

Johtamista tulee tehdä yhdessä ihmisiä kuunnellen ja ymmärtäen

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 Mirva Leppälä

Esittäjä 3 Etevä etäjohtaminen -podcastin vakioääni projektipäällikkö Hilka Heikkilä

Esittäjä 4 Tomi Kasurinen, DreamLeader, uuden ajan johtamisen ja työyhteisön kehittäjä

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 heipä hei. Hilka pitkästä aikaa taas.

Puhuja 3

No on mukava taas päästä johtamisen asioita pohtimaan ihan omaan kuplaan hetkeksi aikaa.

Puhuja 1

On joo ja ainahan sitä puhutaan semmoisesta niinku unelma johtajasta dream lead eristä, eikö niin?

Puhuja 3

Totta niin on.

Puhuja 1

Ja treenin tiimistä joo.

Puhuja 3

Dreams kyllä ehdottomasti ja sitä aina miettii että mikä se olisi se dream leader tai kuka se minulla on ollut matkan varrella.

Puhuja 1

Niin ja se varmaan vähän myös, eikö totta? Että se vähän vaihtuu. Että kuka milloinkin on sitten se passelin siihen omaan työuraan tai elämäntilanteeseen.

Puhuja 3

Kyllä ja omaan kehitykseen, jos vähän siellä johtajalla on sitä kehittämishanke. Turvallisuutta tai toivo. Toivotaan että on halukkuutta.

Puhuja 2

Toivotaan kyllä.

Puhuja 3

Tänäänhän meillä vähän tuohon vinkkasi kin jo tuohon dream leaderin, niin meillä on asiaan. Miten se on dedikoitu nut ihminen täällä täällä linjoilla ja mahtavaa että tomi tomi kasurinen ollaan sinut saatu tänne mukaan ja nyt päästäänkin sinut ääneen ja kerrotko miten sä oot päätynyt tämmöiseen dread eriin?

Puhuja 4

Dream leader on on itse asiassa voisi sanoa, että se on tietyllä tavalla. Yhteenvedo kaikesta siitä mitä mä oon itse oman työurani aikani tehnyt. Eli mä oon mulla on on tosiaan nyt yrittäjänä toiminut tässä noin 5 ja puoli vuotta ja sitä ennen toiminut erityyppisissä. Johto ja ja kehitys. Eli käytännössä koko työurani eli mä oon johtanut valtakunnallista liiketoimintaa. Tuolla tietoliikenneverkkojen rakentamisen puolella ja. Ja on ollut asiantuntijan roolissa työterveyteen ja työturvallisuuteen, työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Sitten kolmas vaihe mun työur allani on ollut johtamisjärjestelmiä, sertifiointi ja arviointiin liittyvän liiketoiminnan johtamista. Ja nyt tässä neljännessä vaiheessa tosiaan niin toimi sitten tässä johtamisen kehittämisenä. Yrittäjänä ja. Ja taustalla on se tosiaan mä oon tää on dream leader on ollut tällainen minun minun oma johtamisen unelma eli aikanaan tietysti on paljon toimittu näiden prosessien. Kehittämisen ja ja johtamisjärjestelmien kehittämisen näkökulmasta ja sitten jossakin vaiheessa mulla alkoi syntyä ajatus tässä niinku johtamisen suorituskyvyn ja. Hyvinvoivien työyhteisöjen menestyvien työyhteisöjen kehittämisestä ja tuli mieleen, että mikä on tällainen niinku johtamisen. Johtamisen voisiko sanoa tulevaisuuden painopiste? Mitä meidän pitäisi kehittää? Ja silloin silloin mulle alkoi muotoutumaan se, että kyllä se tähän niin kun ihmisten hyvinvoinnin ja suorituskyvyn kehittämiseen liittyy ja. Ja sitä kautta mä aloin sitten nukkumaan öitä huonosti ja ja sitten yksi aamuyö syntyi sitten. Ajatus dread eristä ja ja siitä se sitten ajatus lähti.

Puhuja 3

Toivottavasti sinun työhyvinvointi on parantunut siitä huonosti nukutusta yöstä, että.

Puhuja 4

Onko se parantunut merkittävästi, että. Että, että nimenomaan niin niinku vielä se, että jos. Mä niinku ihan lyhyesti kiteytän tän niinku tän mun kesken se niinku kehittämistyö idea että puhutaan tästä kuuluisasta niinku liiketoiminta lähtö isestä kehittämisestä ja henkilöstön kehittämisestä niin niin mulla se tarkoittaa sitä, että että että me lähdetään sieltä niinku hyvinvoinnista, mutta kuitenkin

että se on niinku liiketoimintalähtöisyys. Kehittämistä eli meillä on taustalla kuitenkin ja tavoitteena se koko organisaation suorituskyvyn parantaminen ja ja mä oon siis tavoitteita ja keinoja on sitten tässä minun maailmassani. Tämä johtamisen ja esihenkilö työn kehittäminen. Ja tää on mun mielestä niinku tärkeä. Ehkä kaikki kaikkiaan tässä. Tästä niinku yli ylipäätään tässä työelämä keskustelussa ja johtamisen keskustelussa, että meillä helpolla niinku menee vähän sekaisin se, että mitkä on keinoja ja mitkä on tavoitteita ja. Esimerkiksi se tässä viime aikoina ollaan paljon puhuttu tästä psykologisesta turvallisuudesta ja yhteisöllisyydestä, niin nehän on molemmat sellaisia, että ne on luonteeltaan keinoja. Ne ei ole niinku itsessään tavoitteita, mutta ne on enemmänkin keinoja siihen, että miten me näitä tulevaisuuden menestyviä ja hyvinvoivia työyhteisöjä ja voidaan rakentaa.

