

# Valtuuttava ja valmentava johtaminen

## Syventävä ohjaus ja käytännön harjoittelua

Katriina Karkulehto, Antti Keskitalo ja Emmi Ritvanen



**AMMATTIKORKEAKOULU**  
University of Applied Sciences



## 1. Päivän avaus

Suoritustapa, toteutus ja aikataulu

Kysymykset opinnoista/oppimistehtävästä

## 2. Valmentavan johtamisen periaatteet: arvostava kuunteleminen

Käytännön harjoitus: kuuntelu

Yhteinen koonti, mitä on arvostava, läsnäoleva kuunteleminen

## TAUKO

## 3. Käytännön harjoittelua

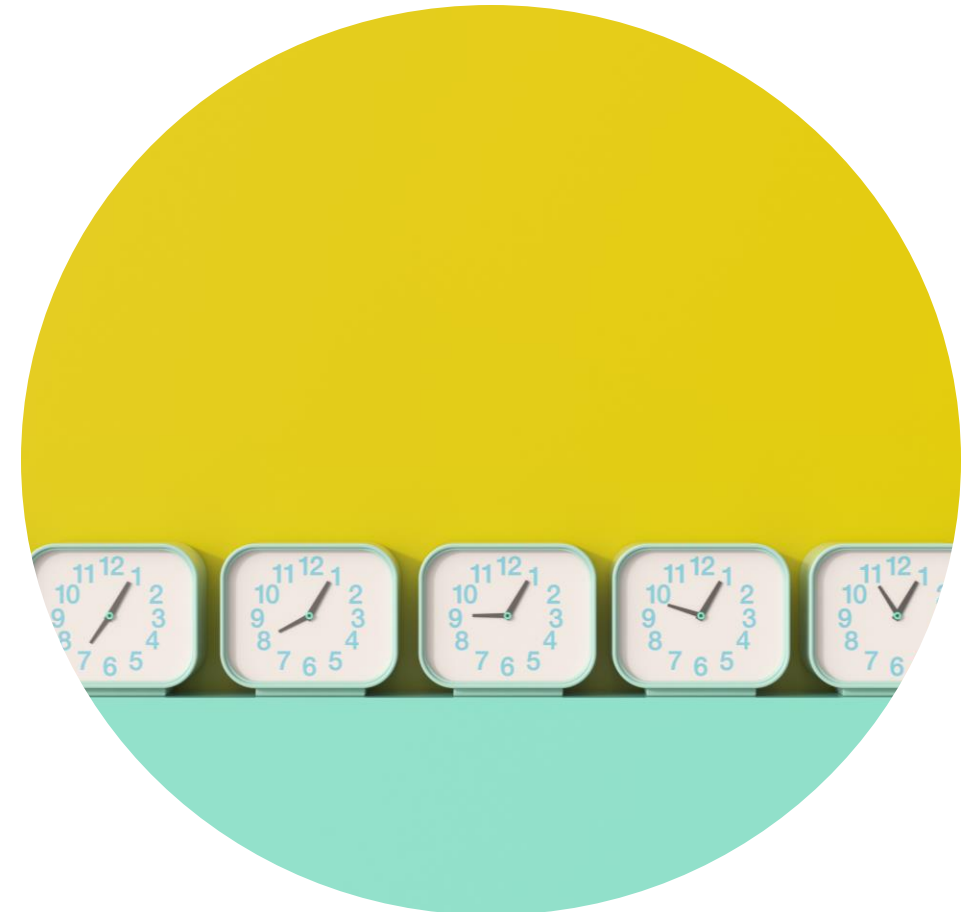
Alustus harjoitteluun

Käytännön harjoitus: palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Kokemukset ja opit harjoittelusta

