



Työyhteisön johtamisen uudet suuntaukset

Nicklas Lepistö

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Työyhteisön johtamisen uudet suuntaukset

Nicklas Lepistö
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2019

Nicklas Lepistö

Työyhteisö johtamisen uudet suuntaukset

Vuosi

2019

Sivumäärä

49

Opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena on kuvata työyhteisön ja johtamisen erilaisia trendejä menneisyydestä nykypäivään ja siitä mahdollisia tulevaisuuden vaihtoehtoja. Työ toteutettiin Lohjannummen rotaryklubille.

Työn lähtökohtana oli lähteä tutkimaan työyhteisön ja johtamisen historiaa, nykyhetkeä ja sitä kautta tulevaisuutta. Prosessissa käytettiin erilaista teoriamateriaalia ja muita tutkimuksia, jotka toimivat tukimateriaalina rotaryn jäsenille toteutettuihin teemahaastatteluihin. Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda paketti, joka tukee ja on perusteltu mahdollisesti tulevaisuudessa yleistyviin erilaisiin trendeihin ja megatrendeihin työyhteisön ja johtamisen osalta.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu erilaisesta lähdekirjallisuudesta ja tutkimuksista työyhteisöön ja johtamiseen liittyen. Kokonaisuutena paketti on melko laajahko, mutta silti tarpeeksi rajattu tiettyyn alueeseen opinnäytetyön toimivuuden tukemiseksi.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Haastattelut toteutettiin pääasiallisesti koulun tilassa, kahden keskinen keskustelu perustuen ennalta määritettyihin teemoihin, jotka olivat työyhteisön ja johtamisen menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus. Haastatteluissa oli ohjaavat kysymykset teemoja kohti, jotka oltiin myös toimitettu haastateltaville etukäteen.

Keskustelu ohjautui kysymysten mukaan haastateltavan valitsemiin vaikutteisiin, joista sitten haastattelija ohjasi keskustelua eteenpäin. Haastatteluissa pyrittiin vahvaan vuorovaikutukseen ja tehtiin muistiinpanoja mahdollisia jatkokysymyksiä varten. Haastatteluiden jälkeen aineisto litteroitiin ja yhdistettiin yhdeksi kokonaisuudeksi.

Tutkimustyön tulokset osoittivat erilaisia trendejä ja megatrendejä menneisyyden, nykyhetken ja tulevaisuuden osalta. Teemahaastatteluiden materiaali oli myös toistavaa teoreettisen materiaalin kanssa, mutta esiin tuli myös muutama asia, joka ei teoreettisessa materiaalissa ollut tullut esille.

Tutkimukset tästä aiheesta ja myös tämä opinnäytetyö on tärkeä, koska kukapa ei haluaisi tietää mitä tulevaisuus tuo mahdollisesti tullessaan. Tulevaisuus ei ole silti aina täysin ennakoitavissa, joten vain aika kertoo ovatko tutkimuksessa esille tulleet asiat oikeita vai vääriä. Tällä hetkellä tilanne näyttäisi kumminkin siltä, että tutkimuksen tulokset ovat suurilta osin samankaltaisia monen muun asiaa tutkivan henkilön kanssa. Joukossa on tosin myös muutamia mahdollisuuksia, joita suoranaisesti ei välttämättä missään tutkimuksessa ole edes mainittu. Opinnäytetyö on myös helposti yhdistettävissä osaksi toisia tutkimuksia ja laajempaa pakettia ja tutkimuksen jatkaminen tai soveltaminen on helposti toteutettavissa.

Asiasanat: Työyhteisö, johtaminen, tulevaisuus

Nicklas Lepistö

New trends in work community management

Year 2019

Pages

49

The purpose and aim of this thesis is to describe different trends in the work community and management from the past to the present and from there to the future. The work was commissioned by Lohjannummen rotary club.

The starting point for this thesis was to study the history, present and possible future of the work community and management. The process used a variety of theory material and other studies to provide support material for the theme interviews with Rotary members. The purpose of this thesis was to create a package that supports and justifies the different trends and megatrends in the workplace and leadership that may become more common in the future.

The theoretical framework of this thesis consists of different source literature and research related to work community and management. The package as a whole is quite extensive, but it is still limited enough to support the thesis.

The thesis was carried out as a qualitative study and the research material was collected by theme interviews. The interviews were conducted primarily in the school environment, with a one to one discussion based on predefined themes of the past, present and future of the work community and leadership. The interviews included guiding questions per theme, which were also forwarded to the interviewees in advance.

The discussion focused on the influences chosen by the interviewee, and the interviewer then guided the discussion forward. The interviews sought strong interaction and took notes for possible follow-up questions. After the interviews, the material was transcribed and combined into one entity.

The results of the research showed different trends and megatrends for the past, present and future. The material of the theme interviews paralleled the theoretical material, but there was also a few things that had not appeared in the theoretical material.

Research on this topic and also this thesis is important because who would not want to know what the future might bring. However, the future is not always fully predictable, so only time will tell whether the issues raised in the research are correct or incorrect. At the moment, it would appear that the results of the study are largely similar to those of many other investigators. However, there are a few possibilities that are not necessarily mentioned in any study. The thesis is also easy to integrate into other studies and a more extensive entity and continuation or application of the thesis is easy to implement.

Keywords: Work community, management, future

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	7
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
1.4	Toimeksiantaja Lohjannummen Rotaryklubi	8
2	Johtaminen.....	9
2.1	Johtamisen käsitteet	9
2.2	Historiallinen jatkumo.....	11
2.3	Muutosuunnat nykypäivään	13
3	Johtamisen kehitys ja trendit	16
3.1	Tulevaisuuden tutkiminen ja siihen käytettävät lähestymistavat.....	16
3.2	Tulevaisuuden kehityssuunnat.....	17
3.3	Tulevaisuuden työntekoon vaikuttavat trendit	19
4	Tutkimuksen toteuttaminen	21
4.1	Laadullinen tutkimus	22
4.2	Teemahaastattelu.....	24
4.3	Aineiston hankinta	25
4.4	Aineiston keruu käytännössä	26
4.5	Tutkimustulosten luotettavuuden arviointi.....	27
4.6	Teemahaastattelun runko.....	28
5	Tulokset	29
5.1	Haastateltavien taustatiedot.....	29
5.2	Tulokset teemoittain	30
5.2.1	Työyhteisön ja johtamisen menneisyys.....	30
5.2.2	Työyhteisön ja johtamisen nykypäivä	33
5.2.3	Työyhteisön ja johtamisen tulevaisuus	35
6	Yhteenveto	37
6.1	Johtopäätökset	39
6.2	Pohdinta	42
6.2.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	43
6.2.2	Tutkimuksen eettisyys	44
	Lähteet.....	46
	Taulukot	49

1 Johdanto

Työyhteisön johtaminen ja sen tulevaisuuden suuntien kartoittamisen tärkeys on noussut vuosikymmenien aikana koko ajan vain tärkeämmäksi ja ajankohtaiseksi aiheeksi. Liiketalouden opiskelijana ja tulevaisuuden tulevana johtajana tämä aihe oli mielestäni oikea valinta opin- näytetyöni aiheeksi. Kysymys siitä ”minkälainen tulee olemaan tulevaisuudessa oleva työyh- teistö ja millä tavoin tätä työyhteistöä johdetaan?” mietityttää minua ja varmasti monia muita- kin suuresti. Oikeaa täysin varmuudella olevaa vastausta tähän kysymykseenhän ei voi saada, koska odottaminen on ainoa keino selvittää, onko tutkimus oikeassa.

Tulevaisuuden tutkinta itsessään jakaa ihmiset moneen leiriin. Tulevaisuutta ei suoranaisesti koskaan ennusteta vaan tulevaisuuden ennakointi tapahtuu erilaisten kartoitusten kautta. Kartoitusten kautta on, myös mahdollista vaikuttaa siihen mihin suuntaan tulevaisuutta on mahdollista muutta ja miten se etenee. Tämä ei ole kuitenkaan mahdollista ilman ymmär- rystä siitä mihin maailma on sillä hetkellä etenemässä, mihin se voi tietyllä aikavälillä edetä ja mitä toimenpiteitä suunnan muuttaminen itsessään tarvitsee. Tulevaisuutta ei siltikään pystytä aivan tarkasti ennakoimaan johtuen yhteiskunnasta, jonka täydellinen ennustettavuus ei ole mahdollista.

Johtamisen ja sen kehittymisen ymmärtämiseksi on palattava siihen hetkeen, miten johtami- nen on alun perin saanut alkunsa. Samalla on ymmärrettävä miten johtaminen jatkanut kehit- tymistään vuosisatojen aikana ja mitkä asiat ovat vaikuttaneet siihen, että johtamisen ja eri johtamistapojen on tarvinnut kehittyä eteenpäin. Johtaminen itsessään on muuttunut viimei- sen sadan vuoden aikana paljon. Toisaalta niin on yhteiskuntakin, jonka takia johtamisenkin on täytynyt muuttua sen myötä.

Opinnäytetyöni aihe perustuu siis vahvasti johtajuuteen ja tulevaisuuden tutkimiseen. Tutki- mukseni tarkoitus on kartoittaa miten työyhteistö ja johtajuus tulevat kehittymään tästä het- kestä eteenpäin kohti tulevaa. Tehtävänäni on siis perehtyä teoriaan, muiden tutkimuksiin ja haastateltavien henkilöiden mielipiteisiin ja tämän avulla luoda työ työyhteisön johtamisen uusista suuntauksista.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Työyhteisöt ja erityisesti niiden johtaminen on ollut mielenkiinnon kohteenani jo useiden vuosien ajan. Lisäksi suuntautumisen kohteeni täällä ammattikorkeakoulussa sijoittuu projektien johtamiseen ja tulevaisuudessa työelämässä tavoitteeni on päästä työyhteisön esimies asemaan. Tätä ennen edessä on kuitenkin vielä useiden vuosien kouluttautuminen sekä työelämän puolella pitkä tie.

Miettiessäni opinnäytetyöni aihetta alkuperäinen ideani oli tehdä tämä syväjohtamisesta. Ihmisten johtaminen on mielestäni, jopa tärkeämpää kuin pelkän liiketoiminnan johtaminen. Loistavan tiimin pitäminen ympärillä vie johtajan parhaimmillaan tilanteeseen, jossa johtajaa ei edes suoranaisesti tarvita.

Nyt itse asiaan eli miksi päädyin aiheeseen ”Työyhteisön johtamisen uudet suuntaukset”. Aihe pitää sisällään useita eri johtamiseen vaikuttavia teemoja, joihin lukeutuu myös mainitsemani syväjohtaminen. Työyhteisöt ja tavat miten sitä ollaan johdettu menneisyydessä, nykyisyydessä ja miten sitä tullaan johtamaan tulevaisuudessa eroavat melko merkittävästi toisistaan. Toisaalta samankaltaisia vivahteita erilaisissa johtamistavoissa kuitenkin on. Suurin muutos menneisyyden ja nykyisyyden välillä tähän päivään kietoutuu kehityksen ja muutoksien nopeutumiseen. Tällä tarkoitan, että tekniikan ja monien muiden mullistuksien ansiosta työyhteisön ja johtamisen kehitys on myös kiihtynyt vahvasti. Kehityksen lisäksi vahvana vaikuttajana on ollut myös erilaiset trendit, jotka ovat suunnanneet näistä molempia.

Miettiessämme tulevaisuutta, koska onhan opinnäytetyön nimessäkin sanat ”uudet suuntaukset” varma ennakointi on aina vaikeaa. Suoraan kehittymisen kautta ennakointi ei anna niin vaikuttavaa kuvaa, joten mielestäni erilaisten trendien ja megatrendien löytäminen on hyvä tapa lähteä toteuttamaan työtäni.

Opinnäytetyöni ideana on vastata kysymykseen ”Minkälainen tulee olemaan tulevaisuudessa oleva työyhteisö ja millä tavoin tätä työyhteisöä johdetaan?” mielestäni kokemukset ihmisiltä, jotka ovat olleet työelämässä ja johtaneet ovat tässä tapauksessa oikea valinta lähteä etsimään näitä trendejä. Tässä opinnäytetyössä olenkin saanut kunnian haastatella Lohjan Nummen Rotaryklubin jäseniä aiheesta ja tätä kautta päässyt luomaan kokonaisuuden, joka käyttää mielikuvia, näkemyksiä ja uskomuksia johtamisentyöstä. Tämän lisäksi haastatteluja vahvistetaan erilaisilla tutkimuksilla ja kirjallisuudella, jotta opinnäytetyöstä saadaan luotettavampi.

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite on kuvata työyhteisöä ja sen johtamista tulevaisuudessa ja samalla vastata mm. kysymykseen ”minkälainen tulee olemaan tulevaisuudessa oleva työyhteisö ja millä tavoin tätä työyhteisöä johdetaan?”. Tarkoituksena on siis pyrkiä luomaan kokonaisvaltainen ja konkreettinen näkemys johtamisesta tulevaisuuden työyhteisöissä. Kohderyhmänä ovat työyhteisöt, johtajat ja johtaminen, joka perustuu mahdollisesti tulevaisuudessa käytettäviin menetelmiin ja käytänteisiin työyhteisöissä.

Työ perustuu siis tulevaisuuden tutkimiseen. Tarkoituksena on luoda näkemys tilanteista ja tapahtumista, joiden kautta aikaisemmasta tilanteesta ollaan päästy tulevaisuuden tilanteeseen. Lähtökohtana toimii menneisyyden ja nykyajan trendit, joita jatketaan tulevaisuudessa sekä Rotaryklubille toteutettavat haastattelut. Opinnäytetyö on tarkoitus toteuttaa laadullisena tutkimuksena.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu kahdesta erilaisesta aineistosta. Primaarista aineistosta, joka muodostuu tekijän ja Rotaryklubin jäsenten mielikuvista, sekä näkemyksistä ja uskomuksista johtamistyöskentelystä ja sekundaarisesta aineistoista, joka muodostuu vastaavasti tutkimuksista ja kirjallisuudesta. Tarkoituksena on siis tutkia työyhteisöä ja sen johtamista tulevaisuudessa näiden kahden tietoperustan kautta. Opinnäytetyö pitää sisällään tietoa menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden työyhteisöistä ja niiden johtamisesta ja aihetta tutkitaan tarkemmin erilaisten kehityksien ja trendien kautta.

1.4 Toimeksiantaja Lohjannummen Rotaryklubi

Rotary on vapaaehtoisjärjestö, jonka muodostaa 1,2 miljoonaa liike- ja ammattielämän johtajaa. Heitä yhdistää maailmanlaajuisesti halu vapaaehtoiseen humanitaariseen palvelutoimintaan pyrkimyksenä edistää kansojen välistä yhteisymmärrystä ja rauhaa maailmassa. Yli 34000 rotaryklubia yli 200 maassa ja maantieteellisellä alueella käynnistävät hankkeita, jotka suuntautuvat ajankohtaisiin ongelmiin kuten luku- ja kirjoitustaito, sairaudet, nälkä, köyhyys, puhtaan veden puute ja ympäristökysymykset. Klubit kannustavat sen lisäksi jäsenensä ammatteissaan noudattamaan korkeaa eettistä tasoa. (Mikä on Rotary?, Rotary.)

Rotary perustettiin Chicagossa vuonna 1905 ollen maailman ensimmäinen palveluklubien yhteenliittymä ja se levisi nopeasti ympäri maailmaa. Tänäpäin kokoontuvat klubien jäsenet viikoittain suunnittelemaan palveluhankkeita, keskustelemaan yhteiskunnallisista ja

kansainvälisistä kysymyksistä sekä kokemaan yhteenkuuluvuutta. Klubit ovat ei poliittisia ja avoimia kaikille roduille, kulttuureille, uskonnoille ja kansallisuuksille. (Mikä on Rotary?, Rotary.)

Lohjalle perustettiin 1949 Lohjan Rotaryklubi, jonka piirissä oli syntynyt ajatus uuden klubin perustamisesta ensimmäisen kerran jo 1950-luvulla. Lohjannummen Rotaryklubin perustava kokous pidettiin 4.8.1975 ravintola Lohessa Lohjalla. Paikalla oli 28 perustettavan klubin jäsentä. Uusi klubi, Lohjannummen Rotaryklubi toimi väliaikaisena, kunnes RI hyväksyi klubin jäsenekseen 17.9.1975. Klubin tämänhetkinen jäsenmäärä on 55 ja jäsenmäärä on viime vuosina vaihdellut 50-57 välillä. Lohjannummen klubissa on neljä naisjäsentä. Naisten osuus Suomen rotaryklubeissa on n. 12% ja tavoitteena klubilla on kahden jäsenen nettolisäys vuodessa. Rotaryn klubitoiminta perustuu viikkokokouksiin ja muihin klubitapahtumiin. Perusajatuksena on, että yhteisiä asioita ei voida hoitaa ilman läsnäoloa. (Lyhyt historiikki, Lohjannummen Rotaryklubi.)

2 Johtaminen

2.1 Johtamisen käsitteet

”Johtaminen on aikaa vievää, vaativaa ja haasteellista. Se vaatii paitsi näkemystä ja rohkeutta myös tietoa ja hyviä toimintatapoja.” (Seeck 2013, 7.) Käsitteenä johtamiselle ei ole yhtä oikeaa ilmaisua eikä se tässä tapauksessa ole täysin olennaista määritellä johtamista kokonaisuudessaan. Jos johtamisen haluaisi kuitenkin määritellä kokonaisuudessaan sitä ei voisi tehdä yhdessä virkkeessä vaan määritelmästä muodostuisi huomattavasti pidempi tarina.

Johtaminen itsessään pitää sisällään monta eri asiaa ja sitä voidaan myös mitata useilla eri mittareilla. Johtamisesta puhuttaessa tulee esille usein myös monet erilaiset niin sanotut yleiset johtamisenmallit tai -opit. Näitä ovat mm. tilannejohtaminen, tavoitejohtaminen, prosessijohtaminen, tulosjohtaminen ja laatujohtaminen. (Kostamo 2004, 15-17.)

Johtamisella ja sen avulla on myös mahdollista mitata tulosten aikaansaamista ihmisten avulla. Tähän tarvitaan kuitenkin pitkäjänteisyyttä ja sovitun suunnan seuraamista. Yksinkertaisuudessaan johtamisella haetaan toiminnan suuntaviivojen osoittamista, haluttujen tavoitteiden asettamista ja työntekijöiden tai muuten vaan ihmisten saamista mukaan tämän tavoitteen toteutumiseksi. Johtamisen tarkoituksena on luoda kuntoon kaikki toiminnan kannalta tarvittavat edellytykset, jotta johdettavana olevat voivat toteuttaa työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Johtaminen on siis tässä tapauksessa toteutettavan toiminnan eri arvo asemassa olevien henkilöiden kanssa käymistä, ja ylemmässä asemassa olevan henkilön päätöksen perusteella ilmenee mitä ja miten lähetään haluttua asiaa toteuttamaan. Mahdollisia

erilaisia ilmaisu tyylejä ja tapoja on monia ja tämä ilmaisee myös sitä minkälainen kyseisen johtajan johtajamistavat mahdollisesti ovat. Tällöin tulee myös usein ilmi toimiiko johtaja päätöksissään itsenäisesti vai kysyykö hän mahdollisia mielipiteitä toisilta asiaan kuuluvilta henkilöiltä. (Kostamo 2004, 15-17.)

