# Ihmiskäsitys johtajuudessa

[Litteraatti](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Johanna Vuori:](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Tervetuloa kuuntelemaan podcastia Näkökulmia johtajuuteen. Tänään keskustelemme siitä, miten ihmiskäsitys vaikuttaa johtamiseen. Millainen käsitys ihmisestä ohjaa johtajan päätöksiä, toimintatapoja ja suhdetta muihin? Olen Johanna Vuori, ja minulla on täällä Haaga-Heliassa vieraana kaksi filosofia, joilla on pitkä kokemus johtamisen tutkimuksesta ja konsultoinnista. Molemmat ovat myös tietokirjailijoita. Perttu, kertoisitko jotain itsestäsi, taustastasi, tutkimusalueestasi, työkokemuksestasi.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Perttu Salovaara](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Mä olen Perttu Salovaara, toiminut organisaatiokonsulttina ja työyhteisöiden kehittäjänä reilu 25 vuotta. Väittelin 2011 filosofian ja johtamisen välimaastosta, tutkien sitä mitä on johtajuus. Eli en tutkinut itse asiassa enää pelkästään johtajia, vaan sitä mitä on johtajuus. Sen jälkeen olen keskittynyt aika paljon yleensäkin näihin jälkisankarillisiin johtujuusteorioihin ja itse- ja yhteisöohjautuvuuteen. Ja tosiaan, jos Reima kohta maininnee, että hänellä on tausta Filosofian akatemiassa, niin mä voin sanoa, että edustan myös tällaista vastikään perustettua filosofista instituuttia. Sen lisäksi mitä muutoin tein tutkimuksessa ja konsultoinnissa.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Johanna](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Kiitos paljon Perttu. Paljon tervetuloa tänne, ja Reima ole hyvä.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Reima](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Jes ja siinä oli siis työurasta ja sitten muuta mitä johtamisen osalta tehnyt. Eli työuralta pikkaisen lyhyempi kokemus kun Pertulla, mä oon semmoiset 12 vuotta ollut konsultoimassa ja valmentamassa organisaatioita, liittyen paljon esimerkiksi johtamisen kehittämiseen, sen arkeen viemistä ja johtamisen muokkaamiseen, työskennellyt Filosofian akatemia -nimisessä organisaatiossa, joka oli erikoistunut niitä tutkimustuloksia viemään työn arkeen, muokkaamaan uusimpien avauksien kautta työelämää. Itselleni siis tutkimus käsittelee demokratiaa organisaatioissa, jaettua johtajuutta, että sitä kautta johtajuus on tullut siihen mukaan. Demokratian ideassahan on se, että vastuuta ja valtaa jaetaan läpi koko organisaation. Tämmöisten kautta olen käsitellyt johtajuuden kysymyksiä.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Perttu](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Ja heti mä heitän, että demokratia lähtee siitä, että kyllä nää voisi olla vastuullisia nää ihmiset täällä. Joo siinä on heti aika vahva ihmiskäsitys ja -kuva taustalla.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Reima](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[On, ja se on mielenkiintoinen tietää, koska se on meidän yhteiskunnan ihmiskäsitys, jota me tietyllä tavalla lähtökohtaisesti odotetaan ja pidetään jaettuna meidän yhteiskunnallisessa ymmärryksessä, että ihmiset on vastuullisia ja pystyvät tietyllä tavalla vastaamaan omista asioistaan ja päättämään isoistakin kysymyksistä. Ja se on mielenkiintoista myös, että millä tavalla tämmöinen demokraattinen ihmiskäsitys, että onko se ristiriidassa sitten sen ihmiskäsityksen kanssa, mikä meillä on organisaatioissa.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Perttu](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Ja tää, just näin. Nyt Johanna ei päässyt edes vielä ääneen, mutta me aloitellaan jo. Niin entäs sitten kun me solmitaan työsopimus. Niin onko yrityksillä ajatus siitä, että kun eihän ne anna täysiä kansalaisvapauksia ihmisille, ei ne halua että ihmiset rupeaa päättämään kaikesta ja pomoista ja tekemisistä ja pääsisi äänestämään. Täähän ei ole se työelämämalli. Ei ne tietenkään ole myöskään orjia tai vankeja, ei tietenkään. Vaan kyllä siellä on paljon vapauksia, mut siis lähtökohtaisesti kun sä teet työsopimuksen, sä luovut vapaudesta, luovut jostain vapaan tahdon olemuksesta ja suostut tekemään sitä mitä muut sulle sanoo ja nehän mielellään sanoo.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Reima](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Mutta se on osittainen luopuminen kuitenkin. Työelämä ei ole koko sun elämä. Tietyt erothan työelämässä on, verrattuna ihminen kansalaisena, ihminen työntekijänä. Ehkä se kysymys on, että miten näiden pitäisi muuttua ja mihin suuntaan ja mitä se tarkoittaa johtamiselle?](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Perttu](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Plus sitten se, että se ihmiskäsitys jostain syystä, että siellä on tällaisia rajoitteita, niin se on vähän eri tässä meidän yhteiskunnallisessa keskustelussa kuin sitten organisaatioelämässä.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Reima](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Ja siinä on ristiriita, että sä ajattelet samasta ihmisestä, että kontekstissa yhteiskunta tämä on täysivaltainen jäsen, joka voi päättää. Ja sitten konteksti yritys - älä hemmetti päästä sitä sanomaan mistään mitään.  
  
Perttu](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Ajattele tässä yhteiskunnallisessa kontekstissa, mistä ihmiset saa tehdä päätöksiä. Ja saa ostaa taloja ja tehdä lapsia ihan ilman lupaa, ja töissä se on niin kuin tuollainen parikymppiä tai 500.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Reima](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Joo, että siinä on pieni ristiriita, että me taidettiin mennä vähän asioiden edellekin tässä.   
  
