

Äänitteen nimi: johtamisen käsikirja podcast 2.osa.

Äänitteen kesto: 00:24:33

Hanna Ripaoja: Tämä on Pohjois-Savon hyvinvointialueen Johtamisen käsikirjan toinen osa. Tänäpä puhutaan luottamuksesta. Luottamus sidotaan kaikkeen ihmistenväliseen vuorovaikutukseen, mutta sidotaan me se tänään ja tässä keskustelussa erityisesti valmentavaan johtamiseen. Valmentava johtaminen on hyvinvointialueen valmistelussa päätetty ottaa osaksi meidän Pohjois-Savon hyvinvointialueen yhdeksi johtamisen menetelmäksi. Valmentava johtaminen sopii erinomaisesti monimutkaisten ja kompleksisten asioiden johtamiseen. Valmentava johtaminen, johtajuus, on määritelty muun muassa Dan Sobacin toimesta sellaiseksi, että valmentava johtajuus pyrkii tietoisesti kehittämään ihmisten kykyä työn viisaaseen johtamiseen osana organisaation kokonaisuutta. ainaan aikaan valmentava johtajuus on sitä, että autetaan toista kasvamaan ammattilaisena, ihmisenä, henkilönä, jotta jokainen pystyisi vastaamaan oman työnsä haasteisiin mahdollisimman hyvin. Kaikki tämä vaatii luottamusta.

Minä olen Pohjois-Savon hyvinvointialueen työyhteisövalmentaja Hanna Ripaoja ja tänään meillä on täällä keskustelemassa luottamuksesta hyvinvointialueemme tuore henkilöstöjohtaja Mari Antikainen ja Tehyn pääluottamusmies Hilikka Kontiainen.

Tervetuloa teille molemmille.

Hilikka ja Mari: Kiitos.

Hanna: Työterveyslaitoksella tehdään paljon tutkimusta ja siellä tutkija Janne Kaltiainen on todennut, että luottamus on edellytys organisaation menestymiselle. Mitä luottamus työelämässä merkitsee teille? Aloitetaan vaikka Mari sinusta.

Mari: No, jos minä peilaan omaa työelämäkokemustani, niin varmaan minä ajattelisin että se arvostus sitä ihmisyyttä kohtaan pitäis olla siellä ytimessä, että niinkun itseisarvo on että me arvostamme toista ihmistä ja silloin voidaan luottaa että se kestää melkein mitä tahansa tavallaan se vuorovaikutussuhde. Ja se toinen varmaan just tulee siitä, että sitä luottamustahan rakennetaan, että se tehdään. Ei voi olla toista ilman toista, elikkä se tehdään vuoropuhelussa. Ja kolmas asia varmaan sit mikä tulee mieleen on, että se ilmenee tekoina. Tekojen kautta se vahvistuu, luvataan mitä puhutaan ja tehdään sitten myös niin.

Hanna: Aivan. Miltä tämä Hilikka sinusta kuulostaa? Pitkän linjan luottamusmiehenä, suurimman työntekijäryhmän luottamusmiehenä, niin mitä luottamus työelämässä sinulle on? Miltä Marin sanat kuulosti?

Hilkka: Kyllä allekirjoitan ihan kaikki Marin sanat. Se on just noin mitä Mari sano. Se luottamus on kaiken pohja. Se on siellä työyhteisössä, työntekijöiden välillä. Se on yhteistyökumppaneiden välistä asiaa ja se on sen työn sujuvuudenkin kannalta tärkeä asia, luottamus, että tiedetään mitä toinen tekee. Ja just niinkun Mari sano, että sanotaan mitä luvataan, luvataan mitä sanotaan. Se on just näin, että se mitä on sovittu, niin ne myös pidetään, kiinni niistä asioista. Ja se on tekoja. Se on nimenomaan sitä, että sanoja voi olla vaikka kuinka paljon, mutta jos teot ei puhu niiden sanojen takana, niin silloin se luottamus ei tule. Ihan olen samaa mieltä kun Mari.