Johtaminen on myös tapana jakaa asioiden ja ihmisten johtamiseen. Asioiden johtamisella haetaan suuren kokonaisuuden toiminnallista onnistumista. Kun taas Ihmisten johtamisella haetaan enemmän johdettaville toiminnallisempaa ratkaisua. Johtaminen on kuitenkin yksi kokonaisuus, joten molempien yhteentoimivuus on tärkeää. Asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen tärkeys korostuu kuitenkin tietyillä osa-alueilla. Asioiden johtamisen tärkeys tulee paremmin ilmi esimerkiksi miehityksessä, ongelman ratkaisussa, suunnittelussa ja budjetoinnissa. Ihmisten johtaminen on taas usein niin sanottu prosessi, jonka avulla haluttua kohdetta muutetaan haluttua lopputulosta kohti tai olosuhteille sopivaksi. Tilanteessa voi olla myös kyse aivan uuden organisaationkin perustamisesta. Ihmisten johtaminen on siis esimerkiksi hyvin vahvasti enemmän läsnä muutoksiin perustuvissa prosesseissa. (Kotter 1996, 23.)

Asioiden johtamisella viitataan siis pääasiallisesti organisaatiossa tapahtuviin toimintapolitiikkallisiin ja päätöksentekoihin tilanteisiin. Ihmisten johtaminen on vuorostaan henkilöstön ja johtajan välistä kanssakäymistä tai siihen kuuluvaa toimintaa. Korostamalla tiettyjä asioita korostetaan sillä joko ihmisten johtamista tai asioiden johtamista. Puhuttaessa joka päiväisestä toiminnasta ja johtamisesta asioiden ja ihmisten johtaminen on kuitenkin hyvin vaikea erottaa toisistaan. Johtajat itsekkään eivät täysin tiedä aina kumpaa näistä kahdesta he painottavat juuri sillä hetkellä enemmän. (Pajula 2013, 4.)

Johtajan tehtävä työyhteisössä on hyvin tärkeä. Onnistuessaan johtajalla on hyvä käsitys siitä mitkä ovat hänen tehtävänsä ja roolinsa työyhteisössä ja mihin asioihin hänen täytyy käyttää enemmän omaa aikaansa. Itse johtamisen lisäksi hänellä on myös usein paljon muita tehtäviä ja onkin tärkeää osata jakaa työaika oikein, jotta kokonaisuus ei kärsi. Johtajien yleisenä virheenä onkin käyttää liian vähän aikaa johtamiseen ja enemmän aikaa muihin tehtäviin, joka ei ole parhaaksi eduksi työyhteisölle ainakaan pitkällä tähtäimellä. Hyvä johtaja osaa siis jakaa tämän ajan tavalla jolloin kaikki toimii tarpeellisella tavalla. Tärkeää hyvältä johtajalta on kuunnella myös työyhteisön antamaa palautetta ja kehittää omaa johtamistaan rakentavan palautteen mukaisesti. Johtajan oma mielipide ei ole aina oikea tai paras mahdollinen tapa toimia. (Järvinen 2014, 13-15.)

Johtajan onnistuessa ihanteellisesti työssään hän saa luotua työyhteisölle vision halutusta lopputuloksesta ja tätä kautta inspiroida ja kannustaa työyhteisöä kohti haluttua tavoitetta. Hyvin motivoituneet ja kannustetut työntekijät tekevät luonnollisesti huomattavasti parempaa tehokkuutta ja tulosta kuin motivaationsa mentäneet ja kannustusta saamattomat. (Bärlund, Perko 2013, 11.)

Johtaminen voidaan määritellä monella tapaa tilanteesta riippuen. Hannele Seeck on määrittellyt kirjassaan johtajuuden seuraavasti: ”Johtaminen määritellään toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi” (Seeck 2015, 20). Johtamisella haetaan siis työyhteisön kaikkien jäsenten ja osastojen yhteen toimimista yhteisen tavoitteen toteuttamiseksi. Työyhteisön ollessa oikein johdettu toimii yhteisön arki hyvin ja työyhteisö voi paremmin. Tämän avulla tavoitteisiin pääseminen on myös huomattavasti oletetumpaa. (Seeck 2015, 20.)

Käydessäni läpi erilaista teoriaa erilaisista määrittelyistä johtajuudelle. Silmiini ei osunut yhteen täysin samanlaista tai täysin samoja asioita sisältävää tapausta. Joukossa oli tietysti paljon samankaltaisuuksia ja perus ajatus oli sama. Kysyttäessä ihmisiltä miten he määrittelisivät johtajuuden tuskin saisimme silloinkaan täysin samanlaisia vastauksia. Johtajuus voidaan siis määritellä lähes niin monella tavalla kuin maailmassa on johtajia olemassa. Kunhan perusajatus pysyy siis edes, jollain tavalla samana.

”Paradigmalla tarkoitetaan yleisesti hyväksyttyä rakennetta, ajattelutapaa tai suuntausta. Paradigmalla tarkoitetaan myös usein erilaista tieteellistä ajatuskulkua tai näkökulmia. Ja kaikessa yksinkertaisuudessaan sen avulla haetaan oikeana pidettyä, yleisesti hyväksyttyä teoriaa tai viitekehystä erilaisesta kokonaisuudesta.” (Paradigma 1, 2017.) ”Uudella paradigmatilla tarkoitetaan taas laajempaa määrää tietoa asiasta ja sen tunnistaminen ei ole koskaan itsestään selvyys. Paradigman uudistuminen vie usein useita kymmeniä vuosia, mutta nykyaikana tämä voisi olla esimerkiksi 10-30 vuotta.” (Paradigma 2, 2017.)

2.2 Historiallinen jatkumo

Ymmärtääkseen johtamisen kehittymistä on tärkeää tuntee myös sen historia. Nykypäiväinen johtaminen eroaa suuresti siitä mitä se on joskus ennen ollut. Tunnistaakseen miten nykyjohtaminen on kehittynyt menneisyydestä ja miten se mahdollisesti tulee kehittymään tulevaisuudessa on pistettävä merkille johtamisen muuttumista vuosien saatossa. Tiedettäessä miten johtaminen on kehittynyt ja miten se on kehittynyt voidaan luoda suunnitelmia siitä miten sitä voisi kehittää johonkin haluttuun suuntaan. Uuden kehittäminen ei ole mahdollista jos ei ole perillä siitä mikä on kehitettävän asian historia ja nykyinen tilanne. Henkilökohtaisesti esimerkiksi jokainen työssä käynyt henkilö voi tutkia johtamista siltä kannalta minkälaista oma johtaminen on ollut tai minkälaista on ollut erilaisten esimiesten johdettavana. (Seeck 2015, 19.)

Menessämme ihmisten historian alkuun. Johtamisella ei ollut aivan niin suurta merkitystä mitä nykyisin johtuen ihmisten yksinkertaisuudesta. Tärkeimpänä tehtävä oli tällöin

pääasiallisesti selviytyä. Johtaminen alkoi kehittyä kuitenkin vuosi vuodelta enemmän ja enemmän, mutta teoreettinen historia systeemi- ja tilanneajatteluun on johtamisen osalta hyvin nuori eli noin 100-vuotta. Muuttuvan ympäristön ja järjestelmien takia johtamisen vaatimukset ovat tämän sadan vuoden aikana moninkertaistuneet, joka on vuorostaan johtanut moniin erinlaisiin persoonallisiin tapoihin johtaa. (Johtamisen haasteet muuttuvassa ympäristössä, 2010.)

Johtaminen on alun alkaen lähtenyt kehittymään lauman hallinnan ajatuksena. Ihmisen on täytynyt kehittää tapa miten suuri määrä ihmisiä voi toimia yhdessä ja järjestelmällisesti kehittyäkseen eteenpäin läpi historian. Ajatuksen lähtökohtana on ollut yhden ihmisen kyky saada vähän hyvää aikaiseksi, mutta yhdessä suurempana määränä ihmiset voivat saada paljon enemmän aikaiseksi. Ihmisten historiaa katsellessa viime vuosituhansien ajalta voimme huomata, että johtamisen roolissa ovat olleet pääasiallisesti erilaiset hallitsijat ja sotapäälliköt. Tällöin johtaminen on myös ollut nykyaikaista johtamista paljon itsevaltaisempaa. (Johtaminen on palveluammatti, 2015.)

Johtamisen mukana tuomat vaikutteet riippuen johtajien ja päälliköiden erilaisista työtaivoista vaikuttavat suoranaisesti organisaation suorituskykyyn ja tuloksiin. Viimeisen sadan vuoden johtamisen sisällöstä monet liiketaloustieteiden professorit ovat kuitenkin melko samaa mieltä. Henri Fayol kuvasi muummoassa vuonna 1917 johtamisentyön pitävän sisällään suunnittelun, organisoinnin, käskynannon, koordinoinnin ja työnvalvonnan. Nykyisetkin yritysjohtajat ovat tämän määritelmän hyvin pitkälti hyväksyneet vaikka tästä on jo yli sata vuotta. Suoranaisesti määritelmä ei tietenkään kuulosta täysin samalta miten sen nykypäivänä lähtisi kertomaan, mutta pohjimmillaan asiahan on juuri näin. (Hamel & Breen 2009, 35.)

”Eri johtamisteoriat ja -paradigmat ovat syntyneet osana niitä kehittäneiden ihmisten elämäntarinaa.” (Seeck 2015, 19.)

Gary Hamel on kirjassaan johtamisen tulevaisuus tutkinut yhdessä London Business Schoolin professori Julian Birkinshaw’n ja tohtori Michael Molin kanssa erilaisia läpimurtoja liikkeenjohdon alalta. He ovat kirjoittaneet yli sadan läpimurron tuloksista seuraavasti: ”Tutkimme yritysten johtamisen historiaa lähes kahden vuosisadan jaksolta. Yksi Päätelmä on ollut täysin kiistaton: Yritysjohdon käytännön työssä saavutetut merkittävät edistysaskeleet johtajat usein kilpailuasetelman muuttumiseen koko toimialalla ja suovat pioneiriyrityksille pitkäaikaisia liiketoimintaetuja. Kun tarkastellaan 1900-luvun aikana pitkäaikaista menestystä saavuttaneita yrityksiä, jollaisia olivat esimerkiksi General Electric, DuPont, Procter & Gamble, Toyota ja Visa, mieleen tulee väistämättä kysymys: mikä oli menestyksen salaisuus ja maailmanlaajuisen johtoaseman saavuttamisen syy? Tietenkin voimme luetella tavanomaisia, yleisiä syitä - erinomaiset tuotteet, tehokas tuotanto ja markkinointi, yritysjohdon kaukonäköisyys -, niilläkin on ollut paljon merkitystä, mutta jos näiden yritysten historiaa tutkitaan lähemmin,

havaitaan johtamisen innovaation olleen tärkeässä, jopa ratkaisevassa asemassa. (Hamel 2009, 37-38)”.

2.3 Muutossuunnat nykypäivään

Mäkipeska ja Niemelä kuvailevat ihmisten ajatusmaailmaa kirjassaan seuraavasti lainaten antiikin kreikkalaista filosofia Platonia: ”Platon antoi meille jo aikaa sitten (427-347 eKr.) tästä hyvän opetuksen. Hän kuvasi ilmiötä luolassa syntyneiden ja siellä elävien ihmisten näkökulmasta. Muusta maailmasta he näkevät vain luolan seinälle heijastuvia varjoja luullen niitä ulkomaailman koko totuudeksi. Entäpä jos yksi henkilö pääsisi eroon kahleista ja tutustuisi ulkomaailman todellisuuteen? Silloin hän voisi yhdellä silmäyksellä oivaltaa vanhan totuutensa vääräksi. Oliko hän onnellinen etuoikeutetusta asemastaan? Jos hän kertoisi luolatovereilleen toisenlaisesta maailmasta, uskottaisiinko häntä vai lynkattaisiinko hänet? Kuinka vaikeaa tai helppoa on nähdä varjomaailman lainalaisuudet, kun elää siinä?” (Mäkipeska, M. Niemelä, T. 2001, 12.)

Platonin mietteet kuvaavat mielestäni melko osuvasti tilannetta, jossa ihminen miettii muutosta ja epäilee onko se hyvästä vai pahasta. Joukossa on aina ollut ja tulee aina olemaan ihmisiä, jotka eivät ota muutosta yhtä hyvin vastaan kuin muut. Jatkuva muutos on kuitenkin välttämätöntä kehityksen kannalta ja johtamisen kannalta hyvän johtajan tehtävä onkin mataltaa kynnystä, että johdettavat henkilöt hyväksyisivät muutoksen paremmin. Muutoksen tapahtuessa ei voi aina ennustaa onko se hyvä vai huono asia vaan tämän näkee vasta ajan kanssa. Muutos itsessään on kuitenkin välttämätön, jotta kehitys voi jatkua eteenpäin.

Hänninen kertoo kirjassaan muutoksesta seuraavasti: ”Toimintaympäristömme muutostahti on kiihtyvää ja tulevaisuus yhä yllätyksellisempää. Organisaatioissa tapahtuvan muutoksen lisäksi myös me yksilöt ja meidän toimintatapamme, arvomme ja suhteemme työhön ovat murroksessa. Jatkuvasta uudistumisesta on tullut strateginen välttämättömyys niin organisaatioille kuin meille yksilöillekin.” (Hänninen, M. 98.)

Nykyaikana yritykset ja organisaatiot joutuvat siis muuttumaan jatkuvasti nopeammin ja nopeammin johtuen kokoajan nopeutuvasta kehityksestä ja siinä pärjätäkseen. Muutos johtaminen on osa nykypäivää ja jatkuva uudistuminen osa yrityksen ydin strategiaa. Kannattavan yrityksen tehtävänä on lähes aina oltava strategisesti edellä muista pärjätäkseen ja tämä vaatii myös yritykseltä hirveän määrän resursseja. Yrityksen tehtävänä on taito toimia, selviytyä ja käyttää resurssinsa mahdollisimman tehokkaasti. Mikä on sitten meidän kaikkien ihmisten suurin vahvuus ja samalla heikkous muuttumiseen? Mielestäni se on suoranaisesti asenne, jokainen henkilö ottaa vastaan muutoksen eri tavalla. Tämä johtaa taas siihen, että mielipiteitäkin on yhtä paljon kuin ihmisiäkin, mutta johtajan tehtävä on saada muutos vietyä läpi siten, että

siihen vaikuttavat ihmiset eivät menetä omia voima varojaan samalla ja lamaannu (Sydänmaanlakka, P. 2014, 99.)

Asenne on ihmisen voimavara, joka on käytännössä jokaisen ihmisen suurimpia voimavaroja. Asenteen ollessa oikea se kasvattaa ihmisen muita henkisiä ja fyysisiä voimavaroja ja auttaa ihmisen jaksamaan hyvin vaikeidenkin asioiden yli. Työntekijän suurimpana voimavarana sanotaan olevan motivaatio työntekoon, mutta motivaation luojana toimii asenne asiaa kohtaan. Johtajan onnistuessa muuttamaan työntekijän asenne asiaa kohtaan, josta hän ei ole aikaisemmin niinkään välittänyt voi moninkertaistaa työntekijän voimavarat ja parhaassa mahdollisessa tapauksessa työntekijä voi olla yritykselle itselleen oikea kultakimpale.

Erinlaiset muutokset yrityksissä avaavat uusia näkökulmia asioihin. Näkökulmien kautta yritys huomaa uusia mahdollisuuksia, joiden avulla yrityksellä on mahdollisuus mahdollisesti kasvaa ja näin tuottaa enemmän voittoa. Muutoksen viemiseksi oikein läpi tarvitaan kuitenkin johtajia, jotka vievät muutoksen läpi työyhteisölle ja vieläpä oikein. Oikein viemisellä tarkoitan tilannetta, jossa työyhteisö hyväksyy muutoksen eikä torju sitä. Muutoksen tarpeellisuus on mahdollista nähdä erilaisten tunnistapojen avulla. Yritys kauppohenkilöiden, rakenteiden muutosten ja erilaisten erikoistilanteiden tullessa muutos on lähes välttämätön. Muutoksen viemiseksi oikein läpi tulee kokonaistilanne kuitenkin täysin tuntee, teoria hallita ja muutos itsessään suunnitella oikein vietäväksi läpi. Kehityksen kulkiessa kokoajan nopeampaa eteenpäin on muutoksesta tullut lähes kaikilla aloilla joka päiväisempää ja yllätyksellisempää. Kaikissa yrityksissä ei välttämättä ole olemassa enään normaalia tilannetta. Yllätyksellinen tilanne itsessään on näissä tapauksissa tämä normaali tilanne. Jatkuva uudistuminen näkyy esimerkiksi yritysten haluna mitata johtamistapoja, kilpailukykyä ja henkilökunnan sopeutumiskykyä. (Sydänmaanlakka, P. 2014, 99-101.)

Tarkasteltaessamme 1900-luvun oppilaisten ja työpaikkojen suunnattua kohdistusta, voimme huomata sen keskittyvät huomattavan paljon asioiden johtamiseen. Opetuksen suuntaus on kohdistettu esimerkiksi budjetointiin, ongelman ratkaisuun, valvontaan ja suunniteluun. Myöhemmin 1990-luvun loppussa tähän alettiin vasta tehdä suurempaa muutosta ja asioiden johtamisen sijaan lähdettiin kohti suuntaa, jossa ihmisten johtaminen on suuremmissa asemassa. Tämä lähdettiin toteuttamaan muunmuassa kiinnittämällä huomiota enemmän erilaisiin visioihin, strategioihin, kykyyn viestiä ja ihmisten johtamiseen itsessään. Ihmisten johtamisen tärkeys korostuu erityisesti muutoksen viemisen yhteydessä. (Hamel & Breen 2009, 35.)

Aaltonen ja Kovalainen kertovat kirjassaan seuraavasti amerikkalaisesta sosiologi Rosabeth Moss Kanterista (1983), jonka mukaan: ”Historiasta löytyy ajanjaksoja, jolloin olosuhteet muuttuvat niin paljon, että ne aiheuttavat syvän tason muutoksia oletuksissa, jotka koskevat muutoksen kohteena olevaa ilmiötä. Thomas Kuhn (1970) kutsuisi kyseisiä muutoksia paradigmanmuutoksiksi. Kun yhteiskunta, kulttuuri tai vaikkapa työorganisaatio muuttuu niin paljon,

että oletukset, joiden varaan ihmiset ovat rakentaneet yhteisen käsityksensä todellisuudesta, eivät enää toimi, ja ne on korvattava uusilla toimivilla oletuksilla, voidaan puhua paradigman muutoksesta.” (Aaltonen, M. Kovalainen, A. 2001, 2-3.)

