

TERVEISIÄ POMOLLE!

Miten johtaja johtaa nettinuoria
tuloksekkaasti

Teija Välinoro
Tiia Lehtinen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2013

Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma
Liiketalous





Tekijä(t) Välinoro, Teija Lehtinen, Tiia	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 8.11.2013
	Sivumäärä 96	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi TERVEISIÄ POMOLLE! Miten johtaja johtaa nettinuoria tulokseksaasti		
Koulutusohjelma Yrittäjyyden kehittämisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Toivanen, Heikki		
Toimeksiantaja(t) Kaverijohtaminen osuuskunnissa -hanke		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö toteutettiin Kaverijohtaminen osuuskunnissa -hankkeelle. Hankkeessa tutkittiin tiettyjen Y-sukupolven osuuskuntien johtamista ja dialogia. Tutkimuksen taustalla on ajatus siitä, että Y- ja Z-sukupolvien eli nettinuorten siirtyminen työelämään vaatii muutoksia johtamisessa ja organisaation toiminnassa. Opinnäytetyön tavoite oli tutkia miten nettinuoret haluavat tulla johdetuksi, ja luoda tämän pohjalta johtamisen malli sekä työkaluja arjessa käytettäväksi.</p> <p>Teoreettisiksi näkökulmiksi opinnäytetyöhön valittiin valmentava johtaminen, positiivinen psykologia ja epäjohtaminen, sillä nämä näkökulmat edustavat 2010-luvun uusimpia johtamissuuntauksia. Niiden kautta tarkasteltiin, mitä valitut näkökulmat kertovat nykypäivän johtamisesta. Tutkimus toteutettiin tekemällä neljän hankkeessa mukana olevan osuuskunnan jäsenille teemahaastattelut. Osuuskunnissa mitattiin myös dialogin tasoa dialogimittauksella. Haastatteluiden perusteella nettinuoret tahtovat työeläältä merkityksellisyyttä, hauskuutta ja vapautta. Nettinuoret ovat valmiita vaatimaan ja sanomaan ääneen sellaisia asioita, joita aiemmat sukupolvet eivät.</p> <p>Teorian ja tehtyjen haastatteluiden tuloksena syntyi kolmen kärjen johtamismalli, josta käytettiin opinnäytetyössä nimeä Mielekkyyden johtaminen. Se nostaa esiin kolme tärkeää seikkaa nettisukupolven johtamisessa: tuloksekkuus, nuotittomuus ja sydämellä johtaminen. Näitä elementtejä johtaja tuo arkeen annettujen työkalujen avulla. Työkalut kuten dialogi, palaute, psykologiset taidot, esimerkillisyys ja henkinen läsnäolo ovat monille jo tuttuja, mutta nyt ne tuotiin esille Mielekkyyden johtamisen näkökulmien kautta. Tuloksekas, nuotittomuus ja sydämellä johtaminen ovat avaintekijöitä organisaatioiden menestykseen tulevaisuudessa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Johtaminen, johtamismenetelmät, Y-sukupolvi, valmentava johtaminen, epäjohtaminen, positiivinen psykologia		
Muut tiedot		



Author(s) Välinoro, Teija Lehtinen, Tiia	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 08112013
	Pages 96	Language Finish
		Permission for web publication (X)
Title GREETINGS TO MANAGER! How to lead young persons succesfully		
Degree Programme Yrittäjyyden koulutusohjelma		
Tutor(s) Toivanen, Heikki		
Assigned by Friend Leadership in Co-operatives project		
Abstract <p>In the background of the thesis is a project called Friend Leadership in Co-operatives. The goal of the project is to research the leadership and dialogue in generation Y Co-operatives. Main reason for the project is the chances that Generation Y and Z bring to the leadership and organizations. The goal of thesis is to find out the hopes for leadership of Generation Y and Z. Priority was to build a model and tools for the leading of young generation.</p> <p>The aspects covered in this thesis are coaching leadership, positive psychology and informal ways of leadership. These three were chosen because they present the leadership aspects of the present day. Research is based on these named three aspects, interviews and dialogue measurement. Young generation wants meaning, fun and freedom from work life. Y and Z are ready to demand and say aloud things that older generations are not.</p> <p>As a result was created a leadership model called Sense Making Leadership. Sense Making Leadership brings out three important things in leading Generation Y and Z: leading the results, freedom and leading by heart. With right tools Sense Making Leadership can be brought in everyday life in organizations. The tools like for example dialogue, feedback, psychological skills and mental presence are well-known and putted in the form of Sense Making Leadership. Leading the results, freedom and leading by heart are the key factors into successful work life in future.</p>		
Keywords Leadership, dialogue, coaching leadership, positive psychology, informal ways of leadership		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	Johdanto	4
2	Taustatekijät	6
2.1	Osuuskunta	7
2.2	Dialogi	10
2.3	Y- ja Z-sukupolvet	15
3	Johtaminen eilen, nyt ja huomenna	26
3.1	Johtajuus käsitteenä	26
3.2	Johtamisen kehitys 1900-luvun alusta 2000-luvulle	27
3.3	Valmentavan johtamisen näkökulma	31
3.4	Epäjohtamisen näkökulma	37
3.5	Positiivisen psykologian ja tunneilmaston johtamisen näkökulma	43
3.6	Työn ja johtajuuden muutos	49
4	Tutkimus	54
4.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma	54
4.2	Tutkimusmenetelmät ja aineisto	55
4.3	Teemahaastattelun laatiminen	56
4.4	Aineiston analysointi ja tutkimuksen luotettavuus	59
5	Tulokset	60
5.1	Miten johtajuus ymmärretään?	60
5.2	Millainen on nettisukupolven työntekijä?	61
5.3	Päätöksenteko	64
5.4	Tavoitteiden luominen	64
5.5	Strategia	65
5.6	Kulttuuri	65
5.7	Dialogimittaukset ja tulokset osuuskunnittain	67
5.8	Johtopäätökset	71
6	Ratkaisu: Mielekkyyden johtamisen malli	74
6.1	Johtajuuden eri tasot	74
6.2	Tulokseksaasti	76
6.3	Sydämellä	80
6.4	Nuotittomasti	85
6.5	Kiteytys tuloksesta	88
7	Pohdinta	90
	LÄHTEET	94

TAULUKOT

Taulukko 1. Sukupolvien erot suhtautumisessa työhön	5
Taulukko 2. Uusi johtajuus	51
Taulukko 3. Johtamisteoriat 2000 -luvulla	53
Taulukko 4. Kiteytys Mielekkyyden johtamisesta	89

KUVIOT

Kuvio 1. Eritasoisten tiimien erot dialogissa	15
Kuvio 2. Yritystyytit ja johtamismallit	28
Kuvio 3. Johtamisparadigmojen ajoittuminen maailmalla.	29
Kuvio 4. Johtajan roolit Downeyn mukaan	32
Kuvio 5. Työseminaarin arvokeskustelu	63
Kuvio 6. Ideaosuuskunta Maden dialogimittaustulokset	68
Kuvio 7. Osuuskunta Ideaflyn dialogimittaustulokset	69
Kuvio 8. Osuuskunta Wimme Visionsin dialogimittauksen tulokset	70
Kuvio 9. Osuuskunta Monkey Busineksen dialogimittauksen tulokset.....	71
Kuvio 10. Johtajuuden kerrostumat.....	75
Kuvio 11. Mielekkyyden johtaminen	76
Kuvio 12. Johtaja ja raamit.....	86

1 Johdanto

Opinnäytetyömme taustalla on Kaverijohtaminen osuuskunnissa -hanke, joka alkoi vuonna 2011. Hankkeen tarkoituksena on saada lisää tietoa Y- ja Z-sukupolvien johtamisesta osuuskunnissa ja tutkimuksen kohteena ovat nuorista koostuvat osuuskunnat. Tutkimme sitä, miten johtajuus näyttäytyy johdettaville eli osuuskunnan jäsenille. Osuuskunta yritysmuotona asettaa omat haasteensa johtamiselle. Kyse on demokraattisesta yhteisöstä, jossa jokaisella jäsenellä on käytössään yksi ääni päätöstilanteissa. Osuuskuntien rakenne ja johtamiskäytännöt vaihtelevat osuuskunnittain, mikä tuo osaltaan monia näkökulmia itse tutkimukseen.

Valitsimme opinnäytetyöhömme lähemmän tarkastelun kohteeksi kolme 2000-luvulla esille tullutta johtamisen näkökulmaa: valmentava johtaminen, epäjohtaminen ja positiivinen psykologia johtamisessa. Nämä toimivat tutkimuksemme teoreettisena viitekehyksenä.

Tutkimuksessa on mukana kolme kolmannen vuoden osuuskuntaa Tiimikatemialta sekä Monkey Business, jonka perustajajäsenet ovat Tiimiakatemiaalta lähtöisin. Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä on Losadan teoriaan perustuva Dialogimittaustyökalu (Humap Oy), tiimien johtoryhmille järjestetty työseminaari sekä johdettavien laadulliset haastattelut.

Kaikki tutkimuksessa mukana olevat osuuskunnan jäsenet edustavat Y- ja Z-sukupolvea. Kirjallisuudessa on eroja siinä, milloin Y- ja Z-sukupolvet ovat syntyneet. Hietaharju, Kenni ja Salenius (2013, 10) ovat käyttäneet jaottelua, jonka mukaan Y-sukupolvi on syntynyt 1981–2000 välisenä aikana. Tienari ja Piekkari (2011, 14) ovat rajanneet Z-sukupolven vuodesta 1990 eteenpäin syntyneisiin.

Eri sukupolvien välillä on havaittavissa eroja suhteessa työhön. Hietaharju, Kenni ja Salenius (2013, 9) esittelevät taulukon, joka havainnollistaa tällä hetkellä työelämässä olevien sukupolvien eroavaisuuksia toisiinsa.

Taulukko 1. Sukupolvien erot suhtautumisessa työhön

	Veteraanit (1922 - 1945)	Baby boomerit (suuret ikäluokat 1946 - 1964)	X-sukupolvi (1965 - 1980)	Y-sukupolvi (1981 - 2000)
Työetiikka ja arvot	Kova työnteko auktoriteettien kunnioitus, uhrautuminen, velvollisuus, sääntöjen noudattaminen	Työnarkomaanit, työnteon tehokkuus, syiden etsintä, henkilökohtainen tyydytys, halu laatuun	Tehtävien toteuttaminen, omavaraisuus, skeptisyys, halutaan rakenteet ja suunnat	Mitä seuraavaksi? Monialaisuus, sinnikkyys, yrittäjäjyys, suvaitsevaisuus, tavoitteellisuus
Työ on	Velvollisuus	Mielenkiintoinen seikkailu	Vaikea haaste	Keino päämäärin, itsensä toteuttamista
Johtamistyyli	Suora, ohjaus ja valvonta	Konsensus-hakuinen, kollegiaalinen	Toisten haastaminen kaikki ovat yhtäläisiä	Ei vielä tietoa
Vuorovaikutustyyli	Yksilöllisyys	Tiimipelaaja, rakastaa kokoustaamista	Yrittäjäjyys	Osallistuva
Viestintä	Muodolliset muistiot	Henkilökohtaisesti	Suoraan, heti	S-posti
Palaute ja palkitseminen	"Ei uutisia – hyvä uutinen", tyytyväisyys hyvin tehdystä työstä	Ei arvosta palautetta, raha, tittelit	Palautteen kysyminen vapaus paras palkinto	Napin painalluksella, merkityksellinen työ paras palkinto
Viesti, joka motivoi	Kokemustasi arvostetaan	Sinua arvostetaan, sinua tarvitaan	Tee omalla tyylilläsi, unohda säännöt	Tulet työskentelemään muiden luovien ja osavien ihmisten kanssa
Työ ja perhe-elämä	Koskaan nämä kaksi eivät saa tavata	Ei tasapainoa, elää työtä varten	Tasapaino	Tasapaino

Taulukosta on havaittavissa hyvinkin erilaisia näkemyksiä työstä. Tällä hetkellä nämä kaikki sukupolvet työskentelevät yhdessä. Vuonna 2020 Y-sukupolvi eli 35–39-vuotiaat ovat suurin ikäluokka työelämässä ja siitä kymmenen vuoden päästä heitä on puolet työntekijöistä. (Hietaharju, Kenni & Salenius 2013, 10.) Työelämän muutos on käynnissä ja vauhti vain kiihtyy.

Mitä muutos sitten tuo tullessaan? Hietaharju, Kenni ja Salenius (2013, 11) tuovat esille Järvensivun tutkimuksen työelämän nousu- ja laskutrendeistä. Tutkimuksen mukaan nousutrendille on ominaista työn persoonallisuus ja henkilökohtaisuus, työn ja vapaa-ajan uudenlainen asemointi, uudella tavalla rajattu ja rytmitetty työ (jaksoittainen työnteko, määräaikaisuus, urakkatyö, projektit) sekä työsuhteiden muuttuminen perinteisestä vakityöstä esimerkiksi vuokrasuhteiksi, yrittäjyydeksi ja projekteittain tapahtuviksi verkostoitumisiksi.

Tämä työelämän muutos tarvitsee rinnalleen myös muuttuvaa johtajuutta. Tavoitteemme opinnäytetyössä on luoda Y- ja Z-sukupolvien eli nettisukupolvien johtamiseen selkeitä työkaluja ja toimintatapoja, joilla kehitetään johtamistapoja johdettavien odotuksia vastaavaksi. Näkökulmamme on nimenomaan johdettavien tutkimisessa; mitä johdettavat odottavat osuuskunnan johdolta ja täytyvätkö odotukset. Tavoitteemme on tutkia, miten saadaan aikaan parempaa johtajuutta.

2 Taustatekijät

Tässä luvussa tuodaan esille tämän opinnäytetyön aiheeseen ja tutkimukseen liittyviä taustatekijöitä. Tutkimukseen kuului osuuskuntien dialogimittaus, joten taustoitamme hieman dialogia ja sitä tutkimusmenetelmänä. Merkittävin taustatekijä opinnäytetyössä Y- ja Z-sukupolvet, jotka ovat syntyneet vuodesta 1980 eteenpäin.

2.1 Osuuskunta

Suomessa henkilöstöomisteisia osuuskuntia on ollut yli sata vuotta, mutta varsinaisesti ne alkoivat yleistyä 1990-luvulla. Vuonna 2010 osuuskuntia oli noin 1200 kappaletta. Suurin osa näistä on pieniä osuuskuntia, jotka työllistävät muutaman jäsenen. Kuitenkin myös suuria, sadan työntekijän osuuskuntia, on muutamia. Suomessa osuuskunnille on tyypillistä toimialojen monimuotoisuus – tuottaja- ja kuluttajaosuuskuntien lisäksi osuuskuntia löytyy muun muassa arkkitehti-, siivous-, parturi-kampaaja- ja rakennusaloilta. (Henkilöstöomisteisen osuuskunnan johtaminen 2009.)

Patentti- ja rekisterihallituksen kuvaus osuuskunnasta:

Osuuskunnan omistavat jäsenet. Sen jäsenmäärää tai osuuspääomaa ei ole ennalta määrätty. Osuuskunta harjoittaa elinkeinotoimintaa jäsentensä taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi. Se voidaan perustaa myös aatteelliseen tarkoitukseen. (Patentti- ja rekisterihallitus, 2013)

Osuuskuntien toimintaa säätelee osuuskuntalaki. Laissa on määriteltä, että osuuskunnassa pitää olla puheenjohtaja ja hallitus, sekä mahdollisesti toimitusjohtaja. Laki määrittelee hallituksen tehtävät seuraavasti:

Hallitus huolehtii osuuskunnan hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Jos osuuskunnalla on toimitusjohtaja, hän hoitaa osuuskunnan päivittäistä hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimiin, jotka osuuskunnan toiminnan laajuus ja laatu huomioon ottaen ovat epätavallisia tai laajakantoisia, toimitusjohtaja saa ryhtyä vain, jos hallitus on hänet siihen valtuuttanut tai hallituksen päätöstä ei voida odottaa aiheuttamatta osuuskunnan toiminnalle olennaista haittaa. Viimeksi mainitussa tapauksessa hallitukselle on annettava toimenpiteestä tieto niin pian kuin mahdollista. (L28.12.2001/1488)

Osuuskunnan päättävä elin on osuuskunnan kokous, ja jokaisella osuuskunnan jäsenellä on yksi ääni.

Pellervon ja Osuustoiminnan kehittäjät - Coop Finland:n julkaisussa Henkilöstöomisteisen osuuskunnan johtaminen, opas menestyvän osuustoimintayrityksen johtamiseen (2009), luetellaan seitsemän osuustoiminnan periaatetta, jotka johtajuudessa tulisi ottaa huomioon:

- Vapaaehtoinen ja avoin jäsenyys

- Demokraattinen jäsenhallinto (jäsen/ääni -periaate). Luottamushenkilöt ovat vastuussa jäsenistölle.
- Jäsenten taloudellinen osallistuminen. Ylijäämä käytetään toiminnan kehittämiseen, jäsenten palkkoihin ja osuuspääoman korkoihin.
- Itsenäisyys ja riippumattomuus. Osuuskunnat ovat jäsentensä hallitsemia itsenäisiä organisaatioita.
- Osuuskunnat tarjoavat jäsenilleen, luottamushenkilöilleen, liikkeenjohdolle ja henkilöstölleen mahdollisuuden koulutukseen ja oppimiseen tehokkaan osallistumisen toteuttamiseksi osuuskunnan kehittämiseen. Osuuskunnat viestivät suurelle yleisölle osuustoiminnan luonteesta ja sen eduista.
- Osuuskunnat palvelevat jäsenistöään tehokkaimmin ja vahvistavat osuustoimintaliikettä harjoittamalla keskinäistä yhteistyötä paikallisesti, alueellisesti, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti.
- Osuuskunnat toimivat yhteisöjen kestäväen kehityksen hyväksi jäsenten päättämällä tavalla.

Tutkimuksessa mukana olevat osuuskunnat

Osuuskunta-nimikkeen alla toimii monella eri tavalla toimivia osuuskuntia, joiden koko, toimintatapa ja toiminnan tavoite vaihtelevat suuresti. Tämän tutkimuksen kohteena ovat pienet osuuskunnat, joiden jäsenmäärä on noin kymmenen henkeä. Toimintamalli on vahvasti yhteisöllinen, ja osuuskunnan jäsenet toimivat kiinteässä vuorovaikutuksessa keskenään, yhteisen tavoitteen eteen työskennellen.

Kolme tutkimuksessa mukana olevista osuuskunnista toimii Tiimiakatemiolla Jyväskylän ammattikorkeakoulussa, jolloin osuuskunta ja tiimi on myös oppimisen alusta. Tiimissä tehtävien projektien tarkoitus on opettaa jäsenilleen yrittäjyyttä ja liiketoimintaa. Tiimiakatemian tiimit ovat hyvin kiinteitä, kaikki

jäsenet työskentelevät samalla toimistolla ja yhteyttä pidetään päivittäin. Opinnoista johtuen nämä osuuskunnat ja tiimit ovat toiminnassa noin neljä vuotta, eikä uusia jäseniä oteta mukaan kesken opintojen. Jäseniä eroaa kuitenkin osuuskunnasta tänä aikana.

Yksi tutkimuksessa mukana oleva osuuskunta toimii Tiimiakatemia ulkopuolella, mutta hyödyntää toiminnassaan samoja metodeja. Heillä tiimi on kuitenkin liikkuvaisempi. Osa jäsenistä asuu toisilla paikkakunnilla ja uusia jäseniä otetaan toimintaan mukaan. Kaikille mukana oleville osuuskunnille on ominaista projektiluontoinen työskentely ja meneillään on yhtä aikaa monia erilaisia projekteja. Kaikki jäsenet eivät toimi saman projektin parissa.

Tiimiakatemiassa toimivissa osuuskunnissa johtamiskäytännöt ovat muokkautuneet Tiimiakatemia mallin mukaisesti. Lain vaatimalla tavalla jokaisella osuuskunnalla on hallitus ja puheenjohtaja. Johtamisessa suurempi rooli on tiimin valitsemalla johtoryhmällä, johon kuuluu tiimistä riippuen kolme - neljä henkilöä. Johtoryhmässä virat ovat taluspäällikkö, markkinointi/viestintäpäällikkö, asiakaspäällikkö ja tiimiliideri. Jokainen Tiimiakatemia osuuskunta muokkaa itselleen sopivat roolit ja tehtäväkuvaukset johtoryhmäläisille.

Osuuskunta Wimma Visions

Tutkimuksessa mukana oleva osuuskunta Wimma Visions on perustettu Tiimiakatemiassa vuonna 2010. Osuuskunnassa on tällä hetkellä yhdeksän jäsentä ja johtoryhmässä on neljä jäsentä. Tutkimuksen aikainen johtoryhmä on aloittanut toimintansa tammikuussa 2013. Viimeksi päättyneen tilikauden liikevaihto oli 175 805 euroa.

Ideaosuuskunta MADE

Tutkimuksessa mukana oleva osuuskunta Ideaosuuskunta Made on perustettu Tiimiakatemiolla vuonna 2010. Osuuskunnassa on tällä hetkellä kaksitoista jäsentä. Johtoryhmässä aloitti neljä jäsentä, mutta yhden henkilön jätettyä osuuskuntatoiminnan jäi johtoryhmään kolme jäsentä. Tutkimuksen aikainen johtoryhmä on aloittanut toimintansa tammikuussa 2013. Viimeksi päättyneen tilikauden liikevaihto oli 237 347,79 euroa.

Osuuskunta IdeaFly

Tutkimuksessa mukana oleva osuuskunta IdeaFly on perustettu Tiimiakatemiolla vuonna 2010. Osuuskunnassa on tällä hetkellä yhdeksän jäsentä. Johtoryhmässä oli ensin neljä jäsentä, mutta yhden jäsenen jätettyä roolinsa johtoryhmä jatkoi kolmehenkisenä. Tutkimuksen aikainen johtoryhmä on aloittanut toimintansa toukokuussa 2012. Viimeksi päättyneen tilikauden liikevaihto oli 141 330,31 euroa.

Osuuskunta Monkey Business

Osuuskunta D on perustettu vuonna 2008. Osuuskunnassa on kahdeksan jäsentä. Jokainen tiimin jäsen toimii jossain johtotehtävässä, jotka vaihtuvat säännöllisesti. Viimeksi päättyneen tilikauden liikevaihto oli vähän vajaa 200 000 euroa.

2.2 Dialogi

Dialogi on tehokas kommunikaatiomuoto. Se on vuoropuhelu, jonka aikana ihmiset ajattelevat yhdessä. Viestin välittämisen lisäksi osallistujalle on mahdollista oppia entistä syvällisemmin tuntemaan sekä itseään että muita. Taidokas dialogi on ymmärryksen synnyttämistä jaloimmillaan – osallistujat voivat

turvallisesti tarkastella omaa suhdettaan ympäröivään maailmaan yhdessä muiden kanssa, uusia näkökulmia saaden. (Heikkilä & Heikkilä 2000, 9.) Saman ajatuksen tuo esille Peter Senge, jonka kirjassa *The Fifth Discipline* dialogi muodostaa oleellisen osan oppimista. Sengen (2006, 224) mukaan asioista puhuminen eri näkökulmista ja vapaa omien olettamuksien jakaminen mahdollistaa niiden tutkimisen sekä nostaa pintaan ajatuksia ja kokemuksia.

Roman (2005, 135) viittaa Scheinin tutkimukseen organisaation kulttuurista, kuinka se syntyy ajan kanssa luoden tietynlaisen arvo- ja uskomuspohjan yritykseen. Kulttuurin alle taas syntyy alakulttuureja perustuen yksilöiden ammatillisiin taustoihin tai hierarkiaan. Schein itse esittää artikkelissaan *On Dialogue, Culture and Organizational Learning*, että dialogi on välttämätön työkalu organisaation kulttuurin ja alakulttuurien ymmärrykseen. Dialogi tekee kulttuurin ja siihen liittyvät oletukset näkyviksi. Scheinin mukaan organisaation oppiminen on riippuvainen tästä kulttuurien ymmärtämisestä.

Dialogi ei itsessään koskaan ole valmis, eikä sen ole tarkoitus ollakaan. Se ei ole päätöksentekoa, vaan se on jatkuvasti etenevä polku, jonka varrella tosina pidetyt asiat saavat uusia merkityksiä ja suhtautuminen asioihin muuttuu. Hyvän dialogin seurauksena ajattelun lisäksi jopa arkinen käyttäytyminen muuttuu uuteen suuntaan. (Heikkilä & Heikkilä 2000, 54.) Myös Romanin (2005, 135) mukaan dialogi on edellytys organisaation muutosprosessille, sillä näkyväksi tehty organisaation kulttuuri mahdollistaa muutokset vaikuttavissa arvoissa ja konkreettisessa tekemisessä.

Dialogilla on tärkeä rooli yrityksen tuloksellisuudessa. Heikkilän ja Heikkilän (2000, 30) mukaan ihmisten luovuuden ja innovatiivisuuden esille saaminen vaatii dialogia. Innovatiivisuudella on tutkimusten mukaan suuri rooli yrityksen rahallisessa menestyksessä. Solatie ja Mäkeläinen (2009, 19) mainitsevat Göran Roosin tutkimuksen, jonka mukaan innovatiivisten yritysten kasvu on 14 % nopeampaa kuin verrokkien.

Kohti taitavampaa dialogia

Dialogin onnistumiseen vaikuttaa erityisesti se tapa, jolla sitä käydään. Yhteinen ymmärrys, itsensä kehittäminen ja dialogin eteenpäinvieminen vaativat jokaiselta osallistujalta henkilökohtaista halua ja rohkeutta edistää näitä asioita. Sulkeutuneen asenteen omaavat henkilöt eivät suostu kohtaamaan ihmisiä, mielipiteitä ja tilanteita, jotka ylittävät heidän sietokykynsä, vaan he väistävät mahdollisen yhteentörmäyksen. Tällöin aitoa dialogia ei synny. (Heikkilä & Heikkilä 2000, 10.)

Parantaakseen dialogitaitojaan kannattaa keskittyä dialogin neljän tärkeän ydinosaamisalueen kehittämiseen. Nämä taidot ovat kuuntelu, kunnioitus, odotus ja suora puhe. Taitojen aktiivinen kehittäminen ja käyttö saavat dialogiin enemmän syvyyttä, tasapainoa sekä elämää. (Isaacs 2001, 96.)

Kuuntelu on olennainen osa dialogia. Kuunteleminen ja kuuleminen sekoitetaan valitettavan usein toisiinsa. Dialogin yhteydessä on kyse ensimmäisestä, jolla tässä asiayhteydessä viitataan kuullun selville saamiseen, eli ymmärtämiseen. (Heikkilä & Heikkilä 2000, 107.)

Dialogissa kuuntelijan tulisi suhtautua kertojan sanomaan tämän kokemana todellisuutena, eli ottaa se totena sellaisenaan. Kuuntelija yrittää asettua kertojan asemaan pohtiakseen, mikä asian merkitys kertojalle on. Myös omien tunteiden ja reaktioiden kuuntelu on tärkeä osa kuuntelua dialogissa. Yhdessä ajattelu vaatii yhtäaikaaisesti muiden, oman itsen sekä dialogin itsensä kuuntelua. (Mts. 108–110, 122.)

Kunnioittaminen on tilan antamista muiden näkemyksille ja toiveille. Dialogin aikana syntyy tilanteita, joissa omat ajatukset eivät kohtaa kanssaihmisten kanssa aiheuttaen ristiriitaisia tunteita. Kunnioittamisen kautta hyväksytään kuitenkin se, että myös muilta on mahdollista oppia.

Pystyäkseen kuuntelemaan kaikkia osapuolia on osattava myös odottaa ja pidättäytyä jyrkästä arvostelusta. Ero ulkopuolisen arvostelijan ja avoimena tilanteessa olemisen välillä on suuri. Kun arvostelija hyökkää kimppuun nopeasti tilanteen sulkien, aidolle kommunikaatiolle ei synny tilaa. Avoimena tilan-

teessa oleminen mahdollistaa sekä itselle että muille aikaa ajatella, tunnistaa ja käsitellä dialogissa syntyneitä tunteita sekä ilmaista niitä. Odottaminen on kykyä pysähtyä ja tutkia omien tunteiden ja mielipiteiden muodostumista. (Heikkilä & Heikkilä 2000, 125–127.)

Toteutuakseen dialogiin kaivataan suoraa puhetta. Tällöin jokainen osallistuja pystyy puhumaan omana itsenään, ja tuomaan persoonallisen äänensä mukaan dialogiin. Suora puhe vaatii rohkeutta ja itsevarmuutta, sekä luottoa siihen, että omalla sanottavalla on merkitystä dialogin toteutumisen ja rikastumisen kannalta. Voi olla haastavaa punnita, mikä on olennaista sanoa, ja mikä jättää sanomatta. Siksi onkin tärkeää muistaa sekä itsensä että muiden kuuntelemisen taito. (Heikkilä & Heikkilä 2000, 140–141.) Scheinin (2003) mukaan suoraan puhumisen haaste on ihmisten hyvien tapojen kulttuuri: ”Sano jotain kivaa jos haluat sanoa jotain, jos et keksi mitään kivaa, ole hiljaa.” Pelkäämme loukkaavamme toista tai nolaavamme itsemme jos puhumme liian suoraan. Dialogin kannalta ja aidon ymmärryksen luomisen kannalta tämä on vahingollista.

