

Dan Soback; Valmentava johtajuus

Opas voimaa, viisauden ja myötätunnon herättämiseen

Violetilla fontilla kirjasta Ristikangas, M. & Ristikangas V. 2010. Valmentava johtajuus.

Kuuntelun ja kysymisen taito

Valmentava työote auttaa tekemään työyhteisön keskusteluista vuorovaikutteisia ja vaikuttavia. Kuuntelun ja kysymisen taidot ovat keskeisiä elementtejä keskustelujen onnistumisessa. Seuraavassa käsittelemme näitä taitoja käyttäen seuraavia lähteitä:

- Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas Vesa (2010). Valmentava johtajuus.
- Soback, Dan (2021). Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen.

Kysymisen taito

Ristikankaiden mukaan viisas johtaja ei luule tietävänsä kaikkea, vaan tietämisen sijaan esittää kysymyksiä. Kysymyksiä oppii muotoilemaan kysymällä ja seuraamalla kysymystensä vaikutuksia. Oivalluttavat kysymykset saavat ajatukset liikkeelle. Vastausta ei välttämättä löydy heti, vaan hiljaisuuden ja pienen pohtimisen jälkeen syntyy uusia näkökulmia ja ajatuksia.

Valmentamisen ytimessä on uusien näkökulmien luotaaminen, tietoisuuden lisääminen sekä ajattelun ja aikaansaamisen prosessien aktivoiminen kysymysten avulla, toteaa Soback.

Ristikankaiden mukaan kysymykset voivat olla joko suljettuja tai avoimia, molempia tarvitaan. Suljettuihin kysymyksiin voi vastata kyllä- tai ei-sanalla. Suljetut kysymykset ovat usein -ko- tai -kö-päätteisiä, esim. "Oletko tyytyväinen nykyisiin työtehtäviisi?" tai "Tuletko mukaan hankkeeseen?". Suljetut kysymykset toimivat erityisesti niissä tilanteissa, joissa tiedustellaan johdettavan tahtotilaa. Esimerkiksi:

- Haluatko oikeasti panostaa itsesi kehittämiseen?
- Oletko valmis ottamaan riskin?

Toisin kuin suljetut kysymykset, avoimet kysymykset luovat tilaa uusille avauksille. Avoimia ovat mm. kysymyssanat mitä, miten, miksi, milloin, kuinka ja ketkä. Oivalluttavat kysymykset ovat lyhyitä ja yksinkertaisia ja fokusoivat oikeaan kohtaan.

Soback jaottelee kysymykset O-alkuisiin ja M-alkuisiin. O-alkuiset kysymykset alkavat pääsääntöisesti O-kirjaimella eivätkä usein johda syvempään tutkiskeluun. Vastaus niihin on usein "kyllä" tai "ei".

Avoimet kysymykset alkavat usein M-kirjaimella ja niitä ovat esim. "mitä", "miten", "milloin" jne. Avoimet kysymykset ovat erityisen hyödyllisiä valmentamisen kannalta seuraavista syistä:

- Ne johtavat syvempään tarkasteluun
- Ne avaavat uusia näkökulmia tai vaihtoehtoja
- Ne käynnistävät ajattelun prosessin valmennettavassa

M-kysymykset eivät anna valmiita oletuksia tai vastauksia vaan ohjaavat valmennettavaa miettimään itse. M-kysymysten tulisi olla kaikkien valmentavien keskusteluiden ytimessä.

Tie onnistuneeseen valmentamiseen on siirtää arjen johtamiskeskusteluissa painopiste suljetuista kysymyksistä kohti avoimia keskusteluja.

Esimerkkejä M-kysymyksistä:

- Mitä kuuluu? Miten voit?
- Mihin keskitymme tässä keskustelussa?
- Mitä ajatuksia teillä herää tähän liittyen?
- Mikä on kaikista oleellisinta?
- Mikä on keskeinen tavoitteemme?
- Mitä haluamme saada aikaan tässä asiassa?
- Mikä nykyisellään toimii, mikä ei?
- Miltä haluttu muutos näyttää?
- Mikä olisi nyt kokonaisuuden kannalta kaikkein järkevintä?
- Mitä eri näkökulmia tähän liittyen on syytä huomioida?
- Mikä olisi nyt viisas tapa reagoida tähän?
- Millaisia ajattelu- ja toimintatapoja huomaamme tämän taustalla?
- Millaisia tunteita sinussa herää tähän liittyen?
- Mikä on näiden tunteiden viesti?
- Millaisia tarpeita, odotuksia tai huolenaiheita uskot muilla olevan?
- Mikä on sinun roolisi tässä: mihin voit vaikuttaa ja mihin et?
- Mikä voisi olla sellainen pieni teko, jolla voisi olla nyt isoja vaikutuksia?
- Mitä sinä voisit kaikesta huolimatta tehdä?
- Mitä intuitiosi sanoo tähän liittyen?
- Millaisen neuvon antaisit itsellesi tässä tilanteessa?
- Mitä tärkeää kysymystä emme ole vielä kysyneet itseltämme?
- Mitä muuta tulee mieleen tässä hetkessä?
- Mitkä ovat siis keskeiset johtopäätöksemme?
- Mitä 2–3 asiaa lähdet nyt kokeilemaan käytännössä?
- Millaista tukea toivoisit minulta tähän liittyen?
- Mitä jäi päällimmäisenä mieleen tästä keskustelusta?
- Mitkä ovat ensimmäiset askeleesi?