Johanna  
  
No mutta ihanasti alkoi. Mut hei ihan peruskysymyksiin. Jos meidän teemana on ihmiskäsitys ja johtajuus, niin mitä filosofien mielestä on ihmiskäsitys? Kumpi haluaa aloittaa?](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Perttu](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Me lähden nopeasti ja lyhyesti heti ensimmäiseksi antiikin Kreikkaan. Kaikki mitä meillä on jonkunnäköistä kirjallista aineistoa, oli se sitten idän filosofiasta tai muualta, sieltä pystyy lukemaan aika nopeasti ja nehän kertoo aika paljon siitä, minkälainen ihmisen kuvitellaan olemukseltaan olevan, perimmäiseltä luonteeltaan sekä yksilönä että ryhmässä. Ja kuitenkin vaikka Platon oli sitä mieltä, että ihmiset pystyvät esimerkiksi toimimaan ilman hallitsijaa. Sieltä tulee tää anarkian ajatus, anarkhee, kreikkaa, ilman hallitsijaa. Sekin oli mielenkiintoista, että ei pelkästään mietitä, mikä on ihmisen sija maailmankaikkeudessa, mikä on elämän merkitys. Siellä on selkeästi mietitty ihmisten roolia yhteiskunnassa ja sitä, pystyisikö ne hallitsemaan itseään ja muita ilman johtajia. Ja Platon oli sitä mieltä, että jos me halutaan uskoa, että ihminen on autonominen olento, niin sille pitää suoda se vapaus. Ei niin että sitä johdetaan ulkoa aina.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Reima](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Ja ihmiskäsityshän on sillä tavalla. Meillä kaikilla aina jonkinlainen ihmiskäsitys, jonka mukaan me toimitaan. Kuinka paljon me ollaan tiedostettu, minkälainen se on vai otetaanko se annettuna. Totta kai ihmiskäsitykseen vaikuttaa tosi monet asiat. Ja esimerkiksi tutkimuksissa, mitä me ollaan tehty biologiassa tai psykologiassa, niistäkin tulee omat vaikutuksensa siihen. Miten esimerkiksi inhimillinen olento toimii tietyissä tilanteissa. Ihmiskäsitykseenkin mun mielestä vaikuttaa myös se konteksti mistä me puhuttiin, että sulla saattaa olla erilainen ihmiskäsitys kontekstista riippuen. Miten sä tulkitset ihmistä tietyssä tilanteessa? Omat taustat vaikuttaa siihen, sun kokemukset. Esimerkiksi jos sä oot elänyt ympäristössä, jossa ihmiset on ollut tosi luotettavia, sä oot tottunut siihen, että toiset ihmiset ei ole sulle uhka. Se vaikuttaa heti sun ihmiskäsitykseen ihan eri tavalla, jos sä oot ympäristössä, jossa on paljon uhkia ja sun kokemus on, että on vaikea luottaa toiseen ihmiseen. Elikkä ihmiskäsitys on jotain mitä meillä on, mutta sillä on vahva vaikutus siihen, miten me tulkitaan tilanteita ja miten me toimitaan.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Perttu](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Ja hyvä esimerkki tuosta on se, että Suomi on aika monta vuotta peräkkäin ollut nyt ikään kuin maailman onnellisin maa. Tämähän ei ole mikään yksilöpsykologian kysymys. Minun isovanhemmat on Karjalasta. Jos me mennään tästä Karjalaan, ei ole pitkä matka, ja kaiken lisäksi sukujuuriakin on. Minkä takia Venäjä ei näissä arvioissa ole kovinkaan korkealla ja Suomi on? Vaikka meillä on jotain geneettistäkin perimää. Tämähän on aika puhtaasti, vähän niin kuin Reima sanoit, sen kontekstin kysymys, rakenteellinen kysymys. Meillä on jotain sellaista rakennettu tänne, jossa vaikutus on tämä.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Reima](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Pohjoismaissa on se vahvin luottamus, joka näkyy just siinä, että me odotetaan, että toinen ihminen on joko neutraali tai tahtoo sulle hyvää. Me ei epäillä kauheasti sitä, että jos me törmätään vieraisiin ihmisiin tuolla kadulla tai kohtaamistilanteessa, että heillä olisi jotain meitä vastaan. Ja tämähän tulee se turvallisuudenkin kautta, että odotusarvo on se. Ja mun mielestä se kuvastaa hyvin, kuinka ihmiskäsitys heijastelee myös sitä ympäristöä, missä me ollaan kasvettu ja missä me ollaan toimittu. Sitä voi tietoisesti jalostaa, mutta totta kai me otetaan vaikutteita siitä, mitä me ollaan saatu ympäröivästä maailmasta, mitä meille on kerrottu. Tämä liittyy myös siihen johtamisen ihmiskäsitykseen, että millä tavalla me ollaan esimerkiksi ihmisiä koulutettu ja valmennettu ymmärtämään sitä, minkälainen toimija ihminen on tai pystyy olemaan. Tässäkin mä halusin nostaa sen, että ei pidä liikaa myöskään essentalisoida, että ihminen on tietynlainen, koska on myös ne olosuhteet. Meistä on moneksi.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Perttu](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Ja ehkä sellainen yksi aika selkeä, jos haluaa jäsentää tätä hommaa, niin tunnetaan viime aikojen kirjallisuudestakin. Että onko ihminen lähtökohdiltaan hyvä vai paha? Esimerkiksi Hobbesin kuuluisassa Leviathanissa 1600-luvulta tämä ”Homo homini lupus”, että ihminen on toiselle susi. Luonnollisessa olotilassa ihminen on vaan egoistinen, omaa etua tavoitteleva. Yhteiskunta on olemassa sen takia, että se pitäisi ihmisen katalan taipumuksen jotenkin aisoissa. Siitä tulee yhteiskuntarakenteet ja tämän tyyppiset. Tämä on yksi näkemys.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Reima](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Ja sitten usein vastineeksi nousee Rousseaun näkemys, Jean-Jacques Rousseaun, joka korosti, että luonnontilassa ihminen on itse asiassa hyvinkin auttavainen, yhteistyöhön kykenevä. Paheellisuus tulee yhteiskunnan myötä, jota myöten tulee omaisuus, taistelu vallasta, tällaiset tekijät. Mielenkiintoistahan tämmöisessä kahtiajaossa, tämmöisessä dikotomiassa, nykyisessä tutkimuksessa yhä vahvemmin korostetaan sitä, että se on ympäristöstä riippuvaa, että me pystytään sekä hyvään että pahaan. Ja monessa suhteessa esimerkiksi tämmöiset kun me puhutaan luonnontilasta alkutilassa, me mennään tavallaan siellä heimoyhteiskuntiin. Niissä yllättävänkin paljon korostuu positiiviset piirteet verrattuna siihen, että me tulkittaisiin niitä jatkuvan sodan tilaksi tai että siellä yritettiin tuhota toiset siitä pois. Tämäkin on mielenkiintoista, millä tavalla uusi tieto jatkuvasti muuttaa sitä, minkälaisena toimijana me nähdään ihminen. Mun mielestä tärkeä ajatus on tässä se, miten ympäristö tai se millä tavalla me toimitaan, vaikuttaa siihen, miten ihmiset käyttäytyy. Sillä tavalla ihmiskäsitys vaikuttaa. Me pystytään sen avulla vaikuttamaan toisiin ja siihen, miten me toimitaan. Siihen ihmiskäsitys vaikuttaa ja siitä tulee tiettyjä seurauksia. Sen takia ihmiskäsityksellä on iso merkitys.