Hanna: Aivan. Nythän meillä on käsissä aivan uus organisaatio. Meillä on 35 yötä tai jotain nauhotushetkellä nyt uuden organisaation syntymiseen ja sanotaan että sitä luottamusta vahvistaa organisaation yhteinen päämäärä ja että se lisää sitä sitoutumista ja sitoutuminen ruokkii luottamusta. Mitenkä te tavallaan ruokkisitte sitä luottamusta? Sen sitoutumisen kautta sitten, ehkä. Kumpi vaan voi alottaa.

Mari: Itse ajattelen, että siellä varmaan nyt semmonen jatkuva, avoin viestintä ja vuoropuhelu pitäis olla pohjalla, eli pyrittäis ennakoimaan asioita kertomalla niin paljon kuin vaan mahdollista ja sitten kuulemaan sitten tietysti näkemyksiä että ollaanko menossa oikeeseen suuntaan. Ja sitten varmasti toinen asia mikä on sitten, että niissä teoissa mitä sitten valitaan, tai linjauksissa missä valitaan, niin niissä sitten johdettais johdonmukaisesti ja sitä kautta sitten tuettais sitä luottamusta.

Hanna: Entäs Hilkka? Minkälainen sinulla on ajatus? Miten ruokittaisiin luottamusta?

Hilkka: Kyllä se varmaan lähtee siitä, että kaikki päätökset on julkisia, elikkä kaikki tietää mitä on päätetty, missä ne on päätetty ja ketä se koskee. Ja tässä on tosi tärkeätä se, että kun päätökset kuitenkin tehdään aika ylätasolla tällä hetkellä, niin niiden tavallaan jalkauttaminen sinne työntekijöille on tosi tärkeätä ja siinä on keskeisessä asemassa esihenkilöt, että heillä on se tieto ja sitten ne vie eteenpäin sitä tietoa, et sitä ei pantata missään, koska se ei vie sitä asiaa eteenpäin. Jos ihmiset tietää, mihinkä ollaan menossa, mitä meiltä odotetaan, mitä meiltä tarvitaan, niin kyllä henkilöstö siihen sitoutuu. Eli se minusta on lähtökohta, että kerrotaan ne asiat julkisesti, kaikki. Ja minusta työntekijänä ja luottamusmiehenä jos ajattelen, niin minusta tämmösiä isoja linjoja Pohjois-Savon hyvinvointialueella onkin tuotu aika hyvin. Meillä on tämmösiä isoja infotilaisuuksia, joissa on kerrottu missä ollaan menossa. Tietenkään niihin kaikki ei pääse, mutta niitä on kuitenkin ollut säännöllisesti ja niistä myös ne esihenkilöt voi viedä sitä tietoa eteenpäin. Eli kyllä siinä on paljon yritystä ollut, mutta totta kai, tämmönen valtava muutos, niin on varmasti myös paljon asioita jotka on hirmu kysymysmerkkinä työntekijöille että mihinkä tässä ollaan menossa. Siihen pitää varata aikaa.

Hanna: Niin ja kerrotaan ehkä myös se, että jos ei jotain asiaa vielä tiedetä.

Hilkka: Kyllä, sekin on tärkeä tieto.

Hanna: Kyllä. Jos mietitään nyt tätä muutosta ja sen sitä onnistumista ja siihen liittyen sitä luottamusta, niin Kaltiainen siellä Työterveyslaitoksen tutkijana on nostanut esille niitä tavallisimpia työntekijöiden huolia ja mä oon ymmärtänyt että vähän tällöisiä samantyyppisiä on noussut myös ehkä henkilöstökyselyistä nyt olemassaolevien organisaatioiden osalta. Elikkä haluaako organisaation johto minulle varmasti hyvää? Onko tämä hyvä asia tämä muutos meille ja voinko luottaa siihen ylimpään johtoon? Ja onko säännöt varmasti samat kaikille? Ja sitten, miten se työelämä sen jälkeen... Mitenkä sä näät Mari näitä asioita?