Erilaiset kysymykset keskustelujen tukena

Ristikankaat toteavat, että kysyjän tulisi pyrkiä siirtämään omat odotuksensa syrjään ja keskittyä vain toiseen ihmiseen ja hänen ajatteluunsa.

Ristikankaiden mukaan yhtä oikeaa tapaa kysyä ei ole olemassa, vaan ajattelua voidaan virittää monenlaisilla kysymyksillä. On kyseenalaistavia, kartoittavia, selvittäviä, vahvuuksia esiin tuovia, toisen rooliin asettumista tukevia ja henkilökohtaisen merkityksen muodostamista tukevia kysymyksiä. Valmentavan johtajan on hyvä erottaa muutama peruskysymystyyppi: kuvailevat, kontekstuaaliset, reflektiiviset ja strategiset kysymykset.

Kuvailevat kysymykset – mistä on kysymys?

Kuvailevien kysymysten tavoitteena on auttaa johdettavaa **selvittämään tiettyä tilannetta tai ongelmaa**. Lisäksi ne rohkaisevat osallistumaan ja tukevat oman tarinan kertomisessa. Esimerkkejä kuvailevista kysymyksistä:

- Kuinka kuvaisit nykyistä tilannettasi?
- Miten tyytyväinen olet työnkuvaasi? Miten kehittäisit sitä?
- Milloin törmäsit ilmiöön ensimmäistä kertaa? Mitä silloin tapahtui?
- Mistä lähtien olet harkinnut työtehtäviesi vaihtoa? Millaisia vaihtoehtoja sinulla on tällä hetkellä mielessäsi?

Kontekstuaaliset kysymykset – mistä jokin johtuu?

Kontekstuaalisten kysymysten avulla pyritään tukemaan johdettavaa **löytämään oman toimintansa syy-seuraussuhteet**. Kysymysten avulla pyritään löytämään yhteyksiä ajatusten ja tuntemusten sekä toiminnan välillä. Kontekstuaalisia kysymyksiä ovat mm.:

- Millaisia ajatuksia tämä epäonnistuminen herättää sinussa tulevaisuuden suhteen?
- Miten tämä tilanne näkyy tiimissäsi? Mitä olet tehnyt asialle? Mitä olet ajatellut ratkaisuiksi?
- Sanoit, että olet menettänyt luottamuksen. Oletko joskus aikaisemmin tuntenut samoin? Mitä silloin tapahtui, että pääsit eteenpäin?
- Missä olet aikaisemmin kokenut onnistumista? Mitä silloin teit?

Reflektiiviset kysymykset – syvälinen pohdinta

Reflektiiviset kysymykset ohjaavat ajatuksia syvälle. Ne pyrkivät auttamaan johdettavaa **tiedostamaan tekemisensä perusteita** eli sen taustalla olevia olettamuksia ja arvoja ja siten edistävätkin tämän itsetutkiskelua. Ne myös herättävät mahdollisen muutostarpeen. Esimerkkejä reflektiivisistä kysymyksistä:

- Mitä se merkitsee sinulle?
- Näytät uskovan, että yhteistyö on tehontota. Mistähän tällainen ajatus on alun perin lähtöisin?
- Mikä on sinulle tärkeää? Miksi?
- Mistä asioista olet erittäin ylpeä? Miksi?
- Mistä et luopuisi mistään hinnasta?

Strategiset kysymykset – tulevat tavoitteet

Strategiset kysymykset **ohjaavat toimintaan, joka kytkeytyy tulevaisuuteen ja mahdollisiin tavoitteisiin**, esimerkiksi:

- Mistä unelmoit? Mitä olet tehnyt haaveidesi eteen?
- Jos saisit taikasauvan, mihin kolmeen kohtaan sitä ensiksi käyttäisit? Mitä tapahtuisi ensimmäisenä?
- Mitä sinun on tehtävä seuraavaksi, jotta pääset lähemmäksi asettamaasi tavoitetta?
- Kenen tukea tarvitset?