Paradigmamuutoksen sanotaan olevan helppo julistaa, mutta hyvin vaikeaa ja ongelmallinen näyttää todeksi. Alla olevassa kuviossa Moss Kanter (1983) on tehnyt kaavion, jossa verrataan perinteistä organisaatiota vuosisadan alussa ja toisessa sarakkeessa uutta organisaatiota vuosisadan lopussa. Mielestäni kaavio tuo hyvin esille muutoksen mittavuuden. (Aaltonen, M. Kovalainen, A. 2001, 3.)

Taulukko 1: Vuosisadan alun ja lopun organisaatioiden tunnuspiirteiden vertailu. (Moss Kanter 1983).

Perinteinen organisaatio vuosisadan alussa	Uusi organisaatio vuosisadan lopussa
Kouluttamattomat työntekijät, Lyhyt aikaiset työsuhteet	Koulutetut, sivistyneet, uraa ajattelevat työntekijät
Yksinkertaiset, fyysiset työtehtävät	Monimutkaiset, älykkäät vaativat tehtävät
Mekaaninen teknologia	Sähköinen ja biologinen teknologia
Mekaaninen, kausaalinen näkemys organisaatiosta	Orgaaninen näkemys organisaatiosta, monisyitä ja seurauksia
Selkeät erot johdon ja työntekijöiden välillä	Monia päällekkäisyyksiä johdon ja työntekijöiden toimien kesken
Vakaat markkinat, vakaa tarjonta	Muuttuvat markkinat, epävakaa tarjonta

Koulutustaso, työtottumus, työtehtävät, teknologia, organisaatio tuntemus, johdon ja muiden työntekijöiden välinen ero, markkinat ja tarjonta ovat kaikki muuttuneet viime vuosisadan aikana hyvin räjähdysmäisesti aivan erilaiseen suuntaan. Nykymaailmassa jokaisella on tarve kouluttautua eteenpäin kohti halumaansa suuntaa. Ihmiset ajattelevat myös paljon enemmän kehittymistä urallaan eteenpäin ja etenemisen ollessa mahdotonta tai vaikeampaa nykyisessä yrityksessä työpaikan vaihtaminen on paljon matala kynnyksisempää kuin aikaisemmin. Työtehtävien osalta kehitys on ollut kohti moniosaavampaa työntekijää ja tässä esimerkiksi koulutuksen jatkuva tärkeys korostuu.

Teknologian kehittyessä ja ajankuluessa eteenpäin työntekijöiltä vaaditaan kokoajan enemmän ja tehtävät monipuolistuvat kokoajan vain enemmän. Tämä ei tule kuitenkaan laskemaan pois fyysistä työtä, mutta fyysisestä työstä tehdään vain tässä tapauksessa mahdollisesti paljon aikaisempaa kevyempää ja helpompaa teknologian ja älykkyyden avulla. Organisaatio rakenteiden osalta muutokset ovat olleet myös hyvin suuria. Suurimpana muutoksena tässä on ollut esimerkiksi johdon ja työntekijöiden välisten suhteiden lähentyminen, johtamisen tapojen muuttuminen sekä työsuhteiden kehittyminen. Organisaatio näkemyksen muuttuminen aiheuttaa kuitenkin aina syitä ja seuraamuksia monessakin suhteessa.

Markkinoiden kehittyminen on myös edennyt monellakin tapaa. Aikaisemmin tunnettiin vakaat markkinat ja vakaa tarjonta, jota nykypäivänä tuskin tullaan enään koskaan näkemään, jos ei käsitettä tulla uudelleen kokonaan muotoilemaan. Nykyinen tilanne eli muuttuvat markkinat ja epävakaa tarjonta perustuu jatkuvaan muutokseen, jonka nyky maailma, kehittyvä ihmiskunta ja teknologian mahdollisuudet mahdollistavat. Väkiluku itsessään kasvaa päivästä toiseen suuremmaksi ja ihminen tulee tarvitsemaan jatkuvasti lisää resursseja. Onneksemme ihminen on aina pohjimmiltaan selviytyjä ja hyvin kekseliäs semmoinen. Tarve siitä miten markkinat muuttuvat perustuu siihen, mitä ihminen tarvitsee elääkseen ja selviytyäkseen.

3 Johtamisen kehitys ja trendit

3.1 Tulevaisuuden tutkiminen ja siihen käytettävät lähestymistavat

Tulevaisuuden tutkimisen tieteenala jakaa sitä tutkivat ihmiset useisiin eri ryhmiin ja vielä useampiin mielikuviin siitä mitä tulevaisuus voi mahdollisesti olla. Mielikuvat itsessään vaihtelevat vääristä jopa lähelle aivan oikeaa ratkaisua. Tulevaisuuden ennakointi ei ole siitäkään huolimatta koskaan varma. Yhteiskunnan kehitystä ja kaikkia tapahtuvia muutoksia ei ole mahdollista ennakoida etukäteen. Tulevaisuuden tutkiminen perustuu teknilliseen ja tieteelliseen ymmärykseen nykytilanteesta ja mihin se voi päin se voi kehittyä tulevaisuuteen mentäessä. Kehittymistä ei voida tietenkään täysin varmasti arvioida, mutta erinlaisia vaihtoehtoja voidaan luoda ja aika on ainoa mikä kertoo ovatko nämä oikein. Tulevaisuuden tutkijoilla ei ole siis olemassa mitään salaisia työkaluja tai muita menetelmiä vaan apuna käytetään ja sovelletaan tarpeen mukaan olemassa olevaa teknillistä ja tieteellistä ymmärrystä nykyisestä tilanteesta. (Kamppinen, M. Malaska, P. Kuusi, O. 2003, 19.)

Puhuttaessa tulevaisuuden tutkijoista heidän tehtävänä ei ole ennustaa tulevaa. Tarkoituksena on kartoittaa mahdollisia erilaisia tulevaisuuksia perustuen nykyhetken ymmärykseen ja mahdollisiin tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Kartoitusten perusteella voidaan suunnata kehitystä kohti haluttua tulevaisuutta, mistä ei kuitenkaan missään vaiheessa voida olla varmoja. Ymmärrys maailman nykytilanteesta ja ymmärrys siitä mihin suuntaan maailma on sillä

hetkellä mahdollisesti etenemässä on kuitenkin pakollista, jotta mahdollisia erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja voidaan kartoittaa. Kartoittaminen helpottaa ymmärtämään mihin suuntaan maailma voi milläkin aikavälillä mahdollisesti edetä ja mitä toimenpiteitä suunnan muuttamiseen tarvitaan. Tapahtumien ennakkoinnin tärkeys tulee esille tilanteissa, joissa halutaan kehittyä eteenpäin. Tulevaisuuden kartoittamisen tieto auttaa suuntaamaan asioita, jakamaan resursseja sekä valitsemaan soveliaita ymmärryksen ja toiminnan työkaluja. Tulevaisuuden tulkinta itsessään on erittäin tärkeää ihmiskunnan kehittymisen kannalta ja sitä tarvitaan jokaisessa elämäalueella, joissa ihminen itse on vaiuttava tekijä asioiden kulussa. Tällöisiä elämäalueita ovat esimerkiksi lääketieteeseen ja ruuantuotantoon perustuvat asiat. (Kamppinen, M. Malaska, P. Kuusi, O. 2003, 20-24.)

Sydänmaanlakka kertoo kirjassaan tulevaisuudesta seuraavasti: ”Digitalisaatio ja globalisaatio ovat olleet tärkeimmät tekijät kun olemme siirtyneet tietoyhteiskunnasta verkostoyhteiskuntaan. Monet tulevaisuuden ennustukset perustuvat eksponentiaaliseen kasvuun, joka on vallinnut aika yleisesti sekä evoluutiossa että teknologisessa kehityksessä, joka voidaan nähdä biologisen kehityksen jatkeena. Seuraava kehitysvaihe voi olla bioyhteiskunta, jossa teknologinen ja biologinen kehitys kietoutuvat tiiviisti yhteen. Tällöin tekoälyn käyttö avaa aivan uusia mahdollisuuksia kaikilla elämän aloilla. Tekoäly ja älykkäät koneet sekä robotit tulevat mahdollistamaan tavan tehdä työtä, johtaa ja organisoitua. Toivottavasti älykkäät koneet ja viisaat ihmiset yhdessä löytävät vastaukset tulevaisuuden pirullisiin ongelmiin ja pystymme näkemään nämä haasteet innostavina mahdollisuuksina.” (Sydänmaanlakka, P. 2014, 18.)

Olen itse samaa mieltä Sydänmaanlakan kanssa sanat ovat viisaita ja mahdollisuuksia tällekin on olemassa, ehkä teksti itsessään sai avattua ajatusta siitä kuinka menneisyys on tärkeää ja on aina osa ihmistä ja sen historiaa. Nykyhetki ja tulevaisuus ovat asioita, jotka ovat meidän kaikkien käsissämme. Tulevaisuuksia on vain yksi vaikka tulevaisuuden tutkijat kartoittavatkin useita erilaisia ja on meidän tehtävämme luoda haluavamme tulevaisuus. Kehitys itsessään ei tule menemään eteenpäin, jos me ihmiskuntana emme tee kehityksen eteen mitään ja vaikuta itse tulevaisuuteemme.

3.2 Tulevaisuuden kehityssuunnat

Kuluneiden vuosikymmenien aikana globaalien yritysten keskittyminen on ollut liiketoimintaprosessien parantamisessa. Näitä prosesseja ovat olleet esimerkiksi logistiikka, ohjaus, tekninen tuki ja varastojen hallinta. Joukossa on ollut kuitenkin myös yrityksiä, jotka ovat keskittyneet johtamisprosessien kehittämiseen. Tässä muutama esimerkki niistä. (Hamel, G. 253.)

General Electric lähti kehittämään ydintoimintojensa johtamisprosessia täysin uusiksi. Tällä ratkaisulla ollaan lähdetty hakemaan kasvun nopeuttamista. Jatkosuunnitelmina kehitystä

ollaan jatkettu muummoassa johdon arviointitoiminnan, raportoinnin ja ydin suunnittelun kehittämällä. Lopullisena tavoitteena General Electricillä oli visio luoda yrityksestä maailman suurin kasvu yritys. (Hamel, G. 2009, 254.)

Procter and Gamble ajatuksena oli kehittää keino ulkoistaa oma kehitystyöprosessinsa. Tavoitteena oli siis saavuttaa tilanne, jossa noin puolet uusista ideoista ja tekniikoista tulisivat yrityksen ulkopuolelta. (Hamel, G. 2009, 255.)

Whirlpool lähti vuorostaan kehittämään keinoa keventää prosessiensa määrää tuote- ja bisnessinnovaation kautta. Whirlpool oli ennen hyvinkin raskas prosessinen yritys, mutta on nykyään päässyt osaksi mallikelpoisia innovaatioiden kehittäjien ryhmää. (Hamel, G. 2009, 255.)

Yrityksien kilpailu nykyaikaisilla markkinoilla on kokoajan vain tiukempaa. Tästä johtuen yritysten onkin pystyttävä luomaan uusia ideoita ja mahdollisuuksia, joiden kautta yritys saa luotua uutta liiketoimintaa. Yritys määrittelee omat kehityssuuntansa liiketoimintansa ydinstrategiassa, mutta nykyaikaiseksi ongelmaksi tulee usein pienten yritysten tehokkuus toteuttaa suurempien yritysten ideat ennen heitä. Tämä johtuu usein juurikin siitä, että isomilla yrityksillä on niin monta rautaa tulella samaan aikaan ja prosessien läpi vieminen vie huomattavasti enemmän aikaa kuin pienemmällä yrityksellä. Yhtenä ongelmana on myös resurssien väärin käyttö. (Hamel, G. 2009, 254.)

Yksi asia on tullut jäädäkseen matkallamme kohti tulevaisuutta ja se on muutos. Jatkuva muutos ja uudistuminen on osa nykypäivää ja vielä suurempi osa tulevaisuutta. Puhuessamme toimintaympäristöistä, yksilöistä tai ihmisten suhteesta työhön voimme olla varmoja näiden asioiden jatkuvasta muuttumisesta ja vauhti on tuskin ainakaan hidastumassa. Tästä johtuen organisaatioiden ja yksilöiden on kummankin tehtävä jatkuvasti työtä kehittymisensä eteen. (Sydänmaanlakka, P. 2014, 162-163.)

Kehitys on siis välttämätön kummankin kilpailukykyä ajatellen. Muutoksen aikaan saamiseksi tarvitaan ymmärrystä ja osaamista ja jatkuva kehitys on avain siihen. Tulevaisuudessa erilaisissa verkostoissa ja projekteissa työskentely ja toimiminen tulee kasvamaan entisestään ja yritysten organisaatiorakenteet tulevat kokemaan suuria muutoksia. Tämä tarkoittaa, että työntekijöiltä tullaan myös vaatimaan vielä entistäkin monipuolisempia taitoja vielä monipuolisemmissa tehtävissä kuin nykyisin. (Sydänmaanlakka, P 2014, 162-164.)

Hyvän ja tärkeän johtajan merkitys tulee korostumaan ja näkymään vielä nykyistä paljon suuremmin ja johtaminen muuttuu yksilö tasolta yhä monimuotoisempaan suuntaan. Yhden henkilön vastuu työtehtävissä voi olla suorastaan valtava vielä nykyään. Tulevaisuudessa, myös tämän uskoisi muuttuvan siten, että vastuu hajautetaan suuremmalle määrälle henkilöitä organisaatiossa ja yksittäisen henkilön vastuu koostuu yksityiskohtaisemmin pienemmästä alueesta mitä ennen. Johtajien tehtävänä tulee vieläkin olemaan yrityksen suunnan

näyttäminen, panostuksen kohteiden valinnat, uudistuminen, tehokkuus ja niiden välinen tasapaino. (Sydänmaanlakka, P 2014, 163-166.)

Yrityksien sisäinen viestintä on aina ollut suuri ongelma. Tätäkin yritetään jatkuvasti kehittää ja muummoassa verkostojen kautta tätä ongelmaa uskotaan saavan ratkaistua parempaan päin. Johtamisen pääasiallisena työnä on ollut tähän asti tavoitteista huolehtiminen, mutta erilainen valmennus johtaminen tulee lisääntymään ja kasvattamaan suosiotaan tulevaisuudessa. Yrityksien palvelujen ja tuotteiden lisäksi organisaatiot tulevat kiinnittämään huomiota laadullisiin tekijöihin ja arvoihin mitkä he luovat yritykselle tiimi, yksilö ja verkosto tasolla. Todellinen vuorovaikutus yrityksessä auttaa kasvattamaan tiedon liikkuvuutta ja päätöksentekoon liittyvien tietojen koontia ja jalostusta. (Sydänmaanlakka, P 2014, 167-168.)

Tavoitteena on ollut myös pitkään yrityksen viestinnän parantaminen. Verkostoitumisen kautta tätäkin ongelmaa uskotaan saavan kehitettyä. Johtamisen pääasiallisena työnä on tavoitteista huolehtiminen, mutta valmennus johtamiseen tulee lisääntymään vielä nykyistä paljon enemmän. Yrityksen palvelun tai tuotteen lisäksi organisaatio tulee kiinnittämään huomiota laadullisiin tekijöihin ja heidän arvoonsa mitkä he luovat yritykselle tiimi, yksilö ja verkosto tasolla. Aito vuorovaikutus yrityksessä auttaa kasvattamaan tiedon virtaa ja näin päätöksentekoon liittyvän tiedon koontia ja jalostumista. (Sydänmaanlakka, P 2014, 162-168.)

3.3 Tulevaisuuden työntekoon vaikuttavat trendit

Kokoajan nopeutuva muutoksen tarve yrityksissä on globaalinen asia kaikille yrityksille maailmassa. Suurimpana johtamiseen liittyvänä haasteena tulevaisuutta ajatellen pidetään tällä hetkellä tarvetta toteuttaa suuria organisaatioiden uudelleenmuotoiluja. Tarve perustuu yritysten välttämättömyyteen nopeuttaa sisäisiä toimenpiteitään ja kasvattaa asiakaskuntaansa. Suurimpana vaikuttajana, joka on pakottanut yritykset kohti tätä ratkaisua on digitalisoituminen, joka on kasvattanut yritysten asiakas mahdollisuuksia ja samalla kasvattanut myös niiden välistä kilpailua keskenään. (Johtamisen kuumimmat trendit vuonna 2016, Yrittäjät.)

Yrityksien välisen kilpailun lisäksi muutos tarve on myös kasvattanut yritysten välistä yhteistyötä erilaisten ratkaisujen löytämiseksi, kulujen jakamiseksi ja isompien resurssien saavuttamiseksi. Näkyviin on myös noussut erilaisia näkyviä trendejä kuten auktoriteettiajattelun purkaminen, päätösvallan jakaminen tiimeihin, tuote- ja asiakaskeskeisyys, dynamisten tiimien verkostojen rakentaminen ja erilaiset projekteihin liittyvät asiat. (Johtamisen kuumimmat trendit vuonna 2016, Yrittäjät.)

Organisaatiomallien joukosta uudeksi ajatukseksi on noussut erityisesti tiimiverkosto. Tiimi verkostolla tarkoitetaan yksinkertaisesti itsenäistä projektia, jonka vetäjänä toimii johtaja tai asiantuntija. Projektilla on oma päätäntävalta ja budjetti, mutta se välttää kaikki tietonsa projektista ja kaikesta siihen liittyvästä yritykselleen ja mahdollisille muille tahoille. Työntekijöiden on näin mahdollista toimia vaikka useammassa projektissa samanaikaisesti tai projektin valmistuttua mahdollisuus siirtyä toiseen projektiin. Vastuu projektissa ja sen toteuttavassa yrityksessä jakautuu ja johtaminen yrityksen kannalta projektia kohtaan on enemmän projektin kehityksen seuraamista ja aikataulussa pitämistä. (Johtamisen kuumimmat trendit vuonna 2016, Yrittäjät.)

Projekti lähtöinen organisaatio malli mahdollistaa myös erilaisen tiedonkulun, työntekijöiden valmentamis ja sparraamis mahdollisuudet. Projektityöskentely on myös normaalia työtä monipuolisempaa työtehtävien osalta ja oikein toteutettuna yritys saa projektilta huomattavasti paremmin liikkuvaa tietoa kuin, jos projekti olisi toteutettu osana isompaa ryhmää. Projektin työntekijöiden yksilölliset kehittämisen mahdollisuudet ovat myös huomattavasti yksityiskohtaisempia tässä tapauksessa. Lisäksi tiimiverkosto mahdollistaa myös useamman yrityksen työntekijöiden yhteistyön ja yritysten välisten työntekijöiden ja asiantuntijoiden yhteiskäytön huomattavasti pienemmällä resursseilla kuin jos yritys itsenäisesti projektin toteuttaisi. (Johtamisen kuumimmat trendit vuonna 2016, Yrittäjät.)