Puhuja 3

Ja jotenkin tuntuu, että nykyajan niinku nykyisessä keskustelussa ja ehkä tässä nuoremmissa sukupolvessa vielä nousee esiin enemmän se työhyvinvointi. Että, että siihen oikeasti pitää nyt niinku siihen panostaa ja miettiä, että miten se miten se tehdään.

Puhuja 4

Näin on jo aikansa. Mä oon sanonut tosiaan että. Että meillä on tällä hetkellä tosi iso muutos, että sillä tavalla voi sanoa, että ihan suoraan, että meillä on tällä hetkellä työelämässä viimeinen sukupolvi, joka on tyytynyt siihen, että kerran vuodessa kysytään työhyvin. Kyselyssä sitä asetelmaa, että voidaanko me hyvin vai huonosti ja sitten kyselyn jälkeen jatkuu kaikki entisellään että että tää niinku uusi työntekijä sukupolvi niinku hyvin tiedetään niin niin niillä lähtö kynnyks on moninkertainen aikaisempiin isoin sukupolviin liittyen eli eli nyt ei ole niinku enää varaa puhuttu ja hyvinvoinnista, vaan nyt tarvitaan ihan niitä käytännön tekoja kyllä.

Puhuja 1

Ja siihen. Niin aivan just se se käytännön teot ja keinot että että mitä mitä se käytännössä on. Ja ja kyllähän se varmasti siitä justinsa lähtee ihan että että tota ensinnäkin. Jutellaan ihmisten kanssa että että tota ollaan kiinnostuneita ihmisistä, että että sinällensä se nyt ei mitään rakettitiedettä ole, mutta että siitä se varmaan lähtee.

Puhuja 4

Nimenomaan ei tässä ole mitään muuta vaihtoehtoja. Itse asiassa kun sanoit tuosta tuosta niin kun kiinnostu misesta niin. Niin se on juuri näin että että mulla on mä oon sanonut että on on 2 tällaista niinku. Voisi sanoa johtamisen periaatetta ja ohjetta esihenkilölle, että pitäisi olla kiinnostunut ihmisistä ja sitten toiseksi pitäisi olla kiinnostunut aidosti ihmisistä. Ja ja tärkeintähän tässä just puhutaan tästä niinku johtamiseen. Ja esihenkilö kehittämisestä on se, että kun mietitään sitä, että miten mistä niinku oikeasti tätä vaikuttavuutta tässä keskustelussa voidaan parantaa, niin on juuri se, että me oivalla taan se, että se ei ole pelkästään sitä kuulumisten kysely. Työ taikka sitä että miten menee vaan vaan meidän pitäisi oikeasti niinku tunnistaa, että mitkä on niitä tärkeitä asioita ja sen takia mulla on itselläni ihan tässä kun tätä käytännön kehittämistyötä on niinku tekee niin tällainen aika hyvä niinku sapluuna. Itse asiassa esihenkilölle että me puhutaan. Niinku osaamisesta motivaatiosta hyvinvoinnista, ajankäytöstä, omasta työstä ja palautteesta. Eli eli näihin kaikkiin liittyä oikeastaan sellainen muutama keskeinen asia ja esimerkiksi tää osaaminenhan on on helpolla se, että. Että me ajatellaan. Aina niiden kehittämistarpeiden kautta, mutta sitten käytännön työn ja se hyvinvoinnin kehittämisen näkökulmastahan itse asiassa ihan yksi oleellista on se, että meidän meillä on keskusteluyhteys. On olemassa myöskin siihen, että miten me päästään hyödyntämään sitä meidän omaa osaamista. Se on ihan vähintäänkin ihan yksi tärkeä näkökulma ja sitten tietysti nää

motivaatio asiat. Jos puhutaan ihan niistä käytännön niinku. Kehittämishaasteita niin pohjimmiltaan. Siinä on kyse siitä, että meidän pitäisi olla tietoisia siitä, että mitkä asiat innostaa, mitkä turhauttaa. Ja ja hyvinvoinnin osalta tällainen keskeinen. Asia niinku tiedetään niin. Niin on itse asiassa tää palautuminen, että pelkästään se hyvinvointi työssä hän ei ratkaise, vaan kun me ajatellaan tätä niinku kokonaisvaltaista hyvinvointia niin siinä on tosi tärkeä tunnistaa se, että jos meillä tapahtuu riittävä palautuminen, niin me itse asiassa kestä tän niinku aika kovaakin kuormitusta ja toisin perin jos meillä ei tapahdu riittävä palautumista niin aika pienikin kuormitus sitten. Alkaa alkaa uuvuttaa meitä ja ajankäyttö. Tuossa etenkin tässä voisi sanoa, että korona aikana ja ja tässä etätyö aikana. Virtuaali johtamiseen ja virtuaali työn tekemisen aikanahan. On itse asiassa korostunut entisestään, vaan se niinku keskittyminen ja ydintehtäviin se, että mihin meidän aika menee. Meillä on näitä aikasyöppöjä ja ihan valtavasti. Maailma on täynnä niinku mahdollisuuksia siihen, että me voidaan hukata meidän aikaamme tai käyttää sitä. Tehottomasti ja ja silloin kun me kytketään sitten tästä taas tää seuraava ajatus siihen, että meidän suorituskykyyn ja hyvinvointiin, niin se keskeinen asia onkin se, miten se meidän oma arki sujuu. Miten meidän yhteistyö työyhteisössä menee ja ja sitten näihin liittyvä sitten tietysti palautetta ja palautteessa tietysti ehkä tärkeätä, että se on niinku molempiin suuntiin annetaan palautetta ja pyydetään palautetta ja näistä sitten tietysti. Johdetaan sitä niinku kehittämis polkua, että mitkä on meidän vahvuuksia kehityskohteita. Ja sitten tästä etenemisessä. Että mitä me voidaan tehdä itse, mihin tarvitaan tukea ja ja mitä sitten esihenkilö voi. Sitten tukee sitä johdettava, että nää on sellaisia asioita. Nyt jos puhutaan tästä niinku virtuaali johtamisesta ja ylipäätään johtamisesta niin. Ihan siitä käytännön työssä. Ihan valtavan tärkeitä asioita ja ja tota. Sellaisia keskustelu tee moja mitä tää niinku kiinnostui. Miten me päästään tästä niinku kiinnostu misen tavallaan kuulumisten kysely se kyselystä sellaiseen sellaisiin teemoihin mitkä oikeasti auttaa auttaa meitä kehittämään.