Dialogi tutkimusmenetelmänä

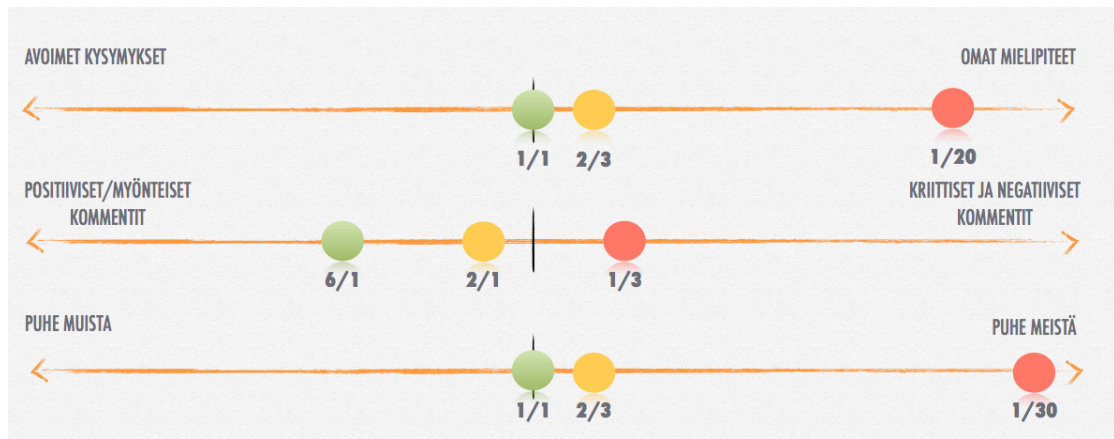
Marcial Losada tutkimusryhmineen perehtyi 60 yrityksen johtoryhmän strategian luontia koskevaan dialogiin selvittääkseen huipputiimien menestyksen kaavaa. Taustatietona tutkimukselle tutkimusryhmällä oli hallussaan tiedot yrityksen kannattavuudesta ja asiakastyytyvyydestä, sekä yrityksen sisällä toteutetut 360° -arvioinnit. Tutkimukseen osallistuneet yrityksen jaettiin saatujen tietojen valossa kolmeen ryhmään: korkeatasoiisiin, keskitasoiisiin ja matalatasoiisiin tiimeihin. (Losada & Heaphy 2004, 741, 746.)

Tutkimuksessa Losada tiimeineen tarkkaili jokaista verbaalista kommenttia kolmella eri ulottuvuudella. Kaikista kommentteista kirjattiin merkintä asteikoilla ”positiivinen - negatiivinen”, ”avoin kysymys - väittäjä” sekä ”muut - me”. Mikäli kommentti oli kannustava, rohkaiseva tai tukea osoittava, se merkittiin positiiviseksi. Kyynisyyttä, syytöstä, paheksuntaa tai epäilyä tihkunut kom-

mentti oli negatiivinen. Avoimeksi kysymykseksi merkattiin kysymykset, jotka selkeästi esitettiin kuulostellakseen kanssakeskustelijoiden mielipiteitä ja tuntemuksia asiaan. Väittämäksi laskettiin ne kommentit, jotka ilmaisivat henkilön oman mielipiteen asiaan. Mikäli kommentti viittasi johonkin yrityksen ulkopuoliseen henkilöön, toiseen yritykseen tai ryhmään, merkattiin se ”muut”. Vastaavasti kommentti sai merkinnän ”me”, mikäli kommentti viittasi itseensä, kanssakeskustelijoihin tai yritykseen, johon keskustelijat kuuluivat. (Losada & Heaphy 2004, 745.)

Ulottuvuudet valikoituivat tutkimukseen tutkimustiedon pohjalta. Positiivisuuden perehtyneen Echeverrián (1994) mukaan positiivisuus tiimityössä mahdollistaa avoimia ja toimintaan kannustavia tunnetiloja, jotka ennakoivat kasvuhaluja. Negatiivisuus saa aikaan sulkeutuneen tunnelman ja toimii esteenä kasvuhaluille. Argyrisin ja Schönin (1978), Sengen (1990) ja Sengen, Robertsonin, Rossin, Smithin ja Kleinerin (1994) mukaan avointen kysymysten ja väittämien järkevä, tasapainoinen suhde dialogissa johtaa tehokkaampaan toimintaan. Suhde muista ja meistä kertoo eniten tarinaa siitä, mitä mitattavassa ryhmässä tapahtuu. Mikäli tekemistä on ja katseet ohjataan ulospäin, ohjautuu puhe automaattisesti muihin, eli niihin kenen kanssa tehdään. Sisänpäin kääntyneisyys sitä vastoin mahdollistaa omien asioiden ruotimisen ja niihin keskittymisen. Ympäristön tarkkailun myötä kartoitetuksi tulee yrityksen uhat ja mahdollisuudet, kun taas yrityksen sisäisen tutkiskelun seurauksena päästään kartalle oleellisista vahvuuksista ja heikkouksista. (Losada & Heaphy 2004, 745–746.)

Tutkimuksessa selvisi, että korkeatasoisten tiimien työskennellessä vallitsi positiivinen ja kannustava tunnelma, joka näkyi kasvuhaluisuutena ja luovuu-
tena strategian suhteen. Vahvana vastakohtana tälle matalatasoisissa tiimeissä tuen ja kannustuksen puute välittyi tiukkana ja rajoittavana tunnelmana, joka purkautui helposti kyynisyytenä. (Losada & Heaphy 2004, 749.)



Kuvio 1. Eritasoisten tiimien erot dialogissa.

Kuvio perustuu Losadan tekstiin. Siinä havainnollistetaan tiimien eri suoritus-tasoja. Kommenttien jakautuminen eri ulottuvuuksille vaihteli tiimin suoritusta-son mukaan. Kuviota tulkittaessa vihreä edustaa korkeatasoista tiimiä, keltai-nen keskitasoista tiimiä, ja punainen matalatasoista tiimiä. Korkeatasoisen tiimin käydessä dialogia avointen kysymysten ja omien mielipiteiden suhde oli 1:1. Vastaavasti keskitason tiimissä suhde oli 2:3. Matalatasoisessa tiimissä jokaista avointa kysymystä kohden esitettiin 20 omaa mielipidettä. Korkeata-soisessa tiimissä positiivisia tai myönteisiä kommentteja oli kuusi seitsemästä. Keskitason tiimissä kahta myönteistä kommenttia kohden oli yksi kriittinen tai negatiivinen kommentti. Matalatasoinen tiimi kuuli vain yhden positiivisen kommentin kolmea kriittistä kommenttia kohden. Korkeatasoinen tiimi puhui samassa suhteessa itsestään ja muista. Keskitason tiimin tulos oli lähes ta-san, 2 kommenttia muista ja 3 kommenttia meistä. Matalan tason tiimi keskittyi itseensä, jolloin yksi kommentti 30:stä koski muita.

2.3 Y- ja Z-sukupolvet

Maailman ja elinympäristömme muutokset ovat jättäneet omat jälkensä synty-neisiin sukupolviin. Vuosia 1940 - 1950 kutsutaan suurten ikäluokkien vuosik-si, kun sodan jälkeen syntyvyys räjähti kasvuun. Elettiin niukkuuden aikaa. 1960- ja 1970-luvuilla syntynyt X-sukupolvi pääsi nauttimaan kasvavasta hy-

vinvoinnista, ja varsinaiseen hyvinvointi-Suomeen syntyi Y-sukupolvi 1980-luvulla. Monen heistä lapsuuteen toi oman mausteensa 1990-luvun lama. Z-sukupolvi on syntynyt vuodesta 1998 nykypäivään välisenä aikana yltäkylläisyyden ja avonaisuuden maailmaan. (Tienari & Piekkari 2011, 18–19; Tapscott 2010, 30.)

Y- ja Z-sukupolvista käytetään monia nimityksiä. Tässä opinnäytetyössä esiintyvä sana nettisukupolvi viittaa molempiin sukupolviin, koska internet, sosiaalinen media ja jatkuvasti mukana kulkeva teknologia ovat molempien sukupolvien arkipäivää.

Sukupolvista puhuttaessa ei ole kyse vain ikävuosista, vaan suuremmasta kokonaisuudesta. Jokaisella sukupolvella on omat kokemuksensa, kielensä, tapansa ja muistonsa, jotka sitovat ikäluokkia yhteen. Aikakauden avaintapahumat muodostavat tietyille ikäluokalle kollektiiviset muistot. Nämä tietyt kokemukset puuttuvat muilta ikäpolvilta. Piha ja Poussa mainitsevat termin ”Zeitgeist” – ajan hengen. (Piha & Poussa 2012, 27.)

Toisaalta, Z on syntymäajankohdan lisäksi myös asenne. Tienari ja Piekkari (2011, 19, 26) tuovat esille termit henkinen tai sosiaalinen sukupolvi. Heidän mielestään ”Zetamaisuus” on enemmänkin asenne ja tapa olla kuin syntymähetkeen sidottu ominaisuus. Zetamaista asennetta on ollut aikaisemminkin, kuten Tienari ja Piekkari toteavat: ”Z sanoo ääneen sen, minkä monet meistä ovat halunneet sanoa jo aikoja sitten. Tai ovat sanoneet, mutta eivät ole tulleet kuulluiksi.”

Silti ei voida kiistää sitä, että ”ajan henki” leimaa sukupolvien käyttäytymistä. Todellisuutta katsotaan eri linssien läpi. Hietaharju, Kenni ja Salenius (2013, 10) tuovat esille sanan monimuotoisuuden johtaminen. Työpaikoilla on edustajia eri sukupolvista, mikä tarkoittaa että työtä ja johtajuutta katsotaan samassa työpaikassa hyvin eri linssien läpi. varsinkin, kun on huomioitava vielä yksilölliset erot.

Nettisukupolvi, eli Y:t ja Z:t, ei ole yhtenäinen massa. On raakaa yleistämistä olettaa, että tietyllä vuosikymmenellä syntynyt olisi tietyn kaavan mukainen

(Tienari & Piekkari 2011, 19). Viestintätoimisto Ellun Kanat Oy on julkaissut vuonna 2012 Terveisin Y-Haastekirjan, joka perustuu heidän tutkimukseensa Aalto Yliopiston nuorista. Mukana oli 1704 opiskelijaa. Haastekirjassa he ovat erotelleet kuusi erityyppistä Y-sukupolven edustajaprofiilia:

- Profiili 1, *Työteliäs urasuuntautuja*, jota edustaa 18 % heidän tutkimuksensa nuorista. Ominaispiirteitä: Mieluummin työ kuin työ kuin kokonaan ilman. Kova tekemään töitä, arvostaa sekä työtä että uraa, yrittäjyys kiinnostaa, valmis tekemään töitä vapaa-ajalla, raha tärkein korvaus työstä, haluaa vastuuta ja esimiestehtäviä, uskoo vahvasti itseensä
- Profiili 2, *Säännöllinen vastuunkantaja*, edustaa 17 % vastaajista. Ominaispiirteitä: Haluaa tehdä töitä vain työpaikalla, uskollinen ja sitoutuva, ei halua yrittäjäksi, arvostaa pysyviä työkavereita ja samaa työpaikkaa koko uran, haluaa pitää työ- ja vapaa-ajan erillään, säännölliset työajat ja lomat, ei haikaile ulkomaille, yhteiskunnan hyöty merkityksellistä
- Profiili 3, *Riippumaton maailmanparantaja*, edustaa 16 % vastaajista. Ominaispiirteitä: Maailmanparantaja, osa-aikatyö, kausityö ja muut variaatiot sopivia, työssä merkkää sisältö ja arvot, ei raha, näkee järjestöt ja julkisen sektorin kiinnostavaksi työllistäjäksi, valitsee työnantajansa tarkkaan, arvostaa ylimääräisen palkattoman loman pitämisen mahdollisuuksia, tulevaisuus on avoin
- Profiili 4, *Liikkuva tilaisuuksiin tarttuja*, edustaa 12 % vastaajista. Ominaispiirteitä: Palkka merkitsee yrityksen arvoja enemmän, yrittäjyys vaihtoehto, haluaa joustavat työajat ja -paikat, ei vielä tiedä, mitä työtä haluaa tehdä, ei jätä tarttumatta tilaisuuksiin, ulkomaille lähteminen kiinnostaa, ei välttämättä halua esimieheksi
- Profiili 5, *Kehittymishaluinen luottopelaaja*, edustaa 22 % vastaajista. Ominaispiirteitä: Sosiaalinen tiimityöläinen, työ ja kehittyminen tärkeitä, joustaa edistääkseen uraansa, arvostaa perinteistä 37 tunnin viikkotyöaika, tahtoo kokemuksia eri työnantajista, kaipaa haasteita ja haluaa oman alansa asiantuntijaksi, ulkomaat ja monikulttuurisuus kiehtoo

- Profiili 6, *Omistautuva visionääri*, edustaa 15 % vastaajista. Ominaispiirteitä: Haluaa vastuuta ja tietää, mitä haluaa työkseen tehdä, ei samassa paikassa koko uraa, haluaa ulkomaille, yrittäjäyys kiinnostaa, ihmiskeskeinen johtajatyyppe, joustaa jos tehtävä on mielenkiintoinen, valmis osakkuuteen ja tulospalkkaukseen, yrityksen menestyminen tärkeää
(Piha, Puustell, Catani, Poussa, Varis, Tuhkanen, Heinonen 2012, 48–53.)

Tässä tutkimuksessa jakauma eri profiilien kesken oli kohtuullisen tasainen, mikä korostaa sitä, ettei voida nostaa mitään tiettyä Y-sukupolven edustajaa ominaispiirteineen edustamaan koko sukupolvea.

Samassa raportissa esiin nostettiin myös nettisukupolven suhtautuminen kansainvälisyyteen työelämässä. Nykypäivän kansainvälisyys ei aina tarkoita fyysisistä maasta toiseen siirtymistä, vaan kansainväliset firmat toimivat paikallisesti. Virtuaaliset työtavat ovat käytössä ja yhdessä työpaikassa saattaa olla työntekijöitä monesta eri maasta. 80 % raportin tutkimukseen osallistuneista työskentelisi mielellään ulkomailta hetken, 22 % olisi valmis muuttamaan sinne kokonaan. (Piha, Puustell, Catani, Poussa, Varis, Tuhkanen, Heinonen 2012, 28–29.) Internetin myötä kansainvälisyys on luonnollinen osa nettisukupolven elämää, mutta vain noin viidesosa on valmis kokonaan muuttamaan pois kotimaastaan.

Y-sukupolven edustajia kuvataan usein itsetietoisiksi ja oman arvonsa ymmärtäviksi. Tämä on selkeä ero aiempiin sukupolviin – nyt osataan ja kehdataan vaatia. Jean M. Twenge ja Stacy M. Campbell tutkivat eri ikäpolvien persoonallisuutta, asenteita ja käyttäytymismalleja aina 1930-luvusta tähän päivään kattavassa tutkimuksessaan. Tutkimuksen mukaan suurimpia muutoksia on tapahtunut ennen kaikkea aikakautensa nuorten itseluottamuksessa. Y-sukupolven edustajat ovat verrattain itsevarmempia kuin aiempi nuoriso. Tutkimuksen mukaan kasvanut itseluottamus ja korkeat odotukset omasta elä-

mästä kärjistyvät jopa ajoittain narsistisuuteen, masennukseen ja pienempään sosiaalisen hyväksynnän tarpeeseen. (Twenge & Campbell 2008, 862–863.)

Tutkimuksen mukaan vuonna 2006 tavallinen lukio-opiskelija sai korkeammat pisteet narsistisuutta kartoittavassa Narcissistic Personality Inventory -kyselyssä kuin 65 % saman ikäisistä lukio-opiskelijoista 1980-luvulla. Tämän päivän keskivertonuori koki, että jos hän hallitsisi maailmaa, se olisi varmasti parempi paikka, tai että hän on erityinen ihminen verrattuna muihin. (Mts. 865.)

Nettisukupolven edustajat ovat kasvaneet uskomaan, että heidän kohdallaan kaikki on mahdollista. Kukin voi, ja pystyy tekemään mitä vain. Tämän seurauksena jokaisella on valtava määrä vaihtoehtoja – ehkä jopa liikaa. Lisääntyvän minäkeskeisyyden myötä nuoret ovat alkaneet uskoa omiin vahvuuksiinsa entistä enemmän. Tämän myötä myös päätösten tekeminen on hankaloitunut. Jos minusta on mihin vain, mitä haluan tehdä? Tämä näkyy päättämättömyytenä ja tyytymättömyytenä omaan tilanteeseensa. (Mts. 867.)

Tyytymättömyys johtuu usein siitä, ettei todellisuus ja korkeat odotukset kohtaa. Tutkija Paul Harvey toteaa, että näin käy usein nettinuorten työpaikkojen kohdalla. Nuoret ovat arvostuslähtöisempiä verrattuna aiempiin sukupolviin, ja tämä voi ilmentyä konflikteina työpaikoilla. Nuoren uskoessa omiin kykyihinsä välillä hieman liioitellustikin, hän voi helposti kokea, ettei kohtaa ansaitsemaansa arvostusta ja kunnioitusta. Pettymys saattaa johtaa arveluttavaan käyttäytymiseen ja palkintojen metsästämiseen epäeettisin keinoin. (University of New Hampshire, 2012)

Vaikka sukupolvien välillä on runsaasti samanlaisuuksia, juuri nämä erot tekevät yhteistyöstä ajoittain haastavaa sekä nettisukupolven että aiempien sukupolvien edustajille. Työpaikoilla kohtaamisista saattaa seurata hankaluuksia, kun sukupolvien välinen kuilu kasvaa ymmärtämättömäksi.

Nettisukupolven monimuotoisuus asettaa omat haasteensa johtajuudelle. Miten reagoidaan tulevien sukupolvien tuomaan muutokseen työelämässä, ja

kuitenkin samalla huomioidaan se, etteivät kaikki nuoret ole samanlaisia? Heissä on erilaisia persoonallisuuksia niin kuin kaikissa sukupolvissa.

Y- ja Z-sukupolvien elämäntapa

Tapscott on listannut kahdeksan normia, jotka leimaavat nettisukupolven elämää. Normit ovat vapaus, räätälöinti, tutkiminen, eettisyyden ja avoimuuden vaatimus, yhteistyön ja verkostojen merkitys sekä nopeus. *Vapaus* on normeista ensimmäinen. ”Vapaus tehdä, vapaus sanoa.” Tärkeää on valinnanvapaus siitä, milloin ja missä töitä tehdään, työpaikan valinnassa, itsensä ilmaisemisessa ja oman tien valitsemisessa. *Räätälöinti* muodostaa oleellisen osan elämäntapaa. Nettinuoret muokkaavat digitaalisen ympäristön itselleen sopivaksi. Myös tavaroiden ja tuotteiden räätälöinti on tyypillistä. (Tapscott 2010, 49.)

Nettinuoret eivät usko sitä, miltä asiat päällepäin näyttävät, vaan faktoina esitetyt asiat tutkitaan ja varmistetaan. *Tutkiminen* on elämän normi. Tämä tuo läpinäkyvyyden vaatimuksia yrityksille ja organisaatioille. Tuotteet, tarjoukset ja liiketoimintaperiaatteet joutuvat suurennuslasin alle. (Tapscott 2010, 49.) Viljakainen (2011, 101) viittaa samaan asiaan toteamalla että digicowboyt, joiksi hän nettisukupolvia kutsuu, vaativat ehdotonta rehellisyyttä ja suorutta organisaatioilta.

Läpinäkyvyyden myötä esille nousee *eettisyyden ja avoimuuden vaatimus*. Nuorten ja heidän kanssaan tekemisissä olevien tahojen arvomaailmojen tulee kohdata. Läpinäkyvässä maailmassa *yhteistyön ja verkostojen merkitys* on suuri. Nuoret käyvät runsaasti vuoropuhelua Internetin verkostoissa ja vaikuttavat toisiinsa. Nuorilla pikaviestittely on osa arkipäivää. Tämän myötä seitsemäs normi on *nopeus*. Sen mukana tulee vaatimus kaikkia tahoja koskevas- ta nopeista vastauksista. (Tapscott 2010, 49–50.)

Nuorilla hauskuus on suuressa roolissa elämässä. Työssä pitää voida viihtyä ja leikkiä. Tapscottin mukaan taustalla on nuorten pelikokemus. He ovat tottuneet interaktiivisuuteen sekä siihen, että päämäärän voi saavuttaa monella

tavalla. Nuoret etsivät jatkuvasti innovatiivisia tapoja olla yhdessä, huvitella, oppia ja tehdä töitä. Uutta teknologiaa ei hankita siksi, että ne ovat muodikkaita vaan siksi, että ne mahdollistavat enemmän. *Innovatiivisuus* on luontainen tapa olla. (Tapscott 2010, 50.)

Tapscott viittasi, kuinka vuorovaikutus ja läpinäkyvyys ovat nuorilla itsestään selvä osa elämää. Samalla on muuttunut käsitys tiedosta. Viljakainen (2011, 54) mainitsee, että ”vanhassa maailmassa” tieto oli valtaa ja se piti pitää sallassa muilta. Hänen mukaansa tänä päivänä tiedon merkitys kasvaa jaettuna, jolloin sitä voidaan muokata ja kasvattaa.

Tämä antaa suuntaviivaa siitä, mitkä asiat nettisukupolville ovat luonteenomaisia – toisille enemmän, toisille vähemmän. Olennainen kysymys on, miten näitä normeja voidaan hyödyntää työpaikoilla. Miten johtaja voi ottaa ne osaksi päivittäistä johtamistaan?

Tienari ja Piekkari (2011, 89) esittävät Robert Reichin väitteen, jonka mukaan ihmiset mieltävät itsensä kuluttajiksi ja sijoittajiksi. Toinen näkökulma nuorten elämäntapaan on siis nuorten sukupolvien kokemus itsestään ensisijaisesti kuluttajakansalaisina. Tienari ja Piekkari (2011, 90–91) viittaavat Halavan ja Patzarin teeseihin kuluttajakansalaisuudesta. Heidän mukaansa ”merkityksellisyyttä etsivä kuluttajakansalainen haastaa perinteisen tuotantokeskeisen johtamisen”. Merkityksellisyyden kokemus on osa nettinuorten johtamista.

Teesit Halavan ja Patzarin mukaan ovat

- *Lineaarisesta aikäkäsityksestä purskeiseen* - asioita tehdään niin kauan kuin huvittaa, toiminnan sisältö ratkaisee
- *Tarpeista haluihin* - ei se, mitä tarvitaan, vaan mitä halutaan
- *Ammattilaisuudesta uusnoviisiuteen* - uteliaisuus ratkaisee enemmän kuin kokemus. Innovaation kanssa ei voi olla kokenut, koska se on jostain täysin uutta.

- *Virheettömistä prosesseista kokeiluportfolioon* - tiukan valvonnan korvaaminen joustavuudella, epämuodollisuudella, kokeiluilla ja kyvyllä sietää erilaisuutta
- *Valvonnasta läpinäkyvyyteen* - asiakkaalle on kerrottava totuus
- *Kotimarkkinoista riippumattomuuteen* - ei olla sidottuja Suomeen.

(Mts. 90–91.)

Kuluttajakansalaiset ovat tottuneet brändien tarinoihin ja elämyksiin. Uuden sukupolven kieltä ovat miellelyhtymät ja mielikuvat. Tittelien ja urakehityksen sijaan inspiraatio ja elämykset luovat merkityksellisyyttä. (Mts. 36, 55.)

Y- ja Z-sukupolvet ja organisaatiot

Edellä mainitut kahdeksan nettisukupolvia määrittävää normia näkyvät selkeästi myös työelämässä. Sukupolven edustajat odottavat työltä selkeästi enemmän kuin edeltäjänsä. Työntekijöinä nettisukupolven edustajia kuvataan avoimiksi, nopeasti oppiviksi ja oman arvonsa ymmärtäviksi. He ovat kasvaneet vapaan ilmaisun aikakaudella Internetin ja sosiaalisen median mahdollistaessa nopean ja tasavertaisen kommunikoinnin. nettisukupolvi kyseenalaistaa hierarkian eivätkä he arvosta ihmisiä pelkän tittelin tai aseman perusteella. Jatkuva oppiminen ja itsensä kehittämisen mahdollisuudet myös työpaikalla ovat toiveissa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 19.)

Työtä arvioidaan eri tavalla kuin ennen. Elämää ei eletä työtä varten, ja arkeen halutaan aherruksen lisäksi muutakin sisältöä. Työ ei ole enää itseisarvo. Sen tulee tuoda tekijälleen merkityksen tunteita ja vastata tämän arvomaailmaa. Yrityksen ja työyhteisön tilaa arvioidaan muun muassa seuraavanlaisilla kysymyksillä:

- Miten osaamista voi tuoda esille? Miten osaamista arvostetaan?

- Miten osaamista koko tiimin tasolla tuetaan? Minkälaisia mahdollisuuksia on päästä kehittämään?
- Miten koko tiimin osaaminen otetaan yhteiseen käyttöön?
- Miten varmistetaan, että töissä on mukavaa? Miten voi välttää liiallista rutiinien tekemistä?
- Miten esimies on kiinnostunut johdettavastaan?
(Ristikangas & Ristikangas 2010, 19.)

Piha, Puustell, Catani, Poussa, Varis, Tuhkanen ja Heinonen (2012, 27) käyttävät nimitystä ”Oman työnsä hallitsijat” kuvaamaan Y-sukupolvea. Tällä he tarkoittavat sitä, että nuoret eivät halua sovittaa elämänsä työelämään, vaan työn tulee sopia elämään. Työn on oltava hallittava osa elämää. Heidän tutkimuksensa mukaan Esimerkiksi 60 % opiskelijoista haluaa kieltäytyä ylitöistä. Tapscott (2010, 177–178) tuo esille saman näkökulman nettisukupolven vapauden ja räätälöinnin halusta. Tapscottin mukaan nettisukupolvelle vapaus tarkoittaa vapautta yhdistellä perhe- ja työelämää itselleen sopivassa suhteessa. Räätälöinti liittyy vapauteen yhdistellä elämän osa-alueita, mutta se liittyy myös mahdollisuuteen räätälöidä tehtävänkuvauksia, työjärjestelmiä, palkitsemisjärjestelmiä ja muita työn ominaisuuksia yksilökohtaisesti.

Hietaharju, Kenni ja Salenius (2013, 12) tuovat esille erilaisia tutkimustuloksia liittyen työntekijöiden muuttuneisiin tarpeisiin. Heidän mukaansa arvo- ja asennetutkimuksissa näkyy, että työn merkityksellisyys ja omaehtoisuus ovat kasvavia arvoja, kun taas palkka ja urakehitys näyttelevät pienempää roolia. He viittaavat T-Median ja Akavan tutkimustuloksiin: T-Median tutkimuksessa palkka mainittiin neljänneksi tärkeimpänä elementtinä työssä, ja menestys viidentenä. Näitä tärkeämpinä koettiin perhe, ystäväpiiri ja vapaa-aika sekä mielekäs ja kiinnostava työ. Akavan jäsentutkimuksen mukaan alle 30-vuotiaat haluavat työelämältä tekemisen meininkiä, avoimutta ja rentoa verkostoitumista. Vaikka työ koetaan tärkeäksi, halutaan elämässä panostaa myös muuhun.

Nettisukupolvelle työn tulee olla hauskaa. Tapscott (2010, 182) lisää, ettei hauska tarkoita pelleilyä tai leikkimistä, vaan nautittavuutta. Mikäli nykyinen

työpaikka ei miellytä, se ollaan valmiita vaihtamaan. Eivätkö nykynuoret sitten ole valmiita sitoutumaan mihinkään? Heinonen, Klingberg ja Pentti (2012, 143–144) viittaavat kehittämis- ja konsulttiyritys Chiumenton Englannissa vuonna 2009 teettämän tutkimuksen, jonka mukaan keskimäärin noin viidesosa henkilöstöstä harkitsee koko ajan vaihtavansa työpaikkaa ja Y-sukupolven edustajista jopa puolet. Suomessa tilanne on samansuuntainen, kuten Terveisin Y -raportissa ilmenee.

Raportin mukaan noin kolmannes opiskelijoista on valmis työskentelemään koko työuransa samassa työpaikassa. Yhteensä 78 % opiskelijoista ajattelee, että sopiva työskentelyaika samassa yrityksessä on 3–5 vuotta tai 6–9 vuotta. Joten kyllä, nettisukupolvi on valmis vaihtamaan työpaikkaa, mutta he ovat valmiita myös sitoutumaan, jos työpaikka miellyttää. Nuorille kynnys vaihtaa työpaikkaa on pienempi kuin edeltäville sukupolville. Jos työnantaja tai työ ei tarjoa sitä, mitä halutaan, vaihdetaan paikkaa. (Piha, Puustell, Catani, Poussa, Varis, Tuhkanen & Heinonen 2012, 35–36.)

Myös Twenge ja Campbell (2008, 865) tuovat esille nettinuorten pienemmän sitoutumistason. Heidän mukaansa tämä liittyy nettinuorten suurempaan itseluottamukseen, jolla on myös varjopuolensa. Twenge ja Campbell mainitsevat, että itseensä vahvasti uskoen nettinuoret odottavat työpaikaltaan paljon, kuten merkityksellistä työtä ja laajoja vaikutusmahdollisuuksia ympäristöönsä. Mikäli työpaikka ei täytä nettinuoren lukuisia toiveita, tämä jättää tehtävänsä todennäköisesti kuin aiemmat sukupolvet.

