

## **Aulikki ja Laura Maria - Tält ja tois puolt –podcast osa 6**

AM = Aulikki Mäkinen

LML = Laura Maria Latikka

VA = Virpi Aaltonen

AM: - Tervetuloa Laura Marian ja Aulikin podcastiin! Minä olen Aulikki Mäkinen, Turun tuomiorovasti.

LML: - Minä olen Laura Maria Latikka, Maarian kirkkoherra. Tänään meillä on täällä vieras, joka kohta esittelee itsensä, mutta miksi hän on täällä, se johtuu siitä, että minä olen ollut ihan lapsena tämän pikkutyön naapuri rivitalossa, ja nyt olemme taas naapureita melkein viidenkymmenen vuoden jälkeen. Kukas sinä olet?

VA: - Hei kaikille! Tosi hieno päästä tänne mukaan! Minä olen Aaltosen Virpi, ja minä olen paitsi lauran entinen ja nykyinen naapuri, niin tätä nykyä myös Raisio-konsernissa operaatioista vastaavana johtajana.

LML: - Me emme ymmärrä mitä se tarkoittaa. Avaatko vähän vielä?

VA: - Raisio on tietysti iso elintarvikekonserni, ja minä vastaan kaikesta tuotantotoiminnoista, hankinnasta ja logistiikasta.

AM: - Oletko ollut siellä kauan?

VA: - Minä olen saanut olla nyt noin 1,5 vuotta Raisiolla hommissa, mutta koko työurani elintarviketeollisuudessa tehnyt.

AM: - Tosi mielenkiintoista! Me aiomme taas tänään puhua johtamisesta, yllätys, yllätys! Ja katsotaan onkohan se seurakuntien ja aika luovien asiantuntijaorganisaatioiden johtaminen erilaista kuin joidenkin tehtaiden johtaminen. Mikä sinulle on johtamisessa kaikkein tärkeintä?

VA: - Kyllähän se johtaminen, mitä se ytimeltään on, se on sitä ihmisten arvostavaa kohtaamista. Sinä onnistut johtajana jos autat ja pystyt tukemaan ihmisiä, kasvamaan ja onnistumaan, ja sitä kautta se tuloskin sitten tulee, puhutaan sitten liike-elämän, yrityksen tuloksesta tai seurakunnan toiminnan kehittämisestä. Minä uskon, että siellä on todella paljon samaa ja yhtymäkohtia.

AM: - Minusta on mielenkiintoista myös se, että sinä johdat todella paljon isompaa yksikköä. Paljonkohan teillä on töissä ihmisiä? Valtavasti?

VA: - Minun organisaatiossani on vähän alle 300 ihmistä.

AM: - Miten se näkyy, kun puhutaan niin isoista määristä ihmisiä? Tietysti, sinähän et ole ainoa johtaja, sinulla on varmasti monta johtajaa sinun allasikin, mutta kun pitää saada tulosta aikaiseksi, niin miten se tehdään isolla joukolla?

VA: - Niin, kyllähän se viestinnän rooli johtamisessa on tosi vahva, ja toisaalta sinun tehtäväsi on antaa sitä selkeyttä siitä suunnasta, että mitä me haluamme, mihin me olemme menossa ja miettiä yhdessä ihmisten kanssa, että onko tämä oikein. Koska ei se viisaus siellä nurkkahuoneessa asu, että on tosi tärkeää ja järkevää ottaa ne ihmiset ja oman työnsä

asiantuntijat mukaan myös siihen suunnitteleuun. Mutta toinen viestinnän osa-alue, sen selkeyden ja suunnan lisäksi on myös se turva. Kyllähän johtajan pitää pystyä luomaan sellaista psykologista turvallisuutta ja sellaiset puitteet, että ihmiset uskaltavat tehdä parhaansa ja uskaltavat myös epäonnistua.

LML: - Nimenomaan.

AM: - Tässä on nyt paljon samanlaisia asioita kuin viimeksi puhuttiin, että yhtäältä johtajan tehtävä on tehdä kaaoksesta järjestystä, koska kaaos yrittää aina vallata uudelleen. Ja sehän tuo myös epävarmuutta, se järjestys tuo myös sitä turvaa. Ja toisaalta antaa myös sellaista pysyvyyttä ja turvaa, jossa ihmiset sitten oikeasti pystyvät antamaan oman panoksensa.

