



Esihenkilön tulevaisuuden työelämätaidot

Jerry Villa

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Jerry Villa
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Esihenkilön tulevaisuuden työelämätaidot
Sivu- ja liitesivumäärä 28 + 1
<p>Tämän työn tavoitteena oli tutkia esihenkilön tulevaisuuden työelämätaitoja ja niiden merkitystä esihenkilöille. Tässä työssä tutkittiin kohdeorganisaatiolle olennaisia esihenkilötaitoja, jotka teorian pohjalta ovat tärkeitä myös tulevaisuudessa. Opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena oli ICT-alan yrityksen kuluttajamyynnin organisaation esihenkilöt. Kuluttajamyynnissä on tapahtunut paljon muutoksia Covid-19 pandemian takia ja teknologia-alalla muutosvauhti on ollut myös viime vuosina nopeaa.</p> <p>Esihenkilön tulevaisuuden työelämätaitoihin rajattiin muutosjohtamiskyvykkyys, kyky hyödyntää ja ymmärtää uutta teknologiaa johtamisessa, valmentava johtajuus ja merkityksen luominen. Nämä taidot korostuvat kohdeyrityksen kuluttajamyynnin johtamisessa. Teknologia-alalla on tärkeää omaksua uusin teknologia ja osata hyödyntää sitä työtehtävissä. Kuluttajamyynnin parissa työskentelevät ovat kehittymishaluisia ja monesti uran alkuvaiheessa, joten valmentava johtaminen ja merkityksen luominen korostuu. Teoriassa on hyödynnetty ajankohtaisia lähteitä. Tulevaisuuden mahdollisia taitoja tutkiessa tulee aina huomioida, että se on vain paras oletamus nykyisen tiedon pohjalta.</p> <p>Opinnäytetyön haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, josta tehtiin sisältöanalyysi ja johtopäätökset. Tutkimukseen haastateltiin kuusi esihenkilöä samasta organisaatiosta. Haastattelun tavoitteena oli tunnistaa miten toimeksiantajayrityksen esihenkilöt ajattelevat tulevaisuuden työelämätaidojen merkityksestä esihenkilötyöhön ja näiden vaikutuksesta heidän sitoutumiseen. Toimeksiantaja on ICT-alan yritys ja tutkimuksessa haastatellaan kuluttajamyynnin esihenkilöitä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista on todettu esihenkilötyötä tekevien kehittämisen olevan arvokasta yritykselle. Tuloksissa on havaittu esihenkilöiden odottavan aikaa itsensä kehittämiseen. Yleispäteviä ja pakollisia valmennuksia ei nähty parhaimpana ratkaisuna. Yritykseltä odotettiin myös ajantasaista informaatiota ja sisältöä, joihin haetaan tietoa myös yrityksen ulkopuolelta.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää yrityksessä esihenkilöiden työelämätaidojen kehittämisessä ja organisaation kehityssuunnitelman laatimisessa. Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää myös esihenkilöiden kehittämiseen muissa kuluttajamyynnin yrityksissä.</p>
Asiasanat Esihenkilö, tulevaisuuden työelämätaidot, muutosjohtaminen, teknologia, merkitys, valmentava johtajuus

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuskysymys	1
1.2	Toimeksiantaja ja ajankohtaisuus	1
1.3	Keskeiset käsitteet	2
2	Muutos on pysyvää	4
2.1	Johtaminen on taito	4
2.2	Muutosjohtaminen	4
3	Tulevaisuuden työelämätaidot	8
3.1	Valmentava johtajuus	8
3.2	Teknologia johtajan työkaluna	10
3.3	Työn merkityksellisyyden johtaminen	12
4	Tutkimuksen valinta	13
4.1	Laadullinen tutkimus	13
4.2	Puolistrukturoitu teemahaastattelu	13
4.3	Tiedon keruu	14
5	Tutkimuksen tulosten esittely	16
5.1	Esihenkilön työelämätaitojen merkitys	17
5.2	Esihenkilöiden odotukset työnantajalle	19
5.3	Kehitysmahdollisuuksien vaikutus sitoutumiseen	21
6	Pohdinta ja yhteenveto	23
6.1	Johtopäätökset	23
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	24
7	Opinnäytetyön prosessin arviointi	26
	Lähteet	27
	Liitteet	29
	Liite 1. Haastattelurunko	29

1 Johdanto

Nopeasti muuttuva maailma, uusien työkalujen kehittyminen ja asiakaskäyttäytymisen muuttuminen luovat paljon muospainetta johtajuudelle. Tekoälyn ja digitalisaation nopea kehittyminen muokkaa paljon työelämää ja näin ollen myös johtamista. Näitä aiheita käsitellään tässä opinnäytetyössä, sekä niiden vaikutusta tulevaisuuden esihenkilötyöhön.

1.1 Tutkimuskysymys

Tutkimuksen päätutkimuskysymys ja alatutkimuskysymykset ovat seuraavat:

Mitä kohdeyrityksen myyntiorganisaation esihenkilöt ajattelevat tulevaisuuden työelämätaitojen merkityksestä työhönsä?

1. Kuinka merkitykselliseksi esihenkilö kokee muutosjohtamisen, valmentavan johtamisen, teknologian hyödyntämisen ja ymmärtämisen, sekä merkityksen luomisen omassa työssään nyt ja tulevaisuudessa?
2. Minkälaisia odotuksia esihenkilöillä oli työnantajalle tulevaisuuden työelämätaitojen tukemiseksi?
3. Miten työnantajan tuen koettiin vaikuttavan esihenkilön sitoutumiseen omassa työssään?

Aihe on merkityksellinen alati muuttuvassa nykymaailmassa, jossa uusia työtapoja kehitty jatkuvasti. Yritykset joutuvat keskittymään paljon lyhyen aikavälin tavoitteiden ja suoritettavien asioiden hoitamiseen, jolloin päätöksiä pitää tasapainotella näiden välillä. Mikä on tässä hetkessä tärkeää vai käytetäänkö resursseja ihmisten kehittämiseen tulevaisuutta ajatellen? Vai ovatko nämä molemmat sama asia?

1.2 Toimeksiantaja ja ajankohtaisuus

Tämä opinnäytetyö tehdään hyödyntäen tietoperustaa ja haastatteleamalla toimeksiantajan esihenkilöitä. Toimeksiantaja on ICT-alan yritys ja tutkimuksen kohteena on kuluttajamyynnin esihenkilötyötä tekevät. Kyseisen yrityksen esihenkilöiden tiimien koot vaihtelevat keskimäärin 10-30 henkilöön. Opinnäytetyö toteutetaan puolistrukturoidulla teemahaastattelulla myyntiorganisaation esihenkilöille, jotka työskentelevät tällä hetkellä kyseisessä työtehtävässä. Tulen hyödyntämään tutkimuskysymyksissä paljon teoriaa tulevaisuuden esihenkilötyön työelämätaidoista.

Taidoiksi valikoitui muutosjohtaminen, valmentava johtaminen, teknologian hyödyntäminen ja ymmärtäminen johtamisessa, sekä merkityksen luominen. Kohdeorganisaatiossa työskentelevät esihenkilöt johtavat työntekijöitä, joiden työura on monesti alkuvaiheessa ja jotka hakevat uralleen kehitystä. Työterveyslaitoksen (TTL, 2023.) mukaan etenkin työuran alkuvaiheessa olevat henkilöt tarvitsevat osaavaa työntekijän kehitykseen suuntaavaa johtamista. Tästä johtuen on olennaista omata kyky valmentavaan johtajuuteen, sekä kyetä luomaan johtamisen avulla suurempaa

merkitystä työlle. Tämän lisäksi kuluttajamyynä on kokenut valtavan muutoksen pandemian ja teknologisen kehityksen johdosta, joka vaatii ketterää muutosjohtamisen kyvykkyyttä.

ICT-alan yrityksessä on tärkeää kyetä hyödyntämään uutta teknologiaa ja omaksua tämä nopeasti. World Economic Forumin tutkimuksen mukaan (World Economic Forum 2020) nykyiset tehtävät muuttuvat paljon ja moni tarvitsee uuteen tehtävään uudelleen koulutusta. Vuotta 2025 vuotta silmällä pitäen, kymmenen tärkeimmän työelämätaidon joukosta löytyy johtajuus ja sosiaaliset kyvyt vaikuttaa, sekä teknologian hallitseminen. Tämä tutkimus tuki myös taitojen rajaamista edellä mainittuihin.

Megatrendit tässä tutkimuksessa tarkoittavat pitkän ajan muutoksen näkymää, jotka ovat ajankohtaisia tällä hetkellä. Nämä muutokset painottuvat sellaisiin, joita on tärkeä huomioida muuttuvassa maailmassa. Sitran tutkimuksen mukaan kriittisten muutosten ja kriisien keskellä ihmisten katse kiinnittyy nykyhetkeen, sekä mieli menee selviytymistilaan. Tulevaisuutta luodaan kuitenkin ratkaisulla, joita tehdään kriisitilanteissa. Tärkeää on nähdä kokonaiskuva ja tunnistaa asioiden vaikutukset keskenään, vaikka mieli olisi selviytymistilassa. (Sitra 2023.) Nämä ajankohtaiset megatrendit on huomioitu tutkimuksen ajankohtaisuudessa ja valituissa taidoissa.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet esitellään tässä luvussa. Tutkimuksen aikana muita käsitteitä tarkennetaan myös tekstin sisällä. Keskeiset käsitteet ovat seuraavat.

Valmentava johtajuus on toisiin ihmisiin vaikuttamista osallistavan ja arvostavan johtamisen avulla. Tällä tavoitellaan yksilön potentiaalin löytämistä ja samalla erilaisten vahvuuksien tunnistamista. Yksilö antaa tällä tavoin enemmän tiimille ja vastavuoroisesti ryhmän kehittyminen tukee yksilöä. Ihmisten välinen luottamus ja vuorovaikutus on pohja valmentavalle johtajuudelle, jossa tavoitellaan ihmisen kehittymistä. (Ristikangas 2013, 12-15).

Uusi teknologia perustuu datan erilaiseen keräämiseen ja hyödyntämiseen. Tähän lukeutuu muun muassa tekoäly, sekä erilaiset digitaaliset palvelut ja työkalut. Tulevaisuuden näkymät vaihtelevat mahdollisuuksien suhteen paljon, mutta tällä odotetaan olevan suuri vaikutus työelämään. (Sitra 2023).

Työelämän merkityksellisyys tarkoittaa työtä, joka tuntuu tärkeältä ja on mielekästä yksilölle. Tämänlaisessa työssä yksilö kokee työllänsä olevan vaikutusta asioihin, jotka ovat hänelle itselle tärkeitä. (Aaltonen, Ahonen, Sahimaa, 2020, 55).

Muutosjohtaminen on muutoksien läpivientiä johtamalla ihmisiä. Muutosta johdettaessa tulee saada ihmiset oppimaan uudet toimintatavat, taidot ja muuttamaan myös omaa ajatteluaan. (Pirinen, 2023, 17-19).

