

Pohjois-Savon hyvinvointialue

Johtamisen käsikirja podcast

Kohtaaminen ja yhteys johtamisen avain

Hanna Ripaoja: Tämä on Pohjois-Savon hyvinvointialueen Johtamisen käsikirjan podcast. Tänäpäin puhutaan kohtaamisesta, kuuntelusta ja palautekulttuurista. Kanssani täällä on keskustelemassa tietokirjailija, valmentaja Kimmo Kääriä. Tervetuloa, Kimmo.

Kimmo Kääriä: Kiitos. Kiva olla täällä.

Hanna Ripaoja Haluaisitko kertoa ensin itsestäsi vähän?

Kimmo Kääriä: No, joo. Varmaan jos mä mietin näitä kohtaamisia, yhteyttä ja ihmisten kanssa olemista, niin yksi mikä mulla siihen on vaikuttanut paljon, että aika kansainvälinen tausta. Isä teki diplomaatin töitä ja mä oon asunut neljällä eri mantereella. Kuitenkin pohjimmiltani suomalainen. Halusin tänne tulla takaisin opiskelemaan oikeastaan niiden nuoruusvuosien jälkeen. Ekonomitausta. Tehnyt vähän kaikenlaista työelämässä, johtamisen ja kehittämisen parissa, teknologiamaailmassa, akateemisessa maailmassa. Sitten yli kymmenen vuotta sote-sektorilla. Ensin YTHS:n johtoryhmässä ja sitten liikkeenjohdon konsulttina sote-sektorilla. Jossain kohtaa sitten syvennyin, tai kiinnostuin coachingista. Ja rupesin kiinnostumaan yhä syvemmin siitä, miten johtamista voi kehittää ja mikä sen merkitys on asioiden eteenpäin viemisessä. Sillä tiellä nyt varmaan viimeiset 6-7 vuotta. Perustettu firma sen ympärille ja tehty ylimmän johdon coachingia, johtoryhmien coachingia, työyhteisövalmennuksia ja esihenkilön johtamis- ja kehittämistyötä. Tuossa ehkä lyhykäisydessään. Tämmöinen perheenisä. Mitä nämä nyt alkavat olla? 12- ja 14-vuotiaat tyttäret. Ja sitten harrastan kilpapurjehdusta. Sieltä perheympäristöstä ja harrastusten parista tulee kyllä poimittua usein aika paljon esimerkkejä myös. Siellä on paljon sellaista samaistumispintaa monille, mistä voi sitten tutkia näitä eri ilmiöitä.

Hanna Ripaoja: Ottaa osa sinne työelämän esimerkkeihin.

Kimmo Kääriä: Niin, ne on samoja. Loppuviimein me ollaan samoja ihmisiä kuitenkin työssä ja työn ulkopuolella. Ehkä se näyttäytyy vähän erilaiselta. Me säädellään erilaisia asioita työssä ja työn ulkopuolella, mutta pohjimmiltaan, kun syvennytään sinne ihmisyyden ytimeen, niin samanlaisia me ollaan ympäri maailmaa. Ja sitten ihan sama, ollaanko töissä vai vapaalla.

Hanna Ripaoja: Roolit ehkä vähän määrittelevät sitä ihan näkyvintä käyttäytymistä.

Kimmo Kääriä: Kyllä.

Hanna Ripaoja: No, jos me puhutaan kohtaamisesta tai yhteydestä... Sä oot ollut kirjoittamassa kirjaa nimeltä Yhteys. Sanopas se.

Kimmo Kääriä: Yhteys - Avain johtamiseen.

Hanna Ripaoja: Aivan. Ja nyt kun me mietitään sitä... Sä oot hyvin perehtynyt siihen kokonaisuuteen ja jos me sanoitetaan sitä sanalla kohtaaminen, tai yhteys -ihan kummin vaan - niin mitä se kohtaaminen on työelämässä. Mitä siihen liittyy sun mielestä?

