



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Uudistuva johtajuus ja Z-sukupolvi työelämässä

Aakkula, Eveliina

2012 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Uudistuva johtajuus ja Z-sukupolvi työelämässä

Eveliina Aakkula
Liiketalous
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2012

Eveliina Aakkula

Uudistuva johtajuus ja Z-sukupolvi työelämässä

Vuosi

2012

Sivumäärä

41

Opinnäytetyössä käsitellään epäjohtamista, joka on uusi johtamisen käsite, jonka ovat luo-
neet Janne Tienari ja Rebekka Piekkari kirjassaan Z ja epäjohtaminen. Terminä epäjohtami-
nen ei ole virallinen, eikä tule välttämättä vakiintumaan johtajuuden käsitteiden joukkoon.
Tämä uusi johtamisen malli liitetään vahvasti Z-sukupolven tulemiseen työmarkkinoille. Z-
sukupolvea ovat 1990-luvulla syntyneet. Johtajuus on tärkeä aihe, jonka käsittelemiseen löy-
tyy aina uusia näkökulmia, joiden toimivuutta voidaan vain kokeilemalla testata. Opinnäyte-
työn teoriaosuudessa käsittelem hieman laajemmin epäjohtajuuden mallia ja selvitän, mitkä
jo tunnetut johtamisen teorit ovat samankaltaisia. Tutustun työssäni tarkemmin myös siihen,
millaisia työelämään saapuvat uudet työntekijät ovat. Z-sukupolven lisäksi otan hieman selvää
siitä, millaisia aikaisemmat sukupolvet olivat työntekijöinä.

Tutkimuksellinen osuus tästä opinnäytetyöstä koostuu yhteistyöstä Yritys X:n kanssa, joka on
suomalainen teollisuusalan yritys. Vertailen heidän nykyistä johtamistaan epäjohtajuuteen
niin kirjallisten johtamisoppien mukaan kuin myös Yritys X:n nuorten työntekijöiden haastat-
teluiden kautta saamani tiedon mukaan. Haastatteluissa pyrittiin kartoittamaan se, millaista
johtamista he arvostavat ja millaista johtaminen tällä hetkellä on.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, teemahaastattelun muodossa. Tämä näh-
tiin parhaana vaihtoehtona, sillä tarkoituksena oli kartoittaa Yritys X:n tämänhetkistä tilan-
netta johtajuudessa sekä etsiä ja havaita tarpeellisia kehittämiskohteita.

Eveliina Aakkula

Modernized leadership and Z-generation at work

Year	2012	Pages	41
------	------	-------	----

In this thesis I have studied a new way of leadership which is called “non-leadership”. It has been created by Janne Tienari and Rebecca Piekkari in their new book called “Z ja epäjohtaminen”. “Non-leadership” is not official concept and it may never become that. It will also be strongly associated with Z-generation’s employment in Finland. Leadership is an important subject and there will always be new sides in it, the functionality of which can be tested in real life. The so called non-leadership is still an unofficial leadership model, which is a way to form leadership for the future. In the theory-part of my thesis I learned more about non-leadership model and also to Z-generation which is closely related to theory about non-leadership. I explore also a few other leadership models that seem to be basis for non-leadership.

The study part of my thesis is carried out in co-operation with Company X, which is a Finnish Industrial Company. I compare their current leadership to the non-leadership model through written leadership guidelines and answers to young Company X’s employees. In the interviews I aim to explore what kind of leadership they value and what kind it is now.

The study was executed as a qualitative research in the form of theme interview. I saw this as the best option because the purpose was to survey what Company X’s leadership is at the moment and find what parts need developing.

Keywords, leadership, z-generation

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	7
2	Johtamisen teorioita	8
2.1	Transaktionaalinen ja transformationaalinen johtaminen.....	8
2.2	Arvojohtaminen	9
2.3	Syväjohtaminen.....	10
2.4	Jaettu johtajuus.....	11
3	Epäjohtajuus	12
3.1	Mielikuvat, brändi ja maine	12
3.2	Avoimuus, eettisyys ja arvot	13
3.3	Innovaatiot	14
3.4	Vuorovaikutus työyhteisön sisällä	15
3.5	Kulttuurien vaikutus epäjohtamiseen	16
4	Sukupolvet työelämässä	18
4.1	X- ja Y-sukupolvi	18
4.2	Mysterinen Z-sukupolvi	19
4.2.1	Vapaus.....	19
4.2.2	Yksilölliset ratkaisut ja räätälöinti	20
4.2.3	Asioiden tutkiminen, kyseenalaistaminen ja rehellisyys	20
4.2.4	Yhteistyö.....	21
4.2.5	Viihde.....	21
4.2.6	Nopeus	21
4.2.7	Innovatiivisuus	22
4.3	Sukupolvien eroavaisuudet	22
5	Kehittämishanke: Case Yritys X.....	23
5.1	Yritys X.....	23
5.2	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite	24
5.3	Kehittämishankkeen aineistonkeruumenetelmä	24
5.4	Tutkimuksen toteutus	25
6	Tutkimuksen tulokset	27
6.1	Aineiston analyysi	27
6.1.1	Yrityksen imago, mielikuvat.....	27
6.1.2	Avoimuus, eettisyys.....	28
6.1.3	Innovointi	29
6.1.4	Arvot.....	30
6.1.5	Vuorovaikutus.....	31
6.1.6	Kulttuuri	32
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	33

7	Pohdinta	35
	Lähteet	36
	Taulukot	39
	Liitteet	40

1 Johdanto

Aiheena tässä opinnäytetyössä on epäjohtajuus, joka on tuore termi johtamismallien maailmassa. Kaikki johtamisen menetelmät nivoutuvat hyvin pitkälti yhteen samanlaisten piirteiden kautta, mutta silti jokainen tuo mukanaan jotain uutta ja erilaista. Epäjohtajuuden kohdalla se on muun muassa johtamisen piilottamista, kehyksien luomista ja niiden sisällä toimimista luovasti. Käyn opinnäytetyössäni mahdollisimman tarkkaan läpi viisi teemaa Tienarin ja Piekkarin (2011) epäjohtajuutta käsittelevästä kirjasta ”Z ja epäjohtaminen”. Nämä teemat liikkuvat sanojen mielikuva, brändi, avoimuus, eettisyys, arvot, innovaatiot, vuorovaikutus ja kulttuurit ympärillä. Uuden johtamismallin esittelyn lisäksi selvittelen, millaisista johtamismalleista epäjohtajuuden voidaan ajatella polveutuneen. Näitä ovat muun muassa transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen, syväjohtaminen, arvojohtaminen sekä jaettu johtajuus. Niiden kohdalla tutustun syvemmin, millaisia asioita niihin sisältyy.

Epäjohtajuuteen liittyy vahvasti myös mysteerinen Z-sukupolvi, jonka aikaisimmat edustajat ovat syntyneet 1990-luvun alkupuolella ja saapuvat mukaan työelämään pian, elleivät ole jo osittain saapuneetkin. Tämä uusi sukupolvi, sen arvot ja ajatusmaailma tuovat mukanaan työelämään muutoksen, joka esiintyy toistaiseksi epäjohtamisen nimellä. Tuon työssäni esille perusteita siitä, miksi Z-sukupolvi on niin erilainen ja sen, mistä tämä muutos johtuu. Käyn läpi myös aiempien sukupolvien X ja Y arvomaailmaa ja ajatuksia, jonka perusteella pystyn arvioimaan tapahtunutta muutosta sukupolvien ajattelussa, arvostuksessa ja työnteossa.

Tutkimuksellinen osuus työstäni tehdään suurelle, suomalaiselle teollisuusyritykselle Yritys X:lle toimeksiantona. Teetän laadullisen tutkimuksen teemahaastattelun muodossa viidelle yrityksen nuorelle työntekijälle ja selvitän, miten he haluaisivat tulla johdetuiksi. Teemahaastattelun kysymykset liittyvät myös heidän ajatuksiinsa siitä, miten heitä tällä hetkellä johdetaan. Tästä haastattelusta saatua materiaalia vertaan Yritys X:ltä saamaani johtamisviestinnän oppaaseen ja pohdin, miltä osin heidän toimintansa on jo samankaltaista, kuin mitä epäjohtamisen teoreettinen viitekehys antaa ymmärtää. Pohdin samalla myös sitä, ovatko Yritys X:n nuorten työntekijöiden ajatukset samankaltaisia kuin epäjohtajuuden mallissa, vai eroavatko nekin toisistaan. Näiden vertailujen lisäksi tuon esille tietoa siitä, mitä Yritys X:n nuoret työntekijät arvostavat ja näitä Yritys X: voi hyödyntää omassa johtamistyössään.

Koen tällaisen uuden aiheen esittelyn erittäin mielenkiintoisena aiheena opinnäytetyölle, sillä johtamisen alueella uusien teemojen kehittäminen ja esitleminen on sekä virkistävää että tarpeellista. Vanhemmat sukupolvet jäävät hiljalleen työelämästä pois, jolloin myös vanhat toimintatavat eivät välttämättä enää toimi niin hyvin, kuin ennen. Tätä varten on osattava ajoissa ryhtyä muokkaamaan johtamisen teorioita ja käytännön toteutuksia. Uudenlaisiin johtamisen teorioihin tutustuminen auttaa tässä tehtävässä tulevaisuuden uusia johtajia.

2 Johtamisen teorioita

2.1 Transaktionaalinen ja transformationaalinen johtaminen

Jaottelulla transaktionaaliseen ja transformationaaliseen johtamiseen on pitkät juuret, sillä jo vuonna 1973 Downton mainitsi transformationaalisen johtamisen termin. Muutama vuosi myöhemmin Burns (1978) teki transformationaalisen johtamisen mallista tunnetumman. Hän erotteli näiden kahden edellä mainitun termin määrittelyt toisistaan hyvien esimerkkien avulla. Transaktionaalinen johtaminen on vastavuoroista toimintaa johtajan ja alaisen välillä. Esimerkki transaktionaalisesta johtamisesta on tilanne, jossa esimies lupaa ylennyksen tai palkankorotuksen, kun työntekijä pystyy saavuttamaan jonkin sovitun etapin. Transformationaalinen johtaminen sen sijaan on prosessi, jossa vuorovaikutuksen kautta luodaan johtajan ja alaisen välille sellainen suhde, että motivaatio ja moraali ovat korkealla. Näin ollen molemmilla on halu tehdä parhaansa ja olla käytettävissä koko potentiaaliltaan. (Northouse 2010, 172.)

Transaktionaalinen johtaminen on tyypillisin johtamisen muoto. Perusajatuksena on, että johtaja pyrkii alaisiinsa vaikuttamalla saavuttamaan tietyt tavoitteet riippumatta siitä, mitkä alaisten tarpeet tai tavoitteet ovat. Kuten edellä jo mainittiin, tämä tapahtuu usein vaihtamalla tehtyä työtä sellaiseen hyödykkeeseen, josta hänelle on eniten hyötyä. (Nissinen 2004, 128.) Northouse (2010, 181) tekee tähän vielä lisäyksen. Johtaja ei erittele eri alaistensa tarpeita, kun johdetaan transaktionaalisesti, johtuen siitä, että heidän pääasiallinen tarkoituksensa on vain saada asiat hoidettua. Tällaiset johtajat ovat vaikutusvaltaisia siksi, koska alaisia kiinnostaa se, mitä johtaja haluaa heidän tekevän.

Transformationaalinen johtaminen on nimensä mukaan muutosprosessi, jonka avulla niin johtajat kuin alaisetkin muuttuvat. Se vaikuttaa tunteisiin, arvoihin, etiikkaan ja pitkän aikavälin tavoitteisiin. Oikein toteutettuna transformationaalinen johtaminen vaikuttaa työntekijään niin syvästi, että hän on valmis tekemään enemmän kuin häneltä normaalisti odotettaisiin. Transformationaalinen johtaja huomaa työntekijän halut ja tarpeet, sekä yrittää ohjata häntä saavuttamaan täyden potentiaalinsa. (Northouse 2010, 171–172.)

Tällaisella transformationaalisella johtamisella on mahdollisuus vaikuttaa työntekijän sitouttamiseen aivan eri tavalla kuin transaktionaalisessa johtamisessa. Tarkoituksena on myös kehittää alaisia, eikä ainoastaan vaihtaa tehtyä työtä johonkin hyödykkeeseen, kuten transaktionaalisessa johtamisessa tehdään. Kun tällaista stimuloivaa vuorovaikutusta on työntekijän ja johtajan välillä, on huomattavissa kuinka sitouttaminenkin yritykseen ja yhteisiin tavoitteisiin on tehokkaampaa. (Nissinen 2004, 128–129.)

2.2 Arvojohtaminen

Jo arvojohtamisen nimestä pystyy oivaltamaan, että tässä johtamismallissa arvot ovat keskeisessä asemassa. Arvojen lisäksi johtamismallissa olennaista on yrityksen luoma visio, sillä aito tahto perustuu yhteisiin arvoihin. Näiden molempien määrittely saa alkunsa yrityksen johdosta, mutta todellinen taito piileekin siinä, kuinka ne saadaan jalkautettua työntekijöiden jokapäiväiseen arkeen ja siihen tapaan, kuinka he tekevät työnsä. Johdon tehtävänä on arvojen ja vision kehittämisen lisäksi toteuttaa niitä käytännössä, jotta ne pystyttäisiin ymmärtämään sekä ottamaan osaksi yrityksen strategian toteutumista käytännössä. (Kauppinen 2002, 41.)