Kysymyksiin vastaavalle henkilölle ei saa syntyä sellaista kuvaa, että kysyjällä olisi oikea vastaus valmiina. Kysymysten ei siis saa olla liian johdattelevia.

Kuunteleminen ja kuuntelemisen tasot

Sobackin mukaan kysymys käynnistää ajattelun ja kuuntelu vie sen loppuun asti. Kysymykset kehittyvät paremmaksi ajatteluksi vain silloin, jos kysymyksille annetaan tarpeeksi aikaa. Kun kuuntelemme, toisen ajattelu ehtii prosessoida kysymystä. Kun kuuntelemme, voimme löytää seuraavan tarkoituksenmukaisen kysymyksen. Hyvä valmentaja kysyy yhden kysymyksen kerrallaan. Valmentaminen on tilan luomista sille, että toinen voi jäsentää ääneen omia ajatuksiaan. Onnistuneessa valmentavassa keskustelussa pääosan ajasta äänessä on johdettava itse.

Kuuntelemisen tasot:

- pinnallinen kuuntelu
- väittelevä kuuntelu
- hyväksyvä kuuntelu
- tutkiskeleva kuuntelu

Pinnallinen kuuntelu ei varsinaisesti ole kuuntelua lainkaan. Väittelevässä kuuntelussa kuunnellaan lähinnä siksi, että kuuntelija voi paremmin väittää vastaan tai kyseenalaistaa toisen ehdotuksen.

Hyväksyvä kuuntelu on ensimmäinen kuuntelun taso, jota voi sanoa valmentavaksi kuunteluksi. Tällaisessa kuuntelussa halutaan antaa toiselle aidosti tilaa omien ajatusten ja tunteiden esiintuomiselle.

Tutkiskeleva kuuntelu on perusluonteeltaan ”hmm, mielenkiintoista...” kuuntelua ja on valmentavaa kuuntelua parhaimmillaan. Se on kuuntelua, joka antaa toiselle avoimen tilan hänen ajatustensa ilmaisemiselle myös lähettää toisen neutraalilla tavalla syvemmälle tutkimusmatkalle omiin ajatuksiin. Tutkiskeleva kuuntelija kuuntelee mitä toinen sanoo ja miten hän sanoo. Tutkiskelevassa kuuntelussa nostetaan näitä havaintoja neutraalilla tavalla esille pyrkimyksenä auttaa toista tulemaan aiempaa tietoisemmaksi itsestään ja omasta ajattelusta.

Hyvä valmentava johtaminen on yhdistelmä hyväksyvää ja tutkiskelevaa kuuntelua. Hän kuuntelee tavoilla, jotka edesauttavat ajatusten jalostumista täysimittaiseksi oivallukseksi, ratkaisuksi ja uudelleenlaisiksi tavoiksi tehdä työtä.

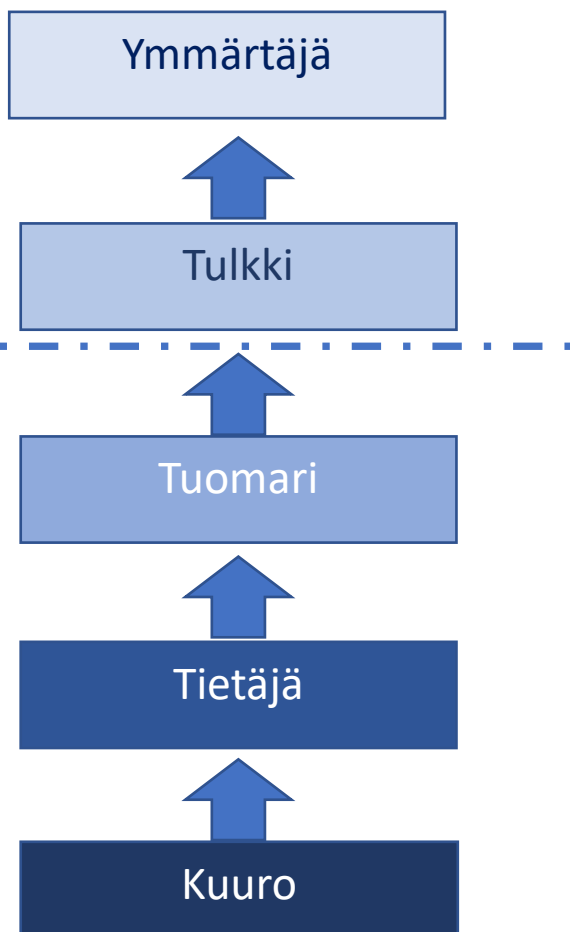
Hyvät kysymykset nousevat spontaanisti ja oikeassa tilanteessa esille valmentavien keskusteluiden aikana. Omilta tiimiläisiltä kannattaa kysyä silloin tällöin ainakin seuraavia asioita:

