

HELENA ÅHMAN

KESKUSTELUÄLYKKYYS
PAINETILANTEISSA

Tilaa Keskusteluälykkyyss painetilanteissa -kirja
Alma Talent Shopista: shop.almatalent.fi

Alma Talent • Helsinki 2019

Copyright © 2019 Alma Talent Oy ja Helena Åhman

ISBN: 978-952-14-3665-9

ISBN: 978-952-14-3666-6 (sähkökirja)

ISBN: 978-952-14-3667-3 (verkkokirja)

Kannen kuva: Sami Hätönen

Kansi: Riikka Rajapuro

Valokuvat: Helena Åhman

Taitto: Taru Tarvainen

Paino: BALTO print, Liettua 2019

Anna palautetta kirjasta: *kustannustoimitus@almatalent.fi*.



SISÄLLYSLUETTELO

Alf Rehnin ja Adam Grantin terveiset lukijoille8

**KESKUSTELUÄLYKKYYS ON ELÄMÄSI
TÄRKEIN TAITO** 13

**MITÄ PAINETILANTEISTA JA KESKUSTELU-
ÄLYKKYYDESTÄ KANNATTAA MUISTAA?** 23

Paineiset keskustelut vaikuttavat inhimillisesti,
taloudellisesti ja eettisesti 25

Miksi toimimme joskus surkeimmin kaikkein
tärkeimmissä kohtaamisissa? 31

Miten paineiset keskustelut kärjistyvät? 37

Kehitä johtamistasi – keskusteluälykkyyden kemiaa
ja kaava 45

Tunnista paineisten keskustelujen elementit 57

Asiakeskustelut – ratkaise ongelmat 57

Tunnekeskustelut – luo tunnesiteitä..... 63

Arvo- ja identiteettikeskustelut – laajenna
näkökulmaa 67

Entä jos käymme kolmea keskustelua
samanaikaisesti? 73

KESKUSTELUÄLYKKYYDEN VIIDEN V:N KOMPASSI	79
Valmistele, viritä, vapauta, vahvista, varmista	81
1. Valmistele esitaidot	89
Ymmärrä painekäyttäytymisesi – Käytä Harvardin strategista empatiaa	89
Johda olotilaasi – opettele säätämään stressitasosi	109
Varmista tunnerohkeus – ymmärrä reunatuntemuksia	122
2. Viritä tilanne	135
Analysoi, mihin tilanteeseen kannattaa puuttua.....	135
Hyödynnä FBI:n syyteauditointia – mene toisen maailmaan	146
Pohdi tunnejalanjälkeäsi ennalta Harvardin tapaan	154
Varmista tilannetaju – havainnoi keskusteluälykkäästi ja tiedosta vallan lähteet	164
3. Vapauta paine	177
Tarkastele ohuita infoviipaleita – äläkä aliarvoi äänensävyn merkitystä	177
Hyödynnä FBI:n ja Scotland Yardin tapaa hankkia tietoa kysymättä	187
Kun kysyt ja kyseenalaistat, hienosäädä syväkysymyksiä	206
4. Vahvista keskusteluälykyys	221
Entä kun asia on monimutkainen tai joudumme umpikujaan?	221
Jos ongelmat jatkuvat, käytä strukturoitua sovintomenettelyä tai sovittele	234
Sitouta – sovi poikkeamien käsittely	257