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Johanna](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Joo. Sä jo vähän viittasit tähän johtajan kontekstiin. Mitä Perttu sun mielestä ihmiskäsitys tarkoittaa johtajan näkökulmasta?](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Perttu](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[No ensin pitää muistaa tuo mistä puhuttiin, että joo, ihmiskäsitys vaikuttaa, se vaikuttaa johtamiseen, mutta nämähän on usein sellaisia ei-tiedostettuja. Ja mä en tarkoita sitä, että ne olisi välttämättä tiedostamattomia, eli tällainen freudilainen tiedostamaton elementti. Voi se olla sitäkin, mutta yleensä se on kuitenkin sen tyyppinen motivaatio ajuri, josta me ei olla arjessa tietoisia että se vaikuttaisi. Me ollaan ehkä tietoisia siitä, miten me pukeudutaan ja ehkä joskus käyttäytymisestä, mutta ei niistä motiiveista. Aika kuuluhan on tää McGregoryn x ja y -teoria 60-luvulta. X-teoria sanoo, että ihminen on lähtökohdiltaan vähän - Putron sanoin - laiska tyhmä ja saamaton ja ajaa vaan omaa etuaan. Jos hänet jättää johtamatta tai oman onnensa nojaan, niin eihän se mitään hyvää tee. Se ei ehkä tee muutenkaan mitään, ei ainakaan firman eteen. Sitten taas y-teoria, että ihminen itse asiassa haluaa toteuttaa itseään ja on motivoitunut, jos sille antaa tilaa.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Reima](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Ihmiskuvahan vaikuttaa siihen, miten me nähdään esimerkiksi ihmisten kyvykkyys. Onko ihmiset kykeneviä päättämään asioista? Onko ihmiset kykeneviä vastuuseen? Voidaanko ihmisiin luottaa? Kuinka paljon ihmisiä pitää kontrolloida? Kuinka paljon pitää pitää tiukka hihna niissä? Kontrollin kautta, siihen se vaikuttaa paljon. Organisaatiossahan on aina rakenteita ja organisaatiossa on aina käytänteitä. Esimerkiksi minkälaisena me nähdään ihmiset, millainen ihmiskuva meillä on. Minkälaisina me nähdään toimija? Se vaikuttaa esimerkiksi siihen, minkälaisia puitteita me luodaan. Mielenkiintoista on myös, että monesti näissä ihmiskuvakäsityksissä siinä tehdään jo aluksi jaottelu, että minkälaisia on johdettavat, mutta sitten tehdään jo ihmiskuvakäsitys, että minkälainen on johtaja. Nämä positiiviset ominaisuudet saatetaan hyvinkin heijastaa toiseen toimijaan, jos on tämmöinen kahtiajako esimerkiksi työntekijät ja johtajat. Eli voi puhua kahdesta ihmiskuvasta, johtajan tai siinä asemassa olevan oma ihmiskuva - minkälainen minä olen - ja minkälainen on ihmiskuva näistä toisista. Mun mielestä fiksu ihmiskuva ei tee tämmöistä jaottelua. Se kuulostaa vähän feodaaliyhteiskunnalta, siinä on aatelisto ja sitten rahvas ja ne on ihan eri ihmislajia.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Perttu](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Ja just, työelämä ja johtaminen. Se pitää nyt kuitenkin muistaa, että se missä me eletään, on eletty viimeiset 150 vuotta, on ollut hierarkian voittokulkua. Ja kyllähän siinä näkyy, pitää nyt sanoa ääneen, kyllähän siinä näkyy niin sanottu McGregorinkin analysoima teoria x että pääosin ihmisiin ei luoteta. Pitää olla kontrolli ja pitää olla järjestystä direktio-oikeutta. Täähän se on vallitseva paradigma pitkään ollut, ei ehkä ihan näin mustavalkoisena, mutta kuitenkin.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Reima](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Tähän törmää valitettavasti vieläkin. Mä olen usein kuvannut sitä mallia, joka kuvataan näin, Ihmiset jaotellaan kolmeen kategoriaan. Ensimmäinen on 20 prosenttia, jotka pystyy ja kykenee, joiden pitää hallita tilannetta. Sitten on 60 prosenttia, joka tulee mukana, jota pitää pikkaisen pitää silmällä, tavallaan kuormana siinä mukana ja sitten on 20 prosenttia, jotka tuottaa ongelmia. Mä oon törmännyt organisaatioissa pomoihin, jotka sanoo tämän ääneen tänään ja mä haluan muistuttaa siitä, että toi on Pohjois-Korean malli. Tuolla tavalla tehdä asiat Pohjois-Koreassa. Siellä on 20 prosenttia, jotka on luotettuja, sitten on ne 60 prosenttia, jota tarkkaillaan, ja 20 prosenttia, jotka laitetaan vankileireille. Tämmöisiä ajatuksia on vieläkin siinä mitä Perttu kuvasi. Se oli ihan hyvin kuvaus, että tietynlaiset olemassa olevat mallit, jotka on tulleet erilaisesta maailmasta, erilaisesta ajasta, ne vieläkin vaikuttaa työelämässä. Yksi toive mikä mulla olisi, että me päästäisiin tuommoisista malleista eroon, että kukaan ei ajattelisi enää tuolla tavalla, koska on vaikea nähdä, mikä teoria tai mikä tutkimus tai mikä havainto vahvistaisi tätä.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Perttu](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Jos me yhdistetään meidän ihmiskuva ja johtaminen vähän eri tavalla... Me aikanaan vedettiin emeritaprofessori Arja Ropon kanssa pitkään Tampereen yliopistossa kurssia Johtajuustutkimuksen nykysuuntauksia. Meidän opiskelijat oli keskimäärin 22-23-vuotiaita. Me ajatellaan meidän tulevaisuuden toivoja. Eiks niin Reima, tässä vire on se, että ahaa, täältä tulee nyt uusia ajatuksia ja uusia toivoja. Ja ei ole mitään heitä vastaan nyt. Eikö niin? Mutta puolet oli miehiä, joista lähes kaikki oli käynyt armeijan äsken, ja työkokemus on kaikilla vähän vajaa, niin me Arjan kanssa todettiin, että harvoin tulee vastaan niin konservatiivista porukkaa johtajuusajattelun suhteen, että se se ei ole oikeastaan ihmiskuva-asia edes puhtaasti, mutta liittyy siihen johtamiskäsitykseen, että mihin me kasvetaan kiinni. Päiväkoti, koulu, opiskelu, intti, ekat duunit, nämä kaikki lähtee tästä perinteisen johtamisen mallista ja siihen rinnalle jonkun tuominen on sitten ihan eri asia, mutta sieltä poistuu paljon.