

**KOKENEIDEN JA ALOITTELEVIENTEN JOHTAJIEN
NÄKEMYKSIÄ TULEVAISUUDEN
MUUTOSTARPEISTA UUSIEN IKÄSUKUPOLVIEN
ASTUESSA TYÖELÄMÄÄN**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2021

**Tekijä: Emmi-Maria Leppänen
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Tuomo Takala**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Emmi-Maria Leppänen	
Työn nimi Kokoneiden ja aloittelevien johtajien näkemyksiä tulevaisuuden muutostarpeista uusien ikäsukupolvien astuessa työelämään	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 6.5.2021	Sivumäärä 70
Tiivistelmä - Abstract Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on laadullisesti tutkia ja selittää, millä tavalla kokoneet ja aloittelevat johtajat hahmottavat nuorten ikäsukupolvien työelämään siirtymisen mukanaan tuomia mahdollisia johtajuuden muutostarpeita. Tutkimustehtävänä oli selvittää, onko johtajien uran pituudella merkitystä tulevaisuuden muutostarpeiden havainnoimisessa tai toteuttamisessa. Tutkimuksella pyritään lisäämään ymmärrystä johtajien näkemyksistä siitä, mitä he kokevat nuorten ikäsukupolvien tuovan mukanaan työelämään ja kuinka johtajat kokevat näiden muutoksien vaikuttavan heidän omaan johtamiseensa. Tutkimuksen tutkimuskysymysten keskeisenä teoriana on käytetty Kurt Lewin (1947) muutosjohtamisen kolmivaiheista teoriaa, jonka kautta perehdytään johtajien näkemykseen nykytilasta, muutoksesta ja muutoksen asettumisesta organisaatioon. Tutkielman teoriaosuus on koottu sukupolviajatteluun, ikäjohtamiseen, muutosjohtamiseen, johtajuuden kehittymiseen sekä tulevaisuuden johtamistarpeisiin liittyvistä aikaisemmista tutkimuksista. Laadullinen tutkimus toteutettiin haastattelemalla kymmentä johtajaa, joista viisi oli urallaan kokenutta ja viisi aloittelevaa johtajaa. Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että molemmilla johtajilla, niin kokoneilla, kuin myös aloittelevilla johtajilla, oli tutkimuksen valossa hyvät edellytykset havainnoida muutoksia. Kuitenkin johtajien vastaukset painottuivat välillä kokoneiden johtajien, välillä aloittelevien johtajien eduksi. Tutkielman tulosten perusteella voidaan todeta, että johtajien uran pituudella voidaan nähdä olevan vaikutusta tietyillä osa-alueilla, kuten nuorten ikäsukupolvien toiveiden havainnoimisessa, organisaatiossa jo tapahtuneiden muutoksien hahmottamisessa, johtajien luottamuksessa omaan johtamiseen sekä johtajan mahdollisuuksiin vaikuttaa organisaation johtamiskulttuuriin. Tutkimus osoittaa, että uran pituudella on positiivisia vaikutuksia muutoksien havainnoimisessa sekä toteuttamisessa, mutta tutkimus osoittaa myös samalla, että se ei ole kaikki kaikessa.	
Asiasanat Johtaminen, muutosjohtaminen, ikäjohtaminen, ikäsukupolvet, haastattelututkimus	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	5
1.2	Tutkimuksen rakenne	7
2	JOHTAJUUDEN KEHITTYVÄ LUONNE.....	8
2.1	Johtamisen tulevaisuuden muutostarpeet	12
2.2	Muutosjohtaminen	15
2.3	Ikäjohtaminen.....	18
2.4	Työelämän sukupolvenvaihdos	21
2.5	Nuoremmat sukupolvet Y ja Z	23
2.6	Johtajuus: opettelua ja kokemusta.....	26
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	30
3.1	Tutkimusmenetelmä	30
3.2	Tutkimusaineisto	31
3.3	Aineiston analysointimenetelmä.....	32
3.4	Tutkimuksen luotettavuus ja etiikka	33
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	35
4.1	Nykytilan ja tulevaisuuden hahmottaminen.....	36
4.2	Johtaja muutoksen mahdollistajana	40
4.3	Organisaatioiden muutoskyvykkyys johtajien näkökulmasta	44
4.4	Yhteenveto tutkimustuloksista	52
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	56
5.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	60
5.2	Jatkotutkimusaiheet.....	63
	LÄHTEET	65
	LIITTEET.....	70

1 JOHDANTO

Suomen väestön ikääntyminen tulee heijastumaan väistämättäkin työelämään. Kyseessä on pitkäaikainen sekä merkittävä käänne, sillä 1940-luvulta aina 2000-luvun alkuvuosiin asti työmarkkinoille tulevien ikäluokkien koko ylitti vielä poistuvien koon. Nyt tilanne on kuitenkin kääntynyt pääläelleen. Vuonna 2020 maamme työelämän valtaavat Y-sukupolven edustajat. (Alasoini 2010, 9–11.) Y-sukupolven edustajia seuraa perässä vieläkin nuorempi sukupolvi Z, jotka peräänkuuluttavat muun muassa vapauden, elämyksien ja innovaatioiden perään. Z-sukupolvelle työ ei ole elämä, vaan työ on vain osa elämää. (Tienari & Piekari 2011, 36.) Vuonna 2015 julkaistussa väitöskirjassa tutkittiin Y-sukupolven näkemyksiä ja toiveita työelämästä ja johtajuudesta. Y-sukupolvella tarkoitetaan tutkimuksessa vuosina 1979–1995 syntyneitä henkilöitä. Tutkimuksesta käy ilmi, että Y-sukupolvi haastaa työelämän lisäksi myös esimiehiä, sillä valmentavan otteen lisäksi tärkeään rooliin Y-sukupolvella nousivat myös oman ammatillisuuden kehittäminen, työelämän joustavuus ja urapolkujen mahdollistaminen. Y-sukupolven voidaan sanoa olevan aikaisempaa, vuosina 1964–1979, syntynyttä X-sukupolvea vapaamielisempi. (Kultalahti 2015, 148–151.) Tulevaisuuden työelämäsoppaa hämmentämään tulevat Z-sukupolven edustajat, jotka ovat Y-sukupolvea vieläkin nuorempia, 1990-luvun alusta 2000-luvun puoliväliin syntyneitä henkilöitä. (Tienari & Piekari, 2011, 26.)

Siinä missä Y-sukupolvi nähdään edeltäviä sukupolviaan huomattavasti vapaamielisempänä sekä digiosaavana, koetaan nuoremmat, Z-sukupolven edustajat edeltäjiäänkin ympäristötietoisempina. Z-sukupolvea on kuitenkin leimattu malttamattomaksi sekä kärsimättömäksi. Näiden ominaisuuksien vuoksi onkin esitetty kysymyksiä siitä, voivatko ne alentaa tämän sukupolven keskittymiskykyä työelämässä? Tästä huolimatta Z-sukupolven kohdalla voidaan olla varmoja siitä, että organisaatioiden on opittava ymmärtämään heitä niin työntekijän kuin kilpailussa mukana pysymisen vuoksi, mutta myös palveluntarjoajien roolissa, sillä tämä sukupolvi on myös aikaisempia kiinnostuneempi muuttuvasta ja kasvavasta tarjonnasta. (Koulopoulos & Keldsen 2014, 41–42.) Puhuttaessa eri sukupolvien eroista, tyypillisyyksistä sekä rajoitteista, on muistettava kuitenkin, etteivät eri sukupolvet ole keskenään homogeenisiä.

Jokaisen sukupolven sisälle on rakentunut esimerkiksi erilaisia yhteiskuntaluokkia, persoonallisuuksia ja sukupuolia, jotka jokainen omalla tavallaan muokkaavat kyseistä sukupolvea. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 21–23.) Vaikka yhteiskuntatieteissä suhtaudutaan varovaisesti ja jopa skeptisesti käytettäessä sukupolvia analyttisinä yksiköinä, ollaan ammattikirjallisuudessa vähemmän varovaisia. Joissain teoksissa uusien sukupolvien ymmärtäminen nähdään johtajien keskeisenä nykypäivän haasteena. Nuorempien ikäsukupolvien eroavaisuus aikaisemmista ikäsukupolvista johtuu vuosien saatossa muuttuneista taidoista, arvoista ja prioriteeteista, jotka eroavat näillä kaikilla osaluoveilla heitä aikaisemmin syntyneistä ikäsukupolvista. (Williams 2020, 371–387.)

Edellä mainittujen seikkojen valossa, tämän tutkimuksen tarkoituksena on laadullisesti tutkia lähitulevaisuuden johtamisen muutostarpeita, kun uudet sukupolvet saapuvat haastamaan nykyjohtamista. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, onko johtajien kokemusvuosilla merkitystä siinä, kuinka kokeneet ja aloittelevat johtajat näkevät näitä lähitulevaisuuden muutostarpeita sekä miten he heijastavat niitä omaan työhönsä sekä organisaatioonsa. Puhuttaessa aloittelevista johtajista tutkimuksessa ei viitata johtajien ikään, vaan heidän kokemusvuosiinsa johtoasemassa.

Työskentelen tutkimuksen tekohetkellä HR-asiantuntijana ja mielenkiinto tutkimukseni aiheeseen syntyi päivätyöni ohella. Kohtaan työssäni hyvin erilaisia johtajia sekä nuorempien ikäsukupolven edustajia ja olen oman työni kautta huomannut, että välillä johtajien ja työntekijöiden näkemykset eroavat suuresti toisistaan. Halusin tutkia aiheetta, mutta pureutua tutkimuksessani aiheeseen johtajien näkökulmasta. Vaikka tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä, on tavoitteeni samalla pyrkiä lisäämään omaa ymmärrystäni kokeneiden ja aloittelevien johtajien näkemyksistä tulevaisuuden muutostarpeista. Koska työskentelen myös erilaisten johtajien kanssa, haluan pyrkiä ymmärtämään heitä paremmin.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielma tullaan toteuttamaan kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena, jonka tarkoituksena on saada tutkittavasta ilmiöstä uutta tietoa (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009, 151–152). Tutkimusaineisto kerätään haastatteleamalla kymmentä johtajaa, jotka jakautuvat kahteen ryhmään kokemusvuosiensa mukaan. Viisi heistä on kokeneita johtajia. Keskiarvolla mitattuna heillä on takanaan haastatteluhetkellä yhteensä kuusitoista vuotta johtamisasemassa. Toiset viisi johtajaa ovat toimineet asemassaan keskiarvolla mitattuna haastatteluiden toteutushetkellä kaksi vuotta ja kolme kuukautta muodostaen näin ollen aloittelevien johtajien ryhmän.

Tutkimuksen teoreettisella viitekehyksellä, eli teorialla on tutkimuksen onnistumisen kannalta merkittävä osuus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 23). Näin ollen viitekehyksellä, eli teoriapohjan kautta johdetuilla haastattelukysymyksil-

lä pyritään johtajilta saamaan vastaus tutkielman tutkimuskysymyksiin ja sitä kautta tutkimusongelmaan. Puolistrukturoidun haastattelun kautta saatu tutkimusaineisto käsitellään sisällönanalyysillä luokitellen, jonka kautta olen pyrkinyt löytämään mahdollisia kokeneiden sekä aloittelevien johtajien näkemyseroja tulevaisuuden johtamisen muutostarpeista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena on laadullisesti tutkia ja selittää millä tavalla kokeneet ja aloittelevat johtajat hahmottavat uusien ikäskupolvien työelämään siirtymisen mukanaan tuomia johtajuuden muutostarpeita. Tutkimuksen tavoitteena on samalla selvittää, millä tavalla kokeneiden ja aloittelevien johtajien näkemykset muutostarpeista mahdollisesti eroavat toisistaan. Tämän tutkimuksen muutoksen tutkimista varten tuotettujen tutkimuskysymysten muodostumista ohjasi Kurt Lewinin muutosprosessin ymmärtämistä käsittelevä teoria muutosmallista, joka sisältää kolme vaihetta. Nämä kolme vaihetta ovat sulattaminen (*unfreezing*), muuttaminen (*changing*) ja jäädyttäminen (*refreezing*). Ensimmäisessä osassa (*unfreezing*) tunnistetaan muutoksen tarve. Näin ollen ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haetaan vastausta siihen, millä tavalla aloittelevat ja kokeneet johtajat hahmottavat työelämään siirtyvien uusien ikäskupolvien mukanaan tuomia tulevaisuuden muutostarpeita? Toisessa osassa (*changing*) tutkitaan muutosta prosessina sekä johtajien muutoksen toteuttamista. Tämän tutkimuksen toisessa tutkimuskysymyksessä haetaan vastausta siihen, miten aloittelevat ja kokeneet johtajat näkevät oman asemansa sekä osaamisensa muutoksen läpiviennissä? Kolmannessa ja viimeisessä osassa (*unfreezing*) muutos on tarkoitus vakiinnuttaa organisaatioon. Kolmannella tutkimuskysymyksellä on tarkoitus selvittää, mitä aloittelevat ja kokeneet johtajat ajattelevat organisaatioidensa muutoskyvykkyydestä ja siihen tarvittavista toimenpiteistä sekä niiden toteuttamisesta organisaatioissaan? (Sarayreh & Khudair 2013, 626–627.) Tutkimuskysymykset ovat siis seuraavat:

Tutkimuskysymys 1. Millä tavalla kokeneet ja aloittelevat johtajat hahmottavat työelämään siirtyvien uusien ikäskupolvien mukanaan tuomia tulevaisuuden muutostarpeita?

Tutkimuskysymys 2. Miten kokeneet ja aloittelevat johtajat näkevät oman asemansa ja osaamisensa muutoksen läpiviennissä?

Tutkimuskysymys 3. Mitä kokeneet ja aloittelevat johtajat ajattelevat organisaatioidensa muutoskyvykkyydestä ja siihen tarvittavista toimenpiteistä sekä niiden toteuttamisesta organisaatioissaan?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena on selvittää johtajien omia näkemyksiä eri ikäskupolvista ja heidän johtamisestaan. Tunnistavatko johtajat ikäskupolvien mukanaan tuomia mahdollisia muutostarpeita ja osaavatko johtajat reagoida sekä toteuttaa niitä omassa johtamisessaan? Tärkeää on myös pohtia, kokevatko johtajat omien kokemusvuosiensa olevan tärkeässä osassa,

kun puhutaan tulevaisuuden muutostarpeista? Painottavatko kokeneet johtajat uran mahdollisesti mukanaan tuomaa kokemusta ja kokevatko nuoremmat, vain muutaman vuoden johtoasemassa toimineet johtajat, kokemusvuotensa mahdollisesti mahdollistavana vai vaikeuttavana tekijänä?

Toisella tutkimuskysymyksellä on tavoitteena saada vastaus siihen, miten eri pituisen uran tehneet johtajat kokevat oman asemansa muutoksien läpiviennissä? Turvautuvatko he kuinka paljon omaan kokemukseensa ja onko johtajilla millainen näkemys muutosjohtamisesta? Heijastuvatko kokemusvuodet esimerkiksi ketteryutenä tai uusina innovatiivisina ideoina?

Kolmannella tutkimuskysymyksellä on tavoitteena selvittää miten johtajat arvioivat oman organisaationsa muutoskyvykkyyttä suhteessa tulevaisuuden muutostarpeisiin. Kokevatko johtajat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa organisaation muutosjohtamiseen, tai vastaavasti, kokevatko he organisaation hidastavan heidän mahdollisuuksiaan muutoksien läpiviennissä? Tähän tutkimukseen osallistuneiden johtajien haastattelut käsitellään anonyymisti, eikä heidän organisaatioitaan tai nimeään tulla julkaisemaan tutkimuksen missään vaiheessa.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Alussa pohjustin tutkimuksen aihetta ja esittelin tutkimuksen kannalta oleelliset sukupolvet Y ja Z. Nostin esille, millä tavalla nuoret sukupolvet ovat jo muuttaneet työelämää, ja kuinka ne mahdollisesti tulevat sitä vielä muuttamaan. Kävin myös läpi tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Tutkielma kokonaisuudessaan etenee seuraavasti.

Tutkimuksen toinen luku pitää sisällään tutkimuksen teoreettisen viitekehysten, jonka koostin tutkimuskysymyksiensä kannalta olennaisista aihepiireistä, kuten johtajuuden kehityksestä, muutosjohtamisesta, ikäjohtamisesta sekä nuorista ikäsukupolvista käsittelevistä tutkimuksista ja artikkeleista. Tutkimuksen teoreettista viitekehystä varten tutkin myös työelämän tulevaisuuden muutostarpeita ja johtamista käsitteleviä tutkimuksia ja kirjallisuutta.

Luvussa kolme käydään läpi tutkimuksen toteutukseen valittua kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, haastatteluista saatua aineistoa ja aineiston analysointimenetelmää. Luvussa kolme pohdin lisäksi tutkimuksen luotettavuutta sekä etiikkaa.

Luku neljä sisältää tutkimuksen tulokset, jotka on jaoteltu tutkimuskysymyksiensä mukaan kolmeen eri kappaleeseen. Koska tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kokeneiden ja nuorten johtajien näkemyseroja, verrataan tutkimuksesta saatuja vastauksia mahdollisten näkemyserojen tuottamiseksi.

Tutkimuksen viides luku pitää sisällään tutkimuksen johtopäätökset ja tutkimuksen keskeisimmät löydökset. Viimeisessä pääluvussa arvioidaan myös tämän tutkimuksen onnistumista sekä pohdin mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 JOHTAJUUDEN KEHITTYVÄ LUONNE

Koska tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on laadullisesti tutkia ja selittää, millä tavalla kokeneet ja aloittelevat johtajat hahmottavat nuorten ikäsukupolvien työelämään siirtymisen mukanaan tuomia mahdollisia johtajuuden muutostarpeita, käsittelen seuraavassa luvussa johtajuuden historiaa ja sen eri kehitysvaiheita. Syventymällä johtajuuden historiaan ja sen eri kehitysvaiheisiin saadaan käsitys johtajuuden muutoksesta, joka on myös tämän tutkimuksen kannalta olennaista. Tässä luvussa käsittelen myös muutosjohtamista ja ikäjohtamista, koska molemmat aihealueet linkittyvät tämän tutkimuksen kannalta olennaisesti tulevaisuuden muutostarpeisiin. Käsittelen tässä kappaleessa lopuksi myös sukupolvia, jotta ymmärrys sukupolvien välisistä eroista sekä nuorten ikäsukupolvien toiveista välittyisi selkeämmin.

Muutos ei ole käsitteenä uusi asia. Sitä on aina ollut, ja sitä tulee aina olemaan. Muutos ei kuitenkaan tapahdu tyhjiössä, vaan se tarvitsee ympärilleen jotain muovattavaa. Koska toimintaympäristömme elää jatkuvassa muutoksessa, pakottaa se samalla myös yritykset kuin johtajatkin muuttumaan mukanaan. Muutokset tapahtuisivat parhaiten silloin, kun niitä olisi aikaa sulatella ja toteuttaa rauhassa, mutta aina se ei ole mahdollista. Koska tulevaisuuden, ja sen mukanaan tuomien muutoksien ennustaminen on vaikeaa, asettaa se tiettyjä haasteita toiminnalle ja sen suunnittelulle. Koska muutos kuuluu myös johtajan arkipäiväseen toimintaan, on johtajilla oltava hyvät muutosjohtamisen taidot, sillä johtaja seisoo muutoksen eturintamassa. (Pirinen 2014, 27–29.)

Ajan kuluessa ovat johtamiskäytännöt saaneet vaikutteita enemmän tai vähemmän erilaisista johtamisopeista. Opeilla viitataan tässä asiayhteydessä suhteellisen yhtenäisiin sekä systemaattisiin kuvauksiin eri johtamisen alueista, joita ovat muun muassa peruseriaatteet, normit, opit, uskomukset sekä toteamukset. Vaikka oppi on käsitteenä täsmentymätön, auttaa sen jäsentämistä kolme tunnistettavissa olevaa käsitteistämisen tasoa johtamisen tarkastelussa, sillä johtamista voidaan tarkastella käytännöllisenä toimintana, oppina sekä tieteen näkökulmasta. (Lämsä & Sajasalo 2001, 117–120.)

Tieteellisen liikkeenjohdon, ja sen mukanaan tuomia johtamisoppeja, pidetään Suomeen ensimmäisenä rantautuneena systemaattisena liikkeenjohdon

oppina (Seeck 2008, 70–73). Tieteellinen liikkeenjohto painottaa voiton maksimointia, joka saavutetaan analysoimalla työtehtäviä sekä prosesseja. Jakamalla työtehtävät pieniksi kokonaisuuksiksi ja yhdistämällä niihin oikeaa osaamista, saavutetaan maksimaalinen tuottavuus. Taylorin tieteellinen liikkeenjohto on saanut osakseen myös paljon kritiikkiä, sillä työntekijät on koettu tieteellisessä liikkeenjohdossa enemmänkin "koneen osiksi", kuin yksilöiksi. (Uddin & Hosain 2015, 579.) Frederick Taylorin menetelmät nousivat esille Suomessa 1910-luvulla, vaikka Yhdysvalloissa työkokemusta kerryttäneet suomalaiset insinöörit olivatkin kuulleet opisto jo aikaisemmin. Ensimmäisenä Taylorin opit saavuttivat konepajoja, mutta tehokkuusideologia jäi varsin vähälle huomiolle, sillä suomalaisissa konepajoissa pääomat olivat pieniä ja työmarkkinatilanne poikkeuksellisen vaikea. (Seeck 2008, 70–73.)

Tuotannon järjeistämistä tarkasteltaessa Suomi onkin ollut selkeästi pitkään jäljessä kehityksessä verrattuna esimerkiksi Saksaan tai Yhdysvaltoihin. Taylorismin Suomeen tuloa hidasti selkeästi vuoden 1917 itsenäistymisen jälkeiset yleiset työriidat, lakot sekä teollisuuden kapea rakenne. Tämän vuoksi Suomessa luotettiin pitkään perinteikkääseen organisaatiomalliin, jossa johto oli keskitetty, mutta selkeästi tuotantoa ja työntekijöiden toimintaa seuraavat osastot, kuten suunnittelu- ja tutkimusosasto, puuttuivat. Työnjohtajilla ei yleensä ollut muodollista koulutusta, vaan he olivat useimmiten tulleet rekrytoiduiksi työntekijöiden joukosta. Vasta toisen maailmansodan jälkeen tieteellisen liikkeenjohdon tekniikoita alettiin laajamittaisemmin opettamaan niin koko Suomessa kuin maamme teollisuudessakin. (Seeck 2008, 70–73.)

Tieteellisen liikkeenjohdon jälkeen rantautunutta ihmishdekoulukuntaa on Suomessa tutkittu suhteellisen vähän ja sen vaikutukset ovat jääneet vähäiseksi (Seeck 2008, 129–130). Ihmissuhdekoulukunta nosti esille näkemäänsä tieteellisen liikkeenjohdon ongelmia ja kritisoi sen tapaa paloitella työprosessit pieniin osiin ja lokeroida näin osaamista. Tästä poiketen ihmishdekoulukunta pyrki päinvastoin laajentamaan sekä rikastuttamaan työnkuvia, tuomaan työkiertoa ja rohkaisemaan työyhteisöä osallistumaan aktiivisemmin työyhteisön vuorovaikutukseen. (Kuokkanen & Seeck 2007, 119.) Ihmissuhdekoulukunnan opeilla ei ollut rantautuessaan tukena valtiollisia rakenteita tai vahvoja instituutioita, kuten rationalisoitumisliike, joka 1900-luvun alkupuoliskolla ajoi vahvasti Suomessa tuotannon tehostamista tieteellisen liikkeenjohdon periaatteiden alla. Vasta 1930-luvulla ihmishdekoulukunnan oppien voidaan nähdä tulleen johdon koulutukseen mukaan koulukunnan toisen tulemisen kautta. Ennen tätä johdon koulutus nojautui pitkälti ajan mukaisesti insinöörityieteellisesti teknisten sekä käytännön taitojen opettamiseen. Koulukunnalta omaksuttuja oppeja voidaan nähdä tulleen osaksi Suomen johtamisen korkeakoulutukseen vaihtelevasti, sillä esimerkiksi Suomen johtamistaidon opisto otti ryhmätyöskentelymenetelmän yhtenä opetusmenetelmänä käyttöönsä 1950-luvulla, kun taas vuodesta 1960 alkaen osaksi johtamisen korkeakouluopetusta tulivat johtamistyön sosiaalisiin ja psykologisiin keskittyviä teoksia. (Seeck 2008, 129–130, 142.)

Taylorismin ja ihmissuhdekoulukunnan oppien kautta oli 1950-luvulle saakka pyritty ratkomaan suurten teollisuusyrityksien ongelmia. Näitä olivat esimerkiksi toimet tuotannon tehokkaaseen organisointiin sekä työntekijöiden ja heidän työnantajensa väliset konfliktit. Kuitenkin organisaatioiden kasvaessa alettiin ongelmien ratkaisemiseen hakea uudenlaisia ratkaisuja rakenneanalyytisestä paradigmasta. Rakenneanalyytisellä paradigmalla tarkoitetaan Yhdysvalloissa viisikymmentäluvulla kehittyneeseen kiinnostukseen tutkia organisaatioita kokonaisuuksina niiden organisaatorakenteiden ja toimintojen analyysin näkökulmista. Rakenneanalyytisen paradigman kautta pyrittiin löytämään ratkaisuja keskittymällä yrityksen toiminnan kokonaisuuden tarkasteluun. Näitä olivat esimerkiksi suunnittelu, tehtävien ryhmittely osastoiksi ja pienemmiksi yksiköiksi sekä viestintäkanavien muodostaminen. (Huhtala & Laakso 2006, 5.)

Johtamisen- ja organisaatiotutkimuksen kulttuuriparadigma syntyi 1970-1980-lukujen taitteessa. Teollisuus sai kilpailijoita idästä sekä lännestä ja ongelmien voittamiseksi tuli teollisuuden työyhteisöjen muuttua joustavammaksi, luovemmiksi sekä työntekijöitään enemmän motivoiviksi. Organisaatiokulttuurista puhuttaessa tarkoitetaan kulttuuria organisaation ominaisuutena, mutta kulttuurin käyttäminen metaforana tarkoittaa sen sijaan, että organisaatio itsessään on kulttuuri. Organisaatiokulttuurin johtamista varten kehitetyillä keinoilla voidaan pyrkiä muuttamaan sekä hallitsemaan organisaatiokulttuuria enemmän liiketaloudellisiin tarkoituksiin sopivaksi. Kulttuurin johtamiseen liittyvää johtamistapaa on kuitenkin kritisoitu, koska on huomattu, että kaikki organisaatiossa tapahtuva muutos on osa organisaatiokulttuuria, oli muutos toivottua tai ei. (Seeck 2008, 204, 212.)

Pirnes tuo esille teoksessaan, kuinka johtamisen voidaan nähdä muuttuneen viimeisten viidentoista vuoden aikana. Suomea 90-luvulla koetelleen laman jälkeen johtamisen kentässä on havaittu enemmän johtamisen eettisyyteen linkittyviä teemoja, joiden tason on voitu nähdä nousseen johtamiskäyttäytymisen monilla eri osa-alueilla. Suurimmat muutokset linkittyvät henkisen jouston, erityisesti sosiaalisen joustavuuden ja ihmissuhteiden hoidossa. Näissä molemmissa osa-alueissa korostuu ihmisten ymmärtäminen. (Pirnes 2006, 40.)

Tällä hetkellä vallitsevana johtamisen paradigmana pidetään innovaatioparadigmaa, jota ei kuitenkaan vielä voi sen nuoresta iästä huolimatta tarkastella kuten aikaisempia paradigmoja. Ongelma, johon tämän paradigman teoriasta haetaan vastausta, on nyky maailman jatkuva tarve uudistua sekä tuoda markkinoille uusia tai paranneltuja tuotteita ja palveluita, joilla yritykset pyrkivät pitämään toimintansa kilpailukykyisenä muuttuvissa markkinatilanteissa. (Seeck 2008, 243.) Tällaisissa innovatiivisissa ja kilpailukykyä tavoittelevissa johtotehtävissä tulee kiinnittää huomiota muun muassa oikean osaamisen sijoittamisen oikeisiin tehtäviin. Työntekijöiden osaamisesta tulee olla perillä ja heille on tarjottava mahdollisuus luovaan työskentelyyn myös organisaation rajojen yli. Ihmisiä tulee myös pyrkiä motivoimaan työskentelemään yhteisen hyvän eteen, vaikka kaiken luovuuden taustalta tuleekin löytyä strategia. (Bouhali, Mekdadb, Lebsirc, Ferkha, 2015, 73-74.) Innovatiivisuus on noussut johtamistrendiksi, jonka kautta on liiankin helposti pyritty tarjoamaan joidenkin tut-

kijoiden mukaan lyhytnäköisiä sekä samalla suhteellisen pinnallisia toimintamalleja. Tutkijat näkevät innovatiivisuuden hurmoksessa usein kuitenkin unohdettavan yrityksen aidon muutoskyvykkyyden tason sekä vanhoista tavoista irtaantumisen. Innovatiivisuudesta on muokkautunut sana, jonka lisäämisen nähdään nostattavan keskusteluiden lomassa aiheen kuin aiheen vastaamaan tämän päivän trendejä. Kaiken innovatiivisuuden keskellä johtajien tulisi kuitenkin muistaa se, että vasta oikeasti toteutuneilla toimilla sekä muutoksilla on väliä, olivat ne sitten loppupeleissä kuinka innovatiivisia tahansa. (Aspara, Kietäväinen, Mattila & Tikkanen 2012, 26–37.)

Useimmat johtamisen paradigmat, joista johtajuuden eri teoriat ovat muovautuneet, ovat lähtöisin Yhdysvalloista, sillä maan poliittinen, sosiaalinen ja taloudellinen ”herruus” on saanut muut maat omaksumaan kukin omalla tavallaan Yhdysvalloissa vaikuttaneita tapoja johtaa sekä organisoitua. Suomessa taas ei ole kehitetty kansainvälisesti omaksuttuja johtamisen teorioita tai malleja. Suomessa myös paradigmojen omaksuminen on ollut myöhäisempää, vaikka tieto niistä on tavoittanut maamme suhteellisen nopeasti. (Seeck 2008, 275–277.)