VA: - Mutta myös antaa niille asiantuntijoille tilaa tehdä sitä työtään ja käyttää osaamistaan ja asiantuntemustaan. Että joskus voi olla itselle jopa vaikeaa ottaa askel taaksepäin ja todeta, että nämä ihmiset osaavat hommansa, siitä tulee parempi kun minä en siihen sekaannu, ja se on ihan ok, että he tekevät sen ehkä vähän eri tavalla kuin itse olisi ajatellut. Ei ole vain sellaista yhtä mustaa ja valkoista, oikeata ratkaisua.

LML: - Ihmisiä johdetaan ja ihmisenä johdetaan.

VA: - Oman persoonan kautta.

LML: - Oman persoonan kautta. Ja jokaisella on omat hyvät ja huonot puolensa. Sitä täydellistä johtajaa ei ole jos ei ole täydellistä työntekijääkään.

VA: - Juuri näin. Ja ainakin se, mitä on omalla johtajapolulla saanut oikeasti opetella on se, että on tärkeätä tuoda se oma persoona peliin ja ne omatkin heikkoudet ja epäonnistumiset ja virheet, koska se auttaa tuomaan ympärillä oleville ihmisille turvaa. Ettei ole sellaista illuusiota, että johtaja olisi jotenkin virheetön tai täydellinen tai osaisi kaiken.

AM: - Minä olen tästä täysin samaa mieltä. Minä jotenkin ajattelen, että johtajana yksi tärkeimmistä asioista on se, että osaa pyytää anteeksi ja sanoa, että minä olen erehtynyt.

VA: - Just.

AM: - Että katsotaanpas uudelleen, miten tämä asia menee eteenpäin. Sinä puhuit minusta kauniisti, että johtaminenkin on polku. Että johtajana kun me kasvamme, niin me kuljemme tiettyä johtamisen polkua ja siinäkin on erilaisia vaiheita. Ja täytyy toivoa, että mentäisiin kuitenkin koko ajan kohti parempaa osaamista, mutta myös sitä, että on koko ajan enemmän ja enemmän sinut itsensä kanssa.

VA: - Joo. Ja tietyllä tavalla pitää olla rohkeutta mennä itse auki niihin tilanteisiin ja myös tunnustaa se oma puutteellisuus ja aktiivisesti itsekkin oppia. Johtaminen ei ole mikään sellainen "miellyttämistehtävä". Se on itselle välillä aika epämiellyttävää ja joutuu välillä vähän hakemaan rajoja ja joutuu kohtaamaan vähän sellaisia epämukavia tilanteita, mutta joutuu ja saa myös auttaa tiimiä pois sieltä kliseiseltä mukavuusalueelta.

LML: - Niin, ja kyllä se on ollut yksi varhainen ja tarpeellinen oppimiskokemus minulle, että sano itselle, että ei minusta kaikkien tarvitse tykätä.

VA: - Totta.

LML: - Minä kestan sen, että minulle suututaan tai että minusta puhutaan pahaa, ja minä voin silti olla se turvallinen. Niin kauan kuin minä tiedän tehneeni oikein ja toimineeni oikein, niin

minä voin olla. Ja samalla kyllähän se tuntuu pahalta, että joutuu sanomaan jotakin ikävää tai tekemään ikäviä päätöksiä, kun aika usein päätökset ovat jollekin ikäviä. Ei johtaja menesty, jos hänestä kukaan ei koskaan pidä, se on täysi mahdottomuus. Kyllä täytyy olla sellainen, siinä missä voi, olla mukava jopa. Ja tietenkin täytyy arvostaa ja kunnioittaa ja kohdata ihmiset hyvin, mutta ihan sellainen arkipäiväinen mukavuus, mukavana ihmisenä toimiminen...