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Reima](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Mut mä sanoisin, että me ollaan nyt keskitytty tosi paljon niihin ihmiskuvaan hankaluuksiin. Meillä on myös positiivista ihmiskuvaa paljon, eli tätä y:täkin löytyy. Eli ihmisiä, jotka uskoo siihen, että ihminen on aktiivinen, motivoitunut, fiksu toimija. Jos me annetaan hänelle vastuuta, hän ottaa vastuun vastaan. Hän pystyy kehittämään omaa työtänsä. Tätähän on tuotu työelämään myös. Jos me ajatellaan käsitystä, mikä meillä nykyisin on esimerkiksi siitä. Johdettavien ja johtajien välillä kun puhuttiin että aikoinaan oli iso ero, ei sitä eroa enää nähdä samalla tavalla. Se on erilainen tehtävä, jossa erilaiset funktiot. Tätä ajattelua on myös paljon, ja esimerkiksi itse kun on tutkinut jaettua johtajuutta, jossa nähdään, että johtaminen koskee kaikkia meitä, että fiksua on, että me jaetaan sitä jokaiselle, koska meissä kaikissa on hirveästi potentiaalia. Eli tämmöistä positiiviseen ihmiskuvaan uskovaa johtamista löytyy paljon. Jos otetaan huomioon inhimilliset motivaatiotekijät, otetaan esimerkiksi paljon paljon teorioita, jotka liittyy itse- ja yhteisohjautuvuuteen, jossa korostetaan vahvasti sitä, kuinka tärkeätä se on että kaikille ihmisille luoda aktiivinen toimivuus ja jokainen pystyy vaikuttamaan asioihin.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Perttu](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Ja paljastus podcastin takaa. Tunnemme Reiman kanssa lähes 10 vuoden ajalta ja olemme törmänneet näissä itseohjautuvuuskuvioissa ja tätähän me tutkitaan, tätähän me edustetaan. Me ollaan molemmat oltu kiinnostuneita pitkään ihmiskäsityksestä, koska siinä, että me voidaan kehittää itse- ja yhteisöohjautuvia organisaatioita, se vaatii uskon siihen, että jos mä annan ihmisille mahdollisuuden keskustella työstään, kehittää sitä, miettiä, minkälaisia ideoita niillä on ja miten niitä vietäisiin käytäntöön, niin ne pystyy siihen. Ja täähän on ihan normaali ajattelutapa tänä päivänä asiantuntijaorganisaatioissa. Ihmiset on fiksuja, niihin voi luottaa. Me nähtiin pandemia-aikaan kun ihmiset jäi kotiin, niin suomalaisiin ainakin voi luottaa. Me emme tunne firmoja, jotka olisivat menneet nurin sen takia, että ihmiset jää kotiin ja olisivat alkaneet laiskotella. Pikemminkin kävi päinvastoin.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Reima](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Joo. Ja se on tavallaan tärkeää ymmärtää, että eihän johtajatkaan ole mitään poikkeusyksilöitä, että siellä on aamanlaisia tolloja kun kaikkialla muuallakin. Tämä on minusta ihan hyvä ottaa huomioon. Esimerkiksi kun on puhuttu tämmöisestä johtamismalleista kuin transformatiivinen johtamismalli, jossa oli minusta kauniita tavoitteita liittyen ihmisten valtaistamiseen ja heidän motivaation kehittämiseen. Se oli semmonen joka säteilee johtajasta ja nykyisin me ei nähdä enää johtajuutta sillä tavalla että se on jotain jokaä säteilee jostakin tietystä ihmisestä vaan se muodostuu vuorovaikutuksesta. Se on toimintaa, se on yhdessä tekemistä. Se ei koskaan ole johtajuus pelkästään. Jos me haluttaisiin, että pertolaiset itsellesi on Pertun sisällä, ei se muodostuu tässä yhdessä meidän välillä ja tääkin on tietysti ihmiskäsitykseen liittyvä seikka. Jotta sä oikeasti pystyt toimimaan tuon mukaan, sun pitää aidosti uskoa, että me ihmiset ollaan lähtökohtaisesti aktiivisia osaavia toimijoita jos mulla olisi epäilys siitä, että ette te onnistu missään, niin vaikea mun olisi luopua omasta vallastani tai siirtää toimintaa jaetuksi.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Perttu](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Juuri näin se on, että jaettu johtaja syntyy näin. Arjen kokemus on se, että mä kohtaan melkein päivittäin työssäni sen kysymyksen tavalla tai toisella. Tarvitseeko ihmiset johtajia? Ja vastauksen, että tarvii kyllä, kyllä meidän porukka ainakin, että eihän tästä mitään tulisi ja kaaoshan siitä tulisi. Ja kun me katsotaan historiaa, niin sieltäkin syntyy sellainen käsitys, että jo muinaiset kreikkalaiset ja sitten Egypti ja sitten Rooma… Ainahan on ollut johtajia ja hallitsijoita, näitä tarvitaan aina. Tällainen käsitys helposti meillä syntyy ihmisyhteisöistä, että niitä on ollut aina ja tarvitaan aina.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Reima](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Tässä on hauska Hegelin hengen ja rengin dialektiikka. Hegelhän puhuu, että itse asiassa johtaja tarvitsee paljon enemmän alaisia kuin alainen johtajaa. Koska johtaja ei voi olla olemassa ilman alaisia. Alaiset tulee hyvin toimeen. Siinä on tällainen hauska ajatus, että itse asiassa se menee toiseen suuntaan. Kuka mahdollistaa sen, että voi olla tämmöinen perinteinen johtaja. Se johtuu siitä, että sulla on jotakin, jota sä voit komentaa. Mun mielestä tää.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Perttu](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Ja että ne toimii silleen tää herra ja rengin dialektiikka. Lisäarvo herralle syntyy vaan siitä, hegelin mukaan, että kun rengit tekee työtä, ne tuottaa enemmän arvoa kuin mitä ne saa palkkaa. Ja tämä kaikki mahdollistaa sen herran aseman.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Reima](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Joo, että ajatus on siinä, että herra tarvitsee enemmän renkiä kuin renki herraa. Historiallisesti voidaan sanoa, että se on ihan totta, jos sä haluat saada sitä asemaa mitä perinteisesti näillä johtajilla ollut, se on edellyttänyt, että sä oot pystynyt saamaan muita palvelemaan sun etua.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Johanna](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Te mainitsitte tämän McGregorin teorian 60-luvulta, ja se on kaksijakoinen, x ja y. Riittääkö se työvälineeksi, jos mietitään johtajan ihmiskäsitystä?  
  
