

Viestin tulkinnan haasteet digitaalisessa vuorovaikutuksessa

Etevä etäjohtaminen -podcastit

liittyvät **Virtual Leaders** - Virtuaalijohtamisella tuottavuutta ja työhyvinvointia -projektiin, jota Jamk hallinnoi ja joka toimii Keski-Suomessa 1.9.2020 – 31.8.2023. www.jamk.fi/virtualleaders

Rahoittaja: Keski-Suomen ELY-keskus, Suomen rakennerahasto-ohjelma, Euroopan sosiaalirahasto, Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020.

Mukana tässä podcastissa

Esittäjä 1 Etevä etäjohtaminen -podcastin vakioääni projektipäällikkö Hilikka Heikkilä

Esittäjä 2 Etevä etäjohtaminen -podcastin vakioääni projektipäällikkö Mirva Leppälä

Esittäjä 4 Eeli Saarinen, Turun yliopiston kauppakorkeakoulun CCR-yksikön kehityspäällikkö

Litterointi

[Musiikkia]

[Podcast-esittely]

Pitäisikö johtamisen muuttua etänä tai hybridinä johtaessa? Hyödynnätkö tehokkaasti digityökaluja? Sujuuko työt ja miten löytää yhteisöllisyys ja työnilo? Pohdintoja johtamisesta nyt ja tulevaisuudessa.

Tallenne

Puhuja 1

No niin mirva.

Puhuja 1

Taas ollaan tässä meidänkin organisaatiossa hajautetusti sijoitettuna.

Puhuja 2

Taas ollaan hilikka ja ei ehkä ihan ihan jaksettu uskoa, että että tuota taas ollaan.

Puhuja 1

Kyllä tämä on jotenkin vähän mielenkiintoista. Tietenkin hyvä hyvä testi materiaalia. Näin meidän projektin kannalta, että minkälaista tämä virtuaalinen organisoituminen on ja miten se johtaminen siinä sitten toimii niin pääsee harjoittaa.

Puhuja 2

Kyllä kyllä että korona numero. Monesko lie nyt sitten taas tässä ollaan ja totta kai tästä on tullut jossain määrin jo normi akin meille että on otettu digiloikkaa siinä missä varmasti moni muukin organisaatio ja yritys suomen maassa ja globaalisti muutoinkin.

Puhuja 2

Mutta joo, varmasti nyt taas eletään vähän eri eri erilaista aikaa ja se sitten haastaa taas uudella tavalla.

Puhuja 2

Öö organisaatioita johtamista varmasti myös siitä näkökulmasta, että että tuota aina tulee myös uusia henkilöitä töihin ja heidän kanssa täytyy rakentaa uudenlainen tai uusi suhde. Ja tietysti se yksi tärkein siellä se luottamus.

Puhuja 1

Kyllä ehdottomasti.

Puhuja 1

Ja tänään meillä loikataan sitten myös tuonne rannikolle Turun yliopiston tienoille. Ainakin kohta pyydetään sieltä vieras ja hänellä on pitkän ajan kokemusta.

Puhuja 1

Sitten taas näistä virtuaali tiimeistä ja johtamisen ajattelusta siellä ja tervetuloa eli mukaan keskusteluun ja kerrotko vähän itsestäsi mistä tulet ja mitä teet?

Puhuja 4

No niin kiitoksia. Mukava olla mukana tällaisessa keskustelussa ja podcastissa. Eli nimi on eli saarinen. Tulen Turun yliopiston kauppakorkeakoulusta ja siellä nyt sitten.

Puhuja 4

Vähän erilaisissa rooleissa, mutta varmaan viidentoista vuoden ajan. Suurin piirtein pohtinut näitä virtuaali tiimeihin ja johtamiseen virtuaalinen johtamiseen hajautetun organisaation johtamiseen liittyviä kysymyksiä.

Puhuja 4

Kehittämispäällikkönä siellä.

Puhuja 4

Siellä tosiaan toimin ja ja.

Puhuja 4

Pääasiallisesti tällaisessa roolissa.

Puhuja 4

Että että niinkun.

Puhuja 4

Öö jonkinnäköisenä sillanrakentajana siinä akateemisen maailman ja sitten yritys-elämän välimaastossa että tehdään paljon tällaisia yhteisiä projekteja.

Puhuja 4

Yritysten kanssa ja ja kehittämistä ja ja tutkimusta.

Puhuja 1

Kuulostaa kyllä mielenkiintoiselta näköalapaikalta myöskin että.

Puhuja 1

Näkee monenlaisia organisaatioita siinä sitten.

Puhuja 4

No sitten se kyllä on joo että että oma omallakin portfolioa niin tai omassa portfolioissa niin on.

Puhuja 4

Tällä hetkellä erityisesti niinku sote puolen organisaatiota pohditaan ja siellä on myös paljon tätä problematiikkaa tai tai.

Puhuja 4

Näitä asioita pohditaan paljon ja sitten meillä on rakennusalan aika vahvasti ja siellä tämä niinku tämä on vähän eri vaiheissa.

Puhuja 4

Oikeastaan tämä tämä digitalisaatio, että se on vielä vähän enemmän lapsenkengissä, mutta että kovaa vauhtia sieltä sieltä kasvamassa ja myös näitä johtamisen kysymykset tulee sinne vähän yllättäväkin konteksti, lle koko ajan enemmän ja enemmän lauta.

Puhuja 4

Toki sitten erilaiset asiantuntijaorganisaatiot, tällaiset teollisuuden isot toimijat, monikansalliset yritykset niin niissä missä tämä on tietysti ollut arkipäivää jo pidempään. Mutta että.

Puhuja 4

Niissäkin sitten varmaan tässä myöhemminkin tähän tullaan viittaamaan keskustelussa, mutta että.

Puhuja 4

Öö tyypillistä näille on se, että jokainen organisaatio on erilainen, niin niin myös niin öö nämä keinot ja tavat toimia on on vähän erilaisia sitten.

Puhuja 4

Se on se miten me ollaan tässä nyt vähän niinku koitettu lähestyä tätä asiaa, niin on oppia ymmärtämään tällaisia niinku.

Puhuja 4

Hmm keskeisiä prosesseja ilmiöitä vähän syvällisemmin, jotta me voidaan sitten tarjota niitä työkaluja.

Puhuja 4

Yrityksille rakentaa niitä yrityskohtaisia organisaatiokohtaisia.