Samalla tavalla kuin eri johtamisen paradigmoja on omaksuttu eri maissa maalle ominaiseen tapaan, on myös henkilöstöhallinnon kehitys aina ollut, ja tulee aina olemaan, yhteyksissä organisaatioihin, johtamiseen sekä yhteiskunnan eri kehitysvaiheisiin. Henkilöstöjohtamisen monitahoista kehityskaarta kuvaa esimerkiksi se, että eri maiden henkilöstöjohtamisen kehityskulut poikkeavat toisistaan niin ajankohdallisesti, kuin myös toteutustavoiltaan. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2014, 239.) Suomessa muun muassa kansan hyvä lukutaito vaikutti henkilöstöhallinnon kehitykseen, sillä kirjoitettua haluttiin viedä käytäntöön testattavaksi. Kuusikymmentäluvulla ilmestyneet, ensimmäisinä pidetyt henkilöstöhallintoa käsittelevät teokset olivat lähinnä esimiehille suunnattuja teoksia, jotka painottivat ajatusta ihmisten johtamisen tärkeellisyydestä. Pääajatuksena oli, että ihmisiä sai ja piti johtaa sekä arvostaa. Tuona aikana henkilöstöjohtamista ei kuitenkaan vielä tunnustettu organisatorisena funktiona, jossa organisaatio olisi linjannut henkilöstöön liittyviä käytäntöjä. (Kauhanen, Leppävuori, Malin & Mansukoski 2015, 17–18.) 1800-luvun alkupuoliskolla puhuttaessa henkilöstöhallinnosta, viitattiin kaikkiin niihin tapoihin ja toimintoihin, joiden tehtävänä oli keskittää henkilöstön voimavarat niin, että yritys pystyi saavuttamaan asettamansa tavoitteet mahdollisimman hyvin (Puusa ym. 2014, 240). Suomessa taasen teollisuuden hieman myöhäisempi rantautuminen heijasteli 1920-luvun jälkeen työllistymisen nousua ja 1950-luvun kuvataankin olevan Suomen henkilöstöjohtamisen hahmottumisen aikaa. (Kauhanen ym. 2015, 17.)

Henkilöstöjohtamisen kehittymiselle on ollut ominaista sen ajoittainen, hypähdyksien kaltainen kehittyminen, joiden mukana uudet käsitteet ovat siirtäneet vanhat sivuun. Esimerkiksi 1980-luvulla henkilöstöhallinto muuttui henkilöstöjohtamiseksi ja myöhemmin henkilöstöjohtamisen rinnalle nousi myös strateginen henkilöstöjohtaminen. 1980-luvulla alettiin myös tutkia enemmän henkilöstön sekä muiden sidosryhmien vaikutusta organisaatiolle. Pikkuhiljaa henkilöstöjohtamisen kenttään tarkastelun kohteeksi nousivat myös esimerkiksi

ulkoiset tekijät, henkilöstönvoimavarat, suorituksen johtaminen ja muutoksen johtaminen. (Puusa ym. 2014, 240–244.)

2.1 Johtamisen tulevaisuuden muutostarpeet

Johtamisen kehityksen tarpeellisuus on muuttuvassa maailmassa tällä hetkellä akuutimpaa ja kiireellisempää kuin koskaan aikaisemmin. Jokaisen organisaation tulisi ymmärtää, että selviytyäkseen nykyajan epävakaassa, alati muuttuvassa ja monimutkaisessa ympäristössä, tarvitsevat he johtamistaitoja ja organisaatiovalmiuksia, jotka ovat uudenlaisia ja poikkeavat niistä osa-alueista, jotka aikoinaan auttoivat yrityksiä eteenpäin. Vanhat kikat eivät enää toimi, vaan organisaatioiden ja johtajien on muututtava muutoksien mukana. Näin ollen johtamisen kehittämisen ala onkin murrostilassa. Johtajille suunnattujen koulutuksien ja konsulttien lisääntyessä organisaatiot kokevat kuitenkin välillä tyytymättömyyttä niistä saatuihin tuloksiin. Syyt voivat olla monitahoisia. Organisaatiot saattavat investoida johdon kehittämiseen ajatellen vain omaa etuaan, mutteivat välttämättä huomioi johdon omaa motivaatiota itsensä kehittämiseen. Jos tavoite ei ole yhteinen, ei johdolla ole myöskään motivaatiota sisäistää organisaation hänelle tuputtamia oppeja. Myös johtajien kommunikointitaidoilla ja kyvyllä siirtää opittua käytäntöön, on merkittävä rooli johtamistaitojen kehittämisessä. (Moldoveanu & Narayandas 2019, 3.)

Historian saatossa johtamisen kirjallisuus sekä alan ammattilehdet ovat tuoneet mukanaan, kukin omana aikanaan, normatiivisia ohjeita siitä, kuinka organisaatioissa tulisi johtaa. Ne ovat tuoneen mukanaan toinen toistaan hyvin erilaisia uudistamisen apuvälineitä. Osa näistä on muotivirtauksen tavoin kuitunut nopeastikin pois ohimenevinä ilmiöinä, mutta osa niistä taas on ollut soveltamiskelpoisia, ja ne ovat jääneet kehittymään johtamisajatteluun vuosikymmenien saatossa. Tarkasteltaessa pitkän aikavälin johtamisoppien kehitystä, on huomioitava juurtuneita paradigmoja kuten esimerkiksi mekanistista ajattelua, humanistista suuntausta ja tayloristista johtamisjärjestelmää, organisaatiokulttuureita sekä strategista ajattelua. Johtamisopit heijastelevat usein yleisimpiä teorioita, mutta voivat samalla kyseenalaistaa sekä parantaa niitä, sillä opin, tieteen ja käytännön vuorovaikutus on jatkumo. Tarvitsemme siis uusia oppeja parantaaksemme käytäntöjä ja päinvastoin. (Lämsä & Sajasalo 2001, 116–120.)

2010-luvulla koettiin suuri murros, sillä Y-sukupolven kuuluvien henkilöiden määrä työvoimasta kasvoi merkittävästi ja vuoteen 2020 mennessä 35–39-vuotiaiden ikäluokka on noussut työelämän suurimmaksi ikäluokaksi. Tämä ikä sukupolvi ei ajattele tai käyttäydy tavalla, jota pystyttäisiin kontrollikeskeisten johtamisajattelumallien tai perinteisten taloustieteellisten mallien valossa selkeästi ymmärtämään. Tämä sukupolvi on aikaisempia sukupolvia koulutumpi ja tiedostaa paremmin, mitä elämältään haluaa. Y-sukupolvi on jo nuoresta asti tottunut saamaan palautetta ja kannustusta toiminnastaan sekä heitä on rohkaistu itseilmaisuuksiin ja vaikuttamiseen, joten he käyttävät näitä samoja

taitoja myös työelämässä. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 19.) Mikä siis on ristiriidassa nykyisen työelämän ja uusien sukupolvien kanssa?

Alasoini (2010, 18) nostaa esille artikkelissaan, että kohonnut osaaminen, työn tarjoamat koulutusmahdollisuudet ja siirtymiset tiimeissä työskentelyyn eivät heijastu ihmisten lisääntyneinä mahdollisuuksina vaikuttaa työhönsä koskeviin asioihin. Näitä ovat esimerkiksi työn sisältöön, työmenetelmiin, työtahtiin ja työnjakoon liittyvät asiat. Ongelma ei Alasoinin mukaan ole työelämän liiallisessa muutoksessa, vaan siinä, ettei työelämä kaikista muutoksistaan huolimatta ole muuttunut tarpeeksi. Työelämän tekemät ”myönnytykset” ja muutokset eivät ole vieläkään antaneet kasvulle sitä tilaa, jota se oikeasti tarvitsisi.

Itse työelämän on siis uudistuttava, mutta mitä se vaatii johtajilta? Vuodesta 1984 JTO, eli johtamistaidon opisto on suorittanut johtamis- ja yhteistyökäyttäytymisarviointoja. Näissä tutkimuksissa he ovat havainneet, että esimiesten etiikka sekä tehtävien hoitaminen ovat olleet korkeammalla tasolla kuin henkisen jouston valmius ja ihmissuhteiden hoitaminen. Vuosien 2009–2010 tutkimustuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että johtamiskäyttäytymisen kokonaisuudet toimialasta riippumatta ovat kaikilla hyvin samoilla tasoilla. Johtamisen saralla esimerkiksi eettisyys on alasta riippumatta ollut yksi viimeaikaisista trendeistä, mutta tutkimuksissa on huomattu, että tuon trendin ohella esimerkiksi toimeenpanemisessa, ihmisten ymmärtämisessä ja kehityksen edistämässä on havaittavissa selkeitä notkahduksia. Näistä tutkimuksista saadun tiedon valossa voidaan päätellä, että johtajilta on jo viimeisten kolmenkymmenen vuoden aikana toivottu sitä, mitä tänäkin päivänä. Kehityksen edistämistä ja ihmisten ymmärtämistä ovat toivoneet esimiehiltään siis jo aikaisemmatkin työelämän sukupolvet. Mielenkiintoista tässä havainnossa on pohtia sitä, onko Y-sukupolvi se sukupolvi, joka tulee muokkaamaan johtajia ja heidän käyttäytymistään siihen suuntaan, jota jo aikaisemmat sukupolvet ovat johtajiltaan toivoneet, mutta eivät ole osanneet vaatia. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 20–21.)

Johtamistaidon opisto on tutkinut myös, millaisia ovat nuoret, vasta uransa alkutaipaleella olevat alle kolmekymmentävuotiaat johtajat. Vuosina 2009–2010 toteutetuissa tutkimuksissa he ovat pärjänneet hyvin vertailussa kokeneisiin johtajiin, sillä tutkimuksesta saadut tulokset ovat sisältäneet nuorten johtajien kohdalla suhteellisen samantasoisia arvioita kuin mitä kokeneilla johtajilla. Vaikka tässä tutkimuksessa ei keskitytä johtajien ikään, on vasta uransa alkutaipaleella olevien johtajien tulos verrattuna kokeneisiin johtajiin mielenkiintoinen. Siinä missä nuoret johtajat saivat kokeneita johtajia korkeammat arviot johtamisen eettisissä perustoissa, sosiaalisessa joustavuudessa, ennakkoluulottomuudessa ja arvostelun sietokyvykkyydessä, saivat kokeneet johtajat sen sijaan korkeammat arviot kokonaisnäkemysten ymmärtämisessä. Näin ollen tutkimuksen tuomien tuloksien perusteella voidaan todeta, että koulutettaessa kokeneita johtajia, tulisi kiinnittää huomiota juuri niihin osa-alueisiin, joissa nuoremmat, vasta uransa alkutaipaleella olevat johtajat ovat jo ketterämpiä. Tutkimuksen tuloksista oli havaittavissa myös se, että kokeneempien johtajien tulisi nuorempia kohdatessaan sekä johtaessaan muistaa ihmissuhteiden hoidon merkitys ja kehittämisen edistäminen. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 21.)

Mutta myös liian ilmiselvällä sekä liiallisella johtamisella voi olla negatiivisia vaikutuksia. Se voi siirtää johdettavien mielenkiinnon muualle, sillä päämääröinnillä ei saada useimmiten aikaan muuta kuin johdettavan mielenkiinnon lopahtamista. Vaikka johtaminen on ollut aina oma taiteenlajinsa, korostuu sen monimuotoisuus tulevaisuudessa vielä menneisyyttäkin selkeämmin. Vähintään mielenkiintoisemmaksi seurata se muuttuu silloin, kun nuorempien sukupolvien edustajia, jotka aikaisempia sukupolvia herkemmin alleviivaavat yksilöitä, pyritään sitouttamaan osaksi organisaatioita. Jokaisella organisaatiolla kun on omat tavoitteensa ja tapansa viestiä niistä ulospäin, esimerkiksi kuluttajille. Niskaan hengittäminen ja suora käskeminen kääntyvät ennemminkin johtajia vastaan. Yksilöihin vaikuttaminen tapahtuu paremmin yrityksen brändin, tarinan ja muiden pehmeiden arvojen kautta. Sosiaalistettaessa työntekijät talon tavoille, alkavat he toimia halutulla tavalla ilman suoranaista niskaan hengittämistä ja käskytyä. Työntekijät alkavat itse elää ja jakaa yrityksen arvoja omatoimisesti, milloin johtaminen ei ole enää suoranaista, vaan tapahtuu vaikuttamalla pintaa syvemmällä. Toki liiallisella brändäyksellä, maineenhallinnalla ja arvojen avulla johtamisellakin voidaan sahata omaan jalkaan. Ihmiset näkevät kyllä manipulaation läpi, eivätkä loputtomiin osta ideoita, joiden eivät välttämättä näekään toteutuvan. (Tienari & Piekkari 2011, 102–105.)

Myös johtajuus käsitteenä tulee ottaa tarkasteluun, sillä johtajuus ei enää ole pelkästään johtajien yksinoikeus. Matalahierarkkiset ja epäselvät esimiesalaisyhteys-suhteet hälventävät johtamisen ja johtajien rajoja ja toiminta on enemmän kollektiivista. Tällaisissa asetelmissä johtajuutta voidaan havaita monissa eri yhteyksissä. Esimerkiksi Z-sukupolvien maailmassa johtajuus on oikeastaan sitä, että saadaan porukkaa lähtemään toimintaan mukaan. (Tienari & Piekkari 2011, 104.) Nuoremmille ikäsukupolville on huomattavasti helpompaa organisoitua verkossa kuin seurata suoraan johtajaa. He laittavat vanhempia sukupolvia helpommin liikkeelle sosiaalisia verkostoja, joiden kautta he edesauttavat samalla ajamaan eteenpäin organisaatioihin ja niiden toimintaan vaikuttavien yhteistyömuotojen kehittymistä, vaikeivat asiaa tältä kantilta ajattelisikaan. (Tapscott & Hautala 2010, 73–77.)

Globaali analytiikka- ja neuvontayritys Gallup on tutkinut, että johtajien antamalla kokemuksella työntekijöille on suuri vaikutus siihen, millaisena työnantajana työntekijät yrityksen näkevät. Esimerkiksi milleniaalit arvostavat johtamisen laatua organisaatioihin hakeutuessaan. Työntekijät myös pysyvät tutkitusti kaksi kertaa todennäköisemmin kauemmin organisaatioiden matkassa, jos johtajat auttavat työntekijöitään kehittymään, ja yli kolme kertaa todennäköisemmin silloin, kun kokevat saavansa säännöllistä palautetta työstään. (Clifton & Harter 2019, 27–29.)

Uudet sukupolvet ovat organisaatioiden voimavara ja tulevaisuus. He tuovat organisaatioihin mukanaan uusia ajatuksia, ideoita ja uudenlaista organisaatiokulttuuria. Uusia sukupolvia puhuttelee myös vanhempiin sukupolviin verrattuna erilaiset arvot ja mieltymykset. He uskaltavat antaa rakentavaa palautetta, osallistuvat innovaatioiden kehittämiseen ja kaipaavat haasteita ja mahdollisuutta ilmaista itseään. Uuden sukupolven työntekijöiden kohdenta-

minen heidän omien työarvojensa mukaan on ensiarvoisen tärkeä ymmärtää organisaatioissa. Ohjaamalla uutta sukupolvea strategisesti heitä puhuttelevien arvojen kautta organisaatioiden eri tasoihin, omaksuvat he organisaation helpommin omakseen. Tällöin uuden sukupolven sitoutuminen on suurempaa ja se näyttäytyy vastavuoroisesti esimerkiksi työssä suoriutumisessa, työnantaja-mielikuvassa ja halukkuutena kehittää organisaatiota. (Wang & Lin 2019, 151–152.)

Suomalaista johtajuutta tarkasteltaessa voidaan todeta, että myös heidän toimintakenttensä on muokkaantunut ja laajentunut vuosien varrella. Suomalaisen johtamisen kenttä on kokenut globalisaatiota ja siitä on tullut monipuolisempi. Myös suomalaiset johtajat ovat joutuneet yhä enemmän tarkastelemaan henkilökohtaista ulosantiaan ja ovat osittain saattaneet alkaa muistuttumaan ulkomaalaisia kollegoitaan. Suomalaisenkin johtamisen voidaan nähdä kansainvälistyneen ja siihen ovat vaikuttaneet aikamme eri historialliset vaiheet, toimintaympäristöjen muutokset sekä yritysrakenteiden muutokset. Kaiken tämän kautta on syntynyt omaleimaista johtamista, josta voidaan kuitenkin nähdä heijastuvan suomalaisuus, esimerkiksi sisukkuuden ja suorapuheisuuden kautta. Länsimaalaiset kommentoivat suomalaisessa johtamisessa nousevan esiin joustavuutta ja tehokkuutta, kun taas Aasiasta ja Venäjältä kaikuvissa palautteissa suomalaisen johtajuuden kuvaillaan ymmärtävän vapauden ja yksilöllisyyden päälle. Vaikka maassamme on edelleen muodollisia sekä konservatiivisia yrityksiä, koetaan suomalaisen työelämän ajattelevan yli turhan byrokratian, sillä suomalaiset arvostat sitä, että asiat tulevat hoidetuksi, käytännöllisesti ja sulavasti. (Juuti 2010, 62–69.)

2.2 Muutosjohtaminen

Muutos, jota voidaan tulkita myös toimintatilasta toiseen siirtymiseksi, on viime aikoina ollut yksi johtamisen keskisimmistä puheenaiheista muuttuvassa maailmassa. Nämä työelämänkään muutokset eivät ole olleet yksittäisiä, vaan moninaisia ja jatkuvia, jotka ovat tavallaan jääneet jatkuvaksi olotilaksi työelämään. Viimeaikaisissa johtamisen opeissa ovat korostuneet tilannekohtaisuus sekä kontekstisidonnaisuus. Voitaisiin siis todeta, että viimeaikaisimmissa johtamisen paradigmoissa ovat nousseet esille joustavuus, luovuus ja innovatiivisuus. Muutoksen kohtaaminen ja sen läpivienti asettaa toki haasteensa myös johtajille. Merkittävää on se, kuinka johtajuuden on pitänyt vuosien saatossa kehittää sekä löytää entistäkin monipuolisempia ja paremmin toisia ihmisiä huomioivia näkökulmia vuosi vuodelta entistä monimutkaisempien muutoskysymysten parissa. (Perttula & Syväjärvi 2012, 202–203.)

Muutos vaatii muutosjohtamista, joka voidaan jakaa kahteen kategoriaan. Ne ovat asioiden johtaminen (*management*) ja ihmisten johtaminen (*leadership*). Asioiden johtamisella tarkoitetaan niitä toimintatapoja ja prosesseja, joilla ylläpidetään järjestelmää. Asioiden johtamisessa tärkeimmät osa-alueet ovat suunnittelu ja budjetointi, organisointi sekä miehitys. Myös näiden osa-alueiden jäl-

keen tulevat toteutuneiden asioiden valvonta ja mahdolliset ongelmienratkaisemiset kuuluvat asioiden johtamisen piiriin. Asioiden johtaminen poikkeaa ihmisten johtamisesta, jossa liikkeelle lähdetään toisenlaisesta näkökulmasta. Ihmisten johtaminen, tai johtajuus, on joukko prosesseja, joilla organisaatio perustetaan tai sen toimintaa muutetaan olosuhteita vastaavaksi. Ihmisten johtaminen lähtee liikkeelle suunnan näyttämisestä ja vision laatimisesta. Ihmisiä koordinoimalla, eli suuntaviivoja näyttämällä, heitä ohjataan tuota visiota kohti. Kolmantena askeleena tärkeää on johdettavien kannustaminen ja inspirointi. (Kotter 1997, 22–23.)

Muutosjohtamisesta on vuosien varrella tehty lukusia tutkimuksia sekä malleja, kuinka muutos tulisi viedä läpi ja toteuttaa. Muutos itsessään sekä siihen vaikuttavat tekijät ovat yhtä lailla olleet suurennuslasin alla. 1960-luvulla muutos nähtiin ympäristöön reagoimisena ja organisaation paras ”geeni” pyrittiin sijoittamaan sille kullakin hetkellä suotuisimpaan kohtaan organisaatiossa. 1980-luvulla organisaatiokulttuuri nousi tutkimuksissa pinnalle ja muutosjohtamista lähestyttiin siitä näkökulmasta, että vaikuttamalla yrityskulttuuriin, pystyttiin ohjaamaan myös muutosta. 2000-luvulla tutkijat sen sijaan alkoivat painottaa sosiaalisen konstruktionismin näkökulmia organisaatiomuutoksissa. Useat tutkijat ovat sitä mieltä, että organisaatiossa tapahtuvat arkiset puheet ja keskustelut sekä niissä käytettävä kieli muokkaavat puhettavan, jotka taas toimivat rakenteena sille, miten itse organisoituminen tapahtuu (Juuti 2013, 159–181). Muutosjohtaminen koetaan usein yrityksenä muuttaa organisaatiota sitä ympäröivän ympäristön mukaan, mutta se on paljon muutakin. Muutosjohtaminen koetaan jo sanana antavan johtajille suurta vaikutusvaltaa ja kykyä saavuttaa jotain suurta. Mutta mitä oikeastaan on muutos ja kuinka muutos voidaan tunnistaa loppujen lopuksi tapahtuneen? (Ladkin 2010, 127.)

Näkemys siitä, että johtajat pystyvät vaikuttamaan merkittävästi organisaatioiden muutoksiin, syntyy olettamuksistamme muutoksen luonteeseen. Oletamme muutoksen tapahtuneen, kun organisaatio on tunnistettavasti erilaisessa tilanteessa, kuin missä se oli aiemmin. Mutta tärkeää on pohtia, onko tuohon pisteeseen päädytty johtamisen vai jonkin muun seurauksena? Tärkeää on, että muutosta johtavat ymmärtävät jo olemassa olevan, mutta jotta itse muutosprosessi voi lähteä liikkeelle, on heidän tunnistettava myös tulevaisuudessa häämöttävä maaliviiva, johon muutos on suunnattava. Johtamisen seuraavana tehtävänä on muodostaa visio tuosta päämäärästä ja saada organisaation energia suunnattua sitä kohden. (Ladkin 2010, 127–131.)

Muutoksessa tapahtuvaa johtajuutta esiintyy kuitenkin hyvin erilaisesti. Ihmisten osallistuessa tiettyihin hetkiin muutoksen keskellä ja vastatessaan toiminnallaan tuon tilanteen tarpeisiin, luovat he omalla käytöksellään johtajuuden ”tilan”, riippumatta siitä ovatko he rooliltansa ”muodollisia” johtajia vai eivät. Tällaiset hetket ja niihin vastaaminen ovat tärkeässä roolissa suhteessa organisaation muutosprosesseihin. (Ladkin 2010, 139.) Muutosjohtamista voidaan lähestyä myös adaptiivisen johtamisen kautta, jossa johtaminen keskittyy sopeutumisiin, joita muutoksia kokevat tarvitsevat vastauksena muuttuvaan ympäristöön. Toisin sanoen adaptiiviset, mukautuvat johtajat valmistelevat ja

rohkaisevat johdettaviaan käsittelemään tulevia muutoksia. Tällaisen lähestymistavan tarkoituksena on kannustaa ihmisiä niin muuttumaan kuin myös oppimaan uutta, jotta he pystyvät käsittelemään paremmin esimerkiksi muutoksen mukanaan tuomia haasteita. (Northouse 2016, 257–258.)

Mutta miten yritys ja sen johtohahmot voivat laittaa aluille muutosmatkan? Ensin on saatava selkeä vastaus siihen, miksi yrityksessä pitäisi tapahtua muutosta, koska loppujen lopuksi tuon kysymyksen vastaus määrittelee, kuinka muutosta lähdetään viemään eteenpäin (Korhonen & Bergman 2019, 44). Kun tuo maaliviiva, tavoite, on asetettu, johdon on ensin käytävä itse läpi oma muutosprosessinsa, sillä jokaisella johtajalla on muutosta kohtaan omat tunteensa, pelkonsa, ajatuksensa, ilonsa ja vihansa, joiden hän ei saa antaa vaikuttaa muutoksen läpivientiin. Yleensä johtajilla on aikaetu puolellaan, sillä he saavat usein tiedon tulevista muutoksista ennen työntekijöitä. Tämä helpottaa osaltaan myös prosessin läpivientiä työntekijöiden kanssa, kun johtaja on ennen muutoksen jalkauttamista käsitellyt jo omia tunteitaan muutokseen liittyen. Näin ollen hänen on helpompi ymmärtää ja myötäelää työntekijöidensä kanssa muutoksen läpi. Johdon on myös myötäelämisen kautta ymmärrettävä, että muutos näytetään hyvin eri tavalla johdon eri tasoilla, niin ylimmässä johdossa, keskijohdossa kuin työnjohtajilla. Oman sopeutumisen ja myötäelämisen lisäksi johdon tulisi pystyä myös ennakoimaan tulevaa, kuten esimerkiksi mitä muutosprosessin aikana tulee mahdollisesti tapahtumaan ja millaisia resursseja sekä osaamista niistä suoriutumiseen tarvitaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 83–85.)

Johdon omalla tyylillä on merkitystä muutoksen onnistuneessa läpivienissä. Läsnä oleva johtaja, jolla on muutokseen tarvittavaa tarmokkuutta ja myönteistä asennetta ja joka on aktiivisemmin yhteistyössä sidosryhmiensä kanssa, saa nopeammin aikaan muutokselle tarpeellisen suunnan sekä toimintaenergiaa. Vastaavasti taas johtaja, joka on asemassaan tai uuden asian äärellä epävarma, ei pysty samalla tavalla herättämään sidosryhmille onnistuneen muutoksen edellyttämää luottamusta. Näin ollen voidaankin todeta, että johdon oma työtyyli on se käsiala, jolla muutos kirjoitetaan. (Valpola 2004, 53.)

Vaikka johtajilla on suuri merkitys muutoksen onnistumisessa, ei tule vähätellä organisaation tai työyhteisön, tiimin merkitystä. Muutoskykyinen tiimi oikeanlaisen muutosjohtajan siivittämänä on varmempi voittaja, kuin muutosvastarintainen tiimi, vaikka heillä olisi kuinka osaava muutosjohtaja. Muutoskykyisen tiimin perusasiat ovat hyvällä pohjalla. Tiimi tunnistaa oman perustehtävänsä sekä oman osaamisensa tason. Se tuntee toimintaympäristönsä ja sillä on kykyä ja osaamista toimia ja omaksua asioita nimenomaan tiiminä. Ryhmä, jolla on oikeanlaista osaamista ja luottamusta ympärillä työskenteleviin tekijöihin on helpompi ohjata läpi muutoksen. Johtaja, jonka johdettava ei ole vastaavanlaista joukkoa, joutuu tekemään huomattavasti enemmän töitä muutoksen läpiviennissä. Ensin hänen on pystyttävä vaikuttamaan ja muuttamaan itse tiimiä, jonka jälkeen hänen on jalkautettava tiimille itse muutos. (Arikoski & Sallinen 2007, 15–16.)

Puhuttaessa muutosjohtamisesta on tarkasteltava myös muutosvastarintaa, sillä muutokset eivät aina ole kivuttomia ja helposti läpivietävissä. Muutosvas-

tarinnalla tarkoitetaan ihmisten haluttomuutta muuttua muutoksen mukana. Ilman muutoksia työskentelymme ja tapamme toimia stabiloituvat ja muodostavat tutuksi käyneen, mieluisan tilan toimia, jossa opitut asiat ovat tuttuja ja turvallisia. Tuosta tilasta pois siirtyminen voi laukaista ihmisessä muutosvastarrinnan, joka on peruja yksilön sisäänrakennetusta immuunijärjestelmästä, jonka tehtävänä on suojata ihmistä esimerkiksi muutoksen mukanaan tuomalta stressiltä. (Halinen & Jakonen 2011, 21–22.) Sekä yksilön että ryhmän on helpompi lähteä muutokseen mukaan, jos muutoksen tavoitteet ja päämäärät yhtyvät omiin sekä ryhmän tavoitteisiin. Mitä enemmän yksilön tai ryhmän omat tavoitteet ja ajatukset poikkeavat muutoksen tavoitteista, sitä vaikeampi on lähteä mukaan muutokseen ja muuttua sen mukana. Toki yksilöissä on eroja ja ristiriidoista huolimatta joidenkin on silti helpompi lähteä mukaan muutokseen, mutta kuinka valmiina he oikeasti ovat muuttumaan muutoksen mukana? (Myllymäki 2017, 22.)

Kun puhutaan muutosjohtamisesta, on johtajien viestintä muutoksessa avainasemassa. Viestintä toimii avaintekijänä motivoinnissa, jolla on taas suora suhde muutoksen onnistumiseen. He tuovat esille tutkimuksessaan, että muutosvastarintaa voi esiintyä työyhteisössä erityisesti silloin, jos työntekijät kokevat, että johtajien heille tuottama muutos voi aiheuttaa uhkaa heidän subjektiiviselle organisaatioidentiteetilleen ja sen jatkuvuudelle organisaatiossa. Näin ollen johtajien on osattava vaikuttaa tähän muutosvastarintaan viestimällä muutosvisiosta organisaatiolle ja työntekijöille niin, että he kokevat organisaation identiteetin ytimen pysyvän muutoksessa kuitenkin muuttumattomana. (Venus, Stam & Knippenberg 2019, 681–684.) On tutkittu, että nuoren sukupolven edustajat eivät kavahda työelämän muutoksia, vaan ennemminkin päinvastoin, he ovat tulleet muuttamaan sitä. He ovat tutkimuksen mukaan yhteistyöhaluisempia sekä tiimityöskentelyvalmiimpia kuin edeltäjänsä, ja näin ollen oikeanlaisilla organisaatiomuutoksilla ja johtamisella voidaan saavuttaa tuottavaa liiketoimintaa, joka on samalla työntekijöilleen takaisin ammentavaa ja sitouttavaa. Ymmärtämällä uuden sukupolven työelämävaatimuksia ja oikeanlaisella johtamisella saadaan aikaan oikeanlaista muutosta, joka vastaa uusien sukupolvien toiveita työelämästä. (Rok & Senta 2019, 61–63.)

