

[Tunnusmusiikki alkaa]

[Tunnusmusiikki päättyy]

[Luttinen:] Tervetuloa

Hyvinvoiva Yrittäjä Podcastin pariin.

Tällä kertaa äänessä

ovat Gradian asiantuntijat vieraineen -

ja aiheena

on positiivinen johtaminen käytännössä.

Minä olen Niina Luttinen

Gradian kehittämispalveluista -

ja kanssani tätä keskustelua luotsaa -

meidän johtamiskoulutusten valmentaja

Jani Tiilikainen.

[Tiilikainen:] Moikka kaikille.

[Luttinen:] Vieraana meillä on -

pitkän johtamisuran OP Ryhmässä

tehnyt Arja Soramäki, -

joka osallistui keväällä meidän

Positiivisen johtamisen valmennukseen.

Tervetuloa Arja.

[Soramäki:] Kiitos.

[Luttinen:] Tänään meillä  
on tarkoituksena puhua siitä, -

miten tullaan hyväksi johtajaksi.

Sinulla, Arja, on tästä aiheesta  
paljon käytännön kokemusta, -

mutta aloitetaan sillä,  
että kerro ensin hieman itsestäsi.

[Soramäki:] Niin kuin mainitsitkin,  
niin olen ollut OP Ryhmässä -

noin 30 vuotta.

Siitä parikymmentä vuotta -

yhteensä pankinjohtajana

ja kymmenkunta vuotta -

olin OP Keskuksessa erilaisissa

kehittämistehtävissä, -

muun muassa uudistettiin meidän

koulutusorganisaatio -

ja systeemi kokonaisuudessaan

ja rakennettiin erilaisia -

osaamisen johtamisen  
työkaluja ja ajattelumalleja.

Nykyään toimin sitten pikkaisen  
business coachina -

ja opetan vähän myynnin johtamista  
Savonia ammattikorkeakoulussa.

[Luttinen:] Tosi pitkä ura,  
mutta selvästikin haluat edelleen -

syventää omaa osaamistasi.

Kun osallistuit tosiaan keväällä meidän  
Hyvinvointikartta-hankkeessa -

järjestettyyn Sanna Wenströmin vetämään  
positiivisen johtamisen valmennukseen.

Mitä poimit siitä mukaasi -

ja miten se istuu osaksi  
omaa johtamisfilosofiaasi?

[Soramäki:] Johtamisfilosofia  
on aika juhlallinen termi sinänsä, -

mutta kun on ollut työelämässä  
tavalla tai toisella mukana -

noin 40 vuotta,

niin se johtaminen on aina -

tuntunut hyvin mielenkiintoiselta,

mutta aika vaikealtakin sinänsä -

ja mä en oikein usko mihinkään

tämmöiseen ismiin, -

että joku tietty tapa johtaa

toimisi kaikissa tilanteissa -

taikka kaikilla toimialoilla

tai edes saman ihmisen kanssa -

erilaisissa tilanteissa.

Tuo positiivisen johtamisen

ajattelumalli sinänsä sopii -

minun ajatteluun oikein hyvin,

koska siellähän on taustalla, -

ainakin näin ymmärsin,

positiivista psykologiaa -

ja huomasin siinä omasta mielestäni

paljon tämmöistä -

valmentavan johtamisen

käytäntöjä ja toimintamalleja -

ja työkalujakin.

Ja sen takia se sopii minun mielestä -

minun omaan ajattelumalliin

oikein hyvin.

Se ei sinänsä pois sulje mitään,

mutta, että mentäisiin mieluummin -

ihmisten vahvuuksien kautta ja

käytettäisiin paljon vuorovaikutusta -

erilaisissa johtamistilanteissa.

Ja nimenomaan

se ihmisten vahvuuksiin keskittyminen, -

niin se toisi mielestäni tämmöistä, -

mitä minä olen

aina haeskellut työpaikoilla -

eli saattaisi hyvää tulosta aikaan,

mutta myöskin, -

että olisi mukava tehdä töitä.

[Luttinen:] Kuulostaa tosi tärkeälle.

No, me luvattiin puhua  
tässä podcastissa siitä, -

että miten tullaan hyväksi johtajaksi.

mutta, niin kun sanoitkin,  
niin siihen ei ole yhtä viisautta -

mikä löytyisi jostakin  
oppaista taikka teorioista.

Ei ole yhtä mallia  
johtaa positiivisesti ja hyvin.