Puhuja 4

Tapoja toimia esimerkiksi.

Puhuja 1

Hmm mikä mitä lainalaisuuksia siellä on ja mitä erityisesti tälleen niin kuin virtuaalisesti kun ollaan, niin mitä pitää silloin ottaa huomioon että.

Puhuja 4

Mitä pitää ottaa huomioon kun toimitaan virtuaalisesti ja tuota? No siis kaikki lähtee siitä siitä vuorovaikutuksesta, josta puuttuu se se fyysinen läsnäolo. Eli sehän muuttaa todella paljon.

Puhuja 4

Öö jos tälleen niinku?

Puhuja 4

Leikkisästi sanoo niin niin ihminenhän on laumaeläin ja se tapa se tapa mitä me ollaan niin kuin.

Puhuja 4

Näin niinku luontaisesti kommunikoidaan toistemme kanssa niin se on se perustuu isolta osin itse asiassa ja fyysiseen läsnäoloon ja.

Puhuja 4

Ja tää tämmöinen niin kuin sähköinen vuorovaikutus. Mikä se muoto sitten onkaan? Onko se sitten teams kokousten kokous tai.

Puhuja 4

Sähköposti tai puhelin palaveri tai mikä tahansa niin.

Puhuja 4

Niin se itseasiassa on, on meille niinku ihmisinä aikaisella epäluonnollinen ympäristö ja se vaatii.

Puhuja 4

Vaatii meiltä ihan uudenlaisia.

Puhuja 4

Kyvykkyyksiä tavallaan toimia.

Puhuja 4

Ja nää kyvykkyydet voi liittyä ihan oikeastaan siihen niinku niihin taitoihin millä tavalla rakennetaan sitä vuorovaikutusta. Se voi liittyä myöskin tämmöisiin niinku.

Puhuja 4

Enemmän rakenteellisiin asioihin, että millä millä tavalla voi esimerkiksi yritys tukea sen vaikka sen luottamuksen syntymistä nimenomaan tällaisessa ympäristössä.

Puhuja 4

Että siellä on niinku se se muuttaa hyvinkin paljon. Sanotaanko näin.

Puhuja 1

Se on kyllä niin tärkeätä toi vuorovaikutus se, että niinku saa jonkinlaisen kontaktin ihmiseen että että niin tuota osaa sitten itsekin olen huomannut että tämäkin auttaa tämä video kuva tässä että jo siihen, mutta että se ei ole ihan samanlaista kun emme ole tavanneet sinunkaan kanssani koskaan aikaisemmin aikaisemmin, niin pitää miettiä sitä eri lailla, että että minkälaista koko ajan kuulostella ikään kuin varpaillaan tässä että.

Puhuja 4

Kyllä ja itse asiassa tuota joskus aikaisemmin puhuttiin paljonkin tällaisesta.

Puhuja 4

Media business piiristä, joka niinku oikeastaan vertautuu siihen, että että tämmöinen niinku kommunikaatiovälineen välinen rikki välineen se niinku rikkouden asteet kuinka lähellä se on tavallaan sitä.

Puhuja 4

Öö fyysistä läsnäoloa ja vierekkäin seisomista, että jos ajatellaan silleen niinku että tekstin lähettäminen toiselle niin niin siellä ollaan. Se ei ole kovinkaan rikasta, mutta sitten tällainen video videopuhelu on jo kohtuulliset rikasta.

Puhuja 4

Mutta että sekään ei kuitenkaan ole vielä lähelläkään sitä, että oltaisiin vierekkäin.

Puhuja 4

Että joidenkin tutkimusten mukaan jopa 80% siitä ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta tai sitä kommunikaatiosta hukkuu silloin kun meiltä viedään se se fyysinen.

Puhuja 4

Läheisyys siitä, että se on itse asiassa aika hurja ja antaa paljon tilaa tulkinnoille jotka on sitten.

Puhuja 4

Tietyllä tavalla myös se mitä mitä tässä tämmöisessä sähköisessä kanssakäymisessä pitää niinku jollakin tavalla hallita ja managereita.

Puhuja 4

Että siellä on toisaalta niinku tietynlaiset odotukset, että toisaalta sitten ne tulkinat että että mitä mitä näille asioille annetaan.

Puhuja 4

Ja tämä on tietysti johtamisen kannalta, niin se se muuttaa aika paljon sitä.

Puhuja 4

Sitä niin kun.

Puhuja 4

Sen johtamisen perustehtävät tietyllä tavalla.

Puhuja 4

Että nyt kun se johtamistyön konteksti on, jos ajatellaan niinku tälle, että johtamistyön konteksti on todella erilainen verrattuna siihen kasvokkaiseen.

Puhuja 4

Kasvokkaiseen tuota.

Puhuja 4

Kanssakäymiseen niin niin se synnyttää aika paljon.

Puhuja 4

Tietynlaisia haasteita tai ongelmia.

Puhuja 1

Onko se enemmän?

Puhuja 4

Tähän liittyen niin niin sen verran jatkan vielä tähän liittyen, niin taisi olla jo väitetysti einstein, joka sanoi silloin aika viime vuosisadan puolella, että.

Puhuja 4

Että me me tavallaan voida ratkaista niitä ongelmia samanlaisella ajattelulla kuin millä ne on syntynyt.

Puhuja 4

Eli tuota, että nyt meillä niinku tavallaan ne ongelmat mitkä usein liittyy tähän sähköiseen kanssakäymiseen ja kommunikaatioon lippu liittyy just tavallaan siihen, että öö meillä on tietyt tavat toimia tietyt johtamis menetelmät, niin tässä uudessa kontekstissa ne tuottaa sellaisia ongelmia.

Puhuja 4

Joita meidän pitää jollakin tavalla ratkoa, jotta se meidän arki olisi sujuvampaa.

Puhuja 1

Piti oikein miettiä mitä mä jäin tuossa miettimään, mutta se oli sitä vuorovaikutusta. Tavallaan se, että se johtaminen johtajan pitää varmaan enemmän miettiä sitä vuorovaikutusta ja sitä miten viestii.

Puhuja 1

Miten sinä sen ajattelet?

Puhuja 4

Joo kyllä ehdottomasti sen pitäisi olla niinku johtajalla niin kuin.

Puhuja 4

Aika keskeisenä keskeisenä asiana mietinnässä, että ei pelkästään se, että miten johtaja viestii vaan miten kaikki muutkin.