Jos arvot määrittelevä johtaja seisoo sataprosenttisesti arvojensa takana, näillä on paljon enemmän painoarvoa kuin sellaisilla arvoilla, jotka unohtuvat heti kriisitilanteen alkaessa. Esimerkkinä Rue (2001, 3) kertoo tilanteesta, jossa johtajalla on selkeä ymmärrys omista arvoistaan ja siitä, millaisia arvoja hän haluaa jokaisessa tilanteessa noudattaa. Kun tulee kriisitilanne, johtajan käyttäytyminen vaikuttaa suuresti alaisten toimintaan. Mikäli hän seisoo arvojensa takana ja toimii niiden mukaan, myös alaiset mitä todennäköisimmin seuraavat tätä esimerkkiä. Toisenlaisella johtajalla kriisitilanteessa omat arvot unohtuvat heti, eikä hänen johtamisensa ole enää lainkaan johdonmukaista. Tällöin alaisetkin menettävät kykynsä työskennellä järkevästi. Pelko ja epäjärjestys saavat heidät tekemään riskialttiimpia päätöksiä, sillä heillä ei ole todellista tietoa siitä, kuinka toimia. Johtajan määrittelemillä ja noudattamilla arvoilla on todella paljon valtaa.

Kun arvoja lähdetään määrittelemään, on tärkeää pohtia arvojen todellista tarkoitusta. Tarkoituksena ei ole luoda sellaisia arvoja, joita vasta tavoitellaan. Jos yritys esimerkiksi haluaa pyrkiä kansainvälisyyteen, ei tätä voida ottaa arvoksi, sillä se ei ole tämän päivän vaan tulevaisuuden arvo. Arvojen tulee olla olemassa olevia asioita, jotka luovat pohjan yrityksen yhteisille tavoitteille. (Kauppinen 2002, 167.)

Johtaja, joka haluaa johtaa toimintaa arvoihin perustuen, tietää aina perimmäisen syyn tekemilleen päätöksille ja pystyy nauttimaan niiden tekemisestä aivan eri tavoin kuin johtaja, jolla ei ole yhtä vakaita perusteita. Arvojohtajilla on yleisesti ottaen läheisemmät suhteet työntekijöihin, sillä heidän suhtautumisensa asioihin ei ole jyrkkää vaan enemmänkin kannustavaa. Arvoihin tukeutumisen sanotaan myös aiheuttavan sen, että elämä sinällään on stressittömämpää ja sitä kautta myös terveempää. Arvojohtamisella näyttäisi olevan myös pitkäkantoisempia vaikutuksia kuin pelkästään yrityksen hyvinvointi. (Rue 2001, 5.)

2.3 Syväjohtaminen

Syväjohtaminen keskittyy olennaiseen eli ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Vuorovaikutustaitojen hiominen on elinikäinen prosessi, jota tarvitsee kehittää läpi johtamisuran. Ihmiset ympärillä vaihtuvat ja muuttuvat, eikä samanlainen toiminta ole ajankohtaista aina. Näin ollen syväjohtamisen kulmakivet ovat luottamus, motivointi, virikkeet ja yksilön kohtaaminen. (Nissinen 2004, 30–35.)

Bergqvist (2008) täsmentää kulmakivien luokittelua vielä artikkelissaan. Luottamuksen rakentaminen, joka on kulmakivistä ensimmäinen, perustuu oman esimerkin näyttämiseen, vastuunkantamiseen, oikeudenmukaisuuteen, rehellisyyteen ja tasapuolisuuteen. Nämä näkyvät esimerkiksi sotilasjohtamisessa rauhallisuutena ja kylmäpäisyytenä vaikeissakin tilanteissa. Motivointi onnistuu vain, jos itse pystyy näyttämään innostavaa ja myönteistä esimerkkiä. Motivointi onkin toinen kolmesta syväjohtamisen kulmakivestä. Motivoimalla alaiset saadaan näkemään yhteinen tavoite myönteisenä ja tavoittelemisen arvoisena. Viimeinen kulmakiivi näistä syväjohtamisen kolmesta on älyllinen stimulointi. Alainen on saatava todella ajattelemaan ja tällainen tapahtuu vain, jos alaisensa tuntee hyvin, sillä silloin tietää, millaisilla sanoilla ja asioilla hänet saa toiminaan halutulla tavalla.

Näillä kulmakivillä syväjohtaminen vastaa ihmisten tarpeisiin, joiden toteutuminen on jokaisen ihmisen kohdalla erittäin tärkeää. Tarvehierarkian perustarpeet kuten turvallisuus, vuorovaikutus ja arvostus sekä kasvu ovat toteutettavissa, kun johdetaan syväjohtamisen oppien mukaan. (Nissinen 2004, 30–35.)

Kuten arvojohtamisessa, myös syväjohtajuudessa arvot ovat tärkeässä asemassa. Arvoja on syytä pohtia, sillä ne luovat perustan eettiselle toimintatavalle, jota on kautta aikojen pidetty tärkeänä osana hyvästä johtajuudesta puhuttaessa. Syväjohtajuudessa arvoja pohtiessa on usein mietittävä, tekeekö oikein myös muita ajatellen eikä vain omaa etuaan ajaen. (Nissinen 2004, 22.)

Syväjohtajuus ja uudistava johtajuus näkyvät molemmat esimerkiksi Suomen puolustusvoimien johtajuusajattelussa. Uudistava johtajuus tunnetaan ehkä paremmin englanninkielisenä terminä transformational leadership. Sillä tarkoitetaan johtajaa, joka pystyy tunnistamaan työntekijän potentiaaliset tarpeet ja tyydyttämään niiden lisäksi myös ylemmät tarpeet, jotka ohjaavat voimakkaammin. Uudistavalla johtamisella saavutetaan korkea motivaatio ja sitoutuminen. On oletettu, että uudistava johtaminen pystytään toteuttamaan kolmella eri tavalla. Tietoisuuden lisääminen lopputuloksen saavuttamisesta ja sen tärkeydestä on yksi tapa, jolla uudistavaa johtamista toteutetaan. Toinen tapa on ylittää itsekkyyks esimerkiksi organi-

saation tai valtion hyväksi. Kolmantena tapana nähdään se, että pystytään muuttamaan tarvekerrosta esimerkiksi Maslowin hierarkiakartassa. (Hautala & Routamaa 2006, 1–4.)

2.4 Jaettu johtajuus

Puhuttaessa jaetusta johtajuudesta mieleen nousee kuva siitä, kuinka joukko ihmisiä yhdessä pohtii miten työ suoritettaisiin tehokkaimmin. Mielikuva ilmaisee hyvin peruseriaa, joka jaetussa johtajuudessa on tärkeintä. Tarkoituksena onkin se, että organisaation jäsenet ovat vapaassa vuorovaikutuksessa keskenään ja käyttävät siten heiltä löytyvää tietotaitoa yhteisten päätösten tekemisen tueksi. Johtajuutta voidaan näin ollen ajatella toimintona, jossa jokainen astuu esiin aina silloin, kun heidän osaamistaan tarvitaan ja väistyy, kun tietotaito loppuu. Tällainen tapa toimia ei ole helppo, sillä organisaatiossa toimivilla ihmisillä on erilaisia ammatillisia näkemyksiä, tavoitteita ja tulkintoja käsiteltävissä olevasta asiasta. Joidenkin voi olla kuitenkin vaikea tunnistaa, milloin oma osaaminen loppuu ja milloin kannattaa antaa muiden johtaa toimintaa. (Eriksson, Keso, Koivunen, Lehtimäki, Pietiläinen, Ropo & Sauer 2005, 14–18.)

Johtajan tulisikin näin ollen pystyä toimimaan puolueettomana tilannejohtajana, joka pystyisi hallitsemaan tilannetta siten, että jokainen pystyy esittämään oman näkökulmansa asiaan, ennen kuin lopullinen päätös tehdään. Jaettu johtajuus on sitä, että johtaja tietää, mihin haluaa päästä ja antaa muiden olla esillä sekä kannustaa heitä toiminaan luovasti yhteisen hyvän eteen. Tämä vaatii kuitenkin johtajalta itseltäkin paljon työtä, sillä jalustalta laskeutuminen ei ole välttämättä kovinkaan helppoa. Sen lisäksi, että johtaja itse osaisi suhtautua jaetun johtajuuden maailmaan, olisi hänen pystyttävä vakuuttamaan myös organisaation muut jäsenet tästä. Jotta jaettu johtajuus onnistuisi, olisi ryhmien kyettävä huomaamaan se, että osaamisen jakaminen on hyödyllistä niin itselle kuin muillekin, eikä tiedon pimittäminen auta työntekijää yksinään eteenpäin. Työntekijöiden olisi luovuttava kyynärpäätaktiikasta ja annettava tilaa yhdessä tekemisen voimalle. (Jabe & Häkkinen 2010, 268–272.)

Jaettua johtajuutta voidaan kuvailla siten, että se on dynaamista ja lokeroimatonta. Jaettu johtajuus on myös interaktiivinen vaikute ihmisten välisessä prosessissa, jossa tavoitteena on johtaa toinen toistaan kohti yhteistä päämäärää. Syy siihen, miksi jaettu johtajuus nostaa entistä enemmän päätään juuri nyt, on se, että suuri kilpailu aiheuttaa johtajalle yhä enemmän paineita, mutta kun johtajuus ja myös sen paineet on jaettu, pystytään yhdessä saavuttamaan entistä paremmin halutut tavoitteet. Vaikka jaettu johtajuus toimiikin hyvin, ei sen ole tarkoitus olla kuitenkaan koko yrityksen johtajuutta. Jaettua johtajuutta tulisi käyttää tilanteissa, joissa se on tarpeellista. Täten se tarjoaa yritykselle sen tarvitsemaa joustavuutta, jota käyttämällä sillä on käytössään kilpailukykyisiä työntekijöitä, joilla on loistavat yhteistyökyvyt. (Pearce, Manz & Sims Jr. 2009, 1–5.)

3 Epäjohtajuus

Sanana epäjohtajuus on epävirallinen käsite, yhden kirjan ajatusmalli, joka haastaa lukijansa ajattelemaan, että olisiko senkaltaiselle termille tilaa johtajuuden maailmassa. Vaikka sana se ei tulisi löytämään tietä johtajuuden malleissa, niin ajatusmaailmaltaan tämä uusi johtamismalli on tervetullut. Sukupolvet vaihtuvat työelämässä, hitaasti, mutta varmasti, jolloin myös ajatusmallien tulee hiljalleen muuttua muotoaan. Seuraavissa kappaleissa esittelen ajatuksia Tienarin & Piekkarin (2011) kirjasta Z ja epäjohtaminen, mutta myös muista lähteistä, joissa lähestytään samaa aihetta.

3.1 Mielikuvat, brändi ja maine

Sanoilla mielikuva, maine ja brändi on monenlaisia määritelmiä, jotka riippuvat täysin siitä, kenen esittämiä ne ovat ja mihin yhteyteen ne luodaan. Tienari ja Piekkari (2011, 39–42) ovat määritelleet sanaa brändi useiden lähteiden avulla, kuten Suomen Mediaoppaan, Taloustutkimus Oy:n ja Martin Kornbergin avulla seuraavasti: brändi on positiivinen maine tietyn tavaramerkin ympärillä tai mielikuvien kokonaisuus, jolla tuote tunnustetaan. Brändi on kohtaamispiste kysynnälle ja tarjonnalle. Brändi on kenties lupaus tietynlaisesta kokemuksesta, jopa elämäntyylistä, joka brändätyn tuotteen tai palvelun kautta saavutetaan. Epäjohtajuutta käsiteltäessä brändeillä ja mielikuvilla on suuri merkitys, sillä miltä näyttää ja miltä ennen kaikkea vaikuttaa, on entistä enemmän merkitystä.

Uusien sukupolvien maailmassa brändien ja sen, miltä ihminen näyttää, merkitys kasvaa huomattavasti. Positiivisten mielikuvien luominen muuttuu jatkuvasti entistä tärkeämmäksi yritysmaailmassa, sillä niiden varassa ihmiset tottuvat elämään. Brändeillä ja mielikuvilla halutaan kehittää ajatusmallia, jolla esitetään yrityksen tavoitteita ja luodaan mielikuvaa siitä, mitä toiminta myös pohjimmiltaan on. Z-sukupolvi haluaa päästä osalliseksi rakentamaan näitä mielikuvia ja niihin liittyviä ajatusmalleja, sillä he haluavat myös elää niiden mukaan. Asian ydin on kuitenkin siinä, että ajatusmallin kehittäminen täytyy tehdä niin hyvin, että malli on selkeä ja johdonmukainen. Ajatusmallin täytyy olla myös uskottava, sillä sinisilmäisyys on entistä harvinaisempaa Z-sukupolven keskuudessa. Internet ja media tarjoavat niin paljon tietoa, että aitojen asioiden tunnistaminen käy ehkä entistä helpommaksi. On oltava selvillä vain siitä, mitkä lähteistä ovat luotettavia ja mitkä eivät. (Tienari & Piekkari 2011, 53–57.)