Kimmo Kääriä: Tää on mielenkiintoinen, miten mäkin oon tämmöisestä päätenyt kirjoittamaan. Kun mä olen jotenkin muuten sellainen, että mulle on tärkeää, että asioita voi määrittää, jäsentää, täsmentää, mitata, mallintaa, niin sitten tämmöinen näinkin abstrakti käsite kuin kohtaaminen, tai yhteys... Yhteys varsinkin... Tai molemmat ovat jotenkin semmoisia hämmäisiä ja abstrakteja. Ja sitten tulee helposti semmoinen, että miten nämä nyt liittyvät mihinkään. Ja miksi nämä nyt varsinkaan liittyvät työhön? Yritetty vähän sitä jäsentää ja yritetty määrittääkin, mutta ei ole... En mä osaa oikein muutamaan lauseeseen sitä täsmentää, että mitä se on, tai mistä se rakentuu. Usein pääsen helpommin kiinni siihen, että mä mietin, että meillä on monilla kuitenkin tunnekokemus siitä, että miltä se tuntuu, kun se yhteys on rikki, tai on yksinäistä. Mulla ei ole yhteyttä. Tai se kohtaaminen on jotenkin kiusallinen tai vaivaannuttava, tai siinä on kitkaa. Ja sitten toisaalta on onneksi myös niitä kokemuksia, että sitten kun siinä jotenkin päästään sellaiseen yhteiseen flow-tilaan. Siinä on paljon keskinäistä arvostusta ja syvää toisensa kuulemistä ja kohtaamista. Kohdataan ihmisinä, eikä vaan työresursseina. Ja siinä on luottamusta, turvaa ja kaikkia tämmöisiä tekijöitä. Että kun melkein pääsee sellaiseen flow-tilaan ja luodaan jotain uutta yhdessä ihmetellen, niin siitäkin on tunnekokemuksia. Mutta miten sen määrittäisi lauseella tai kahdella, niin mä en ole vielä päässyt siihen. Pariin sataan sivuun päästiin kirjan suhteen. No, olen mä nyt jotain toki määritelmiä... Mutta noista se suurin piirtein rakentuu. Ja sitten paljon on ollut sitä, että mikä sen arvo on. Mä en ole ehkä... Ehkä se on ollut siksi kiinnostava aihe, että en mä ole ollut niissä mitenkään erityisen vahva. Useinhan sitä kirjoitetaan kirjoja niistä, mitkä kiinnostaa lähteä syventyä tutkimaan.

Hanna Ripaoja: Tämän mä osaan. Tästä mä haluan kertoa.

Kimmo Kääriä: Niin. Harvemmin tulee semmoinen, että tämä on ihan hanskassa, että tämä nyt vaan kirjoihin ja kansiin ja maailmalle. Enemmän se on sitä, että tämäpä on mielenkiintoinen ilmiö, että lähdetäänpä tutkimaan mistä tässä on kysymys.

Hanna Ripaoja: Mä jotenkin itse ajattelen, että työelämässä se kohtaaminen monesti näyttäytyy... Tai ainakin mulla on sellainen kokemus, että se näyttäytyy siinä, että kun on uusi työpari jonka kanssa tekee työtä, niin sitten tulee sellainen olo, että ihan kuin me oltais tunnettu aina, tai me ollaan tehty tosi pitkään töitä yhdessä tai muuta, vaikka se olisi ensikohtaaminen. Siitä jää sellainen tosi vahva tunnejälki sitten, että tämä on helppoa. Onko se sitä?

Kimmo Kääriä: Joo. On. Esimerkiksi sitä. Ja just usein sitä kuvataankin, että kuvataan tuota tunnetta, tai tuon tyyppisiä tunteita. Että tässä oli jotain arvokasta ja pystyttiin luomaan jotain merkityksellistä. Mä saatan välillä kuvata sitä, että... Mä mietin, että onko mulla enemmän energiaa vai vähemmän energiaa sen kohtaamisen jälkeen. Olenko joutunut ammentamaan siihen energiaa ja sitten on takki tyhjänä, vai onko se ollut semmoinen energiaa rakentava. Sekin kertoo mulle paljon siitä kohtaamisen laadusta. Ne on vähän tämmöisiä tunnemaailman juttuja. Tuota on hirveän vaikea mitata ja se on mua hirveästi ärsyttänyt. Mähän haluaisin mielelläni mitata ja mallintaa koko maailmaa, että näihin vipuihin kun vaikutetaan, niin sitten asiat menevät eteenpäin. Mutta tämä on teemakokonaisuutena semmoinen, että on tosi vaikea mitata. Se oli yksi keskeinen tuossa kirjan kirjoittamisessakin, itse asiassa semmoinen meidän yhteinen oivallus siinä, että tosi usein esimerkiksi johtamista ja johtamisen laatua mitataan ja tutkitaan sen kautta, että tutkitaan sitä johtajaa 360:sillä tai jollain muulla, että minkälainen persoona tämä on, tai miten hän nyt näyttäytyy muille. Kun se, mikä siellä kuitenkin lopulta on sitä johtamista, niin ne on niitä kohtaamisia ja minkä laatuista ne on. Niitä tekis mieli mitata. Ehkä joku päivä vielä päästään siihen, että kaikenlaiset tallenteet ja muut mahdollistavat sen, että voidaan jotenkin mitata sitä tunnetilaa niissä, ja mistä siinä puhutaan ja miten puhutaan. Mutta tällä hetkellä vielä vähän hankalaa.

