



Koulutus toteutetaan osana Vastuullisuus
käytännön teoiksi -hanketta, joka on
Euroopan unionin osarahoittama.

LEADER
Aisapari



Euroopan unionin
osarahoittama

Vastuullinen johtaminen tässä ajassa

Susanna Holmi 10.4.2026
Ratkaiseva Dialogi Oy





Webinaarin kulku

- Tälle ajalle tyypilliset ilmiöt
- Läsnäolo
- Tunteiden tunnistaminen ja johtaminen
- Psykologiset perustarpeet & psykologinen turvallisuus
- Johdonmukaisuus
- Merkityksellisyys
- Itsetuntemus



Tälle ajalle tyypilliset ilmiöt:

Volatility – Epävakaus

Uncertainty – Epävarmuus

Complexity – Monimutkaisuus

Ambiguity – Epäselvyys

Lähde: Juha T Hakala – Kaaoksen reunalla



Läsnäolo

- Johtaminen olemuksella (asenteet ja ajatukset välittyvät)
- Sanoittamisen tärkeys arjessa sekä poikkeustilanteissa
 - Sanomatta jättäminen on myös kommunikointia
- Epävarmuuden sietokyky luo vakautta
- Häiriötekijöiden tietoinen karsiminen
- Orientoituminen mm. ajatusten tietoinen suuntaaminen
 - ihmisiin
 - käsiteltävään asiaan
 - tapaamisen yhteiseen tavoitteeseen

Pohdi: Milloin ja miten voisit tietoisesti lisätä läsnäoloasi?