- Heille merkityksellisistä asioista
- Heidän odotuksistaan hyvälle johtajuudelle
- Heidän mahdollisista huolenaiheistaan
- Heidän jaksamisestaan
- Heidän tarpeistaan tuelle

Kuuntelijan roolit

Ristikankaat toteavat, että kuuntelemista on eritasoista ja sen laatu vaihtelee. Ääripäät ovat aktiivinen kuuntelu ja täysi kuuntelemattomuus, mutta niiden välillä on monta roolia. Ristikankaat jakavat kuuntelun erilaisiin rooleihin.

Kuuntelijan roolit näkyvät alla olevassa kuvassa.



Kuuron rooli edustaa totaalista kuuntelemattomuutta. Huomio on muualla, joten oikeastaan ei edes ole kyse kuuntelemisesta. Kuuro ei tiedä, mistä on keskusteltu, mutta voi silti nyökytellä asioille ja päätöksille. Hän on näennäiskuuntelija: keho näyttää olevan läsnä, mutta ajatukset ovat muualla. Hän voi olla hyvä keskustelija ainakin pintapuolisesti, koska hän innostuu omista ajatuksistaan riippumatta siitä, mitä toinen sanoo. Hän tahtoo kuulla ainoastaan itselleen mieluisat asiat.

Tietäjän rooli kuvaa kuuntelun toiseksi matalinta tasoa. Kuunteluhetkellä tietäjän ajatukset ovat hänen omassa tietämisessään ja itsevarmuudessaan. Usein hän vähättelee puhujaa mielessään ja etsii hänen sanomisistaan virheitä. Hän pitää omaa asiantuntemustaan parempana kuin puhujan asiantuntemusta. Hän suuntaa energiansa vasta-argumenttien laatimiseen, joten hänen huomionsa on itsessä, ei puhujassa.

Tuomarin roolissa oleva arvottaa puhujan viestin: joko hyväksyy tai hylkää. Tuomarille on tärkeintä tehdä selväksi, onko hän puhujan sanomaa viestiä vastaan vai sen puolesta. Tuomarille on tyyppillistä pitää monologia. Hän kritisoi puhujan sanomisia, nousee tämän yläpuolelle ja siten aiheuttaa puhujalle kokemuksen siitä, että tämä ei tule kuulluksi. Sekä kuuron, tietäjän että tuomarin fokus on hänessä itsessään, ei puhujassa. Kuuro, tietäjä ja tuomari eivät todellisuudessa kuuntele. Vasta tulkin roolissa kuuntelija todella kuuntelee.

Tulkin roolissa kuuntelijan huomion suunta on vaihtunut: enää se ei ole kuuntelijassa, vaan puhujassa. Vasta tässä roolissa tapahtuu todellista kuuntelua. Tulkki keskittää huomionsa jo suurimmaksi osaksi

puhujan maailmaan ja hakee, mitä puhujan viestin takana mahdollisesti on. Osa tulkin esittämistä kysymyksistä on sellaisia, että ne voivat hyvin tulla myös yhteiseen keskusteluun. Tulkin on hyvä antaa keskustelun välillä jatkua, ja kerätä lisää materiaalia omien tulkintojensa tueksi. (Ovatko violetit kohdat epäselvästi sanottu, noin Ristikangas sanoo, mutta mielestäni ei oikein selkeä?) Tulkinnoissa on aina vaarana, että ne eivät pidä paikkaansa. Siksi tulkinnat on tärkeä testauttaa toisella ihmisellä. Silloin ollaan siirrytty kuuntelun korkeimmalle tasolle eli ymmärtäjän rooliin.

Tulkki kysyy ajatuksissaan esim. seuraavia kysymyksiä:

- Mikä on hänen ydinkysymyksensä?
- Tätä on hyvä pohtia pitkin matkaa.
- Tuo teema tuntuu toistuvan. Mikä sen merkitys mahtaa olla?
- Mikä sai hänet sanomaan juuri sen, mitä hän sanoi?
- Miksi hän sanoi tämän asian juuri nyt?
- Miksi hän mahtoi kertoa tämän juuri minulle?
- Mitä muuta hän ehkä haluaisi sanoa?