Hanna Ripaoja: Joo. Mä näkisin nyt ehkä, että paljon resursseja, syväanalyysiä ja syvähaastatteluja, niin sieltähän se mittaaminenkin sitten voisi löytyä, kenties.

Kimmo Kääriä: Kyllä.

Hanna Ripaoja: Mutta ehkä se ei ole tarkoituksenmukaistakaan ihan joka hetkessä. Jos me mietitään tuota kohtaamista johtamisessa ja esihenkilötyössä, niin sanoit äsken, että miten se joko voimaannuttaa, tai sitten vie voimia. Se nimenomaan, kun meillä on saattaa olla esihenkilötyössä tai vaikkapa johtoryhmässä sellainen tilanne, että meillä on todella vaikeita asioita pöydällä, mutta sitten sen työpäivän jälkeen ja semmosen jonkun palaverirumban

jälkeenkin saattaa olla tosi voimaantunut olo. Se kertonee kohtaamisesta ja siitä yhteydestä, mitä tehdään työssä.

Kimmo Kääriä: Kyllä. Mä sanon usein, että vaikeus ei ole mikään ongelma, vaan yhteydettömyys on ongelma. Tai toinen, mikä tämmöinen lentävä lause meillä on ollut tuohon kirjaan liittyen, että eivät organisaatiot ja tiimit kaadu vaikeuksiin, vaan yhteydettömyyteen. Että just siellä vaikeankin äärellä meillä voi olla syvä yhteys. Meillä voi olla vahva kokemus, että me ollaan yhdessä tässä veneessä, ja kyllä me yhdessä tähän löydetään jotain. Se on melkein sellainen maaginen. Sieltä usein sitten löytyykin paljon luovuutta ja hyviä ratkaisuja. Kun sitten taas, että jos me ei pystytäkään puhaltamaan, olemaan siinä vaikeudessa yhdessä ja puhaltamaan yhteiseen hiileen, niin hyvin nopeasti tulee kaikenlaista ongelmaa. Sitten se on enemmän siitä kiinni, että miten me onnistutaan vaalimaan ja rakentamaan sitä yhteyttä. Ja siinä se haaste on se, että sitä on hirveän vaikea kuvata, että mitä se on. Kun sitä ei voi mitata, niin mä oon ollut aikaisemmin sitä mieltä, että voi johtaa vain sitä, mitä voi mitata. On aika paljon asioita, mitä on arvokasta edistää, vaikkei niitä voi mitata. Vaikkapa vapaus, tai rakkaus. Määritäpä mulle, mitä on rakkaus tai miten se mitataan. Silti se on ihan arvokasta edistää.

Hanna Ripaoja: Ei se ainakaan varmaan tule niiden sydämien määrällä jossain Insta-viesteissä, tai jotain muuta.

Kimmo Kääriä: Niin. Toi on ehkä sitä ydintä sen äärellä, että mikä sitten johtamisen näkökulmasta tässä meitä haastaa. Tai miksi tästä on jopa vähän vaikea puhua. Helposti tulee sitten semmoinen tunne, että nämä ovat näitä pehmeitä asioita. Ja kun meillä on kovaa asiantuntijuutta, niin eivät nämä jotenkin kuulu meille. Mutta sitten nämä eivät ole mielestäni vastakohtia. Pehmeä ja kova on vähän hassua lokerointia. Kun esimerkiksi se, että millä lailla voi kestäväällä tavalla vaatia, niin sitten jos sinulla on vahvaa yhteyttä, hyvälaatuista kohtaamista ja paljon luottamusta ja turvaa, niin silloin sinä myös voit vaatia enemmän. Ne eivät ole poissulkevia, vaan ne ovat itse asiassa mahdollistavia.