2 Muutos on pysyvää

Tässä luvussa esihenkilötyötä ja muutosjohtamista, sekä sen eri osa-alueita. Muutosjohtaminen sitoo alleen kolme muuta työssä käsiteltävää esihenkilön tulevaisuuden työelämätaitoa, joita käsitellään lisää seuraavassa luvussa.

Esihenkilötyö vaikuttaa erittäin paljon organisaation menestykseen monella eri mittarilla. Sen laatu vaikuttaa merkittävästi yrityksen toimintaan ja tulokseen. Sillä on myös suuri vaikutus organisaatiossa työskentelevien ihmisten työtyytyväisyyteen ja työelämän laatuun. Kiteytettynä johtaminen on menestyksekkästä, kun se edistää tuloksellisuutta ja ihmisten hyvinvointia. Johtamisen kehittämisen osalta siinä voidaan aina parantaa, joten se on jatkuva prosessi. (Juuti 2016, Johdanto.)

2.1 Johtaminen on taito

McKinsey & Company kertoo artikkelissaan johtamisessa olevan samoja piirteitä yrityksen johdossa, urheiluvalmentajana, esihenkilönä tai vaikka opettajana. Kaikissa rooleissa mahdollistetaan ja ohjataan ihmisten yhteistyötä. Yhdessä työskentelyllä saavutetaan asioita, joita yksilö ei voi yksin saavuttaa. Johtaminen on siis tekemistä, eikä esimerkiksi vain titteli. Sitä pystyy kehittämään taidon omaisesti, eikä kukaan ole valmis johtaja syntyessään. (McKinsey & Company 2022.)

Johtajuuden määrittäminen on tärkeää organisaatioissa, jotta jokaisella on kirkas ymmärrys mitä merkitsee johtajana oleminen. Ilman selkeää määritystä ja yhteistä näkymää esihenkilöt valitaan yksilön näkemyksellä hyvästä johtajuudesta. Tämä johtaa monesti epätasalaatuiseen johtamiseen organisaation sisällä. (Morgan 2020, 2.)

Johtaminen on aina ihmisten kanssa toimimista vuorovaikutuksessa ja tämä luo siihen ulottuvuutta. Ihmisten väliset kemiat ja kyvykkyys laadukkaaseen vuorovaikutukseen mukauttavat aina johtajuutta. Määrittely voi olla siis vaikeaa organisaatiossa, mutta sitäkin tärkeämpää, jotta odotusarvot ovat kaikille selkeitä.

2.2 Muutosjohtaminen

Muutokset ovat nykypäivänä osa arkea yrityksissä. Toimintaympäristöt muuttuvat ja kehittyvät, sekä kilpailijat näiden mukana. Mikäli tässä jäädään jälkeen, on yrityksellä riskinä menettää omaa markkinaosuuttaan. Muutokset kuitenkin vaativat innostavaa ja johdonmukaista johtamista, eli muutosjohtamista. Työntekijän ei pelkästään pidä oppia nopeasti uutta, vaan on tärkeä myös tunnustaa, että poisoppiminen vanhoista työtapoista vie aikaa. Esihenkilön on tärkeä olla läsnä muutoksien keskellä, jotta voi tukea työntekijöitä. Palautteen antaminen ja työntekijöiden itseluottamuksen kasvattaminen on tärkeää. Pelko on ihmiselle luontaista, kun kyse on muutoksesta ja

selviytymisestä. Työntekijät ovat monesti huolestuneita ja tuntevat pelkoa muutosten keskellä. Positiivisten tunteiden vahvistaminen ja muutoksien tekeminen mahdollisimman helpoksi on esihenkilön tehtävä. (Pirinen 2023, 17-20.)

Teoksessa *Change avataan*, miten organisaatioiden sisällä ihmiset menevät monesti selviytymistilaan (eng. survival mode) tai kukoistavaan tilaan (eng. thrive mode) muutoksen keskellä. Yrityksen sisäinen kulttuuri ja toimenpiteet johtavat suurimman osan ihmisistä yrityksen sisällä samanlaiseen tilaan. Selviytymistilassa ihminen monesti kokee pelkoa ja ahdistusta muutoksista. Hän yrittää ratkaista ongelmia nopeasti ja pystyy keskittymään vain tähän hetkeen, jolloin monesti päätöksissä ei huomioida pitkää aikaväliä. Ihmisten aivot ovat kehittyneet kauan aikaa sitten ja uhan tunnistuessa selviytymistila on ollut hyvin tärkeä. Nykypäivänä tämä ei kuitenkaan palvele meitä aina yhtä hyvin esimerkiksi työelämän muutoksissa. Se saattaa aktivoitua monesta eri syystä, jopa työ sähköposti normaalia aikaisemmin aamulla saattaa tuoda tunteen pintaan kriisistä. Muita laukaisevia tekijöitä saattaa olla esimerkiksi pieleen mennyt projekti, jonka jälkeen sitä yritetään korjata johtamalla liian kovalla paineella. Selviytymistilan saattaa myös laukaista entiset kokemukset siitä, että muutokset tarkoittavat aina säästämistä organisaatiossa. (Kotter, Akhtar, Gupta, 2021, 18-26).

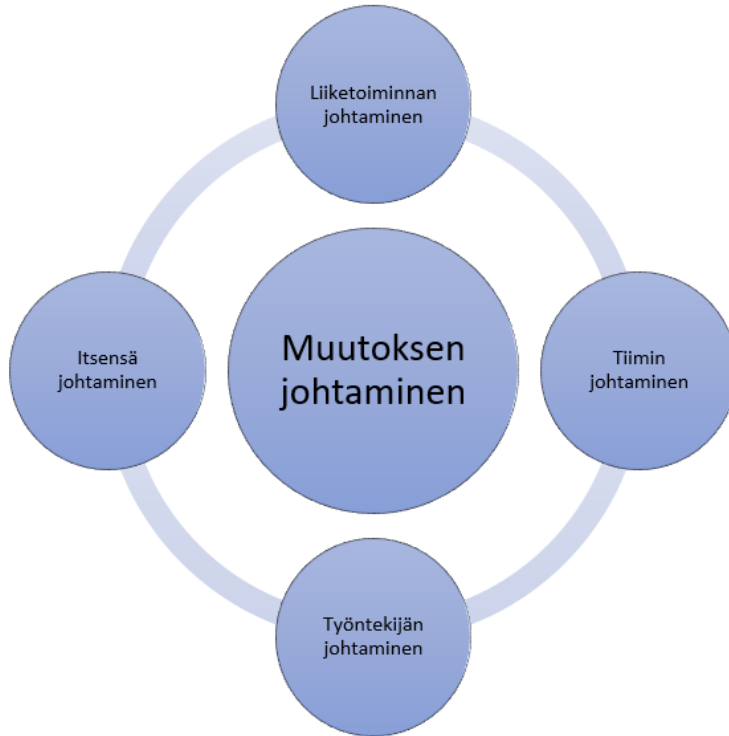
Kukoistavassa tilassa ihminen näkee uhkien sijasta mahdollisuuksia. Hän kokee työskentelyn energiaa tuovaksi asiaksi ja kokee intohimoa sitä kohtaan. Tämä auttaa etenkin muutoksissa jaksamisessa, kun kaikkea ei nähdä uhkana. Tässä tilassa ihmiset ovat yhteistyökykyisempiä ja luovia. Tämä auttaa löytämään pitkäkestoisempia ratkaisuita ja näkemään muutoksen isomman merkityksen. (Kotter, Akhtar, Gupta, 2021, 18-26).

Muutoksen johtaminen vaatii ymmärrystä ihmisestä ja hänen tunteistaan. Mikäli johtaja ei tunnista motivoivia tai motivaatiota laskevia tekijöitä, muodostuu muutosjohtaminen haastavaksi. On tärkeä saada ihmiset osaksi muutosta. Ihmisten ja heidän kokemusten huomiotta jättäminen saattaa vähentää huomattavasti muutossuunnitelmien potentiaalia. (Kulmala, Rosvall, 2022, 245-246.)

Teknologian kehityksen kiihtyessä myös muutosjohtamisen taitoa tarvitaan tulevaisuudessa entistä enemmän. Nopea muutokset vaativat osaavaa johtamista ja esihenkilön tulee kyetä valppauteen, jotta pystyy johtamaan muutosta proaktiivisesti. Nopea muutosvauhti luo epävarmuutta ja monimutkaisuutta, kun tähän yhdistetään vielä täysin uudet teknologia kyvykkyydet. Esihenkilön tulee kyetä luomaan luottamusta johtamisellaan, sekä toimimaan ketterästi muutoksien keskellä. (Pirinen, 2023, 33-34.)

Työpaikoilla näkyy muutosta jatkuvasti ja maailman kehitys ei ole hidastumassa. On oletettavaa, että muutoksen vauhti tulee kasvamaan. Esihenkilötyössä työelämätautona kyky johtaa muutosta on nyt jo tärkeä, mutta kaikki viittaa siihen, että se tulee vain korostumaan tulevaisuudessa.

Esihenkilön olisi hyvä tarkastella muutosjohtamistaan aina neljästä eri kulmasta. Näitä ovat tiimin itsensä johtaminen, liiketoiminnan johtaminen, tiimin johtaminen ja työntekijän johtaminen. (Pirinen, 2023, 43-44).



Kuvio 1. Muutoksen johtamisen neljä näkökulmaa (Pirinen 2023, 44).

Yrityksen toiminnan pitäminen kilpailukykyisenä vaatii uudistumista ja toiminnan muokkaamista tehokkaammaksi. Liiketoiminnan tavoitteet tulisi olla alkulähde muutostarpeen syntyemiselle. Esihenkilöille on tärkeä jakaa tietoa muutoksen keskellä, sekä kirkastaa selkeä päämäärä. Informaation jakamisella ja selkeän aikaan sidotun päämäärän avulla esihenkilöiden on helpompi priorisoida omaa tekemistään muutoksessa. Osallistaminen eri liiketoiminnoista on myös tärkeää muutoksessa, jolloin muutoksen tavoitteet on helpompi saavuttaa. Operatiivinen työ ei saa kuitenkaan kuormittua liikaa jatkuvasta muutostyöstä, ettei johtamisen suoritustaso kärsi. (Pirinen 2023, 44-45.)

Tiimin muutoksen johtamisessa pohjan luo selkeät ja ymmärretyt tavoitteet, jotka on keskusteltu tiimin kanssa auki. Selkeän suunnan näyttäminen ja jatkuva matkan arvioiminen korostuu toimintaympäristössä, jossa on jatkuvasti muutoksia. Muutoksen äärellä ei kannata pyrkiä täydellisyyteen, vaan lähteä toimimaan. Systemaattinen palautteen antaminen tiimille, varattu aika vuorovaiikutukselle ja läsnäolo ovat muutoksen mahdollistajia. Esihenkilön tulee saada ilmapiiristä kannustava ja saada asioita aikaan, mutta samaan aikaan tulee hyväksyä epäonnistumisia matkan varrella. (Pirinen 2023, 54-69.)

