



MINNA OULASMAA
& MIKA PESONEN

SUORAA PALA-UTETTA!

VIISAAN
KESKUSTELUN
KÄSIKIRJA

ALMA TALENT 2022 HELSINKI

© Copyright 2022 Alma Talent Oy, Minna Oulasmaa
ja Mika Pesonen

ISBN 978-952-14-4704-4

ISBN 978-952-14-4705-1 (ekirja)

ISBN 978-952-14-4706-8 (verkkokirja)

ISBN 978-952-14-4707-5 (äänikirja)

Kansi: Laura Noponen

Taitto: Helene Lindfors

Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2022



Anna palautetta kirjasta: kustannustoimitus@almatalent.fi

SISÄLLYS

VIISAAN KESKUSTELUN KÄSIKIRJAN KÄYTTÖOHJE	11
1) TOIMIVA PALAUTEKULTTUURI ON TIE MENESTYKSEEN	21
Arvot toimivat kompassina	22
Kulttuuri ja strategia määrittelevät, mistä palautetta kannattaa antaa	26
Palautepelisäännöt tuovat konkretian	31
Toimivan palautekulttuurin hyödyt	37
Psykologinen turvallisuus luo pohjan palautekulttuurille	42
Psykologisen turvallisuuden neljä vaihetta	46
Eriävät mielipiteet rohkeasti esiin	54
Turvallisessa ilmapiirissä uskalletaan ilmaista tunteita	59
Tähtää parempaan tiimitoimintaan	63
Miten ryhmä kannattelee epäonnistujaa?	65

Luulemisesta ja olettamisesta tietämiseen	
ja ymmärtämiseen	70
Mistä ja miten luottamus syntyy?	74
Uteliias ja rohkea pyytää palautetta	78
Mikä estää palautteiden antamisen?	79
Esihenkilön pitää uskaltaa vaatia	82
2) IHMISYYS NÄKY Y JA TUNTOU MEISSÄ	89
Joharin ikkuna avaa sokeat ja salatut alueet	95
Erilaiset temperamenttityypit palautteen antajana ja vastaanottajana	101
HUOMIO, PUNAINEN PUHUU!	105
KELTAINEN KEVENTÄÄ TUNNELMAA	107
VIHREÄ VIIHTYY VARJOSSA	109
SININEN, PILKKUJEN JA TAULUKOIDEN YSTÄVÄ	110
Jokainen tarvitsee sosiaalisia taitoja	113
Tunteet kuuluvat palautekeskusteluun	115
Tunteiden säätelyä	119
Mantelitulmake voi herättää tunnelukon	122
Pelkäätkö pahinta tai lupaatko liikoja?	127
Tunnetaitojen merkitys	130
Palautehistoria – mistä ja milloin kammo syntyy?	132
3) VARSINAISEN PALAUTTEEN TUNNISTAMINEN	141
Mikä motivoi antamaan palautetta?	152
Tunnista epäasiallinen ja loukkaava käytös	155
Palaute ei itsessään ole negatiivista tai positiivista	160
Hampurilaispalaute toimii vain pikkulapsille	162
”Mitätöivä mutta”	165

Varsinaista palautetta on kahta lajia:	
kannustavaa ja korjaavaa	166
Sisäinen palaute on tärkeä osa oppimista	174
4) SUORA PALAUTE ON PARAS PALAUTE	181
Suora palaute herättää tunteita	184
Viisaan suoran palautteen tunnusmerkit	187
Suoran kannustavan palautteen kaava	191
Suoran korjaavan palautteen kaava	192
Tavoitteena dialogi	198
Suoran palautteen antaminen tiimissä	204
5) PALAUTEKESKUSTELUUN VALMISTAUTUMINEN	211
Liiallisen jännityksen taklaaminen	212
Vuoro ja vaikutus	218
Kuunteleminen ei ole helppoa	221
Sanaton viestintä ei jää huomaamatta	228
6) MITÄ PALAUTTEEN ANTAJAN KANNATTAA HUOMIOIDA?	237
Empatia ei saa estää palautteen antamista	241
Palautteen oikea ajoitus	243
Oletko kiittailija tai takerrutko lillukanvarsiin?	246
Vihjeitä viisaan palautteen suunnitteluun	252
Palautteisiin voi reagoida monella tavalla	258
Mitä tapahtuu korjaavan palautteen antamisen jälkeen?	260