Hanna Ripaoja: Näkisin itse, että semmoinen lempeä rehellisyys kantaa siinä johtamistyössä. Kun puhutaan talousasioista tai muista, että miten me pystytään tämä homma hanksaamaan, niin siinä se lempeys ja jotenkin... No, kohtaaminen tulee toistettua tässä tietysti monta kertaa, mutta jotenkin se, että nostetaan se asia siihen pöydälle ja yhdessä sitä tutkitaan ja katsotaan. Ja ehkä päästäisiin pois semmoisesta osaoptimoinnista, oman paikan pelaamisesta, tai jotain muuta, vaan että se on se joukkue minkä puolesta pelataan.

Kimmo Kääriä: Kyllä. Ja jotenkin tuosta lempeästä rehellisyydestä tulee mieleen, että yksi pyydetyimpiä valmennusteemoja tuntuu olevan tällä hetkellä, että miten annetaan korjaavaa palautetta. Ja sit just, että siinä tärkeää on se yhdistelmä sen suhteen, että välittyy väkevästi se, että minä välitän sinusta. Ja sitten se, että on kuitenkin suora ja haastaa. Ne eivät ole poissulkevia taaskaan, vaan jos aidosti osoittaa toiselle sitä, että toiselle tulee se vahva kokemus että hän välittää, niin silloin pystyy vastaanottamaan paljon suurempaakin haastamista.

Hanna Ripaoja: Hän haluaa mulle hyvää.

Kimmo Kääriä: Haluaa mulle hyvää. Hyviä asioita.

Hanna Ripaoja: Kyllä. Jos me ajatellaan tätä meidän vaikka Pohjois-Savon hyvinvointialuetta tässä, niin me ollaan uusi organisaatio. Kaksi ja puoli vuotta oltu nyt voimassa. Ja iso organisaatio. Yli 12 000 työntekijää. Asiantuntijaorganisaatio siihen vielä päälle, joka haastaa sitä yhteyttä ja sitä kohtaamista, kun se on tarve olla oikeassa. Meillähän ei periaatteessa semmoinen erehtyminen ole inhimillistä jotenkin tuolla terveydenhuollossa. Mitä keinoja sä näkisit, että me voitaisiin lisätä yhteyttä tai kohtaamista? Kun monta kertaa kuullaan myös sitä, että meidän johtomme saattaa olla kasvatonta, esihenkilöt ovat kaukana, tai muuta. Henkilöstö kokee, että nyt me ei kohdata.

Kimmo Kääriä: Tosi monesti musta tuntuu, että se riittää, että on enemmän tietoinen siitä, että miksi se on arvokasta. Ja että minkä laatuista. Kuulostella sitä, että minkä laatuista se meidän kohtaaminen on. Ja ymmärtää syvemmin sitä, että miksi se on merkityksellistä. Että se ei vaadi edes sitä, että minulla on takataskussa jotain keinoja, millä mä voin sitä lähteä vaalimaan. Totta kai, on siihenkin... Meillä on esimerkiksi OK5-malli, että mistä laadukas kohtaaminen rakentuu. Mutta ei se välttämättä sitä edellytä, että mun pitää osata niitä osa-alueita nyt jotenkin tosi fokusoituneesti kehittää. Vaan enemmän yleisesti se ajatus siitä, että tälläkin on iso merkitys. Pelkästään ne numerot ja asiat eivät ole se, mikä ratkaisee. Siinä ehkä itse me puhutaan yhtiönä ja mä puhun paljon myös siitä, ettei organisaatioiden haaste ole se, ettei siellä olisi riittävästi selkeyttä suunnan tai strategian suhteen, vaan se miten ihmisten mielet saadaan niiden suuntien taakse, että päästäisiin yhdessä siihen samaan suuntaan. Niin, se ei tule yleensä sillä, että mä vaan vahvemmallalla volyymilla nyt toivotan sitä suuntaa, vaan että se vaatii erilaista kohtaamista.