2.3 Ikäjohtaminen

Koska ikäjohtaminen on vielä suhteellisen nuori sosiaalinen konstruktio, on sen määrittäminen täysin yksiselitteisesti sängen vaikeaa. Ikäjohtamisen taustalla on kuitenkin havainto siitä, että väestö vanhenee ja näin ollen myös työelämästä poistuu tekijöitä ja uusia tulee tilalle. Siksi ikäjohtamisen saralla on jo jonkin aikaa korostettu hyvän työkultuurin sekä henkilöstöä tukevan johtamistavan ja koulutuksen tärkeyttä. Koska jokaisessa muutoksessa johtajan omalla asenteella on merkitystä, tulisi johtajien ikäjohtamisessa omaksua tiettyjä asioita. Näitä ovat muun muassa oman ikäasenteen selvittäminen, osallistuva ote tiimityöskentelyyn, yksilöllinen töiden ja sisältöjen suunnittelu työntekijöiden omien

voimavarojen mukaan sekä avoin ja varhainen kommunikointi tulevaisuuden muutoksiin liittyen. Johtajien on siis ymmärrettävä johdettavien eri elämäntilanteita ja epäonnistuneissa johtamissuhteissa tämä nähdäänkin yhtenä epäsuorana ikäsyrynnän osana. Monissa organisaatioissa henkilöstä koskevia päätöksiä tehdään ilman, että johtajilla on esimerkiksi ymmärrystä henkilöstön todellisesta ikärakenteesta nyt ja tulevaisuudessa. Myös ikääntyvien työkykyyn, tuottavuuteen ja terveyteen kohdistuvat seikat saattavat usein jäädä vähemmälle huomiolle. Kuitenkaan johtajat eivät ole kaikkivoipaisia, jos oman organisaation taustalla olevat mekanismit ovat sellaisia, mitkä eivät edesauta johtoasemassa työskenteleviä henkilöitä. Johtajat eivät itsessään voi saada kovinkaan suuria muutoksia aikaan organisaatioissaan, jos organisaatio itsessään ei ole muutokkykyinen. (Juuti 2001, 8–10.) Ikäjohtamisella ei tarkoiteta vain muutamaa tempua, joilla eri ikäiset ihmiset saadaan toimimaan yhdessä, vaan kyseessä on paljon syvempien muutoksien aikaansaamista organisaatiossa. Ikäjohtaminen ei myöskään tarkoita pelkästään ikäihmisten johtamista, vaan se kohdistuu jokaiseen henkilöön iästä riippumatta. Yhtä lailla se on organisaatioiden asenneilmapiirin ja johtamiskäytäntöjen muovaamista sekä varttuneiden ja nuorten työntekijöiden elämäntilanteiden tarpeiden huomioimista ja hyödyntämistä. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 8–11.)

Ikääntyminen ja työelämän ikämuutos haastavat myös johtamistaitoja. Koska jokaisen organisaation strategiset tavoitteet ja rakenteet ovat erilaisia, on jokaisen organisaation luotava oma ikästrategiansa, jonka kautta ikäjohtamisen tavoitteita, työkaluja ja toimenpiteitä voidaan tuloksellisesti johtaa. Nyky-yhteiskunnan ikärakenteiden epätasapaino tulee jatkumaan vielä pitkään, joten yritysten on ratkaistava monia sen mukanaan tuomia strategisia haasteita. Kuinka löytää ikäluokkien pienentyessä esimerkiksi tarpeeksi osaavaa työvoimaa eläköityvien tilalle? Miten osaamista siirretään nuoremmille ikäpolville ja miten yrityksen henkilöstön ikääntyminen vaikuttaa tuotannon rakenteisiin? (Ilmarinen ym. 2003, 137–145.)

Vaikka ikä ei aina ole kaikki kaikessa, tulisi kuitenkin kiinnittää huomiota iän ja työkyvyn/tuottavuuden väliseen suhteeseen, koska esimerkiksi iän mukana ihmiselle tapahtuu monia erilaisia tuottavuuteen vaikuttavia muutoksia. Tutkijat ovat mitanneet, että noin kolmenkymmenen ikävuoden paikkeilla ihmisen suorituskyky on huipussaan. Tuon jälkeen iällä on alentava vaikutus esimerkiksi yksilön lihasvoimaan, näppäryyteen sekä reaktioaikaan. Lisäksi jotkin muistamisen ja oppimisen aspektit heikkenevät myös. (Julkunen & Pärnänen 2005, 67–68.)

Kuitenkin tutkijat tuovat esille, että tällaiset laboratoriossa tehdyt testit eivät tuo esille sitä, että vastaavasti työelämässä yksilö pystyisi omalla kokemuksellaan kompensoimaan näitä aikaisemmin lueteltuja, ikääntymisen mukana heikentyviä osa-alueita. Lisäksi työtehtävissä, jotka eivät ole fyysisesti kuormittavia, ikä itseasiassa voi kääntyä eduksi, kun iän mukana tuoma kokemus ja sosiaaliset taidot voivatkin olla tuottavuutta lisääviä tekijöitä. Nuoret taas nähdään nopeammin oppivina ja muutoskyvykkäämpinä, mutta kaiken kaikkiaan iän merkitys johdettavilla henkilöillä asettaa johtajille haasteita esimerkiksi sil-

loin, kun organisaation ikärakenne koostuu monista eri ikäluokista. (Julkunen & Pärnänen 2005, 67–68.)

Tutkijat huomauttavat vanhemman sukupolven eläkkeelle jäämisen tar koittavan hiljaisen tiedon suurta poistumaa työyhteisöstä. Tutkijoiden mieles tään organisaatioiden tulisi työllistää vanhempia työntekijöitään organisaatiolle hyödyllisellä tavalla, joka edesauttaisi heidän pysymistään työyhteisössä mah dollisimman pitkään. Mentorointi, työn kierto ja useat muut tavat edesauttavat vanhemman ja nuoremman sukupolven tiedonjakoa. Vanhemmilla työntekijöil lä on nuorempiaan enemmän tietotaitoa ja pätevyyttä, vastuullisuutta sekä vahvempi asema työyhteisössä. Näistä kaikista osa-alueista olisi tärkeää saada siirrettyä mahdollisimman paljon nuorille, työelämään siirtyneille työntekijöille ennen vanhempien työntekijöiden eläköitymistä. (Michael & Yukl 2020, 387.)

Organisaation ikäpolitiikan tulisi olla myös avointa ja keskustelevaa sekä kaikki ikäluokat huomioon ottavaa. Tällaisen puute on signaali organisaation henkilöstöhallinnon ikäjohtamisen avoimuuden puutteesta sekä monimuotoi suuden aliarvioimisesta, jolla voi pitkällä tähtäimellä olla negatiivisia vaikutuk sia myös liiketoimintaan. Vaikka ikään liitetään monia ajatuksia, muuttuu sen mukana yleensä myös yksilön asenteet työelämää kohtaan. Iän mukana yksilön tarve omalle ammatilliselle toiminnalle ja verkostoille kasvaa ja sosiaalisten suh teiden kehittäminen on yhteydessä myös yksilön parempaan itsetuntoon. (Bar tosz & Witkowski 2017, 82–83, 86.)

Ikäjohtaminen lähtee liikkeelle henkilöstön rekrytoinnista alkaen. Esimer kiksi ikäsyrjintään on viime vuosien aikana kiinnitetty yhä enemmän huomiota ja muun muassa ikä tai ikään viittaavat tekijät ovat poistuneet työpaikkailmoi tuksista. Kuitenkin henkilöstön rekrytointi organisaatioon on juuri se hetki, missä ikä aktualisoituu, eli toteutuu, ja voittajia ovat yleensä nuoremmat henki löt. Joskus tilanne selittyy itse organisaatiolla tai imagolla, mutta joskus nuoria pidetään myös tehokkaampina ja edullisempina kuin iäkkäämpiä hakijoita. Nuoriin voidaan liittää myös ajatuksia, että he ovat terveempiä, ripeämpiä, py syvät paremmin annetuissa aikatauluissa sekä sietävät paremmin vuorotyötä. (Julkunen & Pärnänen 2005, 147.)

Tutkijat huomauttavat, että vaikka tutkimuksilla on osoitettu, että eri ikäsukupolvien eroavaisuudet voivat heijastella myös työelämään, esimerkiksi asenteisiin, käyttäytymiseen ja arvoihin sekä työelämää kohtaan asetettuihin odotuksiin, on tutkimuksissa löydetty kuitenkin myös yhtäläisyyksiä eri suku polvien välillä. Sukupolviin keskittyneissä tutkimuksissa on todettu, että eroa vaisuudet sukupolvien välillä eivät välttämättä johdu aina suoraan eri ikäsuku polvista, vaan ovat ennemminkin sidoksissa ihmisten eri elämäntilanteisiin. Esimerkiksi työntekijät, joilla molemmilla on pieniä lapsia, kokevat henkilökoh taisen ja työelämän tasapainoilussa enemmän yhtäläisyyksiä iästä riippumatta, kuin saman sukupolven edustajat, joista toisella on lapsia ja toisella ei. Vaikka kin tietyn aikakauden heijastumat näkyvät myös työntekijöiden työelämäkäyt täytymisessä, tulisi hyvien ikäjohtajien olla tietoisia siitä, missä vaiheessa elä määnsä työntekijät elämässään ja urallaan ovat sekä siitä, mihin he työelämässä haluavat vuosien saatossa pyrkiä. (Michael & Yukl 2020, 388.)

Eri ikäsukupolvilla on myös eri arvomaailmansa. Arvot muokkaantuvat noin seitsemäntoista vuoden iässä ja niiden syntyyn vaikuttavat muun muassa kasvatus ja elämänkokemukset. Ihminen myös ”tarkastelee” arvojaan elämänsä aikana muutamaan otteeseen, esimerkiksi keski-iässä. Eri sukupolvilla eri kokemukset muokkaavat arvojen kehitystä eri suuntiin ja tämän vuoksi työelämässä nuorilla ja vanhemmilla työntekijöillä on usein arvoeroja, jotka saattavat aiheuttaa närkästymistä puolin ja toisin. Nuorempi ei välttämättä ymmärrä vanhemman konservatiivista työasennetta ja vanhempi taas ei ymmärrä nuoremman joustavuuden ja itsenäisyyden tavoittelua. Ristiriidat voivat helposti aiheuttaa eri ikäpolvien välisiä yhteentörmäyksiä. Tämän vuoksi esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtäminen sukupolvilta toisille olisi tärkeää, jotta tieto saataisiin välitettyä eteenpäin, mutta myös parannettaisiin eri sukupolvien välisiä suhteita työpaikoilla. (Ilmarinen & Mertanen 2009, 43–46.)

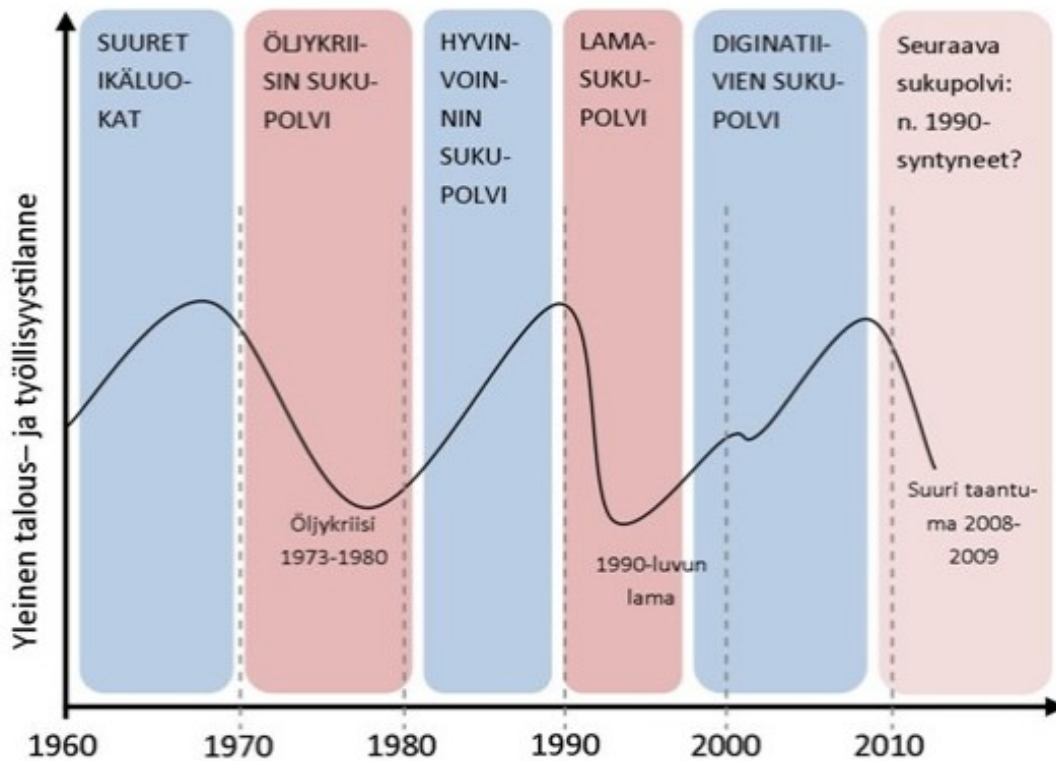
2.4 Työelämän sukupolvenvaihdos

Stereotyyppisesti ajateltuna vanhemmat työntekijät nähdään ammattitaitoisempina, kokeneina, luotettavina, mutta samalla heidän fysiikkansa, motivaationsa sekä jaksamisensa luonnehditaan heikkouksiksi, kun taas nuorten kohdalla asia kääntyy peilikuvamaisesti. Nuorilla työelämään pyrkivillä on aitoa halua, intoa sekä motivaatiota oppia ja pyrkimystä näyttää osaamisensa, vaikka heiltä puuttuukin vielä kokemusta ja sen mukanaan tuomaa varmuutta ja viisautta. (Julkunen & Pärnänen 2005, 131–132.)

Sukupolvi on käsitteenä hyvin moninainen, koska sitä käytetään useissa eri yhteyksissä tai merkityksissä. Esimerkiksi sosiologisessa yhteydessä käsitettä käytetään yleensä kahdessa eri asiayhteydessä, joissa toisessa viitataan joko sukulaisuusjärjestelmään, tai toisaalta sillä voidaan tarkoittaa myös tietyn rajatun ajankohdan sisällä syntyneitä henkilöitä. Tällaiseen, ajanjaksolliseen sukupolvijatteluun, liitetään usein myös ajatus siitä, että tämä ajanjakson sisällä syntyneitä henkilöitä yhdistävät yhteiset merkittävät kokemukset, vaikka henkilöt ovatkin eri-ikäisiä. (Purhonen 2007, 15–16.) Emme kuitenkaan voi yleistää sukupolvia ja leimata niitä ”tietynlaisiksi”, koska se tuottaisi vain paradoksaalisen tuloksen. Yhteiskunnan muutokset ovat kytköksissä sukupolviin ja esimerkiksi silloin, jos yhteiskunta ei muutu, ei myöskään synny kokemuksellisia sukupolvia sosiaalisilla yksiköillä. Näin ollen voidaan ajatella, että ajassa on sukupolvia yhdistäviä kokemuksia. (Piispa 2018, 19.)

Vanhanmallinen sukupolvijattelu, jossa kaikki ikäluokat on jaoteltu sellaisenaan, on saanut myös kritiikkiä osakseen. Tutkijat Järvensivu, Nikkanen ja Syrjä tuovat esille, etteivät koe näin lokeroituneen ajatusmallin sukupolvijattelusta taipuvan sellaisenaan suomalaiseen sukupolvijatteluun. Näin ollen he esittävät teoksessaan oman talousteoriapohjaisen sukupolvimallinsa, jossa he ovat jakaneet esimerkiksi X-sukupolven kahteen sisäiseen sukupolveen, jotka ovat hyvinvoinnin sukupolvi ja lamasukupolvi. Alla olevassa kuvassa (KUVIO 1), he kuvaavat sukupolvien aaltoteoriaansa. Kyseisessä teoriassa eri suomalaiset

sukupolvet muodostuvan aikansa taloudessa tapahtuneiden liikehdintöjen, aaltojen mukaan muodostaen näin lasku- ja nousukaudella varttuneita. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 58–59.)



KUVIO 1 Suomalaisen työelämän sukupolvet (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 58)

Tutkijoiden tuottamassa suomalaisessa sukupolviajattelussa ensimmäisenä, että vanhimpana sukupolvena tarkastellaan suurta ikäluokkaa, jolla tarkoitetaan vuosina 1945–1954 syntyneitä henkilöitä. Tämän sukupolven edustajat erottuvat sodan jälkeisestä ajasta suurella määrällään. Kyseisen sukupolven edustajat saivat myös kokea tietotekniikan työelämään mukaantulon. Myös naisten nousu mukaan työelämään, palkkatyöhön, nousi tämän sukupolven aikana itsensänselvyydeksi. (Järvensivu ym. 2014, 210–212.)

Suurten ikäluokkien jälkeen sukupolviajattelussa tarkastellaan vuosina 1955–1964 syntyneitä henkilöitä, jotka muodostavat tutkijoiden mukaan öljykriisin sukupolven. Tätä sukupolvea varjostaa öljykriisin mukanaan tuoma talouden taantuma, joka aiheutti työttömyyttä ja epävarmuutta. Laman jälkeen vuosina 1965–1972 syntyneet henkilöt kuvataan hyvinvoinnin sukupolvena, joilla tutkijoiden mukaan on aikaisempaa sukupolvea selkeästi rennompia asenne työelämää kohtaan. Tälle sukupolvelle ominaista on pyrkiä löytämään aikaisempi sukupolvia selkeämmin tasapaino työelämän ja henkilökohtaisen elämän välillä. Vuosina 1973–1979 syntyneet joutuivat kokemaan laman mukanaan tuoman epävarmuuden sekä pelkoa oman työpaikan puolesta. Heitä kuvataankin tämän vuoksi tutkijoiden sukupolviajattelussa lamasukupolveksi. Tälle sukupolvelle ominaista on laman aiheuttaneen pelon vuoksi pyrkiä todistamaan

työelämässä oma osaaminen sekä pyrkiä pitämään työstään kiinni. Tämän johdosta työn ja vapaa-ajan raja saattaa välillä hämärtyä. (Järvensivu ym. 2014, 206, 239–243.)

Heidän jälkeensä, vuosina 1980–1990 syntyneitä henkilöitä kutsutaan Y-sukupolveksi, eli diginatiiveiksi. Tälle sukupolvelle aikaisempia sukupolvia enemmän on ominaista tiedonjanoisuus sekä muutoksensietokyvykkyys. (Järvensivu ym. 2014, 255–259.)

Tampereen yliopiston julkaisemassa artikkelissa Lankinen tuo esille, että Y-sukupolvea leimaa myös tietynlainen kaoottisuus. Osa tämän sukupolven edustajista on myös huonossa asemassa työmarkkinoilla. Tätä kuvastaa esimerkiksi se, että Lankisen tutkimuksen tekohetkellä Y-sukupolven edustajat käyttivät eniten esimerkiksi TE-toimiston ja terapeutin palveluita. (Lankinen 2014.) Seuraavaa sukupolvea Y:n jälkeen kutsutaan Z-sukupolveksi. Tämän sukupolven edustajat ovat syntyneet 1990-luvun jälkeen. He ovat aikaisempaa Y-sukupolvea vieläkin aktiivisempia ja valikoivampia. He uskaltavat kyseenalaistaa, olla yksilöllisiä ja hakevat avoimuutta sekä hyväksyntää. (Tienari & Piekkari 2011, 14.)

Sukupolvet voidaan nähdä myös suhteellisen ennustettavina malleina. Tutkijoiden mukaan noin kahdenkymmenen vuoden välein esiintyvillä sukupolvilla on jokaisella tietynlaiset, määritellyt piirteet, jotka heijastelevat ”ajan henkeä”. Sukupolvet voidaan näin ollen ajatella olevan myös oman aikansa seurauksia sekä syitä. (Williams 2020, 371–387.)

2.5 Nuoremmat sukupolvet Y ja Z

Y-sukupolvi

Vesterinen ja Suutarinen tuovat esille Y-sukupolven mukanaan tuomat muutokset, joiden kaltaisia ei ole aikaisempien sukupolvien myötä noussut esiin työelämässä. Toiveet muun muassa joustavuudesta, vapaudesta ja mahdollisuudesta kouluttautua ja vaikuttaa omaan uraan ovat asioita, joita työnantajat ovat joko jo joutuneet kohtamaan tai ovat näiden asioiden äärellä hyvinkin pian. Tutkijat toteavat myös, että työelämän viimeaikaiset muutokset, jotka ovat olleet nopeita, eivät ole ongelma. Sen sijaan ongelma on se, että nämä muutokset eivät vielä riitä ja niitä on ollut liian vähän. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 23–26.)

Ketä sitten ovat nämä Y-sukupolven edustajat? Aikaisemmassa kappaleessa kuvattiin työelämän sukupolvenvaihdosta ja eri sukupolvia sekä niiden ominaispiirteitä. Tässä kappaleessa perehdymme tarkemmin Y-sukupolveen, joka on tämän tutkimuksen kannalta toinen olennaisimmista sukupolvista.

Työelämän eläessä tälläkin hetkellä muutoksen aikaa, on eittämättä selvää, etteivät muutokset ole aina kivuttomia, varsinkaan, jos pyrkii työelämään juuri murrosvaiheen aikaan. Järvensivu, Nikkanen ja Syrjä (2014, 199–201) tuovat teoksessaan esille tutkimustuloksia, joiden valossa voidaan todeta nuorten ko-

kevan harteillaan työelämän globalisaatiosta seuranneita vaikutuksia, kuten epävarmuutta ja epäoikeudenmukaisuutta selkeästi muita, aikaisempia sukupolvia enemmän. Tutkimuksissa korostettiin toki eri maiden, esimerkiksi hyvinvointivaltioiden ja työllisyysregiimien vaikutus tuloksiin, sillä eri maissa nämä vaikuttivat nuoriin eri tavoilla. Nuorten vastauksissa nousi esille kuitenkin työttömyyttä, eripituiset määräaikaiset työsuhteen ja niistä seurannutta matalaa ansiotasoa, joka heijastui osalla tutkimuksien mukaan myös perheen perustamisen lykkääntymiseen. Tutkimuksessa nostettiin esille kuitenkin myös korkeasti koulutettujen naisten pidättäytyminen välillä jopa kokonaan perhevastuista, jos he eivät tutkimuksien mukaan kokeneet tukea, esimerkiksi valtion puolelta kunnollisilla lastenhoidollisilla mahdollisuuksilla.

Vaikka monissa tutkimuksissa tuodaan esille uusien sukupolvien mukanaan tuomia muutoksia ja sitä, mitä sukupolvet työelämältä haluavat, ei esimerkiksi Y-sukupolvelle työn sisällöllä ole niin suurta merkitystä, kuin mitä julkisissa puheissa annetaan ymmärtää. Y-sukupolven edustajilla on toki toiveita työelämää kohtaan, mutta kaikista toiveista huolimatta tärkeintä olisi, että töitä konkreettisesti edes olisi, sillä vakituisten työpaikkojen arvostus on edelleen korkealla ja työttömyysputkiin ja pätkätöihin jämähtämistä pelätään. Vaikka Y-sukupolvella näyttää tutkimusten valossa olevan suhteellisen samanlaisia ajatuksia työelämää kohtaan kuin heitä edeltävillä sukupolvilla, nousee esiin kuitenkin yhtenä erottavana tekijänä ajatukset joustavuudesta ja työn sekä perhe-elämän yhteensovittamisesta, sillä kasvanut arvostus vapaa-aikaa ja perhe-elämää kohtaan nousee Y-sukupolven edustajilla tutkimusten mukaan esille edeltäjiään voimakkaammin. (Piispa 2018, 91–92.)

Pyöriän ja Ojalan (2016, 37–39) tutkimustulokset Y-sukupolven työasenteista tuovat esille, että suomalaisessa työelämässä voidaan nähdä olevan sellaisia suhteellisen vakiintuneita ja pysyviä rakenteita, jotka vaikuttavat myös siihen, että Y-sukupolven asenteet työelämää kohtaan eivät toisaalta poikkea niin paljoa aikaisemmista sukupolvista. Toki vapaa-ajan sekä perhe-elämän arvostus heijastuu siihen, että tämä sukupolvi on aikaisempia sukupolvia valmiimpi tekemään kompromisseja työelämässä. Esimerkiksi palkaton vapaa ei Y-sukupolven edustajan mielestä mikään kynnyskysymys.

Sukupolvitutkimuksissa tulisi ottaa huomioon myös ajan kulumisen sekä sukupolvikäsitteiden sisälle lukeutuvien yksilöiden elämänkaari. Esimerkiksi Y-sukupolven edustajat muuttuvat ajan edetessä yhä enemmän työkeskeisemmäksi elämän tuoden heidän eteensä perheen perustamisen ja asuntolainan kaltaisia asioita. Silloin sen muokkaantuminen muiden, aikaisempien sukupolvien mukaiseksi voidaan todeta alkavan. Näin ollen kyse ei aina ole puhtaasti vain sukupolvesta, vaan tutkimuksissa tulisi samalla myös pohtia iän ja elämänvaiheen merkitystä. (Järvensivu ym. 2014, 23.) Muuttuneessa maailmassa meidän on otettava huomioon myös se, että ilman maahanmuuttoa suomalainen Y-sukupolvi olisi todennäköisesti hyvin erilainen, kuin mitä se tänä päivänä on. Vaikka aikaisemmatkin ikäsukupolvet ovat sitä kohdanneet, esimerkiksi sodanjälkeisten uudelleenasettamisten seurauksena sekä siirtolaisuutena Ruotsiin ja takaisin, on tämän vuosituhannen maahanmuutto erilaista, vaikka sen pitkäai-

kaisia vaikutuksia on toki vielä vaikea arvailla. Selvää on kuitenkin se, että se näyttäytyy jollain tavalla näiden nuorempien sukupolvien elämässä. Tutkimuksissa on jo pystytty huomaamaan, että nuoret, kenellä on maahanmuuttajataustaisia ystäviä, omaavat myös samalla suvaitsevammat arvot etnisyyttä kohtaan. (Piispa 2018, 25.)

Kaikissa EU-maissa on havaittavissa ikääntymisprosesseja, joista nyt tuoreimpana työelämään jo tulleet tai tuleva Y-sukupolven edustaja kokee niiden kipupisteitä. Y-sukupolven edustajata tekevät säännöllisesti yli kahdeksantuntisia työpäiviä, kokevat työssään byrokraattisia esteitä sekä huonoa johtamista. Y-sukupolvi toivoisi työelämältä myös etätyömahdollisuutta ja joustavuutta, mutta usein ne torpataan johdon toimesta. (Bartosz & Witkowski 2017, 86.) Lähtökohtaisesti Y-sukupolvi arvostaa työelämässä erilaisia arvoja kuin mihin vanhat organisaatorakenteet ovat oman aikansa sukupolvien kanssa muokkautuneet. Vaikka Y-sukupolven työntekijät haluavat edetä urallaan nopeasti ja kehittää osaamistaan työelämässä, on heille ensiarvoisen tärkeää myös työn ulkopuolella elettävä elämä. Näin ollen työ ei määrittele heitä, vaan he työtä. (Rok & Senta 2019, 59.)

Z-sukupolvi

Y-sukupolvi joko on jo työelämässä, tai vasta sinne ampaisemassa, mutta ketä ovat sitten Z-sukupolven edustajat? Sen, mitä Y-sukupolven edustajat niin työelämältä kuin myös johtajilta vaativat, sanovat Z-sukupolven edustajat sen vieläkin kovempaa ääneen. Tai sitten he ovat jo sanoneet sen, mutteivat ole vielä tulleet nuoren ikänsä vuoksi huomatuiksi. (Tienari & Piekkari 2011, 26.) Z-sukupolven edustajat ovat ehta oikeita digiajan sukupolvilaisia. He ovat kasvaneet kaikenlaisen tekniikan keskellä. He ovat jo muovanneet ja tulevat vielä muovaamaan oman aikansa sukupolven historiaa muun muassa median kautta. Tieto on heille koko ajan läsnä, ja he ovat tottuneet jatkuvaan vuorovaikutukseen. (Lanier 2017, 288–289.)

Z-sukupolven suurimpana ajatuksena on, että kaiken keskellä on yksilö, jolle oma vapaus on kaikki kaikessa. Tämänlaisella yksilöitymisellä on myös merkittäviä vaikutuksia organisaatioissa, mutta myös kuluttajan asemassa. Z-yksilöllä on hyvin erilainen näkemys kuluttajuudesta ja omasta asemastaan kuluttajana kuin vanhemmilla sukupolvilla. Z-yksilö ei etsi työstä omaan elämänsä sisältöä, vaan työ on vain yksi osa yksilön koko elämää, jossa tärkeässä asemassa ovat myös omat elämykset ja inspiraatiot. Vaikka Z-sukupolvessa yksilön merkitys korostuukin, on tietynlainen ”laumasieluisuus” silti läsnä. Mielenkiintoinen seikka tosin on, että ennen muinoin ”lauma” valitsi jäsenensä, mutta nykyään nuoret sukupolvet valitsevat itse oman ”laumansa”. Vastaavanlainen efekti on huomattavissa myös Z-sukupolven sitoutumisena työnantajansa, sillä he ovat aikaisempia sukupolvia herkempiä vaihtamaan työpaikkaansa. He eivät sitoudu, tai sitoutuvat vain hetkeksi, koska työnantajakaan ei sitoudu heihin. Z-sukupolvi ei kiinnity työpaikkaansa sellaisella tunteella, että koko elämä murenisi työpaikan mukana. Juuri tämä haastaa perinteisen suoma-

laisen johtamiskulttuurin, sillä Z haluaa työelämälleen merkityksiä, joiden kautta hän kokee työssään jotain, mikä saa hänet jäämään. (Tienari & Piekkari 2011, 37, 96.)