Ymmärtäjä kuuntelee niin, että hänen fokuksensa on 100-prosenttisesti puhujassa, jolloin hänen tavoitteenaan on pyrkiä ymmärtämään tämän maailmaa. Ymmärtäjä on siirtänyt omat ajatuksensa ja agendansa kokonaan syrjään. Vaikka ymmärtäjä olisi asiasta eri mieltä kuin puhuja, hän ei anna ajatustensa vaikuttaa kuunteluhetkeen. Valmentava johtaja käyttää ymmärtäjän roolia jalostetusti eli sen ei tarvitse olla käytössä koko aikaa: myös johtajan omien ajatusten sanomiselle on paikkansa. Puhuja kokee tulevansa kuulluksi, kun kuuntelijana on ymmärtäjä. Silloin ei ole tarvetta väitellä, ajatuksia ei ammuta alas eikä kuuntelija esitä viisaita kommentteja tai parempia ratkaisuja. Jos keskustellaan arkaluontoisista tai tunnepitoisista asioista, on erityisen tärkeää vahvistaa puhujan kokemusta. Hyviä ymmärtäjän kysymyksiä ovat mm:

- Kerro lisää...
- Tarkennapa vielä...
- Mitä tarkoittit sillä...
- Tärkeä havainto. Ei taatusti ollut helppoa. Mitä vaikutuksia sillä oli sinulle?
- Miltä kertomasi tilanne tuntui?
- Kuulin sinun sanovan siinä, että...
- Tarkoitatko, että...

Kuulluksi tulemisen kokemuksen varmistaminen

Ristikankaat toteavat, että kuulluksi tuleminen saa aikaan kokemuksen siitä, että on tärkeä ja hyväksyttävä. Se vapauttaa puhujaa asiansa käsittelyyn. Ymmärtäjän roolissa kysymyksillä on suuri rooli. Opimme kuuntelemalla.

Kysymysten lisäksi on myös muita tapoja, joilla ilmaistaan sitä, että puhuja tulee kuulluksi. Niitä ovat:

1. Kuullun toistaminen eli ymmärtämispalaute: Kuuntelija toistaa, mitä puhuja on kertonut. Hänen on hyvä sanoa asia toisin sanoin kuin puhuja on sanonut. Ilmaisun on hyvä olla kuvailevaa ja puhujan ilmaisua vahvistavaa, ei tulkitsevaa. Näin kuuntelija antaa puhujalle mahdollisuuden varmistaa, että on kuullut oikein.

2. Katsekontakti: Suhteen rakentaminen edellyttää katseiden kohtaamista, katse merkitsee toiselle paljon.

3. Kehonkieli: Kehon asento viestii avoimuutta tai sulkeutuneisuutta. Kun kuuntelija suuntaa kehonsa puhujaan päin, kuuntelulle ja kohtaamiselle muodostuu yhteinen tila. Puhuja voi osoittaa hyväksyntää myös ilmeillä ja eleillä, jolloin nyökkäykset ja toista tukevat äännähdykset vahvistavat viestiä ”Haluan kuulla sinua”.

4. Hiljaisuuden kunnioittaminen: Hiljaisuuden aikana puhuja miettii oikeaa ilmaisutapaa tai pohtii asioita. Kuuntelijan on hyvä odottaa, kunnes puhuja on valmis puhumaan.

5. Roolinvaihto: Puhujan tulee koettaa asettua puhujan asemaan ja nähdä asiat hänen näkökulmastaan.

6. Häiriötön tila: Häiriötekijöiden poistaminen helpottaa kuuntelua. Kuuntelun aikana ei vastata puhelimeen eikä katsota sähköposteja.

7. Yhteenvedon tekeminen: Keskustelun loppuksi on hyvä tiivistää olennaisimmat asiat. Näin varmistetaan, että molemmat ovat ymmärtäneet ne samalla tavoin.

Kuunteleminen on välittämisen ja arvostuksen osoittamista. Keskustelu ei ole aitoa, jos kuuntelija ei ole kiinnostunut puhujasta ja siitä, mitä tämä haluaa kertoa. Hyvä kuuntelija välttää toisen keskeyttämistä, liian nopeaa reagoimista, puhujan ongelman ratkaisemista ja oman kokemuksen vertaamista toisen kokemukseen, koska huomio siirtyy silloin pois toisesta itseän. Kysymysten tekeminen auttaa pitämään huomion puhujassa.

Valmentava johtaja haluaa oppia kuuntelemaan. Kuuntelemaan oppii vain kuuntelemalla, ja kuuntelemisen taitoa voi kehittää joka päivä!