Yksilön johtaminen muutoksen keskellä perustuu jo ennen muutosta rakennettuun keskinäiseen luottamukseen. Johdonmukaisella ja esimerkillisellä johtamisella vahvistetaan uskoa muutokseen, sekä vähennetään pelkoja. Muutos saattaa aiheuttaa pelkoa asioiden muuttumisesta yksilön kannalta huonompaan suuntaan, joten esihenkilön on tärkeä pystyä olemaan läsnä muutoksessa, sekä myös vahvistamaan muutoksen tuomia mahdollisuuksia. Esihenkilön roolissa on tärkeä myös huomioida muutosmyönteiset ihmiset. Muutosmyönteisten kannustaminen ja huomioiminen tuo todennäköisesti energiaa myös muutosta epäileville, joka auttaa muutoksen läpiviennissä. (Pirinen 2023, 80-81.)

Esihenkilö on kriittinen osa tiimensä onnistumista. Muutos kaipaa johdonmukaista johtajaa, joka osaa johtaa omaa energiaansa ja ajankäyttöä. Esihenkilö joutuu käymään paljon keskusteluita muutosmatkalla, joiden avulla nostaa työntekijöiden energiaa. Näiden keskusteluiden ja prosessin johtaminen kuluttaa paljon esihenkilön energiaa, joten esihenkilön on tule osata johtaa itseään. Esihenkilöasemassakin oleva saattaa pelätä muutosta ja pahimmillaan tartuttaa pahaa oloa tiimiinsä. Organisaatioissa on huomioitava tuki myös esihenkilöille, sekä heillä tulee olla kyky pyytää apua. (Pirinen 2023, 82-83.)

3 Tulevaisuuden työelämätaidot

Muutosjohtamisen ohella muuttuvassa maailmassa korostuu myös muita esihenkilöille tärkeitä taitoja. Sitran tutkimuksessa korostuu epävarmuus tulevaan ja tämän muodostavat haasteet. Ekologiset ja geopoliittiset kriisit vaikuttavat monen arkeen ja luovat yleistä huolta ihmisille. Mielenterveysongelmat tulevat näkymään entistä enemmän, koska yleinen epävarmuus tulevaisuudesta rasittaa ihmisiä. (Sitra 2023.)

Tässä luvussa käsitellään valmentavaa johtajuutta, jossa korostuu laadukas vuorovaikutus, sekä ihmisen oppimisen ja ajattelun edistäminen. Lisäksi käsitellään miten kehittyvää teknologiaa tulisi huomioida esihenkilön tulevaisuuden työkaluna ja kuinka merkityksellisyyden tunteen rooli kasvaa työelämässä.

3.1 Valmentava johtajuus

Muutoksien nopeutuessa organisaatiossa on tärkeä tarjota ihmisille oikeat roolit ja kyvykkyydet, jotta he voivat tunnustaa mahdollisuuksia ja jakaa ideoita. Heillä tulee olla kyky myös ratkoa arjen ongelmia itse. Esihenkilön on tärkeä löytää tiimiin ihmisiä, jotka ovat eri osa-alueilla kompetenssi-osaamiseltaan älykkäämpiä, kuin esihenkilö itse. (Morgan 2020, 5).

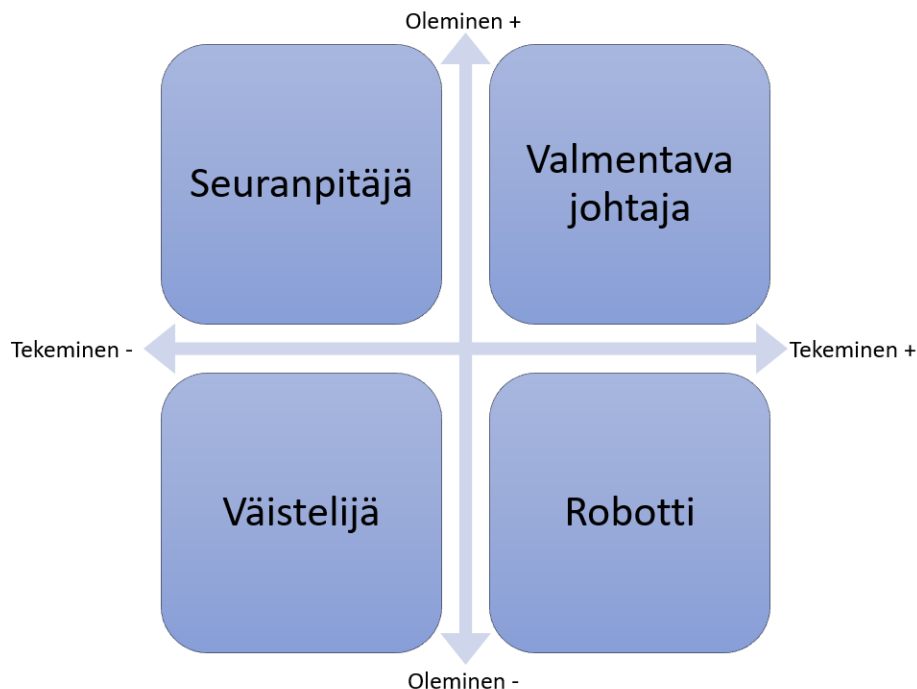
Itseään viisaampien ihmisten rekrytoiminen saattaa osalle esihenkilöistä olla jopa haastavaa, mikäli esihenkilölle on tärkeää olla kaiken tekemisen ja osaamisen keskipiste. Tiimiin erilaisuus ja sen valmentava johtaminen mahdollistaa tulevaisuudessa paljon. On kuitenkin tärkeää, että erilaisilla yksilöillä on yhteinen tavoite, johon he ovat sitoutuneet. (Bernard 2022, 15).

Oman alansa huiput eivät ole rekrytoitaessa enää ne ketkä osaavat eniten, vaan heillä tulee olla ennen kaikkea vahva kyky oppia, sekä halu tehdä yhteistyötä. Esihenkilön tehtävänä on kyetä valmentamaan näitä ihmisiä kohti kasvua. Yksilöiden valmentaminen on yksi osa, mutta sekään ei enää riitä. Tulee kyetä valmentamaan myös tiimejä ja saada työntekijät antamaan arvokasta palautetta keskenään tekemisestään. Oppimisessa tiimin ja kollegoiden merkitys kasvaa, joten myös johtamisen tulee olla osallistavaa. Tämä luo vaatimuksia esihenkilöiden vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoille. (Ristikangas 2013).

Valmentavan johtajan on yksi taito ihmisten suora valmentaminen. Organisaatiokäyttäjätymisen professori Herminia Ibarra kuvaa valmentamista tapana kehittää ihmisten innovatiivista ajattelua ja omaa luovuuttaan. Valmentamisessa on tärkeä kysyä laadukkaita avoimia kysymyksiä ja kasvattaa ihmisten kykyä tehdä omia päätöksiään. Sen sijaan, että ihminen tietäisi kaiken pyritään pääsemään tilaan, jossa ihminen kokee voivansa itse oppia kaiken. Itseluottamuksen ja omatoimisen

ratkaisukyvykkyyden kasvattaminen on valmennuksessa oleellisia päämääriä. (London Business School 2022).

Laadukas valmentamisen taito on tärkeää esihenkilöille ihmisten kehittämiseksi ja itsetunnon vahvistamiseksi. Se edesauttaa valmennettavien ajattelumalleja ja kykyä muuttua. Tällä pyritään vahvistamaan kyvykkyyttä tunnistaa mahdollisuudet ja ratkaisut, sen sijaan, että energia käytetään jo tapahtuneisiin epäonnistumisiin ja ongelmiin. Onneksi jokaisella esihenkilöllä on mahdollisuus oppia paremmaksi ja kaikki alkaa, kun keskitymme vähemmän itseemme ja enemmän valmennettavaan. (Simpson 2019, 1).



Kuvio 2. Valmentava johtajuus olemisen ja tekemisen summana (Ristikangas 2013, 41).

Kuviossa (kuvio 2.) on kuvattu tekemisen ja olemisen kaksi ääripäätä. Valmentajalla johtajalla on kyky pysähtyä kiireen keskellä ja jakaa yhtenäinen ymmärrys johdettavien kanssa. Robotin omaisten suorittaminen saattaa kummuta esimerkiksi siitä, että yrityksen kulttuuri pohjautuu lyhyen aikavälin suorittamiseen. Näissä yrityksissä on saattanut muodostua luontainen ajatus, että ilman robottimaisuutta ei voi menestyä. Seuranpitäjät osaavat olla hyvin läsnä, mutta arjen normaalit työt venyvät ja tekemiseen ei panosteta. Väistelijäksi ajautuu monesti silloin, jos esihenkilö on ylennetty vanhan tehtävän suorituksen perusteella, eikä johtamistaitojensa. Tällöin esihenkilön rooli voi alkaa

turhauttaa ja mielenkiinto siirtyä muihin asioihin. Oli kyseessä yksilö tai tiimi, niin valmentajalla johtajalla on kyky kohdata ihmiset pitäen tekemisen päämäärätietoisena. (Ristikangas 2013, 41-44.)

3.2 Teknologia johtajan työkaluna

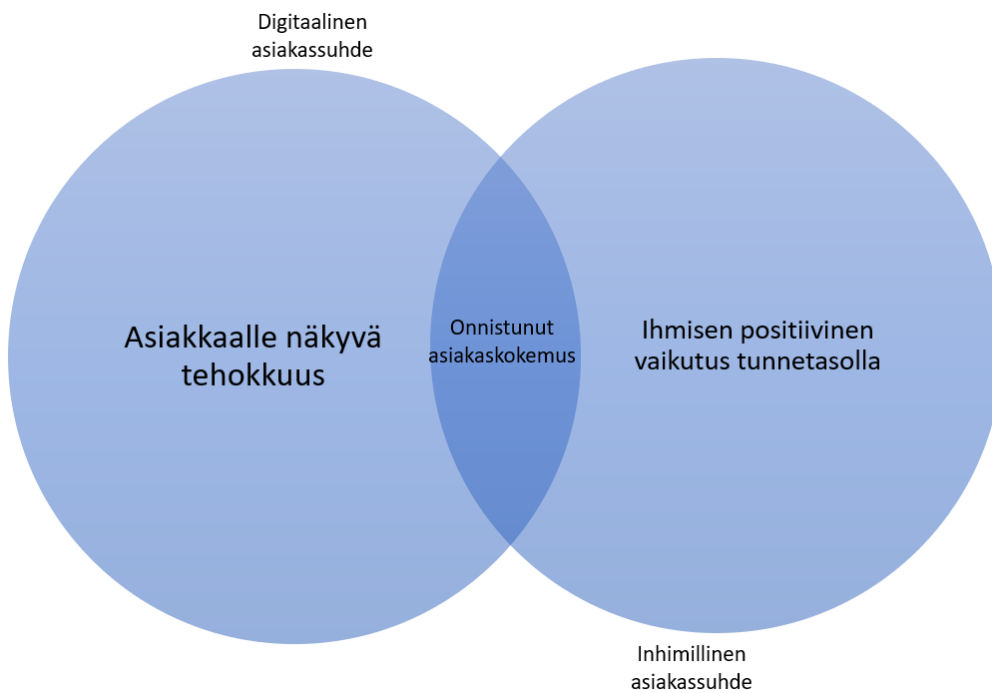
Sitran tutkimuksen mukaan teknologian kehitys ja digitaalisen vallan käyttö on yksi tämän hetken megatrendeistä. Tämä luo uusia osaamistarpeita ja tulee näkymään toimintatavoissa niin arjessa kuin työpaikoilla. Pelkät digitaidot eivät välttämättä enää riitä, vaan tulee olla digitaalisesti sivistynyt. Tässä korostuu kyky kehittää osaamista jatkuvasti. (Sitra 2023.)