Z-sukupolvilaisia ohjaa työelämässä myös tietynlainen sosiaalisen oikeudenmukaisuuden kulttuurillinen etiikka, jossa esimerkiksi rotu ja sukupuoli monimuotoisuus korostuvat. Z-sukupolven yksilön merkitys näyttäytyy myös siinä, että yrittäjäys ja sitä kautta omaan työuraan vaikuttaminen ovat nousseet tämän sukupolven kohdalla pinnalle. Tällaista yrittäjämäistä otetta kannattaa heitä johtavien johtajienkin huomioida, sillä yrityksen sisällä Z-sukupolvilaisille annettu vastuu voi kantaa yrittäjähenkisellä Z-läisellä pitkälle. Vaikka nuori sukupolvi toivookin työelämässä mahdollisuutta omaan vastuuseen ja vaikuttamiseen, suosivat he samalla henkilökohtaista kommunikointia esimiestensä kanssa. Vaikka Z-sukupolvelle on luontaista toimia digitaalisissa alustoissa ja sosiaaliset viestintäkanavat ovat heille arkipäivää, toivoo tämä sukupolvi kuitenkin aikaisempia sukupolvia enemmän palautteen saamista henkilökohtaisesti osana merkityksellisiä keskusteluja. (Lanier 2017, 288–289.)

Dena Bateh tutki tutkimuksessaan, kuinka Z-sukupolvea tulisi johtaa. Onko jokin jo olemassa oleva johtamissuunta se oikea, vai tulisiko tulevaisuudessa kehittää jotain täysin uutta? Tutkimukseen vastasi 68 nuorta, mediaani-ikä ollessa 17-vuotta. Tutkimuksen tulokset olivat mielenkiintoisia, sillä Z-sukupolvien edustajien vastauksista oli pääteltävissä niiden henkilökohtaisten piirteiden, työpaikkakohtaisten- ja johtamisominaisuuksien toiveiden valossa, ettei yhtä ainoaa oikeaa johtamissuuntaa ole. Tuloksien valossa johtajien tulisi kyetä Z-sukupolven kohdalla johtamaan samanaikaisesti hyvin erilaisia persoonia, joilla kaikilla on omat ominaisuutensa, taitonsa ja arvonsa. Tulevaisuuden johtajalle ei siis Z-sukupolven kohdalla ole mahdollista määritellä yhtä ainoaa oikeaa johtamistyyliä, mikä toisaalta haastaa johtajia olemaan tulevaisuudessa entistäkin muutosvalmiimpia ja ennakkoluulottomia. (Bateh 2019, 11–14.)

2.6 Johtajuus: opettelua ja kokemusta

Niin työelämässä, kuin ei myöskään johtamisen psykologiassa ole täsmällistä ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää johtajuudelle, koska johtajuutta voidaan tarkastella niin monelta eri kantilta: toimintana, tekona, arvona tai tavoitteina, tehtävinä tai päämäärinä. Taas johtajuus voi olla luonteeltaan esimerkiksi karismaattista, esikuvallisuutta, valmentajuutta tai valtaa. Kaikessa tässä olennaisinta on, ettei johtajuus ole sidoksissa pelkästään yksilön omaan asemaan tai tehtävään, vaan johtajuutta voi ilmetä myös epävirallisissa suhteissa. Useimmat nykypäivän johtamiskäsitykset nostavat esille sen, että johtajuutta voi oppia, sitä voi räättelöidä ja jalostaa, mutta myös kehittää. (Perttula & Syväjärvi 2012, 198–199.) Mutta jos johtajuus on opittavissa, onko vuosien tuomalla kokemuksesta merkitystä johtajuudessa? Onko vuosia kokeneemmilla johtajilla jotain, mitä aloittelevilla johtajilla ei ole? Vai ovatko kaikki johtajat samalla viivalla, kun pohditaan tulevaisuuden muutostarpeita ja niiden mahdollisia toteutuksia?

Johtajuus on opittua taitoa, ja näin ollen se on kaikkien sitä haluavien saatavissa. Johtajuutta pidetään myös nykytyöelämässä hyvänä taitona opetella, koska nykyorganisaatioiden rakenteet vaativat kukin omalla tavallaan johtajuutta eri muodoissa. Suurin harhaluulo, jota johtajuudesta ajatellaan on se, että johtajaksi synnyttään, eikä opetella, vaikka asia on juuri päinvastoin. Jotta johtajuutta voi oppia, on ymmärrettävä ja opittava siihen vahvasti kytkeytyviä seikkoja. Johtajan tulisi heti aluksi ymmärtää, että johtajuus ei ole pelkästään yksilön toimintaa. Johtajuutta syntyy vasta silloin, kun johtaja saa muut toimimaan yhdessä halutun asian eteen. Tärkeää on myös ymmärtää, että johtajuus on vuorovaikuttamista ja näin ollen sitä voi harjoitella lähes kaikissa tilanteissa. Johtajuus on myös samalla työyhteisötaitoa, joten muuttuvassa työelämässä sen taidon opettelu kaikkien osalta olisi hyvin suotavaa. Ehkä kaikista kiehtovinta on kuitenkin se, että opetellessa johtajuutta voi kehittyä myös itse ihmisenä. (Juuti 2013, 9–10.)

Johtajan asema ei koskaan ole ollut helppo. Se vaatii myös johtajilta itseltään paljon itsetuntemusta. Huonolla itsetuntemuksella varustettu johtaja sortuu usein oman asemansa liialliseen korostamiseen ja sitä kautta työyhteisö heijastelee tuota negatiivisuutta takaisin, eivätkä johdettavat enää vastaanota samalla tavalla johtajuutta. Hyvällä johtajalla on siis realistinen kuva itsestään ja osaamisestaan sekä hyvine puolineen, että kehityskohtineen. Puhuttaessa hyvästä itsetunnosta, ei kuitenkaan tarkoiteta liian vahvaa egoa ja ylikorostunutta itsetuntoa. Tällainen ”egoilu” on myös johtajuuden kannalta haitallista, sillä kun johtaja on mielestään aina oikeassa, heikentää hän samalla toimintaympäristöään. Kehityskelpoiset ja innovatiiviset ihmiset turhautuvat ja siirtyvät muualle. Osa taas alistuu johtajan varjoon ja koittaa jotenkin pärjätä. Tällaiselle ylivertaiselle johtajalle ei myöskään löydy useimmiten seuraajaa organisaation sisältä, koska johtaja on omalla olemuksellaan tukahduttanut kehityksen ja kasvumahdollisuudet tulevilta potentiaalisilta johtajilta. Johtajan itsetuntemus voi olla jo olemassa olevaa, tai se voi kehittyä uran aikana. Joillakin meistä on luonnostaan hyvä itsetunto, mutta se voi myös kasvaa ja vahvistua, kun osaminen karttuu. (Pentikäinen 2009, 16–17.)

Kujala, Myllykangas ja Sauer (2012, 28) vertaavat suomalaista johtajaa sosiaalidemokraattiseen korpikuuseen. Tällä he viittaavat siihen, että yleensä suomalainen johtaja ei erotu juurikaan joukosta, vaan he sulautuvat metsän siimekseen, mutta tarkemmin katsottuna pieniä eroja voi huomata. Johtajan asemaa ei suomalaisessa työelämässä myöskään sen suuremmin ole koskaan kyseenalaistettu. Suomalainen johtaja on koettu yleensä hieman yksinäiseksi päätäntäelimeksi, joka ei liikaa puhu, vaan ennemminkin kuuntelee. Kujala, Myllykangas ja Sauer tuovat kuitenkin esille, että vanhanmallinen hiljaisen ja yksinäisen johtajan aikakausi saattaa pikkuhiljaa olla muutoksen edessä.

Vuonna 2019 toteutetussa tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, mitä suomalaisia johtajia mahdollisesti huolestuttaa. Tutkimus perustui seitsemäntoista johtajan fokusryhmäkeskusteluista saatuun tutkimusmateriaaliin. Tutkimuksesta esiin nousseiden tulosten perusteella voidaan tuoda selkeästi esille johtajia huolestuttavia asioita. Näitä olivat esimerkiksi oman koulutuksen ja

osaamisen riittämättömyys ihmissuhdetilanteissa. Johtajat kokivat, ettei heillä ollut tarpeeksi aikaa omille alaisilleen. Tutkimuksessa nousi esiin myös johtajien huoli omasta osaamisesta suhteessa vuorovaikutustilanteisiin, viestintään ja omien alaistensa tukemiseen. Tällaisia tuntemuksia johtajat nostivat esille esimerkiksi tilanteissa, joissa heidän olisi pitänyt motivoida muutoksissa, jotka saatettiin kokea ei niin mieluisina. Kuitenkin kaikkia johtajien huolia voidaan tutkimuksen valossa tiivistää siten, että päähuolenaihe on, kuinka johtajien tulisi rakentaa luottamusta omiin alaisiinsa ja miten muuttaa organisaatiokulttuuria? (Pirttilä, Hiltunen, Huhtala & Feldt 2019, 51–53.) Tutkimuksen tulokset ovat mielenkiintoisia, sillä jos huomioimme nuorten ikäsukupolvien johtajilta toivomia ominaisuuksia, korostuvat niissä nimenomaan vuorovaikutukseen ja ihmissuhteisiin liittyviä seikkoja. Myös muutosjohtamisen merkitys korostuu.

Kuitenkin johtamisen lainalaisuudet ovat loppujen lopuksi hyvin yksinkertaisia, mutta johtamista toteuttavilla on kuitenkin yleensä taipumusta monimutkaistaa niitä. Esimerkiksi johtamisen monet ismit, joita johtajat ottavat yrityksiinsä käyttöön hieman sen mukaan, mikä on sillekin ajalle ”trendikästä.” Sinänsä ismeissä ei ole mitään vikaa, mutta niiden käytössä tulisi kuitenkin muistaa, etteivät ne kykene ottamaan johtajan erilaisuuksia huomioon, saatiikka itse johdettavien. Näin ollen ne eivät taivu käyttöön, vaan niiden käyttöön on taivuttava itse. Aikaisempien tutkimusten mukaan suomalaisten johtajien erityispiirteitä ovat olleet muun muassa autonomia, reviiritietoisuus sekä johdettavien puolelta se, ettei johtajaa useimmiten kaivata paikalle ”pomottamaan”. Johtamisen vuorovaikutus on yleensä toivottu näkyvän mieluummin ”hiljaisena ja vaivihkaisena”. Suomalaiset johtajat ovat johtamisorientaatioiltaan kasvaneet omaan johtajuuteensa enemmin asioiden johtamisen kautta, mutta mitä tulee ihmisten johtamiseen, se on yleensä opittu työ- ja yksityiselämän sosiaalisten kokemusten kautta. Suomalaisen johtajuuden kehitystarve piileekin juuri tässä, sillä johtajuutta kehittäviä leadership-painotteisia kehittämis- ja valmennusohjelmia, jotka systemaattisella ja pitkäjänteisellä ohjaamisella johtaisivat johtajia, ei juurikaan yrityksissä ja julkisissa organisaatioissa ole ollut, vaikka tulevaisuudessa niiden merkitys vain korostuu. (Kujala ym. 2012, 75–78.)

Noin sadan vuoden aikana tehdyissä johtajuuden tutkimuksissa on pyritty kitkemään pois niitä uskomuksia, joita edelleenkin liitetään vahvasti johtajuuteen. Esimerkiksi johtajien persoonaan liitetään usein vahvoja olettamuksia. Kuitenkaan useista tutkimuksista huolimatta ei ole pystytty löytämään yksiselitteistä vastausta sille, millaisia piirteitä johtajalla tulisi olla, jotta he olisivat hyviä johtajia. Tällainen ajattelu kumpuaa yleisesti ihmisten omaksumasta ”suurmiesajattelusta”, jossa ajatellaan, että suurmiehillä on jotain, mitä muilla ei ole. Näin ollen tutkimuksien valossa voidaan todeta, että johtajana onnistuminen ei ole kiinni yksilön ominaisuuksista. Toki jokaisella esimiehellä on omia ominaisuuksiaan, joita hän tuo mukanaan esimiehen työhönsä. Myönteisesti ajatellen jokainen voi siis onnistua johtajuudessa, vaikka hän olisi sisään- tai ulospäinsuuntautunut, ajattelu- tai tunnekeskeinen, konkreettinen tai intuitiivinen. Koska johtajana onnistuminen ei ole sidoksissa pelkästään yksilön ominaisuuksiin, vaikuttavat menestykseen enemmin yksilön motivaatio,

vuorovaikutustaidot sekä tavoiteltaviin päämääriin, sosiaaliseen järjestelmään ja kulttuuriin liitoksissa olevia asioita. (Juuti 2013, 35–37.)

Dawson, Colleen ja Wright tutkivat kliinisen alan asiantuntijoiden ja noviisien eroavaisuuksia ja tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että asiantuntijat hahmottivat syvemmin tutkimuskohteina olleiden nuorten käytökseen johtaneita syitä. Vaikka noviisit osasivat tulkita myös tilanteita sekä käytöstä, oli asiantuntijoilla noviiseihin verrattuna parempi kyky havaita edeltäviä ja tulevia tapahtumia, eli muodostaa tapahtumaketjusta syitä käytökselle sekä tapahtuville asioille. Tutkimuksessa huomionarvoista oli myös se, kuinka asiantuntijat ja noviisit toivat tutkimuksen kohteena olleiden nuorten käytöstä tuloksissa esille. Asiantuntijat käyttivät asiantuntijamaista tekstiä ja kirjasivat tulokset ilman asian ”pehmentämistä”, mutta noviisit viestivät tuloksista hieman sensitiivisemmin. (Dawson, Colleen & Wright 1989, 22–24.)

Sarros ja Sarros (2011, 253–256) tutkivat kokeneiden johtajien johtamiskäsitteitä verrattuna aloitteleviin johtajiin. Tutkimuksen kohteena olivat toimitusjohtajat, joiden johtamismatkaa tutkittiin viiden vuoden ajan alkaen aseman nousemisesta. Päästyään asemaan, oli siinä onnistuminen tutkimuksen mukaan vahvasti kytköksissä siihen, miten organisaatio johtajan esihetkillä vastasi uuden johtajan johtajuuteen. Onnistuiko asemaan sulautuminen vai kokiko johtaja jotain organisaation suunnalta, mikä olisi voinut vaikuttaa negatiivisesti asemassa kehittymiseen. Uuden johtajan rooli sisältää paljon jo valmiita elementtejä, kuten strategioita ja organisaatiokulttuureita, mutta myös paljon sellaista, jota ei valmiina asemaansa nousevalle voi tarjoilla, kuten viestintää ja uusia ihmissuhteita. Tutkimuksen mukaan kyky vaikuttaa ympärillä oleviin ihmisiin kasvoi ja kehittyi kokemuksen myötä. Esimerkiksi luottamus liitetään hyvin usein johtajan virkakauteen, joka taas luonnostaan on sidoksissa pidempään kokemukseen. Vaikka tutkimuksesta käy ilmi, että monet asiat ovat johtajan opittavissa, oli tehtävässä onnistumisen kannalta erittäin tärkeää, miten johtaja ensimmäisten kuukausien aikana onnistui pääsemään osaksi yhteisöä, mutta myös sisäistämään organisaatiolta saatuja valmiita asioita.

Uutta sukupolvea on vastassa usein myös 1950-, 1960- ja 1970-luvuilla syntyneet johtajat, jotka ovat kasvaneet suuresti erilaisten arvojen, persoonallisuuksien sekä organisaatiokulttuurien keskellä. Eri ikäsukupolvien isot eroavaisuudet voivat johtaa välillä myös konflikteihin sekä väärinkäsityksiin, jos molemminpuolista ymmärrystä ei sukupolvien eroista ole. Uusien, työelämään tulevien sukupolvien myötä johtajien on kyettävä muuttamaan ja avartamaan ajatusmaailmojaan. Jotta vanhempien ikäsukupolvien johtajat saavat uusien sukupolvien edustajat onnistuneesti osaksi organisaatioita, tulee heidän sisäistää uusien sukupolvien työelämäarvoja. (Wang & Lin 2019, 152–153.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on laadullisesti tutkia ja selittää kokeneiden ja aloittelevien johtajien mahdollisia näkemuseroja tulevaisuuden johtamisen muutostarpeista uusien, nuorempien ikäskupolven siirtyessä työelämään. Tämän vuoksi tämä tutkimus saa lähtökohtansa sosiaalisesta konstruktionismista, jonka Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) kuvaavat olevan tutkimuksellinen viitekehys, jossa ympärillämme oleva sosiaalinen todellisuus rakentuu kielellisessä vuorovaikutuksessa.

Tässä tutkimuksessa tulevaisuuden muutostarpeet ja niiden johtaminen voidaan nähdä rakentuvan sosiaalisten merkityksien kautta, jotka rakentuvat viestinnän ja kielen avulla. Tulevaisuuden muutostarpeiden hahmottamista tarkastellaan ilmiönä, johon vahvasti vaikuttavat haastateltavien johtajien omat näkökulmat, kokemukset sekä maailmankatsomus. Sosiaalisessa konstruktionismissa todellisuutta tarkastellaankin merkitysten kautta, jolloin ydinväitteenä on, että todellisuus rakentuu yksilöiden välisistä prosesseista (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016, 251–253). Tämän tutkimuksen tuloksia tuleekin näin ollen tarkastella omassa kontekstissaan, koska tutkimustuloksiin vaikuttavat esimerkiksi kunkin haastatellun johtajan oman organisaation vallitsevat olosuhteet. Sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti onkin tärkeämpää syventyä siihen, millaisia merkityksiä haastateltavat johtajat luovat tulevaisuuden muutostarpeista ja niiden toteuttamisesta arkipäiväisessä johtamisessa. Näin ollen tutkimuksen tulokset eivät edusta yhtä ainoaa ja oikeaa totuutta, vaan tuloksia tulee tarkastella omassa kontekstissaan.

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on saada uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä, jota ei voida määrällisin tavoin, kvantitatiivisesti, tutkia. Kvalitatiivisen tutkimusotteen käyttö on perusteltua myös siksi, että se on tyyliään joustava ja tutkimuksen tarpeiden ja sen etenemisen mukaan muovattavissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 151–152, 164.) Laadullinen tutkimus on myös elämänläheisem-

pää ja yksilön elämää kuvailevampaa, koska yksilöltä saatuun aineistoon haastattelun muodossa vaikuttavat esimerkiksi hänen tunteensa ja kokemuksensa (Hakala 2008, 136). Kvalitatiivisen tutkimuksen on koettu painottavan käytännön tutkimusta, jossa vallitseva, sen hetkinen kulttuuri on läsnä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa merkityksellistä on teorian ja vuorovaikutuksen suhde. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa painopiste on ilmiöiden tutkimisessa ja niiden merkityksien ymmärtämisessä suhteessa kokemuksiin ja toimintoihin. (Valli & Aarnos 2018, 212.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei myöskään ole olennaisinta tutkittavien suuri määrä, eikä se välttämättä ole myöskään tarpeen, koska kvalitatiivisesta tutkimuksesta saadut tulokset ovat yleensä luonteeltaan sellaisia, että niitä ei voida esittää esimerkiksi tilastollisesti merkittävänä. Näin ollen kvalitatiivisen tutkimuksen merkittävyys onkin tutkittavan ilmiön ymmärtämisessä. (Alasuutari 2011, 38, 231–232.)

3.2 Tutkimusaineisto

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston hankintaan käytetään yleensä haastatteluita, kyselyjä, havainnoiteja sekä erilaisia dokumenteista kerättyjä tietoja. Edellä mainituista tavoista kerättyä tietoa voidaan käyttää vaihtoehtoisesti tai rinnan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 23.) Tämän tutkimuksen aineiston keräsin haastattelemalla kymmentä johtajaa, jotka jakautuivat kokemusvuosiensa puolelta kahtia. Näin ollen haastattelun tutkimukseen viisi kokeneempaa johtajaa ja viisi aloittelevaa johtajaa, joiden ura maksimissaan oli haastatteluhetkellä kestänyt kaksi vuotta ja kolme kuukautta.

Kymmenen johtajan määrä on tässä laadullisessa tutkielmassa perusteltua, sillä yleisesti laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistettävyyteen, vaan tarkoitus on pyrkiä kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa sekä tätä kautta antaa sille teoreettinen tulkinta. Tämän vuoksi huomiota tulee kiinnittää enemmänkin tutkimuksen aineiston keruuta varten valittuihin henkilöihin, sillä heillä tulee olla aineiston kannalta olennaista osaamista ja näkemystä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 97–98.) Koska haastattelu on luonteeltaan sosiaalista kohtaamista, jossa yhteistyössä koostettu aineisto pohjautuu haastateltavien henkilöiden identiteetteihin, kokemuksiin, tunteisiin sekä ajatuksiin, on haastattelutilanteelle tärkeää hyvä vuorovaikutus ja luottamuksellinen ilmapiiri. Kun tutkimuksessa halutaan selvittää ihmisten kokemuksia ja merkityksiä aiheesta, on haastattelu aineistonkeruumenetelmänä perusteltua. (Seale, Alasuutari & Peräkylä 2007, 16.) Koska tässä tutkielmassa tärkeää on pyrkiä selvittämään johtajien ajatuksia, antoi suullisesti toteutettu haastattelu siihen joustavamman mahdollisuuden kuin esimerkiksi kyselylomake. Haastattelutilanne tarjosi mahdollisuuden selvittää näkemyksiä, oikaista väärinkäsityksiä ja esittää jatkokysymyksiä. Koska tämän tutkimuksen tarkoitus on pyrkiä löytämään tutkimusongelmaan kohdistettuja vastauksia, toteutin haastattelut puolistrukturoituina haastatteluina. Haastateltavat henkilöt saivat valmiit kysymykset luettavakseen etukäteen ennen haastattelutilannetta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83–89.)

Puolistrukturoituna toteutettu haastattelu etenee tiettyjen, valmiiksi mietittyjen teemojen kautta, mutta niiden lisäksi tutkija on tuottanut haastateltaville tarkkoja kysymyksiä. Puolistrukturoitu haastattelu sopii käytettäväksi erityisesti silloin, kun haastattelusta halutaan tietoa juuri tietyistä asioista, eikä haastateltaville näin ollen ole tarpeellista antaa liian suuria vapauksia haastattelutilanteessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

3.3 Aineiston analysointimenetelmä

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysillä on tarkoitus selkeyttää ja tätä kautta tuottaa uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Laadullisen tutkimuksen analyysillä pyritään tiivistämään aineistoa ja tuomaan siihen selkeyttä, kadottamatta kuitenkaan sen sisältämää informaatiota. Aineisto pyritään kiteyttämään informaatioarvon kasvattamiseksi. (Eskola & Suoranta 1998, 100.) Tässä laadullisessa tutkimuksessa kerättyä aineistoa päätin analysoida sisällönanalyysillä, koska sillä on mahdollista tuottaa tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman tiivis kuvaus. Sisällönanalyysi on myös yksi perusanalyysimenetelmistä ja helposti tutkimuksen mukaan muokkautuva analysointimenetelmä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103.)

Tässä tutkimuksessa kerätyn aineiston sisällönanalyysi toteutin seuraavasti. Kävin huolellisesti läpi kerätyn aineiston ja erottelin siitä ne asiat, jotka olivat tutkimuksen kannalta tärkeitä ja oleellisia. Kaiken muu jätin pois, ja valikoitu aineisto luokiteltiin. Luokittelun tarkoituksena oli määritellä aineistolle eri luokkia ja laskea kuinka monta kertaa luokat nousevat esiin aineistossa. Tällä mahdollistettiin kokeneiden ja nuorten johtajien näkemyserojen selkeämpi mahdollinen eroavaisuus. Luokitteluista saatujen tuloksien yhteenveto oli analysoinnin viimeinen vaihe.

Luokittelua pidetään aineiston järjestämisen yhtenä yksinkertaisimpana muotona. Alkeellisimmillaan aineistosta voidaan muodostaa luokkia ja laskea, kuinka monta kertaa luokat esiintyvät aineistossa. Luokiteltua aineistoa pystytään esittämään myös esimerkiksi erilaisina taulukoina. Koska tutkimuksen tarkoituksena oli pyrkiä selvittämään kokeneiden ja aloittelevien johtajien näkemyseroja, saatiin aineistosta luokittelun avulla selkeämmin esille haastateltujen henkilöiden kokemuksia ja niiden mahdollisia eroavaisuuksia oli helpompi tutkia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104–105.)

Koska luokittelun avulla voidaan esimerkiksi laskea aineistosta esiin nousevia seikkoja konkreettisina lukuina, voidaan näin eri ryhmiltä kerättyjä vastauksia verrata toisiinsa, tai vastauksista voidaan etsiä tapahtumiin vaikuttaneita tekijöitä. Jotta luokittelu ei kuitenkaan tuota epämääräistä lopputulosta, on ennen luokittelua määriteltävä tarkat analyysisäännöt. Luokittelua selkeyttää mahdollisimman selkeiden tulkintasääntöjen muodostaminen. Luokittelu kannattaa tehdä myös muutaman kerran sekä yhdeltä istumalta vähintään kerran kokonaan, jotta aineiston luokittelussa pysyy sama vire läpi aineiston. Myös luokittelukehikon laatiminen on usein haasteellista. Useita kriteereitä käyttävä

luokittelu takaa osuvimmin tutkittavan ilmiön kuvaamisen, mutta toisaalta siinä on myös riskinsä liialliseen laajuuteen. Toisaalta myös liian moniluokkaisen luokittelukehikon käyttö voi johtaa siihen, että kukin lokero saa liian vähän vastauksia, ellei tutkittava aineisto sitten itsessään ole todella laaja. Näin ollen luokittelussa tulisi pyrkiä tuottamaan luokittelua varten käytettävä luokittelukehikko aineiston suuruuden mukaan. (Eskola & Suoranta 1998, 118–120.)

3.4 Tutkimuksen luotettavuus ja etiikka

Vaikka tutkimuksissa pyritään välttämään virheiden syntymistä, voivat tutkimuksen luotettavuus sekä pätevyys silti vaihdella, minkä vuoksi jokaisessa tutkimuksessa pyritään arvioimaan myös tuotetun tutkimuksen luotettavuutta. Arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Näillä voidaan tutkia esimerkiksi tutkimuksen validiutta sekä reliabiliteettia. Validiudella, eli pätevyydellä, pyritään mittaamaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä sillä on tutkimuksessa ollut tarkoitus mitata. Reliabiliteetilla taas tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Tällä tarkoitetaan tulosten kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja vastauksia. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta voi parantaa myös tutkimuksen tuottajan huolellinen ja tarkka selostus koko tutkimuksen elinkaaresta. Esimerkiksi aineiston tuottamisen olosuhteista on kerrottava totuudenmukaisesti. Tällaisia asioita ovat muun muassa haastattelutilanteiden olosuhteiden ja paikkojen esiintuonti, haastatteluun mahdollisesti vaikuttaneet seikat tai häiriötekijät, Myös tutkijan oma itsearviointi tilanteista on suotavaa. Vaikka tutkimuksen luotettavuus pyritään varmistamaan parhaalla mahdollisella tavalla, on kuitenkin muistettava, että tutkimus on aina luonteeltaan kuin kristalliin katsomista. Se mitä näemme, riippuu täysin mistä ja miten asiaa katsomme. (Hirsjärvi, Sini-vuori, Remes & Sajavaara 2000, 213–215.)

Tutkimuksen aineiston luotettavuutta voidaan lähteä tavoittelemaan jo hyvissä ajoin suunnittelusta haastattelurungon luomiseen. Aineiston laatua parantaa myös se, että haastattelut litteroidaan mahdollisimman nopealla aikataululla, varsinkin silloin, jos haastattelija on myös itse litteroija. Myös haastatteluaineiston laatu vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Jos esimerkiksi haastattelunauhoite on huonosti kuuluva ja epätarkka, tuottaa se myös vajaita vastauksia. Koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä haastattelusta saatujen tulosten yleistettävyyteen, voidaan saturaatiota pitää yhtenä tulosten luotettavuuden mittarina. Tällä tarkoitetaan aineiston keräämistä siihen pisteeseen saakka, että aineistossa saavutetaan kylläntymispiste, eli mitään uutta ei enää nouse esille. Myös silloin aineiston voidaan nähdä saavuttaneen kylläntymispiste, kun vastaukset alkavat toistaa itseään, eivätkä ne enää tuota mitään uutta tutkimusongelman näkökulmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184–185.)

Tutkimuksen eettisissä kysymyksissä on pohdittava, kuinka ne vaikuttavat mahdollisesti tutkimuksen tuloksiin ja onko tutkimuksen tuloksilla vaikutusta taas vuorostaan eettisiin ratkaisuihin. Huomionarvoinen asia on myös

pohtia, vaikuttavatko esimerkiksi tutkijan omat, eettiset arvot tutkimukseen. Eettisyys koskee myös itse tutkimuksen laatua ja näin onkin huomioitava, että laadullinen tutkimus ei suoraan tarkoita laadukasta tutkimusta. Tutkimuksessa tutkijan on huomioitava, että tutkimuksen laadukkuuden on lävistettävä koko tutkimus aina tutkimussuunnitelmasta raportointiin ja siitä loppuun saakka. Näin ollen tutkimuksen johdonmukaisuutta voidaan pitää yhtenä hyvänä kriiteerinä tutkimuksen laadulle. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 147–149.)

Haastatteluilla kerätyn aineiston laatua on kritisoitu monista syistä. Kriitikot nostavat esille esimerkiksi haastatteluiden riittävät resurssit ja rahoituksen sekä haastattelijan kokemuksen ja osaaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 164.) Tässä tutkimuksessa resurssien vähäisyys ei tutkijan mielestä vaikuta oleellisesti tutkimukseen tuotettuun aineistoon, koska kaikki haastattelut tullaan pitämään samanlaisissa olosuhteissa. Kaikki kymmenen haastateltavaa henkilöä haastatellaan ilman kolmansiä osapuolia tilassa, jossa ei ole häiriötekijöitä. Näitä tiloja ovat esimerkiksi toimistojen yksityiset kokoustilat.