## 4. Yhteenveto ja päätös

Yhteenveto, ohjausta ja keskustelua



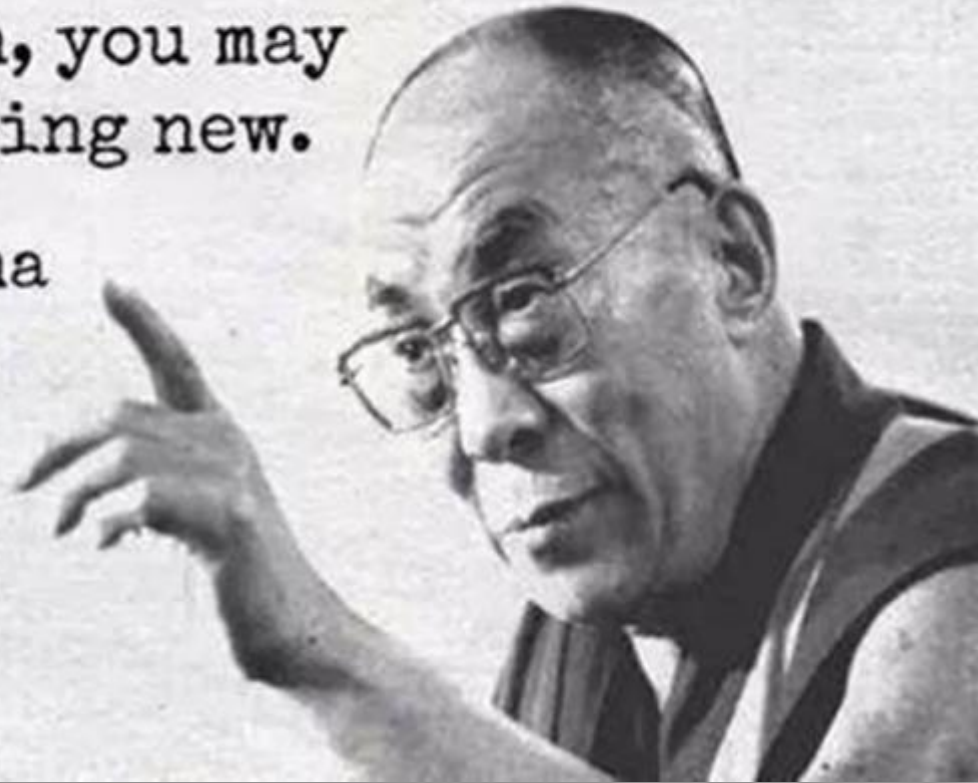
**Valmentavan  
johtamisen  
periaatteet:  
arvostava  
kuunteleminen**

LAU  
REA



When you talk, you are  
only repeating what  
you already know. But  
if you listen, you may  
learn something new.

- Dalai Lama



# Käytännön harjoitus: kuuntelu

## Tavoite:

- Tunnistaa aktiivisen kuuntelun hyödyt
- Harjoitella kuuntelutaitoja vuorovaikutustilanteissa

## Toteutus:

- Työskennellään pareittain

## Aikaa:

- Keskustelu pareittain: 20 min
- Yhteinen purku: 10 min



# Kuunteluharjoitus: ohjeet

Työskentely pareittain

Alkuvalmistelut:

- **Mieti kaksi lyhyttä tarinaa, jotka haluat kertoa parillesi**
  - tarinat voivat sisältää mielipiteen, kokemuksen tai näkemyksen
  - Voit esimerkiksi pyytää palautetta tai vahvistusta omalle näkemyksellesi

Toteutus:

- Tarinan kesto: **noin 2 minuuttia**
- Harjoitus tehdään **kahdessa otoksessa**
  - Molemmissa otoksissa **vuorotellen**: toinen kertoo, toinen kuuntelee



# Otos 1. näennäiskuuntelija

## Kuuntelijan rooli:

- Toimi **näennäiskuuntelijana** – eli esitä kuuntelevasi, mutta älä ole aidosti läsnä.

## Näennäiskuuntelun piirteitä:

- Vastaa lyhyesti tyyliin: *"Joo, joo..."*
- Nyökyttele satunnaisesti
- Katsele muualle tai puuhaile muuta
- Pyri vähitellen **vaihtamaan puheenaihetta**



# Otos 2. aktiivinen kuuntelija

## Kuuntelijan rooli:

Toimi **aktiivisena kuuntelijana** – ole aidosti läsnä ja kiinnostunut kertojan tarinasta.

## Aktiivisen kuuntelun piirteitä:

- Esitä **tarkentavia kysymyksiä** tarinaan liittyen
- Keskity **kehollasi ja katseellasi** – osoita läsnäoloa
- Kommentoi kuulemaasi
- Vahvista kertojan näkemyksiä tai jaa **oma mielipiteesi**



# Kuunteluharjoituksen purku

## 1. Tarinankertojana:

- Miltä tuntui kertoa tarinaa eri otoksissa?
  - Huomasitko eroja kuuntelijan läsnäolossa?