Kasvanut itseluottamuksen taso vaikuttaa itse työn tekemiseen. Toki monia seikkoja voinee pitää positiivisena, mutta se ajaa myös negatiivisiin seurauksiin. Twenge ja Campbell (2008, 865) esittävät, että liian suuri itseluottamus saattaa ajaa ottamaan helpommin riskejä, ja siten suoriutumaan tehtävistään vaihtelevammin. He lisäävät myös, että liian suuren itseluottamuksen omaavilla ihmisillä voi olla myös hankaluuksia tulla muiden kanssa toimeen sekä vastaanottaa kritiikkiä.

Nettisukupolven normit eli elämäntavat näkyvät vaatimuksissa työpaikoille ja organisaatiolle. Vapaus työskennellä missä ja milloin vain on monelle nuorelle

tärkeää (Tapscott 2010, 177). Liikkuva työ vaikuttaa olevan yksi tulevaisuuden tärkeimmistä työskentelymuodoista. Ellun Kanat Oy:n teettämä tutkimus tulevaisuuden työelämästä julkaistiin Ulos häkeistä! -nimisenä raporttina maaliskuussa 2013. Tutkimuskyselyyn vastasi 501 opiskelijaa ja 1921 työntekijä. Opiskelijoista 89 % ja työntekijöistä 93 % toivoi, että työnantaja tukisi etätöitä. Samasta raportista löytyy myös suora lainaus kyselyyn osallistuneen vastauksesta: "Kokemus vapaudesta ja siitä, että saa itse vaikuttaa siihen missä ja miten tekee töitä, tekee ainakin minusta tasapainoisemman ja onnellisemman ihmisen." (Ulos häkeistä! 2013, 3, 6.) Vapaudella on siis tulkittavissa olevan suora yhteys työntekijän henkiseen hyvinvointiin. Tämä ei ole tulevaisuutta, vaan nämä ihmiset ovat nyt jo mukana työelämässä.

Nettinuoret tutkivat ja ottavat selvää asioista, joten he arvostavat rehellisyyttä ja avoimuutta. Organisaatiot muuttuvat yhä läpinäkyvämmiksi. Työnantajilta vaaditaan rehellisyyttä ja toimimista sitoumusten mukaan. Avoimuus ja rehellisyys lisäävät uskollisuutta ja sitoutumista yritykseen. Nettisukupolvi sitoutuu myös vahvasti työyhteisöön ja arvostaa yhteistyötä. Tavoitteena on toiminta muiden kanssa, ei valta toisiin. (Tapscott 2010, 177–181.)

Nettisukupolvi on tottunut nopeaan elämään. Nopeuden vaatimus koskee viestintää, mutta myös esimerkiksi ylenemismahdollisuuksia. Halutaan päästä nopeasti uralla eteenpäin. Myös byrokraattinen hitaus saattaa turhauttaa monia nuoria, ja olla jopa työpaikan vaihtamisen syy. Nuoret haluavat kehittää uusia tapoja tehdä työtä – he haluavat olla innovatiivisia. (Tapscott 2010, 184–186.)

Nettinuoret tuovat organisaatioihin mukanaan monia hyviä muutoksia, kuten vaatimuksen rehellisyydestä, avoimuudesta, tasa-arvoisuudesta ja joustavuudesta. Tämä muutos on tervetullut. Ei voi kuitenkaan väittää, että nettisukupolvi tuo mukanaan pelkkää hyvää. He vaativat paljon ja nopeasti, ja hämärtynyt kuva omasta osaamista ja erinomaisuudesta saattaa aiheuttaa kitkaa organisaation eri tasoille. Johtajille tämä muodostaa haasteen, josta kuitenkin on mahdollisuus selviytyä. Johtamisen historia osoittaa, että muutoksia työelämässä on tapahtunut ennenkin ja eteenpäin on päästy.

3 Johtaminen eilen, nyt ja huomenna

Opinnäytetyön pääaihe on johtamisen tutkiminen ja nykypäivän sekä tulevaisuuden johtamisen mallin määrittelemine. Tässä kappaleessa määritellään johtajuuden käsite sekä tuodaan esille, miten johtaminen on muuttunut teoria-tiedon valossa historiansa aikana. Historiakatsauksen jälkeen esitellään kolme 2000-luvulla esille tullutta näkökulmaa johtamiseen: valmentavan johtamisen, epäjohtamisen sekä sosiaalisen psykologian ja tunnejohtamisen näkökulmat. Lopuksi kiteytetään, miten työ ja johtajuus ovat muuttuneet.

3.1 Johtajuus käsitteenä

Vielä toisen maailmansodan aikaan johtajuus käsitteenä oli monelle tuntematon. Johtamista alettiin soveltaa 1920- ja 1930-luvuilla teollisuuden alan yrityksissä. Toisen maailmansodan aikana oivallettiin johtamisen liittyminen kaikkien organisaatiomaiseen toimintaan, ei pelkästään liikeyritykseen. Sen jälkeen johtamisesta on tullut merkittävä yhteiskunnallinen toiminto. (Drucker 2002, 17–18.)

Seeck (2008, 18) määrittelee johtamisen ”toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi.”

Suomen kielen sanalla johtaminen on kaksi merkitystä: asioiden johtaminen (englanniksi management) ja ihmisten johtaminen (englanniksi leadership). Asioiden johtaminen on järjestyksen luomista kaaokseen, eli strategian suunnittelua, budjetointia, rakenteiden määrittelyä ja toteutusta sekä tavoitteiden ja mittareiden luomista ja seuraamista. Ihmisten johtaminen on energisointia ja innostamista – yhteisen vision tuottamista, merkitysten luomista, arvojen luomista ja ihmisten mukaan ottamista muutokseen. (Lipasti 2007, 66.)

Drucker (2002, 23, 68) on määritellyt johdolle kolme tärkeintä mutta erilaista tehtävää: organisaation tehtävän ja tarkoituksen vahvistaminen, työn tekeminen tuottavaksi ja työntekijöiden tuloksellisiksi sekä yhteiskunnallisten vaikutusten ja vastuiden hallinta. Hän on myös todennut, että ”johtaminen on kaikille organisaatioille ominainen ja niitä erottava toiminto”. Toisin sanoen johtamista esiintyy kaikissa organisaatioissa, mutta jokaisessa organisaatiossa johtamisen tapa ja tyyli vaihtelevat.

3.2 Johtamisen kehitys 1900-luvun alusta 2000-luvulle

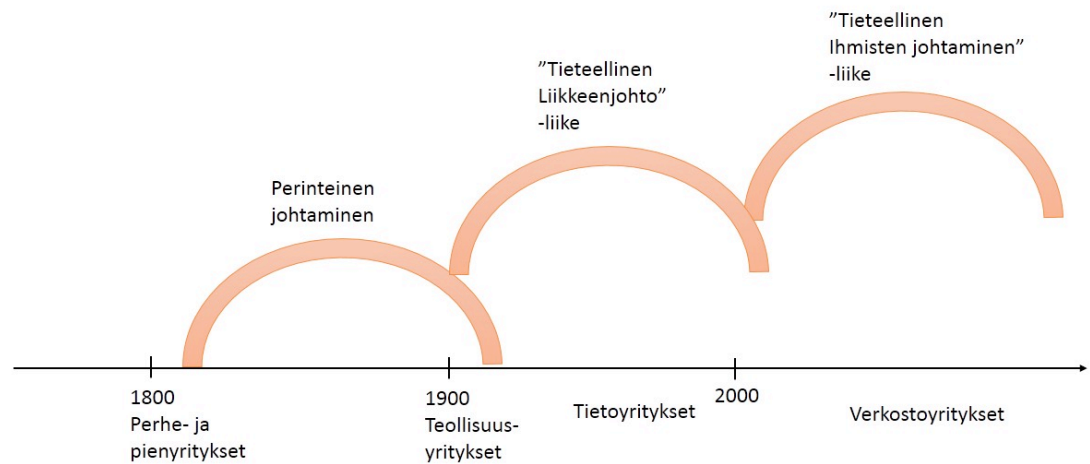
1900- ja 2000-luvuilla käsitys johtajuudesta on kokenut suuria mullistuksia uusien johtamisparadigmojen myötä. Seeck (2008, 21) mainitsee Kuhnin määrittelyn paradigmasta: paradigma tarkoittaa tieteen tai sen jonkin osa-alueen perusolettamuksia, joita ei normaalisti aseteta kyseenalaisiksi. Nämä perusolettamukset ohjaavat tutkimusta ja teorianmuodostusta tiedeyhteisössä.

Paradigmat ovat pitkäkestoisia, noin 20–30 vuotta vallitsevia yleisesti hyväksytyjä johtamisen viitekehyksiä. Niihin verrattuna johtamismuodit ovat lyhytaikaisempia suuntauksia, jota sitten muodostuvat johtamistrendeiksi. Trendit muokkaavat organisaatioiden käytäntöjä. Kun ne sisäistetään organisaation kulttuuriin, tuloksena on niin sanottua kollektiivista viisautta – eli paradigmoja. (Seeck 2008, 25–26.)

Seeck (2008, 23–24, 34) mainitsee Stephen Barleyn ja Gideon Kundan tekemän erottelun viidestä paradigmasta Yhdysvalloissa. Tämän pohjalta Seeck käyttää paradigmoista nimityksiä tieteellinen liikkeenjohto, ihmissuhdekoulukunta, rakenneteoriat, organisaatiokulttuuri ja innovaatioteoriat. Nämä paradigmat ovat syntyneet vastaukseksi johonkin havaittuun ongelmaan. Niiden jokaisen tavoite on parantaa tuottavuutta ja kilpailukykyä, mutta keinot vaihtelevat. Paradigmat ilmentyvät ideologisina ja teknisinä ratkaisuinä. Ideologisiin piirteisiin kuuluu esimerkiksi käsitys ongelman ratkaisusta ja näkemys työntekijästä. Teknisiä ratkaisuja ovat muun muassa työtehtävien jaot, palkitsemisen

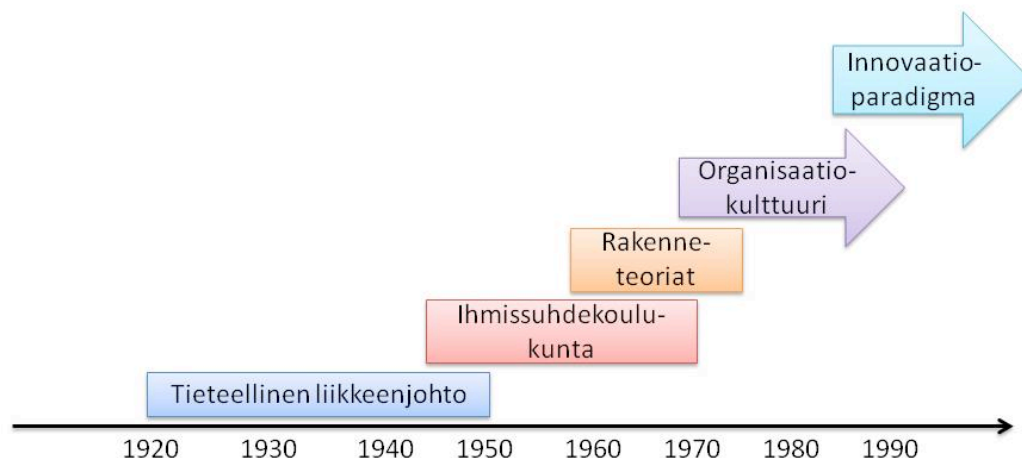
ja kannustamisen tavat sekä työprosessien organisoiminen. (Seeck 2008, 21, 31.)

Sydänmaanlakka (2009, 145) on jaotellut johtamisen historian neljän eri yritystyyppiin ja kolmen kehitysaallon mukaan, jotka havainnollistuvat seuraavassa kuvassa.



Kuvio 2. Yritystyytit ja johtamismallit

Sydänmaanlakka tiivistää johtamisen historian kolmeen yksinkertaisempaan vaiheeseen, jotka sijoittuvat hiukan eri vuosiluvuille kuin mitä Seeck esittää. Seeckin mukaan johtaminen jakautuu useampiin vaiheisiin eli paradigmoihin. Seuraava kuvio havainnollistaa eroa. Kuvio on tehty Seeckin (2008) teoksen pohjalta. Organisaatiokulttuurin paradigmalle ja innovaatioparadigmalle ei ole määritelty vielä selkeää päättymisajankohtaa, vaan ne ovat niin sanotusti käynnissä yhä.



Kuvio 3. Johtamisparadigmojen ajoittuminen maailmalla.

Perhe- ja pienyrityksissä johtamiselta ei vaadittu paljoa. Osaaminen ja tieto kulkivat mestari–oppipoika-systeemin avulla. Teollistumisen myötä yritysten koko kasvoi ja vaadittiin uutta johtamisjärjestelmää. Frederick Taylor ja Max Weber olivat tieteelliseksi liikkeenjohdoksi nimetyn liikkeen uraa uurtavia kehittäjiä. Liikkeen ydinajatuksena oli tehokkuuden lisääminen. (Sydänmaanlakka 2009, 145–146.)

Seeckin mukaan tieteellinen liikkeenjohto kehittyi 1900-luvun alussa Yhdysvalloissa ja oli siellä vahva vaikuttaja vuosina 1900–1923. Suomessa paradigma vaikutti vahvimmin 1940–1960-luvuilla. Tieteellinen liikkeenjohto kehittyi vastaukseksi ongelmaan alisuoriutumisesta, epäjärjestyksestä, johtamisen mieltävaltaisuudesta ja kontrollin puutteesta. Työntekijät koettiin omien etujensa tavoittelijoina, jotka tarvitsevat valvontaa ja määräyksiä. Kiinnostuksen kohteena oli ennen kaikkea tekniikka, massatuotanto ja koneistus. (Seeck 2008, 34–35, 65, 287.)

Tieteellisen liikkeenjohdon kanssa samaan aikaan vallalla oli myös ihmissuhdekoulukunnan vastine konfliktien, levottomuuksien, poissaolojen ja heikon

työmoraalin tuomiin ongelmiin. Ihmissuhdekoulukunnan ajatukset kehittyivät Yhdysvalloissa ja Britanniassa 1920- ja 1930-luvuilla. Etenkin vuosina 1945–1955 Yhdysvalloissa koulukunnan oppeja käytettiin paljon. Ihmissuhdekoulukuntaparadigmassa työntekijä nähtiin psykologian silmin: työntekijöitä ohjaavat psykologiset normit, tarpeet ja tunteet, ja heitä pitää johtaa ja opastaa. Kiinnostus suuntautui yhteisöllisyyteen ja vuorovaikutuksellisuuteen ryhmissä. Suomessa paradigma vaikutti samoina vuosina kuin tieteellinen liikkeenjohto: 1940–1960-luvuilla. (Seeck 2008, 34–35, 106, 287.)

Rakenneteoriat syntyivät 1950–1960-luvuilla Yhdysvalloissa. Näillä vuosikymmenillä haasteena koettiin organisaation rakenteen, teknologian, tuotannon ja toimintaympäristön yhteensopimattomuus. Ensimmäistä kertaa toimintaympäristö otettiin huomioon organisaation toiminnassa ja katseet suunnaattiin organisaation monimuotoisuuteen ja läsnäoloon kaikkialla. Paradigmalle tyypillistä on rationaalinen näkökulma organisaatioon: organisaatio on järjestelmä, jonka yksi osatekijä on työntekijä. Koettiin, että työntekijöitä ohjailevat ammatilliset päämäärät ja normit, ja että ammatillisen osaamisen parantaminen on tärkeää. Työntekijöiden ja johtajien käytökseen nähtiin vaikuttavan heidän asemansa organisaatiossa. Työntekijöitä tulisi kohdella rationaalisina, ammattimaisina toimijoina. Suomessa Rakenneteoriat vaikuttivat 1960–1990-luvuilla. (Seeck 2008, 34–35, 156–157, 287.)

Organisaatiokulttuurin paradigma on kehittynyt 1970- ja 1980-lukujen taitteessa, eikä sille ole määritelty vielä varsinaista päättymisajankohtaa. Perusajatuksena on, että jokaisessa organisaatiossa on toimintaa ja ajattelua ohjaava kulttuurinsa. Paradigman syntyyn vaikuttava keskeinen ongelma oli heikko tuottavuus, sitoutumattomuus sekä asiantuntijatyön johtamisen haasteet. Työntekijöillä tunnustettiin olevan muitakin tavoitteita kuin saada palkkaa, kuten sitoutuminen. Työntekijöiden johtamisessa nähtiin mahdollisuutena muokata heidän arvojaan ja asenteitaan organisaatioon sopivaksi. Huomiota paradigman aikana on kiinnitetty yhteisöön, siinä jaettuihin arvoihin, käytäntöihin ja toimintatapoihin sekä yhteisen todellisuuden rakentumiseen sosiaalisessa kanssakäymisessä. Suomessa kulttuuriparadigma on tuore tulokas, sillä se on alkanut vaikuttaa vasta 1990- ja 2000-luvulla. (Seeck 2008, 34–35, 203, 287.)

Kiristyvän kilpailun myötä innovaatioteoriaparadigma alkoi vahvimmin saada jalansijaa 1990-luvulta lähtien, Suomessa varsinkin 2000-luvulla. Yritysmaailman kilpailutilanne pakottaa jatkuvaan uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Uusiutumisen tarve nähdään työntekijöissä. Työntekijät haluavat myös jatkuvasti itse kehittää ja käyttää osaamistaan sekä luovaa potentiaaliaan. Tietotyöaloilla työntekijät nähdään arvokkaana pääomana, vaikka samalla yritysten tavoite tarjota pitkiä työuria on muuttunut jatkuvan uudistumisen ja sopeutumisen tavoitteeksi. Tämä tarkoittaa sitä, että myös työntekijät ovat helposti korvattavissa. Keskiössä on uutuus, muutos, innovatiivisuus, jatkuva parantaminen ja joustavuus. (Seeck 2008, 34–35, 243, 287.)

Nyt elämme innovatiivisuuden aikaa. Seeck on määritellyt innovaation tarkoitettavan uusien ajatusten tarkoituksellista synnyttämistä, edistämistä ja toteuttamista. Ajatus innovaatiosta pitää sisällään sanat uutuus, soveltaminen ja tavoiteltu hyöty. (Mts. 246.) Sydänmaanlakan (2009, 116) määrittely innovaatioista on seuraava ”Innovaatiot ovat organisaatioille taloudellista lisäarvoa tuottavat uudistukset ja parannukset, jotka voidaan nähdä prosessina. Innovaatio on kaupallisesti hyödynnetty uusi idea”.

Innovatiivisuus vaikuttaa olevan yksi tärkeimpiä olemassaolon ehtoja, tarkoittaen niin yritysmaailmaa kuin kuntatasoa ja kolmatta sektoria. Jatkuva muutos ja uusiutuminen ovat arkipäivää. Minkälainen organisaatio sitten on innovatiivinen?

Lyhyesti tiivistettynä Innovatiivisuus vaatii monimuotoisuutta, yhteisöllisyyttä, me - henkeä ja tavoitteiden riippuvuutta toisistaan. Joukkuehenki edellyttää turvallisuuden tunnetta, luottamusta, avoimuutta ja oppimista. Tarvitaan myös rohkaisua uusien ideoiden tuottamiseen, käyttöönottoon, soveltamiseen ja riskien ottamiseen. (Seeck 2008, 259–260.)

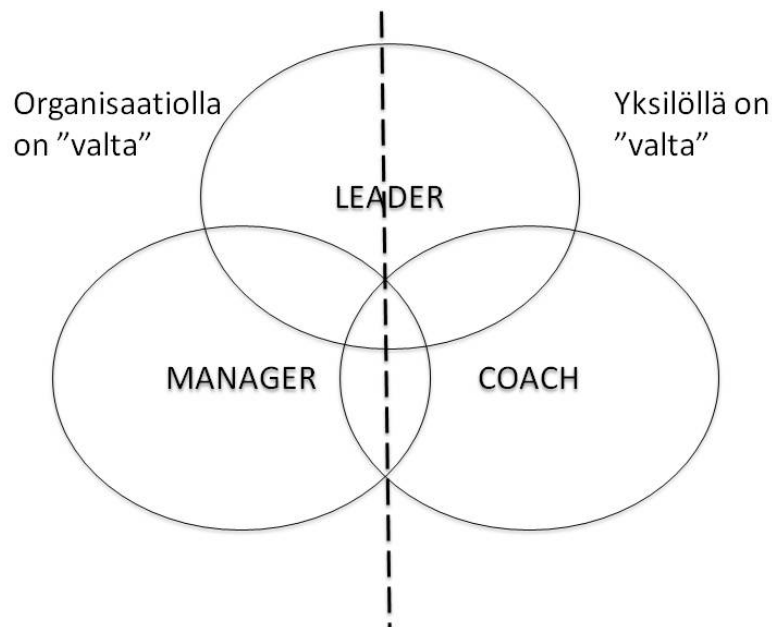
3.3 Valmentavan johtamisen näkökulma

Valmentava johtaminen on johtamismalli, jonka avulla pyritään vapauttamaan

yksilöiden voima ja potentiaali ryhmän ja organisaation käyttöön. Valmentava johtaminen ei ole pakottamista, vaan heittäytymistä ja sytyttämistä. Valmentavassa johtamisessa on kyse asenteesta, tavasta olla johtaja. Valmentajan tehtävä on auttaa saavuttamaan tulevaisuus, joka saattaa vielä tässä hetkessä näyttää mahdottomalta. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 36, 333.)

Valmentava johtaminen yhdistää kolme erilaista johtajuusroolia – managerin, leaderin ja coachin. Managerin rooli tuo mukanaan priorisoinnin, budjetoinnin, delegoinnin ja hallinnolliset tehtävät, leaderin rooli tavoitteiden asettamisen, palautteenannon, motivoinnin, kannustamisen ja osallistamisen. Coachin näkökulmaa saadaan innostamisesta, valmentamisesta, hyvistä kysymyksistä ja yksilöiden vahvuuksiin keskittymisestä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 38 - 39.)

Carlsson ja Forssell (2012, 34) pitävät coachina toimimista yhtenä johtajan rooleista. Jokaisella esimiehen roolilla on oma paikkansa ja tilanteensa, jossa se on sopivin. He esittävät M. Downeyn mallinnoksen, jossa nämä kolme johtajan roolia linkittyvät toisiinsa, ollen silti erillisiä, kuten kuviossa 4. on nähtävissä.



Kuvio 4. Johtajan roolit Downeyn mukaan

Se, mitä roolia johtaja kussakin tilanteessa käyttää, riippuu siitä, onko kyseessä yksilön vai organisaation vaikutus- ja päätösvallan sisällä olevat asiat. Organisaatio määrittelee raamit, eli bisneksen, jossa toimitaan, vision ja toimintaperiaatteet. Yksilö päättää, kuinka hän hänelle annettua tehtävää toteuttaa. Coach – rooli korostuu, kun esimies toimii niiden asioiden parissa, joissa yksilöllä on päätäntävaltaa. Managerin osuus on suuremmassa roolissa, kun käsitellään organisaation päätösvallan alla olevia asioita. (Carlsson ja Forssell 2012, 35–36.)

Aaltonen, Pajunen ja Tuominen (2005, 24, 31) vaativat johtamiseen heittäytymistä ja syöttämistä. Heidän mallinnuksessaan valmentavan johtamisen perustana toimii syttymisen kierre: merkityksen kokeminen, unelmat, visiot ja päämäärät, arvot luovuuden lähteenä, vahvuuksien tunnistaminen, toimintasuunnitelmat, esteiden läpäiseminen ja voittamisen taito.

- Jokainen kaipaa *merkityksellisyyden kokemusta*, sitä, että tekemisellä on jokin ”suurempi syy” (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 29).
- *Unelmat ja konkreettinen visio*, joka sitoo unelmat osaksi arkea, fokusoi tekemistä. Visio ohjaa päätöksentekoa, luo pohjaa valinnoille. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 116–117.)
- *Arvot* luovat jokaiselle omat toimintasäännöt. Aikaa ja energiaa vapautuu, kun näitä raameja ei tarvitse joka kerta miettiä uudelleen, vaan arvot ohjaavat toimintaa. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 159.)
- *Vahvuuksiin keskittyminen* mahdollistaa huippusuorituksen (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 190).
- Jotta unelma ja visio voi muuttua todeksi, tarvitaan konkreettinen *toimintasuunnitelma*. Toimintasuunnitelman tulisi vedota tunteisiin ja rohkaista tekemisen riemuun. Johtajan on tärkeää löytää omat tukijoukkonsa ja olla tukena johdettaville toimintasuunnitelman toteutuksessa. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 226.)

- *Esteiden läpäiseminen* perustuu asenteeseen – ei nähdä esteitä vaan hidasteita ja osataan nähdä esteiden voittamisen tuomat mahdollisuudet (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 233).
- *Voittamisen taito* on tapa suhtautua tekemiseen. Voittaminen ei tarkoita muiden murskaamista, vaan oman huippusuorituksen tekemistä. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 297.)

Jokaiseen syttymisen kierteen vaiheeseen kuuluu yhteistyötä, avun vastaanottamista ja antamista. Valmentavan johtajan tehtävä on huolehtia siitä, että tämä syttymisen kehä voi toteutua, ja että luova ja vastuullinen ote säilyy. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 31.)

Valmentavan johtamisen toimivuudessa on kuitenkin rajansa. Liisa Mäkelä (Seretin 2013, 29) esittää tutkimustuloksen, jonka mukaan valmentavan johtajuuden hyödyt vähenevät kun alaisten määrä ylittää 40 henkeä.

Luottamus valmentavan johtamisen kulmakivenä

Valmentavan johtamisen kulmakivi on luottamus – ilman sitä ei ole valmentavaa johtajaa. Luottamus on tulevaisuuteen suuntaavaa uskoa toisesta henkilöstä ja hänen taidoistaan. Työpaikalla se voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että luottava henkilö uskoo luotettavan henkilön olevan ammattitaitoinen, ja tarkoittavan tekemisillään hyvää. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 164–165.) Kilpisen (2008, 80) mukaan luottamus on hyvinvoivan organisaation perusta. Hän viittaa Himasen teoriaan, jonka mukaan luovuuden ja ilon mahdollistuminen vaatii pohjalle vankkaa turvallisuuden ja luottamuksen ilmapiiriä – sellaista missä ihmiset voivat toimia aidosti omana itsenään.

Luottamus perustuu aina vapaaehtoisuuteen, eikä siihen voi pakottaa. Kilpisen (2008, 192) mukaan luottamuksen voi saada vain omilla teoilla. Luottamus organisaatiossa takaa mahdollisuuden keskittyä perustehtävien hoitoon ja työssä onnistumiseen pelkäämisen sijaan. Luottamuksesta seuraa lisää

luottamusta. Se nostaa motivaatiota ja organisaation jäsenten itseluottamusta sekä lisää sitoutumista tehtäviin ja tiimiin. (Ristikangas & Ristikangas 2010,171.)

Luottamus syntyy pitkäjänteisen oppimisprosessin seurauksena, ja tulokset ovat varsin nautittavia. Se vaatii kuitenkin runsaasti tekoja ja asiaan syventymistä – pelkkä lupaus luottamuksesta ei riitä. Avoimet keskustelut työyhteisön sisällä sekä johdettavien että johtajien kesken luottamuksen merkityksestä, sen osoittamisesta sekä toisten työtehtäviin puuttumisesta selventävät pelisäännöt kaikille. Tämä luo yhteistä pohjaa luottamuksen rakentamiselle. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 163.)

Luottamuksesta kaivataan käytännön todisteita. Tämä tarkoittaa muun muassa yhteisistä linjauksista kiinni pitämistä ja läpinäkyvää viestintää. Valmentava johtaja perustelee tekemänsä ratkaisut ääneen, ja näin ollen vähentää luottamukselle haitallista spekulaatiota. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 183.)

Rehellisyys linkittyy luottamukseen. Kilpinen (2008, 192) teroittaa, että totuudessa pysyminen pienissäkin asioissa mahdollistaa luottamuksen isoissa asioissa.

Ristikankaan ja Ristikankaan mukaan (2010, 166) luottamuspula ajaa organisaation käyttämään energiansa menestyksen kannalta epäoleellisiin asioihin, kuten ihmissuhteiden vatvomiseen ja todellisuuden vastustukseen. Tuloksena on pelkoa, vihaa, tehottomuutta, ja pahimmillaan jopa uupumisesta seuranneita sairaslomia.

Luottamuksen tunnetta voidaan myös kokea toisinpäin – kyse ei ole vain henkilön luottamuksesta muihin, vaan myös siitä, miten muut jäsenet organisaatiossa luottavat henkilöön. Luottamus on usein se paras ja yksinkertaisin kannuste työssä. Valmentava johtaja pystyy osoittamalla luottamusta tukemaan johdettavansa ottamaan vastuuta ja havittelemaan parasta mahdollista tulosta tekemisilleen. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 188.)

Kohtaamisella on merkitystä

Parhaimmillaan valmentava johtaja noudattaa jokaisessa kohtaamisessaan dialogin periaatteita. Hän kuuntelee, näkee asiat myös toisen näkökulmasta ja kunnioittaa toista sellaisena kuin tämä on. Valmentava johtaja on aidosti läsnä tilanteessa, jolloin kanssaihmisille syntyy tunne arvostuksesta – heidän sanomisillaan ja tekemisillään on oikeasti merkitystä. Hyvä johtaja ohjaa kohti aitoa yhteyttä ja voi tällä kasvattaa työpaikan me -henkeä. Kyse on myös teoista ja niiden kautta käydystä dialogista. Johtaja voi päättää, mitä viestii, kenelle ja mistä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 85–87.)

