

Miksi ihmisiä on (vaikea) johtaa? Viestintä ja vaativa vuorovaikutus – miten onnistut esihenkilönä?

Lilly Korpiola
2025



Lilly Korpiola

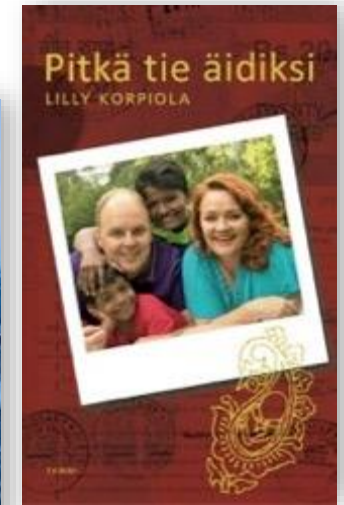
Tietokirjailija, viestinnän ja
johtamisen asiantuntija

CEO Recado Oy

www.lillykorpiola.com

@lillykorpiola

040 718 5757



Ei sodassa. Ei rauhassa.

Epävarmuuden ajassa.

Epävarmuus Epävakaus Epäjärjestys

Carlo Bordonin ”interregnum”

Mikä ihmeen 'epävarmuuden aika'?

Puhumme polykriisien ajasta – toisiinsa kietoutuneiden ja saman aikaisten ilmiöiden/tekijöiden vaikutus

1. **Geopoliittiset jännitteet:** Kasvavat konfliktit ja valtakamppailut maiden välillä.
2. **Taloudellinen epävakaus:** Globaalit markkinahäiriöt, inflaatio, mahdollinen deflaatio, työttömyyden lisääntyminen ja työmarkkinoiden rakenteelliset muutokset (myös mediakentässä!).
3. **Ilmastonmuutos:** Luonnonkatastrofien yleistymisen ja niiden vaikutukset elinympäristöihin (mm. tulevat muuttoliikkeet).
4. **Teknologian nopea kehitys ja digitaalinen riskiyhteiskunta:** Uusien teknologioiden vaikutukset työmarkkinoihin ja tietoturvaan.
5. **Mediayhteiskunta ja medioiden murrokset.** Perinteisen tiedonvälityksen kilpailu yleisöistä ja tuloista.
6. **Tiedonvälityksen luotettavuus ja informaatioympäristö:** Valeuutisten ja propagandan lisääntyminen, mikä heikentää luottamusta perinteisiin tiedonlähteisiin. Somen kasvava rooli (mm. TikTok uutisen lähteenä)
7. **Sosiaalinen polarisaatio:** Kasvavat poliittiset ja ideologiset jakolinjat, jotka lisäävät yhteiskunnallisia jännitteitä.
8. **Terveyskriisit:** Pandemiat ja niiden vaikutukset terveydenhuoltojärjestelmiin sekä yhteiskuntien toimintaan.
9. **Yhteiskunnallinen epäluottamus:** Lisääntynyt epäluottamus instituutioihin, kuten hallitukseen ja mediaan.

**Mistä me neuvottelemme
suomalaisessa yhteiskunnassa
juuri nyt?**

**Reiluus. Oikeudenmukaisuus.
Luottamus.**

Lyhyt pohdinta

- Miten epävarmuuden aika näkyy esihenkilötyössä ja johtamisessa?
- Miten se heijastuu työntekijöihin?
- Miten asiakkaat?
- Entä sidosryhmät?
- Minkälaisia odotuksia tai vaatimuksia?

Johtajien haasteet

- Johtaminen epävarmuuden aikana vaatii kykyä olla läsnä, joustava, empaattinen ja kommunikoida avoimesti, vaikka kaikki tieto ei olisi saatavilla.
- Lisäksi johtajan on oltava valmis tekemään päätöksiä puutteellisten tietojen pohjalta vaikka täydellistä varmuutta tilanteesta ei ole.
- Resilienssin ja luottamuksen tietoinen ja jatkuva johtaminen ovat avainasemassa!

Viestinnän haasteita epävarmuuden ajassa

- Miten perustelen (vaikeita) päätöksiä, niin että ihmiset voivat ymmärtää ja psykologisesti prosessoida ne?
- Miten viestin epävarmoista asioista?
- Miten varmistan, että en ohita pelkillä faktoilla ihmisten tunteita?
- Miten autan ihmisiä hyväksymään muutokset?
- Miten vakautan ja rauhoitan viestinnällä?
- Miten luon psykologista turvallisuutta dialogisen viestinnän kautta epävakauden keskellä?
- Miten viestin jos tilanteet kriisiytyvät? Miten vältän kriisit, kohut, moraalipaniikit, cancellöinnit?