Tekoälyä käsitellään tässä tutkimuksessa yleisellä tasolla. Merilehto (2018, 18) on kiteyttänyt tekoälyn toiminnoiksi muun muassa päättelyn, oppimisen, ennakoinnin, päätöksenteon, näön ja kuulon, jotka suorittaa kone. Sitran tutkimuksessa (2023) kerrotaan tulevaisuuden yhtenä trendinä korostuvan teknologian ymmärtäminen. Pelkät tekniset valmiudet nykylaitteiden kanssa ei enää riitä.

Yrityksissä uuden teknologian osalta tulisi kannustaa kokeilukulttuuriin, kun puhutaan tekoälyn ja koneoppimisen hyödyntämisestä arjen työtehtävissä. Tällä pystytään kehittämään osaamista ja ymmärrystä työkalujen moninaisista käyttötavoista. On oletettavissa, että moni työtehtävä tulee kehittymään uudenlaiseksi. (Merilehto 2018, 171).

Kuluttajaliiketoiminnassa asiakaskokemuksen näkökulmasta on yritykselle tärkeää, että se pystyy yhdistämään digitaalisen maailman ihmisen kanssa. Asiat, jotka voi automatisoida kohtaamisessa voidaan suorittaa digitaalisessa ympäristössä. Ihminen voi tuoda kohtaamiseen emotionaalisen lähestymistavan ja luoda tämän avulla tunnesiteen asiakkaaseen. Näiden molempien hyötyjen yhdistäminen on synnyttää onnistuneen asiakaskokemuksen. (Van Belleghem 2015, 6)

Toimintatapojen muutos on kiinni johtamisesta. Johtamisen avulla saavutettu onnistunut muutos näkyy asiakaskokemuksessa. Vahvalla ja positiivisella toimintatapojen muutoksella on positiivinen vaikutus myös yrityksen työntekijöihin. (Van Belleghem 2015, 7).



Kuvio 3. Venn diagrammi. (Van Belleghem 2015, 6).

Esihenkilön tulee ymmärtää digitalisaation tuomat asiat ja hyödyntää näitä johtamisessa. Kaikki eivät kuitenkaan näe näitä vain positiivisena, vaan osa kokee pelkoa ja epävarmuutta tulevaisuudesta. Esihenkilön taitoihin kuuluu tulevaisuudessa kyky keskustella tekoälyn tuomista mahdollisuuksista ja luoda tiimi, joka on valmis hyödyntämään tekoälyn tuomia mahdollisuuksia. (Pirinen 2023, 37-38).

Teknologian kehitys on vahvasti muovaamassa myös johtajuutta. Tulevaisuudessa trendit näyttää keskittyvän entistä enemmän tekoälyn ympärille. Työt, joissa ihminen tulee töihin ja tekee vain robotin omaisesti päivästä toiseen samat hänelle käsketyt tehtävät alkavat poistua, tai ainakin muuttua. Kehittyvä teknologia voi kuitenkin vapauttaa muun muassa esihenkilöiden resursseja, kun sitä osataan hyödyntää oikein. Tämä vapauttaisi aikaa itse ihmisten johtamiseen. Esihenkilöiden on tärkeä kokeilla ja oppia hyödyntämään kehittyvää teknologiaa. Ajattelua esihenkilötehtävissä tulisi myös kyetä laajentamaan mihin kaikkeen teknologiaa voi hyödyntää niin yrityksen sisällä kuin asiakkaiden kanssa. Tekoälyn tuominen omien työntekijöiden avuksi niin sanotusti työkaveriksi, voi auttaa hälventämään pelkoa tulevaisuudesta. (Morgan 2020, 4).

Teknistä osaamista tulee siis pystyä johtamaan ja teknisen osaamisen arvo nousee vain tulevaisuudessa. Tärkeää on kyetä yhdistämään ihmistaidot toimimaan yhdessä koneiden kanssa. Organisaatioissa on tärkeä puhua näiden taitojen osaamisen kehittamisestä ja asettaa selkeitä tavoitteita niiden kehittymiselle, jotka tukevat liiketoimintaa ja ihmisiä. (Bernard 2022, 3).

3.3 Työn merkityksellisyden johtaminen

BetterUp Labs on tehnyt laajan tutkimuksen Yhdysvalloissa liittyen palkkaan ja työn merkityksellisyteen. Tutkimukseen on osallistunut 2285 työntekijää. Työntekijät ovat olleet 26 eri alalta, erikoisista yrityksistä ja erilaisista työtehtävistä. Tutkimus osoittaa, että yhdeksän kymmenestä työntekijästä on valmis saamaan pienempää palkkaa, mikäli työ olisi aina merkityksellistä. Työntekijän kokiessa työn merkitykselliseksi myös hänen sitoutuminen kasvaa ja hän on valmis tekemään enemmän töitä. (BetterUp 2018).

Työn merkityksen johtamiseksi tulee esihenkilön ensin kyetä ymmärtämään oman työn merkitys hänen itsensä näkökulmasta. Merkityksen johtaminen on asia, jota voi kehittää ja siihen kannattaa keskittyä. Työntekijöiden on tärkeä ymmärtää, että heidän työnsä merkitsee ja se vaikuttaa. Johtajan kannattaa hyödyntää muun muassa tarinankerrontaa konkretisoidakseen työntekijöille heidän työnsä vaikutuksia. Suuremman vaikutuksen saamiseksi on tärkeää, että esihenkilö tuntee työntekijänsä, sekä mitkä asiat heitä motivoi eniten. (Morgan 2020, 6.)

Professori Ibarra kehottaa johtajia pohtimaan mitkä asiat vaikuttavat siihen, että työntekijä haluaisi työskennellä sinulle. Maailman muuttumisen ohella odotukset johtajuuteen kehittyvät. Esihenkilön on tärkeä kyetä hyödyntämään empatiaa ja kehittämään tätä kykyä muuttuvassa maailmassa. Merkityksellisen johtajan tulee kyetä kehittymään tulevaisuuden odotusten mukaan, sekä johtamisella kehittämään työntekijöiden muuttumiskykyä ja työhyvinvointia. (London Business School, 2022.)

4 Tutkimuksen valinta

Tutkimuksessa teoriaa pyrittiin hakemaan paljon eri lähteistä ja tätä teoriaa hyödynnettiin, kun toteutettiin laadullinen tutkimus. Tässä osiossa avataan tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää ja mitä tällä tavoiteltiin. Johdannossakin mainittu päätutkimuskysymys ja alatutkimuskysymykset ovat:

Mitä kohdeyrityksen myyntiorganisaation esihenkilöt ajattelevat tulevaisuuden työelämätaitojen merkityksestä työhönsä?

1. Kuinka merkitykselliseksi esihenkilö kokee muutosjohtamisen, valmentavan johtamisen, teknologian hyödyntämisen ja ymmärtämisen, sekä merkityksen luomisen omassa työssään nyt ja tulevaisuudessa?
2. Minkälaisia odotuksia esihenkilöillä oli työnantajalle tulevaisuuden työelämätaitojen tukemiseksi?
3. Miten työnantajan tuen koettiin vaikuttavan esihenkilön sitoutumiseen omassa työssään?

4.1 Laadullinen tutkimus

Onnistunut tutkimus muodostuu tietyistä elementeistä, jotka vahvistavat tutkimuksen sisältöä. Tärkeää on pitää hyvä vuorovaikutus henkilöihin, jotka osallistuvat tutkimukseen ja ymmärtää tutkimuksen kohdetta. Tutkimuksen tulee olla ajankohtainen ja siihen osallistuvilla tulisi olla tunne sen tärkeydestä. Osallistuvien henkilöiden kokemuksen lisäksi on tutkimukseen tärkeä sitoa myös teoriaa ja sen ymmärtämistä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 2.) Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta.

Kvalitatiivinen tutkimuksessa pyritään pääsemään ymmärtämisen tasolle ja sitomaan asia isompaan yhteyteen. Tässä tutkimusmenetelmässä on tärkeä ymmärtää myös toimijan näkökulma. Merkityksen tutkiminen on yksi kvalitatiivisen suuntauksen päämääristä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 2.)

Koen tulevaisuuden perustuvan ihmisten omiin tunteisiin ja ajatuksiin, jotka ovat muodostuneet kokemuksen kautta. Johtaminen puolestaan on tässä kontekstissa aina kahden tai useamman ihmisen välistä vuorovaikutusta, johon vaikuttaa eri näkökulmat. Näiden pohjalta päädyin valitsemaan tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen tutkimuksen.

4.2 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastattelurungon kokoamiseen hyödynsin koko tutkimustyön teoriaosuutta. Tutkimuksessa haluttiin saada selville tutkimusten

osallistuvien näkemys tulevaisuuden työelämästä esihenkilön näkökulmasta. Tämän lisäksi selvitettiin näkemyksiä teorian kautta nousseiden esihenkilötaitojen merkitykseen heidän työssään. Haastattelun avulla haluttiin myös tutkia minkälaisia odotuksia haastateltavilla oli työnantajalle heidän oman kehittymisensä tueksi, sekä miten tämä vaikuttaa heidän sitoutumiseen. Haastateltavat työskentelivät esihenkilötehtävissä samassa organisaatiossa.

Haastattelu tutkimusmuotona ei ole täysin aukoton ja sisältää myös ongelmia. Haastattelu vaatii resursseja monesti kyselyä enemmän, ainakin tutkimuksen tekijältä. Aineiston kerääminen ja haastatteluiden pitäminen vaatii myös kyvykkyyttä ja paneutumista aiheeseen. Haastattelun avulla voidaan kuitenkin päästä tarkemmin tietoihin käsiksi ja vastauksia pystytään selventämään. Aiheen linkittäminen oikeaan kontekstiin onnistuu haastattelussa, sekä saadaan vastaajalle tunne, että hänet halutaan kuulla ihmisenä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 3.)