Puhuja 4

Eli johtajan pitää niinku miettiä sitä, että että onko onko niillä alaisilla riittävät valmiudet ja taidot toimia tällaisessa ympäristössä ja tähän ei ole niinku.

Puhuja 4

Aina sanoa, että ei ole niinku tällaista. Öö työ työkalu osaamista, että sillä ei ole niinku mitään merkitystä osaa käyttää kaikkia hienoimpia.

Puhuja 4

Uusia öö ominaisuuksia mitä jostain palaverista löytyy tai jostain muusta se on kaikki ratkaistavissa olevia asioita.

Puhuja 4

Niinku ehkä oleellisempaa on se, että että millaisena se oma kommunikaation minkälaisia tulkintoja sille omalle kommunikaatiolle sillä annetaan, että tuleeko ymmärretyksi sillä tavalla kuin haluan tulla ymmärretyksi.

Puhuja 4

Ja johtajan näkökulmasta. Juuri niin.

Puhuja 4

Se paitsi niinku helpottaa sitten sen duunia, mutta vaikeuttaa että että toisaalta niinku voidaan ajatella että iso osa siitä vastuusta sen viestin ymmärtämisessä on myös siellä vastaanottavalla päällä. Jos mietitään nyt johtaja johtaa tiimiä.

Puhuja 4

Niin myös sen vastaanottamisen täytyy olla riittävät eväät öö niinku ymmärtää sitä.

Puhuja 4

Viestiä nimenomaan siinä siinä sähköisessä vuorovaikutus ympäristössä.

Puhuja 4

Ja sitten taas toisaalta niin sen sen johtajan pitää entistä enemmän pystyä näkemään tämä tämmöisenä niinku kokonaisuutena, että se ei riitä.

Puhuja 4

Enää sille johtajalle.

Puhuja 4

Että se miettii, että mitä hän itse, niin kuin mitä hän itse sanoo, tai että millä tavalla hän asian tuo julki vaan että pitää nähdä se niinku enemmän kokonaisuutena tälleen niinku jopa systeemisen.

Puhuja 4

Niin kuin tai systeeminä tavallaan, että miten se meidän vuorovaikutus nyt toimii tässä sähköisessä ympäristössä.

Puhuja 2

Joo, ja sehän tavallaan niin kuin on.

Puhuja 2

Aikamoinen testiympäristö siis siihen, että ihan.

Puhuja 2

Samalla tavoin hun sen opti millaan pitäisi toimia sitten.

Puhuja 2

Öö livenä ja etänä ikään kuin jos ajatellaan, että se rakentuu siihen luottamukseen. Juuri se vuorovaikutus, että varmaan monikin johtaja on tullut nyt tässä kohtaa kun korona on vienyt joiltakin aloilta, ei tokikaan kaikilta, mutta sitä työtä sinne sinne niin kuin.

Puhuja 2

Järjestelmiin tai tai team ja muihin niin se on tullut eri lailla niinku näkyväksi ja kuuluvaksi.

Puhuja 2

Se luottamus tai sen puute.

Puhuja 2

Että että varmaan se niinku ei. Ei se nyt varmaan automaattisesti tarkoita sitä, että jos hiljaisia niin etteikö he luota, mutta että varmaan se on vienyt sinne niinku mietin tääkin joidenkin johtajien osalta siihen, että no miksi miten ja miksi mä en saa mun porukkaa avaamaan ehkä videota avaamaan mikki että että toisaalta tässä on varmaan myös niinku hyviä tällöisiä tilanteita tullut, joka on sitten toivottavasti saanut miettimään. No tuo yksi lailla johtaa johtajien.

Puhuja 2

Mutta tietysti sitten itse kunkin meistä itseään ja omaa tapaansa viestiä.

Puhuja 4

Kyllä ja jos niinku vielä.

Puhuja 4

Sen verran pakitetaan tuosta taaksepäin, että että mikä se? Minkä takia se luottamus ylipäättään on niin merkityksellistä tällöisessä ympäristössä. Niin niin on se, että.

Puhuja 4

Tämähän on niinku vuorovaikutus ympäristön nin. Tämä on todella paljon kompleksi sisempi, monimutkaisempi meille ihme.

Puhuja 4

Ja luottamus.

Puhuja 4

Vaikka sitä tietysti tarvitaan niinku ihan kaikissa organisaatioissa, että ihmiset pystyy toimimaan keskenään niin niin tarvitaan luottamusta. Mutta että.

Puhuja 4

Että mitä periaatteessa, että mitä mitä, mitä monimutkaisempi vuorovaikutus ympäristö meillä on, niin sitä enemmän sitä luottamusta tarvitaan. Ja tämä tämä johtuu siitä, että luottamus on tämmöinen niinku tietyllä tavalla tämmöinen mekanismi, joka auttaa vähentämään sitä kompleksisuutta, että me voidaan niinku.

Puhuja 4

Öö luottamuksen avulla niin öö niin tavallaan yksinkertaistaa sitä meidän meidän omaa toimintaa siinä ympäristössä.

Puhuja 4

Me voidaan tavallaan ottaa pientä riskiä siitä, että ne toiset on hyväntahtoisia meitä kohtaan. Ne tekee asioita, joita ne ne on luvannut tehdä ja niin edelleen.

Puhuja 4

Nythän niin kun luottamus esimerkiksi on on sellainen, jota on todella paljon tutkittu ja. Oikeastaan voisi sanoa, että ensimmäiset 10 vuotta tämmöisten virtuaali tiimien tutkimuksestani oli.

Puhuja 4

No ei nyt ihan yksinomaan, mutta isolta osin luottamus tutkimusta, että millä tavalla niinku yritettiin oppia ymmärtämään että että mitä se luottamus on ja ja millä tavalla sitä voidaan rakentaa ja tukea.

Puhuja 4

Ja siinä oikeastaan niinku se mitä siinä ollaan opittu, niin totta kai ollaan opittu paljon niinku niinku luottamuksesta sinänsä ja ja niistä erilaisista asioista joista luottamus koostuu, mutta että on opittu myös se, että se luottamus on on hyvin tämmöinen kun.

Puhuja 4

Öö yksilöllinen asia ja ja niinkun organisaatio ja tiimi kohtainen asia, että me tarvitaan erilaista luottamusta erilaisissa tilanteissa.