Mari: Joo, kyllä kaikki nuo tietysti olennaisesti liittyy muutokseen ja jotenkin mä ajattelen, että siellä työolainsäädännössä meillä on kyllä vahva perusta, että siellä kuitenkin ne arvot on oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo, muun muassa. Ja nyt tietenkään tässä kohtaa sen tulevan työnantajan henkilöstöpolitiikka, niin sehän luodaan sen yhden työnantajan näkökulmasta johdonmukaisesti ja tavallaan se täytyy olla se viesti ja se tärkeysjärjestys siinä, että silloin ne linjaukset on yhdenmukaisia kaikille ja sitä kautta saadaan tietysti sinne työntekijöille sitä luottamusta. Ja tietysti ajattelen, että lähtökohtaisesti kaikki johtajat ja esihenkilöt haluavat olla loistavia johtajia, et sitten sillä kohtaa on mahdollisuus ehkä että voidaan rakenteellisesti tukea myöskin sitä, että koetaan se johtaminen ja tekeminen oikeudenmukaiseksi, eli lisätään semmosia osallistavia rakenteita joissa nämä asiat mahdollistuu.

Hanna: Aivan. Vahvistetaan me-henkeä ja sitä yhteistä päämäärää.

Mari: Kyllä.

Hanna: Sitä yhteensovittamista on tosi paljon, tämän uudistuksen keskellä. 19 organisaatiota ja valtava rylläkkä niin sanotusti edessä. Mutta se jotenkin sillä tavalla ajatuksena ja tavoitteena on kuitenkin siinä se, että hyvinvointialueen kaikki johtajat ja esihenkilöt, kuten jokainen myös työntekijä, on tasa-arvoinen sen uudistuksen edessä ja se muutos on sama muutos kaikille tässä. Että jotenkin se on positiivista, että kaikki ovat sen muutoksen keskellä. Meillä on yhteinen päämäärä tehdä Pohjois-Savon hyvinvointialueesta Pohjois-Savon paremmin voiva alue, niin asiakkaille kuin potilaille kuin meille kaikille tietysti täällä työskenteleville. Ja nyt jos koskaan meillä on mahdollista kehittää tätä työkalutuuuria luottamuksen ja valmentavan johtamisen suuntaan. Minkälaisia työkalutuuuriasioita, minkälaisia ajatuksia se teissä herättää?

Mari: No joo, kyllä tietysti ei voi liikaa painottaa sitä, että se yhteisen ymmärryksen rakentuminen, niin se tapahtuu vuoropuhelussa, että kyllä ajattelen että tiimien tasolla pitäis sitä uudistamista tapahtua että olis riittävästi aikaa ja systemaattisesti ehkä rakennettu sitten mahdollisuus niille osallistaville keskusteluille. Ja sitten just, että nythän meillä on monenlaista ohjelmatyötä edessä, niin sen ajattelun kääntäminen siihen että lähdetäänkin sieltä henkilöstöstä käsin, jotka parhaiten tuntevat sen oman työnsä, niin ammentamaan niitä ajatuksia sitten myöskin kehittämiseen, niin se on aika mielenkiintoinen tehtävä. Se ei ihan vaan sanomalla tule tehdyksi, vaan sitä pitää ruveta testaamaan ja kokeilemaan ja hakemaan niitä muotoja että miten se mahdollistuu.

Hanna: Mites Hilka? Minkälaisia ajatuksia?

Hilka: Esimerkiks sillä tavalla jos mietitään tätä muutoksen tuomaa vähän pelkoakin varmasti, niin joillekinhan se on paljon helpompaa kun toisille. Toiset porskuttaa menemään ja ajattelee että kokeillaanpas nyt tätä ja mennään takaisin jos ei onnistu. Osalle voi olla tosi haasteellista niiden vanhojen toimintamallien tai asioiden hyväksyminen. Tosi tärkeetä, minkä Mari tuossa sano, on se vuoropuhelu. Ja nimenomaan siellä työyksikön

tasolla varmaan se on se kaikenkantava voima, että se lähtee sieltä. Ilman sitä se muutos ei onnistu. Ja kyllä meidän esihenkilöt on kyllä kovassa koulussa tässä sillä tavalla, että varmaan osa esihenkilöistä onkin hyvin koulututtuneita ja ne tietää ne mekanismit ja ne työkalut millä tätä asiaa lähtis viemään, mutta on varmasti myös semmosta kouluttamisen tarvetta. Ja semmosta rohkeutta viedä niitä asioita eteenpäin, että esihenkilöthän tarvii nyt tosi paljon rohkeutta. Vanhan taakse jättäminen ei oo helppoa.