7) MITÄ PALAUTTEEN VASTAANOTTAJAN KANNATTAA HUOMIOIDA?	267
Resilienssi auttaa palautekeskusteluissa	270
Mitä vastaat, kun joku kehuu sinua?	272
Huijarisyndroomainen ei usko itsestään hyvää	275
Mikä palautteen vastaanottajatyyppeistä olet?	277
Kymmenen ohjetta korjaavan palautteen vastaanottamiseen	282
Korjaavan palautteen vastaanottamisen kaava	283
8) VUOROVAIKUTUSTILANTEITA PERHEISSÄ JA YSTÄVIEN KESKEN	293
Psykologinen turvallisuus parisuhteessa ja perheessä	294
Ystävyys tarkoittaa rehellisyyttä	298
Miten ottaa vaikea asia esille läheisten kanssa?	299
Kotijoukot kommentoimassa	307
Onko harrasteporukoissa luontevampi palautekulttuuri?	310
9) VALMENNUSKESKUSTELU TÄYDENTÄÄ PALAUTEKESKUSTELUA	315
Kysyminen on tärkeä osa valmennuskeskustelua	318
Varo ”miksi”-kysymystä	327
Vinkit valmentajan omaan valmistautumiseen	330
Palautekeskustelun sisältävän valmennuskeskustelun kulku	331
Psyykkinen valmennus tuo syvyyttä valmennuskeskusteluihin	338
LOPPUSANAT	343
VIISAUDEN LÄHTEITÄ	345



VIISAAN KESKUSTELUN KÄSIKIRJAN KÄYTTÖOHJE

”Parempi hyvin haukuttu kuin huonosti kehu”, tietää sananlasku Pohjanmaalta. Ensivilkaisulla tuo lause näyttää hyvin erikoiselta. Kannustaako se moittimaan ja arvostelemaan? Kun sitä pohtii vähän tarkemmin, löytää siinä piilevän viisauden. Huonosti annettu kehu voi kääntyä tarkoitustaan vastaan. Toisaalta taitavasti annettu korjaava palaute saattaa olla käänteentekevä hyödyllisyydessään. Palautteiden avulla luulemisesta ja olettamisesta päästään tietämiseen ja ymmärtämiseen.

Tämän kirjan tavoitteena on auttaa lukijaa löytämään uusia näkökulmia palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Haluamme rohkaista jokaista antamaan palautetta ja haluamme tarjota ajatuksia siitä, kuinka palaute kannattaa ottaa vastaan.

Käsite *palaute* on epäselvä. Haluamme tarkentaa palautteen määritelmää. Törmäämme jatkuvasti tilanteisiin, joissa epämääräinen, ehkä jopa nimettömänä lähetetty moite otetaan vakavasti ja siihen suhtaudutaan palautteena. Tällöin loukkaaviksi tarkoi-

tetut lauseet ovat saaneet liian suuren painoarvon. Vastaanottaja ei välttämättä osaa tehdä eroa yksittäisten, sinänsä mitättömien mielipiteiden ja varsinaisten, tekemistä hyödyttävien palautteiden välillä. Haluamme auttaa ihmisiä, jotta he osaisivat jättää arvottomat pilkkalaulut omaan arvoonsa eikä sana *palaute* enää herättäisi jännityksen väreitä. Jyvät pitää osata erottaa akanoisista tässäkin asiassa.

Iltasanomien lööpissä (20.11.2021) kerrottiin julkista työtä tekevien naisten saavan törkypalautetta. Meteorologi Kerttu Kotakorpi puolestaan kertoi Iltalehdessä (26.2.2021) TV-uransa alkuvaiheista. Jutun mukaan hän sai paljon palautetta ulkonäöstään ja vaatteistaan. Emme ole nähneet hänen saamia viestejä, mutta rohkenemme väittää, että iso osa noista heittolaukauksista on pelkkiä tuntemattomien ihmisten nimettömänä lauottuja mielipiteitä. Ne eivät täyttäisi ainakaan meidän palautekriteereitämme. Voisiko niiden käsittelyyn saada mallin Mika Waltarin *Sinuhe egyptiläinen* -teoksesta, jossa ”puheesi on karpästen surinaa korvissani”, kun halutaan sanoittaa, ettei toisen sanoilla ole merkitystä? Kaikille lienee selvää, että moitetta pidemmälle menevät solvaukset ja uhkailut eivät ole palautetta nekään.