Puhuja 3

Ja tuota just niinku mietin kun puhuit näistä niin just että kun pitäisi tietää. Mutta jos toinen on etäällä niin miten että se haastaa kyllä tätä myöskin sanoisin että sitä tietämistä että tarvitseeko se jotain rakenteita tai mitä hyviä käytäntöjä on on niin kun johtajat löytäneet tähän koska poissa näkyvistä poissa mielestä ehkä.

Puhuja 4

Joo näin se on että. Itse tosiaan kun mulla on pitkä tausta tosiaan kun on niinku valtakunnallista ja isoja niinku alueita. Johtanut niin omassa johtamistyössä ja mä itse asiassa jos ajatellaan ihan näitä niinku tällaisia käytännön käytännön vinkkejä kun mä oon johtanut erityyppisiä organisaatioita ja viimeisimpänä tuossa asiantuntijaorganisaatio, niin mä itse itse asiassa toi itselleni sellaisen johtamisen rutiini, että kun paljon joutuu autolla ajamaan niin niin mä käytin autossa auto automatkat itse asiassa paljon näihin keskusteluihin eli eli henkilöstön kanssa keskusteltiin automatkat näistä asioista. Jollei niinku mulla on ollut aikaa, niin se oli sellaista hyvää hyvää aikaa ja. Ja tietysti sillä tavalla yksilölliset erot, että siitähän tässä on myöskin kyse, että kun me puhutaan tästä kiinnostu misesta niin ja ja, niinku johtamisesta ylipäätään kun me puhutaan ihmisten johtamisesta, niin eihän meillä ole mitään yksi sapluunaa, joka toimii kaikelle ja oikeastaan se ainoa ohje on niinku että meidän pitää tuntea meidän johdettavat toinenhan koska ihmiset on erilaisia tässäkin, että toinen tarvitsee se keskustelu 2 kertaa viikossa ja toinen taas on sellainen että jos 2 kertaa vuodessa. Vuodessa käy asioita läpi, niin tulee jo kysymys että. Miksi? Miksi ahdistellaan näin paljon, että ei tässä ole niinku mitään muuta niinku sapluunaa muuta kuin se, että meidän pitää tietää, että ihmiset on erilaisia. Ja ja sitä kautta. Voisi sanoa yksilöllisellä tavalla. Meidän pitää näitä keskusteluja käydä. Mutta niinku nää 6. Asiaa sinänsä on on. Jos puhutaan sitten sellaisesta

kestävästä hyvinvoinnista ja sitten suorituskyvystä aikaansaannoksista, mistä meidän pitää varmistua niin niin nää nää 6 asiaa on kyllä sellaiset niinku voisiko sanoa niinku. Pommin avaimet.

Puhuja 1

Ja kyllä siinä. Siis nimenomaan noi että että tuntee ja olla. Kiinnostunut ja toisaalta ehkä tuntuu vähän. Hassulta kin että. Miksi ei olisi kiinnostunut, että että sehän se on se se voimavara sitten myös johtajalle itselleen se, että se porukka siinä ja toisaalta jos ajattelee että just noi tommoiset niinku auto puhelut niin niin niin aivan aivan vain jo vainio tapa ja sitten tunnistaa ehkä siitä, että no mikä oma omaan arkeen mahdollistaa, että jos ei vaikka autolla ajele niin sitten niinku. Rohkeasti soittaa ottaa lyhyitä teams palavereita ja mennä ihan niinku rohkeasti vaan kysyä, eikä että ei tavallaan sitten taas. Sitä ajatellaan että no no onko tää nyt oikein vai ei, mutta eihän sitä tiedä ennen. Kuin kokeilee että. Että mikä toimii kenenkin kanssa ja toisaalta sitten taas ihmisilläkin ne tilanteet esimerkiksi korona aikana niin on saattanut muuttuakin aika paljon siinä kun parissa vuodessa että voi ollakin että yhtäkkiä että se ihminen joka aiemmin ei ole halunnut hirveästi välttämättä sitä yhteydenottoa, niin jos hän vaikka asuukin yksin. Ja ja on tosi vähän sosiaalisia kontakteja niin voi ollakin että että hän kaipaisikin just nyt enemmän, että joo, kyllä.