5. Varmista ketteryys	265
Rakenna oma kompassisi ketteräksi	265
Investoi keskusteluälykkyyteen	277
KESKUSTELUÄLYKKYYTTÄ NYKYPÄIVÄSTÄ TULEVAISUUTEEN	283
Kaivaudu keskusteluälykkyyden käytäntöön	285
Case Finnair Oy: Miten mahdottomasta tehtiin mahdollinen luomalla tilanneviisas ja tunnerohkea keskustelukulttuuri?	285
Case CMI: Mitä Burundin rauhanprosessista voidaan ottaa opiksi työelämässä?	293
Case Miele Oy: Miten johtajia ja esimiehiä kehitettiin onnistumaan vaativissa keskusteluissa entistä paremmin?	303
Case Pro Sophie: Mitä sairaalakoulu voi opettaa johtajalle tapojen muuttamisesta paineisissa kohtaamisissa?	315
Visioi tulevaisuuden paineisistä kohtaamisista	323
Rauhankone, tekoäly ja tunneteknologiat tulevaisuuden kohtaamisissa?	323
Miten tästä eteenpäin?	339
Lisätietoa kirjasta ja temasta	348
Kunnia heille, keille se kuuluu.....	348
Lisälukemista ja -koulutusta	352
Viitteet	362





Professori, bisnesajattelija ALF REHN:

JOHTAJA JA KESKUSTELUN SIETÄMÄTÖN VAIKEUS

Tavalla tai toisella olen tutkinut johtajia ja johtajuutta pian 20 vuotta. Se on ollut välillä turhauttavaa, välillä ihastuttavaa ja aina älyllisesti kiehtovaa. Olen tänä aikana kuullut monen monta väittämää siitä, mikä tekee johtajan hyväksi tai huonoksi, ja välillä samaa väittämää on käytetty molempiin suuntiin. Mutta kertaakaan en ole kuullut, että johtajan ongelmiin kuuluisi se, että hän on liian hyvä käymään vaikeita keskusteluita. Vastakkaisesta tilanteesta olen taas kuullut niin usein, että turhauttaa.

Johtajan tärkeimpiä kykyjä on käydä ne keskustelut, joita muut eivät halua, osaa tai voi. Johtaja vastaa kaikkein vaikeimmista asioista, ja koska hankalat keskustelut ovat usein se, mitä organisaatiossa pelätään, ne ovat automaattisesti johtajuuden keskeinen kenttä. Silti aluetta ei tunneta kovin hyvin. Puhumme mieluummin asioista, jotka ovat paljon yksinkertaisempia – kuten strategia, visiointi ja käskynjako.

Siksi tämä Helenan kirja on niin tärkeä. Se ei ummista silmiään sille, että välillä johtaja on kuin panttivankineuvottelija ja välillä taas kuin diplomaatti. Välillä on sanottava juuri se, mitä pöydän toisella puolella istuva ei missään nimessä halua kuulla, ja välillä taas on käytettävä tuhottomasti aikaa kuuntelemiseen ja myötätuntoon. Monelle nykyjohtajalle tämä ei tule luonnostaan. Ja koska asiaa ei voida ratkaista Excelillä, sitä pidetään epämääräisenä. Mutta aivan kuten panttivankitilanteessa, lopputulos voi olla hyvinkin selkeä – puoleen jos toiseen.

Tarvitsemme kirjoja keskusteluälykkyydestä, koska nykyorganisaatiot ovat täynnä älyttömiä, huonoja, kömpelöjä keskusteluita. Tämä on tosiasia, jonka moni varmasti tunnistaa. On synti ja häpeä, että monet hyvät johtajat epäonnistuvat siinä, etteivät he kykene käymään juuri niitä keskusteluita, joissa johtajuutta tarvitaan kaikkein eniten.

Mitä Helena on tehnyt, on että hän on tuonut sekä maailmanluokan aivonsa että suuren sydämensä kirjaksi, joka pyrkii auttamaan



johtajia tekemään sen kaikkein tärkeimmän asian: olemaan avoin ja läsnä tilanteessa, jossa toinen osapuoli tarvitsee sitä kaikkein eniten.

Tämä ei ole kirja, joka ratkaisee kaikki johtajuuden ongelmat. Sellaista kirjaa ei ole, eikä tule. Mutta se on kirja, joka paneutuu yhteen johtajuuden ongelmaan, vaikeaan sellaiseen, ja auttaa lukijaa omalla tiellään tämän vaikean asian kanssa. Enempää ei voi loistavalta johtajuuskirjalta vaatia, ja johtaja, joka ymmärtää ja lukee tämän kirjan, on siksi jo pitkällä.