Itse ajattelen,  
että kaikki lähtee kuitenkin -

itsensä löytämisestä ja tuntemisesta.

Mitä mieltä olet?

[Soramäki:] Kyllä,  
todellakin.

Se, että ihminen tuntee itsensä,  
niin se olisi minun mielestä -

melkein kenelle tahansa tärkeää,  
mutta ennen kaikkea johtajalle.

Johtajalle jo siinä mielessä,  
että johtajana on aika tärkeää tietää, -

että mitkä ovat ne  
omat motiivit johtamiselle.

Miksi haluan olla johtaja.

Miksi haluan johtaa.

Nehän voi olla hyvin erilaisia.

Ja itsetuntemus on tietysti  
tämmöisen, -

sanotaanko,  
jo pelkästään hyvän elämän lähtökohta -

eli mitä haluan,  
mitä tarvitsen -

ja pyrkisin sitten  
tavoittelemaan sellaisia asioita -

ylipäättään omassa elämässä.  
Mutta sitten se itsetuntemus johtajana -

jos haluaa hyväksi johtajaksi,  
niin silloin, -

sellaisenkin asian ymmärtäminen,  
että minun toimintatyylini, -

toimintamallit

vaikuttavat toisiin ihmisiin -

ja olisi hyvin tärkeää ymmärtää se,  
että kun minä tulen työpaikalle, -

niin viestin jo välittömästi jotakin.

Minun eleet ja ilmeet -

ja jopa kävelytyyli,  
nopeus tai hitaus, -

kaikki se vaikuttaa muihin ihmisiin  
ja se vaikuttaa siihen, -

miten siellä ylipäätään käyttäytyään.

Eli tavallaanhan se liittyy nyt näihin  
tämmöisiin yrityskulttuurin asioihin, -

mutta jos ei tunnista itseään,  
ei tunne itseään, -

niin on aika vaikea sitten  
lähteä poimimaan toisista ihmisistä, -

alaisista niitä,  
lainausmerkeissä hyviä puolia -

taikka niitä vahvuuksia  
eli pitää tunnistaa omat vahvuudet -



ja myöskin omat heikkoudet.

Sen jälkeen voi lähteä sitten -

tutustumaan näihin yksilöihin

kenen kanssa tehdään töitä.

[Luttinen:] Miten semmoisessa

pääsee alkuun sitten?

[Soramäki:] Se varmaan

on sitten taas ihan, -

jokainen pääsee omalla tavallaan.

Itse olen käyttänyt hyvin paljon

erilaisia työkaluja -

vuosien ja vuosikymmenten aikana.

Eli niitähän on kaiken maailman

erilaisia testejä.

En millään tavalla

vähensy niitä testejä, -

mutta missään tapauksessa

ei pidä laittaa liikaa painoarvoa, -

mutta jos tehdään

vaikka sille omalle porukalle -

jotain tiettyjä testejä, -

niin sieltä saadaan

vähintäänkin yhteinen kieli, -

eli millä tavalla me kommunikoidaan,

meidän luonteenpiirteistä -

tai luontaisista taipumuksista

tai motiiveista tai arvoista.

Mielestäni,

jos haluaa kasvaa hyväksi johtajaksi, -

pitää ihan lähtökohtaisesti

olla kiinnostunut ihmisestä -

ja ihmisten erilaisuudesta.

Ja sitten kun tutustuu

ihmisiin ja ihmisten erilaisuuksiin, -

niin sitten voi lähteä rakentamaan

siellä työpaikalla -

niitä hyviä kombinaatioita,

että ketä kannattaa laittaa -

minkälaisiin tiimeihin.

Mitkä ihmiset on esimerkiksi -

tällaisia,  
jotka ovat, -

kun on vaikka joku,  
pitäisi luoda vaikka joku tällainen -

uusi toimintamalli  
eli ketkä ovat hyviä ideoija, -

ketkä ovat hyviä työstäjiä,  
ketä kannattaa käyttää viimeistelyyn -

eli kun jaksaa tutustua ihmisiin,  
plus sitten myöskin heidän -

kiinnostuksen kohteisiin,  
niin sitten voi alkaa hiljalleen -

oppimaan hyväksi johtajaksi  
ja saamaan myöskin -

hyviä tuloksia aikaan  
erilaisissa tilanteissa.