Puhuja 4

Ja ja sen verran vielä tähän että tää on. Tää on siis tosi tärkeä asia, että vaikka tää tuntuu vähän tällaiselta ehkä itsestäänselvyydeltä, mutta itsestä on ihan valtavan tärkeä asia, koska tää liittyy itse asiassa tää yksi tällaiseen niinku virtuaali ja etä johtamiseen ja etätyön ihan. Joku voisi sanoa kipupisteeseen ihan keskeiseen asiaan ja se on tää ajankäyttö ja kun paljon puhutaan näistä teams ähkyistä niin johtamisen näkökulmasta tässä on kyse nyt tästä johtamisen johtamisesta. Eli eli peruskysymys on juurikin se, että että mikä on se meidän tapa johtaa ja miten mietitty ja johdettu se meidän johtaminen on. Eli eli tässä kun mä annoin tää niinku yksinkertaisen esimerkin näistä auton puheluista niin kysehän on itse asia. Siitä, että että me ollaan niinku tietoisesti mietitty sitä meidän tapaa johtaa, että milloin, milloin me kokoonnutaan porukalla teamsiin, milloin meillä on palavereita ja mitkä asiat me hoidetaan 2 kesken ja jos katsoo tästä yleisesti tätä, niinku niinku asiakastyön kautta mistä mistä niinku organisaatiot oireilee ja mistä tulee paljon palautetta niin täähän on tää klassinen kysymys että. Että on se sitten lähi palaveri tai etäpalaverin, niin aika paljon tulee sitä palautetta että että yhteisissä tapaamisissa käytetään aika paljon aikaa sellaisia mitkä voisi hoitaa sellaisiin asioihin mitkä voisi hoitaa 2 kesken ja ja tää on ihan ratkaisevaa. Tässä niinku johtamisen johtamisen käytäntöjen kehittämisessä oikeasti niinku mietitään niitä niitä johtamiskäytäntöjä, että milloin meillä on tarve kokoontua yksi ja mitkä asiat me hoidetaan 2 kesken.

Puhuja 3

Nyt on niin helppoa ollut tässä etä aikana ja kun näitä teesejä on, niin kaikki kutsutaan vain paikalle myöskin, että ihan vain sen takia että maistunu, että että se on tosi tosi kova homma. Itse asiassa toi justiinsa miettiä se että mitä mitä ja milloin ja kenen pitää olla paikalla ja ja selittää se sitten että no välttämättä sun ei nyt tarvitse tässä olla että sä saat tiedon tuolta.

Puhuja 4

Ja niinku ja. Ja tästä tullaan itse asiassa tähän yksi mun niinku tietyllä tavalla lempi telemaan. Myös kehittämisessä. Eli. Kun mun. Mä lähestyn tätä niinku johtamiseen ja esiin henkilötyön kehittämistä tai niinku kokonaisvaltaisen kehittämisen näkökulmasta. Ja ja ja mulla on taustalla kuitenkin voisi sanoa tällainen positiiviseen ihmiskäsitykseen perustuva. Kehittämisen ideologia. Eli mä ajattelen näin, että. Kun me puhutaan. Paljon tästä niinku huonosta johtamisesta tai hyvästä johtamisesta,

niin niin mä näen kyllä tän johtamisen kehittämisen sillä tavalla, että ja esihenkilö johto ja esihenkilö tekevät niitä asioita, joita heidän odotetaan. Tukeva ja ja näin ollen. Kun sanotaan, että johtaminen on joukkuelaji, että hyvä johtaminen ei ole koskaan niinku yksi yksilöistä kiinni niin ihan samalla tavalla. Mä näen tän tilanteen, että ei myöskään huono johtaminen ole yksi yksilöistä kiinni ja ja tullaan ihan näihin käytännön niinku kehittämis vinkkejä. Niin joka joka tästä meilläkin, niinku keskustelussa on, on tavoitteena niin niin jos on ihan kokemus pohjaisesti ottaa sen, että missä meillä ne niinku johtamisen kokonaisuuden tavallaan kehittämisen sudenkuoppia on niin kyllä. Ensimmäisen johtamisen ja esihenkilön sudenkuoppa on itsestään johtamisen johtama. Ja ja silloin kyse on siitä, että että me ollaan niinku ylipäätään tunnistettu se, että mistä kaikkialta niitä meidän niinku odotuksia meidän johtamiseen ja sen kehittämiseen tulee, mitkä on niitä meidän keskeisiä tavoitteita, päämääriä johtamisessa ja sitten siihen, millä keinoilla me saavutetaan niitä tavoitteita. Ja johtamis käytännöt. Mikä on se meidän tapa johtaa mitä se käytännössä tarkoittaa ja tästä tullaan sitten näihin kyvykkyyksiin. Eli eli tää. Kyvykkyyksien kehittäminen on, voisiko sanoa sellainen välitunnit istettu mahdollisuus? Eli me helpolla nähdään kaikki asiat niinku yksilön tietojen ja taitojen kehittämisenä osaamisen kehittämisen, mutta meidän pitää niinku ymmärtää, että että meillä on 2 tyyppistä kyvykkyyttä tässä niinku johtamisessa. Eli meillä on organisaatiotason kyvykkyyksiä yksilötason kyvykkyys. Ja ja ja kyvykkyys on nimenomaan enemmän kuin pelkästään yksilön tietotaito tai ominaisuus ja ja tää on niinku iso asia. Että, että me ymmärretään, että. Että yksilöt tekee niitä asioita. Ja yksilön johtamisessa näkyy aina tavalla tai toisella. Tää meidän niinku organisaation kyvykkyys ja tietyllä tavalla voisi sanoa, että että jos meidän organisaation kyvykkyys ja ja tapa toimia perustuu tällaiseen, voisiko sanoa vanhakanta iseen toimintaohjeisiin määräyksiä käskyihin? Niin silloinhan me ohjataan tällä systeemillä. Käytännön tasolla tuolla yksilöitä ja esihenkilö me tehdään esihenkilö istä tän niinku systeemin ja ja niinku kontrollin portinvartijoita ja ja sen takia että jos me halutaan niinku yksilötasolla kehittää sitä voisi sanoa uuden ajan johtajuutta ja ja positiiviseen ihmiskäsitykseen luottamukseen perustuvaa johtamista. Niin me voida kehittää sitä, jollei me tätä systeemiä muutetaan, että että jos meidän niinku systeemi ohjaa tähän niinku kontrolliin niin niin kyllä esihenkilö sitten tekee kontrollia, että jos luottamusta halutaan, halutaan tota. Edis edesauttaa tai sitä psykologista turvallisuutta organisaatiossa, niin silloin meidän täällä systeemi tasolla ja johtamisjärjestelmä pitää muuttaa sen tähän meidän keskeistä niinku ajattelu ja toimintatapaa. Että, että että. Mikä sitten tukee tätä yksilötason johtamisen kehittämistä ja vielä tästä yksilötason johtamisen kehittämisestä, että tää perustuu nimenomaan tähän mun niinku omaan omaan taustaan tietysti aika paljon ja niihin keskusteluihin mitä asiakkaitten kanssa pitäisi käydään. On se niinku peruskysymys, että miksi se johtaminen ei kehity, vaikka me yksilötasolla tehdään niin paljon sitä kouluttamista ja valmennusta niin niin silloin se mun vastaus on se, että. Että meidän pitäisi tässäkin niinku pystyä. Nähdä tää homma ikään kuin niinku asiakaskeisestisesti eli eli kun me tehdään tai siihen henkilötyön kehittämistä niin meidän pitäisi nähdä tää maailma esihenkilö ilmi. Jolloin tullaan sitten siihen, että tässä ei enää riitäkään se, että me asetetaan uusia vastuita ja velvoitteita, sanotaan esihenkilölle. Annetaan listaa, että millainen on täydellinen esihenkilö ja sanotaan, että tällaiseksi teidän pitää muuttua. Mä oon kehittänyt itsestään tällaisen viidenteen mallin missä puhutaan tiedosto taidosta, toimijuudesta ja tuesta ja ja tässä on nimenomaan se keskeinen ajatus, että. Meidän kehittäminen ei kehity tai keskitytään enää tietoihin ja taitoihin, vaan kuunnellaan ihmisiä. Ja haetaan niitä ratkaisuja. Miten me voidaan parantaa sitä johdon ja esihenkilö te halua johtaa sitä toimijuutta eli käytän näitä käytännön toimen johtamiskäytäntöjä ja sitten ennen tosi tärkeänä tää 5 ja on tietysti se, että miten me voidaan tukea johtoa ja esihenkilö omassa johtamistyössä ja ja. Nää on. Nää viimeiset 3 teetä on itse asiassa jos puhutaan sitten vaikuttavuudesta niin ihan ihan tota. Voisiko sanoa ykkösasioita, että että me me tehdään tätä niinku johtamisen esihenkilö työn kehittämistä voisi sanoa asiakaslähtöisesti eikä vaan aseteta uusia vaatimuksia. Tai sanotaan, että tällaiseksi sinun pitää muuttua. Ja ja vielä ehkä sitten.