- VA: - Minä sanon, että kiltteys on aliarvostettu supervoima. Ja vaikka tekin olette isoissa ja vaativissa johtamistehtävissä itsekkin, niin kyllä silti voi olla kiltti ja huomaavainen. Ei se tarkoita sitä, että olisi lepsu tai välttelisi vaikeita tilanteita tai ei tekisi myös niitä vaikeita asioita. Minun mielestäni kiltteys on jonkinlainen supervoima.
- LML: - Tosi hyvin sanottu!
- VA: - Peppi Pitkätossua taisin tuossa siteerata...
- LML: - Heh heh!
- AM: - Ja ylipäätään hyväntahtoisuus, että sinä haluat ihmisille hyvää. Sinä joudut joskus tekemään vaikeita ratkaisuja, jotka ovat ikäviä, mutta organisaation kannalta välttämättömiä, mutta sinä et halua niille ihmisille henkilökohtaisesti paha, vaan sinä haluat niille hyvää. Että niiden elämässä asiat myös jotenkin järjestäytyisivät, kun ne vaikeatkin asiat ovat käsittelyssä.
- VA: - Tuo on todella hyvin sanottu! Ja sen pitää olla lähtökohta, että sinä tahdot hyvää ja luostat. Ei se luottamus ole jotain mikä ansaitaan, että kun minä nyt tässä muutaman vuoden tuon ihmisen kanssa työskentelen, sitten me ehkä alamme luottamaan, vaan minä lähden siitä, että se luottamus on lähtökohtaisesti olemassa. Joskus voi käydä niin, että tulee näpeille, mutta yli 90%:sesti se kannattaa.
- LML: - Sitten itseäni olen miettinyt, minä haluan aina auttaa jos on joku pulma tai on hankalassa tilanteessa, se varmaan näkyy minun, tai ainakin itse näen sen omassa työnteon tavassani, että jos tulee joku ongelma, mitä minä voin sitten tehdä että tästä päästään eteenpäin.
- VA: - Joo, palveleva johtajuus on minun mielestäni terminä onneksi yritysmaailmassakin yleistynyt viime vuosina, ja se myös tunnustetaan tuo rooli johtamisessa.
- AM: - Mitä te ajattelette siitä että, minä olen aika nopea ihminen, eikä vain aika, vaan minä olen oikeasti nopea ihminen, ja minä olen nopeampi usein kuin se minun työyhteisöni, täällä ja aikaisemminkin, ja minä joudun vähän niin kuin himmaamaan sitä etten olisi niin nopea, se on kyllä johtamispolulla kasvamista kyllä, ei siinä temperamentissaan, mutta jos on nopea ja temperamentti on nopeampi kuin sen organisaation, niin tunnustatteko te sen?
- VA: - Juu! Todellakin!
- AM: - Mitä sitten tehdään? Miten saadaan ihmiset pysymään mukana?
- VA: - Niin, tuohon kun olisikin se viisasten kivi. Kyllähän aika paljon lähtee siitä, että työyhteisön ihmiset tunnustavat toisensa ja tiedostavat nämä eri persoonallisuustyypit ja erilaiset tyyppiset tavat reagoida, niin sitten pystyy vähän sitä kautta hahmottamaan, että okei nyt sinä lähdit taas laukalle ja sitten minulla on ehkä joitain työkaluja miten minä kohtaan sen tilanteen ja toisaalta miten johdan myös itseäni siinä tilanteessa, että kun tidän, että tuonne halutaan mennä, ja miksei noi tajua tulla jo mukaan, sitten osaa ehkä ottaa askeleen

taaksepäin ja reflektoida vähän, ja tunnistaa itsestään, että nyt lähti taas toi rallivaihe päälle ja miettiä miten sen jarrutuksen tekee, että saa muut mukaan. Mutta kyllähän se toiston määrä siinä viestinnässä on välillä valtava.

AM: - Koskaan sinä et toista tarpeeksi paljon!

VA: - Ja se ei johdu siitä, että ihmiset eivät ymmärtäisi tai välittäisi, mutta kun sinä olet usein niiden asioiden kanssa jo enemmän niin paljon tekemisissä kun muu osa organisaatiota, kun se on sinulle jo tuttua etkä sinä aina muista, että nämä ihmiset kuulevat sen ensimmäistä kertaa.

LML: - Juu.

AM: - Tästä puhuttin jo viimeksikin. Helposti tulee itselle sellainen illuusio, että tietyn porukan kanssa on jo ehkä käsitellyt sitä asiaa, ajattelee, että tästähän on jo puhuttu, mutta eihän sitä sitten kaikkien kanssa ole puhuttu.

VA: - Niin.

LML: - Ja jollekin ei ole muistettu kertoa ollenkaan. Tätäkin sattuu ikävä kyllä.