Professor ADAM GRANT, Wharton Business School:

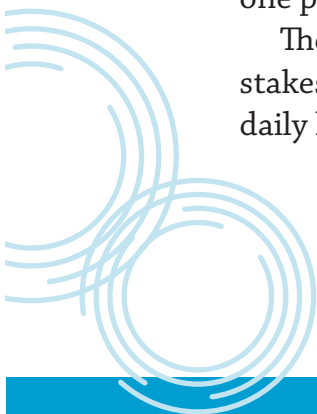
IMPORTANCE OF CONVERSATIONAL INTELLIGENCE

What I have learned about conversational intelligence and high-pressure situations is, first, that it's good to have conversations about conversations. It takes the heat off to step back and ask, "How do we want to have this dialogue?"

Trying to get feedback helps too. I have caught people off guard at times, when I have asked for feedback after a difficult discussion—even when the discussion had made the situation worse. It is one of the most effective ways to learn, but we tend not to do it, because we want to get out of unpleasant situations. We might also end up not trusting the person. If we don't trust a person, we don't value their feedback, even when it could be extremely valuable.

What I have personally found most difficult, during discussions, is when people are not willing to explain the reasoning behind their thinking, when they believe that they understand my motivations and goals, and are not open to discussion or debate. I like to debate, and I'm open to changing my mind over the course of a debate. People seldom do this because arguments are seen as battles in which one person wins and the other loses. It doesn't need to be that way.

The topic Helena has chosen for her book not only matters in high-stakes international settings, but is also crucial for all of us in our daily lives.