Hanna: Niin, pitää ensin oppia pois vanhasta ennenkö voi oppia jotakin uutta.

Hilka: Kyllä.

Hanna: Ja mietitään tätä vuorovaikutusta ja avointa vuorovaikutusta ja välitöntä keskustelua, niin siitä päästään taas aasinsiltana viestintään ja palataan vähän siihen mitä äsken keskusteltiin siitä, että viestintä on hyvin tärkeä ja aivan ydinhomma muutoksessa. On olemassa viestintää jota vois sanoa myös tiedottamiseksi. Se on ihan selkeä asia, että paljon joudutaan tiedottamaan, koska organisaatio on niin suuri. Mutta sitten ollaan siinä pienessä piirissä ja tiimissä ja jopa semmosta kahdenkeskeistä viestintää. Siihen liittyy se luottamus ja se, että puhutaan kaikki se mitä tiedetään, niin avoimesti siellä. Mitenkä tämä avoimuuden kulttuuri? Me suomalaiset ollaan vähän juroja ja mietitään, että en minää nyt rupee kyllä puhumaan täällä työpaikalla sitä että mua hirvittää tää muutos tai muuta. Mitenkäs me

saatais semmosta avoimuuden kulttuuria? Nyt mennään vähän ehkä jo isommalle tasolle miettimään sitä.

Hilkka: Se on tosi haasteellista. Joillekinhan... Jotkuthan uskaltaa tuoda esimerkiks mielipiteitä. Joku epäkohta vaikka työpaikalla, niin jokuhan kertoo sen ihan avoimesti ja rakentavasti ja hänellä voi olla jo ajatus siitä miten tätä asiaa vois viedä eteenpäin. Mutta valitettavasti on myös semmosia tilanteita, että ihmiset ei jostakin kumman syystä uskalla tuoda niitä asioita selkeesti esille. Se on sitä takanapäin purputtamista ja asioiden ihmettelyä, joka ei johda yhtään mihinkään. Meidän pitäis saada semmonen... En minä sano että pelon ilmapiiri pois, en mä sillä tavalla sitä kuvailis, mutta semmonen, niinkun... Jos joku uskaltaa tuoda asioita esille, niin sitä pitäis palkita.

Hanna: Rohkaistua juttelemaan.

Hilkka: Niin ja sitä pitäis ehkä palkitakin jollakin systeemillä, että joku ihminen on tuonut asioita esille. Mutta valitettavasti tässä vuosien saatossa on myös törmännyt ilmiöihin, että se on tuntunut joskus jopa että siitä rangaistaan ja semmosesta meidän pitäis ehdottomasti päästä irti tässä tulevallla hyvinvointialueella, koska se liittyy myös tämmöseen henkilöstön veto- ja pitovoimaan, että meillä on semmonen kulttuuri että meillä voidaan asioita tuoda esille ja kehittää ja asioista voidaan asioina puhua, eikä ne henkilöidy.

Hanna: Niin ja joskus olla ehkä eri mieltäkin.

Hilkka: Kyllä. Erimieliset asiat joskus johtaa parempiin asioihin. Jos ei kukaan kyseenalaista, niin mitään ei tapahdu.

Hanna: No, joo. Eiköhän se ole niitä kehittämisen ihan semmosia peruslinjauksia. Mitä mieltä olet Mari? Minä heitän sulle nyt tässä vähän hankalan tilanteen, että miltä kuulostaa henkilöstöjohtajana. Sinun ei tarvii luvata mitään palkkiota, mutta se että jos palkittaisiinkin niitä henkilöitä jotka uskaltaa puhua.