Hanna Ripaoja: Henkilöstökyselyissä tulee paljon vastauksia siihen suuntaan, että kaivataan sitä vaikuttamisen mahdollisuutta, että saataisiin ääni kuuluviin ja muuta. Onko se sitä, että

pysähdytään sen asian äärelle? Siirrytään tiedottamisesta, tai muusta sellaiseen pysähtyvään kohtaamiseen.

Kimmo Kääriä: Joo. Ja ehkä ylipäänsä se on arvokasta asiantuntijoille miettiä sitä, että kun monesti... Tai monilla asiantuntijoilla siellä taustalla on kuitenkin se, että haluaa pystyä vaikuttamaan siihen miten maailma kehittyy ja mihin suuntaan asiat menevät, niin sitten se tieto itsessään ei vielä muuta asioita, vaan se pitää pystyä myös vaikuttamaan muihin sillä tiedolla. Miten sitä tekee? Se, että alkaa olla kiinnostunut siitä, että okei, tämäkin on tärkeä elementti tässä, niin se alkaa jo suoraan vaikuttamaan jälleen kerran siihen, että no, miten... Sitten mä en mieti vaan sitä, että miten mä varustaudun maksimaalisella informaatiolla tähän kohtaamiseen, vaan enemmän, että mä oon utelias sen suhteen, että mikä näille toisille osapuolille on tässä tärkeää, tai mikä on heille merkityksellistä. Tai mitä mun olisi arvokasta kuulla heidän näkökulmastaan? Tai miten mä jaan tämän informaation niin, että se resonoi heille? Heitä kiinnostaa nämä näkökulmat. Me päästään jotenkin eteenpäin sen kanssa. Sen sijaan, että mulla on vain se oma näkökulma. On sellainen sanonta, että useimmat tiimit väittelevät paljon, keskustelevat vähän, ja eivät juurikaan käy dialogia. Väittely on sitä, että mulla on vahva näkökulma, tai mulla on ajatus että se, mitä mulla on, niin on totta. Sitten mä yritän käännä muuta näkemään sen, mikä on mulle totta. Siitä harvoin syntyy muuta, kuin poteroitumista. Keskustelu on enemmän semmoista, että mä tuon... Minulla voi olla joku agenda, mutta olen vähän avoimemmin mieli. Olen valmis kuulemaan muitakin näkökulmia. Siitä syntyy kompromisseja. Mutta dialogi, tällainen aito vuorovaikutus olisi sitä, että olen mahdollisimman avoimin mielin, tulen siihen kohtaamiseen. Ja sitten sen kautta me molemmat oivalletaan jotain ja siitä syntyy jotain eteenpäin vievää, johon me voidaan vahvasti sitoutua. On kaksi eri asiaa - suostua ja sitoutua. On arvokasta miettiä sitä, että mikä saa ihmiset sitoutumaan.

Hanna Ripaoja: Meillä on ollut -23 vuoden alusta valmentava johtaminen kulttuurina ja se on strategiaan kirjattu johtamisen viitekehyksenä. Nyt me ollaan pikkuhiljaa viemässä sitä sinne valmentavan työkulttuurin suuntaan. Siinä mukana on kulkenut dialogi koko ajan ja sitä on paljon puhuttu. Sitä on opeteltu, sitä on opetettu ja koulutettu. Ja sitä on testattu tuolla eri työryhmissä. Ajatellaan, että se tuo sitä yhteistä ajattelua ja se rikastuttaa sitä meidän keskinäistä suhdettamme myös, se dialogi. Mutta siitä voitaisiin oikeastaan päästä arvostuksen pariin. Mielestäni dialogi huokuu arvostusta parhaimmillaan puolin ja toisin.

Kimmo Kääriä: Joo.

Hanna Ripaoja [00:16:21]: Mistä sun mielestä arvostus kumpuaa?