Teemahaastattelussa aihe kohdistetaan tiettyihin osa-alueisiin. Puolistrukturoidusta haastattelusta voidaan käyttää myös termiä puolistandardoitu. Tämän haastattelun muoto menee täysin strukturoimattoman ja lomakehaastattelun välimuotoon. Haastattelevat pääsevät vastamaan omin sanoin samoihin ennalta mietittyihin kysymyksiin, mutta haastatteliija voi muuttaa hieman sanamuotoja. Tässä tutkimuksessa käytetyssä puolistrukturoidussa teemahaastattelussa oli siis tietty näkökulma löyty lukkoon, mutta ei aivan kaikkia yksityiskohtia. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 4.)

4.3 Tiedon keruu

Teemahaastatteluihin osallistui kuusi esihenkilöä, jotka kaikki työskentelevät samanlaisessa työtehtävissä samassa organisaatiossa. Heidän johdettavien tiimien koot vaihtelivat noin 10 hengestä noin 30 henkeen. Työkokemuksen osalta haastateltavien kokemus oli lähelle vastaavassa työtehtävissä työskentelevien keskiarvoa, jotta saataisiin riittävän kattava näkökulma. Tarkemmin tässä ei kuitenkaan avata vastaajien kokemusta heidän yksityisyyden suojan vuoksi.

Ennen varsinaisia haastatteluja tein viimeiset korjaukset haastattelurunkoon harjoitushaastattelun pohjalta nousseiden huomioiden avulla. Tutkimuksessa toteutuksessa jokaiselle haastateltavalle soitettiin ensin ja käytiin läpi tutkimuksen pääaihe, sekä kysyttiin halukkuus haastatteluun. Puhelun aikana avattiin myös miten haastatteluun kannattaa valmistautua ja varattiin riittävä aika haastattelulle. Haastattelu pidettiin Microsoft Teams-viestintäsovelluksella, mutta hyödynnettiin myös kameraa inhimillisen haastattelukokemuksen vahvistamiseksi. Videopuhelu nauhoitettiin haastateltavien luvalla koko haastattelu osuuden osalta, jonka jälkeen se litteroitiin. Tämän jälkeen siirryttiin sisältöanalyysin tekemiseen, josta seuraavassa luvussa on avattu enemmän. Yksityisyyden takamiseksi kaikki yksityiskohdat, henkilöiden nimet, paikkakunnat ja muut mahdollisesti yksilöivät tiedot poistettiin. Tallenteet säilytettiin niin, että sinne ei ollut pääsyä muilla osapuolilla.

Haastattelutilanne ja aihe oli jo pohjustettu ensimmäisessä puhelussa, mutta tämä kerrattiin haastattelutilanteen alussa varmuuden vuoksi. Ennen kysymyksiä kaikille avattiin vielä haastattelun teemat ja keskeiset käsitteet, joita haastattelussa todennäköisesti ilmenee. Kertauksena käytiin vielä läpi haastattelun luotettavuus ja haastateltavien yksityisyyden suoja, jotta haastateltavat uskaltaisivat antaa mahdollisimman aidon ja rehellisen vastauksen. Haastattelun osuuteen oli varattu rauhallista aikaa 30 minuuttia ja kaikki haastattelut ehdittiin suorittamaan tässä ajassa. Haastatteluiden kokonaisaika oli noin 25 minuuttia vaihdellen reilusta 20 minuutista vajaaseen 30 minuuttiin.

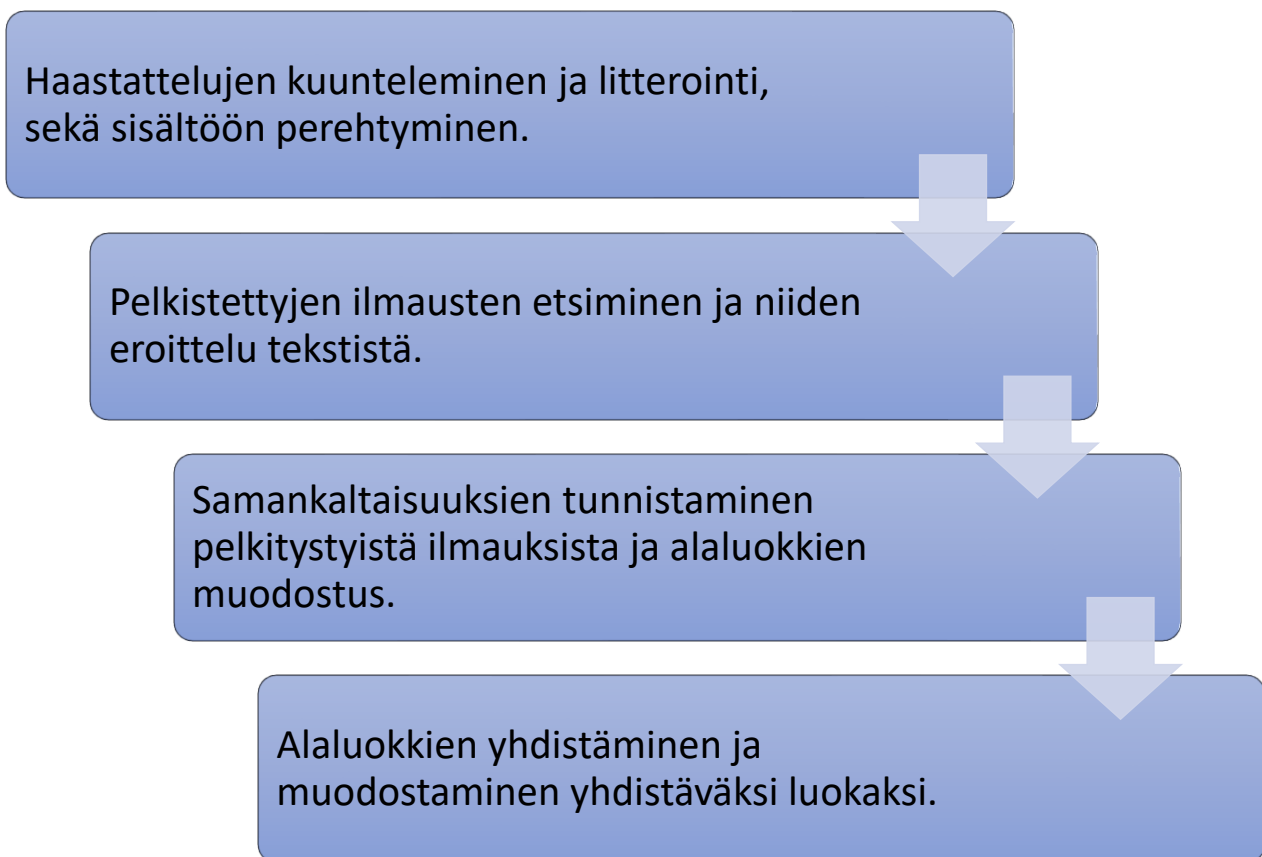
Haastateltava	Työtehtävä	Haastattelu
H1	Myyntitiimin esihenkilö	7.11.
H2	Myyntitiimin esihenkilö	9.11.
H3	Myyntitiimin esihenkilö	14.11.
H4	Myyntitiimin esihenkilö	15.11.
H5	Myyntitiimin esihenkilö	15.11.
H6	Myyntitiimin esihenkilö	16.11.

Taulukko 1. Haastateltavat aikataulut.

5 Tutkimuksen tulosten esittely

Tässä osiossa käydään läpi tutkimuksen tuloksia, joista tehdään seuraavassa luvussa yhteenveto hyödyntäen myös teoriaa. Tuloksissa syvennytään eri kysymyksiin ja huomioidaan vastauksissa nousseita eri näkökulmia. Haastattelun teemana oli esihenkilötyön tulevaisuuden työelämätaidot.

Analyysi on tehty aineistolähtöisen sisältöanalyysin prosessin mukaan. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi teoksessa (Tuomi, Sarajärvi 2018, 4.) sisältöanalyysi on kuvattu kolmeen eri vaiheeseen, joilla myös tämän tutkimuksen analyysi tehtiin. Aineisto litteroitiin ja perehdyin siihen tarkasti, jonka avulla pelkistin aineiston ilmaisujen pohjalta. Näiden avulla ryhmittelin aineiston, jonka jälkeen loin teoreettiset käsitteet. Yhdistävät luokat muodostuivat tutkimusongelmien pohjalta, jotta näihin vastattiin mahdollisimman hyvin.



Kuvio 4. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen. (Tuomi, Sarajärvi, 2018).

Aineistolähtöisessä analyysissä muodostuu alaluokka ja mahdollisesti muita luokkia, jotka muodostavat yhdistävän luokan. Luokkien määrä muodostuu analyysiä tehdessä. (Tuomi, Sarajärvi, 2018). Tässä sisältöanalyysissä alaluokkien selkeyden takia pystyin jo näistä muodostamaan yhdistävät luokat, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Aineistosta nousi esille tulevaisuus, neljä kysyttyä

tulevaisuuden työelämätaitoa, itsensä kehittämiseen käytetyt tavat, odotukset työnantajalle ja työnantajan toimenpiteiden vaikutus sitoutumiseen.

5.1 Esihenkilön työelämätaitojen merkitys

Haastattelun ensimmäisessä teemassa käsiteltiin tulevaisuutta ja käytiin läpi minkälaisia ajatuksia on tulevaisuuden työelämätaidoista. Tavoitteena oli tässä selvittää miten esihenkilöt kokevat tulevaisuuden ja kuinka merkitykselliseksi he kokevat tulevaisuuden työelämätaidot. Tässä käsiteltiin neljää taitoa, jotka ovat merkityksellisiä kohdeyritykselle ja nousevat esille tutkimuksessa.

Muutosjohtamisen osalta kysyttiin esihenkilöiden odotuksia työelämän muutoksien tahdin kehittymiselle. Lisäksi kysyttiin miten kuinka merkityksellisenä he kokevat muutosjohtamisen ja miten heidän taidot jakautuu lyhyen ja pitkän muutoksen johtamisessa. Tulevaisuuden työelämän osalta yksi haastatelluista koki huolta nimenomaan esihenkilötyön näkökulmasta. Muuten koettiin, että omalla tekemisellä voi vaikuttaa paljon siihen, miten tulevaisuudessa menestyy.

”Tulevaisuuden työelämä hieman huolettaa. - - Asiat vaativat paljon enemmän perusteluita ja nykyään ihmiset ylianalysoivat dataa, joka kaikkien saatavilla. Nämä saattavat aiheuttaa tekemiselle esteitä.”

”Muutos tärkein sana ja rikastettuna muutoskyvykyys. Se pärjää joka sopeutuu muutokseen ja pystyy ottamaan uusia tapoja omaan toimintaansa.”