[Luttinen:] Kyllä,  
ja tuo vaikuttaa varmasti myös siihen -

tiimin rakentamiseen,  
että ei sekään toimi, -

jos on vaikka kaikki hyviä ideoita

tai vahvuudet juuri siinä asiassa, -

niin sitten ei välttämättä

tule valmista.

[Soramäki:] Kyllä

ja sen takia tämmöinen, -

kun roolitetaan eli kuka on

missäkin roolissa -

ja kuka on hyvä

tai sopiva johonkin rooliin, -

niin sitä varten olisi

hyvä tietää ne vahvuudet -

ja olisi hyvä tutustua niihin

yksittäisiin kiinnostuksen kohteisiin -

ja siihen että,

mitä lähdetään milloinkin -

viemään eteenpäin ja mitä painotetaan

ja jos lähtökohtana -

on tämmöinen ajatus,

että joku tietyn tyyppinen ihminen -

on hyvä,

niin silloin sieltä -

jää näitä ominaisuuksia,  
joita tarvitaan -

työpaikalla tiimissä,  
niin jää helposti pois.

Ja se olisi hyvin mielenkiintoista,  
että kun otetaan uusia ihmisiä töihin, -

niin mietittäisiin,  
mitä ominaisuuksia meiltä puuttuu, -

mitä osaamista meiltä puuttuu,  
mutta myöskin minkä tyyliä -

toimintamalleja,  
taipumuksia puuttuu -

ja paikattaisiin sellaista.  
Eli koko ajan mietittäisiin sitä -

tiimin kokonaisuutta,  
niin sillä minä kuvittelen, -

saadaan parhaita tuloksia aikaiseksi.

[Tiilikainen:] Kyllä.

Tuossa tuli hyviä seikkoja esille, -

mitä toit ja kuten sanoit

jo ennemminkin sitä, -

että yrityskulttuurin rakentajana,

niin nämähän -

on valtavan isossa merkityksessä siinä

kun lähdetään sitten rakentamaan -

sitä oikeata, hyvää kulttuuria,

jossa niitä vahvuuksia -

otetaan sitten esille.

Onko sinulla,

tai kun olet työuraa tehnyt, -

niin onko tällaisen

kulttuurin rakentaminen -

yleensä vienyt kuinka pitkän aikaa?

[Soramäki:] No, täytyy myöntää,

että yllättävän pitkään se vie -

eli se vie vuosia -

ja sitten pitää olla koko ajan

vähän kuin tuntosarvet käytössä -

eli koko ajan pitää aistia,

että missä kulloinkin mennään -

ja miltä kenestäkin tuntuu

ja mitä pitäisi muuttaa -

ja mitä pitäisi oivalluttaa

ja mistä pitäisi hakea lisätietoa -

ja minun mielestä se johtajan työ -

on hyvin paljon enemmän kuin sitä, -

tavallaan sen

asian substanssiosaamista, -

eli pitää paljon jaksaa -

opetella ihmisestä,

ihmisen psykologiasta -

ja organisaatiopsykologiasta -

eli miten ihmiset keskenään

vaikuttaa toinen toisiinsa.

Ja se on jotenkin...

Minä koen, -

että se on kauhean mielenkiintoista,

mutta se on myöskin hyvin vaikeata.

Ja sen takia,

niin se mielenkiinto tulee siinä, -

että siinä johtamisessa

ja johtajaksi kasvamisessa -

ei varmaan koskaan tule valmiiksi.

[Tiilikainen:] Kyllä ja kuten sanoit

jo tuossa alussa, -

että johtaminen on mielenkiintoista

ja tästä se varmaan tuleeikin, -

että se ei ole sitä pelkkää substanssia

vaan aika paljon siinä tulee kyllä -

paljon muita asioita siihen johtamiseen,

mitä pitää pystyä tekemään.

[Soramäki:] Kyllä.

Ja ennen kaikkea tietysti -

se mielenkiinto ihmisiin,

koska silloin, -

jos sä olet johtaja,

niin sinähän tavallaan, -

sinun tehtävä on

viedä porukkaa eteenpäin -



vähän kuin muiden ihmisten avulla eli  
et voi nostaa itseäsi kovin korkealle, -

koska siellä on paljon muita ihmisiä,  
jotka tekee sen tuloksen ja oikeastaan -

Minä koen,  
että hyvä johtaja, -

käytetään mitä johtamisen ismiä tahansa,  
niin hyvä johtaja kyllä -

häivyttää itsensä sinne taustalle  
ja mahdollistaa muiden onnistumisen, -

koska silloin sinne saadaan  
paljon parempaa tulosta -

ja se ei ole kenestäkään yhdestä kiinni  
tai yhden ihmisen huonosta päivästä -

tai huonosta hetkestä kiinni,  
vaan tehdään kokonaisuutena -

sen jonkun päämäärän eteen työtä,  
mitä milloinkin tehdään.