Puhuja 4

Öö ja ja tuota sitä rakennetaan hyvin erilailla riippuen että että mikä se, mikä se sitten sen niinku se varsinainen?

Puhuja 4

Öö konteksti on missä missä me toimitaan?

Puhuja 4

Jos mä nyt ihan.

Puhuja 4

Tässä tyhjennä pajatsoa kerralla tämän luottamuksen osalta niin niin tuota.

Puhuja 4

Öö on todettu muutamia asioita tai tavallaan jos vedetään sellaista ison mittakaavan yhteenvetoa tämmöisestä niinku.

Puhuja 4

Mitä me sitten muotoilisi akateemisesta ymmärryksestä tämän luottamuksen osalta tässä sähköisessä vuorovaikutus ympäristössä, niin siellä on oikeastaan niin kuin.

Puhuja 4

3 isoa teemaa jotka nousee esiin.

Puhuja 4

Että jos me halutaan rakentaa meidän niinku lisätä me luottamusta siinä meidän tiimissä tai tai työyhteisössä.

Puhuja 4

Niin ensimmäinen mistä on niinku kiistatonta hyötyä on ne kasvokkain tapaamiset erilaiset kick off tilaisuudet alalla tällaiset, että ne on niin kuin että jos meillä vaan suinkin on mahdollisuus mahdollisuus siihen jonkinäköiseen kasvokkaiseen tapaamiseen, niin riippumatta oikeastaan siitä, että mitä siellä kasvokkaisessa tapahtumassa tapahtuu, niin tapaamisessa tapahtuu, niin niin se kasvattaa sen meidän työyhteisön luottamusta tai tiimin luottamusta.

Puhuja 4

No nyt on tää pandemiatilanne. Öö.

Puhuja 4

Kyllä nyt jo jonkin aikaa ja se on ollut hyvin rajallista. Se mahdollisuus siihen siihen kasvokkaiseen tapaamiseen. Mutta että onneksi meillä on on muitakin tapoja.

Puhuja 4

Lisätä sitä sitä rakentamista luottamuksen rakentumista.

Puhuja 4

Toinen tämmöinen niinku yksi.

Puhuja 4

Tai tämmöinen niin kuin sieltä isosta massasta esiin nouseva.

Puhuja 4

Öö kokonaisuus luottamuksen rakentumisessa niin joka ei vaadi sitä kasvokkaista tapaamista on tämmöiset niinku öö erilaiset.

Puhuja 4

Toiminnot tämmöiset erilaiset tavat käsitellä tällaisia niin kuin.

Puhuja 4

Henkilökohtaisia asioita siinä.

Puhuja 4

Meidän meidän virtuaalisessa kanssakäymisessä. Että.

Puhuja 4

Tämmöiset niinku.

Puhuja 4

Mistä tavallaan niinkun jaetaan semmoista henkilökohtaista kokemusta ja subjektiivisia näkemyksiä, henkilökohtaisia arvoja esimerkiksi näillä on itse asiassa hyvin iso merkitys siihen siihen tota siihen.

Puhuja 4

Luottamuksen rakentamiseen ja tämä on yleensä semmoinen asia, mikä niinku siinä arjessa helposti unohtuu. Tai sitten tule ajatelleeksi, että että minä itse asiassa tiedän muutamia semmoisia organisaatioita organisaatioita, joissa niinkun on otettu ihan niinku käytännöksi se, että jokaisen palaverin aluksi puhutaan.

Puhuja 4

Puhutaan kymmenisen minuuttia. Käytetään sitä hyvin arvokasta työaika, niin käytetään ihan puhtaasti c.

Puhuja 4

Niin että.

Puhuja 4

Että niinku jutellaan vähän että.

Puhuja 4

Mistä ollaan tulossa ja mihin ollaan menossa ja ja miltä maailma näyttää tällä hetkellä omasta näkökulmasta ja mitkä on fiilikset ja niin edelleen ja tälle on niinku ihan ihan vahvaa näyttöä että tämä auttaa sen tuottamuksen rakentamisessa ja.

Puhuja 1

Pakko kommentoida tuohon väliin että toi on sitten taas semmoinen mikä tuntuu ihmisestä kun ollaan juteltu että se tuntuu että nyt ollaan väärällä asialla. Jos me vain tässä höpötetään näitä, mutta että se täytyisi jotenkin saada muutettua se ajatus.

Puhuja 4

Kyllä nimenomaan tuossa ollaan niinku asian ytimessä oikeastaan että tää on niinku tää on haaste sekä johtajille että että sitten niille niille alaisille että että.

Puhuja 4

Annetaan niinku tilaa myös tämmöiselle vähän pehmeälle keskustelulle tietyllä tavalla.

Puhuja 4

Ja tässähän on myös aika paljon kulttuurieroja.

Puhuja 4

Mut et me niinku suomalaisena. Me ollaan hyvin tehtävä orientoitunutta kansaa ja ja tällaiset tällaiset asiat jää helposti niin kuin taka alalle. Jos ei niihin sillä aktiivisella johtamisella kiinnitetä huomiota.

Puhuja 4

Ja oikeastaan. No jos mietitään nyt vielä sitä kokonaisuutta ja sen luottamuksen rakentumisen osalta mainitsen, niitä on muutamia tällaisia isoja teemoja jotka tai isoja avaimia avainnippu ja öö millä sitä rakennetaan niin ensimmäinen asia kasvokkain tapaamiset sitten on tällaiset erilaiset hmm keskustelut näistä henkilökohtaisista kokemuksista ja arvoista ja kolmantena tämmösenä isona teemana niin on ihan puhtaasti sen kommunikaation frekvenssin.

Puhuja 4

Ottaminen eli se.

Puhuja 4

Jutellaan useammin ja tästäkin on niinku mielenkiintoisia tutkimuksia olemassa, että.

Puhuja 4

Sille ei itseasiassa ole mitään merkitystä, että mistä me keskustellaan tai minkäläisten asioiden parissa me sitä vuorovaikutusta käydään, vaan kunhan sitä vaan käydään.

Puhuja 4

Ja tämä on itseasiassa yksi niitä tärkeimpiä selittäviä tekijöitä siellä taustalla, kun katsotaan semmoisia tiimejä, joissa on korkea luottamus näiden tiimin jäsenten kesken.

Puhuja 4

Niin heillä on, heillä on niin kuin riittävästi sitä kommunikaatiota.