VA: - Kyllä. Ja sitten on myös aina se tasapaino sen kanssa, että millaisia työyhteisötaitoja me haluamme, että meidän ihmisillämme on ja miten me tuemme siinäkin kehityksessä, että ei vain jäädä passiivisena odottamaan, että joku tulee ja kaataa tämän uuden tiedon minun niskaani ja minun työhöni kuuluu myös, että otan itse selvää.

LML: - Ja muistuttaminen! Siitä minä olen aina kiitollinen, kun joku muistuttaa tai lähettää toisen viestin perään. Itsellekin tulee sitä tietoa niin paljon, että ei kaikki jää mieleen tai ei kaikkea edes huomaa.

VA: - Niin, ja johtamisen työssä joudutaan tosi paljon tekemään priorisointeja ja aktiivisesti päättämään mitä jätetään tekemättä, kun kaikkea ei voi tehdä sillä standardilla ja kriteereillä kuin mitä itse välttämättä haluaisi.

AM: - Sekä tähän että siihen nopeuteen, minä ajattelen, että minulle on ollut hirveän tärkeitä, että minulla on siinä työyhteisössä muutama sellainen luottoihminen, jotka varmasti uskaltavat minulle sanoa. Uskaltaa sanoa, että nyt vähän rauhallisemmin nyt ei pysytäkään mukana tai sanovat, että tämä tieto ei ole kulkenut, että mietipä tämä nyt uuden kerran.

LML: - Sama.

AM: - Se on erittäin iso voimavara, että sellaisia on.

VA: - Se on todella hyvä, että on se luottamus, että he uskaltavat sen tehdä. Tuossa kyllä usein on huomannut itse sen, että on nostanut asian ensin jo itse esille, että hei, te olette varmaan jo huomannut, että minulla on tällainen taipumus, että arvostan kovasti, että käytte hihasta kiinni ja sanotte ja pyydätte jarruttamaan.

AM: - Sehän on ihan valtavaa luottamusta ja vuorovaikutusta, koska kaiken a ja o:han lopulta on, että onnistuuko vuorovaikutus vai ei. Siitähän johtamisessa on lopulta kysymys.

Minua kiinnostavat nuo teidän tulokset. Meille on jotenkin hirveän vaikea puhua mistään tuloksellisuudesta, kun tämä on vähän toisentyypistä tämä työkin ja sitä arastellaankin joskus vähän, ja pitäisi varmaan joskus puhua mikä on se tulos, joka me saadaan. No, te teette ihan kovaa tulosta ja se pitää näkyä euroina ja näin. Siinä on vähän niin kuin kaksi

kysymystä: toinen on se, että miltä se tuntuu, kun sitten pitää osakkaille saada sitä tulosta aikaiseksi ja toisaalta, miten johdetaan, että sitä tuosta syntyy? Sinähän vähän puhuit jo, että ihmisten kauttahan se syntyy.