Koska en ole kokenut tutkija, pyrin toteuttamaan kaikki haastattelut mahdollisimman samalla tavalla, jotta kaikkien haastatteluiden rakenne olisi mahdollisimman yhteneväinen. Tässä apuna käytin muun muassa etukäteen haastatteluja varten tuotettua kysymyspatteristoa, johon haastateltavat saivat perehtyä etukäteen ennen haastattelua. Nauhoitin haastattelut tiedon varmentamisen vuoksi kahdella eri laitteella, puhelimella sekä tietokoneella. Haastattelutilanteissa sekä minulla että haastateltavalla oli molemmilla kysymyspatteristo tulostettuna edessä, jotta haastattelu eteni suunnitellusti eteenpäin. Haastatteluiden jälkeen litteroin, eli puhtaaksikirjoitin haastattelut jo saman päivän aikana. Nauhoitetut haastattelut sekä litteroinnit säilytin koko tutkimuksen teon ajan turvallisesti, tietosuojanäkökulman mukaisesti ja tutkimuksen valmistuttua ne säilytetään asianmukaisesti mahdollisia jatkotutkimuksia varten.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on laadullisesti tutkia ja selittää kokeneiden ja aloittelevien johtajien mahdollisia näkemyseroja tulevaisuuden johtamisen muutostarpeista uusien ikäsukupolvien siirtyessä työelämään. Käsitteiden tutkimustulokset kolmessa kappaleessa, kunkin tutkimuskysymyksen omanaan.

Tutkimustuloksiin tuotin tutkimuksen vastauksista taulukoita havainnollistamaan vastauksien luokittelua. Lisäksi tutkimustulokset sisältävät myös suoria sitaatteja, jotka ovat tutkimustuloksien ymmärtämiseksi sekä luotettavuuden parantamiseksi katsottu tärkeiksi. Suorissa lainauksissa pidin huolta siitä, etteivät ne paljasta haastateltujen johtajien organisaatioita, jotta heidän anonymiteettinsä säilyy. Suoria lainauksia muutin tämän vuoksi siten, että mainittu yrityksen nimi on muutettu muotoon *organisaatio* ja johtajien mainitsemat tittelit ja nimet on poistettu. Tutkimukseen haastatellut johtajat jaoin kahteen kategoriaan: kokeneet johtajat ja aloittelevat johtajat. Kokeneet johtajat ovat työskennelleet haastattelujen toteutushetkenä tehdaspäällikön-, tuotantopäällikön-, aluepäällikön- tai esihenkilön asemassa. Aloittelevat johtajat ovat haastatteluhetkellä työskennelleet projektijohtajan-, henkilöstöjohtajan-, aluepäällikön- tai esihenkilön asemassa. Keskiarvolla mitattuna tähän tutkimukseen osallistuneiden kokeneiden johtajien ura on kestänyt haastattelun toteutukseen mennessä kuusitoista vuotta ja uransa alussa olevien johtajien kaksi vuotta ja kolme kuukautta. Kokeneiden johtajien urapituudet vaihtelivat kymmenestä vuodesta kolmeenkymmeneenyhteen vuoteen ja aloittelevilla johtajilla urapituudet vaihtelevat puolesta vuodesta neljään vuoteen. Haastateltujen johtajien nimet olen muuttanut muotoon 1-5, johon etuliite K tai A on lisätty sen mukaan, onko kyseessä kokenut johtaja (K), vai aloitteleva johtaja (A). Jotta haastateltavien johtajien anonymiteetti säilyy, on numerot 1-5 arvottu, eivätkä ne vastaa totuudenmukaista haastattelujärjestystä.

4.1 Nykytilan ja tulevaisuuden hahmottaminen

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyrin selvittämään, millä tavalla kokeneet sekä uransa alussa olevat johtajat hahmottavat työelämään siirtyvien uusien, nuorten ikäsukupolvien mukanaan tuomia tulevaisuuden muutostarpeita.

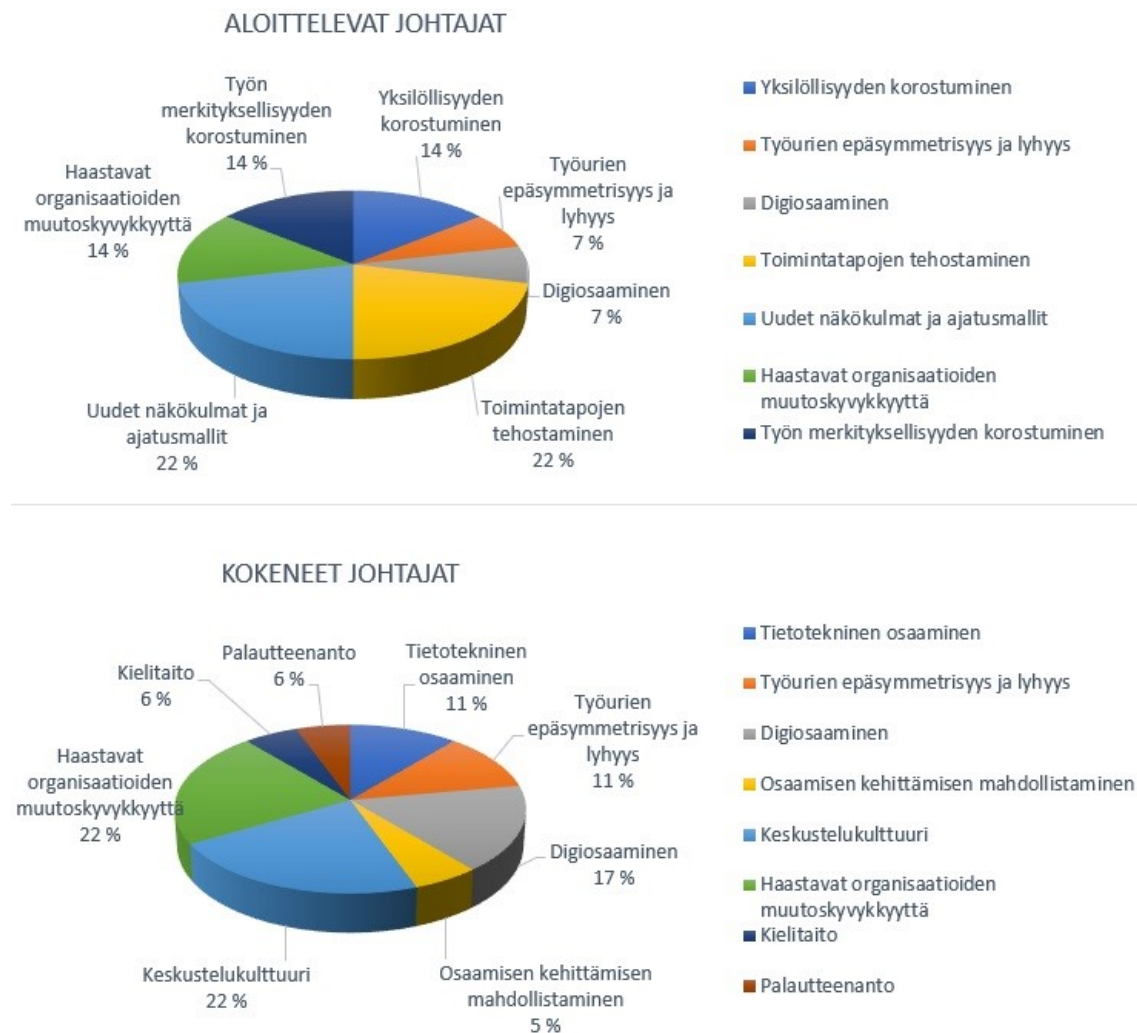
Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, millä tavalla kokeneet ja aloittelevat johtajat hahmottavat työelämään siirtyvien uusien ikäsukupolvien mukanaan tuomia tulevaisuuden muutostarpeita. Esitin johtajille seuraavat kysymykset:

- a. Onko työelämän nuoremmat sukupolvet, Y ja Z sinulle tuttuja käsitteenä?
- b. Oletko havainnut työssäsi viimeisten vuosien aikana nuorempien ikäsukupolvien työelämään tuloa?
- c. Mitä uskot uusien nuorten ikäsukupolvien tuovan mukanaan työelämään seuraavien vuosien aikana?
- d. Millä tavalla huomioit ja toteutat työssäsi eri-ikäisten johtamista/ikäjohtamista?

Nuoremmat sukupolvet, Z ja Y, olivat käsitteinä molemmille osapuolille suhteellisen tuttuja. Kokeneista johtajista vain yksi empi vastauksessaan todeten, että hän on kuullut käsitteet, muttei ole niitä pohtinut sen enempää. Aloittelevista johtajista vain yksi ei tunnistanut käsitteitä ja kertoi, ettei ollut kuullut niitä aikaisemmin.

Kaikki johtajat olivat havainneet nuorempien sukupolvien työelämään mukaan tuloa viimeisien vuosien aikana. Selkeämpi eroavaisuus nousi esille toisen kysymyksen kohdalla siinä, kuinka laajasti johtajat kysymykseen vastasivat. Aloittelevista johtajista kaikki kokivat havainneensa nuorempien ikäsukupolvien työelämään tuloa, mutta olivat vastauksissaan kokeneita johtajia suppeampia. Aloittelevista johtajista kaksi viidestä osasi nimetä asioita, joista oli havainnut nuorempien ikäsukupolvien työelämään mukaantuloa. Toinen aloittelevista johtajista oli havainnoinut ikäsukupolvien eroavaisuuksia ja toinen toi esille nuorempien ikäsukupolvien esihenkilöille mukanaan tuomia tarpeita. Vastaavasti taas kokeneista johtajista neljä viidestä nimesi vastauksissaan omia huomioitaan siitä, mitä tarpeita nuoremmat ikäsukupolvet ovat esihenkilöille tuoneet mukaan. Näissä vastauksissa korostuivat nuorten ikäsukupolvien mukanaan tuomat tarpeet esihenkilöille, kuten ohjaus, palautteenanto ja läsnäolo. Lisäksi yksi kokeneista johtajista nosti esille huomion siitä, että nuoremmat työntekijät ovat myös itse aktiivisesti osallistuneet keskusteluun siitä, mitä he voisivat tuoda mukanaan omaan toimenkuvaansa. Sama johtaja kertoi esimerkin siitä, että nuoremmat työntekijät ovat suoraan itse ehdottaneet, voisivatko he ottaa haltuunsa sosiaalisen median kanavia ja kehittää niitä eteenpäin. Tämän johtaja koki samalla myös positiivisena asiana, sillä ei omien sanojensa mukaan pitänyt itseään kovin hyvänä sosiaalisen median käyttäjänä.

Kysyttäessä, mitä johtajat uskovat nuorten ikä sukupolvien tuovan mukanaan työelämään seuraavien vuosien aikana, jakautuivat kokoneiden ja aloittelevien johtajien vastaukset hieman toisistaan.



KUVIO 2 Kokoneiden ja aloittelevien johtajien näkemyksiä nuorten ikä sukupolvien työelämään mukanaan tuomista muutostarpeista.

Uransa alussa olevien johtajien vastaukset painottuivat selkeästi kahteen osa-alueeseen, jotka olivat toimintatapojen tehostaminen sekä uudet ajatusmallit ja toimintatavat. Myös kokoneiden johtajien vastauksista nousi esille kaksi selkeästi erottuvaa tekijää, jotka olivat keskustelukulttuurin luominen sekä nuorten ikä sukupolvien mukana tuleva haaste organisaatioiden muutoskyvykkyydelle. Mielenkiintoisen vastauksista tekee sen, että aloittelevien johtajien vastausta uusista ajatusmalleista ja toimintatavoista voidaan ajatella rinnastettavan myös keskustelukulttuurin luomiseen, joka taas oli kokoneiden johtajien korostunut vastaus. Uudet näkökulmat ja ajatusmallit synnyttävät keskustelua, jonka kokoneet johtajat näkivät selkeänä tulevaisuuden muutostekijänä.

Myös toisen vastauksen kohdalla johtajien vastaukset lähestyivät samoja teemoja, mutta eri näkökulmasta. Siinä missä aloittelevat johtajat korostivat toimintatapojen tehostamista, nostivat kokeneet johtajat esille nuorten ikäskupolvien mukanaan tuoman haasteen organisaatioiden muutoskyvykkyydelle. Johtajat tuntuivat lähestyvän samoja teemoja, mutta tarkastelivat niitä eri tavalla. Siinä missä uransa alussa olevat johtajat nimesivät konkreettisia muutostekijöitä, joita uskovat nuorten ikäskupolvien tuovan mukanaan, nostivat kokeneet johtajat vastaavasti esille samojen muutostekijöiden mukanaan tuoman tavan, jolla nämä ilmiöt, eli muutokset, tulevat mahdollisesti näkymään organisaatioissa. Aloittelevat johtajat tuntuivat näin ollen tarkastelevan muutoksia hyvin läheltä ja nimeten konkreettisempia asioita, toisin kuin kokeneet johtajat, jotka lähestyivät teemaa laajemmassa mittakaavassa.

Kokeneiden johtajien vastaukset tukevat JTO:n teettämää tutkimusta siitä, että kokeneiden johtajien kokonaisnäkemys ymmärrys on aloittelevia johtajia korkeammalla tasolla. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 21.)

Voi ne tuo hyvinkin paljon mukanaan kaikkea. Niillä on paljon uusia näkemyksiä ja ne kyselee, että miksi tehdään noin ja näin. Musta tuntuu, että ne on muutenkin jotenkin tosi tietoisia asioista tänä päivänä ja sen kautta niillä on aika paljon annettavaa. Ei ne purematta niele, pitää keskustella. (A1)

Ennen esimies on ollut "norsunluutorinissa", mutta ei enää niitä pankinjohtaja juttuja, kun olit esimies kaukana, ja tornissa ja piti kumartaa, mutta nykyään ei voi semmoista kuvitellakaan. Ne nuoret haastavat meitä ja kyseenalaistavat välillä vähän kaikkea ja se on toki hyvä, mutta se on raskasta, kun pitää perustella kaikki asiat, mutta toki se kehittää asioita ja organisaatioita. Ne on kasvaneet ihan erilaiseen esimiesmalliin... ne tuo semmoista keskustelua, kyseenalaistamista, haastamista esimiehille, haastavat organisaatiota jo ihan kulttuuritasolla, että mites me tehdään nää jutut niinku tulevaisuudessa toisin. Täytyy miettiä uusiks ihan prosesseja, toimintamalleja, kaikkea. (K5)

Samaisista tuloksista huomioitavaa on myös se, että aloittelevat johtajat nostivat esille työn merkityksellisyyden korostumisen, joka tutkimuksien mukaan on nuorille ikäskupolville työelämässä merkittävä tekijä. Työntekijän oman työnsä merkityksellisyyden ymmärtämistä vaikeuttavat etäisyydet oman tekemisen ja tehdyn työn lopputuloksen välillä. Jos työntekijälle ei piirry kuvaa siitä, mitä tuotantoketjussa on loppujen lopuksi saatu aikaan, voi työntekijä kokea työnsä merkityksettömäksi. Työn merkityksellisyyttä luodaan kertomalla aitoja tarinoita siitä, mitä on saatu aikaan. Kun koko ketjulle piirtyy kuva siitä, miten on onnistuttu, kokevat ketjun osissa työskentelevät henkilöt työnsä merkitykselliseksi. Työn merkityksellisyys on korostunut 2000-luvulla ja siitä oletetaan tulevan yksi tulevaisuuden megatrendeistä. (Rubanivitsch 2020, 175–176.)

Vain yksi aloitteleva johtaja toi vastauksessaan esille ajatuksen siitä, että tulevaisuudessa työurat voivat helposti jäädä lyhyiksi tai uralla eteneminen voidaan nähdä muunakin, kuin ylöspäin nousemisena. Tällä johtaja tarkoitti organisaatiossa etenemistä vertikaalisesti ja näki esimerkiksi työn kierron, mentoroinnin ja valmennuksen tulevaisuuden mahdollisina uramahdollisuuksina. Vastaavasti kokeneista johtajista kaksi johtajaa nosti vastauksissaan esille samoja teemoja. Vaikka tutkimuksien mukaan nuorten ikäskupolvien työurat eivät

tule tulevaisuudessa painottumaan samalla tavalla muutaman työnantajan alle, ei tämä seikka kuitenkaan erityisemmin korostunut johtajien vastauksissa. (Kul-talahti 2015, 148–151.)

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen viimeisellä kysymyksellä pyrittiin selvittämään, huomioivatko ja toteuttavatko johtajat työssään ikäjohtamista. Aloittelevista johtajista kaksi kertoi selkeästi tiedostavansa työssään ikäjohtami-sen ja miettivänsä johdettavien henkilöiden ikää esimerkiksi päätöksenteossa. Kolme aloittelevaa johtajaa sen sijaan kommentoivat, että kokevat johtavansa enemmän persoonalähtöisemmin, oli kyseessä sitten minkä ikäinen henkilö ta-hansa. Vastaavasti taas kokeneissa johtajissa vain yksi viidestä johtajasta kertoi ikäjohtavansa ja tekevänsä päätöksiä ikäsidonnaisemmin. Neljä kokenutta joh-taja taas vastaavasti painottivat vastauksissaan enemmän persoonan johtamista kuin ikäjohtamista.

Nuoria pitää kattoo, tsempata ja ohjeistaa ihan eri tavalla ku vanhempia. Nuoret pi-tää jotenkin paljon tärkeämpänä sitä, et heille kertoo miten he on onnistunu, ja miten he ei oo onnistunut. Ne kaipaa palautetta, tukea, ohjeita, turvaa. Se on jännä homma, että ne tulee kysymään multa oikeesti välillä vähän kaikkea, että ku auto pitää tälläs-ta ääntä, niin pitääkö viedä huoltoon? Ne haluaa keskustella asioista ennen päätöksiä. (K4)

Niitä lankoja ei voi tiputtaa nuoremman koordinoinnista, kun taas vanhemman koordinoinnista voi taas vähän antaa löysää. Ja huomaan, että nytkin kun meillä on näitä nuorempia, niin yritän ottaa ne niinku siihen, kuuntelen heitä enemmän ja an-nan heille aikaa enemmän, koska haluan antaa heille sitä aikaa kun ovat vasta saa-puneet työelämään, jotta he tuntisivat kuuluvansa tähän porukkaan ja heistä sitten huolehditaan. (A2)

Kyllä mä menen persoona edellä, enkä ikä edellä! Kun tässä on rakennettu itseohjau-tuvaan malliin tätä hommaa, niin oon huomannut et nuoret on aika nokkelia. Osa voi olla nopeampia kuin toisen, toiset oppii nopeammin, toiset vaatii toistoa, mutta silti kaikissa näissä pitää mennä persoona edellä. (K3)

Mä en tiedä, että olenko ikinä ajatellut ikää, vaan ylipäättänsä johtamisessa pitää mus-ta miettiä sitä tyyppiä. Vaikka olisi vanha, niin voi olla muutoshalukas. Mietin yli-päättään johtamisessa sitä, että kuka se tyyppi on, ja miten sitä motivoidaan, tai miten häntä johdetaan. (A4)

Enemmistö johtajista vastasi huomioivansa johtamisessa ennemmin johdetta-vien persoonan, kuin iän. Kyseistä tutkimustulosta voidaan pitää tämän tutki-muksen kannalta merkittävänä, koska tutkimuksien mukaan nuoret ikäsuku-polvet haluavat tulla kohdatuiksi yksilöinä persoona huomioiden. Koska uran-sa alussa olevista johtajista kolme viidestä ja kokeneista johtajista neljä viidestä koki johtavansa työssään persoonaa eikä ikää, on tämä nuoria ikäsukupolvია ajatellen lähestymistapana tutkimuksien valossa toivottava. (Tienari & Piekkari 2011, 37, 96; Rok & Senta 2019, 59.)

4.2 Johtaja muutoksen mahdollistajana

Toisella tutkimuskysymyksellä pyrin löytämään vastausta siihen, miten uransa alussa olevat ja kokeneet johtajat näkevät oman asemansa ja osaamisensa muutoksien läpiviennissä. Esitin johtajille seuraavat kysymykset:

- a. Uskotko uusien nuorten ikä sukupolvien tuovan mukanaan työelämään jotain sellaista, mitä sinun johtavassa asemassa tulisi työssäsi ottaa huomioon?
- b. Millaisena näet roolisi muutosten läpiviennissä?
- c. Koetko tarvitsevasi tukea muutoksien läpivientiin? Mistä tämä mahdollinen tuki tulee?
- d. Millaista ikäjohtamiseen liittyvää muutosvastarintaa olet työssäsi kohdannut ja millä tavalla olet niihin reagoinut?
- e. Miten uskot uusien nuorten sukupolvien vaikuttavan työelämän johtajuuteen ja omaan rooliisi johtajana?

Ensimmäisenä johtajilta kysyttiin, uskovatko he nuorten ikä sukupolvien tuovan mukanaan työelämään jotain sellaista, jota johtajien tulisi omassa työssään ottaa tulevaisuudessa huomioon?

Urapolkujen mahdollistaminen nousi uransa alussa olevien johtajien vastauksissa esille yli muiden. Vastauksissaan johtajat pohtivat, kuinka heidän tulee tulevaisuudessa kiinnittää yksilöllisemmin huomiota siihen, miten mahdollistaa ja suunnitella johdettavien henkilöiden uramahdollisuuksia. He myös tunnustivat samalla riskin siitä, että jos eivät mahdollisesti onnistu täyttämään työntekijöiden odotuksia työurista, tai jollain tavoilla työssään kehitymisessä, saattavat työntekijät vaihtaa yritystä tulevaisuudessa matalammalla kynnyksellä. Muita vastauksissa esiin nousseita, omassa työssä huomioon otettavia seikkoja olivat oman viestinnän kehittäminen, yksilöllisempi johtaminen sekä motivointi ja vapauden mahdollistaminen. Vastauksissaan johtajat pohtivat, kuinka heidän tulisi kehittää omaa viestintäänsä vastaamaan paremmin sitä, mitä nuoret heiltä mahdollisesti haluavat.

Muutama uransa alussa oleva johtaja myös tunnusti nuorten toiveen joustavammasta työelämästä, jonka kautta he pohtivat, kuinka voisivat esimerkiksi työvuorosunnittelulla sekä työn kierrolla mahdollistaa nuorille joustavamman työelämän. Muutama johtaja toi esille vastauksissaan myös sen, että heidän tulee kyetä tulevaisuudessa vastaamaan nuorten toiveeseen yksilöllisemmästä johtamisesta. Samaa aihepiiriä sivuten pari johtajaa toi vastauksissaan esille, että heidän on opittava tulevaisuudessa tunnistamaan paremmin yksilöitä motivoivia asioita. Nämä molemmat aihealueet pitivät johtajien vastauksissa sisällään sen, että johtajat kokivat niiden vaikuttavan omaan johtamiseen siten, että heidän on tutustuttava tulevaisuudessa paremmin johdettaviin yksilöihin, johon heidän on varattava selkeästi nykyistä enemmän aikaa.

ALOITTELEVAT JOHTAJAT



KOKENEET JOHTAJAT



KUVIO 3 Johtajien näkemyksiä siitä, mitä heidän tulee tulevaisuudessa ottaa huomioon nuorten ikäsukupolvien johtamisessa.

Vastauksista on havaittavissa samoja teemoja, joita nuoret ikäsukupolvet ovat nostaneet esille, kun on tutkittu, mistä hyvä työntekijäkokemus syntyy. Mellanen ja Mellanen teettämien tutkimuksien sekä haastatteluiden kautta voidaan nimetä kolme oleellista tekijää onnistuneeseen työntekijäkokemukseen milleniaalien keskuudessa. Nämä ovat luottamus ja yhteenkuuluvuus, työn ja vapaaajan tasapaino sekä henkilökohtainen kasvu. Luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden voidaan nähdä kytkeytyvän hyvään organisaatiokulttuuriin. Työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen juontuu työntekijöistä huolehtimisesta ja henkilökohtainen kasvu on seurausta siitä, että työntekijälle on annettu mahdollisuus oman osaamisen ja oppimisen mahdollistamiseen. (Mellanen & Mellanen 2020, 119.)

No varmaan semmoinen sitouttaminen ja pysyvyyden turvaaminen on yksi asia. Selkeästi on nähtävissä se, että jos työntekijällä ei ole urapolkua näkyvissä, niin lähdetään etsimään se ura muualta. Miten saa motivaation pysyä ja voiko siihen keksiä keinoja millä sitä ruokkis? (A1)

Heitä pitää kohdata yksilöinä. He haluaa niitä etenemismahdollisuuksia. Ennen menttiin vaan töihin ja tehtiin töitä, mutta nuoret tulee jo valmiiksi töihin sillei, että heillä

on se suunnitelma mihin he haluaa edetä. Meidän pitää osata ohjata nuoria eri tavalla ja auttaa heitä etenemään ja pohtimaan kuinka he heidän tavoitteitaan saavuttaa. Sillei mä olen ajattellut että esimiehenä mun tulee miettiä ja tarjota niitä myös realistisesti. Mun pitää tutustua ja tietää mitä ne haluaa. Se vie välillä myös aikaa. (A3)

Kokeneiden johtajien vastaukset hajautuivat hieman enemmän uransa alussa olevien johtajien vastauksiin verrattuna. Kokeneet johtajat näkivät myös oman viestinnän kehittämisen tärkeäksi, samoin yksilöllisemmän johtamistyylin sekä yksilöllisemmän motivoinnin. Heidän vastauksissaan nousi esille samoja pohdintoja, kuin uransa alussa olevilta johtajilta. Kokeneista johtajista yksi toi esille nuorten tarpeen kokea johtajan olevan läsnä arjessa. Asian esille tuonut johtaja pohti, että tulevaisuudessa hänen on kyettävä jalkautumaan enemmän työntekijöidensä joukkoon, kuin mihin hänellä nyt on mahdollisuus. Muutama johtaja uskoi myös nuorten vaikuttavan tulevaisuudessa johtajuuteen niin, että heidän on muutettava tapansa johtaa yhä enemmän valmentavammaksi, kuin mitä se nykyisellään on.

Johtamis- ja valmentamiskulttuuri on jo hetken elänyt murrosvaihetta, mutta kulttuurin muutos on hidas prosessi. Auktoritaarinen johtaminen on muuttumassa vuorovaikutteisemmaksi ihmisten johtamiseksi, jonka pohjana on humanistinen ihmiskäsitys. Valmentavassa johtamisessa on kyse ennen kaikkea ihmissuhdetyöstä, jossa yksilö nähdään kokonaisuutena, joka koostuu kolmesta osa-alueesta. Nämä ovat fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen ulottuvuus joiden tasapuolisella huomioimisella voidaan vaikuttaa työntekijän hyvinvoinnin lisäksi myös tämän suorituskykyyn, tuottavuuteen sekä organisaatioon sitoutumiseen. (Rubanovitsch 2020, 72, 174.)

Sieltä tulee varmasti sitä, että meidän esimiesten pitää olla enemmän valmentajia ja johtaa keskustelemalla ja olla läsnä, ei sitä simputtamista, ja sitten tulee ideoita nuorilta teknisiin asioihin ja niitä pitääkin kuunnella. Avoimuutta ne tuo ja keskustelukulttuuria, mikä ei oo ollenkaan huono juttu. (K3)

Kaksi kokenutta johtajaa pohti myös vastauksessaan sitä, että nuoret tuovat mukanaan työelämään uusia arvoja ja ovat tietoisempia sekä kiinnostuneempia työelämän asioista, kuin mitä ehkä ennen on oltu. Johtajat pohtivat, että kokonaisuudessaan tämä tulee vaikuttamaan kaikkeen yrityksen sisällä tapahtuvien asioiden läpinäkyvyyteen, jonka he kokivat vaikuttavan heidän työssään siihen, että johtajien on osattava perustella ja kertoa kokonaisvaltaisemmin kaikesta organisaation toiminnasta. Toinen johtajista pohti aiheen tiimoilta samalla myös sitä, että aihealue ajaa myös organisaatioita muuttamaan toimintatapojaan läpinäkyvimiksi esimerkiksi ympäristöasioissa, mikä ei lähtökohtaisesti ollut johtajan mielestä lainkaan huono asia.

Avoimuuden kulttuuri on nyt selkeä trendi ja se on selkeästi sellainen mikä pitää ottaa huomioon tulevaisuudessa ja kaikkeen tekemisen tulee tuoda läpinäkyvyyttä ja sitä odotetaan myös ja he toivovat sitä myös yrityksiltä. Milleniaalit on tietoisia ympäristöstä ja ovat ympäristötietoisia ja ottavat itse asioita selville ja tuovat sitä esille ja hakevat tietoa omista oikeuksistaan. Kyllä ne ovat selkeästi tietoisempia ja ekologisuus ja eettisyys ovat sellaisia arvoja. (K5)

Seuraavalla kysymyksellä pyrittiin selvittämään sitä, millaisena johtajat näkivät oman roolinsa muutoksien läpiviennissä. Uransa alussa olevista johtajista neljä viidestä näki roolinsa mahdollistavana ja he kokivat voivansa vaikuttaa tulevaisuudessa toivottuihin muutoksiin. Vain yksi johtaja empi vastauksessaan ja koki, ettei ole voinut organisaationsa kankeuden vuoksi asemassaan juurikaan vaikuttaa ja mahdollistaa toivottuja muutoksia, vaikka olisi itse halunnut. Kokeneista johtajista kaikki vastaajat näkivät oman roolinsa mahdollistavana ja kokivat voivansa vaikuttaa sekä edistää toivottujen muutoksien etenemistä.

No se vaatii multa sitä rehellistä toteuttamista. Mun rooli on toteuttaa, toteuttaa se muutos ja mahdollistaa se. Eihän se aina helppoa oo, mutta kyllä mä koen, että mä pystyn niihin. (A2)

Olen itse muutoksen ytimessä – organismuutokset lähtee minusta ja työnjohdosta, minä heitän työnjohdolle ajatuksia, ideoita, täkyjä ja mallinnuksia. Koko ajan muutetaan ja kyllä mä koen, että mun tehtävä on koko ajan mieltä, että mitäs sitten seuraavaksi. (K3)

Kysyttäessä johtajilta, kokevatko he tarvitsevansa tukea näiden muutoksien läpivientiin ja mistä tämä mahdollinen tuki tulisi, erosivat uransa alussa olevien sekä kokeneiden johtajien vastaukset toisistaan laajuudellaan. Uransa alussa olevat johtajat nimesivät tukiverkokseen esimiehet, kollegat, kokeneemmat tekijät sekä ulkopuolisen konsultin, kun taas kokeneiden johtajien tukiverkosto koostui esimiehistä, kollegoista, kouluttajista, konsulteista, mentoroinnista, sparrauksesta eri yritysten johtajien kanssa sekä johtoryhmästä. Vastauksista kuvaistui myös se, että uransa alussa olevat johtajat kokivat tukeutuvansa herkemmin apuun, kun taas kokeneet johtajat kommentoivat heti aluksi luottavansa omaan osaamiseensa muutoksien läpiviennissä, mutta jos he kokisivat tarvitsevansa apua, tietäisivät he, mistä sitä saisivat.