Perttu  
  
Ei  
  
Johanna  
  
Miten sä jakaisit sitä hienovaraisemmin? Minkälaisia ihmiskäsityksiä johtajalla voi olla?   
  
Reima  
  
Lähtisin erityisesti siitä, että minkälaisena toimijana sä näet ihmisen, mutta myös että minkälaisia toimijoita saa haluaisit ihmisten olevan. Ei ole korvamerkitty sitä että on ollut x:ää tai y:tä vaan itse asiassa mehän ollaan sekoitus erilaisia asioita riippuen juuri niistä olosuhteista. Tietyissä olosuhteissa tuollainen X:n kaltainen toimijuus, jossa sä vaan passivoidut, et halua tehdä mitään, on hyvin looginen toimintatapa jos sä koet että systeemi on sua vastaan ja sä koet et se palvele sinua millään tavalla, tai sä koet että mitään ei tuu tapahtumaan, niin se että sä sanot esimerkiks, et mä oon vaan täällä töissä, niin se on sun turvakeino siinä tilanteessa. et mä sanoisin sitä että jos lähtee miettimään tuommoisen karkean kahtiajaon kautta, sä voit herätellä ajatuksia, mut se ei ole hyvä tapa lähteä kehittämään. Enemmän mä lähtisin siitä, että jos me halutaan jotain tiettyä päämäärää esimerkiksi siinä organisaatiossa edistää, niin millä tavalla meidän pitäisi kohdella ihmisiä, jotka on meidän organisaatiossa mukana? Millaisella toimintatavalla me saadaan heistä paras irti? Muun muassa toimintatavalla. Jos me halutaan olla luottavaisia, vahvistaa luottamusta, parantaa arvostusta, kunnioitusta, mitä pitäisi tehdä? Ja siinä tavallaan myös kyseenalaistaa niitä omia ennakkokäsityksiään. Että onko tää oikeasti paras tapa tehdä sitä? Jos mä haluan luoda luottamusta, onko se oikeasti paras tapa näyttää sormella, että sun pitää olla sen arvoinen? Vai olisiko kannattavampaa osoittaa, että minä luotan sinuun, mä oon valmis ottamaan riskin. Tule vastaan siinä tilanteessa. Eli mä lähtisin kyllä enemmän sillä tavalla, siinä tilanteessa en tuommoisen mallin mukaan vaan lähtisin ihan keskustelemaan näistä asioista. mitä me halutaan organisaatiossa saavuttaa. Miksi me halutaan ihmisiä tähän mukaan? Kuinka me sitoutetaan ihmiset tähän?](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Perttu](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Niin mä oon silleen samoilla linjoilla, että se on sitten jossain vaiheessa niinku monimutkaisen todellisuuden jäsentämisväline, niin kuin teoriat on aina, ne on yleistyksiä. Tässä voi nyt sanoa, jos me leikitään, esiinnytään tässä filosofeina, niin mulla olisi varmaan fenomenologinen lähestymistapa. Että oikeastaan silloin kun me puhutaan johtamisesta, oli se sitten niitten esihenkilöiden tai johtajien kanssa tai henkilöstön kanssa tai kenen tahansa kanssa, niin mentäisiin sinne ilmiöihin. mitä nää asiat joita me kohdataan. No siellä voi olla just se, että joku joku toteaa, että mä oon täällä vaan töissä. Tai sitten joku sanoo, että hei, mulla on vähän aikaa, että voinko mä auttaa. Mula tänään palveluvastaavia oli 12 kappaletta linjoilla ja niiden kanssa puhuttiin niiden arjen haasteista. Niin sieltähän se lähtee, niistä arjen ilmiöistä. Ja ne on paljon monimuotoisempia kuin noin tai noin, koska niin kuin sanottu, ei nää meidän käy käytössä olevat teoriat ja miten me toimitaan, ei ne ole yleensä tietoisia. Mutta että sitten me voidaan, kun meillä olisi vaikka esihenkilöporukka jotka rupeaa puhumaan ja ne havaitsee, että heillä on samantyyppisiä ongelmia ja näin, niin tietyssä vaiheessa se on hyvä jäsenyysväline. Että voiko näihin luottaa vai ei? Ja miksi näihin ei voi työpaikalla luottaa, jos työpaikan ulkopuolella voi.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Reima](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Johtaminenhan on aina soveltamista. Se vaatii pelisilmää, pelilukutaitoa. Ehkä mä näkisin tuossa, että se ihmiskäsitys ottaa sinulta pois ne pahimmat bugit sieltä sun omasta toiminnasta. Että sä pystyt esimerkiksi siinä näkemään, että jossain kun se on kauheeta epäluottamusta esimerkiksi ihmisiä kohtaan, niin on vaikea rakentaa fiksua yhteistyötä. Nykyisessä työelämässä me tarvitaan yhä enemmän yhteistyötä. Nykyisin me tarvitaan myös sitä että kaikki pystyy kehittämään. Se tarvitsee olla jos informaa. Sitten se edellyttää juuri sitä, että sinä koet että kaikki ihmiset on kuulemisen arvoisia. Kaikille pitää antaa ääni. Juuri sen arjen soveltavuuden kautta me pystytään testaamaan niitä meidän ihmiskäsityksen asioita ja nähdä, että mitkä toimii siinä tilanteessa. Mä oon ihan samaa mieltä, että pitäis mennä ilmiöihin ja arkeen itsessään. Että teoriat antaa meille lisää näkökulmia, mutta sitten tärkeätä on, että miten me kytketään se siihen toimintaan. Mä en sanoisi, että mikään teoria on suoraan sovellettavissa vaan se on erilaisten teorioiden yhdistämistä. Se on sitä arjen tilanteen lukutaitoa paljon. Ja tähän mun mielestä on ihan jokaisella ihmisellä ominaisuudet. Mun mielestä yksi asia mikä johtajuuskeskusteluun liittyvässä ihmiskuvassa mua tökkii tosi paljon kun me pidetään, että johtaminen on niin vaikeata, että siihen pystyy juuri vaan 20 prosenttia. Se on musta aika kummallinen ajatus.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Johanna](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Joo. Kun te näette yrityksiä, johtoryhmiä ja johtajia, niin otatteko te tämän ihmiskäsitysaiheen esiin vai onko se liian vaikea, filosofinen, arka? Miten te puhutatte siitä vai puhutatteko?](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Perttu](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Mä otan sellaisen näkökulman tähän, että me perustettiin itse asiassa vähän aikaa sitten tällainen filosofinen instituutti, ja se lähtee siitä ajatuksesta, että meillä on arjessa filosofiaa. Meidän ei tarvitse aina puhua siitä isolla f:llä, filosofiana. Ja tarkoittaa nyt sitä, että meidän ei tarvitse aina puhuu ensimmäiseksi ihmiskäsityksestä tai ihmiskuvasta, että yleensä mulla se tulee niin, vaikka johtoryhmien kanssa, muistan itse asiassa tältä viikolta yhden, niin siellä kävi ilmi, että on tällaista ja tällaista haastetta ja sitten vähän sellaista yleistystä tulee välillä, että henkilöstö näin tai näin, että meillä on tosi tehokasta ja innostunutta ja sitten on tätä vähän kyynistynyttä porukkaa ja näin. Siinä pystyy ottamaan tai joskus vähän niin kuin viitekehyksenä, että huomaatteko, että tässä toistuu tällaisia taustaoletuksia ihmisistä ja onko ne tällaisia? Vai miten ne on itse asiassa, tää ympäristö näyttää heidät tällaisena tai tehnyt heitä tällaisen. Ei se ole niiden vika usein vaan se ne on siihen systeemiin kasvanut, että kyllä mulla ainakin harvemmin puhtaasti filosofisen ihmiskäsityksen teema tulisi siihen ensimmäiseksi on se jossain muissa koulutuksissa, mut ei johtoryhmä yleensä ensisijassa välttämättä siitä kiinnostunut.