

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Laaksonen, H. & Kivinen, P. (2021) Dialogisuus – enemmän kuin keskustelu. TAMK-konferenssi – TAMK Conference 2021. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisu, Erillisjulkaisu, s. 157-164.

URL: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7266-55-7>

*Hannele Laaksonen, yliopettaja, terveysalan johtaminen, Tampereen ammattikorkeakoulu*

*Pirkko Kivinen, lehtori, työnohjaaja, Tampereen ammattikorkeakoulu*

# DIALOGISUUS – ENEMMÄN KUIN KESKUSTELU

Asiasanat: dialogisuus, esihenkilö, Etänä Enemmän -hanke

Artikkelissa tarkastellaan dialogisen keskustelun elementtejä kuten ääneen ajattelemista, yhdessä kuuntelemista, toisten mielipiteiden arvostamista ja tilan antamista. Teoreettisen tarkastelun pohjalta esitetään mittari, jolla esimiehet ja erilaisten kokousten puheenjohtajat voivat arvioida omia dialogisuuden käytäntöjään ja dialogista osaamistaan. Mittari on luotu sote-esimiesten työkaluksi valtakunnalliselle EU-rahoitteiselle Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeelle (2019–2022), jota TAMK koordinoi. Mittaria on testattu Kuntatyönantajien koordinoimassa valtakunnallisessa teemaseminaarissa (n=35) ja kahdella sosiaali- ja terveysalan johtamisen yamk-opiskelijaryhmällä (n=60), jonka jälkeen muutujien sisältöjä on vielä tarkennettu. Mittari soveltuu esimiehille ja kokousten puheenjohtajille ennen kokousta oman roolin kertomiseksi ja selkeyttämiseksi sekä kokouksen jälkeen itsearvioinnin välineeksi.

## **Dialoginen kohtaaminen**

Dialogissa on kyse kaikkien keskustelijoiden mukaan ottamisesta siten, että keskustellaan ja pohditaan asioita yhdessä ilman kilpailua. Dialogissa ei myöskään pyritä heti saamaan päätöstä aikaan vaan enemminkin pyritään saamaan mahdollisimman paljon ehdotuksia ja erilaisia näkemyksiä. Keskiössä on halu ja kyky yhdes-

sä puhumiseen ja ajattelemiseen, jossa ajatellaan yhdessä ääneen, kuunnellaan yhdessä kaikkien mielipiteitä, arvostetaan toisia ja annetaan tilaan muille. Keskustelun vetäjän rooliin kuuluu pidättäytyä ja hidastaa omien mielipiteiden esittämistä. (Syvänen ym. 2015; Isaacs 2001.) Keskustelussa luodaan avoin ja turvallinen ilmapiiri reflektiolle, jossa rakennetaan yhteistä todellisuutta. Aito dialogi edellyttää aikaa ja kiireetöntä läsnäoloa, tilan tekemistä sekä turvallisuutta. (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2016, 48–50.) Dialoginen keskustelu ei kuitenkaan sovi kaikkiin keskustelutilanteisiin, sillä esim. akuutti- ja kriisitilanteissa sovelletaan erilaisia johtamismalleja.

Dunderfelt (2016, 16) kuvaa ihmisten välistä sosiaalista kenttää puheviestinnän, fyysisen ja intuitiivisen viestinnän sekä tunneviestinnän ja myös voimien viestinnän kautta, jotka kaikki alueet ovat läsnä dialogisessa kohtaamisessa. Arvostaminen on tässä sosiaalisessa viestintäkentässä toisen henkilön kunnioittamista yksilönä, tilan antamista ja hänen mielipiteidensä kuuntelemista. Toisen arvostus näkyy myös siinä, että hänen mielipiteensä hyväksytään ja otetaan tosissaan sekä vakavasti ja nähdään, että mielipide on kertojalle oikea. Kertojalta kysytään lisää hänen mielipiteestään ja kuunnellaan sekä ollaan tilanteessa läsnä. Kun henkilöä arvostetaan, häneen lähtökohtaisesti myös luotetaan. (Rämö 2015, 80.)