Maine -sanalla viitataan enemmänkin yritykseen itseensä kuin sen tuotteisiin tai palveluihin. Toki yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut sisältyvät maineeseen, sillä niidenhän kautta yritys koetaan. Sanana se avataan siten, että maine on yrityksen aineetonta pääomaa joka koostuu ihmisten omakohtaisista kokemuksista, mielikuvista ja yrityksen todellisesta toiminnasta.

nasta. Maineella on suuri merkitys liiketoiminnassa, sillä sen perusteella monet asiat päätetään. (Jylhä & Viitala 2008, 383.)

3.2 Avoimuus, eettisyys ja arvot

Avoimuus on tärkeää arvossa epäjohtajuutta käsiteltäessä. Avoimuudella tarkoitetaan vapaampaa työskentelyä ja sitä, että kehujen ja kurin sijaan sitoutetaan nuoret työhön sitä kautta, että työllä, jota he tekevät, on merkitystä. Epävarmuus kasvaa ja työhön panostaminen vähenee, kun työn valvonta on selkeää ja se tuntuu työntekijöistä kahlitsevalta. Epäjohtajuuden kohdalla valvonta ei tule kuitenkaan katoamaan työpaikoilta kokonaan, vaan se tulee vain muuttamaan muotoaan. Epäjohtajuudesta puhuttaessa valvonta muuttuu itsekontrolliksi, sillä arvojen merkitys kasvaa. (Tienari & Piekkari 2011, 96–103.)

Z-sukupolven nuoret välittävät yrityksen luomista arvoista enemmän kuin aiemmin, sillä heillä on selkeä käsitys omista arvoistaan ja siitä, mikä heille todella merkitsee niin työelämässä kuin elämässä yleensäkin. Yritys luo arvojensa, niihin liittyvien mielikuvien ja brändin avulla tarinaa yrityksen toimintatavasta, josta välittämällä työntekijät sitouttavat itse itsensä yritykseen. Asian ydin on kuitenkin siinä, että tarinan ja sen sisällön tulee olla aito, sillä mikäli todellisuus ei kohtaa tarinassa esitettyjä arvoja, ei työntekijäkään sitoudu. (Tienari & Piekkari 2011, 96–103.)

Arvot ovat tunnusmerkki sille, millaisia me olemme ihmisinä. Perimmiltään arvot ovat se, joka saa meidät nousemaan joka aamu, auttaa valitsemaan työn jota teemme, yrityksen jossa toimimme, ihmissuhteet, joita rakennamme ja lopulta myös sen, millaisia yrityksiä johdamme. Arvojen määrittäminen ja niistä kiinni pitäminen on äärimmäisen tärkeää, jotta tuntuimme olomme hyväksi. (Rue 2001, 1.)

Yrityksen sisällä on muitakin asioita, jotka vaikuttavat työntekijän kokemiin arvoihin. Yksi näistä asioista on johtajien oma persoonallisuus, niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä. Positiivisesti karismaattisen johtajan ominaisuuksia on huomaavaisuus, ystävällisyys ja avoimuus. Näillä avulla hän tulkitsee myös sydämellään tilanteita ja pyrkii kohottamaan muita itsensä sijaan. Sen sijaan negatiivisessa mielessä toimiva johtaja on itsekeskeinen ja kaipaa jatkuvasti tunnustusta ja itsensä ylistämistä. Tällainen johtaja ei kaipaa arvostelijoita lähelleen, vaan hankkiutuu sellaisista henkilöistä hyvin nopeasti eroon. Jokainen johtaja toivoisi olevansa positiivisessa mielessä karismaattinen ja sellainen, jonka toimintaa jokainen yrityksessä arvostaa. Tällaisten johtajien toiminnan seuraaminen antaa hyvässä mielessä paremman kuvan yrityksen arvoista, kuin ne kirjatut arvot. Parhaimmassa tapauksessa kirjatut arvot ja karismaattisen johtajan esille tuomat ominaisuudet ovat täysin sama asia. Silloin voidaan puhua onnistuneesta johtamisesta. (Jabe & Häkkinen 2010, 266–267.)

Arvojen ja avoimuuden lisäksi on tärkeää pohtia, miten eettisyys näkyy johtamisessa ja toiminnassa yleensäkin. Kuten on huomattu, viimeaikoina eettisyys ja kestävä kehitys ovat nousseet esille entistä useammin. Tämän vuoksi ne ovat myös epäjohtamisessa tärkeässä osassa. Z-nuoret arvostavat rehellisyyttä, reiluuutta ja kestävä kehityksen tuomaa muutosta esimerkiksi tuotetarjontaan. Oman yrityksen eettiset arvot pitäisi osata tuoda mukaan liiketoimintaan ja sitä kautta näyttää, että niistä välitetään ja niiden avulla halutaan vaikuttaa. Eettisyydellä olisi silloin symbolinen ulottuvuus ja sen kautta merkityksellisyyttä korostavassa epäjohtajuudessa sen painoarvo olisi entistä suurempi. (Tienari & Piekkari 2011, 272–275.)

3.3 Innovaatiot

Innovaatio -käsitteellä on erittäin yksinkertainen selitys: uuden idean syntyminen tai luominen. Nykyisin sanaan liitetään myös kaupallinen menestys. Useimmiten innovaatiosta tulee ensimmäisenä mieleen jokin uusi tuote, laite tai jokin vastaava konkreettinen, käsin tunnistettavissa oleva asia. Asia ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen, innovaatio voi olla esimerkiksi palveluinnovaatio, jolloin tarkoitetaan esimerkiksi uutta markkinointitapaa. Innovaatio saattaa koskea myös kokonaista prosessia, kun tuotteen lisäksi kehitetään kaikkia toimintatapoja, jotka liittyvät siihen. (Jylhä & Viitala 2008, 156–157.)

”Innoiminen on luovaa toimintaa, mutta luovuus on tietyllä tavalla melko pelottavaakin. Uusien ratkaisujen kehittäminen on pelottavaa, sillä ei voi tietää mihin päätyy, jos päästää irti tutusta ja turvallisesta. Mutta jos tietää mitä päätöksestä seuraa, ei se ole uusi ratkaisu.” Näin asiaa pohtii teatterijohtaja Asko Sarkola Jaben ja Häkkisen (2010, 206) kirjassa. Ihminen ei pysty luomaan uutta jos hän pelkää liikaa epäonnistumista, mutta liian turvalliinakaan olosuhteisiin tuudittautuminen ei ruoki luovuutta. On oltava riittävän lähellä reunaa, jotta pystyy keksimään jotain uutta ja mullistavaa. On muistettava, että aina innovaatioiden ei tarvitse olla niin mullistavia, kunhan ne ovat kuitenkin tarpeeksi erilaisia jo olemassa olevista ratkaisuista.

Tienarin ja Piekkarin (2011, 62–65) mukaan innovointi sanana luo mielikuvan kauaskantoisista ideoista, mutta todellisuudessa innovointi on ruohonjuuritasolla tapahtuvaa arkista ja luovaa kokeilua. Innovointi ei myöskään ole enää pelkästään yhden ihmisen luovaa ajatusleikkiä, vaan se on lähes aina vuorovaikutteista. Projekteissa, verkostoissa ja liittoumissa luodaan tämän päivän innovaatiot.

Innovaatiot ovat se asia, joiden avulla Z-sukupolvi haluaa tulla tunnetuksi työelämässä. Jopa kolme neljästä haluaa löytää uusia toimintatapoja työtehtäviensä suorittamiseen. Tämä toimintatapa on lähtöisin siitä, että heille on ollut luontevaa keksiä useita ratkaisuja esimerkiksi

videopelejä pelatessaan tai Internetin sosiaalisessa mediassa ollessaan, että heidän aivonsa ovat tottuneet uudenlaiseen ajatteluun ja ratkaisujen kehittämiseen. Nuoret työntekijät haluavat muuttaa asioita työpaikallaan, lisätä arvoa tekemäänsä työhön, uhmata vallitsevaa tilannetta sekä ymmärtää, miten paljon merkitystä heidän antamallaan työpanoksella todellisuudessa on. (Tapscott 2010, 186.)

Z-sukupolven nuorten keskuudessa innovointi on siis muotiasana, ja myös Suomessa sillä on vankka yhteiskunnallinen ulottuvuus. Kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, näillä nuorilla on tärkeää pohtia, miten luoda uutta järjestelmällisesti ja tehokkaasti. (Tienari & Piekkari 2011, 62.)

3.4 Vuorovaikutus työyhteisön sisällä

Epäjohtamisen maailmassa asioiden ja osaamisen jakaminen, yhdessä tekeminen sekä vuorovaikutus ovat tärkeitä asioita. Niiden merkitys on suuri sen vuoksi, että jakamalla omaa tietämystään ja osaamistaan, Z-sukupolven nuoret kokevat saavansa olla mukana jossain suuremmissa kokonaisuuksissa. Tämän kautta Z-nuoret tuntevat, että heidän antamallaan panoksella on merkitystä kokonaisuuden valmistumisen kannalta. Tämä osallistumisen maailma näkyy Z-sukupolvellisten vapaa-ajan toiminnassa myös, sillä nuoret ovat ahkerasti erilaisten projektien parissa. Esimerkkinä Tapscott (2010, 228–229) kertoo nuorten innosta kehittää yritysten palveluita ja tuotteita itselleen sopivammiksi. Tätä tehdään vapaa-ajalla, joskus yritysten tarjoamasta kimmokkeesta tai vain niin sanotusti omaksi huvikseen kehittääkseen jostain tietystä itselle toimivamman. Tätä kehitystyötä tehdään ilmaiseksi, sillä kiinnostusta ja aikaa tehdä sitä löytyy.

Edellisestä kappaleesta voidaan vetää yhteenvetona ajatus, että Z-maailmassa sanonta ”tieto on valtaa” ei pidä enää paikkaansa – ainakaan sen perimmäisenä ajatuksena, että tieto pidetään vain itsellään. Tätä tukee ajatus, joka tulee Viljakaisen (2011, 48–54) tekstissä esille luontevasti hänen esitellessään Internet-sukupolven nuorten ajatusmaailmaa, joka siis vastaa ajattelutavaltaan Z-sukupolven ajattelua. Informaatiosta tulee arvokasta vasta siinä vaiheessa, kun se jaetaan. Jotta Z-sukupolven nuoret pystyisivät työskentelemään mahdollisimman tehokkaasti, heidän täytyy tietää asiasta aivan kaikki. Tieto, joka yhdistetään ymmärrykseen ja ammattitaitoon, muuttuu todelliseksi osaamiseksi.

Yhdessä tekeminen on Z-sukupolvelle tärkeää myös sen vuoksi, että sillä saadaan luotua luottamusta ja avoimuutta työyhteisöön. Alkuun pääsee helposti siten, että ryhtyy kuuntelemaan toisia, keskustelemaan asioista sekä ottaa muiden näkökulmat huomioon. Johtajuuden kannalta voidaan siis ajatella, että alaisiltaan on hyvä kerätä ajatuksia, ideoita ja näkemyksiä siitä,

miten jokin asia voitaisiin hoitaa esimerkiksi paremmin tai tehokkaammin. (Tienari & Piekkari 2011, 112–116.)

Viestintä on myös todella tärkeää epäjohtamisen maailmassa. Viestinnällä tarkoitetaan niin tiedon jakamista kuin yleistä keskusteluakin. Tiedon jakamisen kanavia ovat Erikssonin ym. (2005, 76) mukaan sähköposti, puhelin, tiedotteet kokousten päätöksistä, niin virallisten kuin epävirallistenkin kokousten. Näiden lisäksi tärkein väline on henkilökohtaiset kontaktit niiden henkilöiden kanssa, joiden kanssa on työskennellyt jo pitkään ja luonut luottamuksellisen suhteen.

3.5 Kulttuurien vaikutus epäjohtamiseen

Kulttuureilla ei tarkoiteta ainoastaan kansallisia ja alueellisia kulttuureita, jotka sanasta tulevat heti ensimmäisenä mieleen. Kulttuureista puhuttaessa ajatellaan myös yrityskulttuuria, ammattiryhmiä, eri alojen luomia periaatteita sekä sukupolvia. Kulttuurieroilla on valtaisan suuri vaikutus monikansallisten yritysten luomissa ajatusmalleissa, joihin vaikuttavat edellä mainitut mielikuvat, arvot ja yhteisön toimintatavat. (Tienari & Piekkari 2011, 158.)

Epäjohtajuudesta puhuttaessa otetaan huomioon monenlaisia eri yrityskulttuurin muotoja. Yksi näistä yrityskulttuureista on ammattiryhmien edustajat. Eri ammattiryhmien edustajat ovat kiinnostuneita eri asioista ja he kiinnittävät erilaisiin näkökulmiin huomiota, vaikka puhuttaisiinkin samasta aiheesta. Epäjohtajuudessa nämä kaikki eri alat saavat vapaasti sekoitua, jotta asioiden kehittämisestä tulisi vielä tehokkaampaa ja uudenlaisia asioita keksittäisiin ehkä vieläkin paremmin. (Tienari & Piekkari 2011, 172–177.)

Epäjohtajuudesta puhuttaessa sukupolvien erot ovat tärkeä osa yrityskulttuureista puhuttaessa. Vielä pitkän aikaa X:ät, Y:t ja Z:at tulevat työskentelemään yhdessä, jolloin heidän täytyy löytää työskentelynsä tasapaino, jolla kokemus ja uusi into saadaan yhdistettyä. Sukupolvien tulisi unohtaa yleistyksiset, joita mediassakin viljellään ja pyrkiä vain löytämään yhteinen sävel, jolla työt tulevat hoidetuiksi. (Tienari & Piekkari 2011, 178–179.)