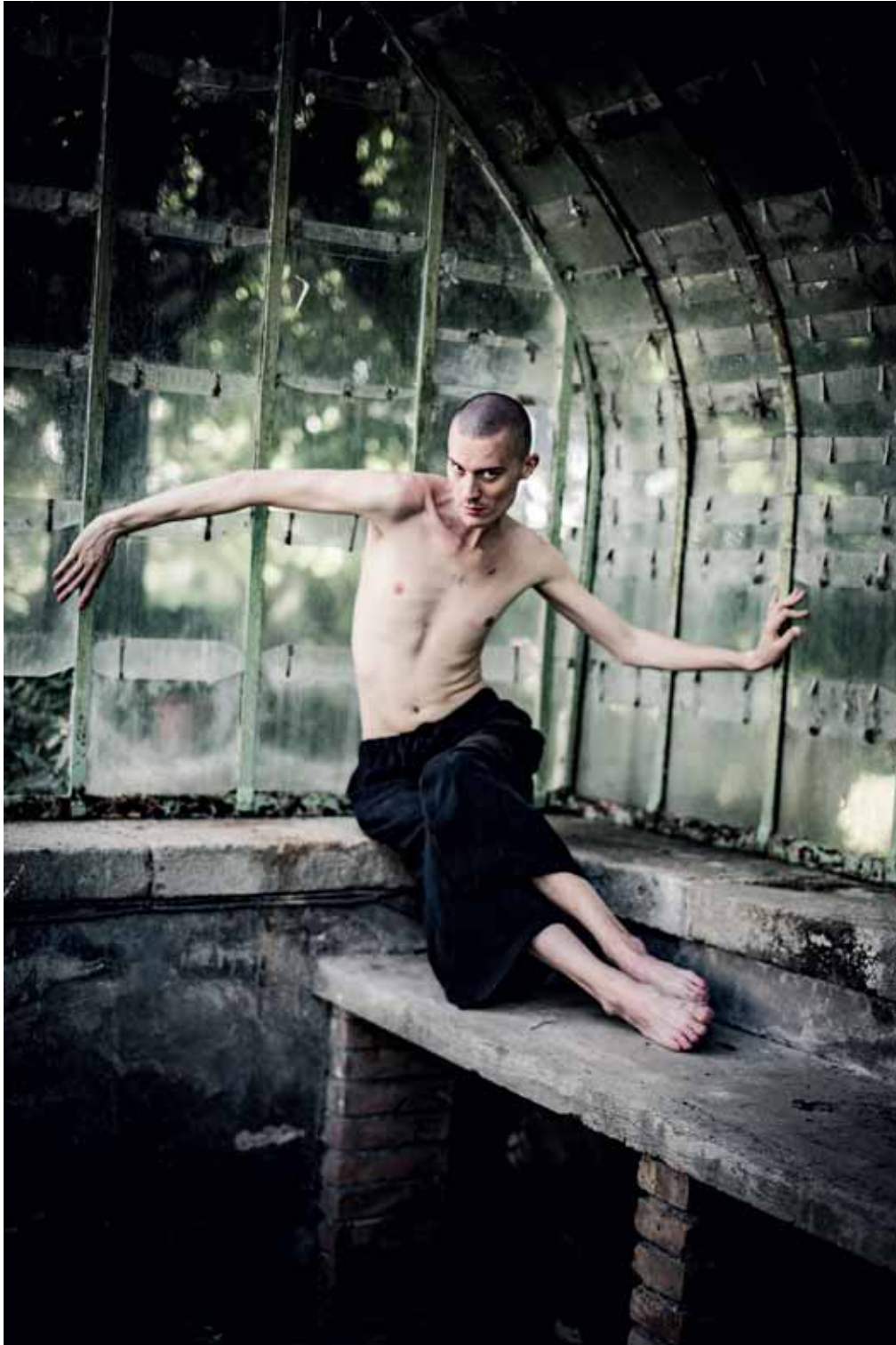
Näemmekö me

Näemmekö me
mielemme
pienuuden
nöyryys nöyryys
se meiltä puuttuu

oma maailmamme
keskipiste kaikessa
kuitenkin ympärillä
aina laajeneva galaksi

siinä myllerryksessä
ajatuksemme
kutistuu kutistumistaan
tässä huumaavassa
vauhdissa

Sirkka-Liisa Paukkunen (s. Åhman)



Laajentamalla ajattelutilaa laajennat näkökykyäsi.



KESKUSTELUÄLYKKYYS PAINETILANTEISSA

KESKUSTELUÄLYKKYYS ON ELÄMÄSI TÄRKEIN TAITO

Kaksi miestä asioi Starbucksin kahvilassa Philadelphiassa. Kahvilan esimies oli sitä mieltä, että miehet eivät tehneet tilausta tarpeeksi nopeasti, ja päätteli, että he olivat kahvilassa asiattomasti. Esimies huomautti tästä miehille, jotka sanoivat odottavansa kaveriaan. Esimies ei uskonut vaan pyysi tyyneästi miehiä lähtemään. Nämä kieltäytyivät, ja esimies soitti paikalle poliisit, joka veivät miehet käsirautoissa pois. Myöhemmin kävi ilmi, että kyse oli väärinymmärryksestä. Tuossa vaiheessa asiakkaat alkoivat suunnitella mielenosoituksia. Mahdolliset liiketoimintaan kohdistuvat boikotit ja sitä kautta tappiot olivat todellinen riski Starbucksille, brändihaitasta puhumattakaan. Esimiehen huonon keskusteluälykkyyden hinta oli nousta hyvin korkeaksi.

Toimitusjohtaja Kevin Johnson tapasi miehet henkilökohtaisesti, kuunteli heidän tarinansa, otti henkilökohtaisesti vastuun tapahtuneesta ja näytti televisiossa liikutuksensa. CNN:n toimittaja sanoi, että vaikka hän on uransa aikana haastatellut tuhansia ihmisiä, hän ei ole koskaan nähnyt vastaavaa tunnetta kenessäkään haastateltavassaan.¹ Starbucksin myynti ei notkahtanut. Vaikka kahvilassa ei osattu toimia paineisessa vuorovaikutustilanteessa keskusteluälykkäästi, toimitusjohtaja Kevin Johnson osasi ja pelasti tilanteen onnistumalla sekä asiakkaiden kanssa että mediapaineessa.