### **Ajatellaan yhdessä ääneen ja kuunnellaan**

Ääneen ajattelussa on kyse siitä, että saadaan osallistujien aidot, todet ja rehelliset mielipiteet esille keskustelussa (Syvänen ym. 2015; Isaacs 1999, 2001). Tavoitteena on luoda heti alussa keskusteluun sellainen näkemys, että asioiden, joita osallistujat tuovat esille, ei tarvitse olla loppuun asti mietittyjä, vaan voi ajatella ääneen, jolloin jokaiselle voi ääneen ajattelussa tulla uusia oivalluksia. Dialogissa etsitään uusia näkökulmia, mikä edellyttää myös valmiuksia tarkastella kriittisesti omia näkemyksiään (Alhanen, ym. 2016).

Dialoginen orientaatio, missä kaikki ovat tasavertaisessa suhteessa, edellyttää luottamusta, koska ilman sitä muiden esittämät ajatukset voidaan kokea jopa uhkana (Mönkkönen & Roos 2009, 157.) Keskustelutilanteen luomisessa onkin tärkeää henkisen turvallisuuden kokemus, koska turvallisessa ilmapiirissä ihmiset uskaltavat puhua. Puron (2010, 84–85) mukaan kuuntelemisen ongelma on yleensä siinä, että kuunnellessa henkilö miettii koko ajan, miten kuultu sopii omiin ajatuksiin. Dialogin tavoitteena on kuitenkin irrottautua omista mielipiteistä ja etsiä yhteistä ymmärrystä sekä uusia mahdollisuuksia. Esimiehen, joka usein toimii keskustelun puheenjohtajana, tulisi kannustaa osallistujia kertomaan avoimesti arvojaan ja motiivejaan sekä myös kokemuksiinsa, käsityksiinsä ja tunteitaan. Esimies kertoo myös itse omasta näkökulmastaan em. asiat, mutta esimiehen ei tule kertoa niitä ensimmäisenä, koska silloin voi olla, että muut osallistujat eivät välttämättä rohkene enää kertoa omia kantojaan. Rakennettu mittari (Kuvio 1.) toimii itsearviointina, missä määrin esitetyt asiat toteutuvat esimiehen toiminnassa.



KUVIO 1. Ajatellaan ääneen ja Kuunnellaan yhdessä -osioiden muuttujat (Asteikko: 1= en lainkaan, 2= jonkin verran, 3= usein, 4= erittäin usein)

Tunteet ovat osa vuorovaikutusta, ja niiden merkitys on viime vuosina nostettu vahvemmin esille kuin aikaisemmin. Tunnetaidot edellyttävät ensin omien tunteiden ymmärtämistä, jotta voisi tunnistaa toisten tunteita. (Ahonen ym. 2012, 15–16.) Empaattisuus vuorovaikutustilanteissa tarkoittaa aktiivista kuuntelemista ja havaintojen tekemistä toisen henkilön ilmaisuista, jolloin kuuntelija virittäytyy henkilön tunnetasolle. Koska tunneilmaisut tapahtuvat paljon juuri sanattomien viestien avulla, edellyttää empatia kykyä tunnistaa ja lukea erityisesti sanattomia viestejä. Silloin tarkataan ilmeitä, eleitä ja äänenpainoja sekä -sävyjä. (Silvennoinen 2004, 55, 59.) Fischer (2012) puhuu tunteisiin liittyvästä positiivisesti poikkeavasta vuorovaikutuksesta, missä myönteisten kohtaamisten avulla luodaan positiivista ilmapiiriä, jossa yksilöt voivat paremmin ja kokevat työniloa sekä ovat myös tuottavampia kuin negatiivisessa ilmapiirissä.