Muutoksista puhuttaessa haluttiin seuraavalla tutkimuskysymyksellä selvittää sitä, olivatko johtajat kokeneet urallaan ikäjohtamiseen linkittyvää muutosvastarintaa. Uransa alussa olevista johtajista kaksi viidestä tunnisti törmänneensä työssään ikään liitoksissa olevaan muutosvastarintaan, jotka linkittyivät nuorempien ja vanhempien ”yhteentörmäyksiin” työelämässä sekä uusien toimintatapojen käyttöönottoon. Vastaavasti kokeneista johtajista neljä viidestä tunnisti kohdanneensa uransa aikana ikään linkittyvää muutostavastarintaa, mutta merkittäväksi vastauksissa tekee sen, etteivät johtajat kokeneet muutosvastarinnan tulevan nuorilta, vaan iäkkäämmiltä henkilöiltä. He kokivat vanhempien henkilöiden haastavan johtajien päätöksiä kärkkäämmin kuin nuoret ja kokivat myös palautteenannon iäkkäämmille vaikeammaksi, kuin nuorille. Kuitenkin uran pituudesta riippumatta kaikki johtajat, jotka kokivat havainneensa uransa aikana ikäsidonnaista muutosvastarintaa, olivat pystyneet omasta mielestään käsittelemään sitä onnistuneesti.

Iäkkäämmiltä tulee sitä valitusta, että nuoret viettää enemmän aikaa kansliassa ja näppää puhelinta. Tavallaan taas nuoret tekee vaan sen mitä pitää tehdä, ne ei tee extraa, mutta taas jos ajattelen toistenpäin, niin nuoret sanoo enemmän kehitysehdotuksia, kun taas varsinkin uransa loppupäässä olevat tekijät taas herkästi sanovat vastalauseita esim. digiasioihin. (A5)

Ketkä ovat niitä suurempia ikäluokkien henkilöitä, niin palautteen vastaanottaminen on ollut hankalampaa. Ihan vaikka samasta asiasta sanois nuorelle, tai vanhemmalle. Puolustusreaktiot tulevat helpommin vanhemmilla vastaan, vaikka antais kuinka rakentavasti sen. Siinä pitää hetki miettiä miten asian saa ilmaistua. (K1)

Kysyttäessä, miten johtajat uskovat nuorten ikäsukupolvien vaikuttavan tulevaisuudessa työelämän johtajuuteen sekä heidän omiin rooleihinsa johtajina, olivat uransa alussa olevien johtajien sekä kokeneiden johtajien vastaukset yhteneväiset.

Mä veikkaan, että työelämä muuttuu sen verran, että ei ole enää niin ”johtajia”, vaan tulevaisuudessa tulisi olemaan enemmän valmentajia. Ja just tämmösiä ”koutseja” ja mentoreita, koska niitähän ne nykynuoret haluaa, ja se olis jopa ehkä se parempi malli, että sulla on se valmentaja siinä, eikä se Hitler siinä käskyttämässä että tee tuota, tee tätä! Et kun niinku pelkästään johtajuuden termistö, mitä siihen liittyy tulee varmasti muuttumaan tulevaisuudessa. Toivon, että mun rooli tulevaisuudessa olisikin enemmän sellanen valmentaja työelämässä. (A2)

Ne vaikuttaa avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen ja tulevaisuuden johtajien tulee johtaa näillä arvoilla ja tullaan lähemmäksi tiimiä ja alaisia ja se on todella hyvä asia minus - ei norsunluutornista johtamista, ei johdeta vain ylhäältä alas. Kapenee se ero ja näkisin, että johdetaan ihmisiä. Tiimissä ollaan tasa-arvoisessa asemassa, kaikki keskenään. Kaikkia kohdellaan samalla tavalla. (K5)

Selkeimmin uskottiin liiallisen hierarkian poistuvan ja johtajuuden muuttuvan enemmän valmentavammaksi. Molempien vertailuryhmien vastauksissa korostui ensimmäisen lisäksi se, että johtajat uskoivat vuorovaikutteisuuden lisääntyvän nuorten ikäsukupolvien toivoessa enemmän henkilökohtaisempaa johtamista, palautetta ja kannustusta. Kaikki johtajat olivat samaa mieltä siitä, että vanhanaikaiseksi koettu tyyli johtaa ylhäältä alas on jo väistynyt tai väistymässä ja tulevaisuudessa heidän on kyettävä olemaan enemmän läsnä työntekijöidensä arjessa ja toimimaan tukena sekä kyettävä vuorovaikutteisempaan johtajuuteen.

4.3 Organisaatioiden muutoskyvykkyys johtajien näkökulmasta

Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla pyrin selvittämään, mitä johtajat ajattelevat organisaatioidensa muutoskyvykkyyydestä ja siihen tarvittavista toimenpiteistä sekä muutoksien toteuttamisesta organisaatioissaan. Esitin johtajille seuraavat kysymykset:

- a. Koetko voitavasi asemassasi vaikuttaa organisaatiossa vallitsevaan johtamiskulttuuriin?
- b. Millä tavalla organisaatiosi on ottanut huomioon työelämään siirtyvät uudet nuoret sukupolvet?
- c. Miten nuoret sukupolvet haastavat mielestäsi organisaatiosi ja miten organisaation tulisi tähän reagoida?

- d. Millä tavalla sinua johtajana on koulutettu tai ohjattu nuorten ikäsukupolvien työelämään mukaan tuloon?
- e. Koetko voitavasi harjoittaa asemassasi sellaista ikäjohtamista, mitä uskot uusien nuorten ikäsukupolvien johtajiltaan toivovan?
- f. Millaisia haasteita ikäjohtamisen saralla olet urasi aikana kokenut? Entä millaisia onnistumisia?

Kysyttäessä, kokivatko johtajat voivansa vaikuttaa organisaatioissaan vallitsevaan johtamiskulttuuriin, jakautuivat molemmissa kategorioissa johtajien vastaukset samalla tavalla. Molemmissa ryhmissä kolme viidestä johtajasta koki pystyvänsä vaikuttamaan organisaatiossa vallitsevaan johtamiskulttuuriin. Molemmista ryhmissä kaksi johtajaa koki oman organisaationsa johtamiskulttuuriin vaikuttamisen haasteellisena tai vaikeana. He toivat kukin tavallaan vastauksissaan esiin kokevansa, etteivät voineet suoraan asemassaan vaikuttaa johtamiskulttuuriin, mutta ovat silti pyrkineet omassa työssään kukin omalla tavallaan asiaa edistämään. Asiaan haasteellisesti vaikuttavina tekijöinä esille nostettiin organisaation vanhoillisuus sekä jäykkyys ja organisaation suuri koko, minkä vuoksi toimintoja on levitetty useammalle paikkakunnalle. Yksi uransa alussa oleva johtaja nosti omaksi esteekseen esille organisaationsa vanhemmat ja kokeneemmat esimiehet. Kuitenkin johtajat toivat kukin omalla tavallaan esille sen, että he ovat pyrkineet kukin omalla tavallaan omissa yksiköissään tai organisaatioissaan toimimaan muutosta edistävästi, vaikka organisaation suunnalta tullut vastakaiku ei olisikaan aina ollut positiivista.

Tällä hetkellä olen se kaikista vihrein täällä, niin aika harkitsevasti sanon omia mielipiteitä ääneen. Täällä on aika vahvoja esimiehiä – ei tule mieleen, että lähtisin heiltä edes apua kysymään – he ovat esimerkiksi niin ehdottomia joissakin asioissa. En tiedä voisinko edes lähteä kysymään heiltä. Toki voin viljellä omalla tekemiselläni tätä kulttuuria ja mahdollista muutosta, mutta työyhteisön eteen, kun teen – omalla esimerkillä pystyn saamaan muut ehkä ajattelemaan, mutta en sano ääneen. Ei tämä helppoa ole, koska tämä on aika näkymätöntä työtä. (A5)

Organisaatiotasolle asti en varmasti nykyisessä työssäni pysty. Ne on jotenkin niin kaukana... Omassa yksikössäni joo. Mut joo, en mä koe, että voisin, tai pystyisin. (K2)

Kysyttäessä millä tavalla johtajien organisaatiot ovat ottaneet huomioon työelämään siirtyvät nuoret sukupolvet olivat kaikki aloittelevien johtajien vastaukset positiivissävytteisiä. Johtajat kokivat, että organisaatiossa nuoret on otettu hyvin vastaan ja konkreettisenä toimenpiteenä johtajat korostivat perehdyttämisen tärkeyttä, jonka kautta nuorta huomioidaan tietyillä osa-alueilla enemmän kuin vanhempaa työntekijää. Kuitenkin kaksi johtajaa nosti vastauksessaan esille sen, ettei heitä oltu mitenkään ohjattu tai koulutettu kohtaamaan nuoria työntekijöitä.

Jos ajattelee tätä meidänkin alaa, niin ehkä se ajatus niistä nuorista on et ”se on vasta valmistanut”, niin voidaanko edes olettaa, että hän tietää samalla tavalla asioista, kun ei ole elämäkokemusta? Kyllä perehdyttäminen tässä tilanteessa on sitten paljon pidempää ja syvällisempää. (A5)

Ei meitä ole ohjeistettu tai koulutettu kohtaamaan nuorempia ikäsukupolvia. Ei mitään semmosta, oon ite näitä havaintoja tehnyt, kun niitä uusia nuoria on tullut. Josain keskusteluissa ollaan sivuttu aihetta joo, kun ollaan pohdittu esimerkiksi perehdytyksen rakennetta. Mutta mikään ei ole suoraan valmistanut siihen, miten nuoria kohdataan ja olisihan se ollut iha hyvä juttu. (A3)

Kokeneiden johtajien vastauksissa korostui samalla tavalla positiivisuus ja nuoret koettiin tervetulleiksi organisaatioihin. Selkeä eroavaisuus uransa alussa olevien ja kokeneiden johtajien vastauksien välillä oli se, että kokeneet johtajat avasivat vastauksiaan enemmän ja heillä oli esittää konkreettisia toimenpiteitä siitä, miten organisaatiossa on perusperehdytyksen lisäksi otettu nuoret huomioon. Näitä toimenpiteitä olivat esimerkiksi perehdyttämisen yhteydessä nuorelle nimettävä mentori ja perehdyttämisen muuttaminen osin videoiksi, joita pystyi katsomaan esimerkiksi puhelimesta. Myös nuorten aikaisempaa kokemusta tai osaamista hyödyntävät lisätehtävät, joiden kautta nuoria on saatu sitoutettua paremmin tehtäviinsä, nousivat esille vastauksissa.

Kyllä meillä ainakin näitä asioita otetaan huomioon, esimerkiksi osaamista hyödynnetään ja osaamista ihan kysytäänkin kun tutustutaan, et jos joku osaa tehdä sisältöä esimerkiksi someen, niin on otettu se huomioon heidän työtehtävissään ja he saa toteuttaa sitä tänä päivänä. (K5)

Sitten on tullut tarkempia perehdytysmateriaaleja, asiat käydään laajemmin läpi ja niin se on, että kun meille tulee nuorempi, niin mä nimeän jonkun kokeneemman, joka kattoo perään. Semmosen kenelle se nuori voi mennä sanoo ja kysyy ja tukeutua. Vaikka ois kuinka helmi, niin ne vaatii sen, että joku on tuki - ja et on joku siinä. (K4)

Kysyttäessä johtajilta, kuinka he uskovat nuorten ikäsukupolvien haastavan organisaatioita, pohtivat aihetta uransa alussa olevat johtajat laajemmin, kun taas vastaavasti kokeneet johtajat nostivat esille vain muutaman konkreettisen aihealueen.

Uransa alussa olevien johtajien vastaukset siis hajaantuivat ja niistä voidaan nostaa esille kuusi aihealuetta, jotka johtajat kokivat olevan tulvaisuuden haasteita organisaatioille. Ensimmäinen näistä oli organisaation kyvykkyys huomioida paremmin yksilöitä. Toinen oli organisaation rakenteet, joiden tulisi tulevaisuudessa mahdollistaa paremmin ja selkeämmin muun muassa urat ja työnkierto, joilla työntekijä saataisiin paremmin sitoutettua organisaatioon. Kolmas aihealue käsitteli työhyvinvoinnin korostumista, sillä yksi johtajista nosti esille sen, että hän uskoo tulevaisuudessa työhyvinvoinnin olevan yksi tärkeimpiä teemoja, varsinkin nuorten työntekijöiden keskuudessa, kun he valitsevat työpaikkojaan. Samalla johtaja näki työhyvinvoinnista huolehtimisen myös yhdeksi yritysten valttikortiksi työmarkkinoilla. Neljäntenä aihepiirinä esille nousi organisaatioiden tarjoama työelämän joustavuus. Pystyvätkö organisaatiot tulevaisuudessa kilpailemaan työmarkkinoilla erityisesti nuorten keskuudessa joustavuudellaan esimerkiksi työvuorojen joustavuudessa, työpäivien pituuksilla, etätyömahdollisuuksilla sekä työelämän ja perheen yhteensovittamisessa? Viidentenä aihepiirinä esille nousi työn merkityksellisyys. Yksi johtaja koki, että nuoret eivät tyydy yhtä helposti vain ”tekemään duunia”, vaan työn teon pitää olla merkityksellistä työssä kuin työssä. Tämä haastaa hänen mieles-

tään organisaatioita pohtimaan yrityksen sisäisiä työtehtäviä ja mahdollisesti uudistamaan ja kehittämään niitä. Johtaja pohti esimerkiksi sitä, miten tavalliseen "liukuhihnatyöhön" voidaan tuoda mukaan jotain sellaista, että henkilökunta jaksaa tehdä sitä useamman vuoden putkeen.

Kuudentena aihealueena esille nousi nuorten vaativuus, joka yhden johtajan mielestä tulee haastamaan organisaatioita tulevaisuudessa monilla eri osa-alueilla, kuten esimerkiksi palkkauksessa tai sitouttamisessa. Näin ollen uransa alussa olevien johtajien näkemykset siitä, kuinka nuoret sukupolvet haastavat tulevaisuudessa organisaatioita, voidaan tiivistää aiheisiin yksilöllisyys, joustavuus, työhyvinvointi, merkityksellisyys, vaativuus ja työurat.

Kokoneiden johtajien vastaukset eivät hajautuneet yhtä laajasti, vaan niistä voidaan nostaa esille kolme eri aihealuetta, jotka ovat yksilöllisyys, joustavuus ja avoimuus sekä yrityksen tuottamat mielikuvat. Kolme kokenutta johtajaa koki kukin omalla tavallaan nuorten haastavan organisaatioita yksilöllisyyden näkökulmasta. Johtajien on kyettävä huomioimaan heidän mielestään tulevaisuudessa yksilön tarpeet paremmin, oli kyseessä sitten elämäntilanteen huomiointi tai työssä motivointi. Yksilöllisyys tulee kolmen johtajan mielestä näkymään tulevaisuudessa enemmän myös vuorovaikutuksessa: siinä kuinka johtajien on otettava enemmän aikaa keskustelulle työntekijöidensä kanssa myös päivittäisessä arjessa. Yksi johtajista totesi haastattelussa, ettei enää riitä, että työntekijä tulee kerran puoleen vuoteen kuulluksi kehityskeskusteluiden lomassa.

Elämäntilanteista puhuttaessa keskusteluun linkittyi joustavuus, jonka yksi johtajista koki vahvasti olevan asia, jossa nuoret tulevat heitä tulevaisuudessa haastamaan. Kuinka taata esimerkiksi teollisuuden kolmivuorotyössä työntekijöille toivottua joustavuutta, kun tuotannon on silti rullattava tietyllä syklillä? Kolmas vastauksissa esiin noussut aihealue yhteensovittamisessa, oli avoimuus, joka nousi esille myös yksilöllisyyden kautta, mutta myös kahden johtajan nosttaessa sen erikseen esille. Heidän mielestään organisaatioiden on tulevaisuudessa kyettävä yhä enemmän läpinäkyvämpään toimintaan, kun nuoret haastavat heitä perustelemaan muun muassa ratkaisuja ja toimintatapoja. Toinen johtajista totesi, etteivät nuoret hänen mielestään kovin helposti "purematta niele", vaan heille on perusteltava välillä, miksi mitään asioita tehdään.

Kysyttäessä johtajilta, millä tavalla heitä on koulutettu tai ohjattu uusien, nuorten ikäsukupolvien työelämään mukaan tuloon, vastasivat uransa alussa olevista johtajista jokainen, etteivät he olleet saaneet aiheesta minkäänlaista koulutusta, tai ohjeistusta organisaatioiltaan. Kaikki viisi johtajaa totesivat, että heidän on pitänyt itse opetella ja perehtyä aiheeseen sekä toimia omien havaintojensa pohjalta. Kaksi johtajaa nosti vastauksissaan esille sen, että he kokivat aikaisempien tutkintojensa tukevan aihetta hieman, mutta eivät suoranaisesti valmistaneet heitä nuorten ikäsukupolvien kohtaamiseen. Yksi johtaja toi vastauksissa esille myös sen, että ei ole osannut toivoa koulutusta aiheeseen liittyen, mutta ei koe sellaista erityisesti kaipaavansa.

No ei mitenkään, kyllä ei ole paljoa koulutusta tullut. Se on oman oppimisen kautta tullut, mut tulee toki oman koulutuksenkin kautta, kun on jatkuva oppiminen iskos-

tunut omaan päähän kasvatustieteissä, niin sitä pitää itse selvittää ja tutkia. En ole tähän mitään koulutusta saanut. (A4)

Kokeneista johtajista kaksi viidestä toi esille vastauksissaan, että he ovat saaneet koulutusta aiheeseen. Toiset kaksi johtajaa toivat esille vastauksissaan sen, ettei organisaatio ole tarjonnut koulutusta, mutta he ovat itse oppineet aiheesta ja tehneet omien kokemuksensa ja havaintojensa pohjalta muun muassa toimenpiteitä, päätöksiä ja ratkaisuja. Yksi johtaja kommentoi aiheeseen, ettei myöskään kokenut saaneensa aiheen tiimoilta koulutusta, mutta oli kiinnostunut ottamaan aiheen esille yritykseen palkatun konsultin kanssa. Koulutuksia saaneet johtajat toivat kuitenkin lisähuomiona vastauksiinsa sen, että heidän mielestään johtajilla tulee olla valmiiksi ajatuksia ja osaamista toimia nuorten kanssa, sillä heistä pelkkä koulutus ei takaa onnistumista arjessa, vaan johtajalla on oltava luonnostaan kyky johtaa kaiken ikäisiä.

JTO:n tekemän tutkimuksen mukaan johtajien koulutuksessa tulisi kiinnittää huomiota myös johtajien uran pituuteen, jolloin esimerkiksi kokeneiden johtajien koulutuksessa tulisi heille nostaa esille myös ihmissuhteiden hoidon ja sen kehittämisen merkitys. Näillä osa-alueilla nuoret johtajat olivat kokeneempia ketterämpiä, mutta taas vastaavasti kouluttaessa nuoria johtajia, tulisi koulutuksessa pyrkiä opettamaan asioiden tarkastelua kokonaisvaltaisesti. (Vestorinen & Suutarinen 2011, 21.)

No koulutukset. Parhaimpana on tää Y ja Z sukupolvien johtamiskoulutus. Mut väitän et pitää olla pelisilmää, et miten pitää kutakin käsitellä. Ja miten puhua ja millainen persoonsa se toinen on. Et vaikka olisit mitä koulutuksia käyny, jos esimiehellä ei ole pelisilmää, niin se homma levähtää käsiin, kun ethän sä voi kaikille sanoa samalla tavalla. (K4)

Johtajilta kysyttiin seuraavaksi, kokivatko he voivansa asemassansa harjoittaa sellaista ikäjohtamista, jota he uskovat uusien, nuorten ikäsukupolvien johtajiltaan toivovan. Vastauksissa nousi esille johtajien oma osaaminen, mutta myös organisaatioiden vaikutus. Uransa alussa olevista johtajista kolme vastasi uskovansa harjoittavan nuorten toivomaa ikäjohtamista ja kaksi viidestä koki, että he uskovat omaan osaamiseensa, mitä nuorten johtamiseen tulee, mutta samalla he toivat esille vastauksissaan sen, etteivät kuitenkaan vielä yllä omasta mielestään sellaiselle tasolle, kuin mille haluaisivat. Tähän syynä olivat oman osaamisen kehittämisen tarve sekä organisaation jäykkyys, joka ei mahdollista omaa, vapaampaa johtamistyyliä. Yksi johtajista toi esille vastauksissaan myös sen, että nykyinen, ihmisläheisempi johtamistyyli, jota hän on pyrkinyt työssään harjoittamaan, on ajanut hänen tilanteeseen, jossa hän tekee päivittäin ylityitä. Johtaja kertoo työntekijöiden pariin jalkautumisen ja jatkuvan oman työn keskeytymisen olevan syy sille, että hän saa vasta työntekijöiden lähdettyä osan työstään vietyä loppuun. Työpäivät venyvät helposti tämän vuoksi kymmentuntisiksi.

Ei ole kaikkia valmiuksia ja mahdollisuuksia. Muokkaan tätä toimintaa koko ajan. Pyydän työkaluja, jotta voisin koko ajan edistää näitä asioita ja vastata niihin toiveisiin. Parhaani teen, että niitä tulee. Haluan kyllä tarjota kyllä kaiken mitä he tarvitsee. Voin ja en voi. (A3)

...no tuolta osastolla tulee se haaste taas sit siinä, et miten voit olla niille läsnä ja tehdä vielä omat työt. Nyt tulee tosi paljon ylitöitä, koskaan ei ole tullut näin paljon ylitöitä, kuin nyt. Mulla menee seiskan iltaisin ihan helposti. Teen sitten iltaisin jotain listan tekoa, esim. työvuoroja, koska mulla menee ajatus kesken tosi helposti, kun ne tulee tuohon... (A5)

Kokeneista johtajista kaikki viisi toivat vastauksissaan esille sen, että kokivat omasta mielestään voivansa harjoittaa asemassaan sellaista ikäjohtamista, jota uskovat nuorten ikäsukupolvien heiltä toivovan. Yksikään johtajista ei nostanut esille haasteita esimerkiksi osaamisen tai organisaation suhteen, päinvastoin. Kaksi johtajaa nosti esille voivansa itse vaikuttaa organisaatioissa tapahtuviin muutoksiin ja yksi johtaja toi esille vastauksessaan ylläpitävänsä matalaa hierarkiaa, jonka uskoo olevan nuorten mieleen. Kaksi eri johtajaa toi vastauksissaan muista poiketen myös esille heidän oman jatkuvan kehittymisensä omassa roolissa. He kertoivat oppivansa nuorilta koko ajan itsekin lisää, minkä kautta he muokkaavat omaa johtamistyyliään ja tapojansa.

Kyllä mä pystyn... kyllä mä voin. Tottakai tässä oppii koko ajan itsekin heidän ka uutta. Ja hyvä vaan, kun ne on aika valveutuneita. (K1)

Kyllä koen voivani. Kyllä, olen saanut tosi vapain käsin toimia. Saan hoitaa asiat, miten haluan. Esimieheltä tulee kyllä aina se toteamus, että ”päättää itse” ja tee niin kuin itse koet parhaimmaksi. (K2)

Kyllä koen, että voin harjoittaa - ei tämä ole sitä norsunluutornia! Koko ajan ollaan sosiaalisen kanssakäymisen ytimessä. Hyvin suunniteltu ja johdettu, samassa veneessä kaikki ollaan, niin tää on tosi matalalla kynnyksellä johtamista. Esimerkiksi työntekijän kanssa juttelin kahvihuoneessa ja häntä harmitti, ettei hänen sopimusta jatkettu kesän jälkeen, mutta koska hän oli hoitanut työt tosi hyvin, niin sanoin, että voin toimia hänelle suosittelijana ja tästä hän tuli tosi iloiseksi ja kiitteli kovasti. Sekin oli sitä yksilön huomioimista johtamisessa. (K3)

Viimeisellä kysymyksellä haluttiin selvittää, millaisia haasteita ja onnistumisia ikäjohtamisen saralla johtajat olivat uransa aikana kohdanneet. Uransa alussa olevien johtajien haasteet painottuivat kolmelle osa-alueelle, joita olivat yhden johtajan mainitsema auktoriteetti vanhempia työntekijöitä kohtaan, toisen johtajan mainitsema oman osaamisen ja tiedottomuuden puute sekä yhteensä kolmen johtajan esiin nostamat aiheet, jotka käsittelivät vanhempien ikäsukupolvien suunnalta tulevia haasteita.

Ensimmäinen johtaja toi haastattelussa esille, että auktoriteetin saaminen on välillä tuottanut haasteita, varsinkin silloin, kun hänellä on ollut johdettavanaan itseään huomattavasti vanhempia henkilöitä. Toinen johtajista toi esille haasteita, jotka ovat johtuneet omasta kokemattomuudesta sekä tiedon puutteesta. Haastateltava toi esille, että välillä työntekijöiden suunnalta tulleen asian ratkaisemisessa on kulunut huomattavasti aikaa, koska aikaisempaa kokemusta, tietoa tai toimintamalleja ei ole ollut. Kolme johtajaa toi esille kukin omien esimerkkiensä kautta haasteellisia tilanteita ikäjohtamisen saralla viitaten vastauksissaan iäkkäämpien ikäsukupolvien johtamiseen. Yksi nosti esille haasteet saada iäkkäämpiä työntekijöitä omaksumaan uusia asioita, kuten esimerkiksi yrityksen uutta sisäistä järjestelmää. Toinen nosti esille vanhempien työntekijöiden

välillä hieman nuivakin suhtautumisen nuorempia kohtaan silloin, kun esimerkiksi hiljaista tietoa on pyritty siirtämään vanhemmalta työntekijältä nuoremmalle. Kolmas johtaja taas nosti esille haasteita siinä, kuinka vanhemmat ikäsukupolvet eivät osaa ottaa palautetta samalla tavalla vastaan kuin nuoret, vaan he kokevat sen johtajan kokemuksiensa mukaan herkemmin henkilökohtaisemmin, kuin nuoret ikäsukupolvet. Mielenkiintoinen huomio on kuitenkin se, että vain yksi johtaja sivusi vastauksessaan nuorten ikäsukupolvien ikäjohtamisessa vastaan tullutta haastetta, joka oli nuorten tapa työskennellä vain juuri sen mitä on ohjeistettu. Hänen mukaansa nuorten eivät juurikaan työskentele ”extraa” samalla tavalla kuin vanhemmat ikäsukupolvet. Tästä vanhemmat työntekijät ovat antaneet hänelle palautetta, mutta johtaja ei kuitenkaan nähnyt tätä suurena haasteena, vaan hän pohti asiaa hieman sivumennen. Yksikään uransa alussa olevista johtajista ei siis suoraan nimennyt nuoriin ikäsukupolviin viittaavaa haastetta, mitä he olisivat työssään kohdanneet.

Onnistumisia ikäjohtamisen saralla uransa alussa olevat johtajat olivat kokeneet omassa henkilökohtaisessa kehityksessään, nuorten onnistuneissa koulutuksissa, vaikeiden tilanteiden ratkaisemisessa ja työntekijöiden huomioimisessa. Kaksi johtajaa nosti esille vastauksissaan huomanneensa oman ymmärryksensä ja osaamisensa kehittyneen työskenneltyään nuorten ja heiltä tulleiden toiveiden ja haasteiden parissa. Toinen johtajista kertoi, että hänen omat ajatuksensa ja mielipiteensä ovat muuttuneet nuorten kautta paljon pehmeimmiksi, eikä hän koe näkevänsä enää asioita niin mustavalkoisina kuin ennen.

No sen mä olen kokenut onnistumisena, että mä olen kehittynyt paljon ymmärtäväisemmäksi, kenellä on jotain vaivoja, tai muuten vaan elämänsä muutosvaiheessa, tai jossain murroksessa. Että mä osaan kohdata ne ihmiset ja tilanteet sellaisena kun ne on. Jos joku nyt sanoo, että ”tuli ero tyttöystävän kaa, tuli muutto ja kahden asunnon loukko ja en nyt pystynyt työskentelemään”, niin enää en katso asiaa, et ”hei sulla on projekti tossa, tossa ja tossa, et hei tee jotain sulla on työvelvoite!”, vaan se valaistuminen on siinä, että mä kohtaan sen ihmisenä enkä resurssina, koska se tarvii sen vapaaviikon vaikka, antaa sen jouston, sit se tekee varmana sen työnsä. Se on ollut jossain vaiheessa haaste, että on katsonut liikaa sellaista mustavalkoista maailmaa, että Excel-taulukossa asia näyttää tältä ja unohtanut sen ihmisen sen takana. Asia ei ole ikinä niin mustavalkoinen, kun miltä se jossain taulukossa näyttää. (A2)

Uransa alussa olevien johtajien vastauksissa nousi esille myös nuorten työntekijöiden kouluttamisesta koettu onnistuminen sekä nuorten työntekijöiden onnistunut huomioiminen työelämässä. Vastauksissa esille nousi parin johtajan sama positiivinen palaute siitä, että he olivat onnistuneet työssään huomioimaan nuorilta, mutta myös vanhemmilta työntekijöiltä tulleita toiveita. Yksi johtajista myös muisteli hetkiä, milloin hän on kokenut onnistumisen tunnetta saatuaan nuoria uusia työntekijöitä koulutettua niin, että he ovat päässeet muun muassa heille annettuihin tavoitteisiin.