Kimmo Kääriä [00:16:24]: Onpa vaikea kysymys. Mitenköhän tuota lähtisi purkamaan? Sen ainakin sanon, että se on ihan keskeinen osa sitä, että mistä rakentuu laadukas dialogi. Toisen arvostus? No, ensinnäkin siihen liittyy paljon se, että miten sinut on itsensä kanssa. Mitä ajattelee ylipäänsä muista ihmisistä? Mutta sitten myös se, että millä silmin toista katsoo. Se on yksi keskeisiä. Joskus joku johtoryhmä kysyi, että mitä sä ajattelet siitä, että millä me voitais saada kaikista eniten lisää vaikuttavuutta tähän meidän johtamiseen. Mä sanoin, että päivittämällä omaa ihmiskäsitystä. Siinä se viesti oli ikään kuin se, että jos näkisi vähän arvostavamman katseen kautta, tai enemmän arvostaisi niitä muita, niin sieltä syntyy kaikkea hyvää. Mä huomaan, että mä en osaa kyllä määrittää nyt, että mistä se kumpuaa, just tässä hetkessä. Mutta paljon se on sitä semmoista... Kun sä sanoit tuon valmentavan otteen, niin se itsessään jo ruokkii itse asiassa arvostusta. Siksi, että jos miettii... No, toki me voidaan nähdä eri tavoin sitä, että mitä valmentava ote on. Mulle se tarkoittaa paljon sitä, että siinä on semmoista tutkivaa otetta, siinä tavassa kohdata. Ja siinä on semmoista uskallusta olla tämmöisessä ei-tietämisen tilassa. Ja sitten, että kunnioittaa sitä toisen olemista, ymmärrystä ja osaamista sillä tavalla, että me voidaan yhdessä tutkia sitä, että mikä tässä on totta ja mikä tässä on olennaista. Niin, se ruokkii sitä arvostusta. Mun ei tarvitse kaikkea tietää ja sanella, vaan mä voin lähestyä siitä näkökulmasta, että se miten sä ajattelet, on arvokasta. Ja on arvokasta olla sun ajattelun äärellä. Ei niinkään se, että keskiössä olisivat jotenkin kysymykset. Tai varsinkaan se, että mä nyt jotenkin kysymyksillä johdattelisin, oivalluttaisin tai manipuloisin ymmärtämään jotain, mitä sun olis tärkeä ymmärtää. Se mun mielestä osoittaa aika vähän arvostusta, jolloin hyvä nosto tämä arvostus siitä näkökulmasta, että tässäkin mä voin soveltaa valmentavan otteen periaatteita ja mennä ihan metsään, jos sieltä puuttuu se arvostus, kunnioitus, tai joku tämmöinen sieltä taustalta.

Hanna Ripaoja [00:19:03]: Olet paljon tietysti tavannut esihenkilöitä ja tehnyt heidän kanssaan työtä niin työyhteisöjen tiimoilta, kuin sitten ihan kaksistaan ja aina jonkun esihenkilön kanssa. Tämä pois tietämisen tilasta on sellainen, joka haastaa esihenkilöitä erityisesti tänä päivänä. Meillä on valtavan paljon asiantuntemusta ja osaamista olemassa ja jotenkin esihenkilöllä varsinkin ehkä uransa alkuvaiheessa saattaa tulla harha siihen, että mun pitää nyt tietää ja osata kaikki, mitä henkilöstö multa erehtyy kysymään missäkin tilanteessa. Se on joskus helpottanut, kun me ollaan puhuttu valmennuksellisissa keskusteluissa juuri tästä ei-tietämisen tilasta ja siitä, että yhdessä voi ihmetellä. Ei ole pakko olla oikeita, eikä... Ja hyvä, jos ei ole väriä vastauksia ainakaan, mutta ei ole pakko olla vastauksia laisinkaan välttämättä, vaan sitä yhteistä ihmettelyä. Se saattaa vapauttaakin sitä esihenkilöä monta kertaa.

Kimmo Kääriä [00:20:03]: Joo. Ja toi on erityinen haaste, kun puhutaan asiantuntijajohtamisesta tai siitä, että asiantuntijasta kasvetaan johtamispositioon, tai