Onnistuneessa kohtaamisessa osapuolet ovat aidosti läsnä (Roiwas & Karjalainen 2013, 105), eivätkä siis tee muita asioita samaan aikaan. Kohtaamisessa pitäisi pysähtyä ja rauhoittua tilanteeseen, katsoa silmiin, kuunnella ja pyrkiä ymmärtämään puhujaa (Puro 2010, 82). Ymmärtämistä auttaa se, että tekee puhujalle kysymyksiä, tarkoititko tätä, oliko asia näin, mitä tällä tarkoitit, jne. (Kivinen & Silvan 2019, 26.) Aidossa kuuntelussa ihminen unohtaa itsensä, koko muu maailma katoaa ja henkilö on syvästi keskittynyt kuuntelemaan toista. Kuuntelu voimaannuttaa kuuntelijaa (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 51.), lisää luottamusta ja ilmapiirikin lämpenee, kun tulee se tunne, että osapuolet ovat todella kohdanneet toisensa (Dunderfelt 2015, 31). Usein läsnäolon tunnun vie pois se, että henkilö kenelle puhuu, tekee kohtaamisen aikana jotain muuta esimerkiksi kirjoittaa tietokoneella tai katsoo kännykkään.

Useimmille ihmisille on kuunteleminen haastavaa vaikka usein oletetaan, että kuunteleminen on helppoa. Toisten kuuntelemiseen asettumista ja rauhoittumista pitää opetella. Tässä auttaa se, että tekee puhujalle tarkentavia kysymyksiä ja aihetta avaavia kommentteja. Kunkin esittämiä ajatuksia pyritään tarkastelemaan mahdollisimman monesta eri näkökulmasta, jotta saataisiin kaikki mahdollinen esille ko. asiasta. Näin syntyy jaettuja kokemuksia ja merkityksiä sekä saadaan esille osallistujien tärkeiksi koetut merkitykset, jolloin kaikkien ymmärrys laajenee. (Isaacs 2001, 116–117.)

### **Arvostetaan toisia ja annetaan tilaa kaikenlaisille näkemyksille**

Arvostus ja toisen kunnioittaminen ovat onnistuneen kohtaamisen perusedellytyksiä (Dunderfelt 2016, 127). Toisten ajatusten arvostaminen on haastavaa varsinkin silloin, jos ne eroavat kovin jyrkästi omista ehdotuksista. Arvostavassa kuuntelussa annetaan toisten mielipiteille oikeutus ja arvo sekä pyritään aidosti ymmärtämään toisten tapaa ajatella sekä käsitellä asioita. (Isaacs 2001, 140.) Arvostavaa vastaanottamista voi esittää esimerkiksi hymyllä, pään nyökäytyksellä, ja silmiin katsomisella. Keskustelussa on tärkeää päästää kaikenlaiset kokemukset esille, eikä yritetä muuttaa toisten ajatuksia, tunteita ja kokemuksia (Alhanen ym. 2016).

Symmetrisessä kohtaamisessa on läsnä kaksi tasavertaista ja toisiaan kunnioittavaa ihmistä, mutta esimerkiksi esimiestyössä tarvitaan kuitenkin myös asymmetriaa, jotta työroolit ja vastuusuhteet eivät hämärry. Asymmetria tarkoittaa tietyn etäisyyden ottamista ja säilyttämistä, jotta esimies pystyy säilymään toimintakykyisenä ja tekemään tarvittaessa vaikeita päätöksiä. (Kivinen & Silvan 2019, 28.)

Esimiehen ja kaikkien muidenkin on haluttava sekä kyettävä otta-  
maan toisilta vastaa jopa odottamattomia ja vieraitakin ajatuksia.

Myös voimakkaat tunnereaktiot ovat mahdollisia, mutta niissäkin pyritään ymmärtämään toisen käsityksiä. Keskinäisen arvostuksen kautta kunnioitus lisääntyy, osallistujat voimaantuvat ja osallisuuden kokemus kasvaa. Luottamus kasvaa kunnioittavassa ja arvostavassa kulttuurissa, jossa osallistujat rohkaistuvat entistä enemmän toimimaan ja kertomaan näkemyksiään. (Syvänen ym. 2015, 34.) (Kuvio 2.)