Sosiaalisen median tykkäilyt ja muut pikareaktiot eivät nekään ole palautteita. Ne ovat reaktio kuvaan, videoon tai tekstiin eikä reaktion syy aina ole selkeä. Esimerkiksi ikävästä asiasta Facebookissa kertova postaus voi saada tykkäyksiä. Ne eivät välttämättä tarkoita, että ikävä asia olisi ollut mieluisa uutinen, vaan ne on tarkoitettu kiitokseksi ikävän asian esiin tuomisesta.

Sanalla ”*palaute*” on negatiivinen kaiku. ”Saanko antaa palautetta?” on kysymys, joka nostaa ihokarvat pystyyn. Pelon oireet ovat selvät, jos esihenkilö kertoo pian koittavasta palautekeskustelusta. Pupillit ja sieraimet laajenevat, kämmenet kostuvat ja vatsassa nipistelee. Taustalla voi olla muisto vuosien takais-

ta kohtaamisesta, joka syyllistämisen, kontrolloinnin, ohjauksen ja epäasiallisen väitteiden vuoksi oli kaukana palautekeskustelusta, mutta sellaisena jäi mieleen.

Ihmislaji on säilynyt hengissä, koska olemme tottuneet reagoimaan voimakkaammin uhkiin kuin mieluisampiin asioihin. Esi-isiemme vaeltaessa Afrikan savanneilla oli hyvin hyödyllistä, jos väistimme heinikon epämääräistä kahinaa tai polulla kiemurtelevaa kirjavaa suurta matoa. Tämän vuoksi me olemme kuin Pavlovin koirat, jotka valpastuvat kuullessaan sanan *palaute*. Tuo sana valmistelee meitä pakenemaan tai taistelemaan. Se ymmärretään pahimmillaan jopa henkilökohtaisuuksiin menevänä moittimisena ja kontrollointina. Kukapa sellaista nyt haluaisi saada?

Mikä sitten on palaute? Erään määritelmän mukaan se on reaktio tekoon. Mutta kaikki reaktiot eivät ole palautetta, kuten edellä kuvatut esimerkit todistavat. Lisäksi esimerkiksi *kehu* ja sen vastakohta *moite* eivät ole palautteita, vaikka ne olisivat reaktioita johonkin tapahtumaan.

Filosofian tohtori Kimmo Svinhufvud määrittelee palautteen www.businesshealers.fi-sivulla näin:

"Palaute on toisen henkilön suorituksen, työn tai käytöksen kommentoimista, jonka tavoitteena on suorituksen parantaminen ja tuon henkilön kehittyminen. Pelkkä toisen toiminnan kommentointi tai arviointi, arvostelusta puhumattakaan, ei siis vielä ole palautetta."

Palautetta tarvitaan monesta syystä. Palaute kertoo, missä ja miten me olemme onnistuneet. Se näyttää, missä on korjaamisen paikka. Ilman palautetta toimimme säkki päässä, sillä me emme tiedä, mikä on oikein tai väärin. Palaute antaa työlle merkityksen.

Kotioloissa palaute kertoo, miten perheessä kannattaa toimia, jotta yhteiselo olisi mahdollisimman sopuisaa, toiminta yhteisen hyvän mukaista ja sitä edistävää.

Palaute sisältää havainnon toisen tekemisestä sellaisena kuin palautteen antaja sen näkee. Se voi sisältää paljon tulkintaa ja ylianalysoinnin vaara on suuri. Tämän vuoksi aina tulisi pyrkiä palautekeskusteluun. Tällöin palautteen saaja voi kysymyksillään varmistua siitä, että palautteen antajan tulkinta on ollut oikea. Yksisuuntainen sanelu, jossa vain toinen puhuu tai jopa huutaa omia näkemyksiään, ei ole palautetta. Se on käskyttämistä, ohjausta tai kontrollointia.