Ihmisen kohtaaminen vaatii vuorovaikutustaitoja. Nissinen on luetellut johtajan vuorovaikutustaitojen ilmenevän muun muassa kykyinä ratkaista ongelmatilanteita ja neuvotella, huolenpitona toisista, huomion jakamisena, yhteistyönä ja auttavaisuutena sekä ystävällisyytenä ja seurallisuutena. Vuorovaikutustaidoillaan taitavat johtajat käyttävät vähemmän suoranaista vallankäyttöä. Johtaminen perustuu enemmän luottamukseen ja visioiden jakamiseen. (Nissinen 2004, 162.)

Vuorovaikutustaidoissa tärkeä osa on kuuntelulla. Kuuntelua on monenlaista. Carlssonin ja Forssellin (2012, 77–78) mukaan on kolme eri kuuntelun astetta: ensimmäisen asteen kuuntelu on sanojen kuuntelua, toisen asteen kuuntelu on myös elekielen havainnointia ja vaativimmassa eli kolmannen asteen kuuntelussa mukana on kuuntelijan oma intuitio. Tämä intuitio kertoo esimerkiksi sen, valehteleeko kuunneltava, tai onko hänen sanojensa taustalla jokin piilossa oleva tunnetila.

Valmentava johtaja on aidosti kiinnostunut johdettaviensa ajatuksista ja tunne-elämästä. Aito kiinnostus on ennen kaikkea tietoinen valinta, joka täytyy tehdä jokaisena kohtaamisen hetkenä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 89.) Kiinnostusta välittääkseen valmentavalla johtajalla useita keinoja, joista yksi tärkeimmistä on palautteenanto. Antamalla jatkuvasti palautetta johtaja voi kehittää sekä työntekijää että työpaikan kulttuuria. Palautteen saaminen on palkitsevaa työn kehittämisen, mutta myös oman arvostuksen tunteen kannalta.

Palaute tulee suhteuttaa sekä annettuun työtehtävään että asetettuihin tavoitteisiin. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 54–56.)

Pitkän aikavälin motivoitumisella on merkitystä. Pitääkseen työntekijät innostuneina työstään valmentavan johtajan tulee luoda merkityksen tunteita. Merkityksen tunteen saa aikaan yhteys henkilön omien tarpeiden ja työtehtävän välillä. Johtajan tarkkaillessa työntekijöitään hän voi oppia tunnistamaan kunkin henkilökohtaiset merkitykselliset yhteydet. Ruokkimalla yhteyttä hän vahvistaa alaisensa sisäistä liekkiä ja tukee ulkoisten tekijöiden toteutumista. Sisäisen motivaation tulee kuitenkin näytellä suurinta roolia (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 49, 56).

Ihminen elää innostusta varten. Innostuksen tunteet saavat ihmisen jaksamaan raskaiden aikojen ja selättämään suuria haasteita työssään. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 68.) Valmentajalla johtajalla on oltava käytössään laaja valikoima keinoja ylläpitääkseen alaistensa aitoa innostusta. Innostuksen aikaansaaminen vaatii luovaa otetta johtamiseen.

3.4 Epäjohtamisen näkökulma

Monissa kirjoissa ja artikkeleissa on kuvailtu sitä, minkälainen nettisukupolvi on, ja mitä se työltä odottaa. Kirsi Piha ja Liisa Poussa ovat tutkimuksessaan Aalto-yliopiston opiskelijoista kartoittaneet myös sitä, miten yliopisto-opiskelijat johtajuuden näkevät. Hyvää esimiestä opiskelijat kuvailivat rennoksi, kannustavaksi, reiluksi, oikeudenmukaiseksi, luotettavaksi sekä ihmiseksi, joka antaa palautetta. Hyvä esimies mahdollistaa tekemisen, antaa vastuuta ja vapautta. Häneltä kaivataan myös rohkeutta tarttua ongelmiin, eli että esimies kantaa vastuunsa. Nuoret sukupolvet näkevät johtajan roolin muiden auttajana ja sparraajana. Johtajuutta ei nähdä vain yhden ihmisen roolina, vaan johtajuus voi olla jaettua. Vastuuta voidaan myös ottaa ilman johtamistakin. (Piha & Poussa 2012, 131, 136.)

Epäjohtaminen on Tienarin ja Piekkarin esittelemä nykyjohtajuuden malli, jonka ydinajatuksena on piilottaa johtaminen. Pönötyskulttuurissa, jollaiseksi Tienari ja Piekkari nykyistä johtamiskulttuuria kuvaavat, johtaja on keskiössä, ja johtajan tärkein tehtävä on tehdä itsensä tärkeäksi. Sitä vastoin uuden ajan johtajan tulisi tehdä itsensä lähes tarpeettomaksi.

Epäjohtajuuden perusta

Epäjohtamisen perustana on jatkuva tasapainoilu, valmentava ote, merkitysten rakentaminen ja erilaisuuksista ammentaminen (Tienari & Piekkari 2011, 214).

Epäjohtamisen ensimmäinen peruskivi on **tasapainoilu**, sillä johtaja joutuu tasapainoilemaan monien ääripäiden ympäristössä. Tasapainoilun janoja on useita. Yksi näistä on ydintuotteen ja rönsyjen jana. Epäjohtaminen sisältää jatkuvaa navigointia muuttuvassa ympäristössä. Se vaatii määrittelemistä, mikä on yrityksen ydintuote, ja miten reagoidaan toimintaympäristön muuttuviin tarpeisiin. Toinen jana on erottautumisen ja samanlaistumisen jana. Johtajalle asiakkaiden kohtaaminen on tärkeää. Hän määrittelee linjavedot sen suhteen, kuinka paljon tehdään kilpailijoiden kanssa yhteistyötä, kuinka tärkeää ainutlaatuisuus on ja keitä asiakkaat ovat. (Tienari & Piekkari 2011, 216.)

Tehokkuus ja luovuus muodostavat kolmannen janan. Epäjohtaminen on kokeilujen ja ennustettavan toiminnan tasapainoilua. Johtajan tulee miettiä, mitkä rutiinit ovat säilytettäviä, mitä tulee muuttaa tai poistaa. Luovuus ja jatkuvat kokeilut ovat nykypäivää, mutta niiden takana pitää olla perusteita. Mikä on uuden kokeilun tarkoitus, entä mikä on vanhan rutiinin tarkoitus, kumpi johtaa tuloksien kannalta parempaan lopputulokseen? Tähän liittyy myös neljäs, standartoinnin ja räätälöinnin jana. Epäjohtaminen on parhaimman lopputuloksen löytämistä standardisoitujen mallien ja ainutlaatuisten ratkaisujen välillä. (Tienari & Piekkari 2011, 216–217.)

Valvonnan ja luottamuksen jana on yksi tärkeimmistä. “Epäjohtaminen on kuitenkin lopulta uskallusta luottaa ihmisiin oman työnsä asiantuntijoina.” Koko

organisaatiossa tulee miettiä, kuinka paljon kontrolloidaan, kuinka paljon päätetään luottaa? Samalla määritellään, mitä mitataan ja mitä ei mitata. Mitarit suuntaavat tekemistä. (Tienari & Piekkari 2011, 217.)

Yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden janalla kohtaavat persoonalliset yksilöt omine vahvuuksineen ja tiimitaso. Hyvä yhteishenki ja yhteiset saavutukset sekä loistavat yksilösuoritukset vaativat kumpikin oman huomionsa johtajalta. (Tienari & Piekkari 2011, 217.)

Tasapainoilu, sekä - että -ajattelu, monivivahteisuus ja molempikätisyys viittaavat kaikki samaan asiaan. Yhdensuuntainen putkiajattelu ei enää toimi, mikäli se on koskaan oikeasti toiminutkaan. Maailma elää sateenkaaren väreissä ja johtajan on osattava nähdä ne kaikki.

Toinen epäjohtamisen peruskivi on **valmentava ote ja tiimijattelu**. Valmentaminen on mahdollistamista. Valmentavassa johtajuudessa keskiössä on tiimi. Menestys ei perustu yksittäisiin tähtipelaajiin vaan tiimiin, joka pelaa yhteen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimin sisäinen kilpailu ja sen lietsominen heikentää menestymisen mahdollisuuksia. Yksilöiden menestymisen mittaaminen ja korostaminen heikentävät yhteispeliä. Ahneuteen perustuva organisaatio ei pysty suojelemaan itseään tältä ahneudelta, väittää Tienarin ja Piekkarin kirjassa John Kay (2010). Tässä palataan tasapainoilun merkitykseen: Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys ei ole joko - tai -ajattelua. Menestys vaatii loistavaa yksilöpeliiä sekä yhteishenkeä. (Tienari & Piekkari 2011, 221–225.)

Valmentavaa otetta kuvaa loistavasti termi ”pulpahteleva johtajuus”. Johtaja puuttuu työhön silloin kun on tarve, ja jättäytyy taka-alalle kun työ sujuu. Valmentava johtajuus on tasapainoilua yksilö- ja yhteisöjanalla, mutta myös vastuun ottamisen ja jakamisen välillä. Epäjohtajuuden kiteytys on sanoissa kehukset ja vapaus. Yhteiset tavoitteet, annetut puitteet ja mahdollistaminen luovat kehukset. Vallan ja vastuun jakaminen sekä luottaminen ovat vapauden antamista. (Tienari & Piekkari 2011, 225, 233–234.)

Kolmas peruskivi on merkitysten luominen. Epäjohtaminen on tarinan kerrontaa, tarinan, jossa jokaisella on oma merkittävä roolinsa juonen kulussa. Olennaista on, että johtaja on vain kertoja eli mahdollistaja, ei pääsankari. “Ei kertojasta saa tulla tarinaa suurempi.” Taas kerran palataan tasapainoiluun. Epäjohtamisessa kyse on balanssin löytämisessä sankaruuden ja innostavan tarinan kertomisen välillä. Merkitystä rakennetaan yhdessä muiden kanssa, mikä vaatii johtajalta nöyryyttä antaa muiden loistaa. (Tienari & Piekkari 2011, 227–230.)

Tienari ja Piekkari (2011, 230) tuovat esille tässä kohtaa nöyryyteen ja sankaruuteen liittyvän ristiriitaisuuden: nykyaikamme rakastaa sankareita, huippuyksilöitä ja parrasvaloissa paistattelevia johtajia. Miten piilottaa johtajuus ja olla nöyrä, kun sidosryhmät vaativat näkyvyyttä ja media sankareitaan?

Ehkäpä epäjohtaja kykenee antamaan muille mahdollisuuden olla sankari, tai koko yrityksestä rakennetaan sankaria, ei niinkään yhdestä ihmisestä.

Erilaisuus ja monta oikeaa vastausta

Epäjohtajuus vaatii pluralismin ymmärrystä. Pluralismi on oivallusta siitä, että kysymykseen on monta oikeaa vastausta. Toisin sanoen reittejä perille on monta erilaista. Tähän liittyy vahvasti ymmärrys ympäristöstä jossa toimitaan. Mitkä ovat pelikentän reunaehdot? Kulttuuri sanelee huomattavasti sitä, mikä on hyväksyttyä ja mikä ei, mikä toimii ja mikä ei. Epäjohtaja on herkkä kulttuurin vivahteille. Erilaisuuden huomioiminen ja kunnioittaminen saattaa synnyttää uudenlaista ajattelua. Standardeilla voi olla paikkansa mutta epäjohtaja tarkkailee niitä kriittisesti ja pitää mielessään muutkin vastaukset kysymykseen. (Tienari & Piekkari 2011, 231–233.)

Ihmiset kaipaavat johtajalta erilaisia asioita. Yksi ihminen ei voi jakautua moneksi, joten niin johtajan kuin alaisten on sopeuduttava. Tienari ja Piekkari (2011, 252) kuvaavat Taloudellisen tiedotustoimiston tekemää selvitystä jonka mukaan voi muodostaa neljä erilaista nuorien arvostamaa johtamistyyppiä:

- Kaveri on rento tyyppi, jolle on helppo puhua, joka ymmärtää nuorten käyttämää kieltä ja pystyy asettumaan nuorten asemaan
- Auktoriteettia kuitenkin kaivataan myös, tyyppiä, joka pystyy puuttumaan tilanteisiin ja ottamaan paikkansa
- Kunnioitettu on johtaja, joka on rakentanut tiensä johtajaksi työtä tekeväällä ja tuloksia saavuttamalla
- Arvojohtajalla on samanlaiset arvot kuin johdettavillaan, ja hän elää arvojensa mukaan.

Strategiatyötä epäjohtamisen keinoin

Kilpinen (2008, 97) kertoo tarinan, kuinka Peter Drucker vei kirjansa kustantajalle. Kirjan alkuosan nimi oli ”Managing Strategy”, mutta strategia sana piti vaihtaa, koska sitä pidettiin liian sotaisana. Näin vielä 1960-luvulla. Tänä päivänä strategia on yrityksen perussanastoa. Vaikka strategiatyöhön sisältyy monia haasteita tekemisestä toteutukseen, se ei silti ole menettämässä tarpeellisuuttaan. Toteutustapaa vain pitää hioa.

Organisaatioiden strategiatyöhön liittyy paljon haasteita. Tienari ja Piekkari mainitsevat Mantereen ja Vaaran (2008) luoman termin strategian teknologisoituminen. Se tarkoittaa sitä, että siitä, miten strategia luodaan, tulee tärkeämpää kuin siitä, miksi se luodaan. Työkalut ja opit astuvat keskiöön, ei tavoite. Toinen mainittu termi on strategian mystifiointi. Strategiasta on tehty eliittien salatiedettä, harvojen ja valittujen yksinoikeus, joita rahvaan ei ole tarkoitus ymmärtää. Tienari ja Piekkari tuovat esille myös Suomen Strategisen Johtamisen Seuran strategiabarometrien antamat tulokset siitä, etteivät laaditut strategiat yrityksissä toteudu. (Tienari & Piekkari 2011, 236–237.)

Silti strategialla on yhä edelleen tärkeä rooli johtamisessa: Viljakainen (2011, 153–154) esittää, että nuorilla on kovat odotukset organisaation strategiaa ja sen luomista kohtaan. Hänen mukaansa nuoret haluavat tehtävän ja tarkoi-

tuksen, miksi tehtävää toteutetaan. Pelkän rahan toimiminen strategiatyön mittarina on negatiivista, sen sijaan esimerkiksi ekologisuus tai edelläkävijyys ovat nettinuorelle merkityksellisempiä mittareita. Viljakainen huomauttaa myös, että oleellinen osa strategiatyötä on huomioida, mitä osaamista strategian toteuttaminen vaatii nyt ja tulevaisuudessa.

Epäjohtamisessa strategiatyö on jatkuvaa, mahdollisimman monia koskettavaa ja osa jatkuvaa tekemistä. Perinteinen tyyli on, että johtoryhmä miettii, mikä on yrityksen strategia ja viestii sen alaisille. Vuoden päästä tarkastellaan, kuinka se toteutui. Epäjohtamisen tyyli on ottaa mukaan mahdollisimman paljon ihmisiä organisaation eri tasoilta, luoda strategia yhdessä, jatkuvasti päivittäen ja osana itse työtä, ei irrallisena toimintona. (Tienari & Piekkari 2011, 240–241.)

Tienarin ja Piekkarin Epäjohtamisessa strategiatyön ytimessä on Gary Hamelin (2009) esittämä ajatus siitä, että strategiatyö liikkuu alhaalta ylöspäin. Samalla Hamel kehottaa priorisoimaan: mitkä asiat oikeasti ovat tärkeitä, mitkä vähemmän tärkeitä. Mitkä taistelut halutaan voittaa, missä asioissa voidaan antaa virran viedä? Myös strategiatyössä epäjohtaminen on tasapainoilua: luottamuksen ja valvonnan välillä sekä standardoimisen ja pluralismin välillä. (Tienari & Piekkari 2011, 240–241.)

Epäjohtamisessa strategiatyö demokratisoidaan. Kuka strategiaa loppujen lopuksi onkaan rakentamassa, ketkä ovat yrityksen strategeja? Asiakaspalveluhenkilöstö on etulinjassa suhteessa johtajiin - he näkevät konkreettisesti, mitä kentällä tapahtuu. On yrityksen edun mukaista ottaa heidät strategiatyöhön mukaan. Tämä vaatii tiedon liikkumista ja vuoropuhelua. Työntekijöiden tulee ymmärtää yrityksen visio ja toimintaympäristön merkitys. Mitkä asiat tulevat vaikuttamaan yrityksen toimintaan lähivuosina? Vastaavasti johtajat tarvitsevat tietoa, mitä rajapinnassa tapahtuu - siellä, missä asiakkaat kohtaavat. (Tienari & Piekkari 2011, 244–245.)

Samana ajatuksena tuo esille Viljakainen (2011, 156–157) kritisoidessaan strategian luomista ylhäältä alas suuntautuvana prosessina, eli johtajilta alaisille tulevana ilmoitusluontoisena asiana. Hänen mukaansa johtoportaan näkemys

on liian suppea ja organisaatiota sisäpuolelta katsova, kun mukaan pitäisi saada ne henkilöt, jotka toimivat yrityksen ekosysteemissä eli verkostoissa. Näillä ihmisillä on asiantuntijuutta, jota johtajilla ei ole. Viljakainen ehdottaa intensiivistä vuorovaikutusta asiantuntijaryhmien kanssa osana strategiatyötä.

On selvää, että nettinuorten maailmassa strategiatyön on muututtava avoimeksi ja sosiaalisesti toiminnoksi. Rantanen (2013) mainitsee tutkimuksesta, jonka mukaan pakottamalla tuodut strategiset uudistukset toteutuivat 42 prosenttisesti. Kun ihmiset otettiin mukaan suunnittelemaan uudistuksia, ne toteutuivat 96 %:n todennäköisyydellä. Kilpinen (2008, 102–103) toteaa, että strategian tulee olla hyvin kiteytetty, ymmärretty, uskottava ja mukana työntekijöiden jokapäiväisessä työssä. Nettinuorille strategia on siis todellinen käytössä oleva työkalu ja merkityksen antaja – ei vain jokin pölyinen paperipino johtajien arkistoissa.

3.5 Positiivisen psykologian ja tunneilmaston johtamisen näkökulma

Psykologia on laaja tieteenhaara, jossa tutkitaan ihmisen ajattelua, tiedon käsittelyä, tunteita, elämänkaarta ja ihmismielen toiminnan eri puolia. Ihmisen toimintaan vaikuttavat psyykkiset, fyysiset, sosiaaliset ja kulttuuriset tapahtumat, joten ymmärrys yksilön toiminnasta vaatii tietoa monista eri tekijöistä. Ihmiset ovat perustoiminnoiltaan lähes samanlaisia, mutta perimän ja kasvuympäristön seurauksena jokaisesta kasvaa erilaisia yksilöitä. (Leppänen & Rauhala 2012, 23, 28.)

Positiivinen psykologia on tuore tieteenhaara psykologiassa, jossa keskitytään hyvinvointiin, onnistumisiin ja vahvuuksiin. Tärkein näkökulma on ratkaisukeskeisyys sekä pyrkimys myönteisiin tavoitteisiin ja päämääriin. Positiivisessa psykologiassa on vahva yhteys toiseen psykologian suuntaukseen eli valmentavaan psykologiaan. Positiivinen psykologia ei tarkoita pelkkää hymyilyä. Leppänen ja Rauhala mainitsevat Barbara Fredricksonin ajatuksen siitä, että

tärkeintä on positiivisten ja negatiivisten ajatusten suhde 3:1. Negatiivisia tunteita ei tarvitse yrittää karkottaa kokonaan elämästä. (Mts. 41–42.)

Tunteet eivät ole yhdentekeviä työelämässä ja työyhteisössä. Rantanen (2013, 161–162, 166) tuo esille käsitteen tunneilmaston johtaminen. Hänen mukaansa organisaatiossa koetut tunteet vaikuttavat kaikkeen, missä ihmisiä on mukana. Rantanen esittää tunteilla olevan suuri vaikutus tuloksellisuuteen, sillä yrityksen ilmapiiri selittää 20–30 % liikevaihdosta. Rantanen väittää, että positiivinen tunneilmasto on selkeä kilpailuetu, ja siksi sitä pitää johtaa. Tunneilmaston johtaminen lähtee johtajan omien tunnetilojen johtamisesta, sillä johdon oma toiminta ja esimerkki selittävät suuren osan organisaation ilmapiiristä, jopa 50–70 %.

Psykologinen pääoma liittyy vahvasti johtamisen psykologiaan sekä tunneilmaston johtamiseen. Molemmat, psykologinen pääoma sekä tunteet, heijastuvat koko organisaation kulttuuriin. Siksi olemme liittäneet tähän osaan myös viittauksia kulttuurin johtamisesta. Pääpaino on kuitenkin siinä, miten johtaja johtaa ihmisiä psykologian keinoin.

Psykologisen pääoman osa - alueet

Yksilöillä ja yhteisöillä on erilaisia pääomia, karkeasti jaettuna taloudellisiin, inhimillisiin, sosiaalisiin ja psykologisiin pääomiin. Psykologisen pääoman osat alueet tuovat esille Luthans, Youssef ja Avolio kirjassaan Psychological Capital (2007). Monet suomalaisasiantuntijat viittaavat tähän teokseen, kuten Lepänen ja Rauhala (2012) ja Manka (2013). Psykologinen pääoma on kokonaisuus, joka muodostuu itseluottamuksesta, uskosta tulevaisuuteen, optimismista ja sinnikkydestä.

Manka ja Nuutinen tuovat esille Luthansin tutkimukset, joiden mukaan psykologinen pääoma on suuressa roolissa puhuttaessa työtyytyväisyydestä, organisaatioon sitoutumisesta, työssä suoriutumisesta ja vähäisemmistä poissaoloista. Paljon psykologista pääomaa omaavat työntekijät jaksavat paremmin työssään, suoriutuvat paremmin ja sitoutuvat yritykseen enemmän. Omassa tutkimuksessaan koskien työntekijöiden työurien pidentämistä Manka ja Nu-

tinen totesivat, että psykologisella pääomalla on selvä yhteys vähäisempiin työpaikan vaihtamisaikaisiin nuoremmilla työntekijöillä ja myöhäisempiin eläkeaikomuksiin vanhemmilla. (Manka & Nuutinen 2013, 36–37.)

Itseluottamus on osa psykologista pääomaa. Itsetunto on terminä samansuuntainen, mutta sillä tarkoitetaan kokonaisuutena tyytyväisyyttä omaan itseensä, vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista sekä hyväksyvää asennetta itseä kohtaan. Itseluottamuksella taas viitataan uskoon omista kyvyistä. Se on kontekstisidonnaista, eli jollakin osa-alueella luottamus omiin taitoihin on hyvä, ja toisella alueella taas heikko. Itseluottamus rakentuu onnistumisten kautta. Itseluottamukseen sisältyy myös proaktiivisuus eli vastuun ottaminen omasta käyttäytymisestä ja tehokkuus. (Leppänen & Rauhala 2012, 60–61, 64–65.)

Psykologiseen pääomaan sisältyy myös tulevaisuudenusko, joka pitää sisällään tavoitteellisuuden, määrätietoisuuden ja suunnitelmallisuuden. Tulevaisuudenuskoinen uskaltaa asettaa vaikeitakin päämääriä ja löytää tavan toteuttaa ne. Vaikka optimistisuus linkittyy tulevaisuuden uskoon, se on kuitenkin oma osa-alueensa. Optimismi on onnistumiskeskeisyyttä ja mahdollisuuksien näkemistä. Se on tapa selittää tapahtumia itsellemme. Optimistisessa ajattelussa epäonnistumiset ja negatiiviset kokemukset koetaan hetkellisinä, kuhunkin tilanteeseen liittyvinä tekijöinä. Pessimistisessä ajattelussa ne nähdään pysyvinä ja pitkäkestoisina tapahtumina. Realistisuus asettuu optimismin ja pessimismin välille. Realistinen optimismi lähentelee ideaalista ajattelutapaa. (Leppänen & Rauhala 2012, 60–61, 64–65, 68.)

Neljäs psykologisen pääoman osa on sinnikkyys. Se on kykyä palautua vastoinkäymisistä, itsensä likoon laittamista ja itsekuria. Sinnikkyys on tahtoa jatkaa vastoinkäymisistä huolimatta. Kyse ei ole vain selviytymisestä, vaan voiman ammentamisesta ja toimeen tarttumisesta. Asiat tehdään loppuun asti. Myönteiset tunteet lisäävät sinnikkyyttä, joten johtajan tulee kiinnittää huomio myönteisten tunteiden kulttuuriin. Sinnikkyys on tärkeä ominaisuus muutostilanteissa, sillä se auttaa sopeutumaan ja pääsemään eteenpäin muuttuvissa olosuhteissa. Tällöin ollaan valmiita tarttumaan toimeen eikä jäädä murehtimaan olleita ja menneitä. (Leppänen & Rauhala 2012, 60, 68–70.)

Ihmisten johtaminen psykologian silmin

Tänä päivänä johtaminen on muuttumassa valmentavaksi otteeksi kontrolloinnin sijaan. Valmentava psykologia linkittyy positiiviseen psykologiaan. Valmentamisessa tavoite on positiivinen ja tarkoituksellinen muutos, itsensä hyväksyntä, omien vahvuuksien tunnistaminen, kehittyminen, tavoitteiden saavuttaminen ja oppiminen. (Leppänen & Rauhala 2012, 78.)

Leppänen ja Rauhala viittaavat tutkimuksiin, joissa todetaan olevan mahdollista muokata omia aivojaan ja ajatusmallejaan. Toisin sanoen negatiiviset ja toimintaa haittaavat ajatusmallit on muutettavissa positiivisemmiksi harjoittelun avulla. Oman ajattelun valmentamisella voidaan vaikuttaa myös omaan psykologiseen pääomaan. Oman mielen valmentaminen parantaa johtajan rohkeutta, luovuutta ja sinnikkyyttä, ja sillä on vaikutusta myös tunneälyn ja empatiakyvyn kehittämiseen. Oman mielen valmentamisen työkaluja ovat läsnäolon harjoittaminen, fokuksen ja keskittymiskyvyn harjoittaminen, visualisointi ja mielikuvaharjoittelu, mentaalisten vahvuuksien ja hyveiden kehittäminen sekä sisäinen puhe. (Mts. 84–86.)

Omaa mieltään valmentamalla johtaja kehittää kykyään toimia johtajana. Dee Hockin (1999) teorian mukaan johtaminen on 55 % itsensä johtamista. Tähän itsensä johtamiseen liittyy oman mielen johtaminen eli valmentaminen. Itsensä valmentaminen vie kohti vahvempaa minuutta, parempaa johtajuutta ja toimivampaa organisaatiota. Leppänen ja Rauhala (2012, 59–60) toteavat että tietoisesti tai tiedostamattaan johtajan psykologinen pääoma tarttuu johdettaviin eli organisaatio on johtajansa näköinen. Saman tuo esille Rantanen (2013, 166), jonka mukaan johtajan tunnetilat ja niistä johtuvat eleet toimivat mallina muille. Kireys, kiireisyys ja vihaisuus synnyttävät saman tunnetilan koko organisaatioon. Positiiviset tunnetilat taas kasvattavat niitä koko organisaatiossa.

Aiemmin mainittiin korkean psykologisen pääoman vaikutuksen sitoutumiseen. Nettisukupolvi on alttiimpaa vaihtamaan työpaikkaa ja osaavien työntekijöiden sitouttaminen yrityksiin tulee olemaan suuremmassa roolissa. Esitellämme nettisukupolvea, esille tuli myös verkostomaisuus, sosiaalisuus ja työilmapiirin vaikutus työssä viihtymiseen. Johtaja ei johda vain ajattelua, psy-

kologisia pääomia ja tunteita, vaan myös ihmissuhteita ja vuorovaikutusta. Näillä on vaikutuksensa sitoutumiseen.

Leppänen ja Rauhala mainitsevat Maaretta Tukiaisen siteerauksen, minkä mukaan paras tapa sitouttaa ihmisiä on välittää siitä, mitä heille kuuluu. Toisen ihmisen johtaminen tapahtuu pienissä hetkissä, niissä lyhyissä kohtaamisissa, joiden aikana käydään vuoropuhelua toisen ihmisen kanssa. Leppänen ja Rauhala viittaavat myös Michael Cavanaghin lausumaan, jonka mukaan organisaation menestys perustuu vuorovaikutukseen:

Kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen laatu ratkaisee ihmissuhteiden laadun organisaatiossa. Ihmissuhteiden laatu puolestaan ratkaisee organisaation kilpailukyvyn ja menestyksen. (Leppänen & Rauhala 2012, 181–182.)

Ihmissuhteilla on siis väliä työelämässä ja viisas johtaja kiinnittää niihin huomiota. Johtaja toimii suunnannäyttäjänä arvoille ja organisaatiossa vallitseville tunteille. Ne asiat, joihin johto kiinnittää huomiota, vahvistuvat ja korostuvat (Rantanen 2013, 167–168). Tästä voi vetää johtopäätöksen, että kun johtajat kiinnittävät huomiota vuorovaikutuksen tasoon, organisaation tunteisiin ja ihmissuhteiden laatuun, niihin aletaan kiinnittää huomiota koko organisaatiotalla. Näin johtaja voi vaikuttaa organisaation kulttuuriin.