[Luttinen:] No,  
entäpä sitten ihan käytännössä, -

niin mitä kannattaa johtaa ja miten?

[Soramäki:] No,

siihen voi olla varmaan -

jotain ihan viisaitakin vastauksia,

mutta itse tulin silloin -

pankissa työskennellessäni

tulin siihen tulokseen, -

että mielestäni kannattaa johtaa

aikaa ja tunnetta.

Ajan johtamisella en todellakaan sitten

tarkoita tämmöistä -

ajankäytön kontrolloinnista,

vaan sitä, -

että kun ihminen ymmärtää,

että mitä täällä tehdään -

ja paljonko mihinkäkin asiaan

kannattaa käyttää aikaa, -

niin silloin voidaan luottaa siihen,

että ne ratkaisut aina per tilanne -

on järjellisiä.

Tunne on taas sitten se, -

että tunnetilat vaikuttaa meidän  
suoritukseen todella paljon -

ja tunne on myöskin sellainen,  
joka siirtyy -

eli jos olet huonolla tuulella, -

niin hyvin helposti,  
jos minä en pidä varaa, -

niin minäkin  
olen kohta huonolla tuulella

ja sitä varten johtajan pitäisi  
tuntea ne alaisensa niin hyvin, -

että hän pystyy ennakoimaan  
erilaisia asioita, -

että mitä mahdollisesti on tulossa  
ja samoin kun työmäärät -

pitäisi mitoittaa niin,  
että se ei aiheuta turhaa stressiä -

ja kaikkeen tällaiseen liittyy  
minun mielestä se tunteen johtaminen.

[Luttinen:] Kyllä.

Ja eri ihmiset ehkä kuormittuvat -

eri asioista ja erilaisista määristä,  
että sekin on tosi yksilöllistä.

[Tiilikainen:] Hyviä,  
kaksi seikkaa, -

aika ja tunne,  
jotka siellä on mukana.

Tuosta ajasta ehkä vielä,  
mitä haluaisin kysyä, -

niin kuinka sinä johdat sitä, -

että miten työryhmässä  
sitä aikaa käsitellään -

ja kuinka se aika kenellekin  
tuntuu siinä töissä, -

että kerittäisiin tekemään ne työt  
vaikka kaikillahan #-

on saman mittaisia työpäiviä  
ja toiset kokevat sitä -

kiirettä enemmän kuin toiset.

[Soramäki:] No,  
se on ihan oikeasti sitten -

ihan hirvittävän haastavaa

mennä sille tasolle, -

mutta joskus 15 vuotta sitten pankissa

pidin tällaisia erilaisia työpajoja -

ja tavallaan annoin ihmisten

itse pohtia sitä, -

että kuinka kauan kannattaa käyttää

aikaa minkäkinlaisen asian tekemisen.

Toki tulin sieltä ihan puhtaasti,

aika raa'astikin -

kateajattelun takia siihen teemaan,

mutta kun meillä saattoi olla tilanne, -

että joku käytti

puoli tuntia jonkun asian myymiseen, -

josta pankki sai 5 euroa korvaukseksi, -

niin silloin mielestäni

se ei ole kauhean järkevää, -

mutta on kauhean vaikea

puuttua siihen sitten yksilötasolla, -

että miksi teet näin

tai voisitko tehdä jotakin muuta -

ja sen takia lähdin tämmöisten  
työpajojen avulla oivalluttamaan -

ja sitten kun on olemassa ihmisiä,  
jotka luontaisesti toimii -

hyvinkin tehokkaasti ja toinen ihminen  
ei välttämättä keksi sitä samaa, -

niin silloin kun toimitaan työpajoissa,  
niin silloin se tulee vähän kuin -

automaattisesti tavallaan,  
siellähän puretaan hiljaista tietoa -

eli toinen kertoo  
tavalla tai toisella sitten, -

että mitä hän tästä ajattelee  
ja silloin se johtaja pääsee -

ikään kuin vähän vähemmällä  
eli hänen ei tarvitse siihen puuttua.