## 2. Kuuntelijana:

- Kumman tarinan muistat paremmin – ensimmäisen vai toisen?
  - Miksi juuri se jäi mieleen?

## 3. Yleinen keskustelu:

- Mitä aktiivinen kuuntelu tarkoittaa käytännössä?
  - Millaisia konkreettisia tekoja siihen liittyy?



# Kuuntelemisen tasot

## 1. Downloading – Vahvistava kuuntelu

Kuunnellaan vain vahvistaakseen jo olemassa olevia käsityksiä. Ei oikeaa avautumista uudelle.

## 2. Factual Listening – Avoin mieli

Kuunnellaan uutta tietoa ja näkökulmia. Ollaan valmiita muuttamaan käsityksiä.

## 3. Empathic Listening – Avoin sydän

Kuunnellaan toisen kokemusta ja tunnetta. Pyritään ymmärtämään maailmaa hänen näkökulmastaan.

## 4. Generative Listening – Avoin tahto

Kuunnellaan niin syvästi, että syntyy jotain uutta. Yhteinen tulevaisuus alkaa hahmottua vuorovaikutuksessa.

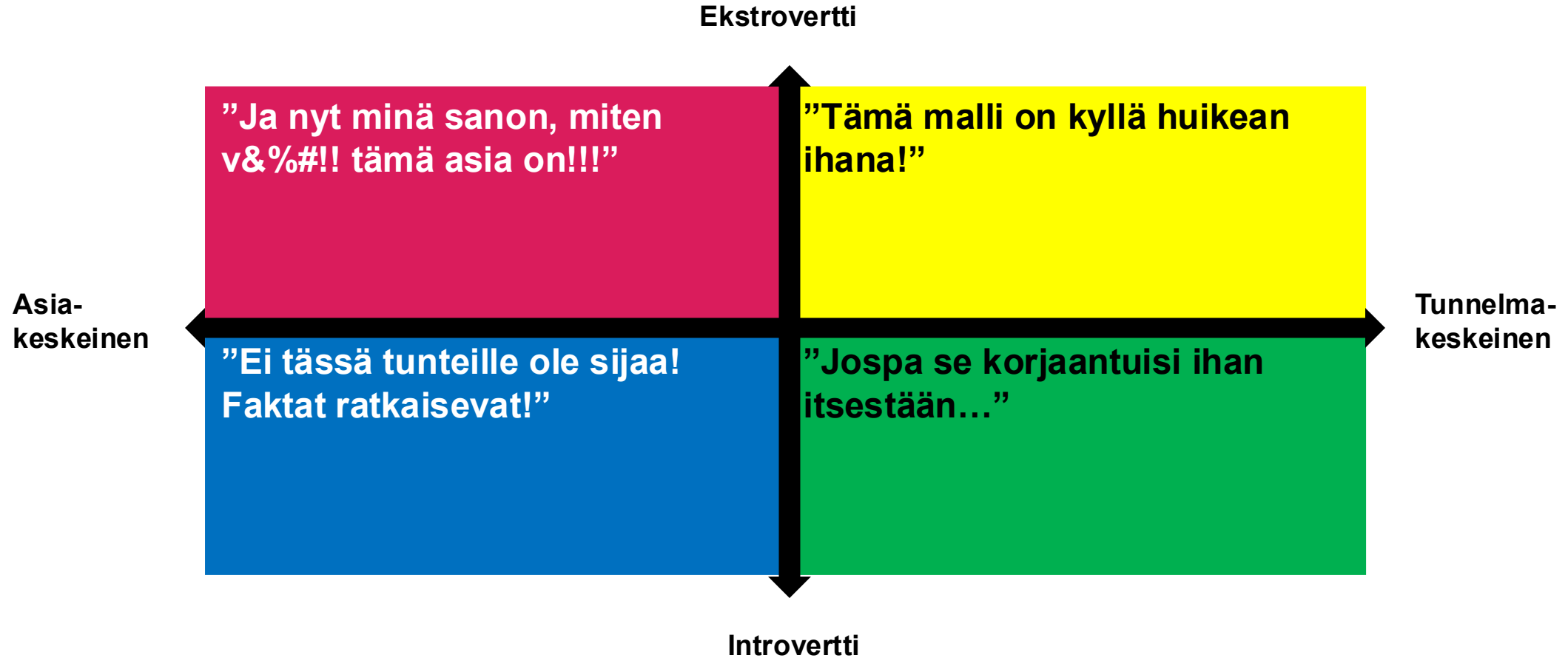


LAU  
REA



TAUKO

# Erilaiset ihmistyypit



Erilaiset ihmistyypit. Kuva: Katriina Karkulehto. Lähde mukaillen: Oulasmaa & Pesonen, 2022.