Tähän voimme antaa esimerkkinä tilanteen, jossa molempien yritysten tavoitteena olisi kehittää toimiva henkilöstö järjestelmä. Molemmat yritykset liittävätkin kaksi työntekijäänsä projektiin kolmeksi kuukaudeksi ja järjestelmän kehittämiseen kuluu vain puolet siitä ajasta mitä se olisi ollut jos yritys olisi lähtenyt sitä yksin toteuttamaan.

Työntekijöiltä tullaan päivittäin vaatimaan enemmän ja enemmän erilaista tiedollista ja taidollista osaamista. Tämä ei nykypäivänä välttämättä tarkoita edes sitä, että yhden tietyn alan tiedot ja taidot riittäisivät. Aikaisemmin työntekijän on odotettu hallitsevan tietyn osaamisalueen, mutta nykyään monipuolisemman osaamisen vaatimukset vaan kasvavat. (Työelämän tulevaisuus: myös johtamisen on uudistuttava työelämän murroksessa, blogijanne.)

Samalla kun työntekijöiltä vaaditaan laajempaa ja monipuolisempaa osaamista, myös työntekijöiden yhteinen vastuu asioista kasvaa. Tällä tarkoitetaan, että työntekijöille annetaan enemmän vastuuta. Aikaisemmin tilanne oli että erilaiset työtehtävät olivat enemmän yhden tietyn työntekijän vastuulla, mutta työntekijöiden yhteisen vastuun kasvaessa vastuun siirtäminen toisen työntekijän syyksi ei toimikkaan enään. (Työelämän tulevaisuus: myös johtamisen on uudistuttava työelämän murroksessa, blogijanne.)

Johtamisen kehittyminen on myös menossa kohti tilannetta, että johtajien lupia tullaan tarvitsemaan entistä vähemmän. Työntekijöille itselleen annetaan enemmän vastuuta joka mahdollistaa nopeamman toimimisen ja johtajan tehtävä on enemmänkin seurata tilanteen

kehitystä eteenpäin. Useampien työntekijöiden osatessa tehdä asiat yrityksen eri asiat ja tavoitteet sujuvat nykyistä tilannetta huomattavasti nopea tempoisemmin. IT-alalla ja startup yrityksissä on ollut jo pidemmän aikaa käytössä tämä trendi. (Työelämän tulevaisuus: myös johtamisen on uudistuttava työelämän murroksessa, blogijanne.)

Innovaatioon panostaminen tulee myös tulevaisuudessa kasvamaan suuresti. Apuna tässä tul- laan käyttämään juuri yrityksiä välisiä yhteistyötä resurssien säästämiseksi. Uusien proses- sien ja tapojen kehittäminen on jo tällä hetkellä hyvin monimutkaista ja se ei tule tulevaisuu- dessa ainakaan helpottumaan. Toisin sanoen se tulee viemään vielä enemmän aikaa kun tällä hetkellä, joten asian eteen on pakko reagoida jotenkin. Johtamisen kehittäminen on kuiten- kin vain yksi esimerkki siitä mitä yrityksiä välisen yhteistyön avulla voidaan kehittää. (Työ- elämän tulevaisuus: myös johtamisen on uudistuttava työelämän murroksessa, blogijanne.)

Nykypäivänä digitekniikka on suurena osana yrityksiä ja yritykset, jotka eivät sitä käytä eivät vaan yksinkertaisesti pärjää. Internet on loistava työväline yrityksille juuri verkostoitumiseen, viestimiseen ja näkyvyyden saamiseen. Tästäkin huolimatta maailmasta löytyy vielä paljon yrityksiä, jotka eivät ole vielä ehtineet digitekniikan ihmeelliseen maailmaan mukaan, joka on hyvin harmillista. (Työelämän tulevaisuus: myös johtamisen on uudistuttava työelämän murroksessa, blogijanne.)

Tulevaisuuden työnteko tulee muuttumaan hurjalla tavalla ja asiat tulevat kehittymään eteenpäin halusivat ihmiset sitä tai eivät. Ihminen on onneksi sopeutuvainen ja selviää lähes- tulkoon aina muutoksien yli. Organisaatioiden on pakko kehittyä kaikilla alueillaan pitääkseen kilpailukykyisyytensä ja selviytyäkseen. Yrityksen tärkeimpiä asioita ovat hyvät johtajat, hei- dän avulla yritys itsessään tulee varmasti jo pääsemään pitkälle. Yrityksen kehittyminen ei yk- sin kuitenkaan riitä vaan ihmisten pitää kehittyä vastaamaan tarvetta. Tulevaisuus itsessään on tuntematon ja käytännössä mitä tahansa voi tapahtua. Kaikki yrittävät varautua tulevai- suuteen valitsemallaan tavalla, mutta vain aika kertoo, mitä tulee tapahtumaan todellisuus- dessa.

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen toteuttamista varten oli erittäin tärkeää tutustua johtamisen ja tulevaisuuden tutkinnan teoriaan ja aikaisemmin toteutettuihin tutkimuksiin. Lisäksi erityisesti johtamista piti tarkastella useilta eri johtamisen teoria alueilta sen lisäksi, että historiaan, nykypäivään ja jo esitettyihin tulevaisuuden näkymiin oli tutustuttava tarkasti. Tämän pohjalta voitiin va- lita sopiva tutkimusmenetelmä ja kasaamaan opinnäytetyön muita palasia kasaan. Haastatte- luissa käytetyt kysymykset, teemat ja muut oleelliset materiaalit ja välineet tuli valita huo- lella, jotta opinnäytetyö säilyy hyvänä kokonaisuutena. Mielestäni tärkeimpiä asioita oli valita

oikeat palat, jotta opinnäytetyön laajuus ei leviä aivan käsistä. Johtaminen on jo itsessään alue, josta voisi kirjoittaa huomattavasti enemmän. Tämä on vaatinut perusteellisen perehtymisen aiheeseen ennen aineiston valitsemista ja keruuta.

Opinnäytetyön suunnittelun ja teoriaan tutustumisen jälkeen alkoi itse tutkimusmateriaalin kasaus. Tutkimusmateriaalin keruumenetelmien toteutus vaihtoja on useita ja niistä piti valita tälle tutkimukselle sopiva. Mielestäni tähän opinnäytetyöhön valittu teemahaastattelu toimii kokonaisuuden kannalta parhaiten. Haastattelujen äänittäminen antaa mielestäni paremman kokonaiskuvan kuin kirjallinen lomake, johon vastaukset voisivat olla hyvinkin tyynejä ja karsittuja. Tiedon käsittely ja sen teemoihin jaottelu siten, että niin sanottuja suoria kysymyksiä ei käytetty antaa huomattavasti laajemman ja omaperäisemmän vastaus kokonaisuuden, joka kuitenkin pysyy yhdessä rajatussa paketissa. Tutkimuksen toteutustapa ja teoriatiedon yhdistäminen toimivat tässä tapauksessa juuri halutulla tavalla.

Lopullisen analyysin toteuttaminen yhdistämällä toteutettua tutkimusta, muita tutkimuksia ja teoriamateriaalia lisää myös tutkimuksen luotettavuutta, kun tuloksista saadaan saman kaltaisia havaintoja tai yhtenäisyyksiä. Tutkimus itsessään voi tuoda rajauksensa kautta myös täysin mahdollisesti, jopa havaitsemattomia asioita esille, koska haastattelut perustuvat yksilötasolle ja useaan eri toimialaan. Toimialojen monipuolisuus tutkimuksessa lisää myös huomattavasti tutkimuksen kokonaisvaruutta. Tätä kautta myös voidaan havaita mahdollisesti eri toimialoilla tapahtuvia erilaisia suuntauksia eli alakohtaisia tulevaisuuden trendejä.

4.1 Laadullinen tutkimus

Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella tarkoitetaan yleistettävän tiedon tuottamista isommissa mittakaavoissa. Ilmiö on tällä hetkellä jo tuttu ja sillä haetaan erilaisia muuttujia ja vaikutuksia. Tutkimuksessa tunnettu ilmiö on jo melko selkeä. Ilmiön seuraamiseen on mahdollista kehittää erilaisia mittareita avuksi, joiden avulla ilmiön muuttumista halutulla väliajalla on helpompaa. Tutkimuksessa tavoitteena on vastata määrällisiin ja paljollisiin kysymyksiin ja tulosten tavoitteena on tuottaa materiaalia ja tietoa perustellusti, luotettavasti ja yleistettäväksi. (Kananen 2011, 12-18.)

Kvalitatiivinen tapa lähestyä mahdollistaa yksilöllisemmän ja kokemuksellisemmän tarkastella tutkimuksen kohdetta. Tavoitteena on ymmärtää ilmiö ja kuvata se. Tämän toteutuaksi on päästävänä kuitenkin tutkimuksen tarkoitukseen eli tunnistamaan ja samalla ymmärtään ilmiö tarpeeksi yksityiskohtaisesti ja syvällisellä tasolla. Tutkimuksen tulokset saadaan vain tutkitavasta ilmiöstä ja tutkimuksen muodossa ne tulokset eivät ole yleistettävissä ainakaan suoraan. (Kananen 2014, 17-18.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on suuri osa tutkimuksta. Tämä lisää myös usein tutkimustuloksiin kohdistuvaa vaikutetta johtuen tutkijan vuorovaikutuksesta ja näkemyksestä, jotka ovat suuressa roolissa. Vaikutus pitää myös huomioida tutkimuksen kokonaisuudessa ja analysointi tilanteessa. Tutkijan vastuulla on myös tehdä päätös siitä miten tieto on yleistettävissä ja milloin sitä on tarpeeksi. Tutkimuksen kannalta on tärkeää osata valita oikea tapa toteuttaa tutkimus, jotta siitä saadaan toimiva. (Kananen 2014, 17-23.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttaminen tapahtuu yleisimmin erilaisena haastatteluna. Tällaisia haastatteluja voivat olla esimerkiksi ryhmä- tai yksilöhaastattelut. Toteutettaessa tutkimusta haastatteluna mahdollistetaan yksityiskohtaisempi vastaus mahdollisuus osallistujille ja sitä kautta he voivat ilmaista asian omalla tavallaan ja omien näkemyksiensä pohjalta. (Rabiee 2004, 657.)

Haastattelut tuottavat kuitenkin lähes aina runsaasti käsiteltävää materiaalia. Tämä tarkoittaa, että niiden käsittely voi olla hyvinkin raskasta ja aikaa vievää työtä. Haastattelun ylös kirjoittaminen voi yleisesti viedä moninkertaisesti sen ajan mitä haastattelu itsessään on kestänyt. Sama pätee myös kirjallisessa haastattelussa. (Rabiee 2004, 657.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen haastatteluissa on myös tärkeää kiinnittää huomiota haastateltavan erilaisiin kehon ilmauksiin, kuten eleisiin ja ilmeisiin. Havainnoinnin hyväksi käyttäminen voi olla suureksi avuksi analysoidessa tietoja vaikka haastattelut pääasiallisesti nauhoitetaan. (Rabiee 2004, 657.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutetaan kvalitatiivisella menetelmällä. Menetelmä on valittu opinnäytetyöhön, koska tutkimuksen kohteena on selvittää tulevaisuudessa käytettäviä tapoja ja muutoksia johtaa työyhteisöä. Tämä toteutustapa mahdollistaa eri toimialojen vertailua keskenään ja auttaa myös löytämään toimialojen johtamisen yhtenäisyyksiä ja tätä kautta lisäämään niiden tulevaisuuden suuntauksia.

Tulevaisuus itsessään on täysin tuntematon ja ilmiö käytännössä tuntematon, mutta vertailemalla asioita yhdessä kokonaisuudessa, oikealla tavalla ja liittämällä jo tapahtunutta kehistä ja haastateltavien henkilökohtaisia kokemuksia yhteen saadaan luotua mahdollinen tulevaisuuden kuva aiheesta. Tutkimuksen eivät ole täysin yleistettävissä suuremmalle mittakaavalle, joten kvantitatiivinen menetelmä ei tässä tutkimuksessa ole ollut edes vaihtoehto. Tosin tulokset ovat yleistettävissä ja niistä voi ottaa vähintään vaikutteita, jos tuloksista puhutaan pienemmässä mittakaavassa. Paljollisuudessa ja määrällisyydessä tämä ei kuitenkaan missään tapauksessa onnistu.

4.2 Teemahaastattelu

Aineistonkeruunelmäksi tutkimukselle valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelulla tarkoitetaan keskustelunomaisesti läpi käytävää haastattelua, jossa tutkija pystyy teemojen avulla ohjaamaan ja kontrolloimaan haastattelun etenemistä ja suuntaa. Teemojen laajuus voi vaihdella haastateltavien välillä ja tutkijalla on mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä valituista teemoista keskustelun edetessä. Haastattelijalla on haastattelutilanteessa mukanaan muistiinpanovälineet ja jonkinlainen nauhuri. Muistiinpanot mahdollistavat mahdollisuuden kirjata lisäkysymyksiä ylös keskustelun auttamiseksi. Tämä tapa on erityisen toimiva tilanteissa, joissa tarkoituksena on saada tietoa erilaisesta ilmiöstä tai asiasta, joka ei ole itsessään niin tunnettu. (Puusa & Juuti 2011, 81-82.)

Teemahaastattelu toteutetaan lomaketta huomattavasti vapaamuotoisemmin. Teemat itsessään rajaavat haastattelua siten, että haastattelu on huomattavasti rajatumpi kuin täysin avoin haastattelu. Teemahaastattelujen materiaalia voidaan tulkita siten, että se edustaa haastateltavia itsessään. Tämä toteutuu, koska teemahaastatteluissa haastateltavat puuvat vapaasti haastattelijan antamien teemojen perusteella. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48.)

Teemahaastatteluja toteuttaessa on myös tyypillistä, että haastattelun aikana tapahtuviin erilaisiin eleisiin ja tulkintoihin kiinnitetään huomiota. Perehtyminen aineistoon ja muihin samankaltaisiin tutkimuksiin auttavat teemahaastattelun teemojen muodostamisessa. Kaikessa yksinkertaisuudessaan teemahaastattelulla haetaan suuremman aiheen pilkkomista pienemmäksi, jotta tästä aiheesta saadaan laajempi ymmärrys. Tämä auttaa ilmiön itsensä tarkastelussa lähemmin ja useammasta eri näkökulmasta. (Puusa & Juuti 2011, 81-82.)

Haastattelu tämän opinnäytetyön teemahaastattelussa on kahden henkilön välinen kommunikointi hetki, jossa haastattelijana minä ohjaan keskustelua teemojen avulla. Haastattelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että haastattelu tilanne on avoin ja mukava haastateltavalle. Tilanteessa, jossa haastateltava ei näin tunne niin haastattelusta saatu tuotos voi olla huomattavasti onnistuneita haastatteluja heikko laatusempi sisällöllisesti. Teemahaastattelun etuihin lomakehaastattelua kohtaan on myös mahdolliset tarkentavat kysymykset haastattelun aikana. Tilanteissa joissa tutkimuksen tavoitteena on saada uusia näkökulmia esille aiheesta on teemahaastattelu lomakehaastattelu huomattavasti toimivampi ratkaisu. Haastattelu tilanteessa on myös hyvin tärkeää, että haastattelija sopeutuu ja mukautuu haastateltavan esittämiin näkökulmiin, eikä lähde torjumaan niitä. (Järvinen & Järvinen 2004, 146-147.)

4.3 Aineiston hankinta

Teemahaastatteluja toteuttaessa suuri määrä resursseja eli tässä tapauksessa aikaa käytetään teemojen itsensä valmisteluun ja muodostamiseen. Tämä vaihe on kyllä tärkeä, mutta usein jätetään unohtamatta otantaan käytetty ajan tärkeys. Oikeiden ihmisten saaminen haastatteluun, jotka täyttävät haastattelun kriteerit ja, joilta löytyy mahdollisimman paljon tietoa halutuista teemoista, on erittäin tärkeää. Otannan tärkeys korostaa erityisesti tilanteissa, joissa materiaalin kerääminen tapahtuu vain pieneltä määrältä ihmisiä eli otanta vaiheessa tulee olla hyvin tarkka. Valinta itsessään pitää perustua henkilöihin, jotka täyttävät tutkimuksessa tavoitellut kriteerit ja, joilta löytyy oletettavasti kokemusta ilmiöstä ja tietoa tutkittavasti ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2011, 81-82.)

Tämä opinnäytetyön kvalitatiivisen aineiston hankinta vaikutti jo vahvasti otsikosta lähtien. Työn etukäteen asetettu kriteeri on saada tietoa ”Tulevaisuuden tavoista johtaa työyhteisöä”. Tavoitteena on siis selvittää ja löytää tietoa tavoista ja yhtenäisyyksiä johtamisen kehittymisestä tähän päivään ja sitä kautta päästä kohti tulevaisuuden näkemyksiä siitä millainen tulevaisuuden työyhteisö johtaminen tulee olemaan eli mitä tulee muuttumaan/yleistymään nykyisissä tavoissa. Tutkimuksen toteuttaminen kyseiselle toimeksiantajalle antaa, jo itsessään vahvan perusjoukon kriteereistä, koska toimeksiantajien joukossa on ainoastaan esimiesasemassa olevia/olleita henkilöitä.

Haastateltavien valinta itsessään tässä tapauksessa oli lähes erittäin helppoa, koska jokainen Rotaryn jäsen täyttää halutut kriteerit ja vapaaehtoisuudella saatiin mukaan henkilöt, jotka ovat kiinnostuneet tutkimuksen toteuttamisesta itsekin. Tässä tapauksessa, koska kukaan Rotaryn jäsen ei työskentele saman yrityksen alaisuudessa tutkimuksesta saatava materiaali on myös erittäin monipuolista ja henkilöiden eri asemista ja aloista johtuen tiedon arvo kasvaa vain arvoaan. Henkilöt itsessään olisi voinut myös valita sattumanvaraisesti Rotaryn jäsenistä, mutta tässä tapauksessa mielestäni tulokset olisivat voineet samalla saada pienen osuuman. Vapaaehtoisuus itsessään antaa nimittäin jo mittavan lisäarvon materiaalille, koska haastateltavat henkilöt ovat aiheesta itsekin erittäin kiinnostuneita.

