

Ilona Rauhala, Ira Lange,  
Kimmo Kääriä, Iikka Virkkunen

# YHTEYS

– Avain johtamiseen



ALMA TALENT  
HELSINKI 2024



Copyright © 2024 Alma Talent Oy ja tekijät

ISBN: 978-952-14-4962-8

ISBN: 978-952-14-4963-5 (sähkökirja)

Kansi: Laura Laamanen

Ulkoasu: Ana Mitrunen

Taitto: Aste Helsinki Oy

Paino: Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2024

Anna palautetta kirjasta: [kustannustoimitus@almatalent.fi](mailto:kustannustoimitus@almatalent.fi)



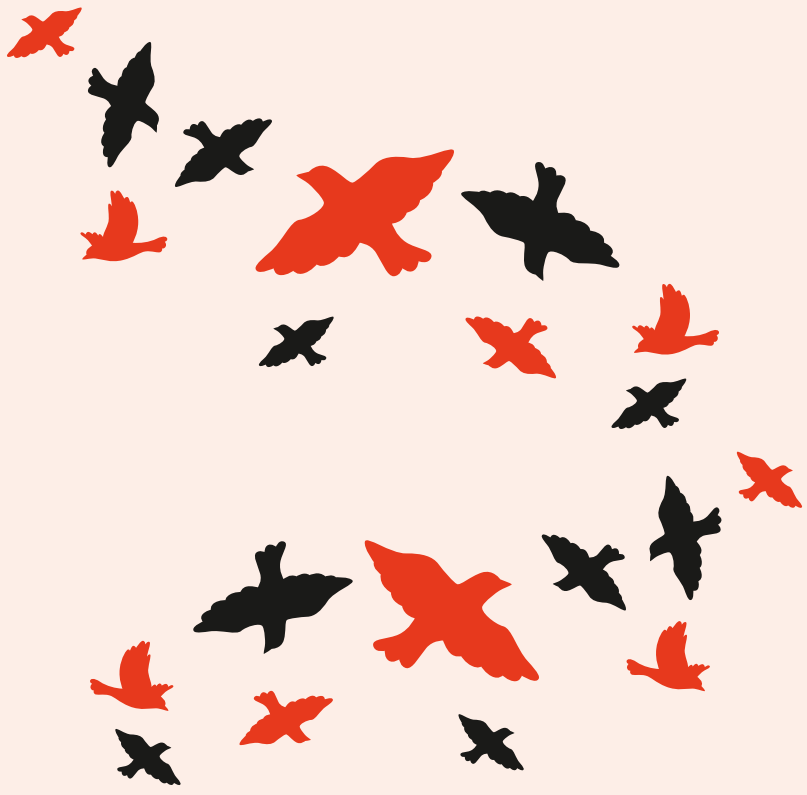
# SISÄLLYS

Aluksi – kutsu yhteyteen	11
<b>OSA 1: YTIMESSÄ KATKENNUT YHTEYS</b>	<b>15</b>
Yhteys ratkaisee – työelämän voittoja ja tappioita	16
Kuka omistaa yhteyden?	17
Yhteydettömyys on kallista	18
Yhteys tekee sankarin	19
Nousu ja tuho	20
Yhteydellä vaikutusvaltaa	22
Yhteydet pääomana	23
Johtaja yhteyksien viidakossa	23
Johtajan verkostot	27
Yhteys yhteisenä tilannekuvana	31
Yhteinen toiminnan kohde	33
Selkeät roolit	33
Säännöt turvaverkkona	37
Jaettu kieli	39
Elävä yhteys	41
Kun yhteys syvenee	42
Kunkin oma etu	44
Yhteinen etu	45
Yhdessä kukoistaminen	47
Yhteys kehittyvässä tiimissä	48