Palautetilanteessa on kaksi toisistaan eroteltavaa asiaa: palautteen asiasisältö ja palautteen antotapa. Jotta palautteella olisi sille tarkoitettu vaikutus, täytyy molempien olla kunnossa. Asia-sisällöltään timanttinen palaute kääntyy itseään vastaan, jos se annetaan huonosti. Tämän vuoksi tässä kirjassa paneudumme sekä palautteen sisältöön että sen antamistapaan. Tämän lisäksi käsittelemme sitä, kuinka palaute kannattaa ottaa vastaan.

Meidän mielestämme varsinaista palautetta on kahta lajia: kannustavaa ja korjaavaa. Kannustava palaute kertoo, minkä tekemistä kannattaa jatkaa ja miksi. Korjaava palaute kertoo palautteen antajan havainnon, muutostoiveen sekä syyn, miksi tekemistä kannattaa muuttaa. Käytämme selkeyden ja jämäkkyysden vuoksi johdonmukaisesti tuota termiä, vaikka sitä kutsutaan monin eri tavoin, kuten esimerkiksi rakentava tai ohjaava palaute. Kaikissa termeissä on omat heikkoutensa.

Olemme törmänneet ajatukseen, että korjaavaa palautetta ei tarvita lainkaan. Tällä tarkoitetaan, että esimerkiksi työpaikkojen perehdytys- ja valmennuskeskustelut tehdään niin perusteellisesti, että asiat sujuvat sen jälkeen pelkästään kuulumisia kyselemällä. Meidän näkemyksemme on karumpi. Henkilön ja

kollegan pitää voida antaa vinkkejä ja parannusehdotuksia. Olosuhteet muuttuvat eikä kukaan voi omaksua oikein tekemisen tapoja ja toimintakulttuuria hetkessä. Miksi jättää erinomainen väline, korjaava palaute, käyttämättä? Esimerkiksi tämän kirjan kirjoittaminen olisi ollut mahdotonta ilman asiallista korjaavaa palautetta. Pyysimme ja otimme vastaan lukuisia perusteltuja mielipiteitä, kuinka kirjastamme voisi tehdä paremman. Jos olisimme tyytyneet vain kehuihin, olisimme ylittäneet aidan aivan sen matalimmasta kohdasta.

Kyselyiden mukaan lähes kaikki haluavat suoraa palautetta eli suoraan asiaan menevää kunnioittavaa keskustelua aiheesta, joka palautteen antajan mielestä pitäisi korjata. Meidän mielestämme suora palaute on paras palaute. Tarkoitamme tällä toista kunnioittavaa ja arvostavaa tapaa kertoa omista havainnoistaan sekä siitä, mitä hyvää toisen kannattaa jatkaa tai mitä hänen kannattaa pohtia korjattavaksi.

Hyvin annettu palaute maksaa, sillä palautteen antaja joutuu varaamaan aikaa ja näkemään vaivaa palautteensa sisällön ja esittämistavan suhteen. Nopeat heittolaukaukset (esim. *Hyvä esitys!* tai *Ruma mekko!*) ovat halpoja ja samalla myös arvottomia. Vaikka palaute maksaa, saavat sekä palautteen antaja että vastaanottaja sille hyvän tuoton.

Palautekeskustelu kuuluu jokaiseen kotiin ja jokaiselle työpaikalle. Kyse on ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Hyvän palautteen antamisen ja vastaanottamisen periaatteet sopivat kaikille ja kaikkialle. Eräs syy palautteiden vähäisyyteen voi olla palautteen ymmärtäminen eri tavalla. Yhdelle palaute tarkoittaa kehumista, toiselle käskyttämistä, kolmannelle moittimista ja neljännelle neuvojen antamista. Perheissä ja työyhteisöissä olisi erittäin tärkeää, että yhdessä pohdittaisiin, mitä palautteella tarkoitetaan.

Ihmiset haluavat saada palautetta paljon enemmän kuin saavat. Yritysten työhyvinvointikyselyssä palautteiden riittävyys saa usein pienimmät pisteet. Jos asia on näin tärkeä, miksi siihen sitten kiinnitetään niin vähän huomiota? Kirjan kirjoittamisen aikana törmäsimme usein ajatukseen, että palaute on itsestäänselvyys. Parin kohteliaan kysymyksen jälkeen selvisi, että kyseessä on paljon monimutkaisempi asia, kuin mitä moni on ikinä ajatellut. Siitä oli tullut itsestäänselvyys, eli sen merkitys oli unohtunut eikä sen arvoa osattu tunnistaa.