- VA: - Niin, itse ajattelee, että se on niin sisäänrakennettua, että tottakai pitää tehdä tulosta, jotta voidaan kehittää toimintaa, jotta voidaan investoida, jotta pidetään huolta, että me olemme olemassa vielä huomenna ja ylihuomenna ja seuraavallekin sukupolvelle. Se on vaan niin looginen osa sitä liike-elämää, että jos sinä et tee tulosta, et voi kasvaa ja kehittyä ja hankkia uusia hienoja tehtaita tai koneita, investoida niihin tuotteisiin.
- AM: - Se ei ole sellainen asia mistä sinä näet painajaisia yöllä?
- VA: - Ei todellakaan! Se on myöskin kivaa ja hauskaa ja se tuo haastetta.
- LML: - Mmm, meidän pitää kanssa myös suunnitella meidän talous.
- VA: - Onhan teillä todella iso taloudellinen vastuu seurakunnissa!
- LML: - Että ehkä se ei ole niin erilaista kuitenkaan? Mutta kyllä minä sen tunnistan, että esimerkiksi joku keräys, Yhteisvastuukeräys, siinä on sellainen yhtenä motivaattorina just se, että saadaanko me isompi tulos kuin viime vuonna tai saammeko me isomman tuloksen kuin joku muu. No, nyt ei ole muutamaan vuoteen oikein pystytty keksimään siihen, tai on ollut tärkeämpiä asioita, mutta kyllä sen ymmärtää, mitä se on. On kiva sitten katsoa mitä rivin, viivan alla on.
- VA: - Niin, että se viime kädessä sitten näyttää onnistuttiinko yhdessä vai ei, koska se ei synny kenenkään yksittäisen ihmisen tekemisenä. Mutta tietysti se tietyllä tavalla myös helpottaa johtamista, koska jokaiselle on johdettavissa konkreettisia mittareita, mitä minä tähän vaikutan ja mitä minä voin omalla kustannuspaikallani tai toimillani tehdä sen toiminnan kehittämiseksi. Mutta se ei yksin riitä, että on se yhteinen näkemys niistä tavoitteista ja tuloksista ja mittareista. Ei, ei. Se on vähän sitä management-puolta, ne kuuluvat olla, mutta kun ne ovat paikallaan, ei se itsestään selvästi tarkoita, että se tulos toteutuu, vaan kyllä se vaatii sitä yhdessä tekemistä, sitä yhdessä työyhteisön yhdessä johtamista ja kehittämistä.
- AM: - Meillä mietitään usein myös palkitsemisjärjestelmiä. Onko teillä joku muu kuin raha, jolla te palkitsette?
- VA: - No, kyllähän ne pörssiyhtiössä ne tulospalkkiot ovat aika luonnollisessa roolissa, mutta toki sitten on muunkin tapaista työssäjaksamisen tukemista ja tällaista virkistäytymistyyppistä tekemistä.
- AM: - Me joudumme nimittäin aina miettimään sitä, koska me emme voi samalla lailla operoida rahan kanssa, kun kerran olemme julkishallintoa ja verovarvilla eletään, niin se on vähän toisentyypistä. Ja sitten sitäkin, että mitä ihminen sitten kaipaa mitä se palkitseminen on. Toiset ovat tyytyväisiä, että saavat rauhassa tehdä sitä työtä ja onnistua siinä, se riittää, että palkka tulee. Sitten on niitä, jotka tarvitsisivat paljon erilaista, tarvitsevat paljon kiitosta ensinnäkin, että heidän työnsä huomataan aivan erityisellä tavalla, mutta ehkä tarvitsisivat motivaattoriksi myös jotakin sellaista ulkoista.
- VA: - Ja sinänsä on aika jännää, koska on paljon tutkimustuloksia myös sen ympärillä, että kuinka vähän loppuviimein se rahallinen palkitseminen oikeasti vaikuttaa siihen työsuorituksen laatuun ja motivaatioon. Koska lähtökohtaisesti jokainen haluaa tehdä sen työnsä hyvin.