Organisaatiokulttuuri pystytään jakamaan ajatuksellisesti kolmeen erilliseen osioon. Nämä määrittelevät sitä, mistä kulttuuri koostuu. Tämä ajattelutapa perustuu lähinnä sosio-psykologisiin prosesseihin, joiden kautta ihmiset sitoutuvat ja liittyvät organisaationsa tapoihin toimia, luovat yhteistä organisaatiomuistia ja muovaavat sosiaalisen kanssakäymisen muotoja yrityksen sisällä. Kuviossa 1 näkyvät nämä kolme ulottuvuutta, joihin organisaatiokulttuurin ajatus voidaan jakaa. Kuvio on Edgar Scheinin (1987) malli organisaatiokulttuurin rakentumisesta. (Aaltio 2008, 118.)



Kuvio 1: Organisaatiokulttuurin kolme ulottuvuutta (Schein 1978, suom. Aaltio 2008, 118)

Yrityskulttuuri syntyy vuorovaikutuksessa, sillä se, miten johtaja suhtautuu työhönsä ja työntekijöihinsä, vaikuttaa suuresti siihen motivaatioon ja ilmapiiriin, jonka ihmiset tuovat töihin mukaansa. Johdon vuorovaikutustyyllillä on paljonkin merkitystä vierailijoiden tuntemaan yrityskulttuuriin. (Jabe & Häkkinen 2010, 217–218.)

Se, millaisia ovat kyseisen maan historia, tapahtumaympäristö ja kulttuuri vaikuttavat suuresti johtamiseen. Tämä yksinkertainen ajatus on sisäistettävä sen vuoksi, että ihmiset ovat eläneet ja elävät vastaisuudessakin siinä paikassa, jossa edellä mainitut asiat ovat. Tämän vuoksi ei ole mahdollista kehittää yhtä johtamismallia, joka toimisi täsmälleen samanlaisena ympäri maailman. Johtamisessa täytyy huomioida myös se, millaisia johtajia ihannoidaan ja millaisten johtajien toiminnasta on otettavissa käyttöön malleja toimia. Esimerkiksi suomalainen johtajuus perustuu pitkälti historiallisiin ajatuksiin sodasta ja sieltä maailmasta on poimittu käytäntöön hieman liian jäykkänäkin nähty alusta tiukoille arvoille ja tavoille toimia. Suomalaisuus on kuitenkin paljon muutakin kuin näitä sotilaallisia arvoja, joten ehkä olisi aika antaa tilaa myös muutokselle. (Eriksson ym. 2005, 37–39.)

Yleinen esimerkki kulttuuristen erojen maailmasta löytyy Suomen ja Ruotsin johtamistyylien väliltä. Ruotsissa manuaalit ymmärretään keskustelun avaajina, kun taas Suomessa niistä halutaan löytää suoria ohjeistuksia. Ruotsissa johdetaan keskustelemalla ja avoimuudella, kun Suomessa sen sijaan johdetaan suorilla ohjeistuksilla ja johtajien päätöksillä. Molemmilla kulttuureilla olisi varmasti opittavaa toisiltaan. Sveitsissä sen sijaan erässä pankissa on niin vahva kulttuuri pukeutumisen suhteen, että jopa alusvaatteista lähtien määritellään, kuinka tulee pukeutua. (Tienari & Piekkari 2011, 164–165.)

4 Sukupolvet työelämässä

Johtuen tämän opinnäytetyön aiheen vahvasta linkittymisestä tiettyyn sukupolveen, on aivan luonnollista liittää työhön lyhyt selvitys myös siitä, millaisia muutamat aikaisemmat sukupolvet ovat olleet ja myös se, millaisia Z-sukupolven sekä epäjohtajuuden niin sanotut edustajat ovat. Jokaiselle sukupolvelle on useita määritelmiä, joilla niiden toimintaa ja ajatusmaailmaa pyritään kuvaamaan. Pyrin tuomaan esille työssäni näistä sukupolvista ne yleisimmät määritelmät, joilla ne tunnetaan. Käsittelen melko lyhyesti X ja Y-sukupolvien ajattelutapoja, jotta pystyn näkemään sen eron, joka näiden sukupolvien välille on mahdollisesti syntynyt.

Vaikka opinnäytetyöni aihe liittyykin vahvasti juuri Z-sukupolveen, on kuitenkin muistettava että sukupolvimäärittelyt ovat vain suuntaa antavia, eikä ole tarkoitus lokeroida ihmisiä tietynlaisiin muotteihin. Myös Z-sukupolvea aiemmissa sukupolvissa on samankaltaista johtajuusajattelua kannustavia ihmisiä, ja samalla tavalla myös Z-sukupolven joukossa tulee olemaan ihmisiä, jotka kannustavat enemmän perinteisiä, niin sanottuja vanhanaikaisia johtamisoppeja. Omasta mielestäni edeltäjällään Y-sukupolvella tuntuu olevan hyvin samankaltainen ajatustyyl, mutta ehkäpä Z-sukupolvi työntää ajatuksiaan vieläkin rajummin ja jopa röyhkeämmin esille, jolloin uudenlainen ponnistus kohti uudenlaista ajattelua johtajuudessa pääsee alulle.

4.1 X- ja Y-sukupolvi

Sukupolvijaottelu vaihtelee paljolti sen ilmoittajan oman määrittelyn mukaan. Suomessa ja Yhdysvalloissa määrittelyt eroavat hieman, mutta ei kuitenkaan siinä määrin, että sillä olisi suurempaa merkitystä sukupolvien ajatusmaailman selvittämiseksi. McQueen (2010, 20) esittää sukupolvijaottelun jakauman syntymävuoden mukaan taulukon kuvaamalla tavalla. Tarkastelemieni muidenkin lähteiden mukaan syntymävuodet jakavat ikäpolvet samanlaisesti mainittuihin sukupolviin X, Y ja Z.

Nimi	Syntymävuosi
SUKUPOLVI X	N. 1960 - 1980
SUKUPOLVI Y	N. 1980 - 1990
SUKUPOLVI Z	N. 1990 -

Taulukko 1: Sukupolvien ikäjakauma vuosiluvuittain (McQueen 2010, 20)

X-sukupolvi on saanut aikanaan paljon kritiikkiä siitä, että he ovat saaneet kaiken valmiina eteensä, eivätkä ole joutuneet tekemään kunnolla töitä edetäkseen elämässään ja ovat tämän vuoksi laiskistuneet sekä saaneet muun muassa kutsumanimen pullamössösukupolvi. Kui-

tenkin he ovat olleet erittäin itsenäisiä niin oppimisessa kuin päätöksenteko- ja ongelmatilanteissa. Heillä on maineenaan kuuliaisien suorittajan rooli. (Pajamäki 2006, 20–25.)

Edellisestä sukupolvesta eroten Y-sukupolvi on tunnettu siitä, että työ valitaan siten, että sen tekeminen on miellyttävää eikä pelkästään ainaista puurtamista. Taloudellinen menestys ei ole heille enää merkityksellistä, vaan työssä kehittyminen ja oppiminen ovat tärkeämpiä Y-sukupolvelle. Jo Y-sukupolvi on pitänyt tärkeänä arvoja, jotka kohtaavat yrityksen arvojen kanssa (Wan 2012.) Tämä antaa selkeästi viitteitä siitä, kuinka lähellä Y-sukupolven ajatukset ovat Z-sukupolven ajattelutapaa.

Tienari (2008) on määritellyt Y-sukupolven suhtautumista työelämään seuraavanlaisilla sanoilla ja määritelmillä. He kaipaavat työhönsä selkeät rajat, sovitut puitteet joiden sisällä toimitaan. Haasteita otetaan vastaan ja niitä toivotaan tarjottavan. Perinteisille nokkimisjärjestyksille ei ole tilaa, ellei niitä pystytä kunnolla perustelemaan. Itsenäisyys ja luottamus ovat näin ollen arvostettua työelämässä. Palautteen saaminen ja antaminen on molemminpuolista, sillä sosiaalinen media on totuttanut siihen, että asioihin otetaan kantaa.

4.2 Mysteerinen Z-sukupolvi

Kuten aiemman kappaleen taulukosta nähdään, Z-sukupolveksi kutsutaan henkilöitä, jotka ovat syntyneet 1990-luvun alkupuolella jatkuen aina tähän päivään syntyneisiin asti. Sukupolviajattelussa ikäjaottelut ovat mielestäni suuripiirteisiä. Mielestäni ei voida sanoa, ettei henkilö voisi ajatusmaailmaltaan olla täysin erilainen, kuin mitä hänelle määritelty sukupolviajattelu antaa ymmärtää.

Kun ajatellaan Z-sukupolven edustajia, on heidän toiminnassaan nähtävissä tietynlaisia piirteitä, jotka ohjailevat heidän ajatusmaailmaansa. Näistä piirteistä Tapscott (2010, 87) kertoo kirjassaan *Syntynyt digiaikaan*. Nämä piirteet on jaoteltu kahdeksaan erilaiseen osioon, joista kerron seuraavissa kappaleissa hieman tarkemmin. Hän on tehnyt kirjaansa varten haastattelututkimuksen, jossa nämä listan kohdat ovat todennettu ja testattu erittäin osuviksi.

4.2.1 Vapaus

Z-sukupolven edustajat näkevät vapautta siinä, että he eivät koe velvollisuutta jäädä jonkin yrityksen palvelukseen, jos se ei heistä tunnu luontevalta ja siltä, että he haluaisivat tehdä samaa työtä usean vuoden ajan. He näkevät tilanteen niin, että nuorena on tilaisuus kokeilla erilaisia töitä ja päättää vasta sitten, millaisen työn parissa he viihtyisivät useamminkin vuoden ajan. Tämä samainen vapaus näkyy myös heidän tavassaan tehdä töitä. He tekevät töitä fyysisellä työpisteellään, mutta nauttivat myös vapaudesta valita etätöypäivä silloin tällöin.

Tämän vuoksi heidän työpaikallaan tulee olla hyvät välineet, joilla etätöiden mahdollisuus on turvattu. Monet kansainväliset yritykset ovat jo hyvissä ajoin varautuneet tulevan sukupolven tarpeisiin, ja ovat kehittäneetkin keinoja, joilla vapaampi työskentely on taattu. (Tapscott 2010, 89–91.)

Vapaus näkyy myös heidän tavastaan suhtautua vapaa-aikaansa ja siihen, kuinka paljon he ovat valmiita käyttämään työskentelyyn aikaa. Poikkeuksiaahan löytyy varmasti tässäkin suhteessa, mutta useimmat arvostavat vapaa-aikaansa niin paljon, etteivät halua ryhtyä luomaan uraa siten, että työpäivät venyvät pitkiksi. Vapaa-aika ja se, miten he pystyvät sillä ajalla nauttimaan elämästään ja tekemänsä työn tuottamista rahoista, on erittäin merkityksellistä. (Viljakainen 2011, 104–105.)

4.2.2 Yksilölliset ratkaisut ja räätälöinti

Uudelle sukupolvelle olennaista on myös se, että asioista tehdään yksilöllisiä. Enää ei riitä se, että esimerkiksi jokin laite toimii, vaan nyt se täytyy myös saada räätälöityä omannäköiseksi. Tämä yksilöllisyyden tavoittelu on peräisin ajatuksesta, että hyvältä näyttäminen on olennainen osa nykyistä elämää. Oma persoonallisuus kehittyy suhteessa siihen, mitä muut ovat siitä mieltä. Tässä on kyse itsensä brändäämisestä. (Tienari & Piekkari 2011, 15–16.)

Yksilölliset ratkaisut näkyvät vapauden ohella siinä, että on mahdollista räätälöidä myös oma työnsä. Se, missä tekee työnsä on osa työn yksilöintiä, myös se, miten tekee työnsä ja millaisten rajojen sisällä työ on tehtävä, on olennaista Z-sukupolven työelämässä. Oletettavaa on, että tällainen oman työn räätälöinti tulee lisääntymään tulevaisuudessa riippuen aina kuitenkin työpaikasta ja siitä, kuinka innokkaasti yritys on valmis ottamaan kehitysideoita vastaan. (Tapscott 2010, 92–93.)

4.2.3 Asioiden tutkiminen, kyseenalaistaminen ja rehellisyys

Z-sukupolven edustajat osaavat erottaa aidon tiedon keksitystä tiedosta. Tämä ei tapahdu ehkä heti, kun he ovat lukeneet tai saaneet kuulla asiasta, mutta heillä on laajat välineet, joilla asioiden todenperäisyys ja luotettavuus voidaan selvittää. Digitaalitekniikan avulla ja muutamien, tarkkaan valittujen askelien avulla he voivat päästä selville siitä pitääkö tieto paikkansa vai ei. Kuten Tapscott kirjassaan mainitsee, ”luota, mutta tarkista” on erittäin osuva motto Z-sukupolven nuorille. Tiedon ja erityisesti tutkimustiedon saaminen on todella tärkeitä heidän keskuudessaan. Heille on tärkeää tietää, mitä muut ajattelevat asioista, jotta he pystyvät tekemään johtopäätöksensä aiheesta. (Tapscott 2010, 96–97.)