Rämö (2015) kuvaa arvostavan johtamisen periaatteissa erilaisia käytännön asioita, jotka ilmaisevat arvostusta kuten työntekijöiden tukeminen, asioista sopiminen suullisesti, asioista keskustelu ja niiden yhdessä miettiminen, yhdessä tekeminen, rajojen asettaminen ja tasapuolisuus. Lisäksi hän korostaa työntekijöille ajan antamista ja tunteiden näyttämistä. Annetaan siis aika ihmisille, ollaan läsnä, kuunnellaan jokainen idea eikä ammuta niitä alas, otetaan ihmiset mukaan uuden tekemiseen, kuunnellaan kaikkia eikä vain lähimpiä ja äänekkäämpiä sekä huomioidaan myös hiljaisemmat ja näkymättömät ihmiset. (Rämö 2015, 86–87.)



KUVIO 2. Arvostetaan toisia ja Annetaan tilaa -osioiden muuttujat (Asteikko: 1= en lainkaan, 2= jonkin verran, 3= usein, 4= erittäin usein)



## Lopuksi

Dialogi on prosessi, johon osallistuminen ja jonka vetäminen vaatii dialogisuuden elementtien ymmärtämistä ja niiden hyväksymistä. Avoin ja luottamuksellinen dialogi työpaikalla ei aina onnistu ilman yhteisten pelisääntöjen ja toimintatapojen sekä tietysti toiminnan tavoitteiden selkeyttämistä. Myös esihenkilön rooli dialogisessa keskustelussa on hyvä sopia etukäteen; onko esihenkilö keskusteluprosessin vetäjän roolissa vai osallistuuko hän jossain määrin myös keskustelijana kulloisenkin asian käsittelyyn.

Avoin dialogi mahdollistaa siis käsiteltävän asian monipuolisen käsittelyn, erilaisten ja yllättävienkin näkökulmien esilletulon sekä ennen kaikkea uusien ratkaisujen ja innovaatioiden löytämisen. Prosessin aikana jokaisella keskustelijalla on mahdollisuus henkilökohtaisten ajatusrakennelmiensa rikastamiseen ja tarkistamiseen, sekä työyhteisöllä on tilaisuus oppia uusia menetelmiä vuorovaikutustaitojensa ja työnsä kehittämiseen. Myös esihenkilön on luotettava vahvasti dialogiseen prosessiin ja samalla uskaltauduttava luopumaan autonomisesta asiantuntijuudestaan käsiteltävään asiaan. Dialoginen keskustelu on taitolaji, jota oppii vain tekemällä ja omaa toimintaansa refleктоimalla.

## Lähteet

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2012. Palaute kuuluu kaikille. Helsinki: Infor.

Alhanen, K., Kansanaho A., Ahtainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2016. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: BoD.

Dunderfelt, T. 2015. Kuuntele ja tule kuulluksi. Helsinki: Kauppakamari.

Dunderfelt, T. 2016. Läsnaoleva kohtaaminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Fischer, M. 2014. Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus. Teoksessa Luoma-aho, V. (toim.) Särkymätön viestintä. Helsinki: ProCom, 48–57.

Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito – urauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Helsinki: Kauppakaari.



- Kivinen, P. & Silván, A. 2019. Ole läsnä, kuuntele ja keskustele. Teoksessa Laaksonen, H. & Salin, S. (toim.) Iloa ja intoa johtamiseen – käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Helsinki: Oppian, 23–30.
- Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Tammi.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2009. Työyhteisötaidot. Kuopio: Unipress.
- Puro, J-P. 2010. Kuunteleva organisaatio. Helsinki: Infor.
- Roivas, M. & Karjalainen, A. L. 2013. Sosiaali- ja terveysalan viestintä. Helsinki: Edita.
- Rämö, A. (2015). Yksinkertaista johtamista – arvostaen. 3. painos. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Silvennoinen, M. 2004. Vuorovaikutuksen avaimet. Helsinki: Talentum.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen – avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University Press.