Kokoneiden johtajien kohdalla vastauksista nousi esille ikäjohtamisen saralla yhteyksiä niin haasteisiin kuin onnistumisiin. Haasteita johtajat olivat ikäjohtamisen saralla kohdanneet nuorten kohdalla perehdyttämisessä, nuorten ”asemaan asettumisessa” ja nuorten työntekijöiden pitämisessä talossa. Yksi

kokenut johtaja toi myös esille havaintonsa siitä, että vanhemmat ikäsukupolvet ottavat nuoria huomattavasti vastaan palautetta.

...nykyisessä on se haaste, kun on ihan eri maailmassa, oma elämäntilanne on ihan eri kuin nuorten elämäntilanne, siinä pitää sitten osata asettua heidän saappaisiinsa ja elämäntilanteisiin. Siinä on huomannut, että mistä tässä nyt on kyse, noinko ne nuoret ajattelevat? Se on ehkä ollut haaste, on pitänyt laskeutua heidän tasollensa ja muistella mitä oli olla nuori. (K2)

Perehdyttämisen esiin tuonut johtaja avasi vastaustaan kertomalla, että nuorten kanssa pitää lähteä aivan perusasioista liikkeelle, kuten esimerkiksi siitä, että töihin tullaan ajoissa paikalle, eikä lounastauko voi venyä yli tunnin mittaiseksi. Sama johtaja kommentoi ikäjohtamisen kautta haasteena esiin tulleen nuorten ja vanhempien eroavaisuuden tunteidensa näyttämiseen. Hänen mukaansa vanhemmat työntekijät ”hakkaavat päätä seinään kotonaan”, mutta nuoret ilmaisevat herkemmin, jopa välittömästi, tunteensa työpaikallakin, jos jokin asia häiritsee. Tämä on johtanut välillä myös eri ikäisten työntekijöiden yhteentörmäyksiin.

Kaksi johtajaa nosti esille ikäjohtamisesta puhuttaessa myös haasteeksi sen, kuinka osaavat nuoret saataisiin pysymään paremmin talossa. Heitä on saatu johtajien mukaan tällä hetkellä hyvin töihin, mutta haaste tulee olemaan heidän pitämisessään talon sisällä.

Kokeneet johtajat olivat kokeneet myös onnistumisia, jotka he linkittivät nuoriin ikäsukupolviin puhuttaessa ikäjohtamisesta. Näitä olivat oman ymmärryksen lisääntyminen, omalla esimerkillä johtaminen, nuorten ”äänen kuuleminen” ja nuorilta saatu positiivinen palaute yrityksessä viihtymisestä sekä hyvän yhteishengen luominen tiimeihin, joissa työskentelee kaiken ikäisiä työntekijöitä. Johtaja, joka kommentoi ”nuorten äänen kuulemisesta”, kertoi, että yrityksessä oli herätty vuosia sitten jo siihen, että johtamismallin on muututtava. Nuoret työntekijät vaihtuivat tiuhaan tahtiin ja kun johtamista ruvettiin tarkastelemaan, tehtiin muutoksia nuortenkin työntekijöiden toivomaan suuntaan, jolloin nuorten pysyvyys firmassa lisääntyi. Toinen johtajista toi myös esille, että oli omalla esimerkillään johtamalla saanut kaikilta ikäsukupolvilta hyvää palautetta ja erityisesti nuoret työntekijät olivat tulleet asiasta erikseen kiittämään. Oman ymmärryksen lisääntyminen nuorten ikäsukupolvien johtamisessa nousi esille yhden johtajan vastauksessa, jossa hän kertoi huomioineensa vuosien aikana hyviä ja toimivia tapoja johtaa nuoria. Hän oli kerryttänyt osaamista omien kokemuksiansa kautta, mutta myös koulutuksilla ja piti tätä suurimpana onnistumisena ikäjohtamisen saralla.

Kaiken kaikkiaan kokeneet johtajat toivat vatsauksissaan esille nuoriin ikäsukupolviin linkittyviä asioita aloittelevia johtajia enemmän, kun heiltä kysyttiin ikäjohtamisen liittyviä haasteita sekä onnistumisia.

4.4 Yhteenveto tutkimustuloksista

Muodostin tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset käyttäen Kurt Lewinin muutosjohtamisen kolmen askeleen teoriaa, jossa muutoksen vaiheet on jaettu kolmeen osaan. Ne ovat sulattaminen (*unfreezing*), muuttaminen (*changing*) ja jäädyttäminen (*refreezing*). (Hussain, Lei, Akram, Haider, Hussain & Ali 2016, 123–125.) Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ja selvittää, kuinka kokeneet ja aloittelevat johtajat havainnoivat tulevaisuuden muutostarpeita uusien, nuorten ikäsukupolvien astuessa työelämään. Tutkimuksessa saatuja tuloksia verrataan keskenään ja näin voidaan tutkia hahmottavatko kokeneet ja aloittelevat johtajat muutosta eri tavalla.

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä hain vastausta muutosjohtamisen ensimmäiseen vaiheeseen (*unfreezing*). Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, millä tavalla kokeneet ja aloittelevat johtajat hahmottavat työelämään siirtyvien uusien ikäsukupolvien mukanaan tuomia tulevaisuuden muutostarpeita.

Molemmat osapuolet tuntuivat hahmottavan nykytilannetta varsin samalla tavalla. Kokeneiden ja aloittelevien johtajien välillä ei juurikaan ollut eroavaisuuksia ikäsukupolvikäsitteiden ja uusien ikäsukupolvien työelämään tulon havainnoimisessa. Kokeneet johtajat osasivat kuitenkin aloittelevia johtajia paremmin konkreettisesti nimetä asioita, joista he ovat nuorten ikäsukupolvien työelämään mukaantuloa organisaatioissa ja johtamisessa havainnoineet. Näitä olivat kokeneiden johtajien havaitsemat tarpeet nuorten ohjaamisessa, palautteenantamisessa ja läsnäolossa.

Ikäjohtamisesta puhuttaessa johtajien vastauksien eroavaisuus oli vain yhden vastauksen verran. Kokeneista johtajista neljä kertoi mieluummin johtavansa persoonaa kuin ikää ja vastaavasti aloittelevista johtajista näin toimi mieluummin kolme viidestä. Seuraavan kysymyksen kohdalla voitiin johtajien vastauksissa havaita jo hieman hajontaa. Kun kysyin johtajilta, mitä he uskovat nuorten ikäsukupolvien tuovan tulevaisuudessa työelämään nykytilanteeseen verrattuna, kuvastivat kokeneiden johtajien vastaukset enemmän isompien teemojen ja linjojen mukaisia muutostarpeita, kun taas vastaavasti aloittelevat johtajat lähestyivät samoja teemoja konkreettisempien toimien kautta. Näin olen kokeneet johtajat tuntuivat puhuvan aiheesta otsikkotasolla, kun taas vastaavasti aloitteleva johtajat tuntuivat lähestyvän aihetta väliotsikkojen kautta. Kummatkin johtajat kuitenkin nimesivät nuorten ikäsukupolvien työelämästä toivomia asioita, vaikka lähestyivätkin aihetta hieman eri näkökulmista.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta voidaan todeta, että molemmat johtajat olivat havainneet yhtä lailla nuorten ikäsukupolvien työelämään tuloa ja johtajat olivat tietoisia sukupolvikäsitteistä. Johtajien vastauksissa oli myös yhteneväisyyttä puhuttaessa nuorten ikäsukupolvien tuomista tarpeista työelämälle. Molemmissa ryhmissä johtajat myös kertoivat pääsääntöisesti enemmän johtavansa persoonaa kuin ikää. Eroavaisuutta johtajien vastausten välillä voitiin kuitenkin nähdä siinä, kuinka johtajat vastasivat havainneensa nuorten ikäsukupolvien työelämään tuloa. Kokeneet johtajat vastasivat kysy-

mykseen esittäen samalla konkreettisia havaintoja, jotka taas vastaavasti jäivät aloittelevilta johtajilta vastauksista uupumaan. Eroavaisuutta johtajien vastauksien välillä oli siis ainoastaan siinä, kuinka hyvin johtajat hahmottivat nuorten ikäsukupolvien tuomaa muutosta jo nykyisellään omissa organisaatioissaan.

Muutosprosessin toista vaihetta (*changing*) tutkittaessa pyrin löytämään vastaus siihen, miten kokeneet ja aloittelevat johtajat näkevät oman asemansa ja osaamisensa muutoksen läpiviennissä. Kysyttäessä, mitä sellaista johtajat uskoivat uusien nuorten ikäsukupolvien tuovan mukanaan työelämään, jota johtajien tulisi tulevaisuudessa ottaa työssään huomioon, nostivat sekä kokeneet että aloittelevat johtajat esille kolme samaa teemaa, vaikka vastauksissa löytyi myös hajontaa. Kaikkien johtajien vastauksista yhteneväisyytenä nousi esille viestinnän kehittäminen, yksilöllisempi motivointi sekä yksilöllisempi johtaminen. Kolmen yhtenevän teeman ympärille johtajat painottivat muita vastauksia hieman eri tavalla. Koska nuorten ikäsukupolvien työelämään painottuvissa tutkimuksissa yksilöllisyys on ollut yksi tärkeä teema, tukivat kokeiden, että aloittelevien johtajien vastaukset aikaisempia tutkimustuloksia. Huomioitavaa on kuitenkin se, että kokeneiden johtajien vastaukset olivat tämän kysymyksen kohdalla hieman aloittelevien johtajien vastauksia laajemmat.

Vastauksien yhteneväisyyttä oli huomattavissa, kun johtajilta kysyttiin heidän näkemyksiään omista rooleistaan muutoksien läpiviennissä. Kummasakin ryhmässä johtajat kokivat asemansa muutoksia mahdollistavaksi, vain yhden aloittelevan johtajan hieman empiessä vastaustaan. Muutoksiin mahdollisesti tarvittava ja saatava tuki sen sijaan jakoi johtajien vastauksia selkeämmin. Kokeneiden johtajien tukiverkosto oli hieman laajempi ja kokeneet johtajat painottivat vastauksissaan luottavansa enemmän omaan osaamiseensa muutoksien toteuttamisessa.

Kokeneet johtajat olivat myös uransa aikana tunnistanee enemmän ikäjohtamiseen linkittyvää muutosvastarintaa. Tässä kysymyksessä on kuitenkin muistettava, että heillä on ollut enemmän aikaa uravuosiensa vuoksi havainnoida ikäjohtamiseen liittyvää muutosvastarintaa. Tärkeä huomio kysymyksen liittyen on kuitenkin se, että jokainen johtaja uran pituudesta riippumatta oli omasta mielestään onnistunut käsittelemään muutosvastarintaan liittyvät tilanteet onnistuneesti. Kysyttäessä johtajilta nuorten ikäsukupolvien mukanaan tuomia mahdollisia vaikutuksia johtajuuteen, nimesivät johtajat yhtenevästi kantavia teemoja, eikä vastauksissa ollut havaittavissa suuria eroavaisuuksia.

Näin ollen toisen tutkimuskysymyksen kohdalla selkeä eroavaisuus voidaan kokeneiden ja aloittelevien johtajien välillä nähdä muutosjohtamisessa korostuneeseen luottamukseen omasta osaamisesta ja kokeneiden johtajien laajemmasta tukiverkostosta sekä siinä, kuinka laajasti johtajat nimesivät teemoja, joita he uskovat uusien nuorten ikäsukupolvien tuovan mukanaan työelämään.

Kolmannella tutkimuskysymyksellä hain vastausta muutosjohtamisen kolmanteen vaiheeseen (*refreezing*). Tutkimuskysymyksellä haettiin vastausta siihen, mitä kokeneet ja aloittelevat johtajat ajattelevat organisaatioidensa muutostyöväylykyydestä ja siihen tarvittavista toimenpiteistä sekä niiden toteuttami-

sesta organisaatioissaan. Kysyttäessä ikäjohtamisesta, kokivat kaikki kokeneet johtajat ja kolme viidestä aloittelevasta johtajasta voivansa mielestään harjoittaa asemassaan sellaista ikäjohtamista, kuin mitä uskovat nuorten ikäsukupolvien heiltä toivovan. Kuitenkin aloittelevien johtajien vastauksissa oli havaittavissa johtajien ajatuksia oman osaamisen kehittämistä sekä organisaatioiden jäykkyyden vaikutus ikäjohtamiseen, sillä kaksi viidestä aloittelevasta johtajasta nosti esille kyseiset aiheet ikäjohtamisesta puhuttaessa.

Molemmissa kategorioissa johtajien vastauksista pystyttiin päättämään, että nuoret on otettu organisaatioissa vastaan positiivisesti. Kuitenkin kokeneet johtajat osasivat paremmin tuoda esille sen, kuinka nuoria ikäsukupolvia oli konkreettistenkin toimenpiteiden kautta otettu vastaan organisaatioissa. Pohdittaessa nuorten ikäsukupolvien mahdollisesti mukanaan tuomia haasteita organisaatioille, lähestyivät kokeneet johtajat aihetta laajemmassa mittakaavassa, kun taas aloittelevat johtajat nimesivät vastauksissaan mahdollisiksi haasteiksi hyvin konkreettisia asioita, menemättä laajoihin käsitteisiin.

Kysyttäessä johtajilta heidän saamastaan koulutuksesta, toivat vastaukset esille johtajien vähäisen, nuoriin ikäsukupolviin suunnatun koulutuksen. Yksikään aloitteleva johtaja ei ollut saanut aiheen tiimoilta koulutusta omalta organisaatioltaan ja taas vastaavasti kokeneista johtajista sitä oli saanut vain kaksi. Yksi kokenut johtaja nosti esille mahdollisuuden perehtyä aiheeseen yritykseen palkatun konsultin kanssa, mistä mahdollisesti voisi tulevaisuudessa seurata aiheeseen liittyvää koulutusta. Tässä kysymyksessä kuitenkin huomionarvoista on se, että kokeneet johtajat painottivat omaa johtamisosaamistaan aloittelevia johtajia enemmän ja luottivat omaan osaamiseensa vastauksien perusteella enemmän.

Kokeneiden johtajien asema ja ura korostui selkeämmin kysyttäessä, kokivatko johtajat voivansa asemassaan harjoittaa sellaista ikäjohtamista, jota he uskovat nuorten ikäsukupolvien heiltä toivovan. Kaikki kokeneet johtajat vastasivat voivansa omasta mielestään harjoittaa sellaista ikäjohtamista, kuin mitä uskoivat nuorten heiltä toivovan. Kokeneiden johtajien vastauksissa esille nousi oman uran ja aseman mahdollistava vaikutus ikäjohtamiseen sekä sitä kautta vallitseviin käytänteisiin organisaatioissa. Kaksi johtajaa toi esille voivansa suoraan kehittää esimerkiksi toimintatapoja aiheen tiimoilta ja toiset kaksi johtajaa korosti omassa työssään tapahtuvaa jatkuvaa oppimista nuorilta työntekijöiltä. He kommentoivat muokkaavansa toimintaa nuoriltakin saatujen ideoiden ja oppien mukaan, jolloin he kokivat vahvasti voivansa rooleissaan ikäjohtaa nuoria ikäsukupolvia heitä puhuttelevalla tavalla.

Aloittelevien johtajien vastauksissa kolme viidestä johtajasta koki voivansa harjoittaa mielestään nuorten ikäsukupolvien toivomaa ikäjohtamista, mutta kaksi johtajaa nosti esille oman osaamisen kehittämisen tarpeen sekä organisaation jäykkyyden, jotka johtajien mielestä olivat syynä sille, miksi he eivät vielä yllä sellaiselle ikäjohtamisen tasolle, kuin haluaisivat.

Puhuttaessa ikäjohtamiseen linkittyvistä haasteista, jakautuivat kokeneiden ja aloittelevien johtajien vastaukset toisistaan. Kysymystä tutkiessa on kuitenkin muistettava, että kokeneilla johtajilla on takanaan enemmän kokemus-

vuosia, joten heillä on myös ollut enemmän aikaa havainnoida ikäjohtamiseen liittyviä haasteita, asioita ja tapahtumia aloittelevia johtajia kauemmin. Aloittelevat johtajat eivät vastauksissaan osanneet tuoda esiin ikäjohtamiseen liittämää haasteita, mutta tunnistivat ja nimesivät aiheen tiimoilta kokemiaan onnistumisia.

Kokeneet johtajat sen sijaan toivat vastauksissaan esille niin haasteita kuin onnistumisiakin. Tulosta on kuitenkin tulkittava varovasti kokeneiden johtajien kokemusvuosien vuoksi.

Tutkimustuloksien valossa voidaan siis todeta, että kokeneiden ja aloittelevien johtajien eroavaisuudet kolmannen tutkimuskysymyksen kohdalla linkittyvät pitkälti pidemmän uran mukanaan tuomiin mahdollisuuksiin vaikuttaa organisaatiossa sekä kokeneiden johtajien kykyyn konkreettisemmin tuoda esiin jo organisaatiossa tapahtuneita ja tehtyjä muutoksia. Tämä tuli esille esimerkiksi nuorten ikäsukupolvien organisaation tulon yhteydessä annetuista vastauksista. Kokeneiden johtajien ura antaa heille siis edun, jolla he voivat havainnoida ja tarkastella muutoksia pidemmällä aikavälillä. Pidempi ura ja sen tuoma kokemus tuo mukanaan johtajien näkemyksiin siis ajallista kontekstia, mutta myös enemmän käytännönläheisyyttä ja konkretiaa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa tavoitteenani oli tutkia, millaisia mahdollisia muutostarpeita kokeneet ja aloittelevat johtajat näkevät nuorten ikäsukupolvien tuovan mukanaan työelämään. Tavoitteenani oli myös tutkia, onko johtajien uran pituudella merkitystä mahdollisten muutostarpeiden havainnoimisessa ja organisaatioon jalkauttamisessa. Näin ollen lopullinen kysymys kuului, onko johtajien uran pituudella merkitystä tulevaisuuden mahdollisten muutostarpeiden havainnoimisessa ja organisaatioon jalkauttamisessa.

Kurt Lewinin kolmivaiheisen muutosteorian kautta (Hussain ym. 2016, 123–125) tutkimuskysymykset jaettiin tunnistamaan johtajien näkemyksiä mahdollisista muutostarpeista, tutkimaan johtajien muutoksien toteuttamista ja sitä, kuinka johtajat kokevat muutosten jalkauttamisen omassa organisaatiossaan heidän toimestaan toteutuvan.

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että niin kokeneet kuin aloittelevat johtajat tunnistivat ja osasivat tuoda esille teemoja, joita nuoret ikäsukupolvet työelämältä ja johtamiselta tutkimusten valossa toivovat. Tutkimustulosten valossa kokeneilla, että aloittelevilla johtajilla on siis hyvät edellytykset havainnoida ja tunnistaa muutoksia. Johtajien uran pituudella voidaan kuitenkin tutkimuksessa saatujen tuloksien valossa todeta olevan vaikutusta tiettyihin osa-alueisiin. Vaikka tuloksista käy ilmi, että johtaja, uransa pituudesta riippumatta, pystyy tunnistamaan ja havainnoimaan muutostarpeita, mahdollistaa pidempi kokemus johtajille laajemman katsantokannan sekä konkretiaa joihinkin aihe-alueisiin, kuten nykytilan havainnoimisen organisaatioissa. Pidempi ura myös mahdollistaa vuosien saatossa tutkimuksen mukaan johtajille laajemman tukiverkoston sekä heijastuu myös johtajien omaan luottamukseen kyvykkyydestään johtaa. Johtajien uran pituudella voidaan tutkimuksen valossa todeta olevan vaikutusta myös siihen, kuinka johtajat pystyvät vaikuttamaan organisaatioidensa johtamiskulttuuriin. Pidempään johtajina työskennelleet ovat tutkimuksen mukaan uransa kautta saavuttaneet organisaatioissaan todennäköisemmin aseman, jossa he pystyvät suoranaistemmin vaikuttamaan organisaatioissa vallitseviin käytäntöihin ja johtamiskulttuuriin. Vastaavasti taas aloittelevien johtajien vastauksista on havaittavissa, että he eivät välttämättä ole vielä

saavuttaneet asemaa, joka mahdollistaisi heille yhtä suuren vaikuttamisen mahdollisuudet.

Huomionarvoista kuitenkin oli, että vaikka aloittelevien johtajien asema organisaatiossa ei vielä uran pituuden vuoksi ole yhtä mahdollistava, toivat he kuitenkin esille oman halukkuutensa pyrkiä muutamaasi asioita. Vaikka kokeneilla johtajilla oli aloittelevia johtajia selkeämmin mahdollisuus vaikuttaa heidän omasta mielestään omissa organisaatioissaan, nousi tutkimuksessa kuitenkin esille myös teemoja, jotka nostivat aloittelevat johtajat kokeiden edelle. Näitä olivat aloittelevien johtajien yhtenevät näkemykset nuorten ikäsukupolvien toiveiden kanssa tiettyjen kysymysten kohdalla.

Tutkimuksien valossa Y-sukupolven edustajat toivovat johtajiltaan hyvää johtamista ja joustavuutta, joka näkyy esimerkiksi perhe-elämän ja työn yhteensovittamisessa, kuin myös mahdollisuutena työskennellä etänä (Bartosz & Witkowski 2017, 86). Y-sukupolven toiveet joustavuudesta ja hyvästä johtamisesta nousivat aloittelevien ja kokeneiden johtajien kohdalla vastauksissa esille hienan eri tavoilla. Kysyttäessä mitä sellaista johtajat uskovat nuorten ikäsukupolvien tuovan mukanaan työelämään, jota johtajien tulisi omassa työssään ottaa tulevaisuudessa huomioon, nostivat aloittelevat johtajat kokeneita johtajia enemmän esille joustavuuteen ja vapautteen linkittyviä teemoja. Näitä olivat aloittelevien johtajien näkemykset suoraan vapauden mahdollistamisesta sekä yksilöllisemmästä johtamisesta ja yksilöllisemmästä motivoinnista, kun taas vastaavasti kokeneet johtajat nostivat vastauksissaan esille yksilöllisemmän johtamisen ja yksilöllisemmän motivoinnin, mutteivat tuoneet suoraan esille vapauden mahdollistamista.

Lisäksi Y-sukupolvella on jo vanhempiin ikäsukupolviin verrattuna erilaiset arvot, joiden kautta työ ei määrittele heitä, vaan he työtä. Tämä näyttäytyy esimerkiksi haluista edetä uralla ja kehittää omaa osaamistaan. Y-sukupolven edustajilla on niin sanotusti elämää työn ulkopuolellakin, ja he rohkenevat sanoa sen ääneen. (Rok & Senta 2019, 59.) Tätä ajatusta tukee myös Williams Glynnen (2020, 371–387) julkaiseman tutkimuksen tulos milleniaalien toiveista työelämälle. Tutkimuksessa korostuivat nuorten toiveet työn vaihtelulle ja mahdollisuudelle edetä uralla, mutta esiin nousi myös nuorten vähemmän varovaisempi tapa puuttua epäkohtiin, ja he nostivat tutkimuksen mukaan herkemmin esille työelämän negatiivisia asioita, kuten työssä ”jäähäntämisen”.

Urapolkujen mahdollistaminen nousi suoranaisesti esille vain uransa alussa olevien johtajien vastauksissa. Kokeneet johtajat eivät maininneet sitä vastauksissaan suoraan, vaikkakin yksilöllisempi johtaminen ja yksilöllisempi motivointi voivat pitää mahdollisesti sisällään myös ajatuksen urapoluista.

Nuorempaa Z-sukupolvea tutkittaessa nousee Y-sukupolveakin selkeämmin esille tarve yksilöllisyydestä ja vapaudesta. Z-sukupolven edustajat eivät sitoudu työnantajaan, jos työnantaja ei sitoudu heihin. Z haluaa työelämälleen merkityksiä, joiden kautta hän kokee työssään jotain, mikä saa hänet jäämään. Jos työ ei ole sitä, mitä on luvattu, vaihtaa Z aikaisempia sukupolvia herkemmin työpaikkaa. (Tienari & Piekkari 2011, 37, 96.) Kysyttäessä, mitä johtajat uskovat nuorten ikäsukupolvien tuovan mukanaan työelämään seuraavien vuo-

sien aikana, nousi yksilöllisyys esille vain aloittelevien johtajien vastauksessa. Kysyttäessä, uskovatko johtajat nuorten ikäsuikupolvien tuovan mukanaan työelämään jotain sellaista, mitä johtajien tulisi omassa työssään ottaa tulevaisuudessa huomioon, nousi aloittelevien johtajien vastauksessa esille kokeneita johtajia selkeämmin vastaus urapolkujen mahdollistamisesta. Aloittelevista johtajista osa tunnisti myös sen, että jos he eivät mahdollisesti onnistu täyttämään työntekijöiden odotuksia työurista, tai jollain tavoilla työssään kehittymisessä, saattavat työntekijät vaihtaa yritystä tulevaisuudessa matalammalla kynnyksellä.

Aloittelevat johtajat toivat vastauksissaan osittain kokeneita johtajia enemmän esille teemoja, joita nuoret ikäsuikupolvet tutkimuksien valossa työelämältä ja johtajiltaan toivovat. Mielenkiintoisia johtajien vastauksista tekee se, että kokeneet johtajat toivat aloittelevia enemmän esille välillä suurien linjojen mukaisia vastauksia ja osasivat paikoitellen tulkita organisaatioidensa nykytilaa aloittelevia paremmin. Kuitenkin aloittelevat johtajat taas nostivat suoranaisesti esille sellaisia yhteneviä teemoja nuorten ikäsuikupolvien työelämätoiveiden kanssa, joita taas kokeneet johtajat eivät vastaavasti vastauksissaan nimenneet lainkaan. Voisiko siis olla, että kokeneet johtajat ovat uransa vuoksi jo laajentaneet katsontakantaansa arkipäivän johtamiseen niin, etteivät he kiinnitä enää samalla tavalla huomiota yksityiskohtiin kuin aloittelevat johtajat, jotka taas vuorostaan vielä opettelevat tuntemaan organisaatioitaan ja näin ollen kiinnittävät mahdollisesti kokeneita johtajia paremmin huomiota pienempiinkin yksityiskohtiin?

Johtamistaidon opisto on toteuttanut vuosina 2009–2010 kokeneiden ja nuorten johtajien käyttäytymisarvioiteja. Tuolloin toteutetun tutkimuksen mukaan uransa alussa olleet nuoret johtajat pärjäsivät hyvin kokeneille johtajille ja saivat suhteellisen samantasoisia arvioita. Mielenkiintoinen yhtäläisyys tämän ja kyseisen tutkimuksen osalta on se, että JTO:n tutkimuksessa uransa alussa olevat, nuoret johtajat saivat korkeammat arviot muun muassa eettisistä perustoista ja sosiaalisesta joustavuudesta sekä ennakkoluulottomuudesta, kun taas kokeneet johtajat saivat korkeammat pisteet kokonaisnäkemysten ymmärtämisessä. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 21.) Vaikka tämän pro gradu tutkimuksen näkökulmana ei ollut tarkastella johtajien ikää, vaan kokemusvuosien määrää, on kuitenkin todettava, että tässä tutkimuksessa nousi esille hyvin samanlaisia tuloksia kokeneiden hahmottaessa suuria linjoja aloittelevia paremmin, ja taas vastaavasti aloittelevien johtajien nostaessa kokeneita enemmän esille suoraan tutkimuksissakin esille nousseita nuorten suikupolvien toiveita työelämältä, jotka linkittyivät myös sosiaaliseen joustavuuteen.

Samaisessa JTO:n, eli johtamistaidon opiston teettämässä tutkimuksessa nostettiin esille myös päätelmä johtajien kouluttamiseen liittyen. Koska kokeneet johtajat saivat nuorempia johtajia korkeammat arviot JTO:n tutkimuksessa kokonaisnäkemysten ymmärtämisestä, mutta heikommat arviot taas eettisistä perustoista ja sosiaalisesta joustavuudesta sekä ennakkoluulottomuudesta, joista vastaavasti nuoret johtajat saivat korkeammat pisteet, tulisi JTO:n mukaan kokeneita johtajia kouluttaessa kiinnittää huomiota juuri näihin aihealueisiin,

joissa nuoret olivat ketterämpiä. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 21.) Tässä tutkimuksessa nousi esille, että aloittelevat johtajat eivät olleet saaneet koulutusta nuoriin ikäsukupolviin liittyen, mutta osa kokeneista johtajista oli. Toki on otettava huomioon, että kokeneilla johtajilla on ollut ajallisesti enemmän aikaa kouluttautua. Kokeneista johtajista kaksi viidestä toi esille vastauksissaan, että he ovat saaneet koulutusta suoraan aiheeseen. Toiset kaksi johtajaa toivat esille vastauksissaan sen, ettei organisaatio ole tarjonnut koulutusta, mutta he ovat itse oppineet aiheesta ja tehneet omien kokemustensa ja havaintojensa pohjalta muun muassa toimenpiteitä, päätöksiä ja ratkaisuja. Viides johtaja kommentoi, että voisi perehtyä mahdollisesti aiheeseen yritykseen palkatun konsultin kanssa. On kuitenkin merkillepantavaa, että keskusteltaessa koulutuksesta jakautuvat johtajien vastaukset kouluttautumisesta näin suuresti. Tarjoavatko kokeneiden johtajien saamat koulutukset avaimia joustavuuteen, ennakkoluulottomuuteen ja eettisiin perustoihin ja ovatko kokeneiden johtajien itsensä tekemät toimenpiteet, päätökset ja ratkaisut vieneet toimintaa näitä samoja teemoja päin?

Joidenkin vastauksien kohdalla nuorten ikäsukupolvien työelämältä toivomia teemoja nousi esille molempien johtajien vastauksista. Esimerkiksi Z-sukupolven edustajille myös henkilökohtaisempi kommunikointi ja palautteen saaminen ovat tärkeässä asemassa. Vaikka Z-sukupolvelle on luontaista toimia erilaisilla alustoilla ja viestintäkanavissa, toivovat tämän sukupolven edustajat kuitenkin aikaisempia sukupolvia enemmän palautteen saamista henkilökohtaisesti osana merkityksellisiä keskusteluja. (Lanier 2017, 288–289.) Kysyttäessä johtajilta, mitä nämä uskovat nuorten ikäsukupolvien tuovan mukanaan työelämään seuraavien vuosien aikana, nousi kokeneiden johtajien vastauksissa muun muassa sille Z-sukupolven toivomia teemoja, kuten keskustelukulttuuri ja palautteenanto. Nämä kaksi teemaa eivät korostuneet aloittelevien johtajien vastauksissa, mutta aloittelevien johtajien vastauksissa nousi vastaavasti esille yksilöllisyys. Kysyttäessä johtajilta, mitä heidän tulisi omassa työssään ottaa tulevaisuudessa mahdollisesti huomioon nuorten ikäsukupolvien kanssa, nousi molempien johtajien vastauksissa yhtä korostuneesti esille tärkeänä toimena viestinnän kehittäminen.