Rotaryn tavoitteena oli kasvattaa mahdollista yhteistyötä Laurea ammattikorkeakoulun kanssa, saada lisää tietoa tutkimuksessa tutkitusta asiasta ja päästä tätä kautta ehkä, jopa soveltamaan itsekin tietoja tulevaisuudessa. Rotary on itsessään hyvin suljettu yhteisö ja sisään pääseminen ei ole itsestään selvyys. Liittyminen vaatii kutsun yhteisöön ja klubin hyväksynnän, joten seulan valituista voidaan sanoa olevan tarkka. Kokemukset ja tiedot esimiehenä toimimisesta voidaan siis olettaa olevan vähintään hyvällä tasolla, jota opinnäytetyö tarvitsikin. Hyvin suunnitellun teemahaastattelun tavoitteena oli saada näiltä jo todella kokeneilta henkilöiltä mahdollisimman paljon hyvää tietoa heidän tietojensa ja kokemuksensa kautta. Tutkimustuloksissa pyrittiin vastamaan mm. seuraavaan kysymykseen: ” Minkälainen tulee

olemaan tulevaisuudessa oleva työyhteisö ja millä tavoin tätä työyhteisöä johdetaan?”. Tulevaisuuden tutkiminen itsessään on jo ilmiönä niin suuri ja monimuotoinen, että siihen keskittyminen on tuloksellisesti opinnäytetyön pääasiallinen tehtävä.

4.4 Aineiston keruu käytännössä

Toimeksiantajan eli tässä tapauksessa Lohjan Nummen Rotary ry:n joukosta kerätään 5-7 vapaaehtoista henkilöä teemahaastattelua varten. Haastatteluihin on mahdollista osallistua henkilö, joka toiminut työuransa aikana esimiestehtävissä. Haastateltava voi olla myös jo eläkkeellä oleva henkilö, joka on päättänyt oman työuransa. Mahdollisuuksien mukaan vapaaehtoisten joukosta yritetään saada mahdollisimman monta eri alaa edustavia henkilöitä, kuitenkin siten, että saman alan edustajia on joukossa ainakin kaksi henkilöä.

Haastateltavien kanssa valitaan sopiva aikataulu, jolloin kukin henkilö pääsee haastateltavaksi kuitenkin viikon sisällä. Haastattelut toteutetaan Laurea Lohjan Yrityslabran Urho kokoustilassa ja yhden haastattelun kesto on n. 30-40 minuuttia. Haastattelussa käytettävät kysymykset lähetetään haastateltaville viikkoa ennen haastattelutilaisuutta. Tilaisuudessa haastattelijalla on mukanaan muistiinpanovälineet ja nauhuri, jolla haastattelut äänitetään. Haastateltavilta ollaan kysytty suostumus nauhoittamiseen vapaaehtoisten keräämisen hetkessä.

Haastattelutilaisuuden alussa haastateltavilta kysytään niin sanotut esikysymykset eli taustatiedot. Kysymykset pitävät sisällään yrityksen, toimialan, työtehtävän, koulutusasteen, vuodet työelämässä ja vuodet jotka haastateltava henkilö on toiminut johtamistehtävissä. Henkilöltä myös kysytään esikysymyksiä aikana, onko hän tutustunut aikaisemmin lähetettyihin haastattelukysymyksiin.

Haastattelutilanteessa käytettävät kysymykset on laadittu siten, että aluksi ne johdattelevat henkilöä teemoihin ja sitä kautta antavat mahdollisimman kattavan kuvan alueesta. Kysymykset ovat käytännössä olemassa, mutta kysymysten tehtävänä ei ole käytännössä kuin ohjata henkilöä teemojen välimaastossa. Teemoihin myös voidaan esittää erilaisia jatko kysymyksiä perustuen haastateltavan henkilön vastauksiin. Teemoina haastattelussa toimivat menneisyyden, nykypäivän ja tulevaisuuden työyhteisö ja johtaminen haastateltavien kokemuksiin ja uskoihin perustuen.

Haastateltavilta kysytään myös erilaisista muutoksista ja trendeistä, jotka ovat vaikuttaneet työyhteisön ja johtamisen kehitykseen menneisyydessä, nykypäivässä ja tulevaisuudessa. Lopuksi henkilöille annetaan myös täysin vapaamuotoinen puhe siitä minkälainen tulevaisuuden työyhteisö, johtaminen ja siinä käytettävät tavat ovat. Haastattelussa käytettävät kysymykset löytyvät myös kohdasta 4.6.

4.5 Tutkimustulosten luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuteen on erittäin tärkeää tutkimusta toteutettaessa. Tarkastellessa luotettavuutta käytetään yleensä apuna reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä. Käsitteiden avulla saadaan mitattua koko tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Huomioidessa luotettavuuskysymykset jo heti varhaisessa vaiheessa pystytään myös sen parantamiseen liittyvissä asioissa toimia ajoissa eli vähemmän turhaa työtä ja samalla luotettavampi ja laadullisempi tutkimus. (Kananen 2011, 118-119.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus ei ole arvioitavissa samalla tavalla kuin tilastollinen malli eli kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti ei tapahdu tutkimuksen toistettavuudesta. Kvalitatiivisen tulkinnan materiaalia ei pystyä myöskään vertaamaan tilastollisiin malleihin. Laadullisen tutkimuksen teknisiä kriteerejä voidaan käyttää tukena tutkimuksen suunnittelussa ja samalla ne antavat tukea tutkimuksen lukijalle. Onnistuessaan ne ovat hyviä ja suuntaa antavia tekijöitä siitä huolimatta vaikka ne eivät vastaakaan tutkimuksen tieteelliseen arvoon. (Mäkelä 1998, 47.)

Tutkijan tehtävä on analysoida ja tulkita keräämänsä materiaali normaaleissa tilanteissa keräystavasta riippumatta. Aineistossa on myös kiinnitettävä huomio useampaan kohtaan aineistotyypistä riippumatta. Tällöisiä asioita ovat merittävyys, yhteiskunnallisuus sekä kulttuurisuus. Lisäksi huomioitava on myös moni muita tekijöitä kuten analyysin kattavuus, analyysin arvioitavuus, aineiston riittävyys ja sen toteutus. Tekijän on myös pystyttävä argumentoimaan oman tutkimuksensa puolesta siten, että aineistoa voi sanoa analysoinnin arvoiseksi. Alussa määritetyt kriteerit aineistolle eivät ole helppoja kasata, mutta ilman niitä tutkija ei pysty osoittamaan tutkimukselle tarpeeksi merkittävyyttä, jolloin tutkimus on itsessään kyseenalainen. (Mäkelä 1998, 48.)

Erikoisuutena haastattelututkimus antaa tavan materiaalin perustua haastateltavan henkilökohtaisiin kokemuksiin asiasta. Tilanne itsessään on mahdollinen erilaisille muuttujille, jotka voivat olla esimerkiksi kielellisiä, muistillisia, kulttuurisia tai havainnollisia. Kun tekstiä itsessään tulkitaan, tulee tuotoksen tuloksia epäillä, sillä tutkimuksen tulokset ja väitteet voivat muuttua. Aina uusien tutkimustulosten syntyessä ne korvaavat yleensä vanhempia teorioita ja käsitteitä tutkimuksessa. Haastattelututkimuksessa on siis mahdollista saada väärää tietoa aiemmin mainittujen muuttujien johdosta, kuten muistillisista syistä. Luuloa ei saa kuitenkaan jättää vaan omaan varaansa. Asia pitää hyvin perustella ja sitä kautta kasvattaa asia uskottavaksi, jolloin asian voi erottaa erehdyksestä. Hyvin perusteltu tieto, haastattelutilanteessa kerätyn tiedon ja analyysin avulla kerätyn materiaalin voidaan pitää perustelujen jälkeen uskottavana. Tutkimuksen täytyy olla toistettavissa tiedonkeruun ja analyysin avulla ja

muun lukijan on pystyttävä saamaan luettua tuloksia kriittisellä silmällä. (Niiniluoto 1997, 56-58.)

Kun puhutaan tilastollisesta tutkimuksesta, sen avulla pystytään määrittämään aineiston riittävyys ja analyysin kattavuus ennakkoon. Puhuttaessa laadullisesta aineistosta riittävyttä ei voi määrittää samalla tavalla. Laadullisen aineiston kerääminen lopetetaan usein siinä vaiheessa, kun se ei tuota enää lisää uusia piirteitä. Puhuttaessa analyysistä ja sen arvioitavuudesta lukijalle annetaan tilaisuus olla tutkijan tulkinnan kanssa samaa mieltä tai eri mieltä. Näissä tilanteissa lukijan täytyy pystyä seuraamaan, miten tutkijan päättely etenee tekstissä. Tutkijan itse on tehtävä tekstistä selkeää, sopivasti toistuvaa ja luokiteltua, jotta esimerkki tilanteessa toinen tutkijakin voi päästä samankaltaisiin tuloksiin toteuttamalla samankaltaisen tutkimuksen. (Mäkelä 1998, 51-53.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen toteuttaminen vaatii tutkijalta eli minulta huomattavaa avoimuutta. Tulevaisuudesta ja sen tapahtumista, jokaisella henkilöllä on varmasti omankaltainen käsityksensä samoissa määrin miten johtamisenkin voi käsitteenä kertoa useilla eri tavoilla. Haastateltavia on lisäksi monelta eri toimialalta ja tämä lisää vielä muuttujien kokonaisuutta huomattavasti. Toimialakohtaiset erot ovat nimittäin, joissain tapauksissa huomattavankin suuria ja varsinkin niiden kehitys suunnat.

Haastatteluissa itsessään tulee itsessään vaiheita, joissa on paneuduttava huomattavankin tarkkoihin yksityiskohtiin. Onneksi tässä vaiheessa minulla on teemat auttamassa asian tulkitsemista useammalta eri kannalta. Pienen määrän haastattelu oli mielestäni myös riittävä tässä tapauksessa ja haastateltavien henkilökohtaiset asemat nostavat tutkimuksen arvoa huomattavasti. Lisäksi myös tutkimuksen luotettavuus nousee haastattelussa tapahtuvien yhteyksien avulla. Tällä tarkoitan samankaltaisten asioiden esille tuloa eri yhteyksissä. Tutkimuksen muu aineisto myös tukee tutkimuksen toteuttamista vahvasti samankaltaisuudellaan. Hyvin suunniteltu teemahaastattelu ja sen toteutus ja analysointi mahdollistavat luotettavan kokonaisuuden, kun kaikki osat täydentävät jollain tavalla toisiaan.

4.6 Teemahaastattelun runko

Työyhteisön johtamisen uudet suuntaukset

Johtaminen on aikaa vievää, vaativaa ja haasteellista, ja se vaatii paitsi näkemystä ja rohkeutta myös tietoa ja hyviä toimintatapoja. Johtajalla on suuri merkitys työyhteisöön ja sen jatkuvaan kehitykseen ja hyvinvointiin matkalla kohti yrityksen tulevaisuutta.

Miten sinä kuvailisit työyhteisön ja johtamisen aikaa menneisyydessä verrattuna nykypäivään? Tarkoituksena on siis kuvailla työyhteisöä sekä johtamista menneisyydessä.

Mitkä ovat sinun mielestäsi merkittävimpiä muutoksia työyhteisön ja johtamisen alueella ja onko joukossa mahdollisesti, joitain trendejä/megatrendejä, jotka ovat vaikuttaneet työyhteisön ja johtamisen kehitykseen?

Työyhteisö ja johtaminen ovat kehittyneet viime vuosikymmenten aikana huomattavasti monilla eri tavoilla esimerkiksi. Tietotekniikan avulla katsotaan voitavan johtaa yrityksiä, jopa pitkienkin matkojen päästä reaaliaikaisesti myös monet toimintatavat erilaisissa tilanteissa ovat kehittyneet ja muuttuneet.

Miten sinä näet nykypäivän työyhteisön ja johtamisen? Mitkä ovat merkittävimmät kehityksen tai muutokset kohdat ja mitkä ovat vaikuttaneet tähän pääsemiseen?

Työyhteisö ja sen johtamista kehitetään voimakkaasti koko ajan, joten tulevaisuuden arviointi tällä alueella onkin siis erityisen haasteellista, mutta mahdollista erilaisten tapahtumien ja jo tapahtuneiden muutoksien analysoinnin perusteella. Tällaisia muutoksia voivat olla esimerkiksi suuret trendit, joita suuri osa yrityksistä rupeaa käyttämään sen antamien hyötyjen takia.

Minkälaisen työyhteisön sinä näet yrityksissä tulevaisuudessa? Erityisesti minkälaisia muutoksia/kehityksiä näet yrityksen käyttävän/tekevän? Onko mukana joitain suuria vaikuttajia, jotka ovat johtaneet tähän?

Vapaamuotoinen puhe siitä minkälainen tulevaisuuden työyhteisö, johtaminen ja siinä käytettävät tavat ovat.

5 Tulokset

5.1 Haastateltavien taustatiedot

Haastateltaviksi valikoi seitsemän ihmistä, jotka edustavat kuutta eri toimialaa ja seitsemää eri ammattinimikettä. Tässä osiossa esitellään haastateltujen henkilöiden työtehtävä, koulutusaste, työelämä vuodet ja esimies tai johtamistehtävissä toimitut vuodet. Haastateltujen henkilöiden nimiä tai yritystä ei kerrota, joten niminä käytetään henkilöiden ammattinimikkeitä.

Kehittämispäällikkö

Kehittämispäällikkö työskentelee yrityksessä X. Hän työskentelee terveydenhuollon ja koulutusalun parissa. Koulutusasteena on ylempikorkeakoulu ja työelämässä hän on ollut kaksikymmentäviisi vuotta, joista kymmenen hän on toiminut esimies tai johtamistehtävissä.

Toimitusjohtaja

Toimitusjohtaja työskentelee yrityksessä X. Hän työskentelee teknisen maahantuonnin ja teollisuusalan parissa. Koulutusasteena on diplomi-insinööri ja työelämässä hän on ollut

kolmekymmentäviisi vuotta, joista kolmekymmentävuotta hän on toiminut esimies tai johtamistehtävissä.

Suomen myynnin vastuuhenkilö

Suomen myynnin vastuuhenkilö työskentelee yrityksessä X. Hän työskentelee jälleen- ja tukkumyynnin parissa. Koulutusasteena on korkeakoulututkinto ja työelämässä hän on ollut kahdeksantoista vuotta, joista seitsemän hän on toiminut esimies tai johtamistehtävissä.

Yksikönjohtaja

Yksikönjohtaja on työskennellyt yrityksessä X. Hän on työskennellyt terveydenhuollon ja koulutusalan parissa. Koulutusasteena on maisteri ja työelämässä hän on ollut neljäkymmentä vuotta, joista kolmekymmentä vuotta esimies tai johtamistehtävissä.

Yhtiökumppani ja hallituksenpuheenjohtaja

Yhtiökumppani ja hallituksenpuheenjohtaja työskentelee yrityksessä X. Hän työskentelee tietotekniikan alalla ohjelmistokehityksen parissa. Koulutusasteena on maisteri ja työelämässä hän on ollut kaksikymmentäkuusivuotta, joista kaksikymmentä vuotta esimies tai johtamistehtävissä.

Rehtori

Apulaisvararehtori työskentelee yrityksessä X. Hän työskentelee koulutusalan parissa. Koulutusasteena on ylempikorkeakoulu ja työelämässä hän on ollut kolmekymmentävuotta, joista seitsemäntoista vuotta esimies tai johtamistehtävissä.

Lehtori

Lehtori työskentelee yrityksessä X. Hän on työskennellyt koulutusalan ja maahantuonnin myynnin ja asiakkuuksien parissa. Koulutusaste on ylempikorkeakoulu ja työelämässä hän on ollut kaksikymmentäviisivuotta, joista viisi vuotta esimies tai johtamistehtävissä.

5.2 Tulokset teemoittain

5.2.1 Työyhteisön ja johtamisen menneisyys

Työyhteisö ja johtamine itsessään ovat muuttuneet viime vuosikymmenten aikana huomasti monilla eri tavoilla. Tässä osassa vastataan, mitkä ovat olleet ainakin mieleen painuvimpia asioita, jotka ovat muuttuneet.

Työtehtävät itsessään olivat ennen lähes saneltuja. Se mitä käskettiin, se tehtiin. Samoin kun johtajan asemassa olevan henkilön tehtäväkin oli pääasiallisesti toiminnan pyörittäminen. Onneksi tämän hetkinen suunta näyttäisi olevan monimuotoinen ja strateginen johtaminen. Talous ja sen seuranta ei myöskään näytellyt yhtä suurta roolia kuin nykyaikana joten tarpeettomia kuluja syntyi runsaasti ja tulos ei ollut yhtä vahvaa kuin se olisi voinut olla.

Kilpailuasetelmat olivat myös ennen huomattavasti helpompia kuin nykypäivänä, jolloin tarjoajia on enemmän. Kehitys kohti lähes päivittäistä johtamista on avannut ovet laajempaan tulostavasti johtamiseen. Tuloksen seuranta on myös kehittynyt, joten entisen noin vuoden budjetin tai jonkun muun seuranta ollaan jaksotettu ympäri vuotta, jolloin sitä seurataan, jopa muutaman kerran kuukausi tasolla. Johtaminen itsessään oli ennen hyvin tuloshakuista ja johtajalla oli vain yksi tehtävä. Katsoa asioiden hoituminen. Kun taas nykyään johtajan työ on muuttunut monimuotoisemmaksi monessakin suhteessa. Ennen myöskään työpaikka itsessään ei ollut itsestään selvyyttä. Henkilöt olivat erilaisia ja alaisilta vaadittiin huomattavasti vähemmän mitä nykyään.

Ihmisten sitouttaminen oli myös ennen hyvin erilaista. Työntekijät työskentelivät useimmiten samassa yrityksessä, jopa koko elämänsä, koska kilpailu työntekijöistä ei ollut yhtä kovaa kuin nykyään. Tästä syystä työntekijän sitouttaminen onkin kehittynyt jatkuvasti vuosien varrella, jotta haluttu ja osaava tekijä saadaan pysymään yrityksessä eikä hän vaihda työpaikkaa saman tien kun parempi vain löytyy. Aikaisemmin myös työntekijän ymmärrys siitä mitä hyötyä hänen työnsä yritykselle tuo oli vähäinen, mutta kehittymisen johdosta henkilölle yritetään antaa mahdollisimman kokonaisuuden kattava ymmärrys siitä, mitä hän tekee. Työtahdin jatkuva kiristyminen on myös johtanut siihen, että johtajien pitää saada alaisensa tekemään oikeita asioita ja olla avoin sekä asioista pitää keskustella. Tämä ei ollut itsestään selvyyttä vielä aikaisemmin vaan johtaja pääsääntöisesti käskytti työntekijän tekemään jonkun tehtävän.