Kun osaa hoitaa vaativat keskustelut, bisneskriittiset neuvottelut tai riskiä sisältävät konfliktit keskusteluälykkäästi, voi sen avulla pelastaa monia tilanteita. Keskusteluälykyys paineisissa vuorovaikutustilanteissa onkin elämäsi tärkein taito. Pitkään on puhuttu älykkyydestä (IQ) ja tunneälystä (EQ). Nyt on aika nostaa vahvasti esille näkökulma, joka on puuttunut tästä keskustelusta: keskusteluälykyys, *conversational intelligence* eli C-IQ.² Keskusteluälykyys linkittyy tilannetajuun ja on myös keskeinen johtamistaito. Se tarkoittaa kykyä luoda yhteyksiä, ajatella joustavasti, tilannetajuisesti ja empatiaa hyödyntäen vaativassakin vuorovaikutustilanteessa, psykologista ymmärrystä siitä, miten asiat kannattaa ottaa esille, ja uskallusta kohdata paineisetkin keskustelutilanteet ja niihin liittyvät erilaiset tunteet.

Tästä tärkeimmästä osaamisesta – tai osaamattomuudesta – olen nähnyt työssäni johtoryhmien ja esimiesten kanssa lukuisia esimerkkejä. Osa on jäänyt mieleen huikeina taidonnäytteinä,

osa karmivina tilannetajuvirheinä, joilla on ollut suuri vaikutus liiketoimintaan. Olen nähnyt, miten orastava riita hoidetaan taitavasti, mutta myös sen, miten suuria mahdollisuuksia sisältävä idea jää huomiotta, kun se esitetään ilman keskusteluälykkyyttä. Arkiseen elämäämme kuuluu monenlaisia vaativia keskusteluja, joissa on riski epäonnistua, ellei painetilanneosaamista ole sekä pohtinut että harjoitellut. Onneksi tässä taidossa voi kehittyä.

Keskusteluälykkyyden taso ennustaa työssä onnistumista tai epäonnistumista – ja elämän kulkua muutenkin. Taustalleen keskusteluäly vaatii oman mielen johtamista ja tilannetajua, joista olen kirjoittanut aiemmin. Riski keskusteluälyn

Johtamistyön kriittinen mittauspiste on juuri onnistuminen vaativissa tilanteissa.

pettämisestä on suurin painetilanteissa, siksi kirjoitan nimenomaan vaativista keskusteluista. Opit ovat kuitenkin sovellettavissa mihin tahansa keskusteluihin.

Keskusteluälykyys painetilanteissa on kriittistä osaamista organisaatioissa

Sekä näkemäni esimerkit että omat kokemukseni ajoivat minut etsimään keskusteluälykkyyden ydintä ja kaavaa. Vaikka jokainen keskustelu ja neuvottelu on omanlaisensa, löytyy paineisista keskusteluista myös toistuvia elementtejä: niissä auttavat tietyt osaamiset. Organisaation ja itsensä kehittäminen on helpompaa, kun ymmärtää paineisen keskustelutilanteen mekanismit, pahimmat sudenkuopat ja suuret mahdollisuudet. Liian monessa organisaatioissa ei ymmärretä, miten tärkeitä nämä asiat ovat, ja toisaalta kokenutkin johtaja saattaa joskus toimia painetilanteessa sattumanvaraisesti ja tehdä pahoja virheitä.

Melko harva kokee olevansa tällaisissa keskusteluissa vahva – varsinkaan siinä, että näkisi ne mahdollisuutena kehittyä, innovoida ja luoda luottamusta. Johtamisen tarkastelupisteeksi ei kuitenkaan yksinkertaisesti riitä pärjääminen normaalioloissa silloin, kun kaikki sujuu hyvin. Johtamistyön kriittinen mittauspiste on juuri onnistuminen vaativissa tilanteissa. Vaikka olisit kuinka taitava, ennemmin tai myöhemmin eteesi tulee paineiselta tuntuva keskustelu, kuten Kevin Johnsonille kävi. Keskusteluälykkyyden lisääminen on todennäköisesti yksi huonoiten tunnistettuja ajankäyttöä tehostavia osaamisia organisaatioissa.