Tätä vahvistaa tutkimustulos nuorten ikäsukupolvien näkemyksestä milleniaalien, eli Y-sukupolven edustajien viestintätarpeesta. Koska milleniaalit eivät ole yhtä taipuvaisia etsimään työn vakautta, kuten aikaisemmat sukupolvet, on heidän sitouttamisensa työpaikkaan tehtävä muilla keinoilla. Heille viestinnässä tärkeitä elementtejä olivat tutkimuksen mukaan matala hierarkia, tiedon saaminen organisaatiotasolle helposti sekä avoimet keskustelumahdollisuudet. (Walden, Jung & Westerman 2017, 73–89.)

Kysyttäessä johtajilta, kuinka he uskovat nuorten ikäsukupolvien haastavan organisaatioita, nimesivät aloittelevat johtajat kuusi teemaa: yksilöllisyys, joustavuus, työhyvinvointi, merkityksellisyys, vaativuus ja työurat. Vastaavasti taas kokeneet johtajat nimesivät kysymykseen nuorten haastavan organisaatioita yksilöllisyyden, joustavuuden ja avoimuuden kautta. Johtajat toivat esille vastauksissaan selkeämmin esille samoja teemoja, kuin mitä nuoret työelämältä toivovat silloin, kun kysymys kohdistui organisaatioihin, eikä suoranaisesti

heidän omaan päivittäiseen johtamiseensa. Voiko olla, että johtajat tunnistavat sekä tiedostavat nuorten mukanaan tuomia muutostarpeita helpommin isoissa mittakaavoissa, mutta eivät välttämättä yhtä lailla omassa päivittäisessä johtamisessaan? Onko johtajien helpompi havainnoida ja tunnustaa mahdolliset muutostarpeet organisaatiotasolla puhuttaessa, muttei yhtä lailla heidän omassa päivittäisessä johtamisessaan?

Organisaatiolähtöisessä näkökulmassa kokeneet johtajat pystyivät aloittelevia konkreettisemmin tuomaan esille muun muassa jo tapahtuneita muutoksia. Kokeneiden uran pituus näyttäisi tutkimuksen valossa siis vaikuttavan siltä osin, että kokeiden johtajien ura antaa johtajille pidemmän aikavälin katsontakannan asioihin ja tätä kautta kokeneiden johtajien on mahdollisesti aloittelevia helpompi nimetä organisaatiotasolla jo tapahtuneita muutoksia, mutta peilata myös nykytilaa tulevaisuuden tarpeisiin. Tämä nousi esiin esimerkiksi silloin, kun johtajilta kysyttiin, millä tavalla organisaatiot ovat ottaneet huomioon työelämään siirtyneet nuoret sukupolvet. Aloittelevat johtajat nimesivät konkreettisenä toimenpiteenä perehdytyksen, mutta kokeneiden johtajien vastaus oli laajempi. Vuosien saatossa kokeneille johtajille on siis tutkimuksen valossa muodostunut käsitys menneistä toimintatavoista ja heidän on helpompi peilata menneen ja nykytilan eroavaisuutta sekä hahmottaa niiden kautta jo tapahtuneita muutoksia sekä havainnoida mahdollisia muutostarpeita.

Riippuen täysin siitä, mitä tutkimuskysymystä tarkastellaan, voidaan tulosten valossa todeta, että johtajien uran pituus näyttäytyy eri kysymysten kohdalla eri tavalla. Kuitenkaan uran pituudella ei tämän tutkimuksen mukaan ole suoranaisesti yhteyttä siihen, kuinka hyvin johtajat hahmottavat nuorten ikäsukupolvien työelämään mukanaan tuomia muutostarpeita. Uran pituus kuitenkin näyttäytyi tietyillä osa-alueilla selkeämmin ja vastauksista voidaan päätellä kokemusvuosien antavan näkökulmaa tiettyihin osa-alueisiin. Siinä missä aloittelevat johtajat nimesivät suoraan useampia nuorten sukupolvien toivomia teemoja työelämältä, heillä ei ollut kokeneiden johtajien mahdollistavaa asemaa organisaatioissa. Toisaalta taas kokeneet johtajat tunnistivat organisaatiossa jo tapahtuneita muutoksia ja pystyvät tulevaisuudessa vaikuttamaan muutoksiin omien vastauksiensa mukaan aloittelevia helpommin.

5.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tutkia kahden pääkäsitteen kautta, jotka ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Reliabiliteetilla tutkitaan tutkimuksen tulosten pysyvyyttä, eli sitä tuottaisiko uusi tutkimus samoja tuloksia, jos tutkimus toimitettaisiin uudestaan. Validiteetti sen sijaan tarkastelee sitä, tutkitaanko aiheen kannalta oleellisia ja oikeita asioita. (Kananen 2015, 343.) Kuitenkin puhuttaessa validiteetista ja reliabiliteetista, on syytä muistaa käsitteiden perustuvan ajatukselle siitä, että tutkija kykenee pääsemään käsiksi tutkimuksessaan objektiiviseen todellisuuteen sekä objektiiviseen totuuteen. Kun tutkitaan ihmisiä, on tutkimuksen validiteetista ja reliabiliteetista muistettava jokaisen ihmisen oma

suhtautuminen todellisuuteen. Myöskään ihminen tutkimuksen kohteena ei ole täysin yksiselitteistä, koska esimerkiksi ihmisten käyttäytyminen ja toiminta on moninaista ja sillä on tapana heijastella sitä järjestelmää, jonka osana ihminen toimii. Tällöin on vaikea tavoittaa ehdotonta totuutta toimintojen taustalla. Näin ollen ihmisiin keskittyvissä tutkimuksissa tulkinta sekä ymmärtäminen ovat keskeisimpiä menetelmiä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 17–18, 185.)

Validiteetin oikeista ja oleellisista asioista puhuttaessa tarkoitetaan periaatteessa sitä, onko tutkimus pätevä. Onko tutkimus toteutettu perusteellisesti ja ovatko sillä saavutetut tulokset sekä sitä kautta tehdyt päätelmät ”oikeita”. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tämän tutkimuksen validiteetti on pyritty varmistamaan tutkimuksen tutkimussuunnitelmasta alkaen. Tutkimuksen aihe on rajattu ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys on rakennettu tutkimuskysymyksen kannalta oleellista teoriaa hyödyntäen. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 189) tuovat esille, että yksi tapa lisätä tutkimuksen validiteettiä on pyrkiä osoittamaan käytettyjen lähteiden luotettavuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen kohteina olleet henkilöt todella edustavat tutkittavaa ryhmää. Koska tutkimuksen haastatteluihin tarvittiin viisi kokenutta sekä viisi aloittelevaa johtajaa, pidin huolen johtajia valikoidessani, että aloittelevien johtajien ura on kestänyt tutkimuksen tekohetkellä selkeästi alle viisi vuotta. Vastaavasti kokeneiden johtajien kohdalla uran piti olla kestänyt vähintään kymmenen vuotta tutkimuksen tekohetkellä. Näin varmistin sen, että tutkittavat johtajat todella vastaavat uriensa puolesta sekä kokeneita että aloittelevia johtajia.

Validiteettiin kytkeytyy vahvasti kysymys myös siitä, millaisena tutkija näkee sosiaalisen todellisuuden ja millainen käsitys tutkijalla on kielestä. Sosiaalisen konstruktionismin viitekehuksesta tuotetun tutkimuksen tarkoituksena ei ole tavoitella yhtä ainoaa oikeaa totuutta, koska tutkimuksella pystytään vain raapaisemaan tutkittavan ilmiön pintaa, eikä tutkimuksessa pystytä kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä tismalleen sellaisena, kuin se tutkimustilanteessa on tutkijalle ilmennyt. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Koska sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti laadullinen haastattelututkimus pyrkii tulkitsemaan tutkittavaa ilmiötä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) koen oman työni kautta muodostuneen alakohtaisen ymmärryksen selkeyttävän myös osaltaan viitekehystä. Työskentelen HR-asiantuntijana henkilöstöpalvelualalla ja työni kautta minulle muodostunut alakohtainen ymmärrys on mahdollistanut johtajien käyttämän termistön oikeellisen tulkinnan. Olen myös pyrkinyt haastattelun kysymyksenasettelulla puhuttelemaan johtajia alan mukaisesti ja siten näin varmistamaan, että toimimme samassa sosiaalisessa todellisuudessa.

Tässä tutkimuksessa kuvattavan ilmiön totuudenmukaisuutta on pyritty lisäämään myös tutkimustuloksissa esitetyillä suorilla lainauksilla haastatteluisista. Suorien lainauksien esittäminen on tutkimuksen validiteetin parantamisen kannalta suotavaa, koska Nikanderin, Hyvärisen ja Ruusuvuoren (2010, 363) mukaan se parantaa tutkimuksen validiteettiä. Heidän mukaansa suorat lainaukset lisäävät tutkimuksen läpinäkyvyyttä, mutta samalla ne tarjoavat myös tulkinnan mahdollisuuden lukijalle.

Lisäksi tutkittavaa ilmiötä on pyritty alusta asti selventämään teoreettisen viitekehyksen kautta ja tutkimuksesta saatuja tuloksia on verrattu tutkimuskirjallisuuteen, jolla on pystytty tarkastelemaan tutkimustulosten oikeellisuutta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tämän tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä muodostetut kysymykset tuottivat tutkimuksessa sellaisia vastauksia, joita pystyin hyvin tulkitsemaan ja peilaamaan tutkimuskirjallisuuteen.

Reliabiliteetti on tutkimuksen luotettavuuden mittaamisen toinen muoto, jolla tarkoitetaan, että tuottaisiko tutkimus uudelleen tuotettuna samoja tuloksia (Kananen 2015, 349). Tämän tutkimuksen reliabiliteetin tutkiminen olisi haasteellista, koska tutkimuksen yhtenä tärkeänä aihealueena on ollut johtajien uran pituus tutkimuksen tekohetkellä. Jos tutkimus toteutettaisiin uudestaan, olisivat johtajat kukin tahoillaan edenneet urallaan ajallisesti sekä kerryttäneet mahdollisesti ajan saatossa itselleen uutta tietoa, jonka valossa he saattaisivat näin ollen vastata tutkimuskysymyksiin eri tavalla. Tässä tutkimuksessa siis reliabiliteetin mittaaminen osoittautuisi haasteelliseksi, mutta jos tutkimus toteutettaisiin uudestaan, olisi samoista organisaatioista pyrittävä löytämään vastaavasti uudet aloittelevat ja kokenet johtajat. Toisaalta mielenkiintoinen seikka olisi tutkia, jos tutkimus tuotettaisiin uudestaan edellä kuvatun tavan mukaisesti, millaiset tulokset se tuottaisi. Vastaisivatko samojen organisaatioiden johtajat tuloksiin edeltäjiensä kanssa samalla tavalla?

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa myös haastatteluiden esitestauksella ja harjoittelulla sekä niiden tallentamisella (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Nauhoitin tässä tutkimuksessa toteutetut haastattelut, jotta pystyin palaamaan haastatteluihin myös jälkikäteen. Lisäksi harjoittelin haastattelutilanteen läpi ennen ensimmäistä haastattelua.

Lopuksi on hyvä pohtia, kuinka tutkimuksen luonne sekä tutkimusaihe ovat voineet mahdollisesti vaikuttaa siihen, kuinka tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat esitettyihin kysymyksiin vastanneet. Ovatko haastatellut henkilöt vastanneet totuudenmukaisesti aiheeseen, tai mahdollisesti halunneet kaunistella vastauksiaan ja kertoneet sen, mitä ovat ajatelleet haastattelijan haluavan kuulla? Vaikka tutkimuksen aihetta tarkasteltaisiin sosiaalisen konstruktionismin kaltaisten silmälasien läpi, on kuitenkin suotavaa suhtautua tutkimuksesta saatuihin tuloksiin kriittisesti. Hyvä on myös pysähtyä pohtimaan sitä, että mitä ja mistä tulokset kertovat? (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä tutkimuksessa jokainen haastateltu johtaja sai tutustua tutkimuksessa esitettäviiin kysymyksiin etukäteen. Painotin heille myös tutkimuksen haastattelun anonymiteettiä, minkä toivoin vaikuttavan siten, että johtajat uskaltaisivat kertoa rehellisesti omista mielipiteistään ja ajatuksistaan. Tutkimuksesta saatujen tuloksien valossa voidaan todeta, että johtajat, uransa pituudesta riippumatta pystyvät havainnoimaan nuorten ikäskupolvien työelämään mukanaan tuomia muutostarpeita vastausten painottuen hieman eri aihealueilla välillä kokeneiden, välillä aloittelevien johtajien eduksi. Pohdittaessa johtajien mahdollisuutta toteuttaa muutoksia, tuo tutkimus ilmi, että pidempi työura tuo johtajille aseman, mikä antaa heille paremmat mahdollisuudet vaikuttaa ja toteuttaa muutoksia organisaatioissa. Näin ollen onkin suotavaa kysyä, kuinka organi-

saatiot voisivat taata myös aloitteleville johtajille samanlaisen vaikuttamisen mahdollisuuden, sillä aloittelevien johtajien näkemykset ja halu uudistaa sekä parantaa työelämää nuorille sukupolville sopivammaksi, olivat yhtä läsnä, kuin kokeneiden johtajien osalta.

5.2 Jatkotutkimusaiheet

Tähän tutkimukseen valikoituneiden johtajien alaa ei rajattu millään tavalla, vaan tärkeänä määrittelevänä tekijänä pidettiin johtajien uran pituutta. Jos tutkimus toteutettaisiin laajemmin siten, että johtajat valikoitaisiin eri alojen mukaan ja saatuja tuloksia verrattaisiin keskenään, voisiko eri alojen johtajien näkemykset erota toisistaan, vai tuottaisivatko esimerkiksi kokeneiden johtajien tulokset samankaltaisia vastauksia alasta riippumatta? Näkisivätkö eri alojen johtajat tulevaisuuden muutostarpeita eri tavalla? Tässä tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kymmenen (10) johtajaa, mutta olisivatko tutkimustulokset voineet paljastaa jotain muuta, jos haastateltavien johtajien lukumäärä olisi ollut suurempi?

Koska tässä tutkimuksessa saatuja tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että organisaatioihin linkittyvissä kysymyksissä oli havaittavissa kokeneiden johtajien urallaan saavuttama vaikutus, olisi tämän tutkimustuloksen perusteella jatkotutkimusaiheena mielenkiintoista tutkia, kuinka aloitteleville johtajille pystyttäisiin tulevaisuudessa takaamaan paremmin samankaltaiset mahdollisuudet vaikuttaa omissa organisaatioissaan. Vaikka tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tutkia suoranaisesti vain johtajien uran vaikutusta organisaatioissa toimimiseen, nousi se kuitenkin esille yhtenä merkittävänä seikkana. Jos pureutuisimme aloittelevien johtajien organisaatioihin ja tutkisimme syvemmin syitä sille, miksi aloittelevat johtajat eivät koe yltävänsä samalla tavalla yhtä mahdollistavaan asemaan, voisivatko organisaatiot mahdollisten korjausliikkeiden jälkeen mahdollistaa heille paremmat vaikuttamisen mahdollisuudet, jolloin uran pituus ei olisi enää yhtä merkittävä tekijä muutoksen mahdollistamisessa?

Toisaalta myös aloittelevien johtajien vastaukset kallistuivat välillä kokeneita johtajia enemmän nuorten ikäsukupolvien työelämältä toivomiin suuntiin, joten syitä sille, miksi juuri aloittelevat johtajat tiedostivat nuorten toiveita painoitellen kokeneita paremmin, olisi mielenkiintoista tutkia. Koska aloittelevat johtajat ovat urallansa vasta alussa, käyttävätkö he mahdollisesti enemmän aikaa asemassaan arjen havainnoimiseen pyrkiessään tutustumaan organisaatioihinsa, jolloin he myös mahdollisesti huomioivat kokeneita johtajia paremmin kentältä tulevia toiveita ja signaaleja?

Näiden kahden katsontakannan yhdistämisellä saataisiin varmasti aikaiseksi mielenkiintoisia keskusteluja ja tutkimuksia, jos kokeneet ja aloittelevat johtajat yhdistäisivät ajatuksensa sekä asemansa tuoman vaikuttamisen mahdollisuudet tulevaisuuden muutostarpeita varten. Tällöin pystyttäisiin ehkä paremmin vastaamaan nuorten ikäsukupolvien toiveisiin ja heidän mukanaan

tuomiin muutokseen työelämässä, sillä nimesiväthän sekä kokeneet että aloittelevat johtajat vastauksissaan nuorten ikä sukupolvien haastavan tulevaisuudessa organisaatioiden muutoskyvykkyyttä.

LÄHTEET

- Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Helsinki: Yliopistopaino 2010. https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_työ1.pdf Luettu 14.8.2020.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino 2011.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle: johda muutos taitavasti. Oitmäki: Helsinki: Johtamistaidon opisto: Työterveyslaitos 2007.
- Aspara, J., Kietäväinen, T., Mattila, P. & Tikkanen, H. 2012. Johtajuuden seitsemän syntiä. Helsinki: Aalto University Executive Education 2012.
- Bateh, D. 2019. Leadership from Millennials to Generation Z Transformed. Journal of Advanced Management Science Vol. 7, No. 1. New York: Berkeley College.
- Bartosz, B. & Witkowski, S. 2017. Psychological and organisational aspects of age management in organisations. Scholarly Journals. Vol.21, Iss. 1: 81- 94. Sciendo.
- Bouhali, R., Mekdadb, Y., Lebsirc, Y. & Ferkha, L. 2015. Leader Roles for Innovation: Strategic Thinking and Planning. Procedia - Social and Behavioral Sciences. Published by Elsevier Ltd. 11 May. Vol.181, 72-78.
- Clifton, J. & Harter, J. 2019. It's the Manager: moving from Boss to Coach. Newstex. New York: Gallup Press, 27-29.
- Dawson, V., Colleen, Z. & Wright, J. 1989. Expert - novice differences in person perception: evidence of expert's sensitivities to the organization of behavior Social Cognition Mar 1989, Vol.7(1), pp.1-30. <https://guilfordjournals.com/doi/pdf/10.1521/soco.1989.7.1.1>. Luettu 8.9.2020.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino 1998.
- Hakala, J. 2008. Uusi graduopas: melkein maisterin entistä ehompi niksikirja. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press 2008.
- Halinen, K. & Jakonen, J-P. 2011. Kukoistavan johtamisen käsikirja. Helsinki: Basam Books cop. 2011.
- Hirsjärvi, S., Sinivuori, E., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi 2000.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. (15. uud. painos). Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Huhtasalo, H. & Laakso, A. 2006. Kirjallisuuskatsaus johtamisen rakenneanalyttiseen paradigmaan. Hallinnon tutkimus 4. Tampere: Hallinnon tutkimuksen seura.
- Hussain, S., Lei, S., Akram, T., Haider, M., Hussain, S. & Ali, M. 2016. Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and

- employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & knowledge*. Volume 3, September–December 2018, Pages 123-127.
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2444569X16300087?token=0CCB0670C9F90E7C44AEAA7780BCC8094855CE133B980BDC1A4830CB51869A2FBA36298D83C9952DA55A93D69B503187> Luettu 4.7.2020.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. *Kyvyistä kiinni: ikäjohtaminen yritysstrategiana*. Helsinki: Talentum 2003.
- Ilmarinen, J. & Mertanen, V. 2009. *Työtoveri toista sukupolvea*. Helsinki: Työterveyslaitos 2009.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 2016. *Diskurssianalyysi: teorit, peruskäsitteet ja käyttö*. Tampere: Vastapaino 2016.
- Julkunen, R. & Pärnänen, A. 2005. *Uusi ikäsopimus*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto 2005.
- Juuti, P. 2001. *Ikäjohtaminen*. Helsinki: Työministeriö 2001.
- Juuti, P. 2010. *Johtaminen voimavarana: muutoksesta menestykseen*. Helsinki: JTO 2010.
- Juuti, P. 2013. *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS-kustannus 2013.
- Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014. *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat*. Tampere: Tampere University Press 2014.
- Kananen, J. 2015. *Opinnäytetyön kirjoittajan opas : näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2015.
- Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L. & Mansukoski, S. 2015. *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015: ihmisistä on kysymys*. Helsinki: Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Johtamisen laitos [2015].
- Kotter, J. 1997. *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Rastor.
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. *Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja uudistumismatkalle*. Helsinki: Alma Talent 2019.
- Koulopoulos, T. & Keldsen, D. 2014. *The Gen Z Effect: The Six Forces Shaping the Future of Business*. New York: Bibliomotion, Inc.
- Kujala, J., Myllykangas, P. & Sauer, E. 2012. *Kokemus johtaa!* Tampere: Tampere University Press: Taju [jakaja] 2012.
- Kultalahti, S. 2015. "It's so nice to be at work!" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. Väitöskirja: Vaasan yliopisto. Haettu osoitteesta: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-651-7.pdf
- Kuokkanen, A. & Seeck, H. 2007. *Ihmissuhdekoulukunta - synty, sisältö ja perintö*. Julkaisussa: *Työelämän tutkimus* 01 June 2007, Vol.5(2).
- Ladkin, D. 2010. *Rethinking leadership, a new look at old leadership questions*. Cheltenham: Northampton, Mass.: Edward Elgar 2010.
- Lanier, K. 2017. 5 things HR professionals need to know about Generation Z. *Strategic HR Review*. Vol.16 (6), 288-290. Emerald Publishing Limited.
- Lankinen, T. 2014. *Laman lapsi työskentelee eri tavoin kuin nousukauden kasvatti*. Tampereen yliopisto, aikalainen.

- <https://aikalainen.uta.fi/2014/05/12/laman-lapsi-tyoskenteleeritavoinkuin-nousukauden-kasvatti/> Luettu 13.12.2020.
- Lämsä, A-M. & ja Sajasalo, P. 2001. Tulkintoja organisaatioiden ja johtamisen muutoksesta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto 2001.
- Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas: johda muutosta, jotta muutos ei johda sinua. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy 2017.
- Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit: miten meitä tulisi johtaa. Jyväskylä: Atena 2020.
- Michael, J. & Yukl, G. 2020. Leader behaviors and the changing nature of work. *The Cambridge Handbook of the Changing Nature of Work*. April 2020, 383-405 . Gambridge University press.
- Moldoveanu, M. & Narayandas, D. 2019. The Future of Leadership Development. *Harvard business review* Mar/Apr 2019. Boston: Published in BBR March-April 2019.
- Nikander, P., Hyvärinen, M. & Ruusuvuori, J. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino 2010.
- Northouse, P. 2016. *Leadership. Theory & practice - seventh edition, international student edition*. Thousand Oaks, CA: SAGE 2016.
- Pentikäinen, M. 2009. *Ensiaskleet esimiehenä: Johda kohti tavoitetta*. Helsinki: WSOY pro 2009.
- Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2012. *Johtamisen psykologia. Ihmisten johtamisen muuttuvassa työelämässä*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pyöriä, P. & Ojala, S. 2016. Nuorten työasenteet puntarissa – eroaako Y-sukupolvi edeltäjistään? *Yhteiskuntapolitiikka-lehti* [2641]. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2016060613324> Luettu 12.4.2020.
- Piispa, M. 2018. *Yhdeksän sanaa Y-sukupolvesta*. Helsinki : Kustannusosakeyhtiö Teos [2018].
- Pirinen, H. 2014. *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki : Talentum 2014.
- Pirnes, U. 2006. *Kehittyvä johtajuus : johtamisen dynamiikka*. Helsingissä : Otava 2006.
- Pirttilä, M., Hiltunen, K., Huhtala, M. & Feldt, T. 2019. Mikä johtamisessa huolestuttaa? Johtajien kokemuksia fokusryhmäkeskusteluissa. *Työelämän tutkimus*. Vol 17 Nro 1 (2019). <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87107/46033> Luettu 3.5.2020.
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2014. *Akatemiasta markkinapaikalle: johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. Helsinki: Talentum 2014.
- Purhonen, S. 2007. *Sukupolvien ongelma. Tutkielma sukupolven käsitteestä, sukupolvitietoisuudesta ja suurista ikäluokista*. Aakateeminen väitöskirja, Helsingin yliopisto. Haettu osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/23412/sukupolv.pdf?squence=2&isAllowed=y>

- Rok, Č & Senta, J. 2019. The millennials' effect: How can their personal values shape the future business environment of industry? *Nase Gospodarstvo: NG Mar 2019, Vol.65(1)*, pp.57-65.
- Rubanovitsch, M. 2020. *Modernin johtajan käsikirja: älä ole pomo*. Espoo: OY Imperial Sales AB/Johtajatiimi 2020.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> Luettu 10.6.2020.
- Sarayreh, B. & Khudair, H. 2013. Comparative Study: The Kurt Lewin of Change Management. *International Journal of Computer and Information Technology*. Volume 02 – Issue 04. July 2013. 626-629.
- Sarros, J.C. & Sarros, A.M. 2011. Five years on: leadership challenges of an experienced CEO. *School Leadership & Management Formerly School Organisation*. *School Leadership and Management* Vol. 31, No. 3, July 2011, 235-260. <https://www.tandfonline.com.ezproxy.jyu.fi/doi/pdf/10.1080/13632434.2011.587406?needAccess=true> & Luettu 17.5.2020.
- Seale, C., Alasuutari, P. & Peräkylä, A. 2007. *Qualitative research practice*. London: Sage 2007.
- Seeck, H. 2008. *Johtamisopit Suomessa : taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki : Gaudeamus Helsinki University Press 2008.
- Tapscott, D & Hautala, T. 2010. *Syntynyt digiaikaan, sosiaalisen median kasvatit*. Jyväskylä: Docendo 2010.
- Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. *Z ja epäjohtaminen*. Helsinki: Talentum 2011.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi 2018.
- Uddin, N. & Hossain, F. 2015. Evolution of Modern Management through Taylorism: An Adjustment of Scientific Management Comprising Behavioral Science. *Procedia Computer Science* 2015. Vol.62. 578-584.
- Valli, R. & Aarnos, E. 2018. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-Kustannus 2018.
- Valpola, A. 2004. *Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot*. Helsinki: WSOY 2004.
- Venus, M., Stam, D. & Knippenberg, D. 2019. Visions of change as visions of continuity. *Academy of Management Journal* 2019. Vol. 62. No. 3, 667–690.
- Vesterinen, P-L & Suutarinen, M. 2011. *Y-Sukupolvi työ(elämä)ssä. Johtamistaidon opisto*. Helsinki: JTO 2011.
- Walden, J., Jung, E. & Westerman, C. 2017. Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of public relations research* 04 May 2017, Vol.29 (2-3). 73-89.
- Wang, Y. & Lin, L. 2019. Research on the Influence of New Generation Employees' Work Values on Employee Voice Behavior. *Advances in Economics, Business and Management Research*. Atlantis Press. Volume 80, 151-154.

Williams, G. 2020. Management Millennialism: Designing the New Generation of Employee. *Work, employment and society*. June 2020. Vol.34 (3). 371-387.

LIITTEET

Liite 1 haastattelukysymykset

Tutkimuskysymys 1. Millä tavalla kokeneet ja aloittelevat johtajat hahmottavat työelämään siirtyvien uusien ikäsukupolvien mukanaan tuomia tulevaisuuden muutostarpeita?

- a. Onko työelämän nuoremmat sukupolvet, Y ja Z sinulle tuttuja käsitteenä?
- b. Oletko havainnut työssäsi viimeisten vuosien aikana nuorempien ikäsukupolvien työelämään tuloa?
- c. Mitä uskot uusien nuorten ikäsukupolvien tuovan mukanaan työelämään seuraavien vuosien aikana?
- d. Millä tavalla huomioit ja toteutat työssäsi eri-ikäisten johtamista/ikäjohtamista?

Tutkimuskysymys 2. Miten kokeneet ja aloittelevat johtajat näkevät oman asemansa ja osaamisensa muutoksien läpiviennissä?

- a. Uskotko uusien nuorten ikäsukupolvien tuovan mukanaan työelämään jotain sellaista, mitä sinun johtavassa asemassa tulisi työssäsi ottaa huomioon?
- b. Millaisena näet roolisi muutosten läpiviennissä?
- c. Koetko tarvitsevasi tukea muutoksien läpivientiin? Mistä tämä mahdollinen tuki tulee?
- d. Millaista ikäjohtamiseen liittyvää muutosvastarintaa olet työssäsi kohdannut ja millä tavalla olet niihin reagoanut?
- e. Miten uskot uusien nuorten sukupolvien vaikuttavan työelämän johtajuuteen ja omaan rooliisi johtajana?

Tutkimuskysymys 3. Mitä kokeneet ja aloittelevat johtajat ajattelevat organisaatioidensa muutoskyvykkyydestä ja siihen tarvittavista toimenpiteistä sekä niiden toteuttamisesta organisaatioissaan?

- a. Koetko voivasi asemassasi vaikuttaa organisaatiossa vallitsevaan johtamiskulttuuriin?
- b. Millä tavalla organisaatiosi on ottanut huomioon työelämään siirtyvät uudet nuoret sukupolvet?
- c. Miten nuoret sukupolvet haastavat mielestäsi organisaatiotasi ja miten organisaation tulisi tähän reagoida?
- d. Millä tavalla sinua johtajana on koulutettu tai ohjattu nuorten ikäsukupolvien työelämään mukaan tuloon?
- e. Koetko voivasi harjoittaa asemassasi sellaista ikäjohtamista, mitä uskot uusien nuorten ikäsukupolvien johtajiltaan toivovan?
- f. Millaisia haasteita ikäjohtamisen saralla olet urasi aikana kokenut? Entä millaisia onnistumisia?