Odotukset työelämän muutokselle tulevina vuosina vaihtelivat hieman. Vastauksissa näkyi paljon korona-aika, joka on vaikuttanut työelämään paljon. Tätä huomioiden refleктоitiin vastauksissa myös mitä kaikkea tulevaisuudessa muuttuu. Covid-19 viruksen tuoman pandemian aika nähtiin niin, että sen aikana yksilöiden ja yritysten oli pakko muuttua selviytyäkseen. Puolet vastanneista ei odottanut, että muutosten määrä kasvaa. Korona-ajan uskottiin kuitenkin auttaneen yrityksiä ymmärtämään, mikä kaikki on mahdollista. Tämän johdosta odotetaan muutoksia, mutta enemmän yrityksen sisäisestä motivaatiosta kuin pakottavasta ulkoisesta paineesta. Yritykset ovat huomanneet kuinka isoihin muutoksiin ne pystyvät ja tämä varmasti ohjaa tekemään isoja muutoksia muutenkin, kuin pakon sanelemana. Yhteenvetona suurta muutosten määrän laskua kukaan ei odota, vaan uskotaan muutoksien muuttavan hieman muotoaan tai muutosvauhdin jatkuvan ennallaan työelämässä.

”Korona kriisinä muutti kaikkea ja en usko, että on tulossa yhtä valtavaa ulkopuolista muutospainetta. Korona varmasti aiheutti ajattelussa muutosta ja mikäli pystytään jatkamaan

muuttumista ilman ulkopuolista pakotetta, voi koronan aikana muodostunut ajatusmaailma kantaa pitkälle positiivisesti.”

”Odotusarvo on, että seuraavan viiden vuoden aikana työelämässä tulee huomattavasti enemmän muutosta.”

Muutosjohtamisen osalta haastatelluilla oli selkeä käsitys, minkälaisia asioita muutoksen johtaminen vaatii ja missä heidän vahvuudet ovat. Kyky johtaa muutosta koettiin merkitykselliseksi, mutta oli eri näkemyksiä lyhyen ja pitkän ajan muutoksen johtamisesta. Yhteisenä tekijänä nousi, että muutoksen johtamisessa täytyy olla selkeät tavoitteet muutokselle, sekä ihmiset tulee saada osaksi tätä. Nopean ja lyhyen ajan muutoksen johtamisessa koki neljä vastanneista olevan vahvuuksiltaan.

”On tärkeää, että keskustellaan, kun tulee muutoksia ja vahvistetaan muutoksen ymmärrystä keskustelemalla. Yksi keskustelu ei riitä vaan muutoksessa on tärkeä useita keskusteluita.”

”Tulee löytää kyvykkyydet ja vahvuudet, sekä kyetä ymmärryttää nämä. Ylipäätään muutosjohtamisessa tärkeintä on esihenkilön sinnikkyys ja sitoutuneisuus.”

”Lyhyellä välillä koen olevani tehokas. Kun minulla on projekti, keskityn siihen ja asetan selkeät tavoitteet.”

”Pidemmän aikavälin muutosjohtaminen on itselle helpompaa, koska se perustuu ymmärrykseen ja sen johtamiseen. Lyhyt projekti vaatii lähtökohdaksi sen, että henkilöt tähän sitoutuu heti alusta alkaen.”

Teknologian ymmärtäminen ICT-alalla koettiin tärkeäksi. Kuitenkin tulevaisuuden työkalut, kuten tekoäly koettiin vielä vähän epäselväksi. Tätä oli ainakin kaksi haastateltavista kokeillut työtehtäviin, mutta kenelläkään ei noussut tämä tällä hetkellä näistä taidoista tärkeimmäksi. Tietoa ja kyvykkyyksien kehitystä odotettiin lisää. Tekoälyn kyvykkyyttä korvata ihmisen ajattelu epäiltiin. Positiivisena puolena uskottiin, että tekoäly tulee auttamaan paljon manuaalisissa työtehtävissä. Tämän myötä uskottiin tulevaisuuden esihenkilöillä jäävän enemmän aikaa ihmisten johtamiseen.

”Meidän alalla teknologian ymmärtäminen on tärkeää, jotta pystyy tuomaan myös konkretiaa.”

”Haastavin on (tulevaisuuden) teknologiapuoli tiedon puutteen takia. Vielä ei ymmärretä mitä kaikkea voi sillä tehdä. Mitä korvataan ja mitä uusia tapoja tällä voi tuoda?”

”Teknologian puolelta otanta on pieni omassa työssä, mutta muun muassa tekoälyä olen hyödyntänyt esimerkiksi työvuorosuunnittelua. Uskon, että tekoäly auttaa tekemään perus asioita.”

Valmentava johtaminen nostettiin joka toisen haastateltavan kohdalla tärkeimmäksi taidoksi näistä neljästä. Sillä nähtiin olevan vahva linkki, niin teknologian hyödyntämiseen johtamisessa, kuin merkityksen luomisessa omille työntekijöille. Valmentava johtajuus oli kaikille tuttu käsite ja tätä koettiin hyödyntävän työelämässä. Esihenkilöt olivat muun muassa valmentavalla johtamisella ymmärryttäneet uudet työntekijät hyödyntämään teknologiaa yhdessä asiakkaiden kanssa. Esihenkilön kyky ajatella itsensä johdettavan rooliin nähtiin myös tärkeänä pohjana valmentavalle johtajuudelle.

Valmentavalla johtamisella nähtiin mahdollisuus vaikuttaa ihmisen kehitykseen ja samalla kasvat-
taa työn merkityksellisyyden tunnetta. Tämän avulla koettiin myös, että myyntityössä työskentele-
vät eivät koe vain painetta tuloksesta, vaan heidän itseluottamus kasvaa ja he kokevat oppivansa.
Kyky rakentaa luottamusta ja löytää ihmisten vahvuudet koettiin tärkeinä, jotta voit onnistua val-
mentavana johtajana. Myös taitavat vuorovaikutustaidot ja työntekijöille varattu aika nähtiin tär-
keänä osana valmentavaa johtajuutta etenkin muutostilanteissa.

”Valmentava työ ja johtaminen on tärkeintä, koska se tuo työntekijälle tuntee, että häntä kehi-
tytään. Työntekijä kokee tämän avulla kehittyvänsä, eikä koe painetta vain tuloksesta.”

”Valmentava johtaminen on tärkein. Perinteinen esimiestyö on vanhentunutta. Ihmisen tulisi
kyetä ajatella itsensä myös johdettavan rooliin.”

”Merkityksen luominen on todella tärkeä ja tämä linkittyy vahvasti valmentavaan johtamiseen.
Nämä molemmat vaativat luottamusta ja henkilö pitää tuntea.”

Kyky johtaa niin, että luo merkityksellisyyden tunnetta oli neljäs käsiteltävä tulevaisuuden työelä-
mätaito. Tämä koettiin tärkeänä etenkin työntekijöiden muuttuvien odotuksien ja työntekijöiden
vaihtuvuuden osalta. Haastateltavien näkökulma oli, että merkityksellisyys yksilöille voi muodostua
hyvin eri asioista. Esihenkilön on hyvin tärkeää ymmärtää, että hänelle merkityksellisyyden tunteen
tuovat asiat eivät välttämättä resonoi johdettavassa. Tulee löytää yksilölle tärkeät asiat, joita hän
pitää itseään hyödyttävinä. Työntekijän tunteminen nousi tärkeäksi asiaksi. Merkityksellisyyden tär-
keyttä esihenkilöillä korosti se, että ilman merkityksen tunnetta ihminen ei sitoudu parhaalla mah-
dollisuudella tavalla työtehtävään. Viisi kuudesta nosti merkityksen luomisen haastavaksi, mutta
samaa aikaan kaksi koki tämän myös tärkeimpänä asiana.

”On tärkeää, että ihmisillä on rooli ja hänen roolillaan on merkitys. Merkityksen luominen on
haastavinta, koska puhutaan toisen yksilön johtamisesta ja hänelle merkityksen luomisesta.
Se ei riitä, että se on vain esihenkilölle tärkeää.”

”Haastavinta omassa roolissa on merkityksen luominen, joka on monesti kuitenkin tärkein. Tu-
lee löytää syy, jonka työntekijä näkee myös itselleen.”

”Merkityksen luominen on haaste, koska monesti omassa tiimissä ihmiset monesti menossa
uralla eteenpäin. Se on luonut haastetta itselle johtamiseen ja tämä on myös näkynyt työnteki-
jöiden kyselyissä.”

Yhteenvedona muutosjohtamista, valmentavaa johtamista ja merkityksen luomista pidettiin tärkeinä
niin nyt kuin myös tulevaisuudessa. Teknologian hyödyntämistä johtamisessa pidettiin alalla ylei-
sesti tärkeänä. Luotettiin kuitenkin siihen, että uusia teknologioita oppii käyttämään ja hyödyntä-
mään sitä mukaan niitä tulee, eikä tämä ole muihin verrattuna niin merkityksellistä.

5.2 Esihenkilöiden odotukset työnantajalle

Seuraavassa haastattelun teemassa keskityttiin ihmisten taitojen kehittämiseen ja ennen kaikkea
siihen, että mitä he odottavat työnantajalta ja minkälaisin keinoin. Lisäksi valmennuksia

järjestettäessä kysyttiin odottavatko he enemmän sisäistä vai ulkoista valmennusta. Tällä haettiin vastausta siihen, minkälaisia odotuksia esihenkilöillä on työnantajalle tukemaan heidän tulevaisuuden työelämätaitoja.

Omia taitoja kehitettiin monilla eri tavoilla. Puolet koki kehittävänsä taitoja systemaattisemmin ja selkeillä rutiineilla, kun taas puolet kehitti enemmän siinä hetkessä tärkeitä asioita. Toistuvina kehitystapoina nousi itsereflektio neljällä haastatelluista. Tämän pohjalta oli pohdittu muun muassa miten on onnistunut valmentavan johtamisen tyyllillä käydyissä keskusteluissa. Kirjojen, äänikirjojen ja podcastien avulla puolet kehitti itseään, mutta tätä tehtiin enemmän vapaa-ajalla.

”Koen kehittäväni tulevaisuutta varten ja se on enemmän vapaa-ajalla tapahtuvaa. Muun muassa kirjat ja podcastit.”

”Tietoisesti tulevaa varten en kehitä omia taitoja vaan enemmänkin niitä taitoja, joita minun tulisi osata tai kehittää tällä hetkellä. Eletään vähän etukenossa, mutta enimmäkseen hetkessä.”

”Harrastan paljon itsereflektointia siitä, miten tekemiseni ja sanomiseni ovat vaikuttaneet johdettaviini. - - Pysin myös kehittämään päivän sisällä omaa suoriutumista ihmisten kanssa. Saadun palautteen pyrin aina refleктоimaan ensin ja ottamaan sieltä sen pääasian, jotta en vain hylkää saatua palautetta.”