Oikea yhteyden taso	51
Yhteyden rakentuminen	53
Luottamus yhteyden ytimessä	57
Kannattaako luottaa?	59
Rehellisyysolettama	60
Psykologinen turvallisuus yhteisön menestystekijänä	61
<b>OSA 2: SOTKUINEN YHTEYS</b>	67
Fysiologia ohjaa huomiota	68
Olenko turvassa?	70
Kohtaaminen on kehossa	71
Hermosto lukee ympäristöä	74
Taistelua ja puolustautumista	77
Traumat yhteyden esteenä	82
Sosiaalisen liittymisen tila	85
Hermostojärjestelmien hybridiä työpaikalla	87
Konflikti koettelee yhteyttä	89
Erilaisia konflikteja	89
Tunneluottamus tukee konflikteissa	92
Rakentavassa konfliktissa on voimaa	93
Konflikti yhteyden syventäjänä	94
Konfliktista toipuminen	96
Vaikeat tunteet hiekkana rattaissa	100
Tunteet ovat arvokasta informaatiota	101
Vaikeat tunteet hämmentävät	103
Ylimielisyys on huono strategia	121
Itseluottamus parantaa suoritusta	122
Kun itseluottamus luiskahtaa yli	123

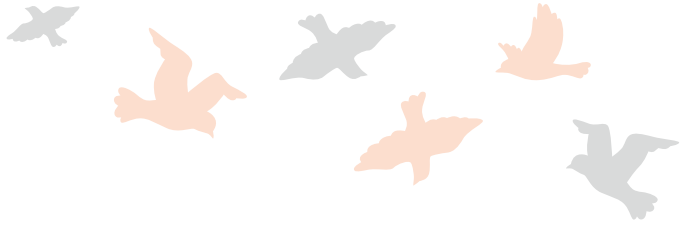
<b>OSA 3: SINÄ OLET YHTEYTESI</b>	129
Yhteys itseen	130
Tutki itseyhteyttäsi	133
Kun kadotamme itsemme yhteyteen	140
Tunne yhteyksiesi historia	142
Mielet mielessä	146
Mitä on mielentäminen?	146
Läpinäkyvyyden harha	148
Mielentävä vuorovaikutus	150
Tunnista ajattelusi rajat	156
OK5 parantaa yhteyttä	163
Viritä	164
Kuule	166
Tutki	173
Jäsennä	174
Sulje	179
<b>OSA 4: YHTEYS ON TYÖSI</b>	183
Johda tiimisi yhteyttä	184
Tiimin yhteinen tilannekuva	185
Johda organisaation systeemistä yhteyttä	190
Systeeminen vaikuttaminen ja päätökset	193
Pelillistäminen parantaa intuitiota	198
Mielentävän organisaation kehittäminen	199
Myönteisyyden johtaminen	202
Tuntemattoman äärellä	204
Autoritaarinen vai demokraattinen?	205
Luottamuksen palauttaminen	207
Teknologia osana yhteyttä	211
Digitaalinen yhteys	212
Generatiivinen AI ei ole mikä tahansa Excel	214

Tekoäly ei ole täällä vain käymässä	215
AI ei ole ihminen	216
Inhimillinen vuorovaikutus koneen kanssa muuttaa työyhteisöä	217
Tekoäly tiimin jäsenenä	219
Luottamus ja kone	222
Miten tekoäly tulee vaikuttamaan ihmiskäsitykseen?	222
Johtamisen mahdollisuus	224
<b>LOPUKSI</b>	227
Yhteyden tuolla puolen	228
Hyväntahtoisuus on valinta	228
Rakkaus on olosuhde	232
Kaapu ei tee munkkia	235
Johtamisen arvoinen yhteys	236
Kiitos	238
Lähteet	239



"Väärin tekemisen ja oikein tekemisen  
tuolla puolen on kenttä,  
tavataan siellä."  
– Rumi





## ALUKSI – KUTSU YHTEYTEEN

"Voi ziisus, miks mä lupauduin tähän?!" Solidiumin toimitusjohtaja Reima Rytsölä mietti nähdessään kysymyslistamme haastattelua varten, johon hän oli juuri lupautunut.