Aaltonen ja Junkkari (2003, 104–105) luettelevat yrityksen kulttuuriin sisältyviä osa-alueita. Siihen kuuluvat arvot ja arvostuksen kohteet, uskomukset, sitoutumisen taso, vuorovaikutussuhteet, vuorovaikutuksen tavat, johtamiskulttuuri, riitit ja rituaalit, symbolit ja tunnusmerkit, maskuliinisuus tai feminiinisyys, suhtautuminen menneeseen ja tulevaan, auktoriteetit, huumori, vallankäyttö ja niin edelleen. Manka (2008, 141–142) toteaa, että kulttuuri luo turvallisuutta ja tuo ennustettavuutta. Jokaisen organisaatioon ja yhteisöön rakentuu omanlaisensa kulttuuri, josta halutaan pitää kiinni. Mankan mukaan kulttuurin muuttaminen vaatii poisoppimista vanhasta. Tällöin johtajat voivat muuttaa kulttuuria huomion suuntaamisella eri asioihin, kriiseihin ja tapahtumiin reagoimisen tavoilla, roolien mallittamisella, palkintojen kriteereillä sekä ylennysten, rekrytoinnin ja erottamisen kriteereillä.

Yrityskulttuurissa on kolme tasoa. Ensimmäisenä näkyvä eli tiedostettu osa, johon kuuluu tekniikka, järjestelmät, tavat ja rakenteet. Nämä on helppo havaita ja tunnistaa. Tämä näkyvä osa muodostaa 10 % yrityksen kulttuurista. Toisena on välittömästi pinnan alla oleva osa, johon sisältyy arvot, valinnat, vallitsevat käsitykset ja yhteisön yhtenäisyys. Tähän tasoon on mahdollista päästä käsiksi esimerkiksi keskusteluiden kautta. Kolmantena on syvemmillä oleva tiedostamaton osa, johon sisältyy erilaiset perusolettamukset, ihmissuhteiden luonteet, todellisuuden, ajan ja paikan luonne sekä yrityksen suhde ympäristöön. Näkymätön eli tiedostamaton osa vaikuttaa organisaation toimintaan jopa 90 %. (Aaltonen & Junkkari 2003, 100–102.)

Kuten luvussa 2.2 Dialogi toimme esille, dialogi on yksi tapa saada tämä organisaation tiedostamaton kulttuuri näkyväksi ja sitä kautta saada aikaan muutosta. Koska kulttuuri vaikuttaa vahvasti organisaation ja siinä olevien ihmisten toimintaan – kuten Manka (2008, 141) asian ilmaisi: ”kulttuuri on valtava voima, joka voi joko tukea yrityksen tavoitteita tai kaataa ne” – on johtajan oltava tietoinen, minkälaisien voimien kanssa toimii.

Psykologian näkökulmasta johtaminen näyttäytyy johtajan itsensä johtamisena, kulttuurin johtamisena ja yksilöiden kohtaamisena. Johtajan tulisi kohdata ihmiset yksilötasolla, ei vain tiimeinä tai osastoina. Hänen tulisi ottaa huomioon erilaisuus ja tutustua esimerkiksi ihmisten eri tarpeisiin työssään. Kokonaisuuden kannalta johtaja ei voi kuitenkaan jatkuvasti johtaa jokaista ihmistä erikseen. Vaikka ihmiset ovat erilaisia persoonallisuuksia, on asioita, jotka yhdistävät kaikkia. Leppäsen ja Rauhalan (2012, 247–248) mukaan yksilön toimintaa ohjailee kuusi tärkeintä asiaa, jotka johtajan johtamisessaan tulisi muistaa:

- **Tunne kuulumisesta yhteisöön.** Jokainen haluaa olla osa yhteisöä.
- **Tunne merkityksellisyydestä.** Pelkkä palkka ei riitä motivaatioksi työtä kohtaan, vaan työpaikalle menemiseen tarvitaan jokin suurempi syy.
- **Kehittyminen.** Ihminen haluaa tuntea voivansa haastaa itsensä ja kehittyä.

- **Vaikuttaminen ja ympäristön hallinta.** Ihminen haluaa vaikuttaa omaan työhönsä ja olla mukana päätöksenteossa. Kaaoksen ja järjestyksen välillä pitää olla tasapaino
- **Selkeä rooli.** Tekijän täytyy tietää, mitä häneltä odotetaan.
- **Arvostus ja palautteen saaminen.** Jokainen haluaa kokea olevansa arvostettu ja saada eteenpäin vievää palautetta.

Kun johtaja muistaa nämä, hän pystyy johtamaan suurtakin joukkoa ihmisiä yksilöllisesti.

3.6 Työn ja johtajuuden muutos

Uuden ajan työ on muuttumassa yhä enemmän tietotyöksi. Kilpinen (2008, 23–24) tuo esille ennusteen, jonka mukaan tavaroiden tuottaminen tulee pienentymään 15 %:iin kansantaloudesta. Tämä tarkoittaa palveluiden ja asiantuntijuuteen liittyvän työn lisääntymistä. Muutos on ollut iso ja nopea: 1950-luvulla Suomessa tietotyötä teki 15 % työläisistä, nyt 2000-luvulla lukema on jo yli 50 %. Teollistuneissa maissa tietotyöläiset muodostavat isoimman yksittäisen väestö- ja työvoimaryhmän (Drucker 2002, 241).

Työn luonteen muuttuessa pelkkä mekaaninen suorittaminen ei enää riitä. Niin tietotyössä kuin teollisuudessa globaali muutosvauhti on kova, ja jatkuva uusiutuminen arkipäivää. Solatien ja Mäkeläisen (2009, 17) sanoin ”huomisen liiketulosta ei tehdä tämän päivän menestystuotteilla”. Tietotyön lisääntymisen myötä yritysten tärkeimmäksi pääomaksi ovat nousseet työntekijät ja heidän aivonsa. Suurin kysymys on, miten työntekijöiden potentiaali saadaan yrityksen käyttöön. Menestyvän uusiutumisen mahdollistava innovatiivisuus ei synny itsestään, vaan vaatii koko organisaatiolta ja johtamiselta innovatiivisuutta ruokkivaa kulttuuria. Työelämän muutos on jo käynnissä ja samalla muuttuu johtajuus.

Nettisukupolvien vallatessa työpaikat organisaatioiden johtoportaat kohtaavat uudenlaisia haasteita. 2000-luvun johtaminen vastaa Y-sukupolvien ja ”zeta-mainen” asenteen asettamiin uudenlaisia vaatimuksiin. Arvot, merkityksellisyys, muuhun elämään sovitettavissa oleva työ, sitoutuminen ja työssä viihtyminen puhuttavat. Työ ei ole enää pelkkää rahan ansaitsemista, vaan osa suurempaa tarinaa. Tämän päivän ja tulevaisuuden johtaja rakentaa innovatiivista organisaatiota, joka kykenee vastaamaan Y- ja X-sukupolvien tarpeeseen työstä ja työelämästä.

Aaltonen ja Junkkari (2003, 42) havainnollistavat muutosta muun muassa Kuhnin, Kühnin ja Parikhin vanhan ja uuden paradigman eroja käsitteleviin tutkimuksiin perustuvan koosteen avulla.

Taulukko 2. Uusi johtajuus

Vanha	Uusi
käskyttäminen	arvojohtaminen, visiot
kontrolli	sosiaaliset taidot
säännöt	inspiraatio
hierarkkinen	verkosto
titteli	täyttää oman paikkansa
järki keskeinen	kokonaisuus, myös tunteet
jäykät rakenteet	joustavat rakenteet
muutokset asteittaisia	muutoksen pohjalla oivallus
palkka	itsensä toteuttaminen
raha	raha ja yhteinen hyvä
oma etu	yhteinen etu
pysyvyys	muutos
instituutio	yksilö
syllisen etsiminen	ratkaisun etsiminen
mies	kumppanuus
päättely	intuitio
selvät roolit eri tilanteissa	ihminen useammin oma itsensä
tarkat toimenkuvat	joustava siirtyminen tehtävästä toiseen
joko - tai	sekä - että

Koosteesta on nähtävissä, että pelkän järkiajattelun rinnalle on noussut myös tunteet. Rahallisen tavoitteen lisäksi on tullut yhteisen hyvän tavoittelu ja oma etu on muovautunut yhteisen edun tavoitteluksi. Päätöksien teossa uskalletaan luottaa myös intuitioon. Ajattelu on useammin sekä – että kuin joko – tai. Pysyvyyden on korvannut muutos, mikä tarkoittaa, ettei innovatiivisuuden tarve tule katoamaan. Tulevaisuuden johtamisen paradigmassa voi nähdä tämän lisäksi viitteitä kasvavasta työntekijäkeskeisyydestä. Johtaminen on yhä enemmän yksilöiden johtamista ja heidän tarpeisiinsa vastaamista kuin ennen. Tulokseen pyrkiminen ei ole muuttunut mihinkään – se on edelleen yrityksen tehtävä – mutta työn tekemisestä on tullut vapaampaa.

Kysyttäessä yrityksiltä näkemyksiä työelämästä 5–10 vuoden päästä, arvioitiin janalla ”rutiininomainen – vaihteleva” tulevaisuus *melko vaihtelevaksi* (60,6 %). Janalla ”ylhäältä ohjattu – itseohjautuva” tulevaisuuden ennuste oli *melko itseohjautuva* (50,5 %). Janalla ”perinteinen – moderni” tulos oli *melko moderni* (54,7 %). Vastajat uskovat näiden edellä mainittujen muutosten koskevan erityisesti niin sanottua työntekijätasoa. (Mts. 10,12.) Tämä vaatii johtajalta kykyä johtaa muutosta.

Teorioiden valossa 2000-luvun johtaminen näyttäytyy vahvasti ihmiskeskeisenä. Yhteistä kaikille johtamisen teorioille on johtajan toimiminen merkityksellisyyden vahvistajana, päämäärätietoisena eteenpäin luotsaajana ja vahvuuksien kautta pelaajana. Taulukkoon 2 on koottu keskeisiä seikkoja eri johtamisteorioista.

Taulukko 3. Johtamisteoriat 2000-luvulla

Teoria Osa- alue	VALMENTAVA JOHTAJUUS	EPÄJOHTAMINEN	POSITIIVINEN PSYKOLOGIA JA TUNNEILMASTON JOHTAMINEN
Näkemyks johtajuudesta	Manager + leader + coach	Pulpahteleva johtajuus – johtaja puuttuu peliin tarvittaessa	Työntekijöiden ja työyhteisön psykologisen pääoman kasvattaminen ja tunteiden hallinta
Johtajan rooli	Sytyttävä, innostaja, vetäjä (kutsuu toiset eteenpäin yhdessä kanssaan)	Tarinan kertoja, joka tekee muista sankareita Mahdollistaja	Ajattelun valmentaja, sparraaja, positiivisen kulttuurin rakentaja
Työntekijän rooli – miten työntekijä nähdään?	Voimavara – työntekijöiden potentiaali saatava yrityksen käyttöön	Tiimit keskiössä, ei pelkästään yksilön osaaminen	Tavoitteena työntekijöiden itseohjautuvuus ja sitä kautta organisaation kuokoistus
Johtajan tärkeimmät työkalut	Esimerkillisyys, avoimuus, luottamuksen ja virheiden sallimisen kulttuurin luominen, vahvuuksiin keskittyminen, kunnioittava kohtaaminen	Esimerkillisyys, tarinat ja elämyksellisyys tapainoilu ja monivaihteisuus, valmentava ote, erilaisuuksien hyödyntäminen, kokeilut, tiimijattelu, yhdessä tekeminen	Esimerkillisyys, ihmisistä välittäminen, laadukas vuorovaikutus, vahvuuksien hyödyntäminen, virheet hyväksyvän ja ratkaisukeskeisen kulttuurin vahvistaminen
Motto	”Valmentava johtaminen on asenne.”	”Johtajuus on piilotettava.”	”Johtaja auttaa muita olemaan suurempia.”

Furu (2013) esittää näkemyksensä, jonka mukaan tulevaisuuden johtamisen tulisi ottaa mallia jazz-yhtyeen toiminnasta. Oivallus -hankkeen loppuraportissa on esillä sama esimerkki. Tulevaisuuden työelämää verrataan jazzmusiikkiin: työtä tehdään nuotittomasti, eli tavoite on tiedossa, mutta tarkkoja nuotteja päämäärään ei ole. Työelämässä tarvitaan improvisaatiota, luovuutta ja luovimista, sillä reittejä perille on monenlaisia. Kuten jazz-yhtyeessä, työelämässä tiimit tarvitsevat yhdessä muokattuja työskentelytapoja. Nuotittomuus vaatii yhteen hiileen puhaltamista, sparrausta ja vahvaa luottamusta. Kommu-

nikointi on kaiken ydin. Raportissa mainitaan että ”johtajan rooli voi vaihdella tilanteen, projektin tai erityisosaamisen mukaan, kuten jazzissa, jossa veto-vastuu vaihtuu tyypillisesti jopa lennossa.” (Oivallus -loppuraportti 2011, 9.)

4 Tutkimus

4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoitus on tutkia nettisukupolvien, eli vuonna 1980 ja siitä eteenpäin syntyneiden nuorten johtamista. Alustana tutkimukselle on kolme osuuskuntaa Tiimiakatemiolla ja yksi entisten tiimiakatemiaalaisten perustama osuuskunta. Tutkimme mikä on näiden osuuskuntien johtajuuden tila ja kuinka haastateltavat johtamisen näkevät.

Tutkimus toteutettiin teorialähtöisesti. Teorialähtöisyyden taustalla on ajatus tutkittavan teorian päivittämisestä tai syventämisestä tutkittavien antamien merkitysten avulla. (Vilka 2005, 141.) Teoriaosuuteen on kerätty kolme tällä hetkellä esillä olevaa johtamisen teoriaa. Näissä kaikissa on tarkasteltu niin sanotusti uuden ajan eli 2000-luvun johtajuutta, jokaisessa hieman eri näkökulmasta. Osuuskuntien tilanteen kartoittamisen lisäksi tarkoitus on ollut selvittää, kohtaako teoriassa esitetty tieto todellisuuden kanssa. Onko nettisukupolvi sellainen kuin teoriassa esitetään? Onko heidän näkemyksensä johtajuudesta ja työstä yhteneväinen teoriapohjan kanssa?

Tavoite on luoda yhtenäinen näkemys nettisukupolven ja uuden ajan johtamisesta. Mitä johtajuus on 2000-luvulla ja mitä työkaluja johtaja tarvitsee saadaakseen organisaationsa menestyksen liekkiin? Vaikka tutkimuksen alustana ovat osuuskunnat, tulokset ovat vietävissä myös muiden yritysmuotojen johtamiseen.

4.2 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen menetelmä. Tarkoitus oli tutkia ilmiötä – kuinka haastateltavat näkevät johtajuuden ja millainen rooli sillä on heidän työssään. Kvalitatiivinen menetelmä tutkii ilmiön laatua. Tavoitteena on hahmottaa ihmisten käsityksiä ja kokemuksia ympäröivästä todellisuudesta. Kvalitatiivinen menetelmä tähtää selittämään asioita, niiden suhteita toisiinsa sekä niiden merkitystä tutkittaville. Tavoitteena on tehdä ilmiöstä sellaisia havaintoja, joita ei välittömästi huomaa – ei etsiä totuutta. (Vilka 2005, 97–98.)

Tutkimusaineisto kerättiin haastatteluilla. Haastattelut tehdään tavanomaisesti yksilöhaastatteluina, kuten myös tässä tutkimuksessa. Haastattelumuodoksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelussa haastattelun runko rakennetaan tutkimusongelman keskeisten teemojen ympärille, ja se on luultavasti käytetyin tutkimushaastattelun muoto. Tavoitteena on saada tutkittavalta oma-kohtaiset kuvaukset jokaiseen teemaan. (Vilka 2005, 100–101.) Tässä tutkimuksessa haastateltiin osuuskuntien perusjäseniä, ei johtajia. Tämä linjaus tehtiin, jotta saataisiin esille nimenomaan johdettavien näkemys johtajuudesta. Koska noin kymmenen hengen osuuskunnissa johtoryhmään kuuluu 3–4 henkeä, valitsimme otannaksi 2–3 henkeä per osuuskunta. Haastattelut toteutettiin huhtikuussa 2013.

Haastatteluiden lisäksi tutkimuksessa mitattiin osuuskuntien dialogin tasoa. Dialogin tutkiminen suoritettiin osuuskuntien treeneissä tarkoitukseen kehitetyllä dialogimittaus -menetelmällä. Treenit ovat tutkittavissa osuuskunnissa viikoittainen käytäntö, johon kaikki osuuskunnan jäsenet osallistuvat keskustelemaan ajankohtaisista aiheista. Kaksi osuuskunnista mitattiin kaksi kertaa ja kaksi yhden kerran. Eroavaisuus mittauskertojen määrässä johtui aikataulullisista syistä. Näin ollen mittaustuloksista on otettu käyttöön joko yhden mittauksen tulos tai kahden mittauksen keskiarvollinen tulos. Tämän lisäksi käytössä oli vuonna 2012 tehtyjen dialogimittauksen tulokset. Näin on voitu verrata osuuskunnan dialogin kehittymistä. Dialogimittaukset suoritettiin maaliskuussa 2013.

Huhtikuussa 2013 Tiimiakatemiolla pidettiin Työseminaari, johon osallistui jäseniä tutkittavista osuuskunnista. Keskustelun aiheena olivat nettisukupolven arvot ja ajatukset työelämästä. Tutkimusmateriaalina käytettiin teemahaastattelujen ja dialogimittausten lisäksi tässä seminaarissa esille tulleita seikkoja, jotta saataisiin tarpeeksi monipuolisesti näkökulmia käsillä olevaan ilmiöön.

4.3 Teemahaastattelun laatiminen

Haastattelun alussa kartoitimme tutkittavan taustatekijöitä, kuten haastateltavan ikä, sukupuoli ja rooli osuuskunnassa. Varsinaisiin haastattelukysymyksiin valitsimme kolme eri teemaa: haastateltavan oma näkemys yleisesti johtamisesta, oman osuuskunnan johtamisen tila, sekä oman osuuskunnan kulttuuri. Kysymysten asettelussa otettiin huomioon tutkimuksen teoriapohjassa esille tulleita seikkoja, jotka antavat näkökulmia tutkittavaan ilmiöön. Kysymyksiin ei haluttu antaa vastausvaihtoehtoja. Tarkoituksena oli pitää teemat avoimena, ja katsoa, mitä seikkoja haastateltava nostaa spontaanisti esille. Haastattelut tallennettiin kirjoittamalla ne sähköiseen muotoon.

Ensimmäisen teeman kysymykset – oma näkemys johtajuudesta

Mitä johtaminen sinulle merkitsee?

Miten haluat tulla johdetuksi?

Kuvaile kolmella sanalla unelmajohtajaa? (tarkenna sanottuja adjektiiveja - mitä tarkoitat tuolla?)

Mikä on johtajan rooli motivaatiossasi työtäsi kohtaan?

Miten haluat saada palautetta ja missä vaiheessa? Keneltä?

Mainitse 5 tärkeintä seikkaa työssäsi

Kysymysten tarkoitus oli saada tietoa siitä, miten haastateltava johtajuuden näkee ja mikä rooli johtajuudella on työssä. Tärkeää oli myös saada aineistoa siitä, mikä työssä on tärkeää. Haastattelu sisältää kysymyksen myös palautteen saamisesta, sillä tutkimukseen valitussa teoriassa viitattiin usein netinuorten haluun saada palautetta.

Oleellisimpana osana yritystoimintaa ja johtajuutta pidetään päätöksentekoa, tavoitteiden asettamista ja strategiaa. Toisen teeman kysymyksissä selvitettiin, miten nämä asiat näkyvät ja hoituvat haastateltavan omassa osuuskunnassa. Kysymysten avulla saatiin tietoa osuuskunnan tilasta, mutta myös haastateltavan oma näkemys osuuskunnan johtajuudesta.

Toisen teeman kysymykset – oman osuuskunnan johtajuuden tila

Kuvaile osuuskuntanne johtajuuden tilaa nykyhetkessä?

Mitä haluaisit muuttaa osuuskuntanne johtajuuden nykytilassa?

(“Jos ihan itse saisit päättää...”)

Miten päätöksenteko osuuskunnassanne tapahtuu?

Mitä sinä saat päättää?

Miten osuuskuntanne luo tavoitteet?

Miten luodaan reitti tavoitteeseen eli strategia? (onko strategia kaikkien tiedossa, onko se luotu yhdessä, kuinka oleellinen osa se on toimintaa?)

Kolmannen kategorian kysymyksissä tarkasteltiin osuuskunnan kulttuuria. Kulttuuri tarkoittaa jossain määrin ennustettavaa käyttäytymistä, miten eri tilanteissa yleensä käyttäydytään. Kulttuuri luo toiminnan ja ajatusmallien raamin.

Ensimmäisen kysymyksen alussa kerrottiin esimerkkitarina, jonka jälkeen haastateltavaa pyydettiin kertomaan, miten tilanteeseen reagoitaisiin. Tavoite oli saada näkyväksi tiimin toimintatapoja eri tasoilla.

Kolmannen teeman kysymykset – oman osuuskunnan johtajuuden tila

Esimerkkitarina: Tiimissä on meneillään tapahtumaprojekti. Projektiryhmään kuuluu kolme tiimiläistä. Tapahtumaan on jäljellä kolme viikkoa, kun alkaa näyttää siltä, ettei se tavoita asetettuja taloudellisia tavoitteita vaan on jäämässä pahasti miinukselle. Pääosa tuotoista on ollut tarkoitus hankkia yhteistyökumppaneilta, eikä edes kävijämäärätavoitteen saavuttaminen pelastaisi tilannetta.

--> Kerro oma näkemyksesi, miten teidän osuuskunnassanne tähän tilanteeseen reagoitaisiin? Mitä tiimi tekisi? Mitä jory tekisi? Mitä sinä tekisit?

Kuvaile tiiminne treenejä. Apukysymyksiä: Miten treenit alkavat? Minkälaisia asioita tiimiläiset kertovat fiiliskierroksella? Minkälaisia treeniaiheet ovat? Minkälainen tunnelma treeneissä on? Osallistuvatko kaikki treeneihin? Minkälaisia rooleja treeneissä ihmisillä yleensä on? Miten treenit päättyvät? Miten koet teidän treenit itsesi kannalta?

Miten arvioit osuuskuntaanne seuraavien asioiden valossa asteikolla

1-4? (1 = huono, 4= loistava)

- itseluottamus*
- tulevaisuususkko*
- optimistinen realismi*
- sitkeys*

4.4 Aineiston analysointi ja tutkimuksen luotettavuus

Aineiston analysoinnissa kiinnitettiin huomio yhteen kysymykseen saatuihin vastauksiin kokonaisuutena. Yksittäisiä lauseita tai vastauksia ei nostettu esille sellaisenaan, sillä merkitysten katsotaan paljastuvan vain kokonaisuuden avulla (Vilkkä 2005, 141).

Tutkimuksen otanta on pienehkö. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston koolla ei kuitenkaan ole merkitystä, sillä laatu määrittelee myös määrän. Tutkimusaineistoa kasatessaan määrää tärkeämpää onkin pohtia, millaisella tutkimusaineistolla saadaan syvälinen kuvaus tutkittavasta asiasta. Tavoitteen ollessa ilmiön ymmärtäminen, tutkimusaineiston avulla ei tarvitse luoda tilastollisia yleistyksiä. Riittää, että tutkimuksen tulos selittää tutkittavana olevaa asiaa. (Vilkkä 2005, 126.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen haasteeksi saattaa nousta tutkittavien kokemusten ja käsitysten suhde todellisuuteen. Kokemus on aina henkilökohtainen, mahdollisesti kertaluontoinen tapahtuma. Käsitys taas kertoo enemmän yleisesti hyväksytystä mielikuvasta asiasta, eikä se välttämättä vaadi tuekseen oma-kohtaista kokemusta. Kokemuksen ja käsityksen välillä ei välttämättä ole yhteyttä, ja tutkijan on hyvä huomioida tämä asettaessaan tutkimusongelmaa. Sama pätee myös tutkijaan itseensä. Erityisesti tutkimuksen edetessä on tärkeää muistaa, että oman ymmärryksen kasvaessa tutkittavasta aiheesta myös tämän merkitys tutkijalle itselleen saattaa muuttua. Myös tulkintaongelmat haastattelukysymyksissä käytettyjen sanojen suhteen ovat riski. (Vilkkä 2005, 97–98, 104.)

Tutkimuksen voidaan katsoa olevan luotettava, kun tutkimuskohteen ja tulkittun materiaalin välillä ei ole ristiriitoja, ja mallinnukseen ovat vaikuttaneet vain tutkimuksen kannalta olennaiset seikat. Toisin sanoen, tutkijan ja tutkittavan tulkinta vastaavat toisiaan. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tulkinta ei ole aina suoraviivaista, ja lopulta luotettavuuden mittarina toimii tutkijan rehellisyys ja läpinäkyvyys. (Vilkkä 2005, 158–159.)

5 Tulokset

Tässä luvussa tuodaan esille osana opinnäytetyötä toteutetun tutkimuksen tulokset aihepiireittäin sekä analyysi tuloksista. Tutkimuksessa haastateltiin mukana olevista osuuskunnista kahdeksaa jäsentä. Haastatteluhetkellä kuusi heistä toimi tavallisen jäsenen roolissa ja kaksi oli mukana osuuskunnan johdotehtävissä. Tavoite oli haastatella perusjäseniä, mutta yhdessä osuuskunnassa kaikilla jäsenillä oli johtorooli. Yksi haastateltavista kuului johtoryhmään. Haastateltavien ikäjakauma oli 21 - 29 vuotta. Haastateltavista miehiä oli 50 % ja naisia 50 %.

5.1 Miten johtajuus ymmärretään?

Haastatteluissa johdettavilta kysyttiin, kuinka he johtajuuden näkevät. Jokainen tulkitsee johtajuutta omalla tavallaan. Yhteistä vastauksissa oli kuitenkin näkemys siitä, että johtajan tehtävä on pitää kokonaisuus kasassa. Johtajalle tärkeää on ison kuvan tunteminen ja jonkinlaisten toiminnan raamien asettaminen. Toivotaan myös, että johtaja kannustaa työssä ja huolehtii siitä, että tiimi tai työntekijä pääsee asetettuihin tavoitteisiin. Samalla toivotaan paljon tilaa ja vapautta tehdä työ itse parhaaksi katsomallaan tavalla. Työn päämäärä pitää olla tiedossa, mutta perillepääsemiseen ei ole tarkkaa polkua – siitä päättää tekijä itse.

Unelmajohtaja on esimerkillinen. Tämä tuli esille useammassa vastauksissa. Johdettavien toimintaa tuetaan tekemällä asioita itse määrätietoisesti ja innostavasti. Myös muunlaisia motivointikeinoja kaivataan. Vastaajien mukaan johtajan motivointia kaivataan lähinnä työtehtävien ollessa ei-niin-mieleisiä. Miellyttäviä tehtäviä hoitaessa johtajan roolia ei nähdä olennaisena oman innostuksen kannalta. ”Pahimmillaan johtaja voi olla suuri este motivoitumiselle, parhaimmillaan se voi lisätä motivaatiota hiukan,” kommentoi yksi haastatelluista.

Johtajan rooliin nähdään kuuluvan tulosten seuranta ja vaatiminen. Vaikka vapauden toive on suuri, johtajalta kaivataan tuloksen vaatimista ja tilanteen seuranta. Haastaminen nähdään työn kannalta tärkeänä seikkana. Oma kehittyminen ja palautteen saaminen on tärkeää.

Unelmajohtajaa kuvailtiin sanoin ”tilannetajuinen, osallistava, vastuullinen, esimerkillinen, läsnä oleva ja helposti tavoitettavissa, avoin toiminnassaan, viestii isossa kuvassa tapahtuvista asioista, tasavertainen, rehellinen, omaa selkeän vision ja hahmottaa kokonaisuuden, tuloksia vaativa, innostaja, innokas oppimaan uutta, kerää ympärilleen oikeat ihmiset oikeisiin rooleihin, reilu, kannustava, helposti lähestyttävä, määrätietoinen, suurisydäminen, globaalisti ajatteleva ja realisti”.

Kysyttäessä viittä tärkeintä seikkaa itse työssä, johtajuutta ei juuri mainita. Muut asiat määrittelevät työn mielekkyyden voimakkaammin.

5.2 Millainen on nettisukupolven työntekijä?

Kysyttäessä haastateltavilta tärkeitä seikkoja työssä, nousi esille neljä useimmiten vastattua asiaa: vapaus, hauskuus, työkaverit/ilmapiiri/sosiaalisuus sekä työn merkitys itselle. On tärkeää, että töissä on hauskaa ja työ on itselle mielekästä. Kaikkia vastauksia yhdistää ilmapiiri ja työtoverit. Näiden vaikutus työpaikalla viihtymiseen on suuri.