Kokemusperäisesti niin voi sanoa että jos se. Missä se nyt niinku sellainen sudenkuoppa sitten kuitenkin on, niin kyllä se on paljon sitten kuitenkin tässä. Kolmannessa teessä eli tässä tahdossa, että että aika paljon kuitenkin niinku perinteinen esihenkilö polku suomessa on kuitenkin. Tapahtunut vähän sellaista sattumien kautta ja. Aika monet esihenkilö sanoo, että on ikään kuin ajautunut tähän rooliin ja. Ja sitten tietysti. Taustalla on näitä klassisia juttuja, että monissa organisaatioissa kysehän on siitä, että tällaista niinku asiantuntijaa urakehitystä, niin sehän ei ole näkynyt palkkauksessa, että monessa voisiko sanoa organisaatiossa on sellainen sellainen tilanne, että jos halutaan niinku esimerkiksi. Palkka palkkakehitystä edesauttaa niin helpolla. Se on tarkoittanut niin kun tällaisia esimies rooli eja ja vastuita. Ja ja se on jossakin vaiheessa motivoinut. Mutta sitten jossain vaiheessa voi vähän niinku. Tän rahan motivoiva tekijä alkaa hiipuu ja silloin me joudutaan alkaa käymään tätä keskustelua, että. Että millä oikeasti sitä niinku halua johtaa voisikin varaan että että kyse ei olekaan pelkästään osaamisesta.

Puhuja 2

Meillä ollaan jo.

Puhuja 1

Niin tarttua tarvitaan kyllä. Joo niin.

Puhuja 4

Ja sitten tullaan itse asiassa tästä tullaan siihen seuraavaan vaiheeseen, että jos puhutaan ihan näistä, niinku käytännön kun mä tykkään puhua tällaisesta niinku käytännön konkretiasta tässä kehittämistyössä, että ettei puhuta pelkästään niinku korulauseita ja julistuksia. Ja ja jos ajatellaan ihan tällaisia käytännön kehittämis vinkkejä, niin miten miten tätä niinku kehittämistä sitten kehitetään käytännössä? Eli jos me puhutaan tästä niinku johtamisen johtamisesta organisaation kyvykkyydestä ja yksilötason kyvykkyydestä. Niin sitten tulee tää iso niinku kysymys. Ja oivallus että että. Että ketkä on tän niinku kehittämistyön niinku parhaita asiantuntija. No ne on johtoja esihenkilö itse, koska ne on oman työnsä ja oman toimintaympäristön parhaita kehittäjiä ja ja ihan sama liittyy nyt jos me puhutaan henkilöstön näkökulmasta vaikka tähän tähän työhyvinvointiin taikka yhteisölliseen oppimiseen tai muiden teemojen kehittämiseen niin. Niin tässä taas on sitten yksi sellainen. Voisi sanoa aliresursointi tai alin hyödynnetty kehittämis mahdollisuus. Jos se on tää kuuluisa kuuluisa yhteiskehittäminen ja täähän täähän meillä on niinku tässä ajassa kyllä iso asia että me oivallettiin että tällainen voisiko sanoa perinteinen tuki funktio kehittä. Niin jossa niin kun ne kovimmat asiantuntijat on tuki funktiossa niin sen aika on ohi. Puhumattakaan sitten siitä, että näitä asioita kehitetään siellä kuuluisassa kulma huoneessa tai johtoryhmän kesken. Jos me ajatellaan tätä maailmaa. Missä me? Nyt eletään ja. Etenkin tän niinku voisiko sanoa etä johtamisen etätyön ja hybridi työn aikakautena miinus, niin meillä on ihan valtava murros tässä kehittämisessä ja se kaikista suurin murros tapahtuu tässä niinku menetelmä tasolla.