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Reima](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Se on ihan totta. Johtoryhmä on joskus te puhunut. Mä oon puhunut paljon ihmiskäsityksen merkityksestä kyllä ja esihenkilöt valmennuksessa kanssa. Se riippuu myös porukasta. Minkälainen se porukka on? Jos mä tiedän että siellä on paljon ennakkoluuloja esimerkiksi ihmisen kyvykkyyteen. Mähän oon valmentaja, joka valmentaa. Mulla on vahva usko ihmisyyteen, ihmisten kyvykkyyteen, siihen jaettuun johtajuuteen, mahdollistamiseen, kaikkien motivointiin. Tällöinhän minä työstän sitä organisaatiossa, myös ihmisten uskoa tähän asiaan. Mulla on perusteet siihen, miksi mä uskon näihin asioihin sekä tutkimuksellisesti että käytännön kokemuksen kautta. Kyllä mä silloin katson sen tilanteen, että miten, millä tavalla he puhuu yleisellä tasolla johtajuudesta. Sitten mä saatan lähteä avaamaan sitä juuri esimerkiksi kysymyksen kautta, mikä ihmistä motivoi? Mitenkä luottamus rakentuu? Lähden tuomaan semmoisia elementtejä, jotka sitten kyseenalaistaa sitä pehmeällä tavalla sen henkilön omia näkökulmia, että voitko sä ajatella noin. En sano suoraan, että ajatuksesi on ongelmallinen, vaan lähden tota kautta tuomaan. Saatan mä joskus, jos mä huomaan, että henkilöt oikeasti kestää semmoisen sparrauksen, lähen sparramaan. No jos et sä luota ihmisiin, niin se tarkoittaa tätä tätä, että sä sanot suoraan sille ihmiselle, että et todista mulle, että oot sen arvoinen. Ja jos sä ajattelet että toi on hyvä yhteistyön lähtökohta esimerkiksi usein vertaa vaikka parisuhteeseen. Jos parisuhteessa lähdetään siitä, että toinen on tosi epäilyttävä eikä voi luottaa, sitä pitää valvoa, niin toivon hyvää onnea jatkolle sille suhteelle. En usko, että pysyy kovinkaan hyvänä se suhde. Eli tuommoisella tavalla saatan joskus sitten herätellä ihmisiä. Sä et voi kenenkään ajatuksia muuttaa vaan ihminen muuttaa ne itse. Että sä annat materiaalia, sä annat ajatuksia, joita hän pystyy jalostamaan. Enkä mäkään voi sanoa, että mulla olisi joku lopullinen totuus. Mut mä itse pyrin vahvistamaan uskoa siitä, että meidän kannattaa uskoa ihmisen kyvykkyyteen ja meidän kannattaa organisaatioissa vahvistaa sitä, että kaikki pääsee organisaation päätöksentekoon mukaan. Kaikki pystyy vaikuttamaan, jokainen on tärkeä.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Perttu](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Ja tästä ihmiskäsityksestä ja otetaan vaikka johtoryhmät. Tämä on jollain tavalla myöskin niin kuin vähän nykyaikaisempi teema, että se ei ole välttämättä näkynyt. Jos otetaan 60, 70 80-luvun johtamiskirjallisuutta, puhumattakaan aikaisempaa, ei siellä puhuta ihmiskuvasta. Nyt mä vaan muistan, että kun me on tehty kolme viimeistä kirjaakin, jos mä olen ollut mukana, vaikka joku Järvenpään itse- ja yhteisöohjautuvuuden kirja, sitten se mun johtopäätöskirja, yhteisohjattavuuden käsikirja, kaikissa on luku ihmiskäsityksestä, ihmiskuvasta. Ja se ei tarkoita sitä, että ne varat olisi ollut huonoja tai hyviä. Me vaan ollaan tultu tietoisiksi siitä, että laajennetaan nyt tätä käsitystä johtamisesta, et itse asiassa tääkin näyttäytyy siellä ja se on tänä päivänä tullut enemmän esille.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Reima](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Mä tunnistan ton, Mä itsekin uudessa kirjassa Taistelu työstä tein juuri sitä, avasin, että itse asiassa ihmisten väliset erot ei ole niin luontaisia kuin me yleensä ymmärretään, vaan ne tulee useimmiten tosi paljon satunnaisista tekijöistä, syntymälotosta, tuurista, mikä vaikuttaa. Että juuri sen ymmärtäminen, että kyse ei välttämättä ole siitä, jos toisella menee huonommin, ei ole siitä, että no se on täysin kyvytön, vaan se saattaa olla monia muuttujia siinä, Ja sun oma menestys tai mahdollisuus olla tietynlaisessa asemassa, ei välttämättä johdu siitä, että sä oot jotenkin supernerokas tai lahjakas, vaan saattanut käydä, sä oot ollut oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja sulla on käynyt tsägä. Ja tätä yritin ja vahvistin. Että tämmöisen asian ymmärtäminen, että kuinka satunnaisia asiat on, niin se antaa tietynlaista semmoista nöyryyttä siihen, että miettimään esimerkiksi, mitenkä mä näen asiat. Mun mielestä tämmöinen älyllinen rehellisyys, älyllinen nöyryys on hirvittävän hyvä asia.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Johanna](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Mä tapasin kerran toimitusjohtajan, joka sanoi ihan näihin luottamuksellisesti, että jos totta puhutaan, niin noi ihmiset ei osaa kehittää työtään. Miten te vastaisitte tämmöiselle johtajalle Miten te haastaisitte hänen ajattelun? Vai haastaisitteko?](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Reima](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[No kyllä mä varmaan kysyisin, että oletteko te oikeasti antanut heille mahdollisuuden harjoitella sitä. Työn kehittäminen, ei se ole mikään maailman yksinkertaisin asia. Se vaatii paljon treeniä, paljon kokeiluja. On tuotu niitä uusia organisoitumisen malleja, itse- ja yhteisohjautuvuutta, ja nekin on semmoisia malleja, että niitä pitää tehdä pitkään, että ne iskostuu siihen arkeen. Tulee kokeiluja. Aina kun me kehitetään, tulee uusia haasteita. Ja se vaatii tietynlaista malttia siinä tilanteessa. Niin kyllä minä sanoisin tuossa, että lähtisin kysymään siinä, että ollaanko oikeasti mahdollistettu se, että ihmisillä on mahdollistettu, että he pystyy oppimaan työn kehittämistä. He on päässeet aidosti kokeilemaan sitä aidosti niissä tilanteissa. Monesti me, jos me ollaan itse oltu etuoikeutettuja, että meidän osaamiseen on satsattu ja investoitu, niin sitten me saatetaan ajatella. Meille tulee vähän semmoinen vinouma, attribuution peruserhe, että se johtuu vain minun omasta hyvyydestä, että minä olen näin osaava, mutta muilla se on kyllä täyttä kyvyttömyyttä. Mitenkä me nähdään se, että onko se meistä itsestä johtuvaa vai onko se, että mulla on mahdollisuus tämmöiseen asioita jotka on auttaneet mua pääsemään semmoiseen tilanteeseen, että semmoiseen työn kehittäminen on minulle itselleni helppoa. Ja sitten on myös se, että jos tekee arvion ja ihminen itse,joka siinä tekee arvion vaan ne sanoo että mä on vaan pirun hyvä työn kehittäjä. Ja sitten jos sä oot valta-asemassa sanonut, että noi on huonoja, että onko siinä kukaan se objektiivisen kriteerin antaja? Ehkä mä siinäkin kysyisin, millä perusteella sanot, että nää ihmiset eivät pysty, kykene työn kehittämiseen ja millä perusteella sä oot sitä mieltä että sä itse kykenet?](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Perttu](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Niin mä varmasti kanssa kysyisin kiinnostuneena, että jaa, kerro lisää. Mä oon nyt 25 vuotta katsonut näitä työyhteisöitä, niin mä en yhtään sellaista organisaatiota tavannut, jossa ihmiset eivät osaisi kehittää työtään. Miten te olette saaneet aikaan sellaisen tilanteen, että ne ei siihen ryhdy.   
  
