille itselle. Keskustelu on näistä merkityksistä neuvottelua silloinkin, kun sanomme puhuvamme tosiasioista. Emme reagoi koskaan suoraan toisten sanoihin tai tekoihin. Reaktiomme syntyvät siitä tulkinnasta ja merkityksestä, jonka ajattelumme teolle antoi. Esimerkiksi kun toinen kertoo oman työnsä raskaudesta, monimutkaisuudesta ja kiireestä, toinen tulkitsee, että omaa tai oman ryhmän työtä ei arvosteta, vaikka meillä on yhtälailla raskasta ja hankalaa. Tulkitsemme ja näemme toinen toisemme aina omien kokemustemme, tarpeidemme ja odotustemme valossa. Siksi kaikissa asioissa on yhtä monta mieltä kuin henkilöäkin. Keskustelukäytännöt perustuvat useimmiten oletukseen, että kaikki samassa tilanteessa läsnä olleet kuulevat ja näkevät asiat samalla tavalla. Jälkikäteen ihmetellään miksi asiat eivät menneet toivotulla tavalla.

Havaintomme eivät ole todellisuus. Nekin ovat jo valikoituja. Kuulemme mitä haluamme kuulla ja suostumme näkemään sen, mikä meille on sisäisen maailmamme johdattamana mahdollista nähdä. Kokemuksiamme määrittävää suodatinta kuvataan käsitteillä tulkintakehys, skeema, linssi, sisäinen maailma, sisäinen teatteri tai opittu malli. Havaitsemme sen, mikä kullakin hetkellä palvelee parhaiten henkilökohtaisesti tärkeintä tarvetta. Tarvitsemme hyvää havaintokykyä ja taitoa erottaa havainnot itse tehdyistä tulkinnoista ymmärtääksemme mitä toinen viestii. Havaintoja tekemällä huomaamme viestinnän ristiriitaisuuksia ja voimme tarkistaa kuulimmeko ja tulkitsimmeko asioita viestijän näkökulmasta oikein. Sähköinen viestintä on häiriöaltista tulkinnoille, koska emme pysty käyttämään hyväksi havaintojemme ja kehomme antamaa tietoa merkityksen ymmärtämisessä.

Vuorovaikutuksen ongelmat liittyvät suurelta osin ihmisen tarpeeseen suojata sisintä maailmaansa epämieluisilta ajatuksilta, tunteilta, mielikuvilta ja muistoilta. Ne horjuttavat käsitystämme maailmasta, ihmisistä, itsestämme ja omasta arvostamme. Vaikeuksien ja haastavien tilanteiden edessä käytetään ja tarvitaan suojautumiskeinoja. Ne suojaavat koetulta uhkalta, ylläpitävät henkistä tasapainoa, kokemusta mielen järjestyksestä ja eheydestä. Mieli pyrkii automaattisesti sulkemaan pois tai kätkemään sisäistä maailmaa uhkaavat tekijät, jotta meillä säilyy hallinnan tunne elämästä ja eheä käsitys itsestämme.

Kaikki käytössämme olevat keinot eivät ole rakentavia vaan vääristävät havaintojamme ja tulkintojamme. Tavallisimpia suojamekanismeja ovat kieltäminen, torjunta pois mielestä, järjeistäminen, tunteiden eristäminen, arvon kieltäminen, lohkominen hyväksi tai pahaksi ja oikeaksi tai vääräksi, toisten syyttäminen, korvaaminen toisella asialla, itsen syyttäminen, taantuminen ja kaikkivoipaisuuskuvittelu. Tiedonkäsittelyämme vääristävät myös yleistäminen, toisten ajatusten lukeminen tai puolesta ajatteleminen, asioiden suurentelu, uhkakuvien luominen, kielteiseen keskittyminen, pitäisi -ajattelu ja asioiden henkilökohtaisesti ottaminen. Kun suojautumistarve herää, katkeaa yhteys toiseen ihmiseen. Yhteyden palauttamiseksi on ryhdyttävä aktiivisiin toimiin.



PUHUMALLA PARAS

Hyvinvointia, yhteistyötä ja tuloksia keskustellen

Tämä on kirja sinulle, joka haluat

- * ymmärtää mitä keskusteluissa tapahtuu
- * tuntea itseäsi ja kehittyä keskustelijana ja
- * uudistaa kahdenkeskisiä, ryhmien ja yhteisöjen keskusteluja.

Keskusteluissa tapahtuu enemmän kuin mitä ensisilmäyksellä aistimme. Vuorovaikutuksen ja keskustelujen moninaisuuden ymmärtäminen helpottaa keskustelujen käymistä.

Tärkeintä on se miten keskustellaan. Luottamus ja yhteistyö syntyvät siitä, että ihminen tulee huomatuksi, hyväksytyksi ja arvostetuksi. Ikävinä koetut keskustelut ajavat puolustautumaan, suojautumaan ja vetäytymään yhteistyöstä. Myötätuntoisesti kohdattu pystyy yhteistyöhön. Yhteistyöllä syntyy tulosta.

Jokainen keskustelu vaikuttaa ja keskusteleminen on opittavissa oleva taito. Kun tutustut itseesi keskustelijana, opit ymmärtämään muiden toimintaa ja luomaan keskusteluille ihmisen tarpeita kunnioittavat olosuhteet ja käytännöt.

Kirja toimii oppaana ymmärtää vuorovaikutuksen inhimillisyyttä, harjaantua keskustelutaidoissa ja toteuttaa erilaisia keskusteluja. Tiedon, ideoiden ja ohjeiden avulla muutat keskustelusi innostaviksi.

Paranna keskustelujasi – kannat vastuusi hyvinvoinnista, yhteistyöstä ja menestyksestä.

Birgitta Romppanen

KM, organisaatiokonsultti, työnohjaaja ja psykoterapeutti

Birgitta on yhteistyön, vuorovaikutuksen ja hyvinvoinnin asiantuntija. Hän on erikoistunut organisaatioiden, ryhmien ja yksilöiden toimintakyvyn parantamiseen ja johtamisen kehittämiseen.

Hänen innostavassa ja käytännöllisessä työskentelyssään yhdistyvät pitkä kokemus ja syvälinen tietämys.

Lisätietoja www.hebeira.fi