# Erilaiset ihmistyypit

Suoraviivainen, konstailematon, joskus kärsimätön. Tahti napakka, vakuuttava puhetyyli. Intoutuu opastamaan ja neuvomaan. Tahto ja uskallus johtaa ja ottaa vastuu. Hänen antama palaute selkeää ja varmaa. Pahimmillaan ei huomio tunteita, on epäkohteliasta, moittivaa, jopa alistavaa. Herättää joskus muissa pelkoa, ei malta kuunnella. Hyötyy itsemyötätunnosta ja -tuntemuksesta. Parhaimmillaan oivaltaa, että palauttekeskustelu on dialogi eikä taistelu, joka pitää voittaa.

Asiakeskeinen

Asiakeskeinen, ilmaisultaan niukka. Ei tunne houkutusta pintapuoliseen jutteluun. Tahti verkkainen, joskus torjuva. Ääni hiljainen, ei kovin aloitteellinen lähestymään muita. Tarve noudattaa sääntöjä, takertuu yksityiskohtiin. Itseluottamus nojaa faktoihin. Eli perustele, niin hän kuuntelee. Sietää palautetta ja ottaa sitä vastaan pohtien. Samat asiat toistuvat, kun hän itse antaa palautetta: pikkutarkasti, kylmän viileästi, faktoihin nojaten. Osaa kiteyttää. Tarvitsee tunnetaitoja. Kannattaa opetella tunnelman merkitystä, sietämään vähän rupattelua ja kontaktissa pysymistä.

rove

”

il

rove

Hakeutuu ihmisten keskelle, on seurallinen. Kadottaa toisinaan toisen yksityisyyden rajat, esim. halailee. Vauhti voi olla nopea, puhetyyli pirskahtelevan iloinen. Innostuksesta johtuvasta puhetulvassa vaikea pysyä mukana. Kivan fiiliksen ylläpitäjä, kehuu helposti, taito rohkaista ja innostaa. Antaa korjaavan palautteen huomaamattomasti, piilottaa kehujen joukkoon. Palautteenantajana hänen kannattaa varmistaa, mitä vastaanottaja kuuli. Keltaista voi ohjata takaisin olennaiseen asiaan. Palautetta vastaanottaessa hänen kannattaa ensin laskea kierrokset.

Asiakeskeinen

”

Jr

it

Nauttii ihmisseurasta sopivin annoksin, viihtyy taustajoukoissa. Ei tuo itseään juuri esiin. Tahti rauhallinen, hyvä kuuntelija. Vaikea ottaa vastaan palautetta, loukkaantuu. Voi olla heikko itseluottamus, eikä silloin kestä arvostelua. Kokee niin, että asiapalaute koskee hänen persoonaansa. Hänen voi olla vaikeaa ilmoittaa ikävistä asioista ja siksi lievittää palautetta. Kehittymisen paikkana jämäkkyyys ja vastuunotto omista tunteistaan sekä asioiden ottaminen asioina. Luo parhaimmillaan turvallisen ja inhimillisen palauteilmapiirin.

Suoraviivainen, konstailematon, joskus kärsimätön. Tahti napakka, vakuuttava puhetyyli. Intoutuu opastamaan ja neuvomaan. Tahto ja uskallus johtaa ja ottaa vastuu. Hänen antama palaute selkeää ja varmaa. Pahimmillaan ei huomio tunteita, on epäkohteliasta, moittivaa, jopa alistavaa. Herättää joskus muissa pelkoa, ei malta kuunnella. Hyötyy itsemyötätunnosta ja -tuntemuksesta. Parhaimmillaan oivaltaa, että palautekeskustelu on dialogi eikä taistelu, joka pitää voittoa.

trove

”  
il

Hakeutuu ihmisten keskelle, on seurallinen. Kadottaa toisinaan toisen yksityisyyden rajat, esim. halailee. Vauhti voi olla nopea, puhetyyli pirskahtelevan iloinen. Innostuksesta johtuvasta puhetulvassa vaikea pysyä mukana. Kivan fiiliksen ylläpitäjä, kehuu helposti, taito rohkaista ja innostaa. Antaa korjaavan palautteen huomaamattomasti, piilottaa kehujen joukkoon. Palautteenantajana hänen kannattaa varmistaa, mitä vastaanottaja kuuli. Keltaista voi ohjata takaisin olennaiseen asiaan. Palautetta vastaanottaessa hänen kannattaa ensin laskea kierrokset.