Mari: No joo, siis oon tätä paljon itsekin ajatellut just että mitenkä sitä vois ruokkia nyt sitä avoimen kulttuurin syntymistä. No, toki tietysti varmaan ylin johto voi näyttää esimerkkiä että miten viestitään avoimesti ja sitten se toinen puoli, että kun meitä on monenlaisia osallistujia sitten niihin keskusteluihin, että jos tois niitä digitaalisia välineitä, että voi vaikka sähköisestikin sitä palautetta sitten antaa ja se tulee kuitenkin kuulluksi, että tähän varmaan tarvitaan viestinnän ammattilaisten tukea että me tämmöstä jättiorganisaatiota pystytään

nyt uudistaa tähän avoimeen ja se... Se varmaan on kuitenkin tahtotila, mutta sitten just että se vaatii niitä välineitä ja rakenteita että sitä voidaan vahvasti tukea myös jatkossa.

Hanna: Ja varmasti aikaa.

Mari: Ja aika, niin. Kyllä.

Hanna: Välineet varmasti ei lähde käyttöön, jos siihen kulttuuriin ei päästä pikkuhiljaa kasvamaan.

Mari: Kyllä, olet ihan oikeassa. Sillon kun täytyy niitä palautteitakin sitten käsitellä ja viedä eteenpäin ja edistää sitten, että...

Hanna: Ja näyttää ehkä esimerkkiäkin sitten niiden välineiden käytössä.

Mari: Nimenomaan.

Hanna: Voisin itse kuvitella, että helpompi olis tarttua sähköiseen palautekanavaan sillä tavalla, että joku tekisi sen edeltä. No, mutta mietitään sitten koronaa. Ei pitäis antaa enää hirveesti sille aihetta eikä aikaa keskusteluissa, mutta otetaan se nyt tähän sitä kautta että meillä on etätyö ja meillä on hyvin hajautunut organisaatio. Meillä on kiinteistöpuolelta saamien tietojen mukaan noin 450 eri työskentelypistettä ja näistä olen ymmärtänyt että nämä on laskettu siten että Puijon sairaala on yksi työskentelypiste. Eliikkä valtavan hajallaan, isolla alalla oleva organisaatio ja johtaminen tapahtuu täten myös vääjäämättä tietyllä tavalla etänä. Työntekijät on osittain etänä. Etätyöskentely ja sitten se johtaminen etänä vaatii suuressa määrin sitä luottamusta ja Itä-Suomen yliopistolla on yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa tehty tämmönen Etänä enemmän -hanke ja siinä luotiin käytänteitä etätyöskentelyyn, mutta minkälaisia hyviä asioita tai keinoja te näätte luottamuksen lisäämiseen tai kehittämättämiseen siinä etätyössä. Tää on vähän hankalampi kysymys.

Hilkka: On tosi hankala. Minä oon aina sitä mieltä ollut, että asiantuntijaorganisaatiot kyllä johtaa itse itsensä. Eli heillä on selkeä päämäärä mitä kohti mennään ja ne kyllä huolehtii siitä että ne päämäärät saavutetaan. Mut tietenkin tavoitteet pitää tietää, et mihinkä ollaan menossa. Etätyö on oma haasteensa. Se ei oo... Se voi olla hyväksi, mutta se voi olla myös hankalimmillaan tosi hankala juttu. Se voi altistaa erilaisille asioille, jotka ei oo niinkään suotavia. Mutta minusta, niinkun, ite esimerkiks kun teen etätyötä, niin minänähän uppoudun siihen työhön, että en muista välillä edes kahvia juoda enkä syödä enkä mitään, että sehän se työn imu, kun niitä häiriötekijöitä ympärillä ei oo, niin on ihan erilainen. Mutta

varmaan meitä ihmisiäkin on erilaisia. Minusta se on hirvu vaikee, niinkun että mitenkä etätyötä pitäis johtaa, kun minusta etätyötä nimenomaan asiantuntijaorganisaatiossa ois pitänyt kauan, kauan sitten jo lähteä käyttämään ja luottaa siihen...