Rehellisyydellä tarkoitetaan Z-sukupolven keskuudessa sitä, että heille on merkitystä sillä, miten yritys kohtelee työntekijöitään, millaista arvostusta siellä saa osakseen ja miten rehellisesti yritys tiedottaa tekemistään asioista. He haluavat sitoutua sellaisiin yrityksiin, jotka ovat ympäristö- ja yhteiskuntavastuullisia. Koska Z-sukupolvi on tottunut tarkistamaan kaiken Internetistä, on sen vuoksi tämäkin asia helposti tarkistettavissa, jos epäilylle on aihetta. (Tapscott 2010, 97–100.)

4.2.4 Yhteistyö

Yhteistyön eri muodot tuntuvat olevan Z-sukupolvelle arkipäivää, joten sen sopeuttaminen työelämään ei aiheuta suurempia ongelmia. He ovat tottuneet pitämään yhteyttä ystäviinsä ollessaan missä tahansa, sillä välineet yhteydenpitoon ovat aina mukana. Heille on tärkeää myös se, että ihmiset tietävät, mitä he tekevät ajallaan ja missä he vaikuttavat tällä hetkellä. Tämä yhteistyöhaluisuus on näkynyt myös muussa kuin vain työelämässä. Jo vapaa-ajallaankin nuoret haluavat olla vahvasti mukana luomassa yrityksiensä kanssa uusia tapoja, joilla tuotteita voitaisiin markkinoida heitä kiinnostavalla tavalla. Yhteistyöhaluisuus näkyy työpaikoilla siinä, että he haluavat kertoa oman mielipiteensä asioihin, sillä vaikka työkokemusta ei juuri ole, on heillä kuitenkin tuoreita ideoita, joilla asioita voidaan lähteä kehittämään. (Tapscott 2010, 104–106.)

4.2.5 Viihde

Viihteellisyydellä ei tarkoiteta tässä yhteydessä pelkästään hauskanpitoa, vaan myös sitä, että annetaan rajojen venyä ja kokeillaan, jos kuitenkin jotain uutta ja ihmeellistä syntyisi. Z-sukupolvi ei ole toistaiseksi kadottanut leikkimielisyyttään, vaan käyttää sitä hyödyksi työelämässäänkin. Koulutuksen ja viihteen yhdistelmää, joka alkaa olla arkipäivää yliopistoissa, kutsutaan edutainmentiksi. (Tienari & Piekkari 2011,98.)

Tämä viihteen ja työn sekoitus johtuu pääasiassa siitä, että Z-sukupolvi ei enää halua eritellä työtä ja vapaa-aikaa. He haluavat mieluummin tehdä työkseen jotain sellaista, jonka parissa he viihtyvät ja jonka tekemisestä he nauttivat. Rutiineja katkovat viihteen hetket keskellä työpäivää tekevät heistä tehokkaampia ja työhönsä keskittyneempiä. (Tapscott 2010, 107.)

4.2.6 Nopeus

Nopeus piirteenä vaikuttaa tietyllä tavalla melkoiselta rasitteelta, kun ajattelee esimerkiksi suurien yhtiöiden hidasta ja monivaiheista toimintatapaa, jonka kautta pienetkin päätökset tehdään. Z-sukupolvelle nopeus on sellainen asia, johon he ovat tottuneet. He ovat tottuneet nopeaan Internet-yhteyteen, nopeisiin vastauksiin niin pikaviestimien kuin tekstiviestienkin

kautta. He arvostavat nopeutta myös ollessaan itse asiakkaana. Mitä nopeammin tuote pystytään heille toimittamaan, sitä luotettavammalta yritys heidän silmissään vaikuttaa. Työelämään tämä piirre tuo vaikeuksia, sillä asiat eivät tapahdu yritysmaailmassa yhtä nopeasti, kuin mihin he ovat tottuneet. Asioiden selvittely ja päätöksenteko ovat hidasta. Heille on myös tärkeää saada palautetta työstään, sillä heidän tavoitteenaan on nopea eteneminen työurallaan. Lojaalius kasvaa, mitä enemmän he saavat palautetta tekemästään työstä (Tapscott 2010, 109.)

4.2.7 Innovatiivisuus

Innovatiivinen ympäristö tuntuu luontevimmalta paikalta useimmille Z-sukupolven edustajille. Heidän aikakaudellaan on normaalia, että tuotteisiin tulee jatkuvasti uusia ominaisuuksia, joita voidaan kutsua innovatiivisiksi parannuksiksi. Useimmiten heillä itselläänkin on ideoita, joilla tuotteita voidaan parantaa ja kehittää uudenlaiseen suuntaan. (Tapscott 2010, 110–111.)

Z-sukupolven edustajille on luontevaa etsiä ja kokeilla uusia tapoja toimia yhdessä, tehdä töitä ja oppia siitä. He tulevat hakeutumaan yrityksiin, joissa on innovatiivinen ilmapiiri ja tulevat itsekin tuomaan sinne uudenlaista kokeilunhalua. Heille on tyypillistä etsiä perinteisten perustelujen tilalle jotain uudempaa, jolla voidaan viedä uuden keksimistä eteenpäin. (Tienari & Piekkari 2011, 77.)

4.3 Sukupolvien eroavaisuudet

Maailma muuttuu jatkuvasti ja tämän vuoksi jokaisella sukupolvella on oma painotuksensa, jonka varassa kyseinen sukupolvi elää. Kuten aiemminkin jo huomattiin, X-sukupolven nuoret ovat eläneet täysin erilaisessa maailmassa kuin nykyinen Z-sukupolvi. Sen vuoksi ei voida olettaa, että molempien sukupolvien nuoret arvostaisivat täsmälleen samanlaisia ajatuksia. Tämän perusteella on mielestäni aivan oikeutettua, että jokainen sukupolvi arvostaa omanlaisiaan johtamista. Jungner (2011, 78–79) toteaaakin, että nuoria työntekijöitä kritisoidaan Suomessa taajaan. Vikaa tähän kiittämättömyyteen ja omapäisyyteen etsitään nuorista itseltään, koulusta sekä kasvatuksesta. Pitäisi olla myös mahdollisuus siihen, että nuoret ovatkin oikeassa eivätkä vaadi liikoja, vain ainoastaan oikeutettua asemaa työelämässä.

Tutustuttuani hieman paremmin jokaiseen sukupolveen, joita kävin läpi tätä opinnäytetyötä varten, huomasin, että ihmisten ajatustavan muuttuminen on lähtenyt käyntiin jo Y-sukupolven aikana. Jo heille on ollut tärkeää ajatella asioista eri tavalla ja päästä muuttamaan maailmaa ja erityisesti työelämässä totuttuja tapoja. On mielenkiintoista seurata, kuin-

ka paljon enemmän tuleva Z-sukupolvi saa aikaan päästessään työelämään vielä syvemmin sisälle.

X-sukupolvi on ollut suorittajasukupolvea eikä sille ole jäänyt aikaa pohtia sitä, pitäisikö maailmaa muuttaa samalla, kun hoitaa työnsä. Heille on ollut tärkeää vain päästä kiinni seuraavan päivän edessä oleviin haasteisiin ja katsoa, jos niistä päästäisiin eteenpäin. On piristävää, että nyt muutokselle löytyy aikaa ja halua.

5 Kehittämishanke: Case Yritys X

5.1 Yritys X

Kumppanina työssäni toimiva Yritys X on suuri, kansainvälinen pörssiyritys teollisuuden maailmassa ja sillä on vankka suomalainen pohja, josta se on ponnistanut maailman tietoisuuteen. Yritys X on rohkea ja määrätietoinen yritys, jolla on selkeät tulevaisuudentavoitteet toiminnassaan.

Yritys X:n arvot on esitetty ymmärrettävässä muodossa, ja ne ovat esillä yrityksen viestinnässä ja useimpien toimitilojen seinillä, jotta niiden mukaan muistettaisiin toimia. Luottamus, sitoutuminen asioiden hoitamiseen ja pysyvä kannattavuus ovat arvojen luomaa sanomaa. Arvojen lisäksi johtamisessa halutaan tuoda esille yrityksen strategian, vision ja mission seuraaminen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimiesasemassa olevien tulee pystyä tuomaan nämä asiat jokapäiväisessä työskentelyssä esille siten, että ne ovat ymmärrettävässä muodossa.

Huomasin yrityksen johtamisviestinnän oppaassa selkeän linjan, jota johtamisessa pyritään noudattamaan. Monia yrityksen arvoja ja tavoitteita on pystytty upottamaan luontevasti yrityksen johtamisviestintään. Globaalin yrityksen viestinnässä on pystytty useilla tavoilla tuomaan esille myös sitä, että on pohdittu suurien välimatkojen pienentämistä teknologisilla ratkaisuilla. Yrityksellä on muun muassa käytössään modernit viestintävälineet, jotka mahdollistavat etätyöskentelyn. (Yritys X. 2012.)

Johtamisoppaan linja johtamisen suhteen on seuraavanlainen; strategiaa sovelletaan jokapäiväisiin asioihin, kommunikaatiorutiinien luomiseen kannustetaan, vaikeistakin asioista ja päätöksistä kehoitetaan keskustelemaan, molemminpuolisen palautteen saaminen ja antaminen on tärkeää, esimiehen tulee toimia niin sanottuna välittäjänä yrityksen ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä, tavoitettavuus ja aktiivinen kuunteleminen ovat tärkeää, motivoiminen ja kannustaminen jokaisen kulttuuriin sopivalla tavalla on huomioitava, johdetaan esimerkillä ja sitoutetaan opettamalla esimerkin kautta. (Yritys X. 2012.)

5.2 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite

Ihmisten johtaminen on hankalaa ja sitä tehtäessä täytyy osata ottaa huomioon monenlaisia asioita. Johtaminen muuttuu jatkuvasti ihmisten muuttuessa; eri sukupolvien ihmiset ovat erilaisia ja kaipaavat uusia tapoja toimia, mutta samalla myös niitä samoja, tuttuja ja turvallisia tapoja. Johtajien ja esimiesten tulee olla ajan hermolla siinä, mitä johtaminen todella on. Tärkeänä osana tutkimuksessa pidetään uusimman Z-sukupolven mukanaan tuomaa arvo maailmaa.

Tutkimuksen tarkoituksen määrittelyyn vaikuttaa se, mitä tutkimukselta halutaan. Tätä voidaan selvittää esimerkiksi kysymyksillä, jotka voivat olla seuraavanlaisia: Millaisessa muodossa tutkimusongelma esitetään? Onko tutkimuksella tarkoituksena kartoittaa jotakin? Pyrkiikö tutkimus kuvaamaan tapahtumaa vai yrittääkö se selittää jotakin ilmiötä? (Hirsjärvi, Sajavaara & Remes 2008, 133–134.) Oman kehittämishankkeen tarkoitus on olla kartoitettava tutkimus, jolla etsitään uusia näkökulmia ja kehitetään näiden avulla jo olemassa olevaa toimintaa.

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on auttaa Yritys X:n esimiestasolla työskenteleviä tarkastelemaan johtamistaan ja antaa nuorten työntekijöiden kautta tulleen tiedon puhua puolestaan. Haastatteluiden kautta on tavoitteena selvittää se, mitä nuoret työntekijät odottavat johtamiselta ja millaisia omakohtaisia kokemuksia heillä johtamisesta on erityisesti Yritys X:n palveluksessa ollessaan. Tämän aineiston analysoinnin lisäksi tarkastellaan Yritys X:n johtamisviestinnän opasta, josta selviää heidän johtamisensa kulmakivet ja se, miten se käytännössä toteutetaan. Näiden kahden aiheen vertailun lisäksi tarkastellaan työntekijöiden kokemuksia Yritys X:n johtamisesta, sekä vertaillaan sitä epäjohtamisen ajatusmalliin.

Kehittämishankkeen tuotteena syntyy kehittävä katsaus johtamiseen Yritys X:lle luovutettavaksi. Tästä katsauksesta he voivat poimia itselleen tärkeitä ideoita, joilla edelleen kehittää johtamistaan, jonka pitää pysyä mukana ajan hermolla alati muuttuvassa johtamisen maailmassa.

5.3 Kehittämishankkeen aineistonkeruumenetelmä

Valitsin aineistoni keräysmenetelmäksi kvalitatiivisen tutkimusmallin, jota toteutan käytännössä teemahaastattelun muodossa. Haastattelu sopi parhaiten tutkimukseni toteuttamistavaksi, sillä johtamisen määrittelemine ja sen arvioiminen on erittäin suurelta osin ihmisen omasta mielipiteestä ja kokemuksesta kiinni. Teemahaastattelu on luonteeltaan avointa keskustelua, jossa käsitellään valmiiksi rajattuja aihepiirejä avustavien kysymyksien avulla. (Hirsjärvi ym. 2008, 202.)

Teemahaastattelua varten on sen avoimesta luonteesta huolimatta laadittava haastattelurunko, jolla pystytään jäsentämään haastattelun sisältöä tutkimuksen teemojen mukaisesti. Teemoja haastatteluun voi valita intuition perusteella, tutustumalla kirjallisuuden teorioihin tai aikaisempiin tutkimuksiin aiheesta. Itse koin aiheeni kannalta järkevimmäksi ottaa kirjallisuuden tuomat teoriat haastattelurunkoni aiheiksi. Tätä varten tutustuin Tienarin ja Piekkarin (2011) kirjaan *Z- ja epäjohtaminen*, jonka aihepiireistä valitsin teemat haastatteluani varten. Runkoa rakentaessani olen pyrkinyt tuottamaan ainakin kahdentasoisia kysymyksiä, joiden avulla haastattelu eteni. Ensimmäisellä tasolla on laajat teemat, ne aihepiirit joista halusin keskustella. Näiden tueksi muotoilin toisella tasolla olevat apukysymykset, joita käyttämällä haastateltavan oli ehkä helpompi ymmärtää kysymykset ja näin ollen vastauksetkin olivat luultavasti laajempia. (Aaltola & Valli 2010, 35, 38.)