Puhuja 3

Murrosta nyt on.

Puhuja 4

Että meidän on pakko siirtyä tällaisesta niinku tuki funktion tai johdon vetoisesta kehittämistyöstä tähän niinku yhteiskehittämiseen ja ja ja silloin silloin tässä itse asiassa toimii 4 koota kysy, Kuuntele keskustele ja kehitä ja ja. Koska koska? Osait henkilöstöä tai johtoa esiin henkilöitä. Niin kyllä kyllä ihmiset on oman työnsä parhaita asiantuntijoita kehittämisessä ja sen takia tässä on se iso asia, että.

Että me ymmärretään, että että nää asiat ja ratkaisut rakennetaan yksi ja ja sitten taas tästä tullaan itse asiassa siihen. Se ei yksi tällaiseen kuumaan kuumaan perunaan. Mikä tässä niinku julkisessa keskustelussa on aika paljon näkynyt tässä korona aikana. Että voidaanko me niinku voiko kehitystyötä tehdä etänä? Pitääkö meidän niin kun? Tulla toimistolle sen takia, että me voidaan niinku yhteisöllisyyttä kehittää ja. Tää yhteisöllisyys on sillä tavalla hyvä juttu, että sehän ei kehity sillä, että me istutaan selät vastakkain toimistolla vaan vaan jotakin ihan meidän pitää siellä arjessa muuttaa niitä toimintatapoja ja. Ja ja ja tästä syystä. Tullaan itse asiassa siihen, että että kun me ajatellaan tätä, niin kun tulevaisuuden kehittämistyötä. Niin niin, niin ei tässä itse asiassa olekaan kyse. Kyse juurikaan siitä, että missä me niinku fyysisesti ollaan, että että jos ajatellaan tän kehittämistyön tällaista tuloksellisuutta, vaikuttavuutta ja tehokkuutta, joka kiinnostaa aina tietysti yritystä. Johtoa niin niin tällainen etä kehitys ja yhteiskehittäminen etänä. Kun se tehdään hyvin, niin se on itse asiassa vielä tehokkaampaa ja vaikuttavampaa kuin tällainen lähi kehittäminen. Mutta se edellyttää sen ihan samalla tavalla kun nää niinku voisiko sanoa palaverit, teams palaverit tai tai muuta niin ei tää niinku fyysinen etäisyys tai läheisyys sitä ratkaise. Vaan kyllä tässä on yksi taika sana ja se on hyvä suunnittelu ja valmistautuminen. Että että se liittyy tähän niinku kaikkeen, että että jos puhutaan tästä etätyöstä tai hybridi työstä ja tästä kehittämistyöstä niin niin näitten asioitten niinku suunnittelu ja valmistautumiseen niin niin tarvitaan vielä vielä niinku moninkertaisesti enempi huomioita. Esimerkkinä vaikka tällainen jos puhutaan tällaista perinteistä kehitystyö paja astakin, niin niin. Totta kai siinä on niinku lähipäivä on paljon suunniteltavaa. Mutta mutta sitten kun. Me tehdään näitä etänä. Niin niin siinä on vieläkin enempi sitä tekemistä. Mutta mutta niinku omat kokemukset on kyllä tässä niinku viime vuosina niinku ollut erittäin rohkaisevia, että me ollaan tehty ihan ihan huikea huikea niinku tehokkaita eta eta kehitystyö ajoja ja muun muassa yksi asiakkaan kanssa ollaan vedetty strategiaprosessi kehittäminen ihan alusta loppuun täysin etänä ilman että me ollaan tavattu kertaakaan.

Puhuja 3

Se on kyllä vaatinut varmasti paljon suunnittelua. Mä.

Puhuja 4

On se ja mun mielestä kun sen prosessin jälkeen niinku toimitusjohtaja sanat kertoi hyvin se oli hyvä. Se tuli ihan. Ihan niin tota. Tällainen tota sydämen pohjasta kun sanoi että että tässä prosessin aikana niin. Alkuun vähän ihmettelin, että mitä mitä tästä tulee kun tää etänä tehdään, mutta sitten kun saatiin homma maaliin niin sanoi ettei olisi koskaan uskonut että tää lopputulos. On niin hyvä.

Puhuja 3

Mä jään vielä tota yhteisöllisyyttä miettimään. Puhuit yhteiskehittämisestä, mutta se yhteisöllisyys on aika tärkeä tosi monille meistä, että on se yhteisöllisyys niin siinä niinku mikä se johtajan rooli tai mitä se johtaja siinä voisi tehdä auttaakseen sitä yhteisöllisyyttä.