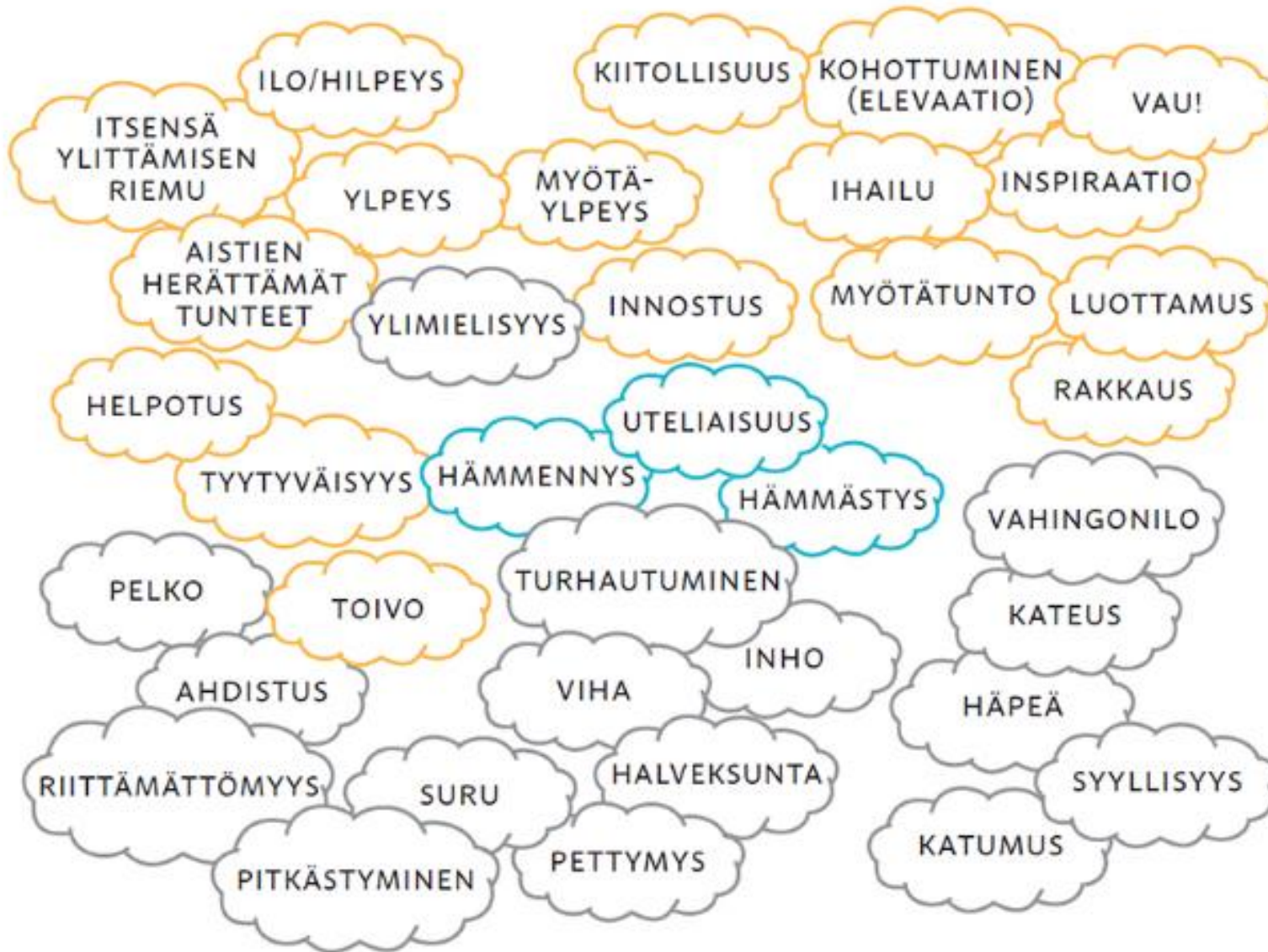
Tunnetaidot

- Tunteiden tunnistaminen & **valinta** toimia rakentavasti
vrt. tunteita ei tunnisteta → tunteet alkavat johtaa
- Tunteet ovat kokijalleen totta ja viestivät usein siitä
>> mikä henkilölle on tärkeää <<
- Negatiivisten tunteiden kohtaaminen on yhtä tärkeää
kuin positiivisten tunteiden herättely
 - Neg. tunteen kieltäminen tuplaa tunteen voiman ja sanoittaminen puolittaa sen
 - Pos. tunteen sanoittaminen vahvistaa tunteen kokemista



”Jos haavoittuvuus
vaimennetaan,
vaimennetaan samalla
myös luovuus ja muutos.”

- Brene Brown



Lähde: Johda tunneilmasto – Jarkko Rantanen
Jarkko, Ira Lepänen & Heikki Kankaanpää

<p>KIINNOSTUS tarve tulla nähdyksi</p>	<p>Huomioi työntekijä arjessa ja osoita olevasi hänestä kiinnostunut.</p>
<p>YMMÄRRYS Tarve tulla ymmärretyksi</p>	<p>Yritä aidosti ymmärtää, miltä hänestä tuntuu ja mitä hän haluaa.</p>
<p>ARVOSTUS tarve tulla arvostetuksi</p>	<p>Osoita arvostavasi häntä ja hänen tunnetilaansa (vaikka et olisi samaa mieltä).</p>
<p>REILUUS tarve tulla kohdelluksi reilusti</p>	<p>Tee näkyväksi, että yrität olla mahdollisimman reilu häntä kohtaan.</p>
<p>HALLINTA autonomian tarve</p>	<p>Jaa vastuuta antamalla itse vaikuttaa esim. oppimiseen, kehittymiseen, työn sisältöön ja työpaikan asioiden etenemiseen.</p>
<p>EDISTYMINEN koettu lisääntynyt hallinnan tunne</p>	<p>Huomioi kuinka hän kantaa vastuualueensa ja sanoita miten hän edistyy eri asioiden kanssa.</p>
<p>MERKITYKSELLISYYS koettu merkityksellisyyden tunne</p>	<p>Osoita, miten merkityksellistä hänen toimintansa on. Auta näkemään: Yhteys hänelle itselle tärkeään arvoon, seuraa hyvää toisille ihmisille, pitkänaikavälin vaikutus, edistää suhteiden rakentumista</p>



Tunteiden johtaminen

- Miten voisit valmistella esim. tärkeän palaverin tai organisaatiomuutoksen niin, että ihmiset aidosti kokevat, että
 - heitä on kuultu
 - heitä on pyritty ymmärtämään
 - heidän hallinnan kokemustaan on pyritty tietoisesti vahvistamaan *epävarmuudenkin keskellä*
 - Huomattavasti paremmat mahdollisuudet onnistua vrt. jos kerrottaisiin pelkät rationaaliset perusteet
 - Ihmisiä koskevat ja kiinnostavat inhimilliset asiat – myös työpaikalla