Puhuja 4

Siellä ei ole tämmöisiä niin kuin.

Puhuja 4

Katveita, että tavataan virtuaalisesti vaikkapa vaan kerran viikossa tai kerran 2 viikossa tai kerran kuukaudessa. Tässäkään ei ole mitään tämmöistä niinku oikeata tai väärää määrää vaan se se on todella niinku tilanne sidonnaista että.

Puhuja 4

Mikä se juuri juuri niin kuin tietyille organisaatiolle tietyille tiimille oikea määrä sitä kommunikaatiota sitten onkin. Mutta että.

Puhuja 4

Joka tapauksessa sitä pitää olla riittävä määrä.

Puhuja 2

Joo oli kyllä. Jäin miettimään tuossa.

Puhuja 2

Niin nimenomaan sitä.

Puhuja 2

Sitä sitä, että miten tärkeää on nimenomaan jutellaan niistä niinku jokaisen yksilön näkökulmasta on sitten asian mikä tahansa ikään kuin lämmitellä tietyllä tapaa niin, että kun me tosiaan ollaan tehtävä orientoituneita tehtävä orientoitunutta kansaa, niin tokihan sen voi tehdä myös tehtävän kautta.

Puhuja 2

Eli antaa tehtävän ja jakaa ihmiset breakout ruumiin ja luottaa siihen, että että siellä ruumiissa puhutaan sitten varmasti muustakin kuin siitä tehtävästä.

Puhuja 2

Ikään kuin tekosyy, mutta toinen toinen asia mitä mitä jää miettimään tuosta tuosta myös nimenomaan siihen siihen luottamuksen rakentumiseen, että onko se sinun mielestä asia josta olisi?

Puhuja 2

Mm hyvää nimenomaan puhua.

Puhuja 2

Siinä yhteisössä.

Puhuja 4

Kyllä sanoisin. Joo kyllä ehdotto.

Puhuja 2

Että niin, että miten itse kukin määrittelee ja kokee mikä on luottamusta herättävää, mikä taas luottamusta vähentävää.

Puhuja 4

Kyllä erittäin hyvä pointti ja tässäkin oikeastaan niinku.

Puhuja 4

Ollaan taas siellä niin kuin tämä vakiovastaus että hyvin tilanne sidonnaista jako on se, että tuota.

Puhuja 1

Kyllä kyllä.

Puhuja 4

Tuota, mutta ehkä juuri juuri tämä ei oikeastaan niinku se tehtäväkin määrittelee aika paljon.

Puhuja 4

Myös niinku.

Puhuja 4

Öö sen, että minkä minkä verran ja minkä tyyppistä niin kuin luottamusta tarvitaan, että.

Puhuja 4

Et oikeastaan voidaan niinku silleen nyrkkisääntönä sanoa, että että mitä niinkun.

Puhuja 4

Öö kompleksi sisempi ja öö ja tämmöinen niin kuin moni mitä monimutkaisempi.

Puhuja 4

Haaste tai työtehtävä. Mitä enemmän se vaatii niinku tämmöistä henkilöiden välistä välisten toiminnan niinku yhteensovittamista, niin sitä enemmän tarvitaan myös sitä luottamusta.

Puhuja 4

Ja sitten taas kääntäen, että jos on tämmöisiä niinku yksinkertaisempia asioita että sovitaan työnjaosta tai jostakin jostakin tällaisesta ja ollaan vaikka jossain hyvin. Prosessi on toisessa.

Puhuja 4

Hmm niinkun tai tehtävä joku hyvin prosessi luontoinen.

Puhuja 4

Silleen, että jokaisella on oma paikkansa ja ja lokeronsa niin niin silloin sitä luottamusta ihmisten välillä ehkä tarvita ihan niin paljon kuin tällaisessa luovassa innovoinnissa, prosessissa.

Puhuja 1

Joo joo, se on totta mitä äsken jäin miettimään miettimään että mikä mua mietitytti tuossa puheessa, mutta se oli se puheeksi ottaminen ja tavallaan se sieltä aikaisemmasta puheesta jäi se, että miten me tulkitaan erilailla näitä asioita.

Puhuja 1

Mä oikeastaan sitä jäin miettimään myöskin, että pitääkö taikka auttaisiko siinä se, että jos rupesi avaamaan niitä että tai keskustelemaan siitä tulleesta viestistä tai muusta, että yrittäisi ottaa selville, että miten? Miten sä mirva nyt tulkitsin tämän minun viestin tai vai vai mikä siinä on sitten keinona siihen?

Puhuja 1

Luottamushan siellä on varmaan se taustalla, että mä luotan siihen ettei ettei se toinen nyt ainakaan yritä lähettää mulle semmoisia ikäviä viestejä vaan että.

Puhuja 4

Joo siis tota.

Puhuja 4

Jos me mietitään sitä, että niinku tälleen positiivisesti väärinymmärrysten kautta, että miten miten väärinymmärrykset syntyy, syntyy tämmöisessä niin kuin sähköisessä vuorovaikutuksessa, niin oikeastaan.

Puhuja 4

Vielä ennen kun me päästään tekemään minkäänlaisia tulkintoja, niin siellä on taustalla öö semmoinen alitajuinen prosessi missä me havainnoidaan maailmaa, jota me ei tavallaan edes kontrolloida. Se on tämmöinen niinku.

Puhuja 4

Tietynlainen tapa nähdä maailmaa, tappaa tapa prosessoida sitä valtavaa informaation määrää, mitä mikä meitä koko ajan kohtaa.

Puhuja 4

Öö jos mä yritän jotenkin nopeasti yksinkertaista että mistä tässä on kyse.

Puhuja 4

Niin niin tuota tuossa tuota joskus 70 luvulla tehtiin sellainen sellainen.

Puhuja 4

Öö tämmöinen ihmiskoe, jossa vertailtiin tämmöisiä niinku.

Puhuja 4

Öö individualistista, kulttuuria ja kollektiivisia kulttuureja ja siinä siinä kokeessa niin.

Puhuja 4

Öö otettiin 2 kohderyhmää, toinen tuli Pohjois amerikasta ja toinen tuli japanista. Eli eli meillä oli hyvin individualistista kulttuurista tulevia ihmisiä ja hyvin hyvin kollektiivisesta kulttuurista tulevia ihmisiä.

Puhuja 4

Ja näille 2 kohderyhmälle molemmille näytettiin tällaista akvaariota missä missä kalat uiskenteli.