Työntekijöillä itsessään ei myöskään ollut tämän johtamismallin puolesta usein niin sanottua työntekijöiden sananvaltaa, joka ei ainakaan edes auttanut työntekijöiden hyvinvointia, koko ajan nopeutuvaa toimimista tai työpäivän tiivistymistä kaikilla tasoilla. Työtahdin määräisivät aikoinaan johtajat ja esimiehet, mutta vuosi vuodelta tilanne on alkanut kääntyä siten, että ulkopuoliset yritykset määräävät yrityksen tahdin ja esimiehen tehtäväksi on muotoutunut enemmän ja enemmän irrottaa työntekijä ”pakkotahtisuudesta”.

Yritysten reagointi aika on myös alkanut supistua hyvin pieneen. Aikaisemmin viikonkin reagointi aika oli täysin ymmärrettävä ja odotettava, mutta teknologian ansiosta vastauksia odotetaan, jopa muutaman tunnin viiveellä. Joissakin yrityksissä käytettävä ja kokoajan muutenkin yleistynyt etäjohtaminen on pienentänyt johtajille tai esimiehille esitettävien kysymysten määrää, mutta joissain tapauksissa perinteinen face to face on kuitenkin tullut jäädäkseen. Hyvin tärkeistä päätöksistä tai keskusteluista jää aina paras vaikutus nimittäin kasvojen.

Yrityksien mittaus on itsessään on myös muuttunut hyvin paljon ja tämän johdosta yrityksiltä vaaditaan myös menestystä erilaisilla alueilla, kun ennen tilanne oli enemmänkin kunhan tilattu tavara tai palvelu vain saadaan haluttuun aikaan haluttuun paikkaan.

Vastuu alaisilla on siis ollut jatkuvassa kasvussa vuosien varrella. Moniosajia rekrytointi on myös lisääntynyt runsaasti vuosien varrella. Koulutusohjelmia itsessään on myös muutettu siten, että koulutuksen käyvä henkilö yhteiskunnassa saa tietoja ja taitoja toimia monipuolisemmin.

Johtaminen on myös monipuolistunut huomattavasti vuosien aikana. Aikaisemmin oli vähemmän erilaisia johtajia ja nykyään määrä kasvaa räjähtävästi jatkuvalla sykkeellä. Monialaisista yrityksien määräkin oli kasvussa vielä jonkun aikaa sitten, mutta tällä hetkellä tilanne näyttää siltä, että yritykset haluavat keskittyä tuottamaansa yritykseen täysin. Mukana on kuitenkin runsaasti vielä poikkeuksia, jotka ovat pysyneet monialaisina yrityksinä kun toiset ovat karsineet ylimääräisiä liiketoimintojaan pois esimerkiksi myymällä ne.

Palkitseminen on ollut myös suuressa vuoristoradassa viime vuosikymmenten aikana. Työyhteisön jäsenet arvostavat niin eri asioita, että heidän palkitsemiseensa oikein ei ole yhtä oikeaa tapaa. Raha näytteli kuitenkin suurta roolia aikaisemmin tässä tilanteessa, mutta tilalle on myös kehitetty muita tapoja kuten esimerkiksi ylimääräiset vapaapäivät tai erilainen virkistystoiminta. Suuren suosion saanut lukujen avulla johtaminen on kasvanut nykyhetkeenkin saakka vahvasti, mutta vähitellen tässä tavassa johtaa on alettu huomata sen suuria haitta puolia, jotka vaikuttavat erityisesti nykyisten työyhteisöjen työhön suhtautumiseen.

Työ itsessään on ollut aikaisemmin hyvin tehtävä keskeistä ja niihin kohdistuva esimiehen valvonta oli tarkkaa. Näiden asioiden suunta on kuitenkin ollut jatkuvasti vähentymään päin siten, että työntekijälle annetaan monipuolisempia tehtäviä hoidettavakseen ja oma-aloitteisuus vastuu työtehtävän hoitamisesta on kasvanut samalla kun valvonta on vähentynyt. Yksin olevat pienet yksiköt tai yritykset ovat alkaneet vuosien saatossa ymmärtää resurssien ja muiden hyödykkeiden yhdistämisen voiman ja samalla yhteisöllisyys työyhteisöissä ja yrityksien välillä on ollut suuressa kasvussa.

Yritykset ovat myös joutuneet muuttamaan yrityksen organisaatio rakennetta mahdollisesti, jopa useasti sen olemassa olon aikana. Osastojen yhdistämisestä on tullut moniosajien kautta yleisempää ja yleisempää ja tätä kautta esimerkiksi yrityksessä voi olla tilanne, jossa myyntiosasto hoitaa myös yrityksen markkinoinnin. Syy organisaatio muutoksiin ja osastojen yhdistämiseen on ollut myös taloudellinen tarkkuus, koska liika henkilökunta luonnollisesti maksaa yritykselle itsessään omaisuuden. Ja miksi kuluttaa rahaa turhan takia kun työyhteisöjen ja johtamisen kehitys on mahdollistanut työntekijöiden toimimisen monipuolisemmin. Koulutuksien arvostus on myös vaihdellut vuosien aikana monet kerrat eri suuntiin. Suunta kohti nykyhetkeä näyttäisi kuitenkin siltä, että koulutus itsessään ei ole aina kaikki kaikessa

vaan lähes tärkeimpänä ominaisuutena työnhaussa pidetään kykyä toimia jo työyhteisössä sillä olevien henkilöiden kanssa yhdessä yhtenäisessä tiimissä.

Suunta työelämässä näyttää menneisyydestä tähän päivään siis siltä, että työhön otettavien henkilöiden pitää olla multitalentteja, jotka hallitsevat esimerkiksi kielet, innovaatiotaidot ja suuren sosiaalisen verkoston. Työnlunne itsessään on muuttunut täysin, joka on muuttanut mukanaan myös kaikkea muuta, kuten rekrytointia, koulutuksen tarvetta ja itsenäisyyttä. Tietotekniikka ja sen kehitys on taas pistänyt aivan kaiken sekaisiin tulolleen ja kehityksellään. Tietotekniikka itsessään ja sen osaamisen taidot ovat lähes pakollisia perustaitoja henkilöillä, jotka hakevat työtehtäviin.

Ihmisiä yritetään sitouttaa yritykseen paljon vanhemmin parantamalla heidän työskentely olojaan ja haluaan työskennellä juuri tälle yritykselle. Työntekijän ymmärrystä tekemästään työstä ollaan myös kasvatettu näyttämällä hänelle enemmän kokonaiskuvaa työpanoksesta. Työtahti on itsessään kokoajan kiristynyt ja kiristynyt ja tahdin määrääjä on muuttunut ja samalla esimiehen tai johtajan työnkuva tässä tilanteessa on muuttunut. Reagointi ajat ovat yrityksellä supistuneet ja vastauksia odotetaan huomattavasti nopeammin mitä ennen. Sananvalta työntekijöillä on kasvanut ja etäjohtaminen on lisääntynyt päivä päivältä enemmän. Yrityksiltä vaaditaan erilaisilla mittareilla enemmän, joten pelkkä tuotteen tai palvelun toimitus ei itsessään enää riitä menestyvän yrityksen luomiseen. Organisaatio rakenteet ovat olleet myös suuressa muutoksessa, joka on varmasti sekoittanut työyhteisöjä. Samoin kuin yksiköt tai yritykset, jotka ovat yhdistyneet toisten yritysten kanssa tai verkostoituneet erilaisiin yhteistyömahdollisuuksiin.

5.2.2 Työyhteisön ja johtamisen nykypäivä

Työyhteisö ja johtaminen nykypäivänä on kokenut kehitystä useilla eri alueilla ja aloilla. Tällä hetkellä näyttäisi siltä, että esimerkiksi tietotekniikan ala on tulossa monessa suhteessa kohti muita aloja ja samalla muut alat ovat yhdessä tulossa kohti tietotekniikan alan käytänteitä. Tässä osassa puhutaan työyhteisön ja johtamisen nykypäivästä ja siitä miten haastateltavat henkilöt tämän näkevät.

Työyhteisöt ja johtamistavat ovat usein uniikkeja ja kahta täysin samankaltaista löytyy. Eri alojen erilaisuus sekoittaa tässä vaiheessa pakkaa vielä lisää, koska jokaisella alalla on usein eri tapaisia työyhteisöjä ja tapoja johtaa niitä. Loppupeleissä kaikilla työyhteisöillä ja johtamisella on kuitenkin samankaltaisuuksia ja samankaltaisuuksien määrä määräytyy usein alan mukaan, jolla työyhteisön jäsenet tai johtajat työskentelevät. On olemassa kuitenkin myös uniikkeja tapauksia, joissa kumpikaan ei välttämättä vastaa alan normaalia kuvaa mitenkään. Nykyisessä työelämässä työntekijöiltä vaaditaan tietoja, taitoja ja lisäksi paljon muuta.

Multitalenttisuus on lähes odotettavaa suuressa määrässä työtehtäviä ja itsesäätelytaidot pitää olla hyvät. Kyseenalaistaminen on yleistynyt ja työyhteisön jäsenille ollaan annettu enemmän vapautta muissakin asioissa samalla kun vaatimukset kasvavat. Johtajan onkin tärkeää löytää, jokaiselle työyhteisön jäsenelle se yksi asia missä he saavat loistaa ja mistä he pitävät muun arjen keskeltä parantaakseen työntekijän viihtyvyyttä yhteisössä. Työntekijän oma-aloitteisuudesta on myös tullut lähes itsestään selvyyttä.

Etäjohtaminen ja sähköinen johtaminen ovat nykypäivänä lähes arkipäiväistä. Kaikissa yrityksissä tämä ei kuitenkaan ole vielä todettu toimivaksi ratkaisuksi ja face to face on vielä suuressa suosiossa. Suuret päätökset tehdään yleensä kasvotusten ja arkipäiväisemmät pienemmät ratkaisut ratkeavat, joko itsenäisesti esimiesten välillä tai sähköisesti hoidettuna eri tapoja käyttäen. Vastauksia yrityksiltä, johtajilta ja työyhteisöiltä erilaisiin asioihin odotetaan huomattavasti nopeammalla aikataululla mitä ennen. Yrityksiä itsessään arvioidaan päivä päivältä suuremmalla määrällä erilaisia mittareita kuten esimerkiksi erilaisilla laadullisilla järjestelmillä ja yrityksen ympäristöystävällisyydellä. Organisaatio rakenteet ovat muuttuneet jatkuvasti ja lähimpien esimiesten häviäminen on huomattavan yleistä etäjohtamisen ja rakenne muutoksien ansiosta, jotka tekevät tämän mahdolliseksi. Etäjohtamista käyttävän esimies ei kuitenkaan näe samaa kuin paikalla oleva esimies, joten seurantaan käytetään sähköisen raportoinnin lisäksi numeroita, jotka mittaavat tuloksen. Työtehtävien jatkuva monipuolistuminen avaa mahdollisuuden sille, että yksi työntekijä voi tehdä monen aikaisemman työntekijän tehtävät ja tämä johtaa osastojen supistamiseen. Tietotekniikka usein tekee tämän mahdolliseksi. Yrityksissä on myös päivä päivältä yleisempää ulkoistaa, jotkut tehtävät esimerkiksi yhteistyökumppanille tai jollekin muulle ulkoiselle taholle. Kansainvälistyminen, verkostoituminen ja yhteistoiminta yritysten välillä ja sisäisesti on nyky työyhteisöissä lähes arkipäivää. Tämä avaa ovia yritykselle toimia nopeammin ja tehokkaammin sekä työyhteisön sekä johtajuuden kannalta. Myös erilaiset projektit yrityksen sisällä ja sen muissa verkostoissa ovat suuressa nousussa.

Työyhteisön yksilöiden asiantuntemuksen korostaminen on myös vahvasti arvostettua nykyhetkessä. Syy tälle piilee siinä, että yksi henkilö voi osata suunnittelu puolen huomattavasti toista henkilö vahvemmin ja toinen henkilö taas osaa toteuttaa suunnitelman toista paremmin. Kun nämä kaksi henkilöä laittaa toteuttamaan samaa projektia niin lopputuloksena voi olla erinomainen tulos ja molemmat yksilöt kehittyvät taidoissaan. Tästä syystä tiimityöskentelyn tärkeys onkin erittäin tärkeää ja lisääntyy kokoajan. Esimiehellä on tässä tapauksessa erittäin tärkeä tehtävä nimittäin alaisten vahvuuksien tunteminen, jotta tämän kaltaiset henkilöt voidaan mahdollisesti pistää samaan tiimiin työskentelemään. Työntekijöiden tunteminen onkin yksi nykyhetken esimiesten tärkeimmistä tehtävistä muun ohella. Ja tästä kaikesta voimmekin siis päätellä yleisen ajattelutavan yksin työskentelevästä yksilöstä muuttuneen kohti yhteisöllisempään yksiö. Ennen yritysten strategista ja kokonaisuutta ei pahemmin avattu työyhteisölle. Nykyään tämä on kuitenkin onneksi muuttunut. Työyhteisön saadessa

tietää yrityksen suunnan ja tarkoituksen tehtävillä asioilla yhteisö saa useimmiten tuotettua huomattavasti parempi laatuisehman lopputuloksen yritykselleen.

Työyhteisö ja johtaminen on kokenut suuria muutoksia menneisyudessa ja tulee kokemaan varmasti vielä huomattavasti suurempia muutoksia tulevaisuudessa. Moni asia viittaa tällä hetkellä siihen mitkä asiat tulevat jatkamaan kehitystään kohti tulevaisuutta. Mitkä näistä ovat oikeita tapoja ja mitkä vääriä tapoja? Siihen ei pysty kukaan vastaamaan, mutta aika näyttää mitä on tullakseen. Seuraavassa kappaleessa esitellään kuitenkin näkemyksiä siitä mitkä asiat tulevat kehittymään ja miten työyhteisö ja johtajuus tulevat sitä kautta muuttumaan. Tiedot perustuvat henkilöiden henkilökohtaiseen kokemukseen työyhteisöistä ja niiden johtamisesta ja mukana on monen eri alan osaaajia, joten vastauksia voi olla monia oikeita.

5.2.3 Työyhteisön ja johtamisen tulevaisuus

Tulevaisuuden työyhteisössä ja johtamisessa yksi asia on ainakin varma. Muutos itsessään on tullut jäädäkseen ja ne joilta löytyy kyvykkyys muuttua joka päivä ja hyväksyä muutokset nopeammin selviytyvät parhaiten. Tulevaisuudessa tehdyt päätökset tulevat olemaan rohkeampia, koska muutos itsessään on pysyvä olotila, joka on tullut jäädäkseen. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että organisaatioiden rakenteet kenties murtuvat kokonaan vuosien varrella ja ne uudistuvat aivan uudenlaiseksi malliksi. Etäjohtaminen tulee myös lisääntymään monilla aloilla ja tämä tarkoittaa, että johtajia itsessään tulee olemaan tulevaisuudessa vähemmän ja esimiehen usein näkeminen ”livenä” ei ole enää itsestään selvyys. Samalla esimiehen rooli tulee muuttumaan enemmän suurien linjojen tekijäksi ja työyhteisön jäseniltä vaaditaan vastuullisuutta, itsenäisyyttä ja omaa päätöksentekoa taitoa. Työyhteisön jäsenten saadessa enemmän vastuuta itselleen he pystyvät huolehtimaan paremmin pikku asioista ja johtaja saa keskittyä isoihin linjoihin. Samalla kun työntekijöiden vapaus työnteossa kasvaa niin tulee myös vastuu kasvamaan.

Työnteon tahti tuskin tulee tästä kuitenkaan hidastumaan, päinvastoin se tulee varmasti vielä kiihtymään entisestään. Tämä tarkoittaa, että esimiehen tehtäväksi tulee tulevaisuudessa enemmän ja enemmän löytää erilaisia ratkaisuja työyhteisön jäsenille siihen, miten hän voisi helpottaa heidän esimerkiksi pakkotahtisuuttaan. Työntekijöille tullaan tarjoamaan erilaisia keinoja helpottamaan työn raskautta ja lisäämään työpaikan viihtyvyyttä esimerkiksi paremilla taukotiloissa ja mahdollisilla harrastusmahdollisuuksilla työpaikan sisällä. Nämä eivät ole kuitenkaan ainoita tapoja vaan listaa löytyy niin pitkälle kuin mielikuvitustakin eli jossain tapauksissa lähes loputtomiin. Työtehtävistä on myös tärkeää tehdä työyhteisön jäsenille mieluisampia, koska tulevaisuudessa kilpailu osaavista henkilöistä tulee vaan kiihtymään ja heidät halutaan pitää yrityksessä mahdollisimman pitkään. Tämä tarkoittaa esimerkiksi jatkuvaa työtehtävien toteuttamisen mahdollisuuksien parantamista, jotta työstä saataisiin vähemmän

raskasta. Digitalisaation tekoäly tulevat kehittymään vielä vahvasti ylöspäin, joka tulee helpottamaan myös jatkuvasti erilaisia työtehtäviä ja niiden raskautta, jotta pienemmätkin yritykset tulevat pysymään tässä vauhdissa mukana ei voi laskea pois mahdollisuutta globaalisti toimivista pien yrityksistä, jotka toimivat yhtenä yhteisenä voimana toimiakseen tehokkaammin. Tämä tarkoittaa myös, että isommat yritykset tulevat myös kasvamaan ja tulevaisuudessa yrityksiä tulee olemaan pienempiä mitä nykyään. Maiden kulttuuristen yhteistöiden ylläpitäminen tuskin tulee lähiaikoina täysin, muuttumaan, joka tarkoittaa, että face to face tapaamiset eivät tule missään nimessä poistumaan. Maiden välisessä kulttuurissa on kuitenkin usein niin paljon eroavaisuuksia. Etäjohtamisen suosion kasvamisesta huolimatta yhden talon yrityksissä tätä tapaa johtaa tuskin tullaan vielä näkemään, koska esimiehen läsnäololla on kuitenkin oma positiivinen vaikutuksensa. Etäjohtaja ei näe samoja asioita mitä johtaja, joka on läsnä.

Samalla kun yrityksiä tulee vähentyä eli isot yritykset yhdistyvät ja pienet mahdollisesti verkostoituvat myös yrityksiä henkilöstö tulee vähentymään, koska tarvetta suureen määrään henkilöitä ei välttämättä ole. Työyhteisön koon pienentymisen myötä onkin erittäin tärkeää, että sen jäsenet viihtyvät, tulevat keskenään toimeen ja työyhteisö voi hyvin. Henkilöjohtaminen tulee kasvamaan ja yleistymään. Ja näillä näkymin myös numerojohtaminen tulee, jossain määrin vielä kasvamaan enemmän. Tästä johtamistavasta ei olla kuitenkaan erityisen innoissaan kaikkialla, koska se tuo mukanaan omat haittapuolensa. Tästä syystä numerojohtamisesta poispäin pääseminen tulee varmasti myös kasvamaan. Kehitteillä on varma aivan uusia tapoja miten näille johtamistavoille saisi niin sanotun kultaisen keskitien. Verkostoituminen ja yrityksiä toimiminen keskenään vaikuttaa myös varmasti työntekijöiden työaikoihin. Ja nykyinen yhteiskunta näyttäisi olevan menossa suuntaan, jossa joustavuus tässä lisääntyy, koska vapaa-aika on enemmän arvostettua kuin ennen. Yrityksen tavoitteet ja suunta ohjaavat työntekoa vahvemmin kuin suora työaika ja monilla aloilla lisääntynyt projektityöskentely tulee varmasti vapauttamaan työntekijän tämän hetkisen käytännön suuremmissa mittakaavoissa mitä tällä hetkellä. Joustavuuden ja vastuun lisääntymisen kanssa myös yhteisöjen oma tapa tehdä työtä tulee varmasti myös lisääntymään. Tässäkään ei pidä kuitenkaan unohtaa tuulosvastuullisuutta tekemisestä.