A  
k

Asiakeskeinen, ilmaisultaan niukka. Ei tunne houkutusta pintapuoliseen jutteluun. Tahti verkkainen, joskus torjuva. Ääni hiljainen, ei kovin aloitteellinen lähestymään muita. Tarve noudattaa sääntöjä, takertuu yksityiskohtiin. Itseluottamus nojaa faktoihin. Eli perustele, niin hän kuuntelee. Sietää palautetta ja ottaa sitä vastaan pohtien. Samat asiat toistuvat, kun hän itse antaa palautetta: pikkutarkasti, kylmän viileästi, faktoihin nojaten. Osaa kiteyttää. Tarvitsee tunnetaitoja. Kannattaa opetella tunnelman merkitystä, sietämään vähän rupattelua ja kontaktissa pysymistä.

”  
it

ntrovert

Nauttii ihmisseurasta sopivin annoksin, viihtyy taustajoukoissa. Ei tuo itseään juuri esiin. Tahti rauhallinen, hyvä kuuntelija. Vaikea ottaa vastaan palautetta, loukkaantuu. Voi olla heikko itseluottamus, eikä silloin kestä arvostelua. Kokee niin, että asiapalaute koskee hänen persoonaansa. Hänen voi olla vaikeaa ilmoittaa ikävistä asioista ja siksi lievittää palautetta. Kehittymisen paikkana jämäkkyys ja vastuunotto omista tunteistaan sekä asioiden ottaminen asioina. Luo parhaimmillaan turvallisen ja inhimillisen palauteilmapiirin.

# Korjaavan palautteen vastaanottajatyypit



# Tarpeet ohjaavat toimintaamme



## Neljä faktaa:

- Clayton P. Alderfer kehitti ERG-teorian (1969) Maslow'n tarvehierarkian pohjalta, mutta yksinkertaisti ja joustavoitti sitä.
- Teoria jakaa ihmisen tarpeet kolmeen pääluokkaan.
- ERG-teoria ei oletta, että tarpeet täyttyvät tietyssä järjestyksessä.
- Ihminen voi kokea useita tarpeita samanaikaisesti, ja jos korkeampien tarpeiden täyttäminen estyy, hän voi palata alemman tason tarpeisiin (frustraatio-regressio)

## GROWTH -KASVUN TARPEET

Tarve kehittyä, oppia ja toteuttaa itseään

*Oppiminen ja osaamisen  
kehittäminen  
Itsensä toteuttaminen  
Autonomia ja valinnanvapaus*

## RELATEDNESS – VUOROVAIKUTUKSEN TARPEET

Tarve kuulua ryhmään ja olla yhteydessä toisiin ihmisiin

*Sosiaaliset suhteet  
Arvostus ja hyväksyntä  
Luottamus ja vuorovaikutus*

## EXISTENCE – OLEMASSAOLON TARPEET

Perustarpeet, jotka liittyvät fyysiseen hyvinvointiin ja turvallisuuteen

*Ravinto, vesi, suoja  
Toimeentulo, työpaikan vakaus  
Turvallisuus ja jatkuvuus*

# Palautteen antaminen

*SBI on malli palautteen antoon, joka auttaa antamaan rakentavaa ja ymmärrettävää palautetta.*

SBI tulee sanoista

- Situation (tilanne)
- Behaviour (käyttäytyminen)
- Impact (vaikutus)

Mallin avulla palaute kohdistuu tiettyyn tilanteeseen ja sen perusteella käyttäytymiseen, ja korostetaan sen vaikutusta.

Tällä tavoin palautteen saaja ymmärtää paremmin, miksi palaute annetaan ja miten se liittyy hänen toimintaansa.



The diagram illustrates the SBI model for giving feedback. It is structured into three main sections, each with a large letter in a blue circle on the left and a title on the right. Each section contains a list of bullet points and a horizontal line for notes.