Sitten se toinen on myöskin,  
puhuit siitä stressaantumisesta, -

niin sitä me jumpattiin myöskin, -

että millä tavalla

sinä voit tehdä työtä niin, -

että sä voit tehdä

semmoisia pieniä katkoja, -

esimerkiksi kun tulee vaikka asiakkaita,

niin asiakkaiden väliin, -

koska siinä ei tarvitse

kuin puoli minuuttia, -

kun laittaa vaikka silmät kiinni

ja hengittelee vähän rauhallisesti -

ja käyttää vaikka tällöisiä

mindfulnessin -

tai jonkun muun tällöisen

ajattelumallin tekniikoita.

mutta se,

että ihmiset ei välttämättä -

itse heti keksi näitä,

mutta kun niitä yhdessä haeskellaan, -

niin sieltä tulee paljon tällöisiä

stressiäkin lievittäviä asioita -

ja tää liittyy minun mielestä siihen

ajan johtamiseen -

eli pystyt tekemään

paljon enemmän per päivä -

kun ymmärrät myöskin katkaista sitä.

Se on useasti ajattelusta kiinni eli

katkaiset sen oman ajattelun tai, -

että ei tarvitse juosta koko aikaa

vaan voit pysähtyä hetkeksi, -

hengittää rauhassa

ja sitten aloittaa taas jonkun asian.

Siihen ei tarvitse kauheasti aikaa

kunhan vaan muistaa tehdä sen.

[Tiilikainen:] Kyllä, hyvä.

Oikein hyviä esimerkkejä siitä -

ja hyvin lopetit,

että ei tarvitse kauheasti aikaa -

[naurahtaa]

ja ajan ajankäytöstä puhuttiin, .

Oikein hyvä.

[Luttinen:] Kyllä.



Tosi mielenkiintoisia.

Tuossa aikaisemmin sanoit,  
että ajankäytön johtamisen lisäksi -

organisaation tunnetila on tärkeä.

Onko tämä sellainen asia, -

mistä mielestäsi puhutaan riittävästi?

[Soramäki:] No,

ei varmasti missään tapauksessa -

puhuta riittävästi.

Se, mikä minun mielestä on hyvä, -

että on jo tavallaan pitkään puhuttu

ja on puhuttu myöskin -

esimiesten empatiakyvyistä

ja kaikesta tällaisesta.

Useasti kuvitellaan,

että tällaisia asioita ei voi oppia, -

mutta ne on ihan

yhtä hyvin opeteltavissa -

kuin monet muutkin asiat.

Ja tunnetilahan on sellainen, -

joka vaikuttaa suoritukseen.

Kuten huomaatte, -

niin minä olen ehkä pikkaisen ehkä

liiankin suoritusorientoitunut, -

mutta minun on pitänyt aina

saada jotain tulosta aikaiseksi -

ja mä olen aina vaan miettinyt,

että miten sitä tulosta -

saadaan hyvin aikaiseksi ilman,

että ihmiset väsyä matkan varrella.

Koska meidänhän pitäisi ymmärtää se,

että nykyään, en tiedä, -

ehkä keskimäärin 65-vuotiaana

jäädään eläkkeelle, -

mutta tulevat sukupolvet

jäävät koko ajan vanhempina -

ja vanhempina eläkkeelle

ja minä aina pohdin sitä, -

että miten ihminen

jaksaa olla työkykyinen -

ja hyvillä mielin työkykyinen

myöskin sitten eläkevuosiin saakka.

Ja sen takia se,  
että minkälaisessa tunnelmassa -

teemme töitä työpaikalla,  
niin se on ihan äärimmäisen tärkeitä.

Ja mitä nykyään mielestäni on hienoa,  
niin on tullut näitä tällaisia -

erilaisia tunnetaitokursseja  
ja kaikkea mahdollista, -

että me ymmärretään  
sen tunteen merkitys, -

tunnetilan merkitys,  
koska minä nyt olen -

seurannut paljon myyjiä,  
niin jos myyjän oma tunnetila -

on negatiivinen niin hän  
ei saa kauhean hyvin kauppaa aikaiseksi.

Eli se vaikuttaa myöskin tavallaan  
jopa sinne ostajaankin -

eli just se,  
että kun se tunne siirtyy, -

niin se siirtyy tavallaan  
kaikenlaisissa tilanteissa.