5.4 Tutkimuksen toteutus

Haastattelun toteuttamista varten pyysin alustavan luvan viideltä nuorelta työntekijältä Yritys X:ssä, jotka työskentelevät kaikki samalla osastolla. Iältään haastateltavat olivat 20–27-vuotiaita. Sähköpostissa kerroin hieman tutkimuksen aiheesta sekä annoin alustavaa tietoa kysymyksistä, jotta heidän olisi haastattelutilanteessa helpompi ymmärtää tutkimuksen aihetta ja sitä, millaiseen tarkoitukseen heidän vastauksiaan käytettäisiin. Heidän vastauksensa tulitisiin käsittelemään luottamuksellisesti ja siten, ettei yksittäisen ihmisen vastauksia pystyisi erottelemaan. Kun lupa oli saatu, toteutin haastattelurungolle testihaastattelun, jotta tietäisin, että sen avulla saisi oikeanlaisia ja tarvittavia vastauksia. Tein testihaastattelun jälkeen vielä muutamia muutoksia haastattelurunkoon. Sen jälkeen olin valmis aloittamaan oikeat haastattelut.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kahden viikon sisällä alkaen 30. huhtikuuta 2012 ja päättyen 11. toukokuuta 2012. Aaltola ja Valli (2001, 27–29) korostavat sitä, että haastattelupaikan valinta on äärimmäisen tärkeää haastattelujen onnistumisen kannalta. Haastattelutilanteen tulisi olla mahdollisimman rauhallinen ja muita häiritseviä tekijöitä tulisi olla mahdollisimman vähän, jotta molemmat osapuolet pystyisivät keskittymään täysin haastatteluun.

Toteuttamani haastattelu tapahtui joka kerta samassa huoneessa, jossa yksityisyys oli taattu eikä haastateltavan tarvinnut pelätä sitä, että kukaan muu kuulisi hänen vastauksiaan. Nauhoitin haastattelut, mutta tein niiden aikana myös muistiinpanoja, jotta jälkepäin nauhoja kuunneltaessa olisi myös muita havaintoja, jotka tukisivat haastattelua.

Haastateltavia oli lopulta se viisi, joilta pyysin alustavaakin suostumusta sähköpostitse. Samalla osastolla olisi ollut mahdollisuus pyytää useampiakin nuoria työntekijöitä osallistumaan haastatteluun, mutta huomasin saturaation toteutuvan näiden viiden vastaajan avulla. Silloin tiesin, ettei haastatteluja tarvitsisi tehdä tutkimusta varten enempää. Työssäni huomasin saturaation toteutuvan, kun haastattelujen jälkeen vertailin haastattelujen nauhoituksia sekä kirjallisia muistiinpanoja keskenään ja huomasin, kuinka vastaukset alkoivat toistaa toisiaan. Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että haastatteluita toteutetaan niin kauan, kun ne tuottavat tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Aineisto on riittävä silloin, kun haastateltavien vastaukset alkavat toistamaan itseään. (Hirsjärvi ym. 2008, 177).

Teemahaastatteluni koostui kuudesta eri teemasta. Nämä teemat olivat yrityksen imago ja mielikuvat, avoimuus ja eettisyys, innovointi, arvot, vuorovaikutus sekä kulttuuri. Valitut teemat olivat Tienarin ja Piekkarin (2011) kirjaan Z- ja epäjohtaminen perustuvia, sillä teos oli se teoreettinen pohja, jolla kysymyksiä lähdettiin suunnittelemaan.

Ensimmäisessä teemassa pyrin selvittämään, millaisia ajatuksia imago ja mielikuva - sanoista tuli vastaajille mieleen. Sen jälkeen pyrin selvittämään, mitä ne merkitsevät vastaajille työntekijöinä ja ihmisinä. Tämän jälkeen lähestyin asiaa Yritys X:n näkökulmasta. Avoimuuden ja eettisyyden, eli toisen teeman, kohdalla pyrin lähestymään aihetta rehellisyyden ja ilmapiirin avulla. Kyselin nuorten työntekijöiden omaa mielipidettä siihen, millaista johtamisen pitäisi olla avoimuuden ja eettisyyden kohdalla ja onko sillä heille suurta merkitystä. Kysymyksillä halusin selvittää myös, kokevatko he voivansa vaikuttaa työnsä joustavuuteen, vai onko se jo ennalta määritelty niin tarkasti, ettei siihen ole mahdollisuutta. Kolmannessa teemassa lähestyttiin innovointia aiheena. Uuden oivaltaminen ja keksiminen haluttiin selvittää, jotta pystyttäisiin pohtimaan sen merkitystä nuorille ja Yritys X:n tarjoamalle mahdollisuudelle. Arvot olivat teemahaastattelun neljäs teema. Tällä teemalla pyrin selvittämään, mitä arvot merkitsevät nuorille työntekijöille niin arjessa kuin työelämään sitouttaenkin. Yritys X:ään liittyen oli tietenkin pakko kysyä, millaisia arvoja nuoret näkevät heillä olevan ja toteutuvatko ne. Viides teema käsitteli vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen kohdalla haluttiin selvittää, millainen vuorovaikutuskulttuuri on nuorten työntekijöiden mielestä hyvä. Tarkoituksena oli myös selvittää, toteutuuko sellainen Yritys X:ssä. Vuorovaikutukseen liittyvät viestintä ja sen kautta palautteensaaminen olivat myös teeman alla kysymyksiä muodossa. Viimeinen ja kuudes teema liittyi kulttuuriin. Kulttuuri oli tässä teemahaastattelussa jaettu kahtia, jolloin käsiteltiin niin yrityksen sisäistä kulttuuria kuin myös eri maiden kulttuurien aiheuttamia muutoksia johtamisessa ja päivittäisessä kanssakäymisessä.

6 Tutkimuksen tulokset

6.1 Aineiston analyysi

Käydessäni läpi tutkimuksen aineistoa, pyrin kokoamaan vastaukset samojen teemojen alle, joita olin haastattelurungossanikin käyttänyt apuna. Apuna tässä käytin Aaltolan ja Vallin (2010, 189–199) mallia siitä, kuinka teemahaastattelu voidaan purkaa tuloksiksi. Ensimmäiseksi kävin aineiston läpi ja poimin sieltä oikeat asiat oikeiden teemojen alle, vaikka keskustelu onkin edennyt pitkälti haastattelurungon mukaan, on silti vastauksissa havaittavissa ajoittain asioita ohi aiheen, josta sillä hetkellä keskusteltiin. Useimmat keskusteltavat asiat sopivat kuitenkin paremmin jonkin toisen teeman alle. Tämän jälkeen tehdään varsinainen analyysi, jossa poimitaan merkittävimmät ja aiheen kannalta kiinnostavimmat vastaukset, jotka kirjasin erilleen aineistosta.

Seuraavassa käyn läpi huomiota herättäneet haastattelujen vastaukset läpi teemoittain ja teen vertailua haastatteluvastauksien, Yritys X:n johtamismallin sekä epäjohtajuuden johtamisteorian välillä. Tarkoitukseni on selvittää, millaisia samankaltaisuuksia aiheiden sisältä löytyy, missä suhteessa aihepiirit eroavat toisistaan eniten, millaisissa teemoissa kehittämistä olisi eniten ja millaista johtamista Z-sukupolven nuoret todella haluavat tämän valitun kohde-ryhmän osalta.

6.1.1 Yrityksen imago, mielikuvat

Suurimmalla osalla vastaajista oli selkeä ajatus siitä, millaisena he näkevät Yritys X:n imagon niin työntekijänä kuin aiemmin ulkopuolelta yritystä katselleena ihmisenä. Työntekijän ominaisuudessa useimmiten esille tulleet sanat olivat samankaltaisia ja niiden kautta huokui tietynlainen yhtäläisyys. Sanoja olivat kotimaisuus, luotettavuus, turvallisuus, asiantuntijuus, vahvuus ja laadukkuus.

”Yrityksen imago ja sen luomat mielikuvat näkyvät johtamisessa, ja niin niiden kuuluukin näkyä!”

Kuten edellä olevasta lainauksesta voidaan nähdä, vastaajien mielestä yrityksen imago ja sen luomat mielikuvat näkyvät johtamisessa, kuten niiden heidän mielestään kuuluukin näkyä, sillä johtajuus on kuitenkin suuri heijastuspinta näille asioille. Johtajat ovat kuitenkin lopulta lähimmät henkilöt, jotka vaikuttavat suorasti työntekijöiden ajatusmaailmaan. Vastaajien mielestä asia oli myös niin, että henkilökohtaisten kokemusten kautta nämä mielikuvat ovat vain vahvistuneet. Osalle vastaajista yrityksen imagolla ja mielikuvilla, joita se tuo mieleen, on paljonkin merkitystä työtä tehdessä. Perustelut tälle vastaukselle olivat selkeät. Kun työs-

kentelee kyseisen yrityksen palveluksessa ja tietää, että asiat ovat juuri kuten ulospäin näyttää olevan, on puhtaampi omatunto, eikä tarvitse häpeillä kertoessaan työskentelevänsä juuri tämän yrityksen palveluksessa. Osalle tällä ei taas ollut niin suurta merkitystä, sillä työpaikka on vain yksi ohimenevä vaihe työuralla, toisille taas suuri konserni antaa mahdollisuuksia työuralla etenemiseen. Kun yrityksessä on monenlaista työtä tarjolla ja se on mielikuviltaan juuri sellainen kuin antaa ymmärtääkin, niin voi turvallisesti lähteä rakentamaan tulevaisuuttaan yrityksen varaan.

Verrattaessa näitä yrityksen imagoon ja mielikuvaan liittyviä ajatuksia epäjohtajuuden tuomaan malliin siitä, kuinka Z-sukupolven nuoret suhtautuvat niihin, on huomattavissa tietynlaista yhtenäisyyttä, sillä useimmille haastatetuille oli merkitystä sillä, millainen mielikuva yrityksestä tulee. He eivät halunneet saattaa muiden tietoisuuteen sellaista ajatusta, että työpaikalla ei toimita yleisen mielikuvan vastaisesti, vaan juuri siten, kuin niin sanottu brändäyksen luoma tarina näyttääkin.

Yritys X:n kannalta voidaankin sanoa, että johtajuuden kautta on onnistuttu löytämään juuri oikeanlainen malli, jolla ylläpidetään brändin luomisen takana olevaa tarinaa. Heidän tulee pystyä tässä muuttuvan johtajuuden maailmassa vain pyrkimään ylläpitämään tämä samanlainen rehellisyyden ja avoimuuden työtila, joka mahdollistaa sen, että yrityksen mielikuva on juuri sellainen, kuin se todellisuudessa on.

6.1.2 Avoimuus, eettisyys

Tällä haastattelukohtalla haettiin kahteen hyvin erilaiseen, mutta silti lähekkäin olevaan teemaan vastauksia, joilla pystyttäisiin käsittelemään avoimuuden ja eettisyyden esiintymistä Yritys X:ssä. Johdon läpinäkyvyys ja rehellisyys nähtiin yleisesti sellaisena asiana, että kun kyseessä on perusteiltaan suomalainen yritys, niin sen toiminta on rehellistä, eikä ole aihetta epäilykseen. Ylimmän johdon ajateltiin toimivan niin avoimesti kuin se vain suinkin pystyy ja pörssiyritys-statuksensa vuoksi sen onkin pidettävä asioita salassa. Portaittaisesta avoimuudesta oli kuitenkin haastateltavien kanssa puhe, sillä joistain asioista olisi hyvä tietää ennen kuin ne julkaistaan. Kaiken kaikkiaan johtoasemassa olevat henkilöt kertovat kyllä asioista, kunhan vain ne on ensin hiottu loppuun asti ylimmältä tasolta lähtien.

Eettisyys on Z-maailmassa hyvin pitkälti kestävä kehityksen, rehellisyyden ja reilun ympäristön rakentuvaa. Kestävä kehitys on noussut esille viimeaikoina ilmastonmuutoksen ja muiden luonnon näyttämien katastrofien kautta. Ihmiset ovat alkaneet pohtia, pitäisikö asialle tehdä jotakin. Tämä näkyy selkeästi myös siinä, kuinka Z-nuoret odottavat työnantajaltaan rehellisyyttä ja reilua. Kuten haastattelutuloksista nähdään, ovat Yritys X:n nuoret todella

tyytyväisiä siihen, millä tavalla asiat tuodaan esille ja miltä esimerkiksi ylin johto vaikuttaa heidän silmissään.

”Joustavuus riippuu työtehtävästä, hierarkiaa on, ja se näkyy tietyissä kanavissa, joissa asiat täytyy toteuttaa tiettyä järjestystä noudattaen.”