- S** **SITUATION** **ABOUT THE CONTEXT**
  - Describe the situation.
  - Be specific. The goal is for the receiver to be clear about the time, place, and circumstances.
- B** **BEHAVIOR** **ABOUT THE FEEDBACK RECIPIENT**
  - Describe the observable behavior. Keep it simple and descriptive.
  - Here's what I saw and / or heard — what a video recording would capture.
  - Avoid judgment. Do not talk about what you assume the other was thinking, or the motivation for the behavior.
- I** **IMPACT** **ABOUT THE FEEDBACK GIVER, OTHERS, OR COLLECTIVE RESULTS**
  - Impact on you — what you thought and / or felt.
  - Impact on others — how others reacted. Keep it factual.
  - Impact on the results of the team, project, and / or organization.

Center for Creative Leadership

# Palautteen antaminen



- SBI mallin avulla palaute on kohdennettua, konkreettista ja auttaa palautteen saajaa ymmärtämään, miten hänen toimintansa vaikuttaa muihin.
- **Ole konkreettinen ja selkeä:** Keskity tarkkoihin tekoihin tai käyttäytymisiin, äläkä yleistä.
- **Anna palaute mahdollisimman pian:** Palautteen tulisi olla ajankohtaista, jotta se on merkityksellistä.
- **Kerro tilanteesta sinun havainnoista käsin:** Ilmaise tunteesi ja tarpeesi ilman syyttelyä, esimerkiksi "Minusta tuntuu, että...".
- **Tasapainota positiivinen ja rakentava palaute:** Rakenna palautteenantokulttuuria antamalla palautetta säännöllisesti ja jatkuvasti. Positiivisen palautteen antaminen rakentaa (samaa mallia käyttäen) pohjaa palautteenantokulttuurille ja tämän myötä myös rakentaa tilaa avoimelle rakentavalle palautteelle.

## Kommunikoi selkeästi, mitä varten keskustelu pidetään



### 1. Tilanne (Situation):

Kuvaile tilanne, jossa palaute on annettu. Kerro selkeästi, missä ja milloin toiminta tapahtui. Esimerkiksi: " Esityksesi aiheesta x tämänpäiväisessä kokouksessa. Haluaisin kuulla sinun näkemyksesi tilanteesta."

### 2. Käyttäytyminen (Behaviour):

Kerro tarkasti, mitä henkilö teki tai sanoi. Tämä on konkreettinen kuvaus toiminnasta. Esimerkiksi: "Minulle tuli vaikutelma, ette ollut perillä esityksesi aiheesta ja se teki siitä vaikeasti ymmärrettävän."

### 3. Vaikutus (Impact):

Selitä, millainen vaikutus henkilön toiminnalla oli. Tämä auttaa palautteen saajaa ymmärtämään, miksi palaute on tarpeen. Esimerkiksi: "Hämmennyin, koska yleensä esitysesi ovat selkeitä. Huomasin, että kokouksen muutkin osallistujat vaikuttivat yllättyneiltä ja keskustelu aiheesta ei avautunut halutulla tavalla." Miten itse koit tilanteen? Olitko valmistautunut haluamallasi tavalla?"

### 4. Vaihtoehtoinen käyttäytyminen (Behaviour):

Miten toimit/toimimme seuraavan kerran, jotta onnistumme paremmin? Miten voin auttaa sinua, millaista tukea mahdollisesti tarvitset?

### 5. Vaihtoehtoinen vaikutus (Impact):

Millaiseen vaikutukseen pyrimme vaihtoehtoisella toiminnalla? Miten jatkamme keskustelua ja milloin?

# Palautteen vastaanottaminen



- **Kuuntele avoimesti ja keskeyttämättä**

Anna palautteen tulla kokonaisuudessaan ennen kuin reagoit. Tämä osoittaa kunnioitusta ja halua ymmärtää.

- **Pidä mieli avoimena – vältä puolustautumista**

Palautteen tarkoitus on auttaa, ei arvostella. Pyri suhtautumaan siihen uteliaasti, ei uhkana.

- **Kysy tarkentavia kysymyksiä**

Jos jokin palaute jää epäselväksi, pyydä esimerkkejä tai selvennystä. Tämä auttaa ymmärtämään palautteen taustaa.

- **Reflektoi rauhassa ennen toimia**

Älä kiirehdi reagoimaan. Mieti, mitä palautteesta voi oppia ja miten se liittyy omaan toimintaasi.