Puhuja 4

Ja heillä ei oikeastaan annettu mitään muuta tehtävää siinä siinä kokeessa kun katsoa sitä akvaariota ja ja painaa sitä mieleen asioita.

Puhuja 4

Tätä akvaario vietiin pois.

Puhuja 4

Ja näitä kun ryhmiltä kysyttiin tälleen nyt vähän mutkia suoristaen tässä niin kysyttiin, että että mitä te muistatte siitä akvaariosta?

Puhuja 4

Ja tämä individualistinen kulttuurin kulttuurin edustajat amerikkalaiset pohjoisamerikkalaiset niin ne osasi hyvin hyvin niinku tarkasti kertoa, että minkälaisia kaloja siellä oli, että siellä oli se keltainen kala ja 2 punaista kalaa ja yksi oli sellaiset ja sellaiset raidat.

Puhuja 4

Kun sitten taas tämä japanilainen koeryhmä, joka tulee hyvin kollektiivista kulttuurista, niin niillä ei ollut hajuakaan minkälaisia yksittäisiä kaloja siellä akvaariossa oli. Me pystyttiin hyvin kuvailemaan sen, että minkälaisia minkälaisessa ympäristössä ne eli.

Puhuja 4

Siellä oli kiviä ja jotain kasveja ja ne pystyi kuvailemaan sitä niitä kaloja niinku tällaisena öö niinku ryhmänä että ne oli tuntuvat olevan kiinnostuneita meistä ja ja niin edelleen. Mutta mutta ei mitään käsitystä siitä, että minkälaisia yksilöitä siellä on.

Puhuja 4

Ja tää niinku tavallaan.

Puhuja 4

Tämmöisenä niinku jonkin näköisenä herättäjänä siitä, että me tulkitaan itse asiassa maailmaa hyvin eri tavoilla samalla tavalla kuin tai oikeastaan niinku tämä havainto, joka me ollaan otetaan sisään, niin se toimii sitten niin kuin.

Puhuja 4

Raakaaineena niille tulkinnoille että mistä tuota noin öö mistä tossa?

Puhuja 4

Hilkka kun sen äsken mainitsi sen joo tulkinnat niin niin tuota hmm me ollaan jo siinä vaiheessa niinku tavallaan voitu havainnoida hyvin erilaisia asioita ja sitten vielä kun me tehdään tulkinta niin sen jälkeen me vielä arvioidaan sen tulkinnan.

Puhuja 4

Niinku suhteessa siihen meidän omaan ajattelumaailmaan eli siinä on niinku 3 steppiä tavallaan, jossa ne voidaan voidaan eriytyä toisistamme ja nyt ihan samalla tavalla kun me lähetetään vaikka joku sähköpostiviesti.

Puhuja 4

Ja mä luulen, että jokainen pystyy omista kokemuksistaan kaivaa sieltä tämmöisen niinku esimerkin.

Puhuja 4

Etä jos me lähetetään joku firman sisäinen sähköpostini talous ihmiset poimii siitä sähköpostista talousasioita ja markkinointi. Ihmiset toimii markkinointiin liittyviä asioita ja insinöörit tuotekehitykseen liittyviä asioita ja ja niin edelleen niinku.

Puhuja 4

Koska me kiireessä tietysti arjessa luetaan näitä prosessoidaan valtavaa määrää informaatiota, niin se tapa miten me havainnoidaan maailmaa, se vaikuttaa siihen, että minkälaisia tulkintoja meidän ylipäättänsä mahdollisuus tehdä.

Puhuja 4

Ja vastaukseni tähän alkuperäiseen kysymykseen, niin ehdottomasti tätä prosessia pitäisi avata paljon enemmän siinä.

Puhuja 4

Ja niin kuin enemmän puhua auki niistä asioista puhua auki niitä asioita, joita me näissä.

Puhuja 4

Näissä viesteissä nähdään ja ja johtajana, niin mitä enemmän me pystytään tukemaan sitä läpinäkyvyyttä tämmöisessä.

Puhuja 4

Vuorovaikutus prosessissa. Niinku hienosti sanotaan niin niin, niin sitä parempi tietysti.

Puhuja 1

Jälleen kerran vähän haastavaa. Ehkä meille, jotka halutaan mennä asiaan heti. Ja kyllä joo ei mitään selittelyä tässä nyt tai keskusteluja.

Puhuja 2

Niin niin ehkä niin kyllä ja se että.

Puhuja 2

Öö, mutta niin että tavallaan. Eikö totta, että joka jokaisella on niinku oma maailma tietyllä tapaa, koska tulkintojen kautta ja toisaalta sitten myös se, että jokaisen.

Puhuja 2

Maailma tai totuus on yksi.

Puhuja 2

Totta ja yksi oikein.

Puhuja 2

Että jotenkin muistaa se, että se miten minä havainnoin ja tulkitsen niin se on niinku eri ja mitä toi ilkka ehkä ja ja ei varmasti ole mitään muuta keinoa tuota solmua ikään kuin avata kuin juttelemalla kertomalla sanoittamalla.

Puhuja 4

Joo kyllä ja se niinku tavallaan että se se mitä se johtaja siinä voi tehdä niin se voi niinku tukea tätä keskustelua ja ja koittaa niinku tehdä niitä mahdollisimman läpinäkyväksi. Näitä näitä erilaisia tapoja nähdä maailmaa ja erilaisia tapoja, tulkita, tulkita maailmaa.

Puhuja 4

Se se mikä tässä sitä haasteellista onni on se just.

Puhuja 4

Mitä se sitten? Mitä se sitten kullekin yritykselle tai tiimille yrityksen siellä tarkoittaa, niin voi olla hyvinkin hyvinkin erilaisia asioita.

Puhuja 2

Mutta onko se kuitenkin, että loppujen lopuksi se lähtee liikkeelle? Ihan ihan vaikkapa siitä, että.

Puhuja 2

Miten hilkka sinä ymmärrät tämän asian?

Puhuja 1

Kysymällä kysymällä.

Puhuja 2

Ja kuuntelemalla vastaus.

Puhuja 1

Ehkä vielä tärkeämpi on se kuuntelu.

Puhuja 2

Ehkä joo voi.

Puhuja 4

Kyllä ja ja itse asiassa niin kuin öö paitsi se niin niin myös se, että että.