Henkilökohtaisempi aiheen käsittely eli avoimuus työyhteisössä olikin haastateltavien mielestä helpompi käsitellä, sillä siitä heillä oli paljon enemmän omakohtaisia ajatuksia ja kokemuksia. Kaikki haastateltavat kokivat vaikutusmahdollisuutensa ja vapautensa tehdä työn melko hyviksi, sillä jokaisella on mahdollisuus valita tekemiensä työtehtävien ajankohdan. Vaikutusmahdollisuudet työtehtäviin itseensä olivat taas vähäiset, koska työtehtävät ovat melko rajattuja, eikä mahdollisuuksia vaihteluun niiden sisällä ole juurikaan. Työnkierron järjestäminen koettiin mielekkääksi ajatukseksi. Vapaus tehdä työ on suuri, sillä valvontaa ei juurikaan koettu. Tämä tuntui vastaajista hyvältä, sillä vapaudella kuvastetaan sitä, kuinka työntekijään luotetaan ja hänen uskotaan selviytyvän tehtävistään ilman valvontaa.

Jos asian pohdinta aloitetaan epäjohtajuuden teoriaan peilaten, on avoimuus ja työtehtävissä joustaminen vastaajienkin mielestä tärkeää, mutta he ovat oivaltaneet, että suuren konsernin sisällä tietynlainen hierarkia on välttämätöntä. Ainakaan vielä Yritys X:n kohdalle ei näy se, että valvonta olisi muuttanut muotoaan täysin, jos joustavuus koetaan kuitenkin tietyllä tavalla rajoitetuksi. Ajatellessa toisaalta suurta konsernia ja sen monenlaisia työpaikkoja on pohdittava sitäkin, mitä tietty työtehtävä vaatii tekijältään. Joustavuuteen ei välttämättä ole tilaa, jos työnkuva vaatii tietynlaisen mallin noudattamista. Vaikka itse työtehtävissä suurtaakaan varaa joustavuuteen ei ole, vastaajat ovat kuitenkin saaneet epäjohtajuuden malliin sopivan vapauden tehdä työtään ilman niskaan hengittämistä ja tiukkaa silmälläpitoa. Tämä kertoo siitä, että nuoret todella arvostavat sitä, että esimiehillä on luottamusta heidän tekemäänsä työhön.

6.1.3 Innovointi

”Työ on parasta silloin, kun tietää osaavansa eikä tarvitse keksiä uusia keinoja jatkuvasti.”

Noin puolta vastaajista uuden keksiminen ja kehittäminen kiehtoo ja toista puolta ei ollenkaan, kuten yllä olevasta lainauksesta näkee. Osaa kiehtoo innovointi siksi, että heidän mielestään on aina mahdollista tehdä asiat paremmin ja asioiden muuttuessa myös niiden tekotapojen tulisi muuttua. Tämänhetkisessä työssään suurelle osaa vastaajista innovointi ei kuitenkaan ole mahdollista, sillä työn luonne ei sitä vaadi eikä liiemmin tuekaan. Pieniin omaa työtä koskeviin parannuksiin kuitenkin on varaa ja niitä jopa kannustetaan tekemään, jotta oman työn toteuttaminen olisi tehokkaampaa ja mielekkäämpää.

Epäjohtajuuden ajatusmalliin peilaten on nähtävissä että, suurinta osaa vastaajista kuuluisi kiinnostaa uuden keksiminen, sillä Z-sukupolvi on elänyt koko elämänsä keksien uusia ratkaisuja moniin erilaisiin asioihin. Tämä ei kuitenkaan sovi vastaajien mielipiteeseen, sillä suurinta osaa heistä työn kehittäminen ei kiinnosta, vaikka siihen olisikin tilausta. Useimmat ajattelevat varmasti myös, että innovaation kuuluisi olla jokin todella mullistava keksintö, mutta jopa pienenkin parannuksen keksiminen on jo kehittämistä ja sitä kautta innovatiivista ajattelua. Työtehtävä vaikuttaa myös suuresti siihen, onko suurille kehityksille ja keksinnöille tilaa. Innovaatio olla kuitenkin prosesseihin liittyvää kehittämistä, jolloin minkä tahansa työtehtävän järkevempi toteuttaminen on innovointia.

”Innovatiivisuus näkyy johtamisessa - annetaan kehittää.”

Yritys X:n johtamisen kannalta on selkeästi nähtävissä, että yrityksessä kannustetaan innovaatioiden keksimiseen ja uudenlaisten toimintatapojen kokeilemiseen. Tämä on erittäin hyvä malli ajatellen tulevaisuutta ja sitä, kun yhä useampi Z-sukupolven edustaja saapuu työelämään innosta puhkuen uusien ajatusten kera, ja on valmiina kehittämään. Yritys X:n kaltaisessa yrityksessä uusien, toimivien tapojen keksiminen onkin erittäin tärkeää, jotta toiminta pysyisi raikkaana ja uutena.

6.1.4 Arvot

Yhdelläkään vastaajista ei ollut tarkkaa tietoa kohdeyrityksen arvoista. Useimmilla oli kuitenkin aavistuksia niistä, kun he ajattelivat esimerkiksi yrityksen iskulauseita. Heidän arvauksensa osuivat kyllä lähelle totuutta. Ajatuksia arvoista olivat ympäristöystävällisyys, luottamus ihmisiin, ihmiskeskeisyys, turvallisuus ja kannattavuus.

”Sanat piilossa, mutta arvot olemassa.”

Kohdeyrityksen arvot ovat usko ihmisiin, täydellinen palvelusitoutuminen ja jatkuva kannattavuus. Haastateltavat eivät kokeneet arvoja tärkeänä osana heidän päätöstään toimia jonkin yrityksen työntekijänä, vaan maineella oli enemmän painoarvoa. Tähän vaikutti muun muassa se, että arvojen koetaan olevan vain sanoja paperilla, eikä niiden koeta vaikuttavan työhön itseensä. Haastateltavat toivoivat, että arvoja korostettaisiin enemmän, esimerkiksi tuomalla ne esille muuallakin kuin yrityksen julkaisuissa. Vaikka arvot eivät sanoina näykään, niin niiden tiedostetaan kuitenkin olevan toiminnan päätöksien pohjalla.

Haastateltavat kokivat, että on mahdollista aistia arvot jo yrityksen koon perusteella, sillä pienillä yrityksillä arvot ovat pehmeitä, kuten ihmisläheisyys. Sen sijaan isoilla yrityksillä arvot ovat sellaisia kuten taloudellisuus, tuottavuus, kannattavuus.

Epäjohtajuudessa arvot ovat todella tärkeitä, sillä Z-sukupolven edustajien omat arvot ovat heillä selkeämmin esillä työpaikkaa valitessa. Vastaaajista kukaan ei kokenut arvoja itselleen tärkeiksi ainakaan siinä määrin, että he olisivat pystyneet erittelemään sanoiksi omat arvonsa. Tässä mielessä en ole sitä mieltä, että teoria epäjohtajuudesta kohtaa käytäntöä kovinkaan vahvasti, ainakaan vielä tässä vaiheessa. Ehkä myöhemmin, kun Z-sukupolven kuuluvia on enemmän työelämässä, on arvojenkin merkitys itselle entistä tärkeämpää ja hahmotettavissa olevampaa.

Yritys X:n kohdalla sanoisin, että he ovat todella onnistuneet arvojen kohdallakin toimimaan oikein. Yrityksen työntekijät ovat selvillä yrityksen arvoista, vaikka he eivät sitä tiedotaneetkaan. Yritys X on onnistunut luomaan imagonsa ja mielikuviansa yhteyteen luotuun tarinaan myös sivuhaaran arvoille, jotka näkyvät toiminnassa ja ovat tunnistettavissa pohdittaessa yrityksen arvoja. On suuri todennäköisyys, että myöhemmässäkin vaiheessa Yritys X pystyy sitouttamaan työntekijänsä arvojen vaivihkaisen esiintymisen kautta.

6.1.5 Vuorovaikutus

Tällä teemalla haluttiin lähestyä sitä, kuinka osastolla vuorovaikutus toimii niin pelkästään kollegoiden kuin myös esimiesten välityksellä. Vuorovaikutus koetaan tasa-arvoiseksi. Työtehtäviin liittyvät kokemukset ja toimintatavat jaetaan avoimesti ja tarvetta asioiden salailuun ei ole. Apua saa aina kun vain itse sitä muistaa pyytää, ja tällainen kulttuuri luo vastaajien mielestä turvallista tunnetta siihenkin, että virheiden tekeminen on inhimillistä ja niistä aina selvittää.

”Vuorovaikutuskulttuuri on tasa-arvoista, kommunikaatio kulkee molemminpuolisesti.”

Viestinnän koetaan olevan riittävää selkeää ja sen muoto on melko rentoa. Uusista käänteistä kerrotaan avoimesti ja heti, kun niistä selviää jotakin uutta. Organisaation sisällä tieto kulkee hyvin, vaikka ajoittain parannuksiakin toivotaan. Palautetta työstään osa huomaa saavansa tarpeeksi ja kun taas osa saa palautetta lähinnä pakollisissa tilaisuuksissa kuten kehityskeskusteluissa. Palautteen tarvetta monet pohtivat, sillä heidän työnkuvansa ei ole muuttunut hetkeen, joten kunhan huonoa palautetta ei tule, niin silloin se voidaan tulkita hyväksi.

”Viestintä on vapaata, ei hirveän virallista. Sitä on tarpeeksi, mutta ei aikaa lukea kaikkea. Esimerkiksi intraa ja wikiä.”

Epäjohtajuuden ajatusmallissa vuorovaikutteinen työ ja yhdessä tekemisen henki on erittäin tärkeää, minkä vuoksi voidaankin nähdä, että vastaajat todella arvostavat tätä samaa henkeä omassa työpaikassaan nyt. Tiedotteet kulkevat työyhteisössä riittävän ja jopa liiankin tiuhaan tahtiin, jotta ihmiset olisivat tietoisia yrityksessä tapahtuvista muutoksista. On ehkä havaittavissa se, että vastaajat eivät ole täysin stereotyyppisiä Z-sukupolven edustajia, sillä Z-nuoret hankkisivat aikaa, jotta pystyisivät esimerkiksi työnsä ohella lukemaan myös epävirallisempia kanavia, kuten Yritys X:n wikiä.

Yritys X:ssä on mielestäni panostettu vuorovaikutuksen ilmapiiriin, kun on luotu monenlaisia välineitä ja keinoja, joilla yrityksen työntekijät ympäri maailman pystyvät pitämään yhteyttä toisiinsa helposti ja edullisesti. Se kertoo siitä, että Yritys X:lle on tärkeää, että yrityksen työntekijät voivat vapaasti vaihtaa ajatuksiaan ja näin omalla tavallaan myös kehittää toimintatapoja.

6.1.6 Kulttuuri

Kulttuuria lähestyttiin aiheena kahdesta eri näkökulmasta. Toisaalta ajateltiin yrityskulttuuria yleensä ja toisaalta eri kansallisuuksien kulttuurien tuomia eroja, jotka vaikuttaisivat työn toteuttamiseen. Yrityskulttuuri yleisesti koettiin avoimeksi, mutta samalla suuren yrityksen luoma hierarkia nähdään arkipäivässä muodollisuuden kasvamisena mitä ylemmäs yrityksessä mennään. Yrityskulttuuri on alemmilla tasoilla rentoa ja avointa. Henkilöstö huomioidaan esimerkiksi kesäjuhlien, kulttuuri- ja liikuntasetelien muodossa.

”Yrityksessä on rento fiilis, yrityskulttuuri on sitä jäykempää, mitä ylemmille tasoille mennään.”

Globaalin yrityksen tuomat kulttuurierot eivät haastateltavien työssä näy päivittäin, mutta silloin kun näkyvät, niin paikalliset tavat tehdä työtä huomataan esimerkiksi sen kautta, kuinka täsmällisesti työt hoidetaan. Useimmiten kulttuurierot tuovat vain hauskan piristykseen normaalin työnteon sekaan. Globaali työskentely koetaan yleisesti piristävänä ja eri tilanteista ollaan kiinnostuneita, sillä erilaisten työntekotapojen seuraileminen on tärkeää. Tämä aiheuttaa myös haastavuutta työhön, mikä säilyttää mielenkiinnon työtehtäviä kohtaan.

”Globaali yritys vaatii globaalit työntekijät.”