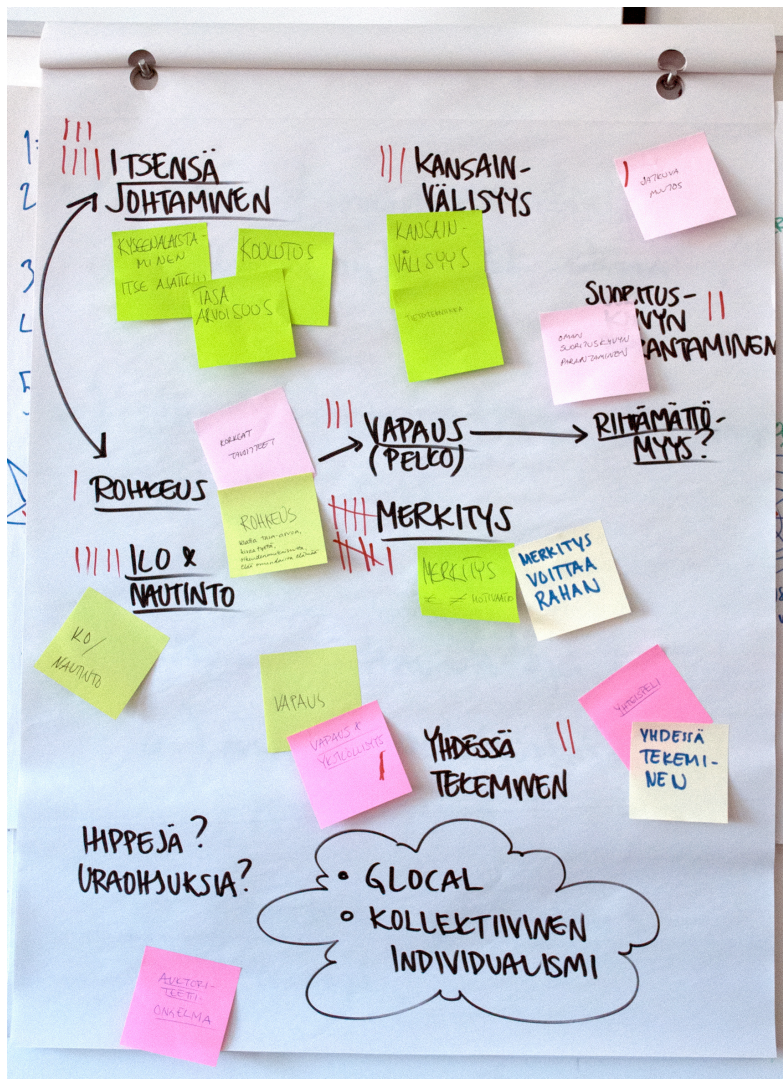
Työtä tehdessä halutaan toteuttaa matkaa kohti jotain suurempaa, merkittävämpää päämäärää. Työn tekemiselle pitää löytyä merkityksellinen syy. Moni mainitsi kehittymisen ja oppimisen tärkeiksi motivaatiotekijöiksi. Oma oppimista ja kehittymismahdollisuuksia arvostetaan. Oppiminen nähdään tärkeässä roolissa elämässä ylipäätään, ja se lisää motivaatiota myös työtä kohtaan. Palkka mainittiin vain yhdessä vastauksessa tärkeänä osana työtä.

Koska jatkuva kehittyminen ja oppiminen ovat tärkeitä, palautetta omasta työstä halutaan saada jatkuvasti. Kaikki haastateltavat korostivat sitä, että palaute halutaan saada tuoreena. Palautetta vastaanotetaan kyllä keneltä ta-

hansa, mutta suurin painoarvo annetaan sellaiselle palautteelle, joka tulee työn luonteen ymmärtävältä henkilöltä. Johtajan palautteen merkitys ei korostu, vaan se on samalla viivalla vertaiselta tulleen palautteen kanssa. Yksi haastateltavista totesi että ”Hyvästä palautteesta saa hyvän mielen hetkeksi, mutta rakentava palaute on oikeasti merkittävää.”

Saatujen vastausten valossa selkeä ura-ajattelu on pienemmässä roolissa. Ammatillinen kehittyminen mainitaan tärkeäksi, mutta uralla etenemistä ei vastauksissa tule esille laisinkaan. Työn tarjoama merkitys on tärkeää, mutta tärkeemmin sitä ei vastauksissa kuvailla.

Työseminaarissa käydyissä keskusteluissa tärkeimmiksi arvoiksi nousivat merkitys, ilo ja nautinto sekä itsensä johtaminen. Nämä on nähtävillä kuvassa, joka esittää keskustelun aikana tehtyä koontia. Itsensä johtamisella tarkoitettiin kykyä ajatella itse, kyseenalaistamista ja kouluttautumista. Keskustelussa mainittiin myös vapaus, rohkeus, yhdessä tekeminen, suorituskyvyn parantaminen, tasa-arvo ja kansainvälisyys.



Kuvio 5. Työseminaarin arvokeskustelu

Keskusteluissa pohdittiin yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemistä. Toisaalta yhteisöllisyys on tärkeää, mutta toisaalta ihmisissä näkyy vahvaa individualismia. Tästä muotoiltiin termi kollektiivinen individualismi. Toisin sanoen töitä halutaan tehdä yhdessä, halutaan kuulua joukkoon, mutta samalla työn halutaan sopivan omaan elämään, halutaan johtaa itseä ja oma tekemisen vapaus koetaan tärkeäksi.

Kansainvälisyydestä keskusteltaessa koettiin, että välttämättä ei haluta muuttaa ulkomaille, mutta matkustelu ja tietoisuus maailmasta ovat vahva osa elämää. Trendit ja villitykset leviävät nopeasti esimerkiksi sosiaalisen median välityksellä. Termillä *glocal* kuvattiin juuri tätä: ollaan lokaalisti globaaleja.

5.3 Päätöksenteko

Haastatteluiden mukaan tutkimuksessa mukana olevissa osuuskunnissa päätöksenteko tapahtuu yhdessä, useimmiten dialogin kautta. Päätöksenteko pyritään pitämään hyvin demokraattisena, eikä johtoryhmiä juurikaan vastuuteta koko osuuskuntaa koskevilla päätöksillä. Johtoryhmän tehtäväksi jää useimmiten päätöstilanteiden valmistelu ja erilaisten vaihtoehtojen kartoitus.

Vastaajat kokevat, että saavat olla vahvasti päätöksenteossa mukana, mutta tekevät vähän itsenäisiä päätöksiä. Päätöksenteon tapahtuessa dialogin kautta jokaisella osuuskunnan jäsenellä on mahdollisuus sanoa sanottavansa päätettäviin asioihin. Täysin itsenäisesti vastaajat voivat päättää työtapansa ja aikataulunsa.

5.4 Tavoitteiden luominen

Tutkimuksen osuuskunnissa tavoitteet pohjautuvat vahvasti yksilöihin. Jokaisen omat tavoitteet summataan yhteen ja näin rakentuu koko osuuskunnan tavoite. Haastatteluista käy selkeästi ilmi, etteivät ihmiset mukaudu tavoitteisiin vaan tavoitteet mukautuvat ihmisten mukaan.

Esimerkiksi Osuuskunta Wimma Visionsin tavoite on jokaisen jäsenen 100 -prosenttinen valmistuminen ja työllistyminen tai jatkokoulutuspaikan löytäminen Tiimiakatemiaalta valmistumisen jälkeen. Yhteinen tavoite on siis jokaisen oma tulevaisuuden rakentaminen. Monilla Tiimiakatemia osuuskunnilla yhteisen tavoitteen muodostaa myös MYM eli maailmanympärysmatka. Tämä tavoite sitoutuu vahvasti Tiimiakatemia kulttuuriin. Käytännössä kaikkien tiimien kaikki jäsenet eivät tälle matkalle kuitenkaan lähde, jolloin se ei sido koko tiimiä.

5.5 Strategia

Haastatteluissa kysyttiin johdettavilta heidän näkemyksiään oman osuuskuntansa strategiatyöstä. Vastauksista näkyi selvästi, kuinka tavoitteiden asettamisen ontumisesta suora seuraus on strategian puute. Kun yhteinen päämäärä puuttuu, on haastavaa luoda reittiäkään. Selkeän osuuskuntaa ja tiimiä yhdistävän tavoitteen ja strategian puute on yhdistävä tekijä kaikilla tutkimukseen osallistuneilla osuuskunnilla.

”Ei koskaan onnistuttu saamaan tavoitteista johtamisen työvälinettä. Tavoitteet harvoin puhuttelevat kaikkia. Polku niihin tehty heittämällä – kunhan jotain on”, oli yhden haastateltavan vastaus. Yhdessä vastauksessa yrityksen strategiaa kuvailtiin ”kevyeksi”, eli jonkinlainen ajatus saattoi olla olemassa – tai olla olematta. Kun tiedusteltiin, tietääkö haastateltava johtoryhmän strategiasta, vastaukset olivat päänpyörittelyä. ”Toivon että on (johtoryhmällä strategia) mutta luulen että ei”, kuvaili haastateltava tilannetta.

Osuuskunnissa yritysmuoto pakottaa hyvässä mielessä strategiatyön demokratisoimiseen tai ainakin luo sille hyvän pohjan. Jokaisella jäsenellä on yksi ääni, joten jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa tehtyihin päätöksiin. Tutkittavissa osuuskunnissa päätöksenteossa tätä käytettiin hyväksi ja moni koki voitavansa vaikuttaa asioihin. Johtajien tehtävä näissä yrityksissä ei ole päättää, vaan mahdollistaa päätökset. Johtajuuden puute näkyy kuitenkin strategiatyössä – ei nähty, että olisi yhteistä strategiaa tavoitteiden toteuttamiseksi.

5.6 Kulttuuri

Haastattelussa tutkittiin mukana olevien osuuskuntien kulttuuria kertomalla esimerkkitarina, minkä jälkeen haastateltavia pyydettiin kertomaan, kuinka heidän tiimissään tilanteeseen suhtauduttaisiin. Pyydettiin myös kuvailemaan tiimien treenejä eli yhteisiä kohtaamisia tiimin jäsenten kesken kerran tai kaksi viikossa. Näiden kahden kysymyksen lisäksi haastateltavan vastaukset muihin kysymyksiin kertovat jotain osuuskunnan kulttuurista. Lopuksi haastateltavat

arvioivat omaa osuuskuntaansa asteikolla 1 – 4 tiimin psykologisista voimavaroista.

Esimerkkitarina:

Tiimissä on meneillään tapahtumaprojekti. Projektiryhmän kuuluu kolme tiimiläistä. Tapahtumaan on jäljellä kolme viikkoa, kun alkaa näyttää siltä, ettei se tavoita asetettuja taloudellisia tavoitteita vaan on jäämässä pahasti miinukselle. pääosa tuotoista on ollut tarkoitus hankkia yhteistyökumppaneilta, eikä edes kävijämäärätavoitteen saavuttaminen pelastaisi tilannetta. Kerro oma näkemyksesi, miten teidän osuuskunnassanne tähän tilanteeseen reagoitaisiin? Mitä tiimi tekisi? Mitä johtoryhmä tekisi? Mitä sinä tekisit?

Monissa vastauksissa tuli esille auttaminen. Alkutyrmistyksen ja syiden miettimisen jälkeen koko tiimi osallistuisi projektin pelastamiseen. Yhteisöllinen toimintatapa tulee selkeästi esille, sillä johtoryhmän toiminnan ei mainita poikkeavan koko tiimin käyttäytymisestä. Kukaan ei katso, että olisi johtoryhmän tehtävä huolehtia siitä, miten tilanteessa toimitaan. Jokainen kantaa vastuunsa ja on valmis uhraamaan omaa aikaa projektin auttamiseen.

Tiimien treeneissä yleinen käytäntö on alun kuulumistenjakokierros, jolla jokainen vuorollaan kertoo kuulumisia lähinnä projekteihin liittyen, mutta myös yksityiselämästä. Muut treenien aiheet vaihtelevat valmistelluista aiheista kuten tarkemmasta projektien läpikäymisestä vapaampiin keskustelunaiheisiin. Vaikka yleisesti treenien tunnelmaa kuvailtiin rennoksi, hauskaksi ja helpoksi paikaksi olla, oli ilmassa myös turhautumista. Valmistelemattomat ja välillä turhalta tuntuvat treenit kiristivät mieliä.

Kaikkien osuuskuntien jäsenten osallistuminen dialogiin oli hyvällä tasolla. Ihmisten luonne-erot tulevat treeneissä esille. Kukaan ei kuitenkaan maininnut tämän olevan ongelma. Suurin osa piti treenejä tärkeinä oppimisen ja yhdessä olon paikkoina.

Psykologisen pääoman taso tiimeissä oli pääosin hyvä. Asteikoksi valittiin 1–4, jotta esille saadaan selkeästi huonompi tai parempi arvosana. Keskiarvot vastauksista olivat

- itseluottamus 3,13
- tulevaisuudenusko 2,63
- optimistinen realismi 3,5
- sitkeys 3

Kaikki arvosanat kallistuvat enemmän paremman puolelle. Näistä optimistinen realismi on vahvin, tulevaisuudenusko heikoin.

5.7 Dialogimittaukset ja tulokset osuuskunnittain

Taulukoita tulkitessa sininen ympyrä tarkoittaa maaliskuun 2013 mittaustuloksia ja oranssi huhtikuun 2012 mittaustuloksia. Violetti pallo Monkey Busineksen kohdalla tarkoittaa mittauksen ajankohtana lokakuuta 2012. Näin ollen, kolmen ensimmäisen osuuskunnan dialogimittausten välillä on vajaa vuosi, ja viimeisen kohdalla noin puoli vuotta.

Ideaosuuskunta Made

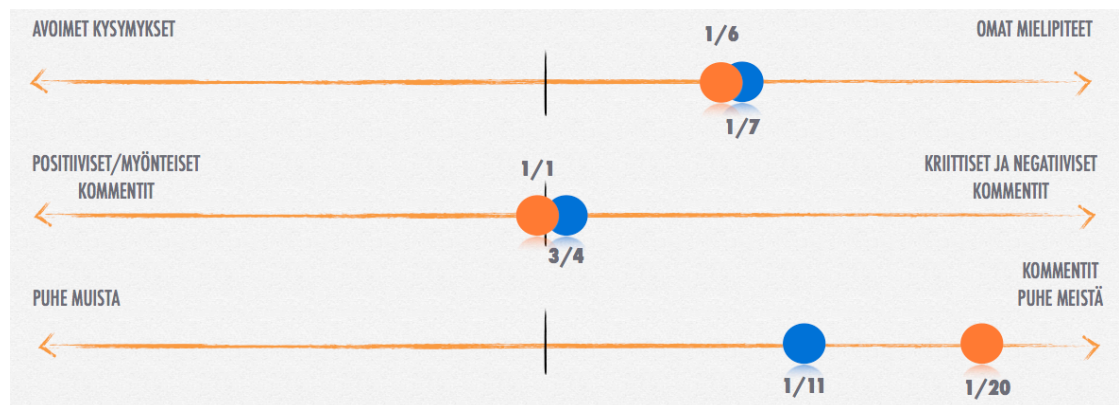
Maaliskuussa 2013 tehdyssä mittauksessa avoimia kysymyksien ja omien mielipiteiden suhdeluku oli 1:6. Tämä sijoittuu Losadan asteikolla lähemmäs keskitasoista kuin matalatasoista tiimiä. Positiivisten ja negatiivisten kommenttien suhdeluku oli 1:1, joka vastaa keskitason tulosta. Puheessa muista ja meistä suhdeluku oli 1:11, sijoittuen keskitasoisen ja matalatasoisen tiimin väliin.

Mittaustulosten perusteella Maden dialogin tasossa ei ole tapahtunut suuria muutoksia vuoden takaiseen. Kommentit muista meidän sijaan ovat tosin li-

sääntyneet, ja mikäli tämä suunta pysyy, enteilee se Losadan mukaan menestyksekkäämpää tulevaisuutta.

Vaikka kehitystä toimivamman dialogin suuntaan onkin tapahtunut, pitää Maden silti tasonsa matalan ja keskiverron välillä. Mittauksia tehdessä huomio kiinnittyi erityisesti siihen, kuinka puhe oli paljolti yhden henkilön varassa ja tunnelma oli pääpiirteissään alakuloinen. Vaikka esiin nostetut keskustelunaiheet ja kysymykset olivatkin verrattain merkittäviä, otettiin ne ilmeisen retorisi-
na, sillä toistoista huolimatta puheenaiheet eivät herättäneet laajempaa keskustelua. Esimerkiksi kommentit ”minua ei motivoi” tai ”minua ei huvita” lakaisiin maton alle, eikä niihin reagoitu.

Myös havaittava kannustaminen huusi poissaolollaan. Tiimiläisen kommentti mittaustuloksista ja havainnoista kertoo samaa tarinaa: ”Negatiivisuus ja omissa asioissa vellominen kuulostaa hyvin tutulta. Tiimissä viljellään myös sarkasmia. Kyselemistä ei harrasteta.”



Kuvio 6. Ideasuuskunta Maden dialogimittaukset

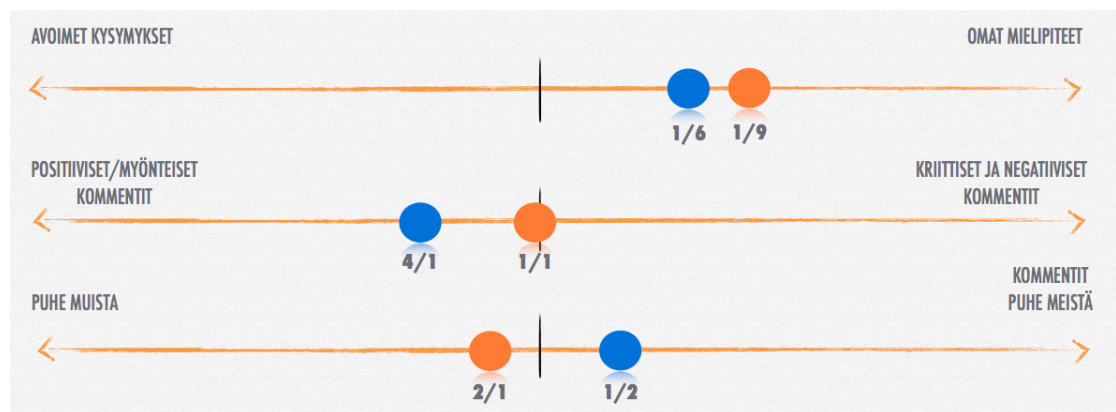
Osuuskunta Ideafly

Maaliskuussa 2013 tehdyssä mittauksessa avoimia kysymyksien ja omien mielipiteiden suhdeluku oli 1:6. Tämä sijoittuu Losadan asteikolla lähemmäs keskitasoista kuin matalatasoista tiimiä. Positiivisten ja negatiivisten komment-

tien suhdeluku oli 4:1, joka on lähellä hyvän tiimin tulosta. Puheessa muista ja meistä suhdeluku oli 1:2, mikä on lähellä keskitasoisien tiimin tulosta.

Ideaflyn tuloksissa ei ole havaittavissa suuria muutoksia. Puhe meistä on lisääntynyt, mutta tämä on täysin ymmärrettävää tiimin työstäessä yhtä yhteistä isoa projektia. Omia mielipiteitä mitattiin paljon, mutta näiksi laskettiin paljon myös omien ideoiden tarjoamista. Tunnelma oli vapautunut, ja vitsailua ja nauramista oli runsain mitoin.

Osuuskunnasta löytyy muutama hiljainen persoona, jotka eivät osallistu dialogiin aktiivisesti. Osuuskunnan muut jäsenet eivät juuri kiinnitä huomiota heidän hiljaisuuteensa. Osuuskunnan jäsen kommentoi mittaustuloksia seuraavasti: ”Tiimihenki on vahvistunut ja sitä myötä puhe meistä lisääntynyt.”



Kuvio 7. Osuuskunta Ideaflyn dialogimittaustulokset

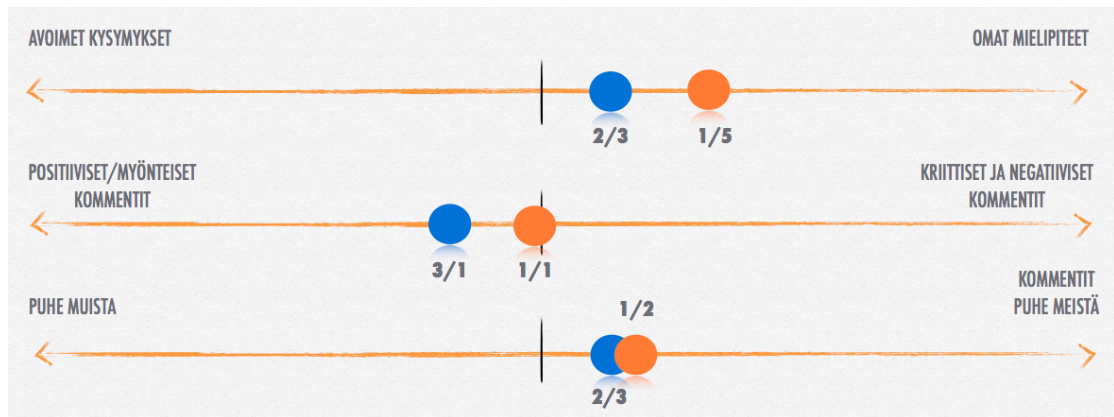
Osuuskunta Wimma Visions

Maaliskuussa 2013 tehdyssä mittauksessa avoimia kysymyksien ja omien mielipiteiden suhdeluku oli 2:3. Tämä on Losadan asteikolla keskitasoista tiimiä vastaava tulos. Positiivisten ja negatiivisten kommenttien suhdeluku oli 3:1, joka on hieman keskitasoisien tiimin tulosta parempi. Puheessa muista ja meistä suhdeluku oli 2:3, joka vastaa keskitason tiimin tulosta.

Wimman dialogi on kehittynyt maltillisesti menestyksekkäämpään suuntaan. Avoimet kysymykset ja positiiviset kommentit ovat lisääntyneet, ja puhe meis-

tä piirun verran vähentynyt. Jäsenten osallistuminen dialogiin oli tasaista. Muutama henkilö nousi esiin positiivisen hengen luojina ja kannustajina.

Tiimiläinen kommentoi mittaustuloksia seuraavasti: ”Ongelmia ja haasteita kohdatessa tiimillä on ollut tapana velloa epätoivossa. Pian otamme kuitenkin ratkaisukeskeisen asenteen käsiimme, ja päätämme päästä oikeasti asiassa eteenpäin. Positiivinen mielentila voittaa lopulta. Tässä olemme selvästi kehittyneet vuosien aikana.”



Kuvio 8. Osuuskunta Wimma Visionsin dialogimittauksen tulokset

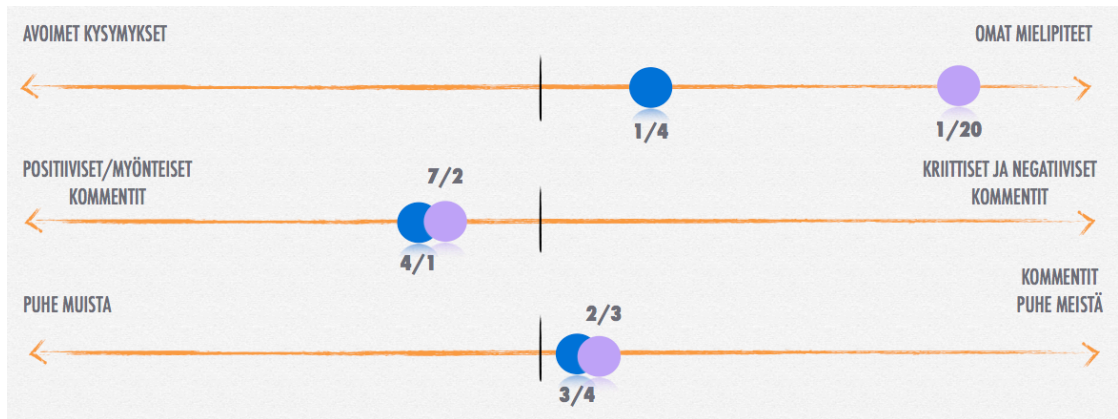
Monkey Business

Maaliskuussa 2013 tehdyssä mittauksessa avoimia kysymysten ja omien mielipiteiden suhdeluku oli 1:4. Tämä sijoittuu Losadan asteikolla lähelle keskitasoista tiimiä. Positiivisten ja negatiivisten kommenttien suhdeluku oli 4:1, joka on lähellä hyvän tiimin tulosta. Puheessa muista ja meistä suhdeluku oli 3:4, mikä on lähellä keskitasoisen tiimin tulosta.

Mittaustulosten mukaan dialogin taso on pysynyt hyvin samankaltaisena, lukuun ottamatta avointen kysymysten kasvanutta määrää. Ero on huomattava – siinä missä lokakuussa 2012 yksi kommentti 20:stä oli avoin kysymys, maaliskuussa 2013 niitä oli jo joka neljäs. Dialogi sisälsi todella paljon naurua, vitsejä, kehuja, kannustamista ja positiivisia eleitä. Vaikka keskustelu sivusi

usein hankalia aiheita, tunnelma säilyi silti positiivisena ja luottavaisena koko treenin ajan.

Osa osuuskunnan jäsenistä osallistuu treenaamiseen videoyhteyden välityksellä. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut suuremmin dialogiin, sillä verrattuna tuoreet tulokset puolen vuoden takaisiin mittaustuloksiin ovat hyvin samankaltaiset.



Kuvio 9. Osuuskunta Monkey Busineksen dialogimittauksen tulokset

5.8 Johtopäätökset

Haastatteluiden vastauksista on nähtävissä yhteneväisyyksiä teorian kanssa. Työn hauskuus ja mielekkyys ovat tärkeitä, samoin sosiaalinen ympäristö. Vapautta arvostetaan. Johtamisen kannalta nämä seikat ovat huomion arvoisia. Vastauksien mukaan johtajuus nähdään työn edistymisen kannalta tärkeäksi. Tähän viittaavat vastaukset johtajasta raamien ylläpitäjänä ja tulosten vaatijana.

Kysyttäessä työn tärkeitä elementtejä esille ei kuitenkaan tullut, että työssä viihtymisen kannalta johtajuudella olisi olennaista roolia. Tähän samaan viittaavat vastaukset johtajan vaikutuksesta motivoitumiseen. Tässä on havaittavissa ristiriita teorian kanssa. Teoriassa johtajalla on suuri rooli merkitysten luojana. Haastatteluissa tällaista ei kuitenkaan tullut esille. Yksi selitys saattaa tosin piillä haastateltavien kontekstissa: he ovat tottuneet toimimaan hyvin

itseohjautuvassa ympäristössä, jossa jokainen on niin sanotusti oman onnensa seppä. Monissa yrityksissä vallitsevaa johtamisjärjestelmää esimiesalainen -suhteinen Tiimiakatemiolla ei ole.

Johtajan tärkeimmäksi tehtäväksi ei mainittu varsinaista ilmapiiri vaikuttajana toimimista, mutta vastauksissa yhteisöllisyys ja ilmapiiri nousivat selkeästi esille. Kuten esimerkiksi positiivisen psykologian teoriassa mainittiin, vuorovaikutus ja ihmisten kohtaaminen ovat johtajalle tärkeä osa johtajuutta. Johtajan vastuulla on oikeanlaisten tiimien kasaaminen ja ryhmädynamiikasta huolehtiminen.

Työn mielekkyys ja sitä kautta syntyvä motivaatio työtä kohtaan tulee haastateluissa vahvasti esille. Työ ei ole vain pakollinen osa elämää, vaan sen halutaan tuottavan tyydytystä ja iloa. Motivaation taustalla on oma kehittyminen ja suuremman merkityksen toteuttaminen. Mielekkyyteen sisältyy myös työtehtävien mielenkiintoisuus ja työn hauskuus. Työtoverit ja työpaikan ilmapiiri muodostavat tärkeän osan työstä. Vapaus johtaa itseään ja toteuttaa tavoite omalla tavallaan ovat tärkeitä. Palkka mainitaan vain yhdessä vastauksessa tärkeänä osana työtä, joten johtopäätöksenä voi pitää että motivaatiotekijänä palkalla ei ole suurta roolia.

Vastauksissa on mielenkiintoista havainnot siitä, mitä mainitaan ja mitä ei mainita. Palkka-sanan puuttumisen lisäksi vastauksissa ei myöskään mainittu sanaa urakehitys. Uralla eteenpäin pääsemistä ja urakehitystä ei pidetty oleellisen tärkeänä osana työtä. Tämä on selkeässä linjassa muiden nuoriin liittyvien tutkimuksien, kuten aiemmin esiteltyn T-Median ja Akavan jäsentutkimuksen, kanssa. Tämä heijastelee myös siihen, että vastaavasti osuuskuntien toiminnassa oli havaittavissa haasteita tavoitteiden asettamisessa. Yhden selkeän yhteisen tavoitteen sijaan tutkimuksessa mukana olevien osuuskuntien tavoitteet asetettiin jokaiselle henkilökohtaisesti. Kun jokaisen päämäärä määrittää oman suunnan, on tavoitteiden asettaminen vain toinen nimitys tilannekatsaukselle. Tällöin yhteisten tavoitteiden asettamisen sijaan tarkastetaan, mihin suuntaan kukin on menossa. Ihminen ei mukaudu tavoitteeseen vaan tavoitteet mukautetaan ihmisille sopiviksi. Toki tässä on huomioitava haastat-

telu ympäristö: haastateltavilla on mahdollisuus valita henkilökohtainen päämäärä, eikä kukaan sanele visiota, johon jokaisen pitäisi taipua.

Kysyttäessä psykologisten pääomien arvosanoja, heikoimmaksi arvioitiin tiimien tulevaisuuden usko. Samalla haastatteluissa tuli esille urakehitysajattelun puuttuminen ja haasteet selkeässä tavoitteiden asettamisessa. Aiemmin viitattiin nettinuorten syntyneen 90-luvun laman maininkeihin. Tämä näkyy tutkimuksessa jonkinlaisena epäuskona tulevaisuuteen: koskaan ei tiedä, mitä tapahtuu ja tarkkojen päämäärien asettaminen saattaa tuntua vaikealta.