Aikaisemmin taisin mainitakin tietotekniikan alasta, joka näyttäisi olevan edellä kävijä monessakin suhteessa muihin aloihin. Tällä hetkellä tilanne työyhteisöjen ja johtamisen kannalta näyttääkin siis siltä, että tietotekniikan ala on tulossa kohti muita aloja ja muut alat tulevat kohti tietotekniikan alaa. Yhtenä hyvänä esimerkkinä tähän voinee mainita projektien määrän kasvamisen. Projekteja ollaan totta kai käytetty myös runsaasti muilla aloilla, mutta tietotekniikan puolella projektit ovat olleet jo ikuisuuden vahvaa arkipäivää toimia. Yrityksen sisäisen kommunikoinnin sanotaan olevan yrityksiä ikuinen ongelma, koska tieto ei vaan yksinkertaisesti aina kulje. Työyhteisön avoimuuden parantumisen ja projektien lisääntymisen myötä suunta tällekin näyttäisi olevan nykyistä parempi. Turhien välikäsien poistaminen välistä edes

auttaa sitä, että niin sanottu rikkinäinen puhelin ei ole niin yleinen tulevaisuudessa mitä se on tänä päivänä. Kommunikointi työyhteisössä ja niiden välillä on kuitenkin erittäin tärkeä toimipide tuloksien tuottamiseksi. Yhteisön jäsenten itsensä johtamisen kasvaessa yrityksen esimiehille ja johtajillekin jää enemmän aikaa muihin tehtäviin kuten sparrata työyhteisöä parempaan tulokseen ja samalla tämä kaikki johtaa työyhteisön tulosvastuullisempaan tekemiseen.

6 Yhteenveto

Johtaminen on saanut alkunsa aikoinaan luultavasti lauman hallinnan ja selviytymisen seurauksena. Pitkään tämän jälkeen johtaminen oli hallitsijoiden ja sota herrojen keino hallita isoja ihmis joukkoja ja kansoja. Meidän tuntemamme johtaminen ja työyhteisö sekä tässä tapauksessa olellisin osa on kuitenkin vain noin plus 100-vuotta vanha. Johtaminen ja työyhteisöt ovat kehittyneet tämän 100-vuoden aikana valtaviin harppauksien tieteen ja sen mukana tulleen teknologian mukana, joka aloitti digitalisaation aikakauden. Digitalisaatio kiihdytti ihmiskunnan, johtamisen ja työyhteisön kehittymistä vielä moninkertaisesti ja suoranaisesti tällä hetkellä mahdollisuuksia näyttäisi olevan melko rajaton määrä siihen mikä kaikki onkaan vielä mahdollista toteuttaa.

Tuntemamme työyhteisö ja sen johtaminen ovat ottaneet suuria harppauksia viime vuosikymmenten aikana. Aikaisemmasta asioiden johtamisesta ollaan siirrytty kohti suuri muutoksia ja kohti aikaa, jolloin ihmisten johtaminen on suuremmissa roolissa kuin suoranaisesti asioiden johtaminen. Erilaiset muutokset kaikessa työelämässä ja johtamiseen liittyvissä asioissa ovat tämän lisäksi myös lisääntyneet ja päivä päivältä jatkuva muutos on suuremmissa asemassa.

Yrityksien, työyhteisöjen, johtamisen ja kaiken muun on tärkeää pystyä muuttamaan maailman mukana. Ja ne jotka eivät sitä hyväksy eivät tulevaisuudessa suurella todennäköisyydellä tule selviämään ainakaan yhtä hyvin kuin muutoksessa mukana olijat. Työntekijöiden ja työyhteisöjen osalta muutosta on tapahtunut muummoassa sitouttamisessa, rekrytoinnissa, olojen parantamisen tärkeydessä, työnluonteessa ja siinä minkälaisia työntekijöitä mihinkin työtehtäviin haetaan.

Tällä hetkellä työntekijät ovat huomattavasti vaikeampia sitouttaa samaan työpaikkaan useiksi vuosiksi kun ennen oli mahdollista, että sama henkilö vietti lähes koko työuransa samassakin yrityksessä. Digitalisaatio on tuonut mukanaan myös työntekijöiden halun kehittyä ja edetä urallaan eteenpäin. Tämä ei ole kuitenkaan aina mahdollista kaikissa yrityksissä, joten silloin esimerkiksi työntekijä joutuu miettimään vaihtoehtoisia ratkaisuja. Lisäksi hyvien työntekijöiden osalta yritykset kilpailevat keskenään, että pystyvät pitämään nämä hyvät itsellään. Tämän huomaa muummoassa siitä miten paljon resursseja yritykset panostavat

työntekijöidensä hyvin vointiin ja viihtyvyyteen yrityksessä. Työntekijät ovat myös päivä päivältä vaativempia ja tarkempia työnluonteen osalta.

Siinä missä työntekijät ovat tarkempia on myös yrityksiä rekrytointi ja vaatimukset nousseet suuresti. Vaikka yritykset kilpavevat työntekijöistä niin kovimpana kilpailun kohteena ovat nämä hyvät työntekijät. Ahkerat, moniosaajat, jotka tekevät työnsä hyvin ja huolella ja jotka tuottavat lisäarvoa työskentelemälleen yritykselle. Työntekijöiden kouluttaminen ei ole myöskään mitään halpaa hommaa, joten jokaisen hyvän työntekijän menettäminen on yritykselle aina suuri miinus.

Talouden, lukujen ja erilaisten mittareiden osalta yrityksen seuraamisesta on tullut päivä päivältä vuosien varrella tarkempaa. Siinä missä näille luvuille ja erilaisille mittareille ei aikaisemmin annettu niin suurta arvoa ja niitä seurattiin hyvin pitkällä aikavälillä niin nykyään seuranta on moninkertaistunut ja kokoajan kehitetään uudenlaisia tapoja kehittää ja mitata yrityksen eri toimintoja, tuottavuutta tai tehokkuutta. Joissain tapauksissa seuranta on, jopa lähes päivä tasoista, jos ei jopa jo tunti tasoista. Tämä on kuitenkin täysin ymmärrettävää varsinkin, koska kilpailu yrityksiä kesken tuntuu kiihtyvän vain päivä päivältä enemmän ja yrityksiä kannattavuus on elin ehto yrityksen toiminnalle. Ja jos yritys ei pysty pysymään kannattavana on sen löydettävä keino siihen tai loppu tuloksena voi olla yrityksen kokonaan häviöminen.

Organisaatioilla on vuosien varrella varrella ollut monia erilaisia organisaatio rakenteita. Rakente on hyvin yritys ja alakohtainen ja suoranaista varmaa oikeaa parasta rakennetta ei useimmiten suoraan ole millekkään yritykselle olemassa ainakaan pitkäksi aikaa. Kaiken muun muutoksen ohella myös organisaatioiden rakenteet päivittyvät silloin tällöin ja näitä rakenteita suunnitellaan yleensä pitkän tovin, koska rakenteellinen muutos ei ole organisaatiolle koskaan ilmainen toiminta. Organisaation rakenteellinen muutos voi tulla yritykselle kuin yritykselle vastaan esimerkiksi tilanteissa, joissa yritys on a) kasvanut b) kannattavuus on laskeutunut c) aikaa on kulunut kauan viimeisestä muutoksesta. Mieleeni ei tule kuitenkaan ensimmäistäkään yritystä, joka ei olisi organisaatiotaan koskaan muuttanut tai pitäisi sen samanlaisena vuodesta toiseen.

Organisaatiot ovat nostaneet yksittäisten työntekijöiden tehokkuutta ja moniosaamista kohti tilannetta, jossa eri yksiköt voivat yhdistetyä keskenään ja sama henkilö hoitaa suuremman kokonaisuuden erilaisia töitä. Yrityksiä välinen verkostoituminen on myös tehnyt suurta tuottoa erityisesti tällä vuosi kymmenellä. Yrityksiä työskennessä tai keskittäessä tietyt toiminnot, jonkun toisen yrityksen kanssa keskenään tai yhdessä omien osastojensa kanssa vapauttaa yrityksen resursseja, joita se voi käyttää moneen toisenlaiseen asiaan.

6.1 Johtopäätökset

Vertaillen tutkimuksen teoriaosuutta, muita tutkimuksia ja toteutettuja teemahaastatteja päädyin itse ainakin loppu tulokseen niiden tukien toisiaan. Haastattelujen menneisyyteen keskittyvässä osiossa ilmi tuli myös asioita, jotka teoriaosuudesta eivät suoraan löydy. Tämä johtunee siitä, että alue itsessään rajattunakin on suuri ja kaikkea ei voi välttämättä molemmiin puolisesti huomioida, koska haastattelu koostuu kumminkin täysin haastateltavien henkilöiden mieleen tulleista asioista kysytyjä kysymyksiä kohtaan.

Menneisyydestä nykypäivään haastattelu osion avulla tulee kuitenkin vahvasti ilmi erilaisia trendejä ja megatrendejä, jotka ovat vaikuttaneet työyhteisöön ja johtamisen uudistumiseen nykypäivää kohden. Suurimpana muutoksena ja kiihdyttäjänä tässä on toiminut teknologian kehittyminen ja digilisaation yleistyminen. Digilisaation yleistyminen ja käyttöön otto on oikeastaan luonut ja mahdollistanut suurimman osan menneisyydestä kohti nykypäivää käytetyistä trendeistä.

Teoriaosuuden samaisuus tukee myös tätä huomiota, mutta joukossa on olemassa muutamia trendejä joita ei suoranaisesti ole tutkimuksen menneisyyden osiossa otettu esille vaan vasta myöhemmin. Suurimpana megatrendinä menneisyydessä on siis toiminut digitisaation lisääntyminen ympäri maailmaa kaikilla mahdollisilla aloilla. Tämä on mahdollistanut nopeamman kehityksen oikeastaan riippumatta millä alalla on työskennellytkään.

Digilisaation vauhdittamia muita trendejä ovat olleet muunmuassa johtamisen muuttuminen asioiden johtamisesta kohti enemmän ihmisläheisempää lähestymistapaa. Työntekijöiden halun kouluttautua, kehittyä ja edetä urallaan, joka tarvittaessa on vaatinut työpaikan vaihtamista aikaisempaa kevyemmin. Tämä on vuorostaan kasvattanut yrityksiä halua sitouttaa työntekijöitään, koska hyvistä työntekijöistä halutaan pitää kiinni ja uusien kouluttaminen on aina kallista.

Toisin sanoen yrityksiä välinen kilpailu työntekijöistä on kasvanut. Samalla työntekijöiltä ollaan myös alettu vaatia enemmän ja työ on vuosi vuodelta mennyt kohti tilannetta, jossa työntekijän on osattava tehdä moni eri asia mihin missä ennen yhtä työtehtävä aluetta hoiti vain tietty työntekijä. Yrityksiä talouden seurannassa, tehokkuuden seurannassa, reagointi nopeudessa ja monessa muussa mitattavassa tai seurattavassa asiassa ollaan lähdetty kohti nopeampaa, tehokkaampaa ja taloudellisempaa ratkaisua. Tämä voidaan huomata muunmuassa siitä, että mittareiden seuranta väliä ollaan supistettu tiuhempaan vuosi vuodelta. Organisaatio rakenteiden osalta yritykset ovat myös joutuneet uudistumaan tämän johdosta ja yleisestikin yritykset panostavat tulevan kehityksen suunnitteluun enemmän pitämään yllä kilpailukykyään, koska markkinoiden välinen kilpailu on kiihtymäänpäin päivä päivältä enemmän.

Ajateltaessa työyhteisöä ja johtajuutta nykyhetkessä voimme todeta, että paljon on tullut uudistuttua varsinkin viimeisen parinkymmenen vuoden aikana. Kehitys on ollut huomaa oikeastaan riippumatta siitä millä alalla yritystoimii. Tämän hetkinen tilanne näyttäisi vahvasti siltä, että muut alat ovat tulossa kohti tietotekniikan alaa ja tietotekniikan ala on tulossa hieman kohti muiden alojen toiminta tapoja. Tämä näkyy erityisesti siinä, että projektityöskentelystä on tullut yleistä lähes kaikilla toimialoilla. Mukana on tietysti myös paljon muitakin asioita, kuten etäjohtaminen ja yritysten välinen suurempi yhteistyö.

Alojen monipuolistuessa myös työyhteisöt ja erilaiset johtamistavat ovat lähteneet kasvuun. Aikaisemmin oli mahdollista, että täysin samanlaisia työyhteisöjä ja johtamistapoja oli olemassa, mutta nykyään työyhteisöjä ja johtajia on olemassa niin paljon kuin niissä olevia työntekijöitä ja esimiehiäkin. Samankaltaisuuksia näiden välillä voi varmasti olla ja saman yrityksen eri yksiköiden johtaminen voi olla samankaltaista, mutta vaikuttavia tekijöitä on kuitenkin huomattavasti enemmän. Esimiehillä onkin tässä tapauksessa todella suuri vaikutus minkälainen työyhteisö juuri heillä on.

Asioiden kulun kiihtyessä ja markkinoiden kilpailun koventuessa myös yritys yritys pyrkii seuraamaan kaikkia toimintojaan tarkemmin. Tällöin yritys saa otettua enemmän irti omasta työyhteisöstään ja johtajista. Organisaatorakenteet yksinkertaistuvat tässä samalla ja työntekijöillä annetaan enemmän valtaa toimia ja tehdä päätöksiä itse. Suurien asioiden kanssa yrityksen johto on pitänyt kuitenkin vielä langat käsissään. Sen lisäksi, että yritysten tavoitteena on nostaa omaa voittoa ja markkina voimaansa odotetaan yrityksiltä myös paljon muuta. Tällöisiä asioita ovat esimerkiksi ympäristö ystävällinen toiminta ja muutenkin hyvin eettistä toimintaa. Yrityksen on tärkeää pitää yllä hyvää kuvaa itsestään sisäisesti ja ulkoisesti. Tällä tarkoitan muunmuassa sitä, että yrityksen on näytettävä houkuttevalta asiakkailleen, jotta asiakkaat asioivat juuri tämän yrityksen kanssa. Ja houkuttevalta työntekijöilleen, jotta työntekijät viihtyvät yrityksessä ja haluavat työskennellä siellä mahdollisimman pitkään.

Työntekijöistä kilpaileminen on kiristynyt ja kiristyy entisestään tulevaisuudessa, joka luo yrityksille paljon paineita kehittää työntekijöitään ja kaikkia toiminta tapojaan sekä etenemis mahdollisuuksia. Tämä vie kuitenkin yrityksiltä usein huomattavia määriä resursseja, joka onkin lisännyt yritysten välisiä yhteistöitä suuresti erityisesti lähi vuosina resurssien jakamisen helpottamiseksi ja näin ollen tehokkuuden kasvattamiseksi. Erilaiset yhteistyöprojektit tulevat tässäkin tapauksessa vahvasti esille.

Monia asioita on siis kehittynyt aikaisemmasta nykypäivää kohden ja tällä hetkellä esillä on monenlaisia suuntia siitä, mihin suuntaan työyhteisöt ja niiden johtaminen tulee kehittymään tulevaisuutta kohti mentäessä. Jatkuva muutoksesta on nyt jo tullut osa arkipäivää ja se ei ole ainakaan vähenemään päin tulevaisuuteen mentäessä.

Tulevaisuuden osalta haastateltavilla ja teoria on paljon yhteisiä samoja ajatuksia. Haastateltavien kohdalla erityisesti tässä osassa korostuu eri alojen eroavaisuus, mutta silti samankaltainen idea siitä minkälainen tulevaisuuden työyhteisö ja johtaminen voisi olla. Suurimpina trendeinä tällä välillä tulee olemaan projektityön kasvaminen, etäjohtamisen lisääntyminen, organisaatorakenteiden täydellinen uudistuminen, työntekijöihin kohdistuva suuremman vastuun antaminen samalla vahvemman sitouttamisen ja työn monipuolistumisen yhteydessä ja yrityksiä verkostoituminen keskenään.

Kaksi näistä trendeistä tulevat kuitenkin olemaan avain asemassa kohti tulevaisuutta mentäessä ja loput trendit enemmänkin tulevat tukemaan tähän suuntaan siirtymistä. Projektityön kasvaminen ja yrityksiä välinen verkostoituminen tulemaan olemaan se asia mikä tulee mullistamaan tämän hetkiset työyhteisöt ja johtamisen ja tulee olemaan myös asia, joka tulee antamaan niille aivan uudet tuulet.

Yrityksiä on tehokkaampaa yleisellä tasolla toteuttaa asioita erilaisten projektien ja yhteistyöiden avulla. Näin saadaan jaettava yrityksen resursseja paremmin ja ikuisiksi tullut tiedon katkoilu yrityksessäkin paranee. Työntekijöille annettava suurempi vastuu asioista monipuolistaa ja kannustaa työntekijöitä kehittymään ja jatkamaan alalla. Yrityksiä väliset yhteistyöt vauhdittavat kehitystä, koska erilaisia näkökulmia ja toteuttamistapoja saadaan näin enemmän. Joidenkin yrityksiä organisaatio rakenteet tulevat kokemaan täydellisen mullistumisen projektityöskentelyn myötä, koska suurta määrää esimiehiä ei välttämättä enään tarvitakaan vaan johtaminen tapahtuu projektin etenemisen seurannallisella tavalla. Tavoitteet annetaan ja työntekijöille annetaan resurssit toteuttaa annettu päämäärä. Projektien toteuttamiseen onnistuu etäjohtaminen, jonka ansiosta työntekijät voivat olla oikeastaan missä tahansa ja näitä projekteja on, jopa mahdollista toteuttaa globaalisti hyvinkin yksinkertaisesti.