Esimiesten ja johtajien ajasta kohtuuton osa kuluu vaativiin keskustelutilanteisiin. Joidenkin arvioiden mukaan konflikteihin hukataan keskimäärin jopa seitsemän viikkoa

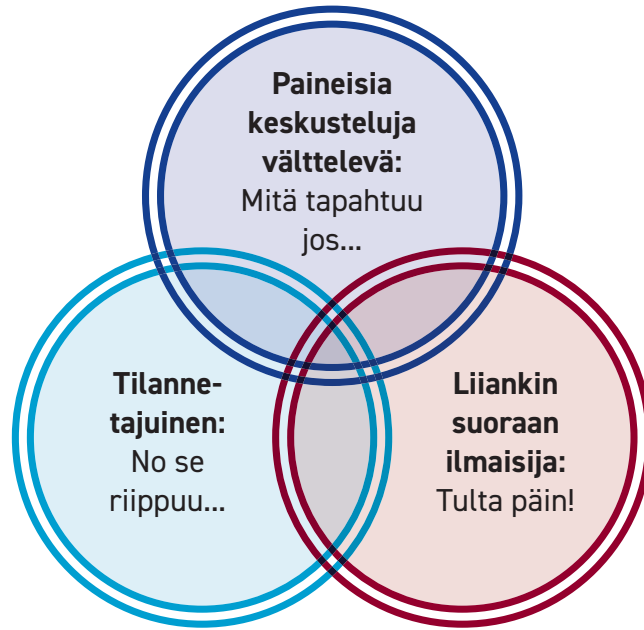
vuodessa.³ Niistä henkilöistä, jotka eivät itse ole esimiehiä, 43 prosenttia on sitä mieltä, että heidän esimiehensä ei käsittele konflikteja riittävän hyvin.⁴ Osa organisaatioista nilkuttaa väärinymmärrysten ja ohipuhumisen rampauttamina. Monet johtamisvaikeudet ja yhtä lailla mainetta rapauttavat somekriisit voitaisiin välttää paremmalla keskusteluälykkyydellä; tulevaisuuden itseohjautuvissa organisaatioissa nämä taidot korostuvat entisestään.

Haluan nostaa tässä kirjassa esille erityisesti seuraavat asiat:

- 1. Keskusteluälykyys – kyky toimia paineisissa keskusteluissa, neuvotteluissa ja konflikteissa – on elämäsi tärkein taito. Ei sen vähempää.** Toivon, että olisin ymmärtänyt kirjoittaa tämän kirjan jo 20 vuotta sitten, niin silmiä avaavaa on ollut syventyä tähän sinällään tuttuun teemaan entistäkin paremmin.
- 2. Painetilanne on mikä tahansa vaativa keskustelu, neuvottelu tai konflikti,** jossa ihminen kokee olonsa epämiellyttäväksi – ja mikä tahansa vuorovaikutustilanne, jossa ihminen kokee sellaista painetta, että se häiritsee hänen suoriutumistaan. Juuri näissä tilanteissa korostuu keskusteluälykkyyden tarve.⁵
- 3. Voimme opetella tunnistamaan paineisen keskustelun, neuvottelun tai konfliktin elementtejä, jos se auttaa meitä toimimaan niissä paremmin.** Painetilanteissa on usein kolme ulottuvuutta: faktat, tunne ja arvot/identiteetti. Yllättävän usein tällaisissa tilanteissa käymme toisen osapuolen kanssa eri keskusteluja. Jos yksi puhuu pelkistä faktoista ja toinen pohtii, vaikuttaako keskustelu omaan uraan ja voiko kaikkea sanottavaa sanoa, ei keskustelu etene.