Yhdessäkään vastauksessa tai työseminaarin keskusteluissa ei mainita innovointia tai uuden luomista tärkeänä osana omaa työtä tai johtajuutta. Silti yleisessä keskustelussa innovatiivisuus on vahvasti esillä puhuttaessa yritysmaailmasta ja työstä. Innovatiivisuus mainitaan myös nettisukupolvea käsittelevässä teoriassa. Tiimiakatemiolla uuden luomista pidetään yhtenä tärkeimmistä arvoista. Onko uuden luominen ja innovatiivisuus jo niin osa nuorten sukupolvien elämää, ettei sitä osata enää erottaa erilliseksi asiaksi vai onko innovatiivisuus tärkeää organisaatioille mutta ei niinkään työntekijöille itselleen?

Toisaalta kehittyminen ja oppiminen mainittiin usein motivaatiotekijänä, joten eteenpäin meneminen on tärkeää. Samalla tämä tarkoittaa uusiutumista. Uuden luominen yksilötasolla on siis uusiutumista ja kehittymistä. Organisaatiotasolla uuden oppiminen ja työntekijöiden kehittyminen tarkoittaa mahdollisuutta uusien innovaatioiden syntymiseen.

Vastaako teoria sitä, minkälainen on nettisukupolven työntekijä verrattuna siihen, miltä todellisuus näyttää? Tapscottin mukaan Y-sukupolvea leimaa vapaus, räätälöinti, tutkiminen, eettisyyden ja avoimuuden vaatimus, hauskuus, yhteistyö ja verkostot, nopeus sekä innovatiivisuus. Halavan ja Patzar luettelivat kuluttajakansalaisuuden teeseissä purskeisen aikakäsityksen (tehdään niin kauan kuin huvittaa), halujen ohjaavuuden, uusnoviisiuden, kokeilut ja erilaisuuden sietämisen, läpinäkyvyyden ja riippumattomuuden kotimaasta. Yleiskäsitys siitä, minkälainen on nettisukupolven edustaja, pitää siis paikkansa, kunhan muistetaan sukupolvien koostuvan itsenäisistä yksilöistä. Se, mikä

kuvaa yleiskuvaa, ei vastaa todellisuutta jokaisen yksilön kohdalla. Johtamisessa tämä tarkoittaa yksilön kohtaamista.

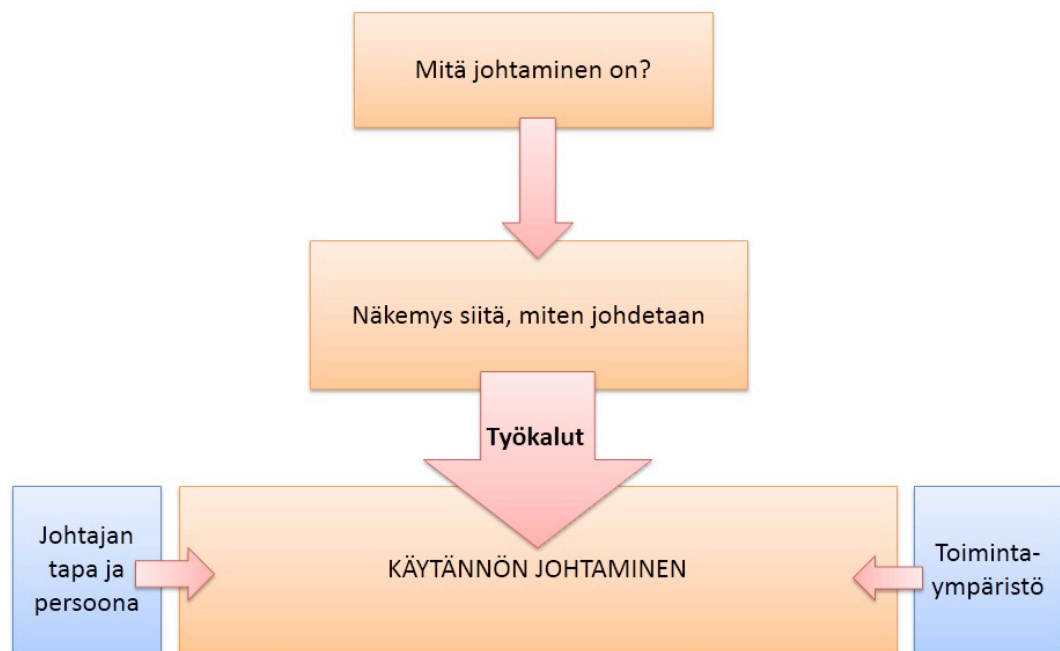
6 Ratkaisu: Mielekkyyden johtamisen malli

6.1 Johtajuuden eri tasot

Pohtiessamme johtajuutta, tulimme siihen tuloksen, että johtajuus muodostuu kolmesta eri tasosta. Korkeimpana on aikalailla muuttumaton yleiskuva siitä, mitä johtajuus on. Tätä määrittelimme jo luvussa 3 Johtaminen eilen, nyt ja huomenna. Kiteytettynä tämä taso on: johtajuus on sitä, että henkilö saa toiset ponnistelemaan asetetun päämäärän suuntaan.

Toinen taso on paradigmojen taso eli aikojen saatossa muuttuva taso. Kehittyvä tiede, tietoisuus ja ihmisten ajatusten muuttuminen muuttavat tätä tasoa. Tähän tasoon vaikuttaa se, kuinka työntekijät nähdään, miten johtajan rooli nähdään ja millaisena maailma ympärillä nähdään. 2000-luvulla elämme innovaatioparadigman aikakautta, jolloin kiristynyt kilpailu on korostanut jatkuvan uusiutumisen kykyä myös johtajuudessa. Ihmisen aivoista on tullut tärkein voimavara työelämässä sitä mukaa kun koneet hoitavat fyysisen työn yhä enenevässä määrin.

Kolmas taso on käytännön taso. Tällä tasolla johtajuuden lainalaisuudet ja näkemykset niin sanotusti oikeasta tavasta kohtaa todellisuuden. Tällä alueella teoria, johtajan oma tapa ja persoona sekä työympäristö kohtaavat muodostaen jokaiseen organisaatioon, yksikköön ja tiimiin uniikin johtamistyylin. Tämä on se taso, jolla kukin ihmisyksilö elää omaa yksilöllistä elämäänsä.

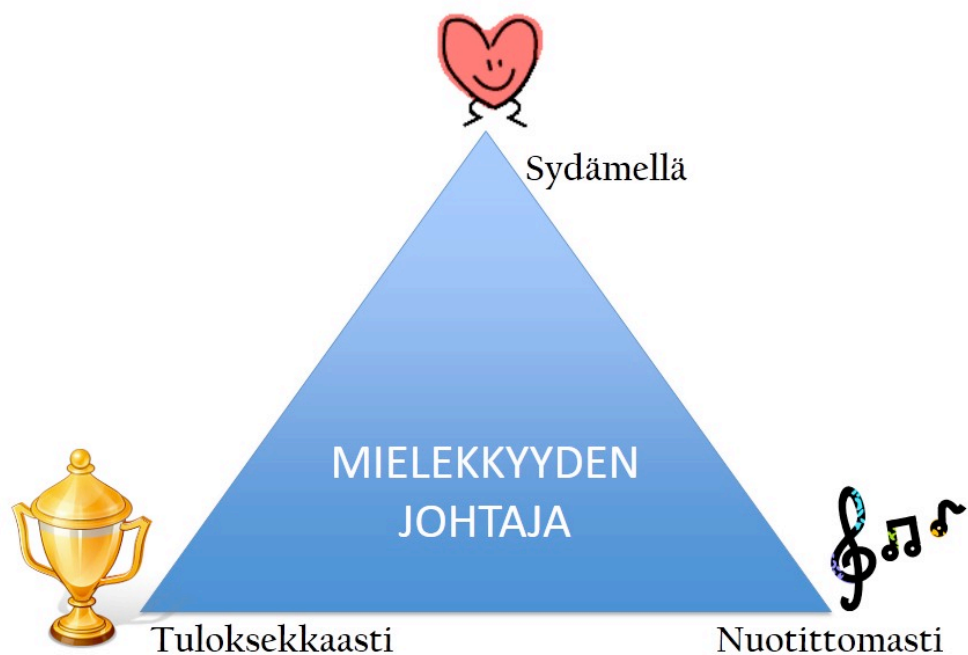


Kuvio 10. Johtajuuden kerrostumat

Tämä opinnäytetyö pureutuu toiseen tasoon, eli näkemykseen siitä, miten johdetaan. Annamme viitteitä työkalujen ja toimintatapojen muodossa siitä, miten tätä tasoa voi viedä omalle, yksilöidylle tasolle. Kokonaan valmiita vastauksia ei voi kuitenkaan antaa. Jokainen johtaja johtaa omalla persoonallaan ja jokaisessa työyhteisössä on omanlaisensa kulttuuri, siksi nämäkin työkalut vaativat soveltamista.

Työelämä on muuttumassa nuorien sukupolvien myötä, sitä tukee teorian ja tutkimuksen pohjalta saatu tieto. Tämä muutos vaatii johtajuuden muutosta. Opinnäytteen tavoitteeksi asetettiin selvittää, millaista johtamista nettisukupolven edustaja osuuskunnassa ja yhteisössä kaipaa. Kerromme nyt, miten tämän päivän ja huomisen johtaja muuttaa johtamistaan ja samalla työelämää niin, että kaikki voivat tehdä työssä parhaansa ja sitä kautta koko yhteiskunta nauttia hyvistä tuloksista.

Haastatteluissa ja teoriassa ei tullut esille, etteivätkö nettinuoret haluaisi tehdä töitä, vaikka elämän muiden osa-alueiden merkitys on kasvanut. Työllä on itse asiassa hyvinkin suuri rooli osana elämän suurempaa merkityksellisyyden kokemusta. Työllä on väliä ja ennen kaikkea työn mielekkyydellä. Näkemysmukaan johtajan suurin ja tärkein tehtävä on siis *johtaa mielekkyyttä*. Terveisiä pomolle -tulevaisuuden johtamisen malli on *johtaa sydämellä, nuotittomasti ja tuloksekskaasti*.



Kuvio 11. Mielekkyyden johtaminen

6.2 Tuloksekskaasti

Yrityksen tärkein tehtävä on saada aikaan tuloksia – rahallisilla ja muilla mittareilla mitattavia. Johtajan rooli on aina ollut tämän prosessiin eteenpäin vieminen, eikä tämä tosiasia muutu uusien sukupolvien myötä. Keinot muuttuvat, ei päämäärä.

Mitä tulos sitten on? Peltolan (2005, 26) mukaan raha ratkaisee: ”On ihan tyhmää ja turhaa kiistää rahan merkitys elämässä”. Ihan yhtä totta on kuitenkin hänen mukaansa sekin, että rahan lisäksi yritysten toiminnassa ja ihmisten elämässä on muita yhtä tärkeitä elementtejä. Peltola (mts. 45) viittaa myös Peter Druckerin lausumaan, että pelkkä pörssikurssien tuijottelu saa yritykset tekemään huonoja päätöksiä ja toiminta ohjautuu lyhytjänteiseksi poukkoiluksi. Tuloksellisuus ei siis ole vain rahaa vaan myös muita saavutettuja tavoitteita.

Johtajan työkenttä on siinä rajapinnassa, jossa toimintaympäristö ja työ kohtaavat eli tulos syntyy. Johtajan rooli on olla yhtä aikaa aitojen pystyttäjä ja niiden kaataja: hän antaa työntekijöille vastuuta ja vapautta, mutta samalla pitää kiinni niistä tärkeimmistä toiminnan raameista, joita tuloksen aikaansaaminen edellyttää. Tällaisia ovat taloudelliset asiat. Raameja ovat myös yrityksen arvot ja eettiset kysymykset jotka määrittelevät toimintatapaa. Johtaja määrittelee, minkälainen toiminta yrityksessä on sallittua. Miten suhtaudutaan työpaikkakiusaamiseen, ympäristöasioihin, asiakkaisiin, työntekijöiden hyvinvointiin ja niin edelleen. Johtaja on itse näistä esimerkkinä. Raameja ovat myös toiminnan tavoitteet.

Johtaja luo puitteet ja antaa mahdollisuuden, työntekijä vastaa lopullisen tuloksen syntymisestä. Työntekijän tärkeä ominaisuus on vastuunkanto. Vapaus ja oman työn toteuttaminen itselle parhaalla tavalla ei voi tarkoittaa tuloksesta ja tavoitteista karsimista. Päinvastoin, mielekkäässä työympäristössä vapaus lisää vastuuta ja sitouttaa tuloksekkaaseen toimintaan.

Johtajan työkaluiksi tuloksekkuuteen esitellään palaute, strategia ja mittarit. Kaikkein tärkeintä tuloksellisuuden kannalta on koko mielekkyyden johtamisen kokonaisuus – johtamalla sydämellä ja nuotittomasti, johtaja johtaa tuloksekkaasti.

Johtajan työkalut

Palaute. Koska nuorille oma kehittyminen on tärkeää, he haluavat saada työstään jatkuvaa palautetta. Johtaja takaa tuloksellisuuden kehumalla ja antamalla kehitysehdotuksia aktiivisesti osana arkea. Syksyllä 2013 Nordic Business Forumissa General Electricin nousuun saatellut yritysjohtaja Jack Welch kannusti minimoimaan palautteenantoon liittyvän byrokratian. Välitön ja epämuodollinen palaute liitetään omaan työhön ja koetaan vähemmän pelottavana. Hänen mukaansa virallinen ja muodollinen kehityskeskustelu tai palautelomake tuntuu ”väkinäiseltä ja pakosta annetulta”. Palaute on myös tapa haastaa työntekijää kehittämään itseään ja työtään. Pink (2010, 68) kehottaa tarjoamaan palautteen työntekijän kannalta hyödyllisenä informaationa. Kannattaa kehua työn hyviä ominaisuuksia, jotta tekijä tietää tarkasti, mitkä elementit tekivät työstä onnistuneen.

Strategia. Jokaisella yrityksellä on visio, eli päämäärä jonka se haluaa tavoitella. Tämä päämäärä jää helposti pilvilinnaksi, jos ei pystytä konkreettisesti kuvailemaan, kuinka se saavutetaan. Visio on tärkeä, mutta strategia vielä tärkeämpi, sillä ilman sitä päämäärä menettää merkityksensä. Ilman päämäärätietoista työtä sitä ei voi saavuttaa. Silti juuri strategiaprosesseissa oli kirjallisuuden mukaan suurimpia haasteita.

Strategia on tehokas ja monipuolinen työkalu, silloin kun se tehdään oikein ja sitä käytetään oikein. Strategian luomisesta on tehtävä mahdollisimman avoin, sosiaalinen ja osallistava prosessi. Vuoropuhelua ei käydä ylhäältä alaspäin, vaan kaikissa ilmansuunnissa: johtoporras tuntee ison kuvan, työntekijät näkevät päivittäistä toimintaa, verkostot tuovat tietämystään ulkopuolelta. Jokaisen johtajan tulee miettiä, mikä tapa omassa organisaatiossa toimii parhaiten tällaiselle vuoropuhelulle – onko se sosiaalisen median hyödyntäminen, keskustelufoorumi vai kasvokkain tapahtuva dialogi eri edustajien kanssa, vaihtoehtoja on monia.

Luodun strategian tulee muodoltaan olla sellainen, että sitä on mahdollista ymmärtää. Satasivuinen lukujen täyteinen printtikansio - vai ehkä jotain muuta? Furu (2013, 26) mainitsee John Kotterin väitteen, että muutos tapahtuu

vain kun vedotaan tunteisiin. Johtaja tuo strategian esille niin, että se vetoaa tunteisiin. Kuvilla, musiikilla, runolla, näytelmällä, kauniilla puheella, legorakennelmalla, vain mielikuviutus on rajana.

Strategia kertoo työntekijälle hänen oman roolinsa vision toteuttamisessa. Työn tekemistä tukee selkeä viesti siitä, miten oma työnkuva ja tulos näkyvät isossa kuvassa, ja mihin tekemisellä pyritään. Tämä on oleellinen osa työn mielekkyyttä – työllä on jokin muu merkitys kuin rahan tuottaminen. Oma työ saa aikaan asioita, jotka taas saavat aikaan asioita muualla. Strategian tulee avata tämä vaikutuksen ketju työntekijälle. Strategian kautta työntekijälle muodostuvat hänen omat henkilökohtaiset tavoitteensa. Tavoitteilla on suuri merkitys tuloksellisuudessa ja mielekkyydessä. Furun (mts. 24) mukaan erinomaisuuteen päästään tavoitteilla, jotka ovat haastavia ja välttämättömiä, ne parantavat jonkun elämää ja ne saavat aikaan tunnereaktion.

Mittarit. Mitä meillä mitataan? Mittarit suuntaavat ajattelua, luovat raameja ja selkiyttävät päämäärää. Jotta mittareista saadaan täysi hyöty, tulee tarkkaan miettiä, mitä osaa prosessista mitataan – tekemistä vai lopputulosta, kumpi yritykselle on merkityksellisempi?

Furu (2013, 171–172) ehdottaa organisaation mittareiksi oman tontin ulkopuolelle menemistä, lupaa epäonnistua, autonomian tunnetta ja status quon haastamista. Oman tontin ulkopuolelle meneminen on vastuunottoa muuttuvissa tilanteissa miettimättä kenelle muodollisesti asia kuuluisi. Lupa epäonnistua ruokkii aloitteiden tekemistä ja kokeilukulttuuria. Monista epäonnistumisista voi seurata jättimäinen onnistuminen. Autonomian tunne lisää vastuunottoa, eli kun ihminen kokee olevansa päätösvaltainen, hän ottaa vastuun. Status quon haastaminen on työn järkevöittämistä ja tarpeellista uudistamista ilman joka asian kritisointia ja valittamista.

Nämä Furun mittarit ovat esimerkki hyvin erilaisista mittareista, jotka ohjaavat selkeästi toimintaa antamatta kuitenkaan turhan tarkkoja toimintasääntöjä. Samalla taustalla on tuloksellisuus – vastuun ottaminen tilanteista, vastuun

ottaminen omasta työstä, uskallus kokeilla uutta ja tehostaa toimintaa vievät organisaatiota kohti entistä parempaa tulosta.

6.3 Sydämellä

Hyvät työntekijät ovat yritykselle arvossaan kultaa. Merkityksellisyyden kulttuurin vahvistuessa yritysten tulee tarjota työntekijöilleen ennen kaikkea merkityksen kokemuksia. Ihminen on tullut työpaikalle toteuttamaan itseään, ei kasvattamaan sijoittajien tuottoja. Johtamisen kannalta ero on olennainen. Määriteltessään organisaatiota, viittaa Seeck (2008, 19) tähän samaan asiaan: toimiakseen organisaatio tarvitsee ihmisiä, ja monesti ihmisillä on jokin oma päämäärä, jota he tavoittelevat organisaation kautta. Pelkkä rahallinen korvaus työstä menettää rooliaan yhä enemmän. Työntekijä nähdään siis oman visionsa toteuttajana. Silloin yrityksen ja työntekijän visioiden pitää kohdata.

Kun työntekijä ymmärtää, mikä merkitys hänen työllään on sekä itselleen että työnantajalle suuremmassa mittakaavassa, on siihen myös helpompi sitoutua. Merkityksellisyys ja sitoutuminen kulkevat käsi kädessä. Nämä tekijät vaikuttavat motivaatioon. Rantanen (2013, 165) viittaa Herzbergin tutkimuksiin motivaatiotekijöistä. Herzbergin mukaan motivaatiotekijät jaetaan kahteen luokkaan: hygieniatekijöihin ja motivaatiotekijöihin. Hygieniatekijät, kuten palkka, työn turvallisuus, asema ja työvälineet eivät lisää motivaatiota, mutta epäkohdat niissä saattavat alentaa sitä. Motivaatiotekijät kuten oma kehittyminen, vastuu, arvostus ja työn mielekkyys, taas synnyttävät syvempää motivaatiota, joka ei horju huonommissakaan olosuhteissa.

Haastattelututkimuksessa haastateltavat kertoivat, että johtaja ei voi vaikuttaa kasvattavasti koettuun motivaatioon mutta voi laskea sitä. Vastauksissa koettiin, että työ itsessään on motivoiva tekijä. Haastatteluiden vastausten perusteella johtaja nähdään hygieniatekijänä – kun johtaja ei ole huono, se ei alenna motivaatiota, mutta erityisen hyväkään johtaja ei tietyn rajan ylitettyään enää kasvata motivaatiota. Johtajan kannalta tämä saattaa kuulostaa raadolli-

selta – vaikka olisi kuinka loistava, vaikutus voi ulottua vain rajattuun pisteeseen asti.

Tämä tarkoittaa, että kasvattaakseen työntekijöidensä motivaatiota, johtaja kasvattaa sitä työn kautta. Se tapahtuu kiinnittämällä huomiota työn merkityksellisyyteen sekä työympäristöstä ja olosuhteista huolehtimista. Samalla johtaja pitää huolen siitä, ettei itse ole motivaatiota alentava tekijä. Oma käyttäytyminen, omat tunnetilat ja niiden esiintuominen sekä viestintä tulee arvioida tästä näkökulmasta – kasvatanko vai vähennänkö työntekijöideni motivoitumista? Tässä kohdassa on hyvä muistella, mitä aiemmin tuotiin esille kappaleessa 3.4 Positiivisen psykologian ja tunneilmaston johtamisen näkökulma liittyen johtajan toimimisesta esimerkkinä organisaation kulttuurille. Ruokkiiko johtaja motivoitumista nostattavaa kulttuuria?

Ilmapiiri ja sosiaaliset suhteet koettiin haastattelussa tärkeiksi. Nekin ovat kulttuuriin liittyviä osa-alueita. Mitä johtaja tekee jotta työpaikalla on hauskaa? Johtaja ei ehkä itse luo hauskuutta, mutta sallii huumorin kukkimisen työn lomassa. Johtajan ei siis tarvitse ryhtyä porukan pelleksi, mutta hän voi olla esimerkkinä sallivuudelle. Nauraminen harmittomille piloille ja vitseille sekä muun hassuttelun salliminen toimii esimerkkinä yhtäläillä.

Sydämellä -johtaminen tarkoittaa ennen kaikkea tunteiden huomioimista. Tunteet kuuluvat ihmisyyteen ja sitä kautta työn tekoon. Ilo, suru, pelko, voittamisen riemu ja tappion karvas pettymys vaikuttavat jokaisessa yhteisössä. Kun tunteet sallitaan, ne voi käyttää hyödyksi: Tehdä pinnan alla kuplivasta ilosta koko yhteisön voimavara sekä käsitellä surut ja pelot, jotta ne eivät tee hallaa taustalla. Rantasen (2013, 163) mukaan organisaatioissa on luontainen taipumus kohti negatiivisuutta. Tämä tarkoittaa, että epäonnistumisista ja huonosti olevista asioista puhutaan enemmän kuin siitä, mikä on hyvin. Hänen mukaansa negatiivisiin tunteisiin liittyvät reaktiot ovat myös vahvempia. Johtajan pitää tietoisesti kiinnittää yhteisön huomio positiivisuuden tunneilmastoon, toteaa Rantanen.

Sydämellä johtaminen on erilaisuuksien huomioimista. Erilaisuudesta, sen huomioimisesta ja hyväksi käyttämisestä työelämässä oli useita mainintoja

lähes kaikissa lähdekirjoissa, joita tässä opinnäytetyössä on käytetty. Sitä voi pitää lähes itsestään selvyytenä, vaikka varmuudella ei voi sanoa, onko se käytännön johtamistyössä sitä. Mielekkyyden johtamisessa se muodostaa kuitenkin ytimen, johon kaikki työkalut ja toimintatavat perustuvat. Kaikissa työkaluissa on otettava huomioon vastapuoli. Vertauskuvallisesti johtaja on porakone, työkalu eli toimintatapa on ruuvi ja työntekijä on seinä. Riippuu seinästä, minkälaista ruuvia pitää käyttää.

Johtajan työkalut

Esimerkillisyys. Teoriatiedon ja haastattelututkimuksen perusteella esimerkillisyys on yksi vahvimista johtajan työkaluista. Johtajan oman käyttäytymisen merkitys on yllättävän suuri työn lopputuloksen kannalta. Johtaja vaikuttaa esimerkillään työyhteisön kulttuuriin, tunneilmastoon, työn tekemisen asenteeseen ja sitä kautta tulokseen. Luottamuksen kulttuuri joka toimii perustana esimerkiksi luovuudelle, lähtee myös johtajasta – onko johtaja itse luotettava ja luottaako hän työntekijöihin? Johtaja toimii myös arvojen ja kiinnostuksen kohteiden suunnannäyttäjänä. Se, mihin johtaja kiinnittää huomion, vahvistuu. Yksinkertaisin työkalu on kysymys, kuten mitä uutta keksit tänään tai mikä on tänään mennyt hyvin? Esimerkillisyys on ennen kaikkea johtajan itsensä johtamista: omien psykologisten pääomien valmentamista, omien ja organisaation arvojen mukaan toimimista, oman tunne-elämän suuntaamista kohti positivismia, luottamuksen arvoista toimintaa ja oman työn organisointia.

Tiimien ja hyvän ilmapiirin rakentamisen taito. Hauskuuden ja työkavereiden näytellessä suurta roolia unelmatyöpaikassa, johtajan on tärkeää ymmärtää ryhmädynamiikan ja tiimin muodostamisen päälle. Johtaja huolehtii siitä, että ihmisten väliset suhteet ovat loistokunnossa. Luottamuksen ja sosiaalisten tapojen arvostuksesta huolehtiminen on arvokasta työtä viihtyvyyden kannalta.

Työntekijä kaipaa hyvää ilmapiiriä. Johtajalla on mahdollisuus vaikuttaa ryhmädynamiikkaan ja tunnelmaan työpaikalla valikoimalla tiimeihin ja tehtäviin

ihmisiä, jotka kirittävät toisensa parempaan suoritukseen ja tekevät töissä olemisesta miellyttävämpää. Johtajan ei itse tarvitse olla työpaikan pelle ja hauskuttaja, mutta hänen tulee sallia hauskuuden tarve työpaikalla. Tiimien ja hyvän ilmapiirin rakentaminen lähtee jo rekrytoinnista, ketkä ovat tyyppeinä sopivia organisaatioon – ihmisinä ja osaamisen kannalta. Kun kaikilla on oikea asenne, pysyy ilmapiiri positiivisena. Täydellinen tilanne saavutetaan, kun tiimeissä ja koko organisaatiossa ihmiset saavat työskennellä oman kutsumuksensa mukaisessa roolissa. Työntekijät, jotka voivat toteuttaa omaa kutsumustaan, ovat sitoutuneempia ja yleensäkin tyytyväisempiä elämäänsä (Rantanen 2013, 172–173).

Psykologiset taidot ja henkinen läsnäolo. Vaikuttaa siltä, että johtajan psykologisen osaamisen tarve vahvistuu. Kun ihmistä ei enää johdeta käskyillä, kaavioilla, kellokortilla ja tiukalla kurilla, tarvitaan jotain ihan muuta. Tarvitaan tunneälyä, tervettä vaikuttamisen taitoa, keskustelutaitoja, kykyä empatiaan, kykyä johtaa tunnetiloja, kunnioitusta ja erilaisuuden ymmärtämistä. Jotta työntekijä voi tehdä parhaansa, hänen täytyy henkisesti voida hyvin. Johtaja ei voi olla terapeutti eikä psykologi, mutta hän voi omilla toimillaan varmistaa, että työntekijä voi voida hyvin. Hänen työtään arvostetaan, häntä kunnioitetaan, häntä kuunnellaan, hänelle mahdollistetaan oppiminen ja itseluottamuksen kasvaminen. Luottamus omiin kykyihin on tärkeä osa menestymistä, ja johtaja voi ruokkia hyvän itseluottamuksen syntymistä työtehtävissä.

Henkinen läsnäolo tulee korostumaan, kun fyysinen läsnäolo ei aina ole mahdollista. Henkinen läsnäolo on työntekijöihin tutustumista, jotta jokaista työntekijää voi johtaa hänen tarvitsemallaan tavalla. Henkinen läsnäolo on välittämistä työntekijöiden tilanteesta, se on kuuntelua ja hetkessä elämistä kohtamisen hetkellä. Myös puhelimesta tai sähköpostilla on mahdollista välittää vaikutelmaa joko aidosti toisesta kiinnostuneesta johtajasta tai välinpitämättömästä asenteesta.

Aktiivinen kuuntelu on tärkeä osa henkistä läsnäoloa. Kuuntelua tarvitaan myös aiemmin esiteltyyn tiimien rakentamiseen. Furu (2013, 115) toteaa, että kuuntelemalla ja seuraamalla toista ihmistä tämän työssä saadaan nopeasti

käsitys tämän osaamisesta. Silloin osaamisen taso ja työntekijän rooli voidaan asemoida oikein.

Tunteiden ohjailu. Tunteet ovat iso osa tämän hetken ja tulevaisuuden johtamisen paradigmaa. Luvussa 3.2 mainittiin luottamuksen ja turvallisuuden tunteiden synnyttävät luovuutta ja iloa. Tunteet on jo siis huomioitu varsinkin luovuuskeskustelussa. Paljon puhutaan myös työhyvinvoinnista ja – pahoinvoinnista (mm. Manka 2008). Rantanen (2013, 161) toteaa, että tästä huolimatta varsinaisesta organisaation tunneilmaston johtamisesta löytyy vielä vähän kirjallisuutta ja tietoa. Edelläkävijäjohtaja ottaa siis tunteet huomioon koko organisaatiotasolla. Tunteet ohjaavat merkityksellisyyden kokemuksia ja sitä kautta motivaatiota, ja tunteita johtamalla voi vaikuttaa nimenomaan pysyvämpiin motivaatiotekijöihin.