Puhuja 4

Niin tää on. Tää on tota erittäin hyvä kysymys ja ja se että niin tota. Jos me niinku nähdään, ensinnäkin ehkä vähän hyvää avata, että että mitä tää niinku yhteisöllisyys tarkoittaa eli. Eli yhteisöllisyys ei pelkästään tarkoita sitä, että että me niinku ollaan yksi tai sitä sitä voisi mitata niinku metrin mitalla, sitä fyysistä läheisyyttä tai etäisyyttä. Vaan tässähän on kyse myöskin tästä meidän henkisestä niinku korona aikana presidentti niinistö sanoi, että tarvitaan niinku fyysistä etäisyyttä ja ja henkistä läheisyyttä. Niin niin niin tää yhteisöllisyys on on sellainen asia, että tässä on kyse kyse ennen kaikkea tästä niinku kuitenkin voisiko sanoa henkisestä läheisyydestä ja silloin henkinen

läheisyys johtamisen näkökulmasta. Itse asiassa tarkoittaa. Olisi saanut näitä niinku johtamisen perusasioita, että kun tässä tullaan nyt just tähän, että että jos me ajatellaan niinku johtamisessa syvintä olemusta, niin ei ei ei tietyt perusasiat niinku muutu mihinkään ja ja itse mä ajattelen näin, että yhteisöllisyys on siitä, että et. Että mä oon jaettu. Jaetaan niinku yhteinen käsitys siitä, että missä me ollaan nyt ja me jaetaan niinku yhteinen käsitys siitä, että mikä on se meidän niinku vaali, mihin me tähdätään ja silloin me tullaan siihen, että että että tällaisia muutamia perusasioita niinku johtamisen ja johtamisen kehittämisen näkökulmasta, mikä mitkä on niitä tukijalkoja millä me tätä yhteisöllisyyttä sitten käytännössä toteutetaan, niin me tullaan näihin niinku tuttuihin asioihin. Eli se, että meillä on selkeät päämäärät ja tavoitteet, jotka on yhteisesti jaettu. Meillä on selkeät nää roolit ja vastuut jotka on yhteisesti jaettu ja ymmärretty. Me tiedetään, mikä on se meidän tapa toimia. Ja ja sitten ennen kaikkea sellainen asia mistä ei, ei ihan aina muisteta keskustella tän niinku yhteisöllisyys. Ympärillä niin on itse asiassa se, että me jaetaan yksi käsitys siitä, että mitä eri sidosryhmät odottaa meiltä ja ja tässä puhutaan tästä niinku nykyään aika paljon tästä kuuluisasta asiakaskokemuksen kehittämistä, niin yksi osa. Yhteisöllisyyttä ja sen kehittämistä on se, että meillä on samanlainen käsitys siitä, että mitä asiakkaat meiltä odottaa. Ja tääkin vaikka tää kuulostaa vähän tällaiselta yksinkertaiselta itsestänselvyydeltä, niin käytännössä voi sanoa, että se ei todellakaan ole sitä. Jolla me tullaan itse asiassa tähän, niinku tietysti näihin ihan perusasioihin strategia sisäistämiseen ja sitten yksi tällaiseen mun voisi sanoa, että tässä lempi teemoihin. Eli eli me ymmärretään, että mistä asioista ja mitä kyvykkyksiä me tarvitaan? Joilla me rakennetaan meidän kilpailuetu ja, mitkä on niitä tällaisia kilpailukyky tekijöitä ja tääkin on on ihan valtavan tärkeää tän yhteisöllisyyden jakamisessa, koska pohjimmiltaan sitten kun me puhutaan johtamisesta ja meidän toiminnan kehittämistä, niin kaikki kehittäminen pitää tietysti lähteä strategiasta, mutta sitten se käytännön kehittämistyö itse asiassa. Niin ne kohdistuu tähän kilpailuun etu ja kilpailukyvyyn rakentamiseen ja ja sitten jos me kytketään tätä tähän niinku yhteisöllisyyden käsitteeseen kytketään tätä niinku hyvinvoinnin näkökulmaa, niin silloinhan me tullaan tähän niinku työn merkityksellisyyteen sen jakamiseen. Ja sitten käytännön taas tasolla puhutaan tietysti tästä niinku arvojen mukaisesta toiminnasta. Arvo johtamisesta yhteisistä pelisäännöistä, sisäiseen vuorovaikutukseen, yhteistyöhön liittyvistä käytännöistä ja sitten ihan valtavan tärkeänä. Itse asiassa tää niinku kokemuksen ja jakaminen jatkuvaan oppimiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen liittyvät käytännöt. Että että tää niin kun jos puhutaan tällaisesta murros tekijöistä ja ja ja tulevaisuuden teemoista, mitkä tässä meidän nykyajan työelämässä niinku isosti muuttuu, niin yks isoimpia muutoksia on kyllä se, että meidän tästä niinku osaamisen kehittäminen, yksilötason osaamisen kehittämistä pitää siirtyä tähän niinku yhteisöllisen oppimisen kehittämiseen ja ja ja sen sen niin tota johtamiseen että. Että mä oon itse käyttänyt esimerkkinä tässä vaikka tätä asiakaskokemuksen kehittämistä, joka nyt sitten. Aikamoinen organisaatio strategioissa nykyään on niin tää asiakaskokemuksen kehittäminen nimittäin käytännön tasolla. Niin se on hyvä esimerkki siitä, että ei asiakaskokemuksen kehittämiseen riitä yksi se, että että me kehitetään yksilötasolla osaamista, kun meidän pitää kehittää sitä meidän organisaation kyvykkyyttä oppia. Oppia yhteisöllisesti eli eli esimerkiksi puhutaan tästä virheestä oppimisesta eli eli käytännössähän meillä kuitenkin organisaatiossa niinku asiakaskokemuksen näkökulmasta on helpolla se tilanne, että samat virheet itse asiassa toistuu kin ja ja silloin kyse on siitä, että. Mitä me esimerkiksi käsitellään meidän asiakaspalautteita? Miten me jaetaan siitä tietoa, miten me haetaan niitä niitä niinku korjaavia toimenpiteitä, ratkaisuja millä me voidaan välttää näiden niinku samojen virheiden toistuminen ja miten me jaetaan tätä tätä niinku kokemusta ja oppii analysoidaan yksi eli eli nää on tällaisia käytäntöjä. Mitkä niin tuota pitää olla olemassa eli puhutaan tästä niinku oppimisen johtamisesta itse itse asiassa. Ja tää tää ei niinku tapahdu sattumalta ja ja tähänhän itse asiassa liittyy sitten tää niinku kun mä tuossa alkuun mainitsin tästä psykologisesta turvallisuudesta niin niin sen takia tää psykologinen turvallisuus on niin tärkeä keino ja tietysti kehityskohde meillä tässä ajassa, koska