Yrityksessä on säännöllisesti valmennuksia etenkin videotallenteina tai virtuaalivalmennuksina. Näiden osalta mahdolliseksi haasteeksi nousi aika ja sen puute. Nykypäivän arjen kiire ja hektisyys nousi useammassa vastauksessa haasteeksi, jonka pohjalta odotettiin työnantajalta ennen kaikkea aikaa kehittää itseään. Haastatteluissa nousi esiin myös, että uusien asioiden kuten tekoälyn tullessa isommin hyödynnettäväksi, on tähän silloin tarjolla tukea työnantajan puolesta.

”Yritys tarjoaa mahdollisuuksia paljon, mutta enemmän kyse miten aikaa löytyy. Työnantaja voisi tukea enemmän ajankäyttöä itsensä kehittämiseen ja tätä kautta se koettaisi merkityksellisempänä. Kaikki tärkeät isot tulevaisuuden on sellaisia, johon kannattaisi käyttää enemmän aikaa myös yrityksenä. Esimerkiksi tekoälyä on nostettu, mutta se on toistaiseksi yksilön vastuulla.”

Jatkuvaa mahdollisuutta kehittää itseään ja yrityksen tarjoamia valmennuksia pidettiin pääsääntöisesti perustasona työpaikalla. Nykytilanteeseen ei odotettu lähtökohtaisesti ainakaan lisää valmennuksia, koska sen nähtiin haastavan kiireistä arkea entisestään. Yksilöllisyyttä ja personoituja valmennuksia korostettiin etenkin kahden haastateltavan osalta. Kollegoiden tuen mahdollistaminen ja heidän kanssaan oppiminen nousi myös esille. Seuraavia asioita odotettiin kommentoissa.

”Odotan yritykseltä ihmisten yhteen saattamista. En itse usko vahvasti valmennuksiin, joihin ihmiset vain ohjataan. Uskon siihen, että samaa työtä tekevät ihmiset tekevät työtä yhdessä ja tätä kautta kehittyvät keskenään.”

”Odotan yritykseltä ennen kaikkea aikaa itsensä kehittämiseen. Valmennukset on positiivinen lisä tämän ajan lisäksi. Toivoisin, että yrityksen sisältä löytyisi taho, joka löytää valmennuksen kohteet.”

”Odotan, että yritys tarjoaa mahdollisuuksia, luentoja ja koulutusmateriaaleja, joihin jokainen voi tarttua. Yksilöiden kesken on tärkeä käydä keskustelua, mihin jokaisen itse kannattaa osallistua. En toivo pakottamalla koulutusta.”

Valmennuksien suhteen sisäisestä valmennuksesta haastateltavilla oli paremmat kokemukset ja tämän uskottiin kohdistuvan paremmin yrityksessä tehtävään liiketoimintaan. Neljän mielestä sisäisillä valmennuksilla pärjäisi, kun taas kaksi nosti, että aiheesta riippuen tulisi valita mitä hyödynnetään. Ulkoisista valmennuksista toivottiin, ennen kaikkea uusien ajatustapojen ja näkökulmien kehittämiseen. Vastauksissa pohdittiin myös, että sisäisiin valmennuksiin on yrityksen tärkeää hakea ymmärrystä ja oppeja kuitenkin ulkopuolisilta tahoilta.

”Tykkään enemmän sisäisistä valmennuksista, koska silloin valmennuksessa on enemmän ymmärrystä meidän omasta liiketoiminnasta. Ulkoiset valmennukset ovat enemmän yleisaiheisia.”

”Valmennusta niin sisältä kuin ulkopuolelta, mutta ulkopuoleen panostaisin enemmän. Ulkopuolelta saatavassa valmennuksessa saa enemmän uusia näkökulmia, eikä vanhaa toistoa.”

5.3 Kehitysmahdollisuuksien vaikutus sitoutumiseen

Yrityksen tarjoama tuki tulevaisuuden taitojen kehittämiseen nähtiin neutraalina tai positiivisena tekijänä vaikuttamaan omaan sitoutumisen tasoon. Kaksi haastateltavista nosti tämän vaikuttavan selkeästi sitoutumiseen. Nykytilannetta, jossa yrityksessä on ollut kuluvana vuonna paljon valmennuksia pidettiin kahden haastateltavan kohdalla itsestään selvyutenä. Yhdelle mahdollisuus kehittää itseään on ollut tärkein syy pitkään työuraan. Toivottiin myös enemmän etukäteen tulevaa tietoa ja tukea valmistautua tulevaan.

”Koen, että nyt on paljon tarjolla ja näen nämä hyvänä. Vaikea arvioida tilanne, jossa näitä ei olisi. Odotusarvo on itsellä, että näitä on saatavilla ja saa itse valita näiden sisällä.”

”Vaikuttaa positiivisesti ja se on ollut tälläkin hetkellä yksi suuri syy omaan sitoutumiseen. Kokemus, että on mahdollisuus kehittyä ja kehittää itseään.”

Työnantajan panos esihenkilön itsensä kehittämiseen koettiin myös tuovan merkitystä omaan työhön. Eli osalle teoriassakin tärkeäksi noussut merkityksen luominen toteutuisi esihenkilölle itselleen saadessaan kehitystä. Yhdellä haastateltavalla sitoutumiseen vaikutti enemmän lähimmät kollegat ja oma tiimi.

”Vaikuttaa sitoutumiseen tuomalla merkitystä. Vaikuttaa samalla tavalla kuin mitä koen pystyväni tuomaan valmentavalla johtamisella omalle tiimille. Esihenkilön työ on välillä yksinäistä niin tämä tukisi myös sitä.”

”Yrityksen panos valmennuksiin ei vaikuta merkittävästi sitoutumiseen vaan suurempi merkitys itselleni on oma tiimi ja lähimmät kollegat.”

Kaikilta kysyttiin myös kokevatko he, että he tekevät myös esihenkilötehtäviä tulevaisuudessa, joka saattaa olla nykyinen tai eri. Tämä kysyttiin, jotta tiedettiin myös saattaako sillä olla vaikutusta, että on suuntautumassa muihin tehtäviin. Viisi kuudesta näki itsensä ehdottomasti esihenkilötehtävissä myös tulevaisuudessa. Yksi oli epävarma asian suhteen esihenkilötyön kuluttavuuden takia.

Yhteenvetona mahdollisuuksien tarjoaminen tulevaisuuden työelämätaitojen kehittämiseen on odotusarvo, josta kannattaa pitää kiinni. Osalle se luo merkitystä työlle ja osalle jopa se suurin syy pitkän työuran luomiseen. Yksilön tarpeiden tunnistaminen, joustavuus osallistumisen suhteen ja riittävä aika on huomioitavia asioita.

6 Pohdinta ja yhteenveto

Luvussa käydään teoriaan peilaamalla läpi haastattelusta muodostuneet johtopäätökset. Tutkimuksen päätutkimuskysymys ja alatutkimuskysymys otetaan tarkasteluun ja niihin vastataan tässä luvussa. Tässä käydään läpi myös tutkimuksen luotettavuutta.

6.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli rajata tulevaisuuden esihenkilötyön työelämätaidot toimeksiantajan ja ajankohtaisuuden kannalta oleellisiin. Tavoitteena oli tunnistaa mitä toimeksiantajan yrityksen esihenkilöt ovat mieltä näistä tulevaisuuden työelämätaidoista. Näiden pohjalta selvitettiin kannattaako toimeksiantajan panostaa esihenkilöiden tulevaisuuden työelämätaitoihin, sekä miten se vaikuttaa heidän sitoutumiseen.

Johtopäätöksinä tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että tutkimuksen kohteena olevat esihenkilöt kokivat tulevaisuuden työelämätaidot olevan osa heidän työtään. Teknologian hyödyntäminen johtamisessa nähtiin ajankohtaisena ICT-alalla työskentelyn takia, mutta tulevaisuuden osalta oltiin enemmän odottavalla kannalla, sekä luotettiin yrityksen tuovan riittävästi informaatiota sitä mukaan, kun asiat kehittyvät. World Economic Forum (WEF, 2020.) noin 40% tulee tarvitsemaan uudelleen koulutusta vuoteen 2025 nykyisessä työssään. Tämän odotetaan korostuvan kuluttajaliiketoiminnan puolella ja lisäksi kyky hyödyntää teknologiaa on yksi tutkimuksen kymmenestä tärkeimmästä taidosta vuonna 2025. Näihin peilaten kohdeyrityksen kannattaa huomioida riittävän aikainen informaatio tulevaisuudessa käytettävistä teknologisista ratkaisuista.

Muutosvauhdin odotettiin pysyvän ennallaan tai jopa kasvavan. Muutosjohtamisen osalta tärkeää on selkeät tavoitteet ja ihmisten vahvuuksien tunnistaminen. Muutoksessa esihenkilön tulee pystyä olemaan läsnä työntekijöiden arjessa (Pirinen 2023, 113-114). Prosessin mukaan eteneminen keskustellen ihmisten kanssa korostuu esihenkilöiden työssä muutosta johdettaessa. Olotilana muutos on pysyvä ja sitä tulee johtaa johdonmukaisesti (Pirinen, 2023, 1).

Työn merkityksellisuuden johtaminen koettiin haastavana. Merkityksen luomista haastoi ihmisten tahto uralla eteenpäin tai yksilölle tärkeiden asioiden tunnistaminen. Esihenkilöille kuitenkin itselleen yrityksen panos heidän kehittymiselle loi myös merkitystä työlle. Valmentava johtaminen koettiin yhtenä keinona vaikuttaa merkityksellisuuden luomiseen. Esihenkilöiden kehittäminen tukee myös tämän pohjalta työntekijöiden merkityksellisuuden tunnetta. Pystyäkseen auttamaan ja johtamaan muita kohti merkityksen tunteen löytämistä, tulee itse ensin kyetä tunnistamaan oman työn merkityksellisyys itselleen (Morgan 2020, 6).

Toisena alakysymyksenä kysyttiin odotuksia työnantajalle esihenkilöiden tulevaisuuden työelämätaitojen kehittämiseen. Nykypäivän työelämässä odotetaan yrityksen tuottavan laadukasta sisältöä, jota ihmiset voivat hyödyntää omaan kehittymiseensä. Tasaisesti pidettäviä verkkovalmennuksia ja ajankohtaisia sisältöjä näissä pidetään nykyisenä normina, joten odotusten ylittäminen vaatisi vielä jotain enemmän. Yrityksen sisäiseltä valmennuksen kyvykkyyden odotetaan pysyvän muuttuvan maailman standardeissa.

Esihenkilöille on tärkeää, jotta aikaa voi käyttää joustavasti niihin valmennuksiin, joihin he kokevat tarvetta osallistua. Oma halu ja ajankäytön mahdollistaminen on siis tärkeää. Työnantajalta odotetaan kuitenkin myös kyvykkyyttä löytää valmennuksen kohteet ja tunnistaa tulevaisuuden tarpeet. Esihenkilöiden vahva luottamus työnantajan valmennuksiin tuo myös paljon vastuuta työnantajalle. Ajankäytön osalta on oleellista pohtia tulisiko luottaa, että ihminen löytää oman ajan arjesta vai tuleeeko työnantajan ohjata tietty aika itsensä kehittämiseen. Tulevaisuuden jatkuva huomiointi, muutoksien johtaminen ja arjen operatiivisten asioiden hoitaminen vaatii esihenkilöltä paljon kykyä johdattaa itseään ja omaa jaksamistaan (Pirinen 2023, 280).