Millä lihaksilla me palauteasioista kirjoitamme? Työnohjaaja, terapeutti *Minna Oulasmaa* on omassa työssään ja vastaanotoillaan jo parin vuosikymmenen ajan todistanut, kuinka rehellinen keskustelu voi olla pitkässäkin työ- tai parisuhteessa vähäistä. Tärkeistä asioista puhutaan vihjaillen ja olettaen, että toinen ymmärtää puolesta sanasta. Minnan mielestä on aina upeaa kuunnella suoraa, vilpittöntä ja kunnioittavaa keskustelua, jossa asiat selviävät ja keskustelijoiden keskinäinen luottamus ja arvostus toisiaan kohtaan kasvavat sana sanalta.

KTM, psyykkinen valmentaja *Mika Pesonen* valmentaa yrityksiä ja yhteisöjä. Hänen asiakkaansa alkoivat kysellä palautevalmennusten perään keväällä 2021. Lisääntyneet etätyöt olivat johtaneet siihen, että yrityksissä havaittiin palautteiden vähenyneen. Videoneuvotteluissa ei puheenvuorojen ottaminen ollut yhtä luontevaa kuin lähikokouksissa. Spontaanit keskustelut ja palautteet jäivät syntymättä. Erityisesti korjaavien palautteiden antaminen oli helppo lykätä tuonnemmaksi. Oli niin kiirekin. Palautteiden puuttuessa niiden merkitys huomattiin. Mikan psykisen valmentajan opinnot tarjosivat mojavon lisätuen aiheesta kirjoittamiseen.

Aloimme pohtia, miksi palautekeskustelut ovat monelle vaikeita ja miten tilannetta voisi helpottaa. Ajatus palautekulttuurin

selkeyttämisestä ei jättänyt meitä rauhaan. Sanonnan mukaan näet joka paikassa nauvoja, jos sinulla on kädessäsi vasara. Näin kävi meillekin. Sana *palaute* pompsahti esille joka puolelta ja kun huomasimme, että aiheesta on analyyttisesti kirjoitettu yllättävän vähän, alkoi tekstiä syntyä.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on kirjallisuudessa käsitelty teknisenä suorituksena ja tyystin unohdettu, mitkä tekijät vaikuttavat taustalla meidän jokaisen tapaamme käyttäen palautetta. Miksi palautekeskustelu ahdistaa sekä palautteen antajaa että vastaanottajaa? Onko näin pakko olla? Palautteessa on kyse ihmisten välisestä käyttäytymisestä ja halusimme selvittää, kuinka ihminen toimii palautetilanteissa. Miten esimerkiksi lapsuuden kokemukset vaikuttavat aikuisiän palautekäyttämiseen? Vaikka tämä on selkeästi työmaailman parantamiseen tähtäävä kirja, olemme ottaneet mukaan jonkin verran myös työpaikan ulkopuolella käytäviä vuorovaikutustilanteita. Ihminen on kokonaisuus ja viisas palautekeskustelu toimii kaikkialla.

Me emme tarjoile sinulle valmista totuutta. Aivan kuten palautekeskustelussa, jossa palautteen vastaanottaja päättää, mitä hän palautteella tekee, myös tämän kirjan luettuasi sinä päätät, miten esillä olevaan asiaan suhtaudut. Moni asia ei ole joko-tai vaan sekä-että. Harmaan sävyjä on paljon. Emme vaadi, että olisit samaa mieltä kanssamme esimerkiksi palautteen määritelmästä. Toivoisimme kuitenkin, että pohdit asiaa. Ota asia esille työpaikalla ja kotona. Rakentakaa yhdessä sellainen palautekulttuuri, että jokainen yhteisön jäsen ymmärtää, mitä palautteella tarkoitetaan, miten sitä annetaan ja miten sitä vastaanotetaan.

Kirjan ensimmäisessä luvussa perustelemme, miksi psykologinen turvallisuus on ehdoton edellytys yhteisön toimivan palautekulttuurin syntymiselle. Kerromme, mistä palautetta saa antaa ja miksi esihenkilön pitää uskaltaa ensin vaatia ja vasta

sitten valmentaa. Toisessa luvussa kirjoitamme ihmisestä itsensä. Miten ihmisen oma biologia ja historia vaikuttavat hänen palautekykyihinsä? Lukuisissa taustakeskusteluissa kävi ilmi, että ihmisen itsetuntemus, itsetunto ja itseluottamus määrittelevät hänen kykynsä antaa ja ottaa palautetta.