[Luttinen:] Varmasti se,  
että tunteet vaikuttavat ihan siihen -

tuloksetekokykyyn,  
niin on myös johdolle tärkeä -

viesti siitä,  
että nämä on asioita, -

mitä oikeasti kannattaa  
organisaatiossa miettiä, -

vaikka ne viekin aikaa,  
mutta toisaalta -

sitä ilmankaan ei pärjätä.

No, entäs sitten,  
nykyään paljon puhutaan -

psykologisesta turvallisuudesta  
ja se voi olla vähän semmoinen -

hämäräkin termi,  
niin miten se sinun -

oman kokemuksen mukaan

vaikuttaa organisaatioon ja tiimeihin?

[Soramäki:] Psykologiseen  
turvallisuuteenhan liitetään useasti -

myöskin luottamus elikkä -

no ehkä,  
jos oikein yksinkertaistaa, -

niin se varmaan tarkoittaa sitä,  
että minä pystyn luottamaan siihen, -

että saan tulla sinne työpaikalle  
ihan tämmöisenä kun minä olen -

eli minut hyväksytään tällaisena,  
minun olemus, mielipiteet, toiminta, -

se on ok ja silloin,  
jos me nyt ollaan tämän -

positiivisen johtamisen teemojen  
mukaisesti liikenteessä -

ja on käyty läpi niitä minun vahvuuksia,  
saan työskennellä -

minun vahvuusalueella pääsääntöisesti,  
niin silloin se jo sisältää mielestäni -

automaattisesti sen tiedon,  
että minulla on heikkouksia, -

mutta minun ei tarvitse välttämättä  
kiinnittää niihin kauheasti huomiota.

Ja jos sitä  
psykologista turvallisuutta ei ole, -

niin mielestäni silloin se organisaatio,  
niin siltä jää paljon saamatta -

ihmisten hyviä ideoita,  
kehittämideoita -

ja kaikenlaisesta potentiaalista  
jää paljon käyttämättä -

eli se työpanos voi jäädä heikommaksi  
ja ne kaikki muut -

kehittämisajatukset, ideat, huomiot,  
jää ehkä kuulematta, -

jos ihminen ei voi luottaa siihen,  
että hän voi kertoa-

keskeneräisiä asioita  
tai vähän pöhköjäkin ideoita -

tai tulipa tästä mieleen.

Jos sellaista ei voi kertoa sen takia, -

että pelkää tulevansa  
vaikka naurunalaiseksi -

tai esimies pitää minun ideaa hölmönä, -

niin kaikkea tällaista tapahtuu  
mielestäni silloin, -

jos se ihminen ei voi luottaa siihen,  
että täällä saa olla just tällainen -

kuin minä olen.

[Luttinen:] Miten sitä sitten,  
mitä sille asialle voi tehdä, -

jos siinä on parannettavaa?

[Soramäki:] No,  
aikaisemminkin viittasin -

jossakin yhteydessä,  
että joku oli yrityskulttuuriasia, -

niin tämän on mitä suurimmassa määrin  
yrityskulttuurin asia tietysti.

Mutta jos nyt miettii vaikka  
sitä yksittäistä esimiestä -

ja hänen porukkaansa, -

niin kyllähän se lähtee nyt

taas sitten sieltä tämmöisestä, -

että sen esimiehen ensinnäkin

täytyy hankkia itselleen se luottamus, -

toki se on syntynyt jo

pitkän aikavälin sisällä, -

mutta jos sitä luottamusta ei ole.

Jos esimies, -

jos ihminen ei koe,

että hänen esimies -

on sellainen johon hän luottaa,

niin sitä on aika vaikea sitten lähteä -

kahden kesken tästä vaan

rupatteleamalla viemään eteenpäin, -

että minun kokemukset on sellaisia,

että sellaisissa tilanteissa, -

että jos se on mennyt tosi vaikeaksi,

tai on jo pitkään joku tällainen -

luottamuspula tai on joku tämmöinen



välttelevä yrityskulttuuri -

tai liiallisen kilpailun

yrituskulttuuri, -

niin silloin melkein kannattaa sitten

hakea jo vähän jonkinäköistä -

ulkopuolista apua,

että vaikutetaan siihen kokonaisuuteen.

Ne ovat aina hyvin tilannekohtaisia,

mutta se, -

että jos ollaan reiluja ja avoimia

ja jos saadaan semmoinen -

hyvä vuorovaikutus aikaiseksi,

niin sellaisellakin -

saadaan paljon aikaan,

mutta riippuu todellakin tilanteesta.