koska vasta sitten kun meillä on se. Psykologisen turvallisuuden riittävä taso organisaatiossa niin me päästään päästään tähän keskusteluun, mikä auttaa meitä oppimaan itse asiassa ja ja ja ja edistää sitä meidän kehittymistä.

Puhuja 3

Tiedätkö mitä tomi mehän voitaisiin jatkaa tätä ihan loputtomiin ja päästä syvemmälle tähän tähän asiaan, mutta meillä on ollut tavoitteena pitää noin puolessa tunnissa näitä näitä jaksoja niin voisi semmoinen kysymys sulle, että nyt me ollaan ainakin ihan päältä pyörä. Ai tuota pitäisi tehdä ja tuota pitäisi tehdä ja nyt meillä on tuokin. Asia kehitettävä että. Löytyisikö 3 asiaa? Mihinkä kannattaisi ensiksi nyt kiinnittää huomiota, että mitkä sieltä niin kun nousee sulle silleen ensimmäisenä, että jos sä oot etänä johtajana hybridi johtajana, mikä se tilanne nyt onkaan, niin mitä siellä on semmoisia että. Jos niinku löytäisi ne tärkeimpiä tai mitkä ehkä tässä hybridia jossa on johtamisessa tärkeitä.

Puhuja 4

No hybridiä ajassa. Mä sanoisin että kuitenkin tää meidän niinku johtaminen rakentuu aina siihen, että meidän perusta on kunnos. Ja ja sen takia mä mun on pakko nostaa ensimmäisenä tää johtamisen johtamisen ketju ja varmistaa se että se ketju toimii.

Puhuja 3

OK joo.

Puhuja 4

Ja sitten toisena. Niinku mä sanoin, että tää on niin perustavanlaatu oleva. Voisi sanoa perus perus perus, että että kun puhutaan yksilötason johtamisen kehittämisestä, niin kyllä kyllä ihmiset tekee sitä. Pitää heidän odotetaan tekevä ja sen takia meidän on pakko varmistua siitä, että tää meidän organisaatiota. Se on johtamiskysymys ja johtamisjärjestelmä. Perustuu sitten sellaisiin ajattelu ja toimintatapoihin, jotka on näitä nykyaikaisia eli paljon puhutaan tästä kuuluisasta taylor ismistä niin sen aika ole ohi teollisen johtamisen aika ja sen takia meidän on pakko tää niinku koko johtamisjärjestelmä ajattelu ja toimintatapa uudistaa. Ja tästä me tullaan sitten siihen kolmanteen. Että kun me tullaan tänne yksilötason johtamiseen, niin niin. Tää pitää olla synkronissa tän tän systeemin johtamis tavoitteiden kanssa, mutta sitten täällä yksillä tasolla se mun kolmas vinkki on se, että etu että muistetaan nää 5 t, tä tietotaito tahto toimitus ja tuki että kun me puhutaan yksilötason johtamis kyvykkyyden kehittämisestä, niin ei siinä siinä ei siinä ei ole kyse pelkästään osaamisesta ja sen kehittämisestä. Ja sitten vielä se ettei se ole pelkkää. Ei se ei ole pelkästään esihenkilölle. Uusia vastuita ja velvollisuuksia vaan se että me tehdään sitä kehit. Ihmisiä kuunnella kuunnellen ja ihmisiä ymmärtäen, koska se on se tie mitä kautta me saadaan kestäviä tuloksia.

Puhuja 1

Hyvin tiivistetty kyllä joo.

Puhuja 3

Joo, ja jotenkin mulle jäi kanssa mieleen että tää niinku tää yhteiskehittäminen ja yksi oppiminen niinku että että se jotenkin tänään kolahti nyt tuo asia no.

Puhuja 4



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

jamk

Virtual Leaders

Ne on valtavan isoja teemoja. Siihen tarvitaan niinku tosiaan ihan käytännön menetelmiä että, mutta muuten me jäädään sinne julistusten ja tällaisten kauniiden periaatteiden tasolle, että. Että että tota. Mut tässä on muutamia tällaisia. Keinoja millä millä nää julistukset saadaan ihan sitten? Käytäntö tiettyä.

Puhuja 3

Konkretiaa kyllä joo kiitos tomi kovasti tästä tästä keskustelutuokio osta. Ja eikö niin että dreamer löytyy tuossa tuolta somesta ja netistä että pääsee seuraamaan ja vinkkejä ottamaan sieltä.

Puhuja 4

Näin on.

Puhuja 3

Kiitos. Kiitoksia.

Puhuja 4

Kiitos. Oli tosi mukava olla olla teidän vieraana.

[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]