- LML: - Minkä perässä sinä olet itse vaihtanut töitä? Mikä on saanut sinut valitsemaan jonkun?
- VA: - Halu oppia. Se on hyvin vahvasti omaa polkua ollut luomassa.
- LML: - Joo.
- VA: - Halu päästä vaikuttamaan asioihin ja suuntaan, ja halu kehittyä itse.
- LML: - Tuo kuulostaa tosi tutulta, halu oppia ja vaikuttaa. Kyllä itse tunnistan sen itsessäni ja että on halunnut vaihtaa, samalla tavalla kuin Aulikkikin, on ollut jo kirkkoherra, niin on perinteisesti sitten pysytty. Ei ole ihan uutta, että vaihdetaan, mutta ei ehkä kovin tavallistakaan. Sitten kun alkoi tuntumaan siltä, että osaan ja tiedän. Ja että kyllä minä sitä silloin mietinkin, että tämä tämä on aika tyhmää, että nyt minä hallitsisin tämän työn. Ensimmäistä kertaa elämässäni olen siinä vaiheessa, että osaan ja sitten minä päätänkin lähteä.
- AM: - Mutta toisaalta minä ajattelen, että siinä on viisaus, että ollaan vaan tietty aika. Se seitsemän vuotta, tai mitä se nyt onkin, sitten sinä vaihdat. Jotenkin ne ensimmäiset vuodet sinä ensinnäkin tuot sen mitä sinä olet aikaisemmin oppinut, mutta samalla sinä myös opettelet ne ensimmäiset vuodet niitä töitä. Että aina kun vaihtaa työpaikkaa, on aika naiivi ajatus, että tässä vuoden sisällä tai vuodessa oppisi kaikki mitä pitäisi tehdä. Eihän se sillälailla mene! Ja sitten sinulla on niin kuin muutama vuosi, jotka ovat hyviä työvuosia. Sinä hallitset sen työn ja pystyt kehittämään sitä hyvin, organisaatio on tuttu, ihmiset ovat tuttuja, verkostot ovat tuttuja, ja näin. Ja sitten alkaa se vaihe, jolloin sinun pitää päättää, että no niin, rupeatko sinä alkaa kasvaa tässä vain syvyysuunnassa ja sinä jäät tänne vai olisiko sitten aika siirtyä seuraavaan, jotta se osaaminen, jonka minä olen saanut tästä työstä voi sitten hedelmöittää sitä seuraavaa paikkaa, johon minä ehkä pääsen tai olen menossa, ja jossa minä voin taas oppia jotain uutta.
- VA: - Joo, tämä on juuri näin. Ei varmaan ole niin, että se tapa on näin tai näin. Ihmisillä ja yksilöillä on erilaisia elämäntilanteita ja erilaisia henkilökohtaisia ambitiesiä, jotka vaikuttavat sitten siihen. Yksi minun tuttavani sanoi joskus, että sinä saat yleensä ensimmäisessä viidessä vuodessa yhtä paljon työpaikalla aikaiseksi kuin seuraavassa viidessätoista vuodessa.
- AM: - Tuo on aika hyvä kyllä. Tuo on aika armollinen, se ei ole mikään sata päivää, vaan viisi vuotta.
- VA: - Mutta paljon on ihmisiä, jotka viihtyvät pidempään. Se on ihan ok, ja he tekevät hyvää ja arvokasta työtä, mutta minulle ehkä henkilökohtaisesti on sopinut se, että on päässyt oppimaan uutta. Mutta sitten taas viime vuosina olen huomannut, että enemmän painopiste kääntyy siitä, että se ei ole enemminkään mitä minä voin oppia, vaan mikä se minun kontribuutio tälle työyhteisölle ja yritykselle voi olla. Just niin kuin sinä sanoit, että mitä minä olen tähän mennessä oppinut, miten sitä voi hyödyntää.
- LML: - Mites sitten ihmisten, työntekijöiden elämäntilanteet? Miten teillä otetaan huomioon se, että on suru tai perheasioita?
- VA: - Me pyrimme kyllä olemaan hyvin joustavia erilaisissa vapaajärjestelyissä, ja jos on kriisitilanteita ja etätyössä ja kaikessa muussa. Minun mielestäni, niin kokonaisuudessaan kuin raskas kokemus tämä korona kaksi vuotta monille on ollut, niin se varmaan tosi monella työpaikalla toi ihan erilailla ymmärrystä ja joustoa siihen työelämän ja yksityiselämän yhteensovittamiseen.