4. **Paine voi ajaa meidät surkeisiin valintoihin, jolloin tulemme kykenemättömäksi huomioimaan keskusteluälykkyyden kaavan elementtejä: keskustelurohkeutta, oman olotilan säätelyä, kykyä luoda kitkaa ja kykyä luoda tunnekytköksiä.** Starbucksin Kevin Johnsonilla oli keskustelurohkeutta: hän ei yrittänyt tilanteesta karkuun. Hän selkeästi osasi säädellä omaa olotilaansa ja sitä kautta tilannetajuaan, hänen fokuksensa oli asiakkaissa, ei itsessä. Hän sietä kitkaa eikä vastannut puolustellen tai ärtyneesti tiukkaan kysymykseen. Ja hän toden totta vaikutti empaattiselta – jos katsot videon netistä, tämä on ilmeistä. Ja juuri tuo keskusteluälykkyys sai asiakkaat, toimittajat, katsojat ja asianosaiset tunneyhteyteen hänen kanssaan.
5. **Organisaatiot sekä yksilöt voivat menestyä entistä paremmin ymmärtämällä nämä asiat.** Ja tämä on tutkittu fakta. Minua ärsyttää joskus, miten paljon potentiaalia hukataan huonon keskusteluälykkyyden vuoksi, ja tämä korostuu paineessa.

On toki houkuttelevaa ajatella, ettei oma ajattelu kutistuisi vauhdissa, niin kuin käy alun runossa. Itse olen erehtynyt monta kertaa, myös siitä kerron tässä kirjassa. Seurattuani lukuisia johtoryhmiä käytännön toimissa ja työskenneltyäni lukuisten johtajien kanssa, olen nähnyt, miten paljon lisäymmärrykselle on tarvetta kokeneidenkin ihmisten keskuudessa – tarkoitus on nähdä kaikki ympärillämme olevat mahdollisuudet ja päästä hyödyntämään ne. Kokemukseni mukaan johtajista kaikilla tasoilla löytyy seuraavat kolmea tyyppiä:



Kaavio: Johtajien tyypillisiä tapoja reagoida vaativiin keskustelutilanteisiin.

Pyrin antamaan tässä kirjassa hyödyllisiä näkökulmia, kuulutpa mihin tahansa näistä ryhmistä. Käyttäytymisemme myös muuttuu tilanteesta toiseen. Voisi luulla, että esimerkiksi ylimpään johtoon kuuluvat ja hyvin kokeneet ihmiset ovat tottuneet kohtaamaan erilaisia painetilanteita. Näin saattaa ollakin, mutta se ei takaa, että hekään osaisivat toimia niissä parhaalla mahdollisella tavalla. Se, millainen taustamme on, ei kerro mitään siitä, miten käytäydymme paineisissa tilanteissa, ja esimerkiksi johtoryhmistä löytyy vaikeiden keskustelujen välttäjiä yhtä lailla kuin muunkinlaisia suhtautumisia.

Viiden V:n kompassi auttaa keskusteluälykkyyden kehittämisessä

Auttaakseni sinua löytämään uusia näkökulmia ja keinoja olen tehnyt maailmalla kahden vuoden retken, osallistunut lukuisin valmennuksiin ja tavannut huikean joukon mielenkiintoisia ihmisiä. Retki on kulkenut Harvardin koulutuksista – jotka ovat keskittyneet muun muassa tunteisiin, neuvottelutaitoihin ja riidanratkaisuun – edelleen New Yorkiin FBI:n entisen pääneuvottelijan ja Washington DC:n panttivankitiimien pitkäaikaisen vetäjän valmennukseen ja Englantiin Scotland Yardin panttivankineuvottelijoiden kouluttajan oppiin. Sitten opiskelin sovittelijaksi Lontoossa. Kävin luennoimassa näistä teemoista New York Universityssä ja testasin ajatuksia sekä siellä että asiakkaillani. Tapasin rauhanvälityksen ja monen muun keskusteluälykkyyteen linkittyvän alueen huippuja. Ihmisiä, joilla oli kokemusta Euroopasta, USA:sta, Afrikasta ja Aasiasta. Oppia löysin yhtä lailla tieteestä, taiteesta kuin arjen kokemuksistakin. Kaiken tämän yhdistin aiempiin kokemuksiini ja ymmärrykseeni. Sen perusteella olen luonut tähän kirjaan kompassin, jota voit hyödyntää pohtiessasi omaa ajatteluasi ja toimintaasi. Kutsun sitä viiden V:n kompassiksi.