Psykologinen turvallisuus



		<i>Kysymykset luovat tilaa esim.</i>
YHTEENKUULUVUUS (inclusion safety)	Koen olevani osa joukkoa, hyväksytty sellaisena kuin olen.	<i>- Mitä ajatuksia sinulla on tästä? - Kiitos tästä näkökulmasta, se toi...</i>
OPPIMINEN (learner safety)	Uskallan kysyä, antaa ja saada palautetta, kokeilla ja epäonnistua.	<i>- Mitä emme ole vielä kokeilleet, mutta ehkä kannattaisi? - Mitä tärkeää voimme oppia tästä?</i>
OSALLISTUMINEN (contributor safety)	Uskallan käyttää kaikkea osaamistani ja kyvykkyyttäni, laittaa itseni täysillä likoon.	<i>- Mitä osaamista, kokemusta ja verkostoja meillä on, jota emme ole vielä ottanut käyttöön?</i>
HAASTAMINEN (challenger safety)	Uskallan olla eri mieltä, kyseenalaistaa nykyiset käytännöt, ajatukset ja toimintatavat.	<i>- Mitä näkökulmaa emme ole ottaneet huomioon, mutta olisi hyödyllistä kokonaisuuden kannalta?</i>

Taulukkoon poimittu 4 tekijää kirjasta: Johda tunneilmastoa, joka siteeraa julkaisua Klark, T.R. (2020) - The 4 Stage of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation.



Virheistä oppiminen

- Opetellaan olemaan:
 - Vähättelemättä virheitä
 - Suuttumatta virheen osallisille
 - Johdonmukaisia ja ennakoitavia virheiden käsittelyssä!
- Kokemus virheistä oppimismahdollisuuksina vahvistuu
- Lisää avoimuutta ja uskallusta puhua virheistä
- Lisää uskallusta kysyä kysymyksiä
- ”Lupa olla kokonainen ihminen työpaikalla” lisää yhteenkuuluvuutta ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin



Johdonmukaisuus

- Roolien ja tehtävänkuvien selkeys ja tarkennus muutoksissa
 - Vähentää odotusristiriitoja
- Selkeästi sanoitetut reunaehdot
- Tarkoituksenmukainen puuttuminen ja seuranta
- Työrauha \leftrightarrow kiinnostuksen osoitus

Pohdi: Mistä meillä ”palkitaan”/ kiitetään?



Merkitys työn arjessa

- Mikä on työmme tarkoitus?
- Miten kunkin osuus vaikuttaa osana kokonaisuutta?
- Mitä yhteiskunnallista merkitystä työllämme on?

Pohdi:

Miten voit johtajana vahvistaa todenmukaisesti, että työntekijäsi voivat kokea olevansa kykeneviä, kuuluvansa joukkoon ja olevansa arvostettuja?



Aitous luottamuksen ja turvallisuuden rakentajana

- Ihmiset luottavat ihmisiin, jotka he kokevat vilpittömiksi ja aidoiksi
- Jaa jotakin henkilökohtaista itsestäsi (omat rajat asettaen)
- Kerro välillä miltä sinusta tuntuu (sanoita vain tunteita, joiden kanssa olet itse sinut)

Pohdi:

Minkälainen minun ”pitäisi olla”? (uskomukset)

Minkälainen (esihenkilö) haluaisin olla? (toiveet)

Millainen olen? (todellisuus)

→ **Millainen on näiden roolien tasapaino?**

→ **Työnohjaus ja coaching apuna itsetuntemuksen lisäämisessä**

Reflektointi auttaa näkemään olennaisen
ja vahvistaa toimijuuttasi.





Lähteitä ja suosituksia:

Kirjoja:

Johda tunneilmastoa - Jarkko Rantanen Jarkko, Ira Lepänen & Heikki Kankaanpää

Arvostuksen psykologia - Pekka Tölli

Dare to Lead – Brené Brown

Empatian voima työssä – Miia Paakkanen

Johda merkitystä – Tapio Aaltonen, Pirjo Ahonen ja Jaakko Sahimaa

Yrityksen arvot & etiikka – Tapio Aaltonen ja Lari Junkkari

Dialogikirja – Kai Alhanen

Kaaoksen reunalla – Juha T. Hakala

Podcasteja:

Pinnan alle – organisaatiopsykologit

Ihmisläheinen työelämä – Hälsa

Esa Saarinen: Filosofia ja systeemiajattelu – Aalto-yliopisto

Yhteyden ytimessä – OK5



Kiitos.

Susanna Holmi

Työyhteisövalmentaja, työnohjaaja (STORY),
toimintaterapeutti, metataitovalmentaja

Ratkaiseva Dialogi Oy

045 78 317 371

susanna@ratkaisevadialogi.fi

www.ratkaisevadialogi.fi