- **Kiitä palautteesta – myös vaikeasta**

Kiitos palautteesta osoittaa kypsyyttä ja rakentaa luottamusta. Se kannustaa myös palautteen antajaa jatkossa

# Käytännön harjoitus: palautteen antaminen ja vastaanottaminen

## Tavoite:

- Harjoitella palautteen antamista
- Reflektoida omaa tapaa antaa ja vastaanottaa palautetta
- Soveltaa opittua käytännön tilanteisiin

## Toteutus:

- Työskennellään pareittain

## Aikaa:

- Harjoittelu pareittain: 30 min

## Purku:

- Valmistautukaa jakamaan **2-3 keskeistä havaintoa** harjoituksesta



# Käytännön harjoittelua

## Tehtävä:

- Harjoittele palautteen antamista SBI-mallin avulla
- Muista kuunteluharjoituksen opit ja dialogisuus
- Havainnoi omaa ja parisi vuorovaikutustyyliä
- Hyödynnä tarvittaessa voimaannuttavia kysymyksiä (GROW-malli)

## Työskentely:

- Käykää palautekeskustelu pareittain
- Molemmat toimivat vuorotellen palautteen antajana ja saajana
- Heittäydy tilanteeseen rohkeasti! 😊





Haluaisin antaa sinulle palautteen tuosta äskeisestä tilanteesta ja kuulla sen jälkeen mitä sinä ajattelet siitä.

Huomasin, että toimit siinä eri tavalla kuin ohjeistuksemme sanoo. Haluaisin ymmärtää miksi toimit sillä tavoin?

Voisitko kertoa oman näkemyksesi tilanteesta?

Ajattelemme ja havainnoimme asiaa eri näkökulmista. Haluaisin ymmärtää myös sinun näkemystäsi, kerrotko lisää..

Olen tästä hieman eri mieltä, kertoisitko lisää...

Yritin toimia parhaan kykyni mukaan tilanteen ratkaisemiseksi.

# Voimaannuttavat kysymykset

<p><b>Goal (tavoite)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>→ Mitä haluat saada aikaan</li><li>→ Mitä kaikista eniten haluat?</li><li>→ Mitä haluat muuttaa?</li><li>→ Mikä tässä on sinulle tärkeää?</li><li>→ Millaisena näet tilanteen vuoden päästä?</li><li>→ Mitä hyötyä tämän tavoitteen saavuttamisesta olisi?</li><li>→ Miltä hyvä lopputulos tässä asiassa näyttää?</li><li>→ Millaisella aikataululla toivoisit tuloksia?</li><li>→ Mistä tiedät, että tavoite on saavutettu?</li><li>→ Miten paljon voit itse vaikuttaa asian toteutumiseen?</li><li>→ Mitä tapahtuu, jos et saavuta tavoitetta?</li></ul>	<p><b>Reality (tilanne)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>→ Mitä nyt on menossa asian suhteen?</li><li>→ Mitä olet jo tehnyt tavoitteen eteen?</li><li>→ Mitä tuloksia on jo saatu aikaan?</li><li>→ Miten tyytyväinen olet jo tehtyihin asioihin?</li><li>→ Mikä on estänyt sinua kokeilemasta eri lailla?</li><li>→ Missä olet menossa suhteessa tavoitteeseesi tällä hetkellä?</li><li>→ Mikä toimii jo nyt hyvin ja mikä ei?</li><li>→ Keitä tähän asiaan liittyy / ketkä ovat mukana?</li><li>→ Mitä puuttuu tällä hetkellä tavoitteeseen liittyen?</li><li>→ Mitä et ole voinut tehdä?</li><li>→ Miten asiat ovat juuri nyt?</li></ul>
<p><b>Way forward (teot)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>→ Minkä vaihtoehdon valitsit?</li><li>→ Mitä olet valmis tekemään sen eteen?</li><li>→ Milloin aiot aloittaa?</li><li>→ Mikä pitää tapahtua, jotta pääset etenemään asian kanssa?</li><li>→ Mitä täytyy tehdä ensin?</li><li>→ Mistä tiedät, että asia on edennyt toivotusti?</li><li>→ Mitä käy, jos et tee asialle nyt mitään?</li><li>→ Mikä vielä estää sinua ottamasta askeleita tavoitteeseen?</li><li>→ Millaista tukea nyt tarvitset ja keneltä?</li><li>→ Miten minä voisin auttaa sinua asiassa?</li><li>→ Miten tyytyväinen olet suunnitelmaasi?</li></ul>	<p><b>Options (vaihtoehdot)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>→ Mitä vaihtoehtoja sinulla on mielessä?</li><li>→ Mikä on toiminut hyvin aiemmin?</li><li>→ Mikä voisi olla hyvä ensimmäinen askel?</li><li>→ Mitä muuta voisit tehdä?</li><li>→ Kuka voisi auttaa sinua tässä?</li><li>→ Mitä hyötyä tästä vaihtoehdosta olisi?</li><li>→ Mitä haittoja tästä vaihtoehdosta voisi olla?</li><li>→ Mitkä vaihtoehdot ovat mahdollisia?</li><li>→ Jos kaikki olisi mahdollista, mitä tekisit?</li><li>→ Mistä vaihtoehdosta pidät eniten?</li><li>→ Miltä tämä vaihtoehto tuntuu?</li></ul>