Kompassi kuvaa keskusteluälykkyyden osatekijöitä prosessin muodossa: millaisia taitoja kannattaa kehittää hyvissä ajoin, miten valmistautua ja mitä huomioida vaativassa tilanteessa. Käyn myös läpi, mistä näkökulmista tilannetta kannattaa lähestyä, jos se valmistautumisesta huolimatta tuntuu monimutkaiselta, ja miten kehittää keskusteluälykkyyttä ketterästi. Tämän kuvauksen tarkoitus on auttaa sinua näkemään ja analysoimaan oman keskusteluälykkyytesi tarinaa ja löytää sitä kautta uusia mahdollisuuksia oman toimintamallisi edel-

leen kehittämiseen. Oman ajatteluprosessin kautta voi löytää sellaisiakin mahdollisuuksia, joita ei ole tässä kirjassa edes kuvattu.



Kaavio: Keskusteluälykkyyden viiden V:n kompassi.

Minun käsitystäni värittää – kuten jokaisen meidän – oma historiani, sen opit ja vaikeudet sekä kiinnostuksenkohteeni. Johtaminen ja johtoryhmätyöskentely ovat koko työurani olleet osa työtäni, ja vaativat keskustelut ovat niiden ydin. Tohtorin tutkintoni koostuu työpsykologiasta ja psykologiasta; ihmismielen ymmärtäminen on suuri intohimoni. Rakastan tutkimuksia, joten haluan hyödyntää myös tieteellistä tietoa. Haen aina koulumaailmaan ja nuoriin liittyviä oppeja, sillä val-

mistuin alun perin luokanopettajaksi, vaikken sitä työtä ole tehnytäkään. Olen ikäni lukenut dekkareita ja olen itsekin rikoskirjailija: siitä kiinnostus muun muassa panttivankipsykologian maailmaan. Koen kirjoittamisen olevan ihmismielen salapolii-sina toimimista. Valmentaussani asiakkaita saan tärkeää palautetta siitä, miten nämä asiat toimivat. Valokuvaus on minulle tärkeä tapa katsoa asioita eri perspektiivistä, ja pidän taidetta muutenkin tärkeänä, siksi pyrin kirjassa myös kuvailmaisuun.

Tämä kirja on siis minun kompassini, joka toki ja toivottavasti muuttuu ajan myötä – sinun täytyy luoda omasi itse. Sen varmistamiseksi olen

- kirjoittanut mahdollisimman paljon tarinoita, omia ja muiden kokemuksia ja tunteuksia matkan varrelta
- kääntänyt akateemista tietoa helpommin omaksuttavaan muotoon mutta merkinnyt tiedon alkuperäislähteet mahdollisimman tarkasti, näin voit myös syventää niitä alueita, jotka kiinnostavat sinua eniten
- pyrkinyt tuomaan teemasta uutta ja mahdollisimman helposti organisaatioiden arkeen sovellettavaa sekä suomalaista että kansainvälistä tiedettä, taidetta, kokemusta, keinoja ja tarinoita
- lisännyt loppuun ajatuksia ja tilaa oman johtamisen kehittämiseen arjessa.

Olen siis panostanut käytännönläheisyyteen tutkimuslähtöisesti, jotta bisneskriittisiin ja muihin olennaisiin keskusteluihin saadaan lisää vaikuttavuutta. Ennen kuin avaan kompassin alueita tarkemmin, kuvaan hieman keskusteluälykkyyden taustaa.