Erään haastatellun vastaus kiteyttää aika hyvin sen, mistä useiden eri kulttuurien yhdistämisessä on kyse. Yritys X:ssä tämä toimii, koska yritys on globaali. On osattava toimia eri maissa kunkin maan mukaisella tavalla, eikä tämä onnistuisi, jos ei olisi työntekijöitä, jotka pystyvät

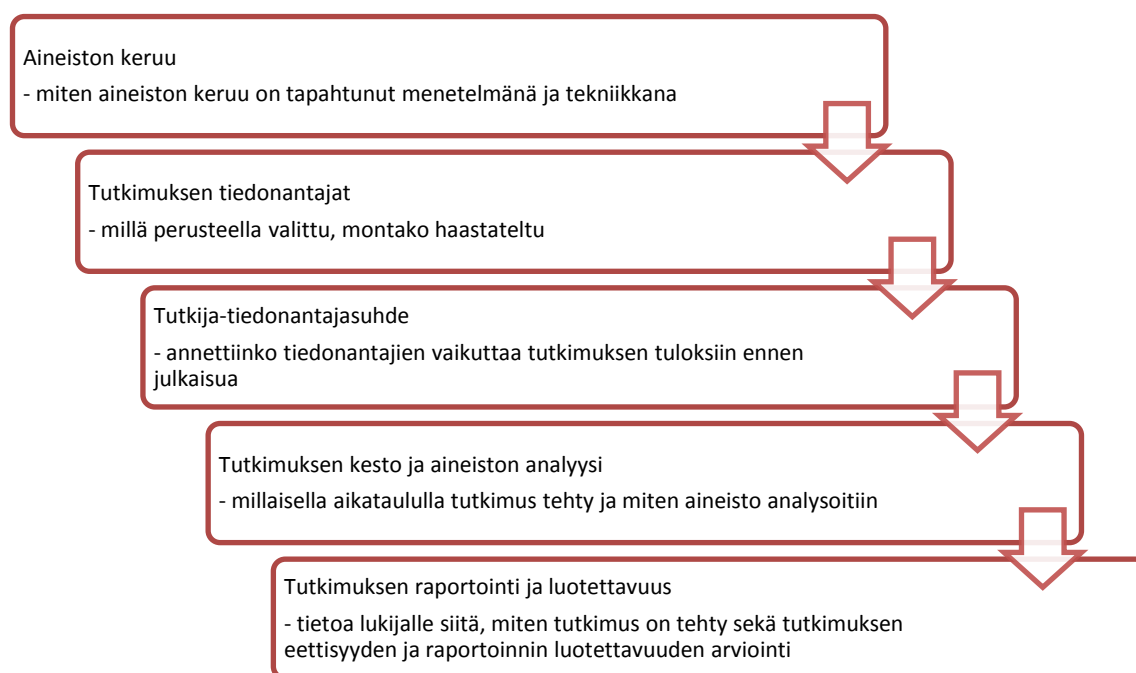
työskentelemään maassa maan tavalla. Globaaleissa yrityksissä pyritään toki pitämään tietynlainen linja toiminnassa, jotta kaikissa maissa koettaisiin kuitenkin pyrkivänsä yhteiseen päämäärään. Erään haastateltavan vastaus kertookin siitä, kuinka piristävää ja tarkoituksenmukaista eri maiden välinen yhteistoiminta on.

”Työssä suhtaudutaan mielenkiinnolla ja positiivisesti ulkomaalaisiin työntekijöihin, koska silloin näkee uusia tapoja tehdä töitä ja kuulee kommentteja myös omista, itselle itsestään selvistä toimintatavoista.”

Epäjohtajuuden ajatusmallissa käsitelläänkin sitä, kuinka tärkeää olisi ottaa oppia toisista kulttuureista, sillä jokaisella on niin hyviä kuin huonoja toimintatapoja, mutta niitä yhdistelemällä ja kokeilemalla jokainen voi löytää sen toimivimman kokonaisuuden.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksia tehdään yleensä sen olettamuksen perusteella, että tutkimuksen kautta saadaan selville jotain uutta ja hyödyllistä tietoa. Jotta tieto olisi hyödyllistä, sen on oltava myös luotettavaa. Luotettavuus näkyy laadullisessa tutkimuksessa hieman eri tavoin kuin määrällisen tutkimuksen parissa. Määrällistä tutkimusta tehtäessä pyritään mittamaan tutkimuksella jotain, mutta laadullisessa tutkimuksessa on enemmänkin tarkoituksena selvittää, kartoittaa ja kuvailla. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus koostuu kuviossa 2 esitettyjen asioiden luomasta kokonaisuudesta. (Tuomi 2007, 150–152.)



Kuvio 2: Tutkimuksen luotettavuus (Tuomi 2007, 150–152)

Tutkimusta arvioidaan siis kokonaisuutena, jolloin erityisen tärkeää on sisäinen johdonmukaisuus eli koherenssi. Pohjimmiltaan se tarkoittaa sitä, että vaikka kaikki edellä olleen kuvion aiheet ovat yksinään täydellisesti selitettyjä, niin niiden täytyy olla sitä myös suhteessa toisiinsa. (Tuomi 2007, 150–151.)

Olen parhaan osaamiseni mukaan pyrkinyt tuomaan esille tutkimuksen kaikissa vaiheissa sen, mihin ajatukseni perustuvat tai mihin niitä vertaan. Tutkimuksen aineiston keruuprosessin olen kuvannut niin tarkkaan kuin se vain on mahdollista, jolloin tutkimuksen lukija pystyy ymmärtämään, millä tavoin aineisto on saatu kerättyä. Myös tutkimuksen tiedonantajat olen esitellyt niin tarkkaan, kuin on tarpeellista, jottei heidän henkilöllisyytensä kuitenkaan paljastu. Kuten aiemmin puhuessani sukupolvista työelämässä, totesin, ettei sukupolviajattelu ole niin tarkkaan määriteltyä, ja haluan todeta sen myös tässä vaiheessa, kun tulkitaan haastateltavien ikää suhteessa Z-sukupolveen. Haastateltavat ovat kuitenkin nuoria työntekijöitä, vasta-alkajia urallaan, jolloin heillä on hyvin tuoreita ajatuksia johtamisesta. Täten heitä voidaan ajatella Z-sukupolven kaltaisina ja käyttää mielestäni luotettavasti tutkimuksen tiedonantajina. Tutkimus on toteutettu melko verkkaisella aikataululla, mutta tällä ei ole ollut erityisiä vaikutuksia tutkimuksen tuloksiin.

Jotta tutkimuksen luotettavuus olisi loppuun asti yhtä vakaa, on tulosten tulkinnassa ja raportoinnissa muistettava kertoa se, millä perusteella tutkija esittää tulkintansa ja mihin hän päätelemänsä perustaa. Tässä auttaa, jos tutkijan on mahdollista käyttää suoria lainauksia haastatteluista tai muita autenttisia dokumentteja. (Hirsjärvi ym. 2008, 227–228.)

Olen pyrkinyt käyttämään suoria lainauksia tehdessäni vertailua haastattelutiedon, teorian ja Yritys X:n johtamismallin kesken. Näillä suorilla lainauksilla pystyn perustelemaan tiettyjä kohtia, joita haluan erityisesti korostaa työssäni.

Tutkimuksen eettisyyttä arvioidaan monilla eri tavoilla. Eettisyyttä on esimerkiksi se, millainen tutkimus on laadultaan. Vaikka kyseessä onkin laadullinen tutkimus, ei se silti tarkoita sitä, että se olisi laadukas. Tutkimusta tehdessä on huolehdittava siitä, että tutkimussuunnitelma on huolellisesti laadittu, valittu näkökulma ja tutkimusongelma on tarkkaan pohdittu ja että raportointikin hoidetaan huolella loppuun asti. Perimmiltään hyvää tutkimusta ohjaa kuitenkin eettinen sitoutuneisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 126–129.)

Työn eettisyydestä voin todeta, että parhaan osaamiseni mukaan olen pyrkinyt tekemään jokoisen työvaiheen huolellisesti ja siten, että se olisi mahdollisimman totuudenmukainen. Tutkimusta tehdessäni olen pitänyt mielessäni sen, että haluan tehdä hyödyllistä ja oikeaa tietoa tarjoavan tietopaketin niin Yritys X:n kuin muidenkin aiheesta kiinnostuneiden luettavaksi.

7 Pohdinta

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyö on ollut opettavainen prosessi, jonka aikana olen oppinut todella paljon johtamisesta sekä samalla myös sukupolviajattelusta, ja niiden vaikutuksesta johtamiseen. On ollut mielenkiintoista selvittää, kuinka teoriat kohtaavat todellisuuden työelämässä, niin työntekijän roolin kautta kuin myös yrityksen laatimien ohjeistuksien mukaan. Tutkimuksen tulokset olivat yllättäviä siinä mielessä, kuinka samankaltaista epäjohtajuuden ajatusmalli on muihin johtajuuden teorioihin verrattaessa. Olen huomannut sen, kuinka paljon yhteisiä ajatuksia nämä johtamismallit sisältävät ja kuinka sen vuoksi uudenlainen ajattelutapa ei muutu välttämättä kovinkaan paljoa siitä, mitä se on ollut aiemmin.

Yritys X:n osalta voin todeta, että heidän johtamisensa tuntuisi noudattelevan juuri oikeanlaisia uria, jotta tulevaisuuden nuoret työntekijät voisivat löytää työpaikkansa sisältä juuri sellaista johtamista, kuin mitä he tuntuvat yleisesti ottaen toivovankin. Yrityksien on entistä useammin otettava huomioon se seikka, että mitä enemmän teknologia kehittyy, ja sitä enemmän uudenlaisia toimintatapoja on otettava huomioon. En kuitenkaan usko, että tämänkään suhteen Yritys X:ssä tulee olemaan minkäänlaisia ongelmia. Työni tuotti Yritys X:lle tutkittua tietoa siitä, millaisia asioita heidän nuoret työntekijänsä arvostavat ja millaisia asioita he mahdollisesti voisivat kehittää johtamistyössä.

Lähteet

Aaltio I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY.

Aaltola J. & Valli R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: metodin valinta ja aineistonkeruu, virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. Jyväskylä: PS Kustannus.

Aaltola J. & Valli R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II: näkökulmia aloittelevalla tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS Kustannus.

Burns J.M. 1978. Leadership. New York: Harper & Row.

Eriksson M., Keso H., Koivunen N., Lehtimäki H., Pietiläinen T., Ropo A. & Sauer E. Jaetun johtajuuden särmät. 2005. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Otava.

Jabe M. & Häkkinen H. 2010. Uusi uljas johtaminen. Arvoja, innostusta, hyvinvointia. Helsinki: Talentum.

Jungner M. 2011. Toimistokuukkelit: miksi työssä pitää olla elämyksiä ja tarkoitus. Helsinki: Helsinki-kirjat.

Jylhä E. & Viitala R. 2008. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Kauppinen T. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Otava.

Nissinen V. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Northouse P. 2010. Leadership - Theory and practice. Fifth edition. USA: SAGE Publications, Inc.

Pajamäki O. 2006. Ahne sukupolvi – suurten ikäluokkien perintö. Helsinki: Ajatus kirjat.

Tapscott D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Sosiaalisen median kasvatit. Helsinki: WSOYpro.

Tienari J. & Piekkari R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi J. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Tammi.

Viljakainen P. 2011. No fear: johtaja kohtaa digicowboyt. Helsinki: WSOYpro.

Sähköiset lähteet:

Bergqvist J. 2008. Syväjohtaminen on ajattelutapa - ei sarja temppuja. Reserviläinen - lehti. Viitattu 15.7.2012.

http://www.reservilainen.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=308:sprintin-ja-intin-mestari-&catid=111:flash-alue&Itemid=110

Hautala T. & Routamaa V. 2006. Transformational leadership in the Finnish Defence Forces - views of application and assessment. Viitattu 15.7.2012.

http://rdsc.md.government.bg/BG/Activities/Publication/MilitaryLead/1-13-Tiina_Vesa.pdf

McQueen M. 2010. The new rules of engagement. A guide to understanding and connecting with generation Y. Viitattu 14.7.2012.

<http://www.docstoc.com/docs/39650305/The-New-Rules-of-Engagement-A-Guide-to-Understanding-and-Connecting-With-Generation-Y>

Pearce C., Manz C. & Sims JR. H. 2009. Is shared leadership the key to team success? Viitattu 15.7.2012.

http://cte.rockhurst.edu/s/945/images/editor_documents/PEARCE%20MANZ%20SIMS%20%20%20Shared%20Leadership.pdf

Rue B. 2001. Values-based Leadership. Determining our personal values. Viitattu 15.7.2012.

<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/dau/rue-ja.pdf>

Julkaisemattomat lähteet:

Yritys X. 2012. Johtamisviestinnän opas.

Kuviot

Kuvio 1: Organisaatiokulttuurin kolme ulottuvuutta

Kuvio 2: Tutkimuksen luotettavuus

Taulukot

Taulukko 1. Sukupolvien ikäjakauma vuosiluvuittain

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko. Miten sinä haluat tulla johdetuksi?	41
---	----

Liite 1. Teemahaastattelurunko. Miten sinä haluat tulla johdetuksi?

Miten sinä haluat tulla johdetuksi?

Teemahaastattelun runko:

Yrityksen imago, mielikuvat

Mitä ajatuksia yrityksen imago/maine sinulle tuo mieleen?

Näkyvätkö nämä johtamisessa?

Millaisen mielikuvan Yritys X luo sinun mielestäsi?

Millaista merkitystä näillä on sinulle johtamiseen liittyen?

Avoimuus, eettisyys

Johdon läpinäkyvyys/rehellisyys, onko sillä merkitystä?

Vaikutusmahdollisuutesi?

Valvonta, itsenäistä vai kahlitsevaa?

Joustavuus? Vapaus?

Innovointi

Onko uuden oivaltaminen sinulle tärkeää työssäsi?

Kannustetaanko siihen?

Kiinnostaako se sinua?

Arvot

Arvojen merkitys?

Viihde työn ohella?

Millaiset arvot ovat tärkeitä sinulle työpaikallasi?

Vuorovaikutus

Kokemusten, osaamisen jakaminen?

Viestintä?

Palaute?

Kulttuuri

Millaisena koet kulttuurierot työssäsi?

Ovatko ne mielestäsi nykyaikaa jokapäiväisessä kanssakäymisessä?