Kirjan kolmannessa luvussa erottelemme keuhut ja mielipiteet varsinaisista palautteista. Kerromme, miksi hampurilaispalaute toimii vain pikkulapsille ja mitä tarkoittaa *mitätöivä mutta*. Neljännessä luvussa lukija saa suoraa palautetta, sillä tarjoilemme kaavat sekä kannustavan että korjaavan suoran palautteen antamiseen.

Viidennessä luvussa annamme ohjeet palautekeskusteluun valmistautumiseksi. Kerromme kuuntelemisen vaikeudesta ja miten sanaton viestintä kannattaa ottaa huomioon. Samat ohjeet pätevät myös muihin ennalta hankaliksi koettaviin keskustelutilanteisiin. Kuudes luku tarjoilee ohjeet erityisesti palautteen antajalle. Mitä hänen täytyy ottaa huomioon, kun hän valmistautuu palautekeskusteluun? Seitsemäs luku valmentaa vastaavasti palautteen saajaa. Annamme ohjeet ikävältä kuulostavan palautteen vastaanottamiseen.

Kahdeksas luku kertoo vaikeista keskustelutilanteista työelämän ulkopuolella. Miten ottaa esille vaikea asia kotona tai ystävien kanssa? Entä miten suhtautua kaikkítietävän ja hyvää tarkoittavan sukulaisen lapsenkasvatusohjeisiin? Pohdimme myös, onko harrasteporukoissa helpompi antaa palautetta kuin työyhteisössä.

Viimeinen luku kertoo valmentamisesta ja valmennuskeskustelusta, jolla olemme korvanneet yleisesti käytetyn *kehityskeskustelu*-termin. Otamme kantaa siihen, voiko palautekeskustelun käydä valmennuskeskustelun yhteydessä. Kertaamme kysymysten voi-

man ja kerromme, minkä vuoksi ”*miksi*” voi olla vaarallinen kysymyssana.

Kiitos Alma Talentille luottamuksesta, sisältöpäällikkö Suvi Aallolle kirjan alkuvaiheen edistämisestä ja kustannustoimitaja Anttoni Pihlajamäelle viisaista kirjan sisältöä parantaneista kommenteista. Kiitämme Suomen tietokirjailijat ry:tä tuesta.

Kiitos kirjan tekemiseen osallistuneille asiantuntijoille: Anita Hedman (anihedman@gmail.com), Sanna Kämäräinen (sanna@sannakamarainen), Mika Laakkonen, Andy Lundström, Jenna Mattjus (jenna@mattjustboostit.com), Juuso Nieminen (juuso.nieminen@outlook.com), Katrin Paakki, Henna Peltola, Petra Peltopuro, Markku Tilli, Sanni Vaurola-Sipilä ja Henri Vuorenpää. Kiitos Aki Ahoselle, jonka kommentit valaisivat polkuamme. Eriytyiskiitos professori Juha T. Hakalalle, joka näki vaivaa kahlatesaan tekstimme läpi ja antoi tärkeitä huomioita.

Sosiaalisen median alusta LinkedIn on ollut meille tärkeä kanava materiaalin hankinnassa ja jalostamisessa. Toteutimme siellä useita kyselyjä ja saimme tuhansia vastauksia. Kiitos kaikille keskusteluihin osallistuneille. Jos me emme vielä ole mukana verkostossasi, niin kutsupa meidät mukaan.

Voit kirjan luettuasi lähettää meille tästä kirjasta palautetta. Mielellämme luemme, mikä on sinun käsityksesi palautteista ja palautekulttuurista. Löydät meidät LinkedInistä ja viestejä voit lähettää osoitteeseen mika@mikapesonen.fi. Kotisivumme ovat www.minnaoulasmaa.fi ja www.mikapesonen.fi.

Tämä kirja on rakennettu siten, että voit myöhemmin palata haluamiisi aiheisiin. Toivottavasti tästä tulee sinulle **Viisaan keskustelun käsikirja!**