Tunteita voi ohjailla ja synnyttää esimerkiksi viestinnän keinoin. Käyttämämme sanat ja termit ohjailevat ajattelua ja koettuja tunteita. Furu (2013, 91–92) viittaa tutkimuksiin, joiden mukaan kieli ohjaa ajattelua eikä toisinpäin. Käytetyillä sanoilla ja vertauskuvilla on siis merkitystä. Rantanen (2013, 168–170) kehottaa tarkistamaan organisaation kielenkäyttöä tunteiden synnyttämisen näkökulmasta – mitä tunteita sanat *implementointi*, *strategian jalkauttaminen* tai *prosessi* saavat aikaan, millä sanoilla ne voisi korvata jotta tunnereaktio olisi positiivisempi? Rantanen kehottaa myös käyttämään tarinoiden voimaa organisaation kielessä.

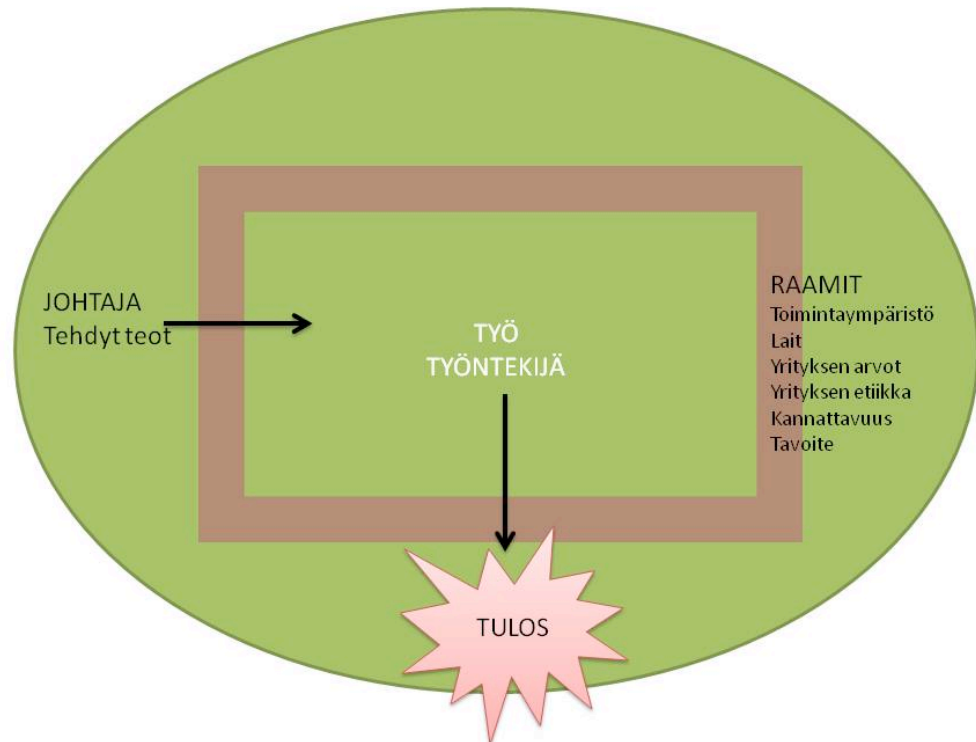
Dialogi. Aidon dialogin keinoin on mahdollista saada organisaation piilevää kulttuuria esille, rakentaa avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiriä sekä lisätä tietoisuutta organisaation eri tasoilla. Dialogi on johtajan mahdollisuus kuunnella, olla henkisesti läsnä, tutkia ja vaikuttaa tunteisiin sekä vaikuttaa käytettyyn kieleen. Dialogin avulla voidaan rakentaa strategiaa sekä vahvistaa tiimejä. Esimerkkinä toimimisen lisäksi dialogi on johtajan ydintyökalu. Dialogi on myös mittari – dialogin tasoa mittaamalla saadaan tietoa organisaation ja tiimien tilasta. Kun asioita näin saadaan näkyviksi, on niitä mahdollisuus muuttaa.

6.4 Nuotittomasti

Furu (2013, 19–20) väittää nykyisiä organisaatioita liian tarkkaan nuotitetuiksi: työmenetelmät, tuotantolinjat, palveluprosessit, kaikki on rakennettu millin tarkasti toimivaksi koneistoksi. Tämä syö vapauden, liikkumatilan ja luovuuden.

Mielekkyyden johtamisessa johtajan tehtävä on luoda työntekijöille pelikenttä, jolla he voivat toteuttaa itseään annetuissa raameissa. Raameilla ei tarkoiteta edellä mainittuja millin tarkkoja toimintaohjeita, vaan tavoitteen määrittelyä ja toimintaperiaatteiden näkyväksi tekemistä - mitä asioita meillä arvostetaan, mikä on toiminnan etiikka ja moraalit - sekä lakien ja säädösten luomia raameja. Näiden sisällä työntekijällä on vapaus toimia parhaaksi katsomallaan tavalla.

Johtajuus vaikuttaa teorian valossa olevan yhä enemmän taustalle siirtyvä voima, eli työn tekijät ovat sankareita, ei itse johtaja. Johtaminen muuttuu näkymättömäksi. Se ei kuitenkaan tarkoita välttämättä johtajan roolin pienentymistä, itse asiassa päinvastoin. Rooli muuttuu toisenlaiseksi. Tietotyö mahdollistaa etätyön ja yhä liikkuvamman työtavan, jolloin johtaja ei jatkuvasti edes näe alaisiaan. Tällöin myös johtaminen muuttuu etäjohtamiseksi. Johtajan rooliksi ei enää riitä fyysinen paikallaolo, vaan tärkeämmäksi tulee henkinen paikallaolo. Näkymättömyys ei tarkoita olemattomuutta, vaan esirippujen taakse siirtymistä. Ilman ohjaajaa näytelmä ei valmistu, silti näyttämöllä esityksessä ovat vain näyttelijät, ei ohjaaja. Se, mitä näyttämöllä nähdään, on kuukausien yhteisen toiminnan tulos.



Kuvio 12. Johtaja ja raamit

Kuva mallintaa ajatusta, mikä on johtajan rooli suhteessa raameihin ja näkyvyyteen. Oleellista ei ole se, mitä johtaja tekee annettujen raamien sisällä, sillä se on työntekijän vastuualuetta. Työntekijä toimii annetuissa raameissa, toteuttaa annettua tavoitetta. Oleellista on se, mitä johtaja tekee raamien *ulkopuolella*. Raamien ulkopuolella johtaja mahdollistaa sen, että työntekijä voi toimia ja saada aikaan tulosta. Organisaatio ja sen toimintaympäristö on kuin iso vihreä nurmikenttä, jonka johtaja pitää kunnossa. Ruohokentällä on yksittäisen tiimin ja työntekijän pelikenttä. Johtaja huolehtii taustalla kokonaisuudesta, jotta työt pelikentällä voivat onnistua. Kun johtaja huolehtii taustalla vaikuttavista voimista, ei hänen parhaassa tapauksessa tarvitse puuttua siihen, mitä pelikentän sisäpuolella tapahtuu. Edellytykset sille, että tulosta syntyy ilman puuttumista, vahtimista, käskyttämistä ja vaatimista rakennetaan nurmikentällä.

Vapaus ja näkymättömyys vaativat luottamusta ja vastuunkantoa. Johtajan täytyy luottaa alaistensa kykyyn toimia ilman tiukkaa vahtimista ja työntekijöiden täytyy kyetä kantamaan vapauden tuoma vastuu. Raamien eli pelikentän rakentaminen on loppujen lopuksi se helpoin osuus, johtajan todellinen osaaminen mitataan hänen kyvyssään luoda luottamuksen ja vastuullisuuden ilmapiiri. Ilmapiiri, jossa vapaus tuottaa tulosta. Johtajan rooli ei siis missään tapauksessa ole vähäpätöinen, vaikka se onkin ideaalitulanteessa näkymätöntä ja vapautta antavaa.

Johtajan työkalut

Viestintä. Viestinnästä ja varsinkin viestinnän kielestä puhuttiin jo aiemmin. Viestintä tulee pysymään tärkeänä osana johtajuutta ja itse asiassa sen arvon voi nähdä kasvavan. Se ei ole vain tiedon julkituomista, vaan osa suurempaa johtamisen kokonaisuutta.

Tavoitteista ja strategiasta viestimällä johtaja sitouttaa työntekijöitä luomalla työlle merkityksen. Sanoilla synnytetään ajattelua ja tunteita. Tunteet ja ajattelu ohjaavat toimintaa. Viestintä on kulttuurin johtamista, ajattelun johtamista, tunneilmaston johtamista sekä osa henkistä läsnäoloa.

Lisääntyvä etätyö hankaloittaa johtajan fyysistä paikallaoloa, mutta viestinnän keinoin johtaja voi olla henkisesti paikalla oleva. Viestintään tulee teknologian myötä jatkuvasti uusia mahdollisuuksia. Jokainen johtaja ja organisaatio määrittelee sopivimman ”viestintäkanavacocktailinsa.” Viljakainen (2011, 142) kuvailee kirjassaan, kuinka ”tuskallista digicowboyden (Viljakaisen käyttämä termi nettinuorista, toim. huom.) kanssa oli oppia käyttämään heidän kommunikointikanaviaan, tapojaan ja päästä osaksi heidän verkostoaan.” Hän puhuu myös viestinnän nopeuden vaatimuksesta, johon viittasi myös Tapscott normeissaan. Viljakaisen (Mts. 143) ratkaisu on yksinkertaistaminen, mikä tarkoittaa viestinnän, johtamisen ja järjestelmien yksinkertaistamista.

Vapautus. Työntekijälle annetaan vapaus tehdä työ itselle ja tulokselle parhaaksi katsomallaan tavalla. Vapaus tarkoittaa ennen kaikkea mahdollisuuksia

valita, kuinka toimii. Pinkin mukaan (2010, 90–91) vapaus vaikuttaa suuresti työntekijän suoritukseen ja asenteeseen. Myös Manka (2008, 188) esittää, että oman työn hallinnalla, eli mahdollisuudella vaikuttaa oman työn sisältöön, toteutukseen, tehtäviin päätöksiin ja aikataulutukseen, on merkittävä rooli työssä viihtymisen kannalta.

Johtajan tehtävänä on huolehtia siitä, että työlle on asetettu selkeä päämäärä, ja sitä kohti pyritään aktiivisesti. Matkareitin päämäärään työntekijä saa kuitenkin päättää itse. Tapa on vapaa toimintaympäristön sallimissa puitteissa. Vapautus vaatii johtajalta todellista rohkeutta. Helpoimman tien, eli käskyjen ja tarkan seurannan sijasta johtajan täytyykin luovuttaa osa hallinnasta ja luottaa. Vapautuksen tie on vaativa, mutta tutkimuksen ja teorian pohjalta voidaan väittää, että se on tuloksekkain. Kaikki työntekijät eivät varmastikaan aina toimi luottamuksen arvoisesti, sen takia jatkuva palaute onkin niin tärkeää. Sen takia on tärkeää, että työn merkitys, tavoitteet ja mittarit ovat kaikille kristallin kirkkaat ja tavoittelemisen arvoiset. Sen takia oikeanlaiset tiimit ovat tärkeitä – tiimin jäsenet ovat yhdessä tulosvastuussa ja luovat toisilleen positiivista painetta hyvästä tekemisestä. Sen takia avoin dialogi on arvokasta, jotta ei-hyväksyttävä -käytös saadaan näkyväksi ja toimintaan voidaan puuttua.

6.5 Kiteytys tuloksesta

Mielekkyyden johtaminen on kokonaisuus, jolla mahdollistetaan huipputulosten saavuttaminen. Kokonaisuus vaatii toimiakseen kaikkia osa-alueita – tuloksekkautta, sydämellä johtamista ja nuotittomuutta. Kun johtaja johtaa sydämellä ja nuotittomasti, hän johtaa tuloksekkasti. Nuotittomasti taas ei voi johtaa, jos ei johda myös sydämellä ja tuloksekkasti. Tämä on näkyvissä työkaluissakin – monet työkaluista luovat perustan jonkin toisen työkalun käyttämiselle, tai niitä ei voi tosielämässä erottaa toisistaan. Strategian luominen vaatii pohjalle dialogia. Vapautus taas vaatii toimiakseen selkeää strategiaa ja roolitusta, jolloin jokainen on tietoinen paikastaan ja tavoitteistaan.

Mielekkyyden johtamisen toteuttamiseksi on esitelty toimintatapoja eli työkaluja, jotka vievät johtajaa kohti uuden ajan johtajuutta. Keinot toimivat nettinuorilla, mutta ei ole syytä uskoa, miksei samalla tavalla voi johtaa myös vanhempaa sukupolvea. Joka tapauksessa jokainen työkaluista on sellainen, jota tulee soveltaa omassa organisaatiossa parhaiten toimivalla tavalla. Samalla huomioidaan yksilöllisiä eroja. Paras esimerkki on merkityksellisyys: vaikka se teorian ja tutkimuksemekin mukaan on suuressa roolissa, muistuttaa Rantanen (2013, 172) siitä, etteivät kaikki kaipaa työnsä mitään maailmaa syleilevää suurta tarkoitusperää, vaan heille työ on vain työtä, josta saadaan palkkaa ja nähdään työkavereita. Tähänkin johtajan on taiputtava.

Vaikea kuitenkin uskoa, etteikö jokaiselle olisi tärkeää oman työn mielekkyys. Ydin on tunnistaa, mitkä osatekijät kullakin työntekijällä muodostavat mielekkyyden kokemuksen. Toinen haluaa mahdollisimman vapaat kädet, toinen tarvitsee tehokkaaseen työhön enemmän valmiita ohjeita. Kyse on tasapainoilusta, kuten kappaleessa epäjohtamisesta kirjoitettiin, sekä erilaisuuksien huomioimisesta.

Taulukko 4. Kiteytys Mielekkyyden johtamisesta

Osa-alue	MIELEKKYYDEN JOHTAMINEN
Näkemyks johtajuudesta	Johtaja johtaa työn mielekkyyttä ja sitä kautta tuloksellisuutta
Johtajan rooli	Työympäristöstä ja raameista huolehtiminen. Johtaja varmistaa että työ voi synnyttää motivoitumisen.
Työntekijän rooli – miten työntekijä nähdään?	Työntekijä on vastuussa omasta työstään ja tuloksen tekemisestä raamien sisällä. Työntekijä on luottamuksen arvoinen.
Johtajan tärkeimmät työkalut	Palaute, strategia, mittarit, esimerkillisyys, tiimien rakentaminen, henkinen läsnäolo, tunteiden ohjailu, dialogi, viestintä, vapautus
Motto	Sydämellä ja nuotittomasti = tuloksekkaasti

Mielekkyyden johtamisen mallinnuksessa on mukana palasia kaikista johtamisen näkökulmista, joita esiteltiin kappaleessa 3 ja vahvistusta teorialle on ha-

ettu haastattelututkimuksen tuloksista. Se on terveisiä nettinuurilta pomolle. Sillä, onko organisaation pohjalla osuuskunta vai muu yritysmuoto, ei ole merkitystä. Tärkeintä on organisaation ja yhteisön oikea asenne ja avoin kulttuuri.

7 Pohdinta

Uusien sukupolvien myötä työelämä muuttuu – ja tämä muutos tarvitsee rinnalleen muuttuvaa johtajuutta. Tämän opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin selvittää, mitä Y- ja Z-sukupolvien johdettavat johtajalta kaipaavat, ja luoda tämän seurauksena selkeitä työkaluja ja toimintatapoja johtamiseen. Näkökulmaksi opinnäytetyöhömmme valikoitui nimenomaan johdettavien toiveet johtamisesta – millaisia terveisiä nettisukupolven edustaja lähettäisi pomolle?

Tutkimuksen tuloksena syntyi kolmen kärjen johtamismalli, josta käytämme tässä opinnäytetyössä nimeä Mielekkyyden johtaminen. Se nostaa esiin haastattelujen ja teoreettisten näkökulmien yhteenvetona kolme tärkeää seikkaa nettisukupolven johtamisessa. Uskomme tuloksekkaan, nuotittoman ja sydämen kautta johtamisen olevan avaintekijöitä organisaatioiden menestykseen tulevaisuudessa.

Opinnäytetyöprosessi alkoi jo maaliskuussa 2013. Prosessi yllätti haasteellisuudellaan ja pitkäkestoisuudellaan. Kesti kauan, ennen kuin saimme kiteytyä lopullisen tutkimuskysymyksen. Vielä pitkään, jo aloitettuumme varsinaisen tutkimustyön, ajauduimme säännöllisesti pohtimaan, mikä työn tarkoitus lopulta onkaan. Tutkimuskysymys ja aiheen ydin kiteytyi itseasiassa lopullisesti vasta haastatteluiden jälkeen. Saimme käsiimme jotain konkreettista, joka innosti meidät aidosti syventymään haasteeseen.

Työn edetessä huomio kiinnittyi itse tutkimuksen toteutustapaan. Tutkimusotanta olisi saanut olla suurempi. Nyt vastausten kirjo ei ole järin laaja, ja persoonan vaikutus tuloksiin on suuri. Yleiskuvaa muodostaessa täytyy muistaa myös Tiimiakatemiaan rooli. Haastattelun tiimiakatemiaiset edustavat nettisukupolvea, mutta muutama seikka työympäristöstä hyvä huomioida tulkitta-

essa tutkimuksen tuloksia. Tiimiakatemiolla osuuskunnat ovat toiminnassa vain tietyn ajan ja pohjautuvat kaikki samalle ajatukselle – valmistumiselle, tutkinnon saamiselle ja eteenpäin jatkamiselle – eivätkä siksi välttämättä vastaa käsitystä koko todellisuudesta. Osuuskunta on oppimisen alusta, ei pitkän tähtäimen työpaikka. Haastatteluvastauksista puuttui kokonaan teoriassa vahvasti esille tullut uuden luominen tärkeänä osana työtä. Ehkä Tiimiakatemiolla uuden luomista pidetään itsestään selvänä osana työtä, eikä se siksi näy vastauksissa erikseen mainittuna/tärkeässä roolissa.

Myös sekä tutkittavan että tutkijan intentiot on hyvä asettaa tarkastelun alle. Haastattelukysymysten asettelu ohjaa pohdintaa. On haastava sanoa, millaisia vastauksia tutkimuksessa olisi saatu kasaan, jos kysymykset olisi muotoiltu eri sanoin. Olemme myös itse osa Tiimiakatemian yhteisöä, ja siten täysin objektiivinen tarkastelu sekä tutkimuksesta että tuloksista on haasteellista. Yhteisöön kuuluminen on mahdollisesti vaikuttanut myös haastateltavien tapaan vastata kysymyksiin tai käyttäytyä tiimin treeneissä dialogimittauksen aikaan.

Vaikka tarkastelemme kriittisesti työn toteutumista ja lopputulosta, koemme siitä huolimatta onnistuneemme hyvin. Kirjoitimme työtä yhdessä ja itse kirjoitusprosessi sujui jouhevasti. Tyylimme ja ajatuksemme osuivat hyvin yhteen, mutta samalla haastoimme kuitenkin toinen toisiamme. Nyt katsoessamme taaksepäin, voi todeta, että prosessi on opettanut analyyttiseen ajatteluun ja huomaamaan, mikä todella on tärkeää. Prosessi on lisännyt tietoaamme ja ymmärrystämme aiheesta. Lopputulos on sellainen, johon me itse uskomme ja herättää kiinnostuksen kokeilla sitä käytännössä. Se on ihmislähtöinen ja siksi helposti sovellettavissa erilaisiin ympäristöihin. Lopputulos, Mielekkyyden johtaminen, on meidän näköisemme.

Pääsimme tuloksen kanssa lähelle alussa asettamaamme päämäärää, joka oli konkreettisten työkalujen luominen. Työn muotoutuessa totesimme, että johtamiseen on haastavaa antaa yleispäteviä, tarkkoja ohjeistuksia halutun tuloksen saavuttamiseksi. Johtaminen on aina henkilökohtaista, ja siksi avaimet käteen -ratkaisuja oli mahdotonkin antaa. Keskityimme työkaluihin, jotka ovat

sovellettavissa jokaisen organisaation toimintaan sinne parhaiten sopivalla tavalla.

Työ herätti paljon kysymyksiä. Yksi niistä oli haastatteluissa esiin noussut haastateltavien unelmatyön ja -johtamisen sekä todellisuuden ristiriita. Miten saadaan johtamisen ideaali ja todellisuus kohtaamaan? Kokemuksien mukaan nuorissa on myös iso ja valitettavasti kasvava joukko, jotka eivät arvosta työntekoa, kanna vastuutaan ja käyttävät työpaikan vapautta hyväkseen lorvintaan. Mistä löytyy syy – nuorista, johtamisesta vai jostain muualta? Peiliin katsominen voisi olla paikallaan. Helposti nimittäin unohtuu, että oma ideaali ei vaadi muutosta vain muilta, vaan myös itseltä. Toimiakseen ideaalissa omaa käyttäytymistä tulee muuttaa radikaalisti, jotta vapauden suoma vastuu tulee kannetuksi.

Myös nuotittomuus ja sen vaikutus työyhteisön arkeen aiheutti päänvaivaa. Vanhan johtamisen pakko ja vahtiminen ovat vaihtuneet sisäiseen motivaatioon ja luottamukseen. Työntekijällä on verrattain vapaat kädet hoitaa työnsä nuotitta. Mikäli nuotittomuus on tulevaisuuden työtä, sekä vapaus, itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen tärkeitä arvoja, niin mikä on strategiatyön tulevaisuus? Miten strategia jatkossa määritellään ja kuka sen lopulta tekee? Esimerkiksi asiakaspalvelun taso ja tyyli on strateginen päätös. Onko tällaista mahdollista toteuttaa nuotittomasti? Tai entäpä nuotittomuuden rooli vapaassa ja luovassa tietotyössä tai ennalta määrättyssä ja rutiininomaisessa tehdastyössä? Päteekö vapaus sittenkään kaikkialla?

Lisää näkökulmaa nuotittomuuteen ja strategiatyöhön tarjoavat tutkimusalus- tana toimineet osuuskunnat. Pohdimme sitä, kuinka paljon osuuskuntien strategiatyö eroaa muiden yritysmuotojen strategiatyöstä. Näkymätön johtajuus on merkittävä osa liiketoimintaa, jossa jokaisella siihen osallistuvalla on yksi, tasavertainen ääni. Osuuskunnissa työnsä tekevien on myös mahdollista järjestää työnsä toivomansa mukaan, ja vaikuttaa voimakkaasti siihen, miten työ tehdään. Tämä näkyi tutkimuksessa mukana olevien osuuskuntien kohdalla yksilökeskeisyytenä strategianluonnissa. Lähes poikkeuksetta jokainen määritteli itse omat päämääränsä. Yhteinen niistä saatiin, kun laitettiin jokaisen

suunnitelma saman strategia -sanan alle. Jos kaikki seuraavat vain omia polkujaan, eikö helposti ajauduta ajattelemaan vain itseään? Demokratiasta huolimatta johtajuutta ja strategiatyötä tarvitaan. Uskomme, että johtamalla mielekkyyden kautta strategiakenttä aukeaa uudella tavalla myös osuuskunnissa.

Sukupolvissa on iän lisäksi kysymys asenneilmapiirin muutoksesta. Useat omakohtaiset keskustelut vanhempien sukupolvien edustajien kanssa todistavat tämän todeksi. Kukapa ei haluaisi tulla kohdelluksi samanarvoisesti ja tasapuolisesti työpaikalla? Kuka oikeasti nauttii "pönötyksestä" ja käskyttämisestä? Kenen mielestä töissä oikeasti kuuluu olla tylsää ja työpäivän kärsimystä? Kuka nauttii työstä, joka sotii omia arvoja vastaan? Ei enempää vanhempi sukupolvi kuin nettinuoretkaan. Eräs 60-vuotias yritysjohtaja kuvaili, että hänen mielestään työn pitää olla ennen kaikkea hauskaa. Keski-ikäinen työntekijä sanoi, että hänen mielestään pomot ovat samalla tasolla ihmisiä kuin hänkin. Nettisukupolvelle tyypilliset tavat ajatella ovat varmasti olleet olemassa jo kauan, tosin vaienneella vähemmistöllä. Nyt asioista puhutaan ääneen, ja tapa ajatella on levinnyt laajemmalle. Emme usko, että Mielekkyyden johtaminen rajoittuu vain Y- ja Z-sukupolvien parissa työskentelyyn – kyse on enemmänkin työpaikan asenneilmapiiristä kuin iästä.

Pian on käsillä sekin aika, kun Y-sukupolven edustajista tulee johtajia. Miten organisaatioissa reagoidaan tähän, jää nähtäväksi. Tällä hetkellä näyttää siltä, että "näkyttömyys" on tuleva johtamistrendi. Työntekijät ovat työn sankareita, ei itse johtaja. Y-sukupolvea leimaavat narsistipuheet asettavat näkyttömyyden uudelleen tarkastelun alle nettisukupolven astuessa johtajan saappaisiin. Johtajan korostaessa omaa panostaan näkymätön johtajuus saa varmasti uuden muodon. Miten tuolloin "piilotetaan johtajuus" ja annetaan työntekijän nauttia valokeilasta? Tämän kysymyksen ympärille saisi varmasti rakennettua mielenkiintoisen jatkotutkimuksen!

LÄHTEET

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot ja etiikka. 3.painos. Juva: WS Bookwell

Aaltonen, T., Pajunen H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.

Dee Hock, B. 1999. Birth of The Chardioridic Age. San Fransisco: Koehler Publisher Inc.

Drucker, P. 2002. Druckerin parhaat. Peter Druckerin keskeiset ajatukset – 60 vuotta johtamistutkimusta ja -tietoa. Juva: WS Bookwell.

Dialogi - Uusi työ on täällä, Ulos häkeistä! - raportti. 2013. Helsinki: Viestintätoimisto Ellun Kanat.

Furu, P. 2013. Jazzia johtamiseen – anna osaajien loistaa. Helsinki: Sanoma Pro.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2000. Dialogi – avain innovatiivisuuteen. Sanoma Pro.

Heinonen, S. & Klingberg, R., Pentti, P. 2012, toinen painos. Kaikkien aivot käyttöön. Sanoma Pro.

Henkilöstöomisteisen osuuskunnan johtaminen, opas menestyvän osuustoyrityksen johtamiseen, alkuperäinen teos Worker co-operative Code of Governance. The guide to running a successful Worker co-operative business. Co-operatives UK. 2009. Manchester. Julkaisija Pellervo ja Osuustoiminnan kehittäjät - Coop Finland yhteisesti.

Hietaharju, A., Kenni, M. & Salenius, M. 2013. Uusi sukupolvi päättäjänä, johtajana ja asiantuntijana. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Kauppakaari.

Kilpinen, P. 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Lipasti, I. 2007. Johda yli rajojen verkostotaloudessa. Juva: WS Bookwell.

Losada M. & Heaphy E. 2004. The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams. *The American Behavioral Scientist* Feb 2004; vol. 47, No. 6. ABI/INFORM Global. Sage Publications.

Manka, M-L. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Manka, M-L. & Nuutinen, S. 2013. Työpoliittinen aikakauskirja 1/2013. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 20.10.2013.
<http://www.tem.fi/files/36078/tak12013.pdf>.

Nissinen, E. 2004. Syväjohtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media.

Oivallus - Loppuraportti. 2011. Elinkeinoelämän keskusliitto EK.

Peltola, H. 2005. Hohtoa kohti. Se kohottaa mikä kolahtaa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Piha, K. & Poussa, L., 2012. Dialogi. Paremmen työelämän puolesta. Helsinki: Talentum.

Piha, K., Puustell, A., Catani, J., Poussa, L., Varis, E., Tuhkanen, S., Heinonen, M. 2012. Terveisiä Y, Haastekirja - raportti. Helsinki: Viestintätoimisto Ellun Kanat.

Pink, D. 2010. Drive. Canongate Books.

Rantanen, J. 2013. Vaikuta tunteisiin! Talentum Media ja Jarkko Rantanen.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WSOY-pro Oy.

Roman, J. 2005. Tutkimus dialogista organisaatiossa: Kohdata todellisuus, synnyttää inspiraatiota ja luoda ymmärrys organisaation toiminnasta. Väitöskirja, Teknillinen korkeakoulu Otaniemi. Viitattu 27.9.2013.
<http://lib.tkk.fi/Diss/2005/isbn9512277034/isbn9512277034.pdf>.

Schein, E. 2003. On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. *Reflections* 4, numero 4, 27 – 38. Viitattu 27.9.2013.
http://skat.ihmc.us/rid=1224331576109_874999272_13863/Schein_On%20Dialogue%20Culture%20and%20Org%20Learning.pdf.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

Senge, P. 2006. The Fifth Discipline. Lontoo: Random House Business Books.

Seretin, L. 2013. Lähipomon tyylillä on väliä. Ahjo – lehti 8/2013.

Solatie, J. & Mäkeläinen, M. 2009. Ideasta innovaatioksi. Luovuus hyötykäyttöön. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum.

Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Jyväskylä: WSOYpro Oy.

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

Twenge, J. & Campbell S. 2008. Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology* 2008; vol. 23 No. 8. Emerald Group Publishing Limited.

Viljakainen, P. 2011. No Fear. Johtaja kohtaa digicowboyt. WSOYpro Oy.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan KIRJAPAINO.

Welch, J. Yritysjohtaja. Nordic Business Forum 2013. Puhe 27.9.2013.

http://www.unh.edu/news/cj_nr/2010/may/lw17gen-y.cfm, 24.9.2013.

<http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/muutyrittymuodot/osuuskunta.html>, 14.3.2013.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011488#L5P1>, 14.3.2013.