Reima  
  
Mä tykkään tosta  
  
Perttu  
  
Mutta ei tietenkään kettuilen, vaan ihan vaan rehellisesti palautetta. Että kerro lisää, mitä teillä tapahtuu. Sieltä, kun hän kertoo, mä teen muistiinpanoja ja alkaa löytyy tietyntyyppisiä perusoletuksia. Että ahaa, joo siis noin ja noin. No miten te olette päässeet tähän, että ne sitten kieltäytyy tästä? Onko siellä koskaan ollut aloitteita ja näin? Kuunnella sitä, ja sieltähän löytyy sitten ihmiskäsitystä ja ihmiskuvaa taustalta.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Reima](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Mutta tuossa on iso haaste sitten, että jos toinen henkilö pitää tosi vahvasti kiinni siitä omasta maailmankäsityksestään, niin tietyissä pisteissä sun on mahdotonta sitä, esimerkiksi mun ja Pertun roolissa muokata. Mun mielestä oli tosi tärkeää, että uskaltaa edes lähteä siinä nostamaan esille, että kuka tahansa pysty kehittämään työtä. Se ei ole niin vaikeata. Vähän samalla tavalla kun me ollaan puhuttu itseohjautuvuudesta ihan luontaisesti itseohjautuva, se ei ole mitenkään monimutkaista. Se on hyvin luonnollinen prosessi. Tai että kun sanoo, että meidän ihmiset ei motivoidu, että ne on kyvyttömiä motivoitumaan. Jokainen pystyy motivoitumaan, mutta ei pysty kaikissa olosuhteissa. Mä siinäkin sanoisi, että no mikä siinä ympäristössä on sitten sellaista, että hyvin luontainen asia, kuten työn kehittäminen, ei onnistu. Se on minusta oikein hyvä kysymys kysyä.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Perttu](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Mä en pyri, ehkä muutenkaan, niin kuin Reima sanoi, että ihminen muuttaa itse ajattelua jos haluaa tota. En mä pyri sitä toista ihmistä muuttamaan. Jaa, mielenkiintoista. Ja tota jos tultaisiin siihen, että hän ei suostu muuttamaan ajatteluaan, niin sitten ollaan tilanteessa, että joku haluaisi, että hän muuttaisi. Mutta jossain vaiheessa voi todeta, että jos me halutaan keskustella tästä, niin silloin meidän varmaan kannattaa avata erilaisia mahdollisuuksia. Ja jos ei niitä haluta avata, niin meidänhän ei tarvitse keskustella. Käytän kyllä tällaista tietoisesti sekä ryhmien että yksilöiden kanssa. Että hei, sun ei tarvitse tehdä mitään eikä muuttaa mitään, jos et halua. Tämä on sinun organisaatio, teidän homma, teidän tiimi, teidän vastuut ja palkat tässä kyseessä, ei ole minun. Mitä te haluatte, jos te haluatte? Mä voin keskustella teidän kanssa näistä asioista. Mut ei ole pakko.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Reima](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Ja jos me ajatellaan sillä tavalla, että esimerkiksi sä koet, että ihmiset ei ole kykeneviä työn kehittämiseen, mä sanon, että tuommoinen organisaatiossa on tuollainen kulttuuri tai tuommoinen uskomus, ei se tee hyvää sen menestymiselle aidosti, jos me mietitään organisaatiota nykyisessä toimintaympäristössä pärjää se edellytys, jota me pystytään käyttämään kaikki resurssit fiksusti ja tossa on vähän semmoista vanhan maailman mallia. Sanoisin, että todellisuus tulee olemaan se, mikä iskee tossa vastaan.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Johanna](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Joo. No voisko teidän mielestä joku sanoa omalle esihenkilölle, että pohtisitko vähän ihmiskäsitystäsi, että olen tässä vähän miettinyt, että mikset sä luota muhun? Kannattaako semmoista tehdä? Onko se liian riskaabelia?](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Perttu](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Mun mielestä esihenkilöt ovat ihmisiä ja ihmisten kanssa kannattaa keskustella tärkeistä asioista. Se, että lähtisinkö mä ensin tekemään suurta oletusta, että tiedätkö sä, että sulla on vähän vääristynyt ihmiskuva- Luultavasti en, mutta varmaan juuri näin, että mun käsitykseni työstä, mitä me tehdään tässä hommia ja mitä mä teen niin on tää. Ja sitten vaikuttaa, että muhun ei luoteta. Mä huomaan, että muhin luotetaan muualla, mutta tässä suhteessa, että mikä juttu tää on? Ja ei siis niin että haastaa että miksi et luota. Vaan voitko kertoa, että mitä tässä tapahtuu. Tietysti tällaisia keskusteluita pitäisi pystyä käymään. Ne voi olla vähän niin kuin Johanna kysyt ja vihjaat, nää voi olla kuitenkin vähän hankalia ja arkoja, koska siinä sitten koetaan että toinen lähtee haastamaan esihenkilöä.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Reima](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Siis toi oli hyvä. Toi mun mielestä on mahtava kysymys itse asiassa. Että mua kiinnostaisi kuulla sun ihmiskuvasta. Koska toihan ei ole paha kysymys ollenkaan. Ei siitä voi ketään syyttää. Olis mielenkiintoista nähdä, miten ihminen reagoi siihen. Tuleeko sieltä tuhat ja yksi kaunista asiaa? Alkaako hän aidosti pohtimaan siinä tilanteessa sitä? Ja kyllä mä sanoisin, että jos sulle selviää esimerkiksi, että ihmisen ihmiskuva on semmoinen, että sä et pysty jakamaan sitä, ja tää ihminen vaikuttaa paljon sun elämään, niin kyllä mun mielestä tässä pitäisi tiettyjä johtopäätöksiä vetää. Mikään työpaikka ei ole mun mielestä sen arvoinen, että sä siellä joutuisit sietämään esimerkiksi ihmistä, joka esimerkiksi pitää sua vähäisempänä olentona. Esimerkiksi sanotaan esimerkiksi Johanna susta, että koska sä oot nainen, niin sä oot pikkasen huonompi kuin muut. Niin kyllä mä sanoisin, siinä tilanteessa siitä organisaatiosta pitäisi kaikkien lähtee veke. Meillähän on nykyisin semmoisia asioita, että se ihmiskäsityksestä mitä ei hyväksytä ei hyväksytä sitä taitoa tässä, että naiset olisi jotenkin heikkolahjasempia. Mitä on ollut historiallisesti? Ei ajatella, että erirotuiset olisi heikkolahjaisempia. Kaikkea tämmöistä, josya me ollaan päästy eroon. Mun mielestä se on tärkeätäkin, että uskalletaan nostaa näitä esille. Esimerkiksi jos sanotaan, että on ihmisiä, jotka ei ole luottamuksen arvoisia tai eivät osaa ajatella omilla aivoillaan, niin eihän semmoisia ole olemassa työelämässä.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Johanna](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Tää oli hyvä kysymys mitä sä esitit. Mutta että jos kysyttäisiin joilta ihmiseltä että mitä mitä sun mielestä on hyvä johtajuus, niin kuuletteko te siitä vastauksesta myöskin sen heidän ihmiskäsityksensä? Osaatteko te tulkita? Te olette tämän asian asiantuntijoita. Kun ihminen määrittelee, mitä on johtajuus, niin määritteleekö hän myöskin samalla, mikä hänen ihmiskäsityksensä on?](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Reima](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Mä luulen, että sieltä saattaisi tulla. Musta olisi mielenkiintoista nähdä. Johtajuushan on ilmiö, joka ei typisty siihen positioon tai siihen yhteen henkilöön, niin musta olisi mielenkiintoista kuulla kuinka paljon hän lähtee kuvaamaan sen ilmiön kautta vai lähteekö hän kuvaamaan esimerkiksi tietyn yksilön kautta sitä. Tää mun mielestä antaa mielenkiintoista kuvaa sen osalta, että minkälainen se ihmiskäsitys on, koska siinä ensimmäisessä tulee selkeästi, että se on tiettyjen yksilöiden ominaisuus. Tiedätkö, tavallaan mikä liittyy siihen johtamiseen. Vai sitten että nostaako hän esille sen juuri, mistä Perttukin sanoi hyvin, ilmiön siitä. Ja silloin jos sä mietit ilmiötä, se monipuolistuu sun käsitys siitä, mitä johtaminen voi olla.