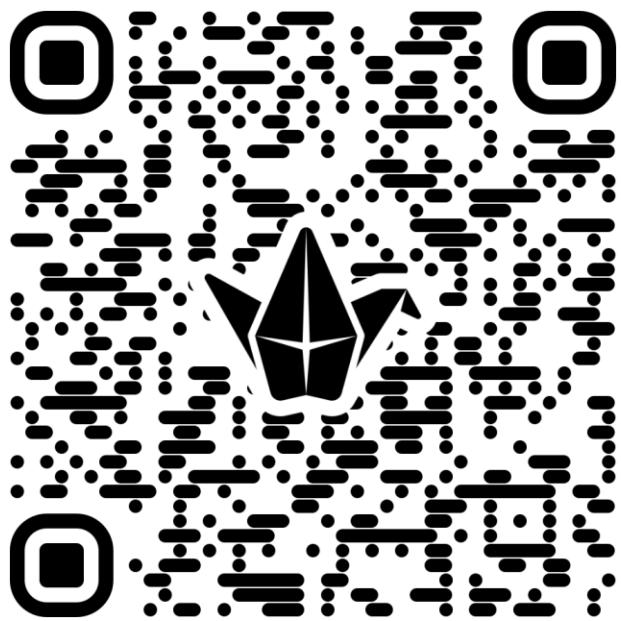
# Case-harjoitukset



1. **Projektitiimin jäsen ei ole pysynyt sovituissa aikatauluissa**, mikä vaikuttaa koko tiimin etenemiseen.
2. **Tiimin jäsen ei ole osallistunut aktiivisesti tiimin ideointipalaveriin**, vaikka hänen asiantuntemuksensa olisi tärkeää.
3. **Tiimin jäsen on useissa tiimikokouksissa vähätellyt muiden ideoita ja keskeyttänyt kollegoita puhuessaan**. Tämä on aiheuttanut epämukavuutta muille tiimin jäsenille, ja osa on alkanut vältellä osallistumista keskusteluun. Käytös ei ole suoraan loukkaavaa, mutta se heikentää työilmapiiriä ja yhteistyötä.
4. **Työntekijä on huomannut tiimin työprosessissa kohdan, joka aiheuttaa toistuvia viivästyksiä**. Hän ei ole vastuussa kyseisestä osa-alueesta, mutta tuo esiin konkreettisen kehitysehdotuksen ja tarjoaa apua sen toteuttamiseen. Ehdotus otetaan käyttöön ja se parantaa tiimin tehokkuutta.
5. **Vapaavalintainen korjaavan tai positiivisen palautteen antamisen case omasta arjestaasi**.



# Kokemukset ja opit harjoittelusta



# Seuraava tapaaminen 31.10.2025



- ✓ Jatketaan vuorovaikutustaitojen äärellä
- ✓ Valmistaudu esittelemään ja jakamaan omia reflektioitasi valmentavan johtajuuden kehityssuunnitelmastasi
- ✓ Tiedoksi IDG-viitekehykseen liittyen lukupiiri ja Linkkari-ryhmä:
  - ✓ <https://padlet.com/eijapimia/inner-development-goals-lukupiirin-kirjavinkkaus-ow82bot2qlvfo6js>
  - ✓ <https://www.linkedin.com/groups/9281141>



**Kiitokset osallistumisestasi!  
Menestystä ja iloa  
opiskeluun!**