esihenkilön rooliin. Silloin siinä on arvokasta pysähtyä sen äärelle, että mistä mä ajattelen, että se johtamisen arvo syntyy. Että kun se helposti menee niin, että jos on itsellä omaa asiantuntijataustaa, on siellä ollut hyvä suoriutumaan ja sen kautta edennyt esihenkilöksi, niin sitten se lähtökohta-ajatus on, että se johtamisen arvo syntyy siitä, että mulla on niitä oikeita vastauksia. Mä voin ratkoa kaikkien muidenkin ongelmia. Se vaatii, jotta siitä voi kehittyä johtajana, niin se vaatii, että pitää pystyä päästämään irti tuosta olettamasta, tai uskomuksesta. Itse asiassa enemmän on kysymys siitä, että miten me voidaan auttaa toista kasvamaan ja kehittymään. Sitten se alkaa viimeistään olemaan vaatimus siinä kohtaa, kun toista pitää auttaa kehittymään johtajaksi, itseään. Ja sitten, kun mennään isompiin... Just vaikka hyvinvointialueet on isoja, niin sitten siellä on ensinnäkin niitä, jotka ensin alkavat johtaa itseään. Sitten sä alat esihenkilönä johtaa toista. Sitten sä alat kehittämään johtajia, eli sä johdat muita ja pyrit kehittämään heistä johtajia. Ja sitten sä johdat johtajia, jotka kehittävät johtajia. Siinä on monta eri hyppäystä, missä pitää koko ajan enemmän ja enemmän päästää irti siitä asiantuntijuudesta ja nähdä arvoa kaikenlaisella muulla. Monesti se muu on nimenomaan sitä, että miten mä vaalin sitä laatua siellä kohtaamisissa ja saan ne ihmisten mielet... Mitä muutoksissa tapahtuu, niin meidän pitää saada ihmiset muuttumaan. Ja se ei tapahdu silleen, että mä kerron miten asiat on, vaan että mä teen tilan sille, että ihmiset voivat muuttua.

Hanna Ripaoja [00:21:50]: Mun mielestä me ollaan nyt siellä arvostuksen ytimessä myös.

Kimmo Kääriä [00:21:57]: Kyllä.

Hanna Ripaoja [00:21:58]: Sen arvostuksen alkulähteillä, tämän asian äärellä kun ollaan.

Kimmo Kääriä [00:22:04]: Kyllä.

Hanna Ripaoja [00:22:05]: Me eletään yhteiskunnassa, joka muuttuu ihan hirveää vauhtia. Ja ajatellaan, että kaksi ja puoli vuotta tuntuu kahdelta ja puolelta kuukaudelta. Välillä se tuntuu 25 vuodelta, jos tätä historiaa hyvinvointialueen ajalta tarkastelee. Mikäs meitä tulevaisuudessa johtamisessa haastaa? Onko sinulla joku näkemys?

Kimmo Kääriä [00:22:22]: Tämä ei tule yhtään helpottumaan ainakaan tämä, että miten paljon maailmassa on epävarmuutta, kompleksisuutta ja kaikkea tätä. Muutoksen tahti ei tule hidastumaan. Se semmoinen epävarmuuden sietäminen, keskeneräisyyden sietäminen

tulee haastamaan. Ja sitten kyllä minä jotenkin ajattelen, että se mistä pitäisi puhua enemmän nyt tässä tekoälymaailman tilanteessa on, että miten se tulee haastamaan johtajuutta. Jos miettii, että se, mitä tekoäly... Mä ajattelen, että se tulee muuttamaan erityisesti sitä, että mistä se ihmisten työn arvo rakentuu. Ja toisaalta se tulee just sen takia haastamaan sitä, että mitä me ajatellaan työstä ja mitä me ajatellaan vaikka asiantuntijuudesta. Ja mitä on asiantuntijuus jatkossa, kun meillä on tekoäly siinä työkumppanina? Nämä ovat aika isoja, syviä kysymyksiä. Se vaatii sitä, että ihmisten pitää pystyä aika syvällä tavalla kohtaamaan sitä, että mistä mun osaaminen ja mun arvo rakentuu. Se vaatii uudistumista ihan uudella tavalla ja vaatii ihan uudella tavalla oman identiteetin määrittämistä. Ei meillä ole tuommoiseen ollut oikein vaatimuksia aikaisemmin juurikaan, ainakaan tässä mittaluokassa. No, miten tuota sitten johdetaan, tulee olemaan iso kysymys. Sitten se ei olekaan enää sitä, että mä piirrän uudet organisaatiolaatikat, tai määritän uudenlaiset prosessit tai toimintamallit - ja nyt mennään tällä. Vaan siinä pitää paljon syvemmin uudistua ja uudelleen määrittää sitä, että keitä me ollaan tässä kokonaisuudessa.