Hanna: Mutta onhan se myös johtamista.

Hilkka: No, onhan se jollakin lailla, mutta se johtaminen tietysti tuntuu niin... Sitä kun ajattelee hyvin vanhoillisesti, että joku johtaa ja käskee ja mieltii ja seuraa mitä toinen tekee, niin semmonenhan pitäis jotenkin unohtaa.

Hanna: Aivan. Elikkä aivan uudenlainen johtamisen näkökulma ottaa käyttöön sitten. Miten Mari näät etätyön?

Mari: Kyllä minä nään positiivisena. Jotenkin minä ajattelen että Suomi on tämmönen luottamusyhteiskunta kuitenkin ja että millä sitä luottamusta voi tukea, niin on varmasti sitten että ne yhteiset pelisäännöt on olemassa ja ne on jotenkin ennakoivasti käyty läpi. Meilläkinhän on työstetty ihan kirjallista ohjetta etätyöhön. Ja tietysti sitten se käytännön elämä sitten siellä vaikkapa Teamsin välityksellä, niin se varmaan kaipaa vähän tämmöstä yhteisiä pelisääntöjä myöskin, koska huomaan että usein jää se kamera kiinni ja sitten me ollaan kuitenkin totuttu ihmiset siihen moniulotteiseen vuorovaikutukseen, että nähdään ilmeet ja eleet ja ei pelkkä se äänenpaino riitä ja sitten saattaa syntyä niitä tilanteita ehkä että toinen tulkitseekin sen viestin virheellisesti ja jotenkin niitä pitäis ainakin pystyä sitten ehkäisemään tässä Teams-työskentelyssä etänä. Kysyä varmennukset ainakin, jos tuntuu että on tarvetta.

Hilkka: Kyllä. Tuon kyllä allekirjoitan, että väärinymmärryksiä varmasti Teamsissa tulee huomattavasti enemmän kun keskustellaan etänä, kun se että me oltais kasvotusten. Äskeisessä palaverissa muun muassa tämän kyllä huomasin.

Hanna: Aivan. No niin, teillä on ihan omakohtaista kokemusta tästä etäilystä ja läheilystä. Mahtavan aasinsillan rakensittekin jälleen tähän luottamukseen ja sen valitettavaan tosiasiaan, mutta joskus luottamus menetetään. Joskus se voi olla sen tietoisien toiminnan seurausta. Rikotaan tietoisesti luottamus ja otetaan siinä ehkä jonkunlainen riski, mutta mä jotenkin uskaltaisin väittää, tai mä ainakin haluan sinisilmäisesti ajatella että nykyajan työorganisaatiossa se luottamus rakoilee enemmän sen huonon tiedottamisen tai vuorovaikutuksen tai Teams-kanavan tai kiireen tai minkä ikinä seurauksena. Miten te lähtisitte rakentamaan sitten isossa kuvassa sitä luottamuksen menettämistä, jos sattuis semmonen tilanne että jostain syystä luottamus rakoilisi? Sen ei tarvii olla menetetty. Onko

teillä vinkkejä? Esimerkiks esihenkilöille. Miten lähteä rakentamaan luottamusta takaisin, tai miten ite ajattelette asiaa?

Mari: No, huh-huh. Se on kyllä jättimittaluokan kysymys, mutta kyllä varmaan ajattelen niin että pitäis tehdä semmonen totaalinen pysähdys sen tilanteen äärelle ja sit jotenkin palata siihen ihmisyyteen, että aidosti kuunnellaan ja halutaan oppia siitä ja päästä siitä tilanteesta ulos. Ja tosiaan panostaa sit siihen vuorovaikutukseen, et se on mahdollisimman rauhallista ja sopuisaa ja jotenkin että siellä analysoidaan sitä tilannetta, eli kootaan vähän faktoja pöytään ja niiden pohjalta keskustellaan ja pyritään luomaan edellytyksiä eteenpäin. Ja tietenkin riippuen yhteisön kriisistä, niin voi olla pitkäjänteisempää työtä vaativia, että vaatii, tuota... Mitenkä sanois? Säännöllisiä tapaamisia ja tekemistä yhdessä. Mut varmaan se yhdessä tunnistaminen sen asian äärellä ja sit jotenkin, niinkun, ei kai se nyt huono asia oo sanoa ääneen se pahoittelu siitä tilanteesta ja sillä tavalla. Kyllä ihmiset yleensä lähtee tekemään yhdessä töitä sillon kun oikeasti, aidosti ollaan sitä mieltä että tää ei ole onnistunut tähän asti, mutta nyt luottavaisena kohti yhteistä tulevaisuutta.