"Sanalla 'yhteys' on laaja kirjo tulkintoja. Kun lähetitte minulle kysymyksenne, niin mietin, että eri tilanteissa näihin kysymyksiin vastataan eri tavoin. Tilanteita on niin paljon, ja ne ovat kaikki aivan erilaisia. Vastauksista muodostuu valtava matriisi", Rytsölä selittää.

Pyysimme kourallisen ihmisiä haastatteluun, sillä halusimme ymmärtää, mitä sanottavaa heillä on yhteydestä. Kysyimme heistä jokaiselta seuraavat kysymykset:

- Mitä yhteys merkitsee sinulle?
- Voiko yhteyttä mielestäsi johtaa?
- Mikä merkitys yhteyksien määrällä tai laadulla on työssäsi?
- Miten yhteydet ovat vaikuttaneet johtamiesi liiketoimintojen strategisiin tavoitteisiin, kun ajattelet eri sidosryhmiä?
- Miten laadukas yhteys on auttanut onnistumaan jossain tärkeässä tilanteessa?
- Milloin huono yhteys on hankaloittanut?

- Milloin sinulla on ollut vahva yhteys omaan intuitioosi? Miten se on vaikuttanut jossain merkittävässä päätöksentekotilanteessa?
- Miten yhteyden merkitys on kehittynyt tai muuttunut eri uravaiheissasi?

Paneuduimme kirjoittajatiimimme kanssa aiheeseen perehtymällä kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Analysoimme omia kokemuksemme työelämässä yhteyden rakentamisesta, ylläpitämisestä ja korjaamisesta. Tutkailimme samoja ilmiöitä myös henkilökohtaisen elämämme puolella. Kävimme liudan keskusteluita haastateltaviemme, luotettujen kollegoittemme ja ChatGPT:n kanssa. Tietenkin käytimme paljon myös Googlea.

Tutkimme yhteyttä ihmisten välisenä syvänä tarpeena ja kokemuksen: Tulenko ymmärretyksi, hyväksytyksi ja kuulluksi sellaisen kuin olen? Voinko olla turvassa vai täytyykö minun pelätä? Saanko hyödyntää minuuteni erilaisia puolia vai täytyykö minun hävetä ja piilotella joitain osia? Mikä tällaisen yhteyden kokemuksen muodostaa?

Ydinkysymykseksi kaiken keskellä nousi, mitä me oikeastaan tarkoitamme yhteydellä ja millaisesta yhteydestä nyt puhutaan. Halusimme ymmärtää, millainen yhteys on olennainen työelämässä, miten sitä voidaan tarkastella ja voidaanko sitä johtaa. Onko yhteydellä ja sen johtamisella merkitystä ja jos on, niin mikä se on? Mitä meidän olisi hyvä ymmärtää yhteyden johtamisesta, kun yhteydet ovat enenevässä määrin digitaalisia ja tekoälyn avustamia?

Olemme tottuneet hahmottamaan vuorovaikutusta dialogin ja yksittäisten osallistujien taitojen kautta. Tässä teoksessa lähestymme asiaa yhteyden kannalta.

Kirja on tarina tästä tutkimusmatkasta. Kertomus psykologin, teologin, ekonomin ja tekniikan tohtorin välisestä yhteydestä ja sen seurauksena muodostuneesta näkemyksestä johtamisen kenttään.

Toivomme, että kirja saa sinut pohtimaan omia yhteyksiäsi: tarkastelemaan, jäsentämään ja valitsemaan, minkälaisia yhteyksiä haluat johtaa, kun edistät pyrkimyksiäsi työelämässä. Toivomme, että kirja saa sinut myös sitoutumaan.

Helsingissä, 23.10.2023

Ilona Rauhala, Ira Lange, Kimmo Kääriä ja Iikka Virkkunen