Yritys tarvitsee jatkossakin sisäisiä valmennuksia, sillä kokemusten pohjalta vain näiden avulla voidaan päästä riittävän syvälle konkreettiseen tekemiseen. Ulkopuolelta hankitun tiedon ja osaamisen merkitystä ei saa kuitenkaan unohtaa, jotta yrityksen sisäinen valmennusosaaminen pysyy riittävän relevanttina. Sisältöjen lisäksi osaamisen kehittämiseen on tärkeä mahdollistaa aikaa, jotta se ei kamppaile liikaa arjen työtehtävien kanssa kalenterin ajasta.

Viimeisenä alakysymyksenä kysyttiin, oliko yrityksen tarjoamilla kehitysresursseilla vaikutusta esihenkilöiden sitoutumiseen. Tämä jakoi mielipiteitä neutraaliuden ja tärkeimmän sitouttavan tekijän välillä. Negatiivisia vaikutuksia tällä ei kuitenkaan nähty, kunhan huomioitiin esihenkilön ajankäyttö. Esihenkilötyön työkuorma tulee huomioida ja yrityksen tulee pystyä pitämään valmennukset ajankohtaisina, sekä helposti saavutettavissa. Oikein suunnatulla ajankohtaisella valmennussisällöllä yritys voi sitouttaa esihenkilöitään ja luoda heille merkitystä työelämään.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisessa tutkimuksessa osa perustuu aina subjektiivisuuteen eli ihmisen omakohtaiseen tulkintaan. On kuitenkin tärkeää, että tutkija kykenee irrottamaan omat mielipiteet tutkimusta tehdessä ja pyrkii objektiivisuuteen. Laadullista tutkimusta tehdessä tulee kuitenkin aina hyväksyä, että ei ole mahdollista saavuttaa täysin objektiivista lopputulosta. (Puusa, Juuti, Aaltio 2020, 12).

Laadullisen tutkimuksen kohdalla johdonmukaisuus nousee tärkeäksi elementiksi. Yksiselitteistä ohjetta tutkimuksen luotettavuuden arvioinnille ei ole olemassa. Luotettavuutta voidaan siis

arvioida kokonaisuuden kautta ja miten eri tutkimuksen kohdat ovat suhteessa toisiinsa. (Tuomi, Sarajärvi, 2018, 6).

Tutkimusta tehdessä on tärkeä huomioida eettiset periaatteet. Henkilö suostuminen haastatteluun tapahtuu sen tiedon varassa mitä hänelle annetaan, joten liian monimutkaista haastattelua tulee välttää. Haastatteluista tulee jakaa etukäteen hyvin informaatiota ja kertoa muun muassa käsittelyn luotettavuudesta. Haastattelun jatkokäyttö ja arkitoiminen on myös hyvä huomioida, jotta tutkimuksen valmistuttua tietoturva säilyy. Henkilöiden anonymisointi on myös yksi osa, joka tulee huomioida. Tämä voidaan tehdä muuttamalla tunnistetiedot toisiksi tai poistamalla nämä. (Kuula-Luumi, Ranta, 2017, 20).

Haastattelun osalta jokaiselle informoitiin etukäteen haastattelun aihe ja tutkimuksen tavoite. Jokaiselta kysyttiin myös lupa haastattelun hyödyntämiseen ja myös nauhoittamiseen. Nauhoitteet säilytetään tietoturvalisessä rajatun pääsyn piirissä tutkimuksen valmistumiseen asti, jonka jälkeen ne hävitetään. Yksilöivät tiedot niin toimeksiantajasta kuin haastateltavista poistettiin. Haastateltavat on yhdistettävissä vain epäsuorientietojen kautta alaan ja esihenkilötehtävään.

Luotettavuutta pohtiessa tulee ottaa huomioon, että tutkimusta tehdessä työskentelin kohdeorganisaatiossa. Tavoitteeni oli asettua objektiiviseen tutkijan rooliin. Haastateltavien osalta valinnoissa otettiin huomioon eri kokemusasteet ja maantieteelliset erot, jotta päästäisiin mahdollisimman lähelle suhteessa koko esihenkilöiden muodostamaa kokonaisuutta. Raportoin opinnäytetyössä tutkimuksen eri vaiheet ja aineistonkeräämisen menetelmät, sekä toimin huolellisesti tiedon kanssa. Pidemmällä tutkimustulosten analysoinnilla ja laajemmalla otannalla, olisi voinut saada vielä tarkemmin analysoituja tuloksia. Pidän kuitenkin haastatteluiden määrää riittävänä.

7 Opinnäytetyön prosessin arviointi

Tutkimus valmistui syksyn 2023 aikana. Keväällä aloin syventymään laadullisen tutkimuksen tekemiseen ja aloin myös hahmottelemaan aihetta, sekä sen rajaamista. Aiheen rajaamisen jälkeen tutkimuksen teorian kerääminen ja tähän syventyminen alkoi systemaattisesti syyskuussa. Tietoperustaan syventymisessä ajankohtaista tietoa löytyi paljon ja tätä pyrin hyödyntämään. Tunnistin, että tulevaisuuden johtamista tutkiessa, työ vaatii vahvan ja monipuolisen tietoperustan.

Tietoperustan kirjoittamisen jälkeen loin tämän pohjalta haastattelurungon ja aloin hakemaan haastateltavia. Yhden harjoitushaastattelun jälkeen ja viimeisten muokkausten saattelemana varasin haastattelut lähekkäin toisiaan. En kuitenkaan pitänyt useampia haastatteluja saman päivän aikana, jotta oma vireystila ja näin ollen haastatteluiden tasalaatuisuus pysyisi mahdollisimman samana.

Haastatteluiden osalta litterointi ja aineistolähtöinen sisältöanalyysi vei paljon aikaa, jotta sen sai jäsenneiltyä selkeästi asiasisältöä kuitenkin muokkaamatta. Tutkimuksen toteuttaminen vaati vahvaa itsensä johtamista ja jälkikäteen parantaisin entisestään selkeämmän aikataulun huomiointia. Lisäksi aikatauluun olisi kannattanut jättää hieman enemmän joustavuutta. Pienistä haasteista huolimatta sain opinnäytetyön valmiiksi ja palautettua marraskuun 2023 lopulla.

Lähteet

Aaltonen, T. Ahonen, P. Sahimaa, J. Johda Merkitystä. Alma Talent. 2020. E-kirja. Luettu 29.11.2023.

Bernard, M. 2022. Future Skills: The 20 skills and competencies everyone needs to succeed in a digital world. Wiley. E-Kirja. Luettu: 12.11.2023.

BetterUp. 2018. Workers Value Meaning at Work. Luettavissa: <https://www.betterup.com/press/workers-value-meaning-at-work-new-research-from-betterup-shows-just-how-much-theyre-willing-to-pay-for-it> Luettu 12.11.2023.

Hirsärvi, S. Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Haastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. E-kirja. Luettu 12.11.2023.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. PS-kustannus. E-kirja. Luettu 31.10.2023.

Kotter J.P. Akhtar V. Gupta G. 2021. Change: How Organizations achieve hard-to-imagine result in uncertain and volatile times. Wiley.

Kuula-Luumi, A. Ranta j. 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teos: Hyvärinen, M., Aho, A. L., Nikander, P. Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. E-kirja. Luettu: 29.11.2023.

London Business School. Five leadership skills for the future. Luettavissa: <https://www.london.edu/think/five-leadership-skills-for-the-future> Luettu 5.11.2023.

McKinsey & Company. What is leadership? Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-leadership> Luettu 2.11.2023

Merilehto, A. 2018. Tekoäly: Matkaopas johtajalle. 2018. Alma Talent. E-kirja. Luettu 12.11.2023.

Morgan, J. 2020. The future leader: 9 skills and mindsets to succeed in the next decade. Wiley. E-kirja. Luettu 2.11.2023.

Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. Alma Talent. E-kirja. Luettu 5.11.2023.

Ristikangas, M-R. Valmentava johtajuus. SanomaPro. E-kirja. Luettu 8.11.2023.

Simpons, M.K. 2019. Powerful Leadership Through Coaching. Wiley. E-Kirja. Luettu 8.11.2023.

Sitra. Kilpailu digivallasta kiihtyy. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/#nykyhetken-tyonto-teknologia-ja-data-sulautuvat-arkeen> Luettu 1.11.2023

Sitra. Tiivistelmä. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/#tiivistelma> Luettu 5.11.2023.

Sitra. Trendit. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/#trendit> Luettu 12.11.2023.

Simpons, M.K. 2019. Powerful Leadership Through Coaching. Wiley. E-Kirja. Luettu 8.11.2023.

Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. E-kirja. Luettu 29.11.2023.

Työterveyslaitos. 2023. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyourat/tyouralle-kiinnittyminen> Luettu 29.11.2023.

Puusa, A. Juuti, P. Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. E-kirja. Luettu 22.11.2023.

Van Belleghem, S. 2015. When digital becomes Human: The transformation of customer relationships. Kogan Page. E-kirja. Luettu 12.11.2023.

World Economic Forum. 2020. Luettavissa: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/> Luettu 27.11.2023.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

1. Mitä ajatuksia tulevaisuuden työelämä sinussa herättää? Huolestuttaako sinua tulevaisuuden työelämä?
2. Miten odotat työelämän muuttuvan seuraavan viiden vuoden aikana ja miten peilaisit sitä edelliseen viiteen vuoteen?
3. Miten merkityksellisenä koet muutosjohtamisen työssäsi? Miten koet omat taitosi lyhyen ajan muutosprojektin johtamisessa? Entä pitkän ajan muutoksen viemisessä?
4. Muita tunnistettuja taitoja on teknologian hyödyntäminen ja ymmärrys johtamisessa, valmentava johtaminen; yksilö ja tiimi huomioiden, sekä merkityksen luominen. Koetko nämä taidot merkityksellisenä omassa työtehtävässä nyt ja tulevaisuudessa?
5. Minkä näistä koet haastavimpana ja miksi? Mikä näistä on sinusta tärkein ja miksi?

6. Miten kehität omia taitojasi tulevaisuutta varten? Mitä odotat yritykseltä näiden taitojen kehittämiseen? Millaisilla keinolla toivoisit saavasi tukea?
 - a. Kaipaako enemmän yrityksen sisäistä vai ulkopuolista valmennusta?

7. Miten yrityksen panos edellä mainittujen taitojen kehittämiseen sinun osalta vaikuttaa sitoutumiseesi?
8. Näetkö itsesi myös tulevaisuudessa työskentelevän esihenkilötehtävissä?