Hanna: Elikkä uusi nollapiste ja siitä sitten uutta kohti.

Mari: Niin, kyllä.

Hanna: Entäs Hilikka? Minkälaisia ajatuksia? Sinulla on varmaan työuran varrella joskus tullut tilanteita, joissa luottamus on mennyt.

Hilikka: Kyllä on ja monta kertaa, monenlaisilla tasoilla. Eli kyllähän se lähtee siitä, niinkun Marikin sano, että kyllähän se asia pitää palastella niin sanotusti että mitä tässä on tapahtunut ja aidosti käydä se asia läpi, rehellisesti, oikeilla sanoilla, oikeilla asioilla ja todeta se lopuksi että mitä tässä nyt tapahtu, mikä meni pieleen ja mites tästä eteenpäin. Mut tosiasia on se, että luottamuksen menettäminen vaatii valtavasti tekoja, että se palautuu. Joku viisas on joskus sanonut, että luottamuksen menettäminen vaatii 77 hyvää tapahtumaa, ennen kun se luottamus on palautettu. Henkilökohtaisella tasolla luottamuksen menettäminen voi olla ikuinen menetys ja sen takaisin saaminen on äärettömän vaikeeta. Mutta onhan sitä yritettävä. Eihän se muuten työelämä rullaa eteenpäin eikä asiat etene, jos ei sitä yritetä. Mutta työtä se vaatii.

Hanna: Aivan, se on selvä asia. Kun on iso organisaatiouudistus, kun on suuria muutoksia tulossa jotka ei välttämättä heti siinä arjessa näy, niin mua on puhutellut tämmöset sanat kuin uskalla luottaa. Jotenkin siihen semmoseen... Niinkun lepäämään tavallaan siihen, että kaikki käy hyvin lopulta. Ja silleen, että... No, uskaltaa luottaa. Mä haluaisin nähdä, että olen ja haluan olla omalta osaltani vahvistamassa sitä ajatusta, että jokaikisellä työntekijällä, esihenkilöllä ja johtajalla on myös oikeus luottaa. On oikeus luottaa siihen, että henkilöstö mahdollistaa hyvän johtamisen ja hyvä johtaminen mahdollistaa sitten myös hyvän



henkilöstön, henkilöstöjohtamisen ja kaiken lähijohtamisen ja niin edelleen. Ja vain siten me voidaan saavuttaa jotakin yhteisiä tavoitteita meidän hyvinvointialueella, että me uskalletaan luottaa toisiimme.

Tämä oli Pohjois-Savon hyvinvointialueen johtamisen podcastin toinen osa ja aiheena meillä oli luottamus. Yhteenvedona voisin sanoa, että luottamus on kaikki kaikessa - myös työelämässä. Luottamuksen tulee olla monisuuntaista. Luotetaan kollegaan, esihenkilöön, työntekijään. Annan toiselle mahdollisuuden ja tuen ympärilläni olevia ihmisiä onnistumaan heidän omassa työssään. Mahdollistan onnistuneen työn tulokset ja mahdollistan esihenkilön hyvän johtamisen. Uskallan luottaa.

Kiitos, Mari ja Hilikka tästä keskustelutuokiosta. Johtamisen käsikirjan podcast-sarjaa jatketaan siten, että noin kerran kuussa tulee uusi jakso ja uusin aihein. Paljon kiitoksia teille molemmille.

Mari ja Hilikka: Kiitos.