Puhuja 4

Muistutetaan välillä vähän toisiamme, että että ei välttämättä ole niin kuin se, että me itse asiassa oltaisiin asioista jotenkin hirveän eri mieltä vaan että me ollaan voitu vaan niinku yksinkertaisesti ymmärtää niitä asioita eri tavalla, että tuodaan tää niinku tätä tietyllä tavalla. Tämä väärinymmärryksen mahdollisuus.

Puhuja 4

Niin kuin.

Puhuja 4

Toistetaan sitä aina vähän välillä, että me nyt ollaan tämmöisessä.

Puhuja 4

Vuorovaikutus ympäristössä, jossa kai on meillä niin kauhean luonnollinen ja väärinymmärrysten määrä, niinku kasvaa dramaattisesti. Jos me ei niinku tavallaan aktiivisesti tehdä asioita sen eteen, että niitä voitaisiin estää.

Puhuja 1

Totta siihen voisin haastaa haastaa kaikkia kuulijoita, että aktiivisesti toisia asioita esille ja kyselisin ja mietittäisiin, että ollaanko mistä ne meidän erilaiset näkemykset tulee kyllä.

Puhuja 4

Oliko se?

Puhuja 1

Olisiko sinulla joo sanopa.

Puhuja 4

Meni niin piti vaan semmoinen niinku oletaminen on niinku ehkä kaikkein vahingollisin tällaisessa ympäristössä, että mieluummin ollaan niinku yli eksplisiittisen siellä kun kun oletetaan asioita.

Puhuja 2

Totta ei pidä olettaa. Joo että joka.

Puhuja 2

Ei pidä olettaa niin kuin vaikka hilkan tunnen ja olen saanut oppia ja toivottavasti.

Puhuja 2

Saada oppia ja.

Puhuja 2

Edelleen tehdä yhdisteitä niin silti joka kerta kun mä hilkan vaan niin enhän mä voi olettaa että se menee nyt näin koska enhän mä tiedä esimerkiksi minkälainen aamu hilkalla on ollut.

Puhuja 4

Kyllä juuri näin tuossa mikä liittyi tuossa aikaisemmin viitattiin tähän suomalaiseen suomalaisuuteen tämmöisenä niinku.

Puhuja 4

Öö niinku kulttuurisena kollektiivina niin niin yks tämmöinen meille hyvin.

Puhuja 4

Mielenkiintoinen näkökulma mihin mitä me ollaan vähän kanssa jossain kohtaa tökitty on tämmöinen niinku hiljaisuus.

Puhuja 4

Joka tarkoittaa siis tässä kohtaa sitä, että esimerkiksi se öö.

Puhuja 4

Jos me lähetetään sähköpostin niin me ei saadakaan heti vastausta vaan saadaan vaikka viikon päästä tai tai joku chatti viesti ja ja siihen ei ei vastata heti.

Puhuja 4

Tai vastataan vaan silloin niin kun kysytään tiettyjä asioita esimerkiksi suomalaiselle.

Puhuja 4

Tyypillistä voisi olla se, että.

Puhuja 4

Että vaikka kysytään niinku jotain, että miten viikonloppu meni niin.

Puhuja 4

Vastataan kuitenkin pelkästään siihen työhön sitä seuranneeseen työvaiheeseen. Kysymykseen ei vastata siihen.

Puhuja 4

Mutta että tämmöisellä vähän isommalla aineistolla niin niin tehtiin. Tehtiin tämmöinen niin kuin.

Puhuja 4

Hiljaisuuteen liittyvä pieni harjoitus eli eli me katsottiin, että.

Puhuja 4

Kun tämmöisessä systeemissä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa syntyy hiljaisuus, hiljaisuutta, hiljaisia hetkiä, niin minkälaisia tulkintoja tälle hiljaisuudelle annettiin.

Puhuja 4

Eli se vastaanottava pää millä tavalla se tulkitsi sen toisen toisen hiljaisuus.

Puhuja 4

Se lista on aika niinku mykistävä, että että tuota ne tulkintoja oli oli muun.

Puhuja 4

Muassa öö me, että että se on.

Puhuja 4

Että sitten henkilö on samaa mieltä mun kanssa. Se on eri mieltä, mutta.

Puhuja 4

Se ei välitä siitä asiasta. Se ei ole tällä hetkellä tavoitettavissa. Silloin teknisiä ongelmia mahdollisesti.

Puhuja 4

Se ei tiedä miten tätä asiaa pitäisi käsitellä. Se on kiireellinen toisten asioiden kanssa. Se ei huomannut, että mä kysyin siltä jotain.

Puhuja 4

Öö se ei huomannut tai se ei niinku tajunnut, että mä haluan vastauksen. Sillä ei ole mitään lisättävää.

Puhuja 4

Tai, että sen täytyy vielä vähän miettiä sitä juttua. Esimerkiksi tämmöiset kaikki.

Puhuja 4

Öö tulkinnat annettiin pelkästään silleen, ettei vastattu niinku heti siihen sähköpostiin.

Puhuja 2

Eli hiljaisuus todellakin puhututti.

Puhuja 4

Ja nyt näillä.

Puhuja 4

Kyllä hiljaisuus on kommunikaatio juuri juuri näin, että nyt tällaiset erilaiset tulkinnat kun lähtee lentoon sen hiljaisuuden perusteella niin tää pohjalta niin niin tuota me ollaan aika nopeasti siinä tilanteessa, että.

Puhuja 4

Me ei todellakaan ymmärrä.

Puhuja 1

Totta se on totta ja juuri mietin tätä niinku johtajan kannalta, että hänellähän usein jos miettii sähköpostiakin tulee aika paljon, niin sitten kun ei välttämättä kerkeä niin mitä kaikkea tulkintoja siellä eri ihmiset tekee siitä niin.

Puhuja 4

Kyllä se on juuri näin ja ja tuota, mutta tässäkin niinku tavallaan se, että.

Puhuja 4

Öö on on erilaisia työkaluja niin kuin tuoda sitä läpinäkyväksi, vaikka juuri sen oman tilanteen kautta. Just että on vaikka hirveän kiire tällä hetkellä, että en en ole välttämättä edes lukenut sitä sähköpostia tai tai jotakin niinku jollakin tavalla viestiä sitä.

Puhuja 4

Omaa tilannetta sitten niille ihmisille, jotka sähköposteja lähetellään.

Puhuja 4

Läpinäkyvyyttä siihen vuorovaikutukseen.