On kuitenkin yrityksistä itsestään kiinni kuinka suuren määrän yritystoiminnastaan yritykset aikovat toteuttaa projektimaisesti. Tähän vaikuttaa myös alakohtaiset rajoitteet ja minkälaisista työtehtävistä on kyse, koska projektityöskentely ei ole kuitenkaan paras valinta aivan kaikkeen työhön. Tämmöisissä yrityksissä, joissa projektityöskentely ei ole se pääasiallinen avaintekijä tulevaisuuteen tulee kuitenkin myös tapahtumaan paljon, jotkut näistä asioista ovat hyvinkin samankaltaisia mitä projektityöskentelyn kannalta, mutta joukossa on myös muita.

Työntekijöistä kilpaileminen, heidän kannustaminen ja isomman vastuun antaminen tulee olemaan suuntana alasta riippumatta. Etäjohtaminen ei välttämättä tule vielä leviämään kaikille aloille ainakaan kokonaisuudessaan, koska paikan päällä olevalla johtajalla on omat positiiviset vaikutuksensa. Sitä tämä ei kuitenkaan muuta, että esimiesten tehtävä on johtaa työntekijöitä ja kannustaa heitä ja heidän kauttaan tähdätään parempaan liiketoiminnalliseen tavoitteeseen. Työntekijöiden voidessa hyvin työyhteisö voi hyvin ja kun työyhteisö voi hyvin niin

työntekijät ovat motivaatioituneita ja tekevät parempaa tulosta yrityksen eteen, joka näkyy aivan kaikessa. Antamalla hyvin voiville työntekijöille avaimet kehittyä, edetä yrityksessä urallaan ja sitoutua yritykseen. Näin yritys saa työyhteisöstä enemmän irti ja ja suunta ei ole kuin kohti ylöspäin.

6.2 Pohdinta

Työyhteisö ja johtaminen ovat tällä hetkellä kokemassa suurimpia muutoksia pitkään aikaan. Viimeisen sadan vuoden aikana ihmiskunta ja kokenut valtavan harppauksen eteenpäin ja digitalisaation alkaessa vauhti kehitykseen on vain kiihdyttänyt kulkuaan. Miettiessämme sitä mitä teknologia oli esimerkiksi 1990 ja miten paljon se oli kehittynyt lisää 2010. Tämän lisäksi miettiessämme 2010-2019 välisenä aikana tapahtunutta kehitystä voimme van todeta kehityksen tapahtuneen vähintään vielä puolet nopeammin kuin aikaisemmin.

Teknologian edetessä ihmisten on myös mentävä sen mukana. Muutoksen suunnat ovat tällä hetkellä monin kerroin voimakkaammat mitä aikaisemmin ja kehityksen vauhti on vain kiihtymässä. Jokainen päivä on uusi ja ihmeellinen ja koskaan ei ole varmaa mitä seuraava päivä voi tuoda tullessaan. Seuraavana suurempana mullistuksena, mikä ei ole vielä niin esillä yritysmaailmassa on automaatiikka ja virtuaalitodellisuus. Nämä voivat olla seuraavat asiat, jotka lähtevät suuremmin mullistamaan työyhteisöjä ja johtamista vielä uudestaan. Näiden lisäksi ei ole kuitenkaan mielestäni tullut ilmi pidempi aikaisia suurempia mullistavia tekijöitä, jotka tulevat antamaan uusia tuulia. Uskon kumminkin, että tämän hetkisten trendien vielä muuttamien vuosien kasvamisen jälkeen alkaa ilmaan tulla vinkkejä siitä mitä nämä trendit ja mahdolliset megatrendit vielä pidemmällä tähtäimellä voisivat olla.

Tällä hetkellä esillä olevien trendien ja megatrendien pitää kuitenkin antaa vielä edetä, jotta nämä tulisivat paremmin näkyviin. Oma henkilökohtainen veikkaukseni on, että vuosien kehitys tulee kasvattamaan vielä nopeuttaan samankaltaisesti, mitä 1990-2010 ja 2010-2019 välisenä aikana eli 2020-2025 välinen tulee olemaan tämän hetkisten trendien ja megatrendien suurin vaikutusalue, joka antaa työyhteisölle ja johtamiselle taas uudenlaista suuntaa.

Tällä hetkellä suunta työyhteisön ja johtamisen osalta on kuitenkin kohti tehokkaampaa, yhteistyökykyisempää, moniosaavampaa, monipuolisempaa, kannustavampaa, viestinnällisempää ja yksinkertaisempaa ratkaisua nykytilanteesta ajatellen.

6.2.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus korostuu muunmuassa tutkimusaineiston, aineistoiston hankinnan, analyysin, tulkinnan sekä raportoinnin perusteella. (Luotettavuus, Tutkimateriaali).

Tutkimusta voidaan lähteä tarkistamaan esimerkiksi käyttäen apuna seuraavia kriteerejä:

- Uskottavuutta eli tapaa miten tutkimus on muodostunut tutkijan ja tutkittavan välille.
- Todeksi vahvistamista eli tutkimustulosten perustelun, havainnoinnin ja mitattavuuden uskottavuutta.
- Merkityksellisyyttä eli tässä tapauksessa erilaisten trendien esiintymistä ja merkitystä tutkimuksessa.
- Toistettavuutta eli työn ilmiön esiintymisen tunnettavuutta ja yleisyyttä unohtaen satunnaiset esiintymiset.
- Kyllästeisyyttä eli tutkimuksesta kaiken olellisen esille tuonnin.
- Siirrettävyyden avulla eli kuinka hyvin tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä toiseen samankaltaiseen tutkimukseen muuttamatta raportissa käytettäviä tulkintoja.

Työyhteisön ja johtamisen uudet suuntaukset tutkimuksen kuvaaminen toteutuu seuraavasti. Tutkimuksen uskottavuus ollaan muodostettu perustumaan tiettyihin lähtökohtiin, jotka ovat menneisyyden ja nykyajan trendit, joiden kautta jatketaan ajatukseen mahdollisesta tulevaisuudesta. Aineistoa kerätessä ollaan käytetty hyväksi erilaisia tapoja kuten teoria kirjallisuutta, toisia tutkimuksia ja tässä tapauksessa teemahaastattelun kohde henkilöitä. Tässä kohtaa erityisen tärkeäksi asiaksi on muodostunut, että eri materiaalien väliltä löytyy yhtenäisyyksiä ja ne toistavat toinen toistaan tarvittavalla tavalla.

Opinnäytetyön tutkittavana kohteena ovat tulevaisuuden työyhteisön ja johtamisen uudet suuntaukset, ja tulevaisuus itsessään ei ole täysin varma koskaan. Mielestäni tutkimuksessani käytettävä materiaali toistaa itseään jokaisessa tutkittavassa osassa eli menneisyyden, nykyajan ja tulevaisuuden osalta koostuvassa materiaalissa. Kaikissa käyttämissäni materiaaleissa ja toteuttamissani haastatteluissa tulee ilmi samankaltaisia asioita ja mielestäni tutkimuksen eri materiaalit tukevat toisiaan vahvistaen opinnäytetyön luotettavuutta. Tutkimuksen uskottavuus on mielestäni toteutunut tässä kohtaa erityisen hyvin, koska eri materiaalit tukevat toisiaan vahvasti erityisesti tutkimuksessa tulevien trendien osalta. Täytyy kuitenkin muistaa, että tulevaisuuden tutkiminen on aina tulevaisuuden tutkimista ja vaikuttavia tekijöitä ja muuttujia tulevaan on paljon.

Merkityksellisyyden kannalta tutkimus on mielestäni tärkeä. Tulevaisuuden tutkimisen tärkeys on korostunut ja pitkän tovin historiassamme. Mahdollinen tietämys siitä minkälainen tulevaisuuden työyhteisö ja johtaminen on useiden vuosien päästä avaa mahdollisuuden

työyhteisöille ja johtajille kehittyä kohti halumaansa suuntaa. Vaikka tulevaisuus ei ole koskaan täysin varma omalla vaikutuksella asiaan haluttua tulevaisuutta kohti voidaan tähdätä.

Tutkimuksessa käytettävä toistuvuus perustuen useisiin eri materiaaleihin ja niiden yhtenäisyyden ja erinäisyyden vertaamiseen keskenään tuo tutkimukselle mahdollista lähempänä oikeaa totuutta liikkuvaa vastausta. Tutkimuksen koostuessa useiden tutkijoiden, lähteiden ja haastateltavien henkilöiden vastauksista ja ajatuksista tulevaisuuden mahdollisuuksista niin sanotun oikean vastauksen löytäminen voi olla mahdollista.

Rajattaessa tutkimuksen alue ensin käyttäen tiettyjä lähtökohtia, käytettäessä monipuolisia ratkaisuja ja perustellen tutkimuksessa käytettävät ratkaisut, materiaalit ja kaiken muun olellisen tuodaan tutkimuksessa ilmiöstä kaikki olellinen halutulla ja tarvittavalla tavalla esille.

Tutkimuksen siirrettävyys laajempaan kokonaisuuteen on tässä yhteydessä myös mahdollista. Tutkimuksessa käytettävän rajauksien avustamalla tutkimus täyttää vain osan mahdollisesta kokonaisaiheesta eli työyhteisön ja johtamisen uusista suuntauksista.

Tutkimuksen materiaalia on mahdollista käyttää osina tai kokonaisuutena vaikuttamatta tiedon luotettavuuteen. Tutkimus tuo uskottavuutta itsensä toistuvuuden perusteella kaikissa läpi käytävissä vaiheissa ja tulokset ovat perusteltuja sekä havainoituja. Merkityksellisyys tutkimukselle on suuri, koska kuka nyt ei haluaisi mahdollisia tulevaisuuden vaihtoehtoja tarkastella. Mielestäni myös kaikki olellinen on työn osalta tuotu esille ja materiaalit tässä tukevat toinen toisiaan. Siirrettävyys itsessään toimii myös juuri halutulla tavalla. Tulevaisuuden tutkiminen ei ole koskaan täysin varmaa, mutta mielestäni materiaalien perusteella mahdolliset oikeat vastaukset tulevan kannalta ovat esillä ja perusteltu. Mielestäni tutkimuksen luotettavuus on onnistunut tutkimuksen kannalta hyvin.

6.2.2 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimusongelmana oli löytää tulevaisuuden työyhteisön ja johtamisen erilaisia käytettäviä vaihtoehtoja erilaisten trendien ja megatrendien avustamana. Tutkimusongelman käsittely lähtee aluilleen työyhteisöjen ja johtamisen historiasta ja etenee siitä nykypäivään sekä tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Tutkimusongelmaa läpi käydessä heräsi kokoajan lisää eettisiä ongelmia ja epäilyjä tutkimuksen ongelman ratkaisua kohtaan ja kysymys siitä miten tätä mahdollisesti voisi parantaa.

Tutkimusasetelman laatiminen tapahtui tässä tutkimuksessa havainnoinnin, haastattelujen, tutkimuksia ja valmita aineistoja käyttäen. Teemahaastattelut ja niistä saadut vastaukset luovat mahdollisuuden nähdä kokonaisuuden työyhteisön ja johtamisen menneestä ajasta, nyky

hetkestä ja tulevaisuuden ajatuksista ja olettavuuksista. Hyvin luotu haastattelupohja saa tukea raportin teoriaosuuksista toistuvuudellaan ja samankaltaisuuksillaan.

Tutkimuksen aineiston analyysissä noudatetaan sisältöanalyysin kolmivaiheista prosessia johon kuuluu aineiston redusointi eli pleistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely sekä abs-tah-tointi eli käsitteellistäminen. Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysin tyyppiä on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

Tutkimuksen tulosten kerääminen tapahtui teemahaastattelujen avulla ja tulokset annettiin anonyymisti. Tulosten raportointiin käytettiin nauhoitettuja haastatteluja missä haastateltavien henkilöiden omat mietteet haastattelujen kysymyksistä olivat ainoa vaikuttava asia. Tuloksissa ei ole esillä siis kuin haastateltavien henkilöiden haastattelun tulokset. Loppulinen syntyi haastattelujen pohjalta ensin täysin sanasta sanaan paperille pistäen ja siitä jaotellen vastaukset oikeisiin kohtiin. Raporteissa ei tule ilmi kenenkään haastateltavan henkilöllisyyttä ja apuna ollaan käytetty myös haastateltavien roolia työyhteisössä, alaa ja kokemusta.

Kokonaisuudessaan tutkimusongelman ratkaisussa tärkeimmässä vaikutuksessa koko tutkimukseen ovat haastateltavien henkilöiden tietämys ja mielipiteet aiheesta. Teoria ja muut tutkimukset ovat tutkimuksen kannalta vain tukevassa tilassa raportin tuloksia ajatellen parantaen tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen tuloksia kirjatessa pitää olla erityisen tarkkana, että haastattelujen tuloksien analysoitavat ja tulokset ovat täysin haastateltavien teorioita ja mielipiteitä opinnäytetyön tutkimusongelmasta ja raportissa läpi käytävistä kolme alueesta menneisyydestä, nykypäivästä ja tulevaisuuden uskomuksista. Haastattelujen tuloksissa ei ole käytetty opinnäytetyön tekijän mielipiteitä millään asteella tai aikaisemmin kerättyä teoria materiaalia vaan nämä ovat tukemassa haastattelun tuloksia myöhemmin muummoassa raportin toistuvuuden avulla.

Tämän tutkimuksen oikeaoppiseen toteutukseen on ollut tärkeää, että eri vaiheet on suunniteltu oikein ja että eri osien tietojen ei ole annettu sekottua keskenään. Erityisesti suunnitteluvaiheeseen on tutkimuksen toteuttamisen kannalta käytetty erityisen paljon aikaa. Tärkeää on myös ollut löytää oikean kaltaiset materiaalit, jotta tutkimuksen eri vaiheet tukevat toisi-aan. Mielestäni tutkimuksen eettinen osuus on onnistunut tutkimuksen kannalta hyvin.

Lähteet

Painetut

Seeck, H. 2015. Johtamisopit Suomessa. Tallinna: Tallinan Raamatutrukikoja OU.

Kostamo, E. 2004. Suomalainen johtajuus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Juva: WS Bookwell Oy.

Sydänmaalakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Yukl, G. 2013. Leadership in organizations. Westford: Courier Companies.

Kulla, J. 2011. "Käskyttämällä ei pitkälle pääse." Tutkimus suurten suomalaistenyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista. Helsinki: Aalto Print

Aaltonen, A. Heikkilä, T. 2003. Tarinoiden voima: Miten yritykset hyödyntävät tarinoita?. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Nissinen, V. Kinnunen, T. Jorma, S. 2015. Syväoppisesta syväjohtamiseen. Liettua: Balto Print.

Aaltonen, M. Kovalainen, A. 2001. Johtaminen sosiaalisena konstruktiona. Helsinki: Yliopistopaino.

Kamppinen, M. Kuusi, O. Söderlund, S. 2003. Tulevaisuudentutkimus: Perusteet ja sovellukset. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Järvinen, P. 2014. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Bärlund, A. Perko, S. 2013. Kestävä johtajuus: Bisneksen uusi elinehto. Liettua: Balto print.

Drucker, P.F. 2000. Johtamisen haasteet. Juva: WS Bookwell Oy.

Silen, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino.

Kaski, S. Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus: Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hamel, G. 2009. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamis Viestintää: Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Mäkipeska, M. Niemelä, T. 2001. Hengittävä työyhteisö: Johtamista muutosvirrassa. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Pirnes, U. 2000. Kehittyvä johtajuus: Johtamisen dynamiikka. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kankkunen, K. Kähäri, P. Matikainen, E. 1995. Strategiana yhteensopivuus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Niiniluoto, I. 1997. Johdatus tieteenfilosofiaan: käsitteen- ja teorianmuodostus. Helsinki: Otava.
- Kotter, J.P. 1996. Leading change. Helsinki: Rastor.
- Mäkelä, K. 1998. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Saarijärvi: Gummerrus Kirjapaino.
- Pajula, M.L. 2013. Osaamisen johtaminen terveysosiaalityössä: Esimiesasemassa olevat sosiaalityöntekijät osaamisen johtamisen määrittelijöinä. Tampere: Tampere Yliopisto.
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94511/LISURI-1383118463.pdf?sequence=1>.
- Järvinen, A. & Järvinen, P. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan Kirja.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimustavan valintaan. Vantaa: Hansaprint.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rabiee, F. 2004. Focus-group interview and data analysis. Proceedings of the Nutrition Society (2004), 63. England: University of Central England.
- Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Sähköiset

Digitaaliset lähteet

Mikä on rotary?, Rotary

<https://www.rotary.fi/images/stories/Rotary-esittetia/mika-on-rotary.pdf>

Lyhyt historiikki, Lohjannummen Rotaryklubi

<https://drive.google.com/file/d/0B7Btq-1sROlNMm1SWUlfEgM5SE0/view>

Työyhteisön ilmapiiri, TTK

<https://ttk.fi/index.phtml?s=133>

Ilmapiirin kehittäminen, TTK

<https://ttk.fi/index.phtml?s=133>

Johtamisen haasteet muuttuvassa ympäristössä, 2010

http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-398-1.pdf

Johtaminen on palveluammatti, 2015

<https://www.johtamisenkehitys.fi/johtaminen-on-palveluammatti/>

Johtamisen kuumimmat trendit vuonna 2016, Yrittäjät

<https://www.yrittajat.fi/blogit/yrittajan-ytimessa/johtamisen-kuumimmat-trendit-vuonna-2016>

Paradigma 1, 2017

<http://www.mita-tarkoittaa.com/paradigma>

Paradigma 2, 2017

<https://fi.wikipedia.org/wiki/Paradigma>

Työelämän tulevaisuus: myös johtamisen on uudistuttava työelämän murroksessa

<http://esalehtinen.blogijanne.fi/2015/04/14/tyoelaman-tulevaisuus-myos-johtamisen-on-uu-distuttava-tyoelaman-murroksessa/>

Luotettavuus, Tukimateriaali

<https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Luotettavuus>

Taulukot

Taulukko 1: Vuosisadan alun ja lopun organisaatioiden tunnuspiirteiden vertailu. (Moss Kanter 1983). Aaltonen, M. Kovalainen, A. 2001. Johtaminen sosiaalisena konstruktiona. Helsinki: Yliopistopaino. 3..... 13

..... Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Perinteinen organisaatio vuosisadan alussa	Uusi organisaatio vuosisadan lopussa
Kouluttamattomat työntekijät, Lyhyt aikaiset työsuhteet	Koulutetut, sivistyneet, uraa ajattelevat työntekijät
Yksinkertaiset, fyysiset työtehtävät	Monimutkaiset, älykkäät vaativat tehtävät
Mekaaninen teknologia	Sähköinen ja biologinen teknologia
Mekaaninen, kausaalinen näkemys organisaatiosta	Orgaaninen näkemys organisaatiosta, monia syitä ja seurauksia
Selkeät erot johdon ja työntekijöiden välillä	Monia päällekkäisyyksiä johdon ja työntekijöiden toimien kesken
Vakaat markkinat, vakaa tarjonta	Muuttuvat markkinat, epävakaata tarjontaa