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Perttu](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Mä varmaan aika usein kuuntelen sitä, että kun sanotaan johtajuus tai johtaminen, että kuinka paljon sieltä alkaa tulla tätä johtajakeskeistä ajatusta ja kuinka paljon sellaista ajatusta, että siellä johtajuus voisi olla jotain muutakin kuin mitä se johtaja tekee. Itse asiassa se porukka tuottaa sitä kanssa ja itse asiassa me voitaisiin miettiä, miten porukkaa valtuutetaan ja vahvistetaan sitä heidän mahdollisuutta, että ne pääsee treenaamaan sitä yhdessä tekemistä ja näin, jolloin itse asiassa johtajuus laajenee sinne. Mutta, en mä tän mukaan ketään jaa hyvin tai huonoihin vaan mä kuulen tässä… Onhan se ihan selvää, että meillä tällä hetkellä yhteiskunnallisessa puheessa johtajuus määritellään siten, että se on sitä, mitä johtaja tekee. Se on ihan normaali käsitys. Tää on tietenkin se maailma missä me aika paljon varmaan Reimankin kanssa liikutaan, että yritetään laajentaa sitä ymmärrystä johtajuudesta, että se ei ole vaan sitä mitä johtaja tekee, vaan että on tällaisia, ja näistähän puhutaan vaikka näillä itse- ja yhteisohjautuvina malleina. Se yhteiskunnallisen puheen muuttaminen, niin se onkin sitten ihan eri juttu. Mutta tää oli mun väikkärissä, esimerkiksi se yksi piirre oli se, minkä mä löysin, että johtajuuspuheeseen ei mahdu epätäydellisyys, että se oli se mun löytö, että se ei siihen julkiseen puheeseen siitä, niin eihän johtajat voi olla epätäydellisiä ja epäonnistua. Totta kai me tiedetään, että ne on ihmisiä. Tiedetään, pitäisi se sallia, mutta se puhe ei näytä sallivan sitä.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Reima](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Ja toi on mielenkiintoinen mitä sanot mäkin tunnen tosi paljon. Mä usein puhun niinku 5% tällä tavalla Jos me puhutaan suomalaisista johtajista jotka todella osaa sen hommansa että on kehittäneet oman osaamisensa tosi hyväksi ja heistä löytyy tosi paljon perinteisiä johtajia monessa suhteessa, mutta se perinteisessä johtajuudessakin on monia arvoja, kuten esimerkiksi ihmisten arvostaminen, ihmisten tukeminen, auttaminen, että se on ihan totta, että tässä ajatuksenahan on, että me Pertun kanssa yritetään laajentaa sitä näkökulmaa, muokata sitä uuteen suuntaan, mutta voidaan sanoa, että jos sinä teet sitä perinteisenkin ajatuksen mukaan, sinä teet sitä vastuullisesti ja hyvin niin sinä voit olla oikein erinomainen johtaja. Ei tässä ole kyse siitä, että ainoastaan se jos sä hyväksyt tämmöiset uudet opit täysi niin kuin täydellä niin kuin sielunpainolla ja sitoudut niihin suorastaan uskonnollisen dogmiin, sä voit olla hyvä johtaja. Ei tää pidä paikkaansa.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Johanna](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Joo, miten johtaja voi tulla tietoiseksi omasta ihmiskäsityksestään ja kehittää sitä?](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Perttu](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Jos siitä haluis tulla. Siis nyt on tietenki vaikee nähdä tilannetta, jossa joku haluis tulla tietoiseksi omasta ihmiskäsityksestään, koska tää vaatii aika pitkää polkua. Ja miksi se olisi nyt johtaja? Miten Reima tai Johanna tai Perttu? Haluaisinko mä tulla tietoiseksi omasta ihmiskäsityksestäni kun mä toisinnan käytännössä välillä hieman erilaisia ihmiskäsityksiä. Ainakin kun käyttäytymistä voi tulkita silleen, että vaikka mä yritän miten olla keskusteleva ja antaa tilaa, niin joskus mä vähintäänkin innostun ja jyrään. Tai sitten mulla on jotain oletuksia siihen tilanteeseen, jotka tekeekin sen, että mä käyttäydynkin hyvin autoritäärisesti. Mulla kävi tuossa viime viikolla esimerkiksi sellainen tilanne, jossa mä ryhmätilanteessa pyysin kolmea ihmistä puhumaan erikseen ja he olivat aika vaivautuneet siitä sitten seuraavana päivänä saan palautetta, että nyt kuulosti vähän isälliseltä toi ote, että käskit ikään kuin meitä puhumaan. Mä totta kai mietin sitä itsekin. Ja siis meillä oli ihan hyvä keskustelu siitä, mut totesin myöskin Meitä oli 15 henkeä, siellä oli neljä naista, joista te olitte ne kolme nuorinta, ja te ette olleet sanoneet mitään tähän asti käytännössä. Se että mä toimin näin, niin sille oli tällainen motivaatio mut se näyttäytyi näin. Se että onko se nyt mun ihmiskäsityksen mukaista tai ei niin… Siis työnohjaus. Työ ja organisaatiopsykologialta löytyy tällaista varmasti pohdintaa filosofin vastaanottoa varmaan kaikkein paras paikka tälle.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Reima](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Mä voisin lähteä siihen roolin kautta, että tavallaan me toteutetaan tietynlaisia rooleja elämässämme. Ja jos sä oot esihenkilö tai johtaja, sulla on tietty rooli, niin mä lähtisin sinne roolin kautta miettimään myös sitä, että minkälainen rooli, minkälainen ihmiskäsitys kuuluu tähän rooliin. ja meillä kuten Perttukin nosti esille itse tiedä, kun mä oon esimerkiksi valmentajana, niin mä tuon itsestäni eri ominaisuuksia esiin. Mun ihmiskäsityskin muuttuu huomattavasti positiivisemmaksi siinä tilanteessa, kun mä oon siinä roolissa. Mä sanoisin, tää olisi yksi asia mitä voi miettiä, että minkälainen esihenkilö sä haluat olla siinä roolissa lähteä rakentamaan ja sun ei tarvitse olla sun omien opittujen tai suhun kiinnittyneiden taipumuksien orja vaan sä voit tehdä siinä tietoisen valinnan: haluan kehittyä. Se voi edellyttää niinku puhuttiin, meillä on erilaisia ihmiskäsitykset vaikuttaa eri tilanteissa. Miten sä saat sen parhaan mahdollisen itsesi siihen rooliin? Niin tää olisi ehkä mun mielestä mitä tästä voisi lähteä työstämään siinä tilanteessa. Mä luulen, että sitä kautta kun sä opit sitä roolia, se vaikuttaa myös suhun muuhunkin toimintaan.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Perttu](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Niin jos sitä haluaisi ruveta käsitteleen, niin varmaan kollega, kaveri, varmaan saunan lauteilla käydään usein näitä keskusteluita tosiasiassa. nää on sitä miten se alkaa tapahtumaan, että ne puhutaan itsestämme ja avaudutaan ja tutustutaan ja saadaan ehkä palautettakin. tai siis ei palautetta, vaan että se toinenkin peilaa sitä niin joo ja näin. Ja parisuhteessa me kohdataan tää usein, itsemme.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Johanna](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Hei oikein paljon kiitoksia Reimo Launonen, Perttu Salovaara. Ehkä mielenkiintoisin asia mitä te nostitte esiin ja jotenkin ehkä semmoinen nostattava on, että tää onkin tää ihmiskäsitys johtajuudessa, johtamisessa, johtajan työssä tämmöinen nouseva asia, jonka merkitys kasvaa tästä eteenpäin. Tulkitsinko oikein?](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Reima](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Joo, mä ainakin toivon niin. Kyllähän meillä nyt on ollut sitä vahvaa halua siitä, että inhimillistää ja osa inhimillisyyttä on se, että me ymmärretään ihmiset, ei koneiston osina, ei pelkkinä hyödykkeinä tai resursseina vaan aidosti inhimillisinä toimijoina. Jos me halutaan joita me halutaan kohdella hyvin ja pitää osana sitä koko yhteisöä. Mä toivon että tää tulkinta tai tää meidän esittämä näkökulma vahvistuisi.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Perttu](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Niin, että keskustelun johtamisesta, organisaatiosta, siitä mitä se tarkoittaa olla osa ihmisyhteisöä, niin se on nykypäivänä monipuolistunut. Ja sitä voi lähestyä jopa, niin kuin tässä nyt ehkä pyrittiin, jollain lailla myös filosofisista näkökulmista ja se näkyy sitten loppujen lopuksi käytännössäkin. Tän tyyppinen pohdinta on varmasti jollain tavalla lisääntynyt.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Johanna](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)

[Hyvä, kiitos paljon.](https://haagahelia-my.sharepoint.com/personal/h00682_haaga-helia_fi/Documents/Transcribed%20Files/IhmiskasitysJohtajuudessaVuori150525_LOW.mp3)