Mediasukupolvet ja työelämän sukupolvet

Mediasukupolvet Suomessa

Mukaeltu Bauman (2004); Kantola (2011) pohjalta. Korpiola (2012) Diginatiivit

Tarina Suomen
jälleenrakennuksesta



Korkea moderni

s. 1933–1955

Instituutiot

Arvovalta

Kansallinen vastuu

Sitoutuminen

Vakiintuneet käytännöt

Hyvät verkostot

Skandaalien välttely

Lehdistö, radio, televisio >>

Tarina Suomen
kansainvälistymisestä



Notkistuva moderni

s. 1956–1969

Ideologisuus

Ammatillisuus

Asiakeskeisyys

Urakeskeisyys

Erikoistuminen

Tasa-arvo

Julkisuuden hyödyntäminen

Televisio, internet, verkkomedia >>

Nokia Suomi



Notkea moderni

s. 1970–1980

Liikkuvuus

Nopeat käänneet

Ihmisläheisyys

Yksilölliset vaihtoehtoiset urapolut

Merkityksellisyys

Monipuoliset verkostot

Skandaalit tulevat ja menevät

Globaali occupy-sukupolvi
Instagram-sukupolvi



Diginatiivit ja milleniaanit

Y s. 1981–1995 Z 1996–2015

Merkityksellisyys

Avoimuus

Läpinäkyvyys

Vastuullisuus

Mediodut suhteet

Mediavälitteinen elämä

Henkilökohtainen joukkoviestintä

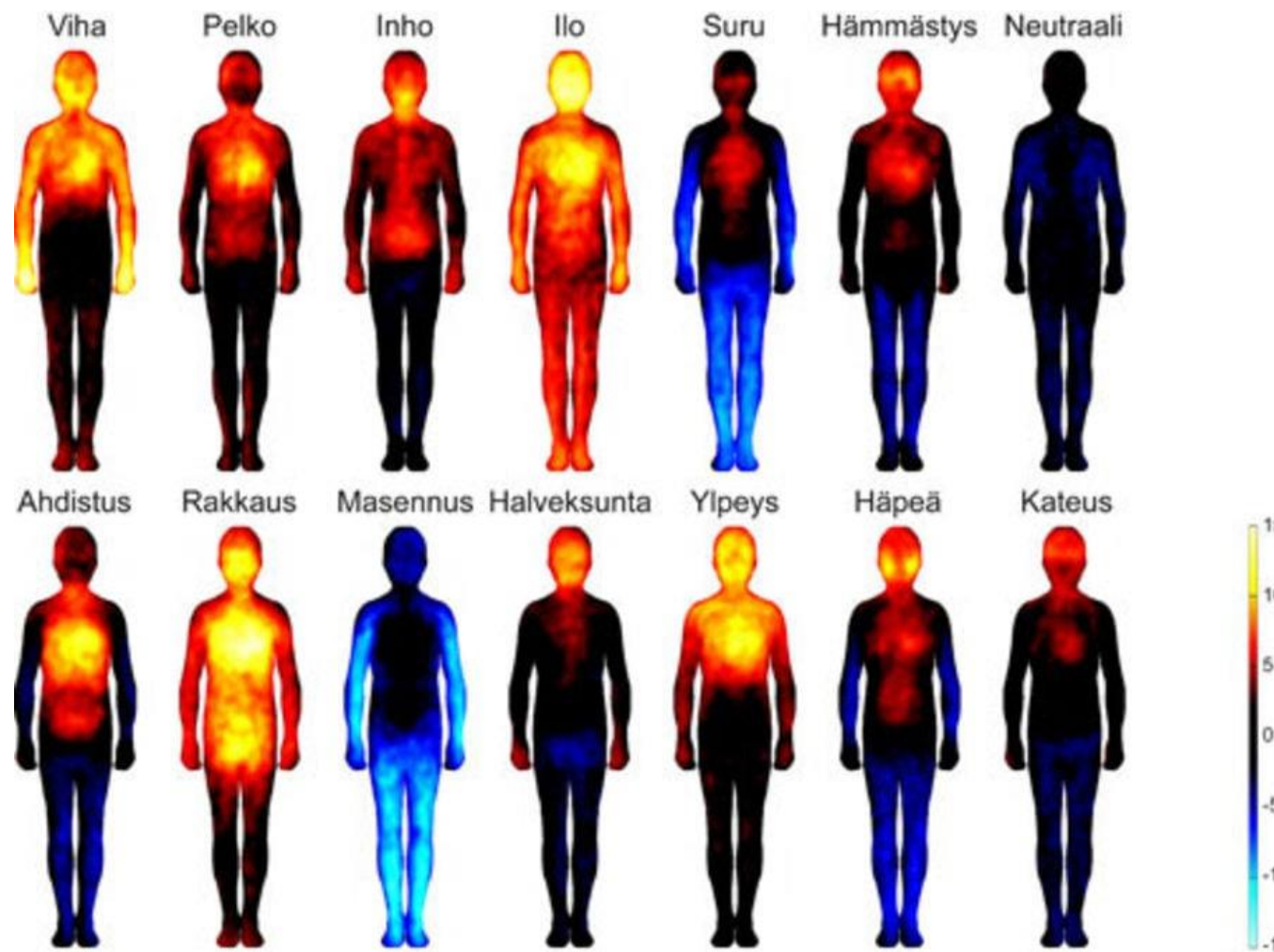
Verkostoissa eläminen

Some, mobiili >>

Lyhyt pohdinta

- Millaisia reaktioita te näette eri työelämäsukupolvissa?
- Miten eri kulttuureista tulevat ihmiset reagoivat tähän aikaan?
- Mikä sinua itseäsi huolettaa?

**Mitä tehdä
kun tilanne
menee
jollekin
'tunteisiin'?**



**Tunteet ovat neurobiologisia
prosesseja ja ne jäävät
helposti jylläämään kehoon,
vaikka mieli olisi jo siirtynyt
eteenpäin.**

Ihminen ei ole ylirationaalinen toimija.

Tunteet eivät ole erillään muusta ajattelusta

- *”Tunteet ovat koko ajan meidän aivoissa päällä.
Ne eivät ole erillään muusta ajattelusta.*

Tunteilla on erityinen tarkoitus.

*Niiden tehtävänä on kertoa aivoille mikä on tärkeää ja arvokasta sekä
mihin suunnata meidän vähäistä energiaa.*

Jos jokin asia herättää tunnetta, se jää meille myös mieleen.”



Aivotutkija Katri Saarikivi



Tunteiden kaksi tasoa

Reaktiiviset tunteet ovat pinnallisempia ja toimivat usein vastareaktioina tai suojakeinoina koetulle uhkalle, paineelle tai epävarmuudelle.