[Tiilikainen:] Kyllä,

hyvä kuten tuossa sanoit, -

että avoimia ja taas sitä

yrituskulttuuria rakennetaan, -

niin mitä mieltä olet siitä

luottamuksen kulttuurista -

ja kehitystyöstä, kuten sanoit,  
että sitä pitää siellä olla, -

niin uskalletaanko  
työpaikoilla tehdä virheitä?

Onko se semmoinen asia,  
että uskalletaan rohkeasti koittaa -

ja vaikka tulisi virhekin,  
niin siellä se luottamus säilyy -

ja esimiehen kanssa  
saadaan taas asiat sovittua?

[Soramäki:] Se on varmaan  
hirveän alakohtaistakin.

Toki nyt ihan siis lähtökohtaisesti,  
niin nykyäänhän puhutaan paljon siitä, -

että virheet on sallittuja  
ja ne on hyviä oppimisen lähteitä -

ja jotkut jopa korostaa virheitä, -

mutta kuitenkin käytännössä  
on paljon aloja, -

joissa ei mielellään tehdä virheitä.

Ja pitäisikin ehkä määritellä se,  
että [kokoaa ajatuksiaan]

käydä ihan siis työstämään porukalla,  
että miten virheitä voi välttää, -

mutta maailma ei kaadu siihen  
vaikka virheitä tuleekin -

elikkä useimmat virheet  
pystytään korjaamaan.

Ja sitten kun työstetään sitä,  
että virhe on sattunut, -

niin sehän olisi hirvittävän hyvä  
työstää juuri näin, -

että mitä siinä tapahtui  
eli millä tavalla voimme näitä -

mahdollisesti välttää,  
mutta että virheet on hyväksyttäviä, -

mutta se ei tule automaattisesti,  
jos ei sitä ole tietoisesti työstetty -

siellä työpaikalla.

Otetaan vaikka sairaalat -

tai pankit ei tykkää  
minkään näköisestä virheestä -

ja on paljon muitakin  
semmoisia työpaikkoja, -

mutta kuitenkin kaikkialla sattuu  
koko ajan virheitä -

ja niitä voi välttää paljon paremmin  
kun on nostettu esille, -

että tässä tapahtui  
tämmöinen ja tämmöinen virhe, -

koska voi olla että siinä prosessissa  
oli joku ongelma -

ja se ei ole välttämättä mikään  
yksittäisen ihmisen virhe.

[Tiilikainen:] Kyllä.

Hyvä huomio justiin tuosta, -

että se virhe kun tulee tai tapahtuu,  
niin että se oikeasti käsitellään.

käydään asiat läpi,  
että mitä siellä tapahtui -

ja ei lähdetä ainakaan

monistamaan sitä virhettä.

[Luttinen:]

Puhutaan hetki osaamisesta.

Olet tehnyt väitöskirjan  
osaamisen johtamisesta.

Osataanko meillä johtaa osaamista  
vai riittääkö johtotähdeksi -

itseohjautuvuus?

[Soramäki:]

No tuohon nyt on todella vaikea vastata.

Kyllä ja ei.

Eli osaamisen johtaminen  
ihan siis tämmöisenä käsitteenä, -

niin se ei tällä hetkellä ole millään  
tavalla muodissa meillä Suomessa -

ja useasti se liitetään pelkästään  
kehityskeskusteluihin -

ja tavallaan sen puuttuvan osaamisen  
hankkimiseen yksilötasolla.

Jos mietitään,

että mitä se osaaminen tavallaan on, -

niin sehän on paljon enemmän.

Eli yrityksessä osaaminen, -

niin ilman muuta se sisältää

nämä yksilöiden osaamiset, -

mutta se sisältää myöskin työprosessit

eli useisiin työprosesseihin sisältyy -

tavalla tai toisella osaamista.

Samoin kun sitten tietojärjestelmät

ja tietojärjestelmissä oleva info, -

niin sehän käytettäessä

muuttuu osaamiseksi -

ja tavallaan yrityksessä,

pitäisi oikeastaan johtaa -

sitä koko kokonaisuutta.

Tällä hetkellä meillä ehkä -

erotellaan sitten,

tiedolla johtaminen on ehkä sitä -

tietojärjestelmissä olevan tiedon

hyödyntämistä.