Hanna Ripaoja [00:24:09]: Mikä meidän paikka on ja mitä me oikeasti johdetaankaan?

Kimmo Kääriä [00:24:13]: Juuri näin. Sitten se ei ole enää sitä, että minulla on ne oikeat vastaukset, tai johdan sitä että teen päätöksiä. Nyt jo alkaa näkymään monessa kohtaa, että tekoäly, koneoppiminen... Siellä on paljon paremmat eväät tuon tyyppiin. Sitten se on enemmän just sitä eettisyyttä ja montaa muuta näkökulmaa, sitä inhimillistä kulmaa. Ne taidot tulevat olemaan yhä tärkeämpiä. [Brené Brown? 00:24:44] sanoi joskus hienosti, professori joka on tutkinut paljon tätä tunnemaailmaa, että... En muista sanasta sanaan, mutta suurin piirtein että se on jotenkin surullista, että se mikä meidät koneesta erottaa ja mikä meistä tekee yksinomaan inhimillisiä, niin me ollaan aika monet tosi huonoja siinä. Jos miettii tätä, että missä me ollaan nähty se johtamisen merkitys ja johtamisen arvo, niin se tulee kohta poistumaan aika merkittävällä tavalla. Puhutaanko sitten asioiden johtamisesta vai ihmisten johtamisesta? Ja mitä me ihan oikeasti sillä tarkoitetaan? Tulee aikamoisessa myllerryksessä. Tulee mielenkiintoiset vuodet.

Hanna Ripaoja [00:25:18]: Niin. Ja luovatko ne ihmiset ne asiat, joita johdetaan sitten lopulta?

Kimmo Kääriä [00:25:22]: Niin, just näin.

Hanna Ripaoja [00:25:23]: On vähintäänkin selvää, että tulevaisuus haastaa koko johtamisen kenttää ja meitä kaikkia sillä kentällä. Mitä sä haluaisit tähän loppuun sanoa esihenkilöille tulevaisuudesta ja mihin heidän pitäisi varautua sitten tässä kaikessa myllerryksessä?

Kimmo Kääriä [00:25:41]: Mä huomaan, että vähän herää samat ajatukset kuin silloin, kun kirjaa kirjoitettiin ja haastateltiin pariakymmentä johtajaa. Sieltä alkoi tulla enemmän ja enemmän semmoista vähän turhautumista niissä haastatteluissa ja semmoista pohtimista, että on tämä piru vie tosi vaikeaa, tämä johtaminen. Kun tämä on nyt valmiiksi vaikeaa ja sitten tämmöinen joku käsite yhteyden laadusta ja näistä... Miten tätä nyt voi ikinä jotenkin sisäistää, osata ja onnistua tässä? Jotenkin ehkä haluaisin sitä muistuttaa, että ei se sitten loppuviimein... Meitä on viritetty tähän kohtaamiseen, ihan fysiologisesti. Ja tähän yhteyteen. Ei se loppuviimein ole mitään järin monimutkaista. Ja riittää, että keskittyy muutamaan näkökulmaan. Yksi on hyväntahtoisuus, että haluaa muille hyviä asioita. Ja sitten toinen ehkä... No, työelämässä on vaikea puhua rakkaudesta, kun suomeksi sille on vain yksi sana. Mutta ehkä semmoinen syvä välittäminen. Jos on hyvää tahtoa ja oikeasti johtajana välittää niistä johdettavista, niin sillä pääsee jo tosi pitkälle.

Hanna Ripaoja [00:26:53]: Mun henkilöstö on mulle merkityksellistä, kaikilla tasoilla.

Kimmo Kääriä [00:26:55]: Kyllä.

Hanna Ripaoja [00:26:55]: Tämä on Pohjois-Savon hyvinvointialueen Johtamisen käsikirjan podcast. Minä olen työyhteisövalmentaja Hanna Ripaoja. Lämmin kiitos, Kimmo, sinulle tästä keskustelusta.

Kimmo Kääriä [00:27:09]: Kiitos. Tämä oli koskettava kohtaaminen.

Hanna Ripaoja [00:27:10]: Merkityksellinen.