- AM: - Minä luulen, että me olemme myös oppineet tosi paljon. Tässä ikävässä pandemiassa on ollut paljon myös sellaista, joka on auttanut meitä tulevaisuuden työelämään.
- VA: - Kyllä. Ja on myös aivan mahtavaa huomata kuinka nuoret sukupolvet eivät enää suostu huonoon johtajuuteen, ja he ottavat enemmän itsestään selvänä ja lähtökohtana, että työelämän ja arjen haasteet pitää voida yhdistää, ja molempien kuuluu joustaa. Se on minusta hyvä suunta.
- LML: - Niin on. Ja se ettei tarvitse mennä lääkärille, että lääkäri sanoo ettet sinä ole nyt työkykyinen, koska se ei ole mikään lääketieteellinen asia...
- VA: - Palataan taas siihen luottamukseen mistä puhuttiin aikaisemmin. Ja niin paljon yrityksissä on eri menettelyohjeita ja byrokraattisia käytäntöjä, jotka on rakennettu sen varaan, että joku yksi prosentti on joskus käyttänyt väärin jotain luottamusta. Sen sijaan, että me keskustelisimme sen yhden ihmisen kanssa, sitten luodaan tämmöinen käytäntö, että nyt kaikki heti hakemaan lääkärintodistus, jos epäilet olevasi sairas.
- LML: - Niin, ja siitä voi olla haittaa ihmiselle, että annetaan masennus- tai ahdistusdiagnoosi, kun läheinen on kuollut traagisesti. Hän ei voi adoptoida, se estää hänen...
- VA: - ...vakuutuksiaan tai vaikka mitä...
- LML: - ...työpaikan saamisia ja tällaisia. Sehän on oikeasti huono.
- VA: - Niin on. Minä muistan itsekin joskus tällä matkalla epäilleeni, kun aloitettiin yhdessä työpaikassa semmoinen pilotti, että poissa voi olla omalla ilmoituksella, ei tarvita sitä terveydenhoitajan tai lääkärin todistusta. Ja oli niin ihana huomata jälkikäteen, että minä olin täysin väärässä ja sairauspoissaoloprosentit vaan laskivat merkittävästi.
- AM: - Ihan totta. Ja tämä liittyy juuri luottamukseen.
- VA: - Juuri siihen.
- AM: - Ja ihmiset ovat kyllä pääsääntöisesti luottamuksen arvoisia. Minä olen samaa mieltä, että organisaatiossa helposti rakennetaan sellaisia mittareita tai sellaisia käytäntöjä, jotka haittaavat sitä isoa massaa, jotta saataisiin torjuttua se, että joku yksittäinen ihminen ei käytä systeemiä hyväkseen.
- VA: - Just näin. Ja se on tosi tärkeää, että johtaja ei saa olla sinisilmäinen, vaikka se luottamus onkin vahva. Kyllähän niihin väärinkäyttöksiin pitää sitten puuttua ja käydä ne tarvittavat toimenpiteet ja keskustelut niiden ihmisten kanssa, jotka mahdollisesti sitten systeemiä väärinkäyttää, mutta ne ovat yleensä todella pieni vähemmistö.
- AM: - Tässähän me tulemme takaisin siihen, mistä me aloitimme, sekä luottamuksesta että turvasta.
- LML: - Kyllä.
- AM: - Sille yhteisölle antaa turvaa se, että asioihin myös puututaan eikä sitten saa tehdä mitä tahansa. On olemassa kuitenkin säännöt ja niiden mukaan pitää mennä, ja johtaja pitää huolta, että siinä liikutaan. Joskus pikkuisen luovitaankin ja ollaan luovia, mutta noin niin kuin kokonaisuudessaan. Meillähän on hirveän tärkeä käsite tämä oikeudenmukaisuus, että työntekijät kokevat, että oikeudenmukaisuus on johtajuuden yksi keskeinen asia, että sen

oikeudenmukaisuuden pitää tapahtua. Se on eri asia eri ihmisille, mitä se sitten on, mutta tässä esimerkiksi jos joku vetää välistä niin ihmiset kokevat sen vääränä.

- VA: - Totta. Ja se, että haetaan sitä oikeudenmukaisuutta niin eihän se tarkoita, että sinä kohtelet kaikkia ihmisiä juuri samalla tavalla, vaan nimenomaan sen yksilön tilanteen ja tavan toimia huomioiden.
- AM: - Yhtä paljon ei ole yhtä paljon kaikille.
- VA: - Niin.
- LML: - Näinhän se menee.
- VA: - Kun minä kuuntelin sitä teidän aikaisempaa johtamiseen liittyvää podcastia, se jätti minut sellaiseen positiiviseen hämmennyksen tilaan vähän, koska minä olen itse aika vieraantunut siitä seurakunnan arjesta ja hengellisen yhteisön työstä, ja oli todella herättävää ja kiinnostavaa itse huomata kuinka paljon niitä yhtäläisyyksiä sitten kuitenkin on siitä työyhteisöstä riippumatta, että oletko seurakunnassa tai ollaanko pörssiyhtiössä töissä. Kuitenkin se ydin on siinä johtajuudessa se ihmisten arvostava kohtaaminen ja se kasvussa tukeminen. Se oli itselle sellainen herättävä oivallus.
- AM: - Ihmiset ovat meidän tärkein resurssi.
- VA: - ...Minä en oikein tykkää sanasta resurssi, mutta...
- AM: - No, se on varmaan huono asia tässä...Mutta ihmisinä me teemme työtä.
- VA: - Kyllä. Kokonaisina ihmisinä, huolinemme, kehityskohteinemme ja murheinemme ja iloinemme. Näin se on.
- AM: - Ja mitään ei saada aikaiseksi jos ei tehdä yhdessä.
- VA: - Just näin.