Ydintunteet – usein
kätkeytyjä ja syvällä olevia

Reaktiiviset tunteet –
suojauskeinoina

Johtajan on tärkeää tunnistaa reaktiivisten tunteiden takana olevat ydintunteet, jotta vuorovaikutus voi olla empaattisempaa ja rakentavampaa.



**Mitä viestinnässä ja
vuorovaikutuksessa tapahtuu
kun emme saa enää yhteyttä
toiseen tai kommunikaatio ei
pelaa niin hyvin kun
toivomme?**

**Puhumme silloin omasta
'suojakuplasta' käsin**

**Dialogisen tilan ja
yhteyden menetys
(Korpiola)**

**Dominointi, ohittaminen, vahva
ohjaus,
jyrääminen ja hyökkääminen**

*Vihapuhe, maalitus,
cancelointi, wokenus...*

**Dialoginen
tila
ja
Yhteys**

**Välttely,
kiertely
väistely,
viivyttely,
silmien
sulkeminen,
piilottelu tai
sivuttaminen**

*Uhriutuminen, marttyyrius, syyttely, passiivinen aggressio,
sarkasmi, vinoilu jne.*

**Vetäytyminen,
irtautuminen,
eristäytyminen,
luovuttaminen,
lamaantuminen
tai
passivoituminen**

Positiivisen dominanssin periaatteet

Välitä aidosti

Hyvä johtaja kohtelee työntekijöitä ensisijaisesti ihmisinä, ei pelkästään työroolia kautta.

Aito välittäminen luo psykologista turvallisuutta, jossa työntekijät uskaltavat olla avoimia ja vastaanottaa palautetta rakentavasti.

Kuuntele, osoita empatiaa ja tue tiimiäsi heidän vahvuuksiensa löytämisessä.

Haasta rakentavasti

Rehellinen ja suora palaute on arvokas lahja, kun se annetaan kehittämismielessä ja hyvässä hengessä.

Palautteen ei tarvitse olla kovaäänistä tai autoritaarista ollakseen vaikuttavaa – selkeys, reiluus ja kunnioitus riittävät.

Kun haastat työntekijöitä kehittymään, osoita samalla, että uskot heidän potentiaaliinsa.

- Positiivinen dominanssi tarkoittaa johtajuutta, jossa yhdistyvät empaattinen läsnäolo ja rohkea selkeys.
- Se ei ole vallan käyttöä vaan yhteisön vahvistamista – välittämällä aidosti ja haastamalla rakentavasti luodaan organisaatioita, joissa ihmiset voivat kasvaa ja kukoistaa.
- Positiivinen dominanssi tuo myös turvaa ja selkeyttä epävarmuudessa.