Puhuja 1

Tuo on niin tärkeä juttu tuo läpinäkyvyys, että se on niin kuin itsellekin pitää aina koko ajan muistuttaa sitä, että pitäisi muistaa vielä enemmän niinku näyttää sitä, mitä projektipäällikkönä esimerkiksi tekee niinku.

Puhuja 1

Se se tulisi näkyväksi.

Puhuja 1

Joo kyllä. Olisiko sinulla mehän jatkettiin eli sun kanssa vaikka kuinka kauan tätä pohtimista ja miettimistä ja meillä on tapana mirvan kanssa kyllä olla hiljaa aina välillä täällä kun me kauheasti pohditaan näitä asioita.

Puhuja 2

Niin, jotta hiljaisuus ei ole se merkki että että että viesti ei välttämättä mene.

Puhuja 2

Perille vaan me nimenomaan.

Puhuja 1

Mietitään makustella aina näitä, mitä meidän vieras kertoo. Joo mut miten sä yhteenvetona jos miettii että nyt ollaan mietitty tätä hajautettua organisaatiota johtamista.

Puhuja 1

Ehkä enemmän sitä vuorovaikutusta nyt tänään.

Puhuja 1

Olisiko joku vinkki tuonne PK yrityksiin?

Puhuja 4

Niin tuota.

Puhuja 4

No siis kaikki lähtee siitä vuorovaikutuksesta. Sen takia me ollaan tässä niinku puhuttu. Se vuorovaikutus on. On hyvin erilaista, että sitä ei voi ottaa niinku tavallaan ohittaa olan kohautuksella, että nyt hoidetaan zoomissa se mitä ollaan tai teamsissä se mitä ollaan aikaisemmin hoidettu sen saman pöydän ääressä että.

Puhuja 4

Oikeastaan niin kuin kannustaisin vähän niinku tälleen jonkinäköistä lintuperspektiivistä niin.

Puhuja 4

Pohtimaan sen oman tiimin tai yrityksen.

Puhuja 4

Sitä vuorovaikutusta ja kommunikaatiota.

Puhuja 4

Öö niin kuin vähän koittaa katsoa, että minkälaisia asioita siellä tapahtuu. Ja oikeastaan voisin sanoa, että se on semmoinen 3 semmosen 3 asian checklist.

Puhuja 4

Joka, joka auttaa jo niinku siihen parempaan ymmärrykseen siitä omasta tilanteestani.

Puhuja 4

Niin ensimmäinen olisi se kommunikaatio laatu.

Puhuja 4

Että tavallaan että.

Puhuja 4

Ollaanko osataanko me riittävän laadukkaalla tavalla kirjoittaa niitä sähköposteja tai osataanko me riittävän laadukkaasti puhua niistä asioista? Tulemme kun ymmärretyksi.

Puhuja 4

Onko meidän ulosanti riittävän niinku selkeätä koskee niinku kaikkia jotka on siinä mukana.

Puhuja 4

Öö toinen on sitten se frekvenssi mistä puhuttiin aikaisemmin, että onko meillä riittävästi sitä kommunikoi.

Puhuja 4

Öö. Pitäisikö meidän lisätä sitä kommunikaatiota? Ollaanko nyt riittävällä tasolla?

Puhuja 4

Että pitäisikö niin kuin olla pidempiä, vaikka vähän lyhyempiä lyhyempiä tapaamisia tai jotakin muuta.

Puhuja 4

Ja ja kolmantena on sitten se se niinku se sisältö puolin asti eli eli me puhuttiin aikaisemmin siitä.

Puhuja 4

Niistä henkilökohtaisista näkemyksistä. Mä puhuin tämmöisestä niinku.

Puhuja 4

Tehtävä orientoituminen ja suhde orientoituminen kommunikaation välisestä tasapainosta, että jos me nyt niinku katsotaan, että hetkinen.

Puhuja 4

Öö, mehän itseasiassa vaan puhutaan vain ja ainoastaan työasioista työhön liittyvistä jutuista niinku joka ikisessä palaverissa sitten voitaisiin miettiä, että pitäisikö sinne lisätä vähän sitä sitä niin sanottua suhde orientoitunutta kommunikaatio eli puhutaan siitä miten miten no viikonloput mennyt ja millaisia lomasuunnitelmia ja ehkä mahdollisesti jotain työhön liittyvää, mutta että nimenomaan siitä niinku.

Puhuja 4

Henkilökohtaisesta näkökulmasta.

Puhuja 4

Eli nämä 3 osa aluetta se kommunikaatio laatu, että se on riittävän korkealla tasolla ja jos ei ole niin voidaan kyllä tehdä jotain frekvenssi. Onko meillä niinku riittävän usein sitä kommunikaatiota ja sitten Tämä sisältö, että onko meillä niinku.

Puhuja 4

Sopivassa suhteessa sitä.

Puhuja 4

Henkilökohtaista näkökulmaa ja sitten siihen työhön liittyvää näkökulmaa. Siinä siinä melkein.

Puhuja 4

Vuorovaikutuksessa mukana.

Puhuja 4

Tämä nyt ehkä semmoisena lyhyenä yhteenvedona siitä, millä pääsee ainakin jonkinmoiseen alla.

Puhuja 1

Erinomainen yhteenvedo just tuli mieleen, että mulla on jo melkein pistin tuohon ylös, että mitä pitäisi nousta kehittää että varmasti löytyy sieltä semmoisia asioita.

Puhuja 1

Mutta kiitos heli ja kiitos mirva taas tästä mukavasta keskustelu tuokiosta joka pisti aivot rassaa pyörimään hirveällä voimalla taas että miettimään että miten tätä.

Puhuja 1

Toimin mitä meillä oikeastaan tapahtuu aina näissä tilanteissa.

Juuri näin.

Puhuja 1

Kyllä kiitos. Kiitoksia ja palaamme varmaan jossain muissa yhteyksissä.

Puhuja 4

Tulee näin oikein paljon. Kiitoksia.

[Musiikkia]

[Podcast-esittely]

Kuuntelit Etevä etäjohtaminen -podcastia. Se on tuotettu Virtual Leader-projektissa, jota rahoittaa Keski-Suomen ELY-keskus Euroopan sosiaalirahastosta ja sitä hallinnoi Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tutustu projektin muuhun materiaaliin verkkosivuilla jamk.fi/virtualleaders

[Musiikkia]