Sitten on se osaaminen,  
mikä liittyy yksilöihin, -

niin sitä johdetaan jossakin toisaalla -

Eli tavallaan mielestäni  
se osaamisen johtaminen, -

niin se kokonaisuus niin,  
kuin minä sen miellän, -

niin se pitäisi olla ihan  
johtoryhmätason toimintaa, -

jossa joku katsoisi sen  
kokonaisuuden perään.

Silleen minä sen miellän  
ja silloin minä pidän sitä -

äärimmäisen tärkeänä asiana.

Eli silloin myöskin se  
uuden osaamisen hankkiminen -

ja vanhasta osaamisesta luopuminen  
ja sinne liittyy myöskin sitten, -

että mitä osaamista me ostetaan muualta  
ja mitä pidämme meillä -

omassa yrityksessä eli me ollaan  
käytännössä toteuttamassa -

strategiaa kokonaisvaltaisesti.

Ja sen takia on vähän surullistakin,  
että emme useissakaan yrityksissä -

tarkastele sitä asiaa tämmöisenä  
yhtenä kokonaisuutena, -

vaan se on siroteltu sinne  
yrityksen eri osastoille -

taikka milloin mihinkin siiloon.

[Luttinen:] Luodataan sitten  
vielä vähän tulevaisuutta.

Miltä työelämä näyttää tällä hetkellä,  
nyt näin pandemia-ajan jälkeen -

sinun silmin?

Mitä on opittu tai pitäisi oppia?

[Soramäki:] Luulen,  
että se on hyvin toimialakohtaista -

ja voi olla jopa myöskin,  
ihan toimialan sisälläkin -



on erilaisia yrityksiä,  
joissa menee hyvin eri tavoin -

ja jotkut on oppineet paljon,  
jotkut vähän vähemmän.

Se ehkä mistä me nyt helposti voisimme  
jotakin oppia, on se, -

että mitä tarkoittaa etätyöt  
ja missä kohtaa etätyöt on hyväksi, -

missä kohtaa ne on huonoksi  
tai sitten, mitä minun mielestä

meillä on nyt paljon kokemusta  
on palaverikäytännöistä -

eli milloin palaveri on hyvä pitää etänä  
ja minkälaisessa tilanteessa kannattaa -

kokoontua kaikki paikalle  
ja minä luulen, -

että meillä on nyt hyvin paljon  
kokemusperäistä informaatiota siitä, -

että mitä tämä voi tarkoittaa ja nyt  
olisi ihan hirvittävän tärkeitä, -

että työpaikat ihan oikeasti miettisi.

Tavallaan uudelleen organisoisi sen -

heidän toimintamallinsa ja palaveri-,  
kokouskäytäntönsä ja myöskin -

kaikki erilaiset  
oppimisprosessi ja muut, -

koska minä luulen,  
että sieltä saataisiin hyvin paljon -

nyt semmoista uudenlaista tehokkuutta,  
mutta myös semmoista

päivitettyä työhyvinvointia.

Siihen meillä olisi ihan  
mielettömän hyvä mahdollisuus, -

kun otettaisiin koko porukka  
pohtimaan sitä, -

että miten tämä kannattaisi  
jatkossa tehdä.

Kyllä varmasti näin.

Loppuun vielä sellainen kysymys, -

mitä me kysytään kaikilta  
meidän podcast vierailta.

Mikä on pahinta ja parasta johtamisessa?

Kuten sanoin,

niin olen aika suoritusorientoitunut -

eli parasta on mielestäni se,

että kun voidaan -

yhdessä iloita onnistumisista.

Ja pahinta on ehkä se,

että jos -

ei kaikesta yrityksestä huolimatta saa

jotakin ihmistä mukaan tai, -

että [Kokoaa ajatuksiaan]

että joku ei koe

kuuluvansa joukkoon, -

niin ainakin minä esimiehenä

koen sen kauhean surulliseksi.

[Tiilikainen:] Mutta, kyllä,

siinä oikein hyvä tuo, -

että johtamisessa parasta on se,

että saadaan yhdessä nauttia tuloksista.

Johtaja ei ota tuloksesta

itse sitä kunniaa, -

vaan se kuuluu sille koko työryhmälle  
ja kuten tuossa olet -

jo moneen kertaan sanonutkin,  
niin työryhmän tärkeys -

on valtava siinä organisaatiossa aina.

[Luttinen:] Näin on.

Kiitoksia, Arja, tosi paljon -

kun tulit meidän vieraaksi -

keskustelemaan organisaatiokulttuurista  
ja hyvästä johtamisesta.

[Soramäki:] Kiitos.