

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologiaosaamisen johtaminen

Antti Mäkivirta

JOHTAMISEN HAASTEET TYÖELÄMÄN MUUTOKSESSA

Opinnäytetyö 2013

# TIIVISTELMÄ

## KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

### Teknologiaosaamisen johtaminen

MÄKIVIRTA, ANTTI

Opinnäytetyö

Työn ohjaaja

Toimeksiantaja

Maaliskuu 2013

Avainsanat

Johtamisen haasteet työelämän muutoksessa

79 sivua

Yliopettaja Simo Ollila

Myllykoski Paper Oy

Johtaminen, esimiestyö, liiketoiminnan muutos, alaistaidot, jatkuva kehittyminen, johtamistyyli, johtamisrooli, ihmisten arvot

Yhteiskunnan ja työelämän muutoksessa organisaatioidemme työ- sekä toimintatavat kehittyvät. Kehityksen ohjaajana on johtamistyö. Työelämän muutosprosessi ei ole kuitenkaan pelkästään johtamisen muutosprosessi. Se on laajempi organisaatioissa ja yhteiskunnassa tapahtuva ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja kanssakäymisen muutos- ja kehitysprosessi. Johtaminen on tämän muutoksen ohjaaja ja suunnan näyttäjä.

Johtamisen uusiutuminen on johtajuuden sekä johtajan roolin muutosprosessi. Se on perinteisen työelämän vallan ja statuksen uudistumisprosessi. Johtamistyö kehittyy perinteisestä ohjaus- ja valvontatyylistä kohti työntekijän valmentajuutta, yhteistyötä ja tasa-arvoista vuorovaikutteista kumppanuutta. Työelämän tasa-arvoistumiskehitys laajentaa yksilön roolia, vastuuta ja vaikuttavuutta työyhteisössä. Se edellyttää laajaa osaamista, ammattitaitoa, hyvää itsensä johtamistaitoa sekä jatkuvaa uudistumista ja uuden oppimista. Se edellyttää uudentyyppistä asennetta, hyvää motivaatiota ja tervettä intohimoa työhön.

Työssä tutkin tutkimusryhmän (100 henkilöä) ihmisten odotuksia, arvoja ja tuntemuksia työstä, johtajuudesta sekä sen muutos- ja kehityssuunnasta. Tutkimuksen tein haastattelu- ja sähköpostikyselynä 10 kysymyksen kysymyssarjalla.

Haastattelun tulokset olivat hyvin samansuuntaisia osallistujan asemasta tai koulutuksesta riippumatta. Näkemyseroja syntyi ihmisten välisistä työn arvoista sekä oman työn vaatimuksista ja kehitystarpeista. Haastattelututkimuksessa oli selkeästi havaitta-

vissa, että työelämän muutos on havaittu ja ymmärretty työelämän kaikilla tasoilla. Suhtautumisessa muutokseen oli eroja laajemmin.

Työelämän arvot olivat hyvin samansuuntaisia kaikilla vastaajilla. Työelämän tärkein arvo oli selkeästi luottamus. Työelämän heikko johtaminen tuli tutkimuksessa myös selkeästi esiin. Heikko johtajuus on merkittävä negatiivinen ilmiö suomalaisessa työelämässä.

Vertailin tutkimukseni tuloksia Elinkeinoelämän valtuuskunnan EVA:n tutkimukseen. Vaikka tutkimukseni oli EVA:n tutkimukseen verrattuna suppeampi, se antoi hyvin samansuuntaisia tuloksia. Haastattelun tulokset vastasivat myös kirjallisuudessa esitettyihin teorioihin hyvin.

Tulevaisuuden työelämässä menestyminen edellyttää kaikilta toimijoilta proaktiivista kehitysmuutosta asennetta työhön ja sen suorittamiseen sekä jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Menestyminen edellyttää myös hyviä sosiaalisia taitoja, sillä menestyminen tulevaisuudessa edellyttää hyvää yhteistyötä kaikilta toimijoilta.

Tutkimusten tulosten perusteella suomalaisilla on hyvin samansuuntainen näkemys työelämän kehitystarpeesta ainakin yksilötasolla. Se on positiivinen signaali työelämää kehitettäessä. Miten ihmiset suhtautuvat konkreettisiin muutoksiin onkin jo toinen juttu, erityisesti silloin, kun kehitys kohdistuu omaan työhön ja organisaatioon.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Master of Engineering Degree Programme in Technology Administration

MÄKIVIRTA, ANTTI

Management challenges in the changing labor

Master's Thesis

79 pages

Supervisor

Simo Ollila

Commissioned by

Myllykoski Paper Ltd

March 2013

Keywords

Management, Leadership, Business transformation, employee skills, continuous development, leadership styles, leadership role, people's values

The world of work and society changing our organizations work and practice developed. Management work is the development director. Work process of change is not only the management of the change process. It's wider in organizations and in society at human interaction and the interaction of change and development process. Leadership is the director of this change and direction of the viewer.

Leadership renewal is leadership, as well as a leading role in the transformation process. It's a traditional labor power and the status of the renewal process. Management work evolves from the traditional command and control style of coaching, co-operation and equality of interactive partnership. Development of the working person's growing the role of the individual, responsibility and effectiveness at work. It's requires extensive knowledge, professional skills, good self-management skills, as well as the constant renewal and learning new things. It requires a new type of attitude, good motivation and a healthy passion for the work.

This work, I examined the research (100 people) to people's expectations, values and feelings of the work, as well as the changes in leadership and direction of evolution. I did a research interview and e-mailed 10 questions series of questions. The interview results were very similar to the participant's status or education. Different views exists

of people born between work values and your work requirements and development needs. Interview Surveys was evident that the change in working life have been observed and understood at all levels of employment. There were differences in attitudes towards change more broadly.

Work values were very similar for all respondents. Work was clearly the most important value of the trust. Workplace poor management was the study also clearly visible. Weak leadership is a significant negative effect in Finnish working life.

I compared the results of my research for Business and Policy Forum EVA's research. Although my research was the EVA study compared to a narrower, it gave very similar results. The interview results were also consistent with the literature theories as well.

Workplace of tomorrow will success requires all those involved in the pro-active in developing a positive attitude to work and to carry it out, as well as continuous self-development. Success also requires good social skills for future success depends on good co-operation of all those involved. The results of investigations in Finland are very similar to the view of the need to work in developing at least at the individual level. It is a positive signal to the world of work in the development. How do people relate to concrete changes is another story, especially when the development is directed to your work and organization?

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO	8
2	MUUTOSTARPEEN TAUSTOJA	11
3	JOHTAMISEN ROOLI YHTEISKUNNAN TOIMINNASSA	13
3.1	Johtaminen käsitteenä	15
3.2	Johtamisen päämäärä ja tarkoitus	16
3.3	Johtajuus ja johtajan persoona	17
3.4	Johtamistyyli ja johtamisopit	18
3.5	Johtamisen muutostarve	19
3.6	Johtamisen monimuotoisuus	21
3.6.1	Luottamus on johtamisen perusta	22
3.6.2	Tunteiden vaikutus johtamiseen	23
3.6.3	Yksilöllisyys, vuorovaikutus	23
3.6.4	Ihmisten erilaisuus	24
3.7	Henkilöstön johtaminen	25
3.7.1	Työhyvinvointi	26
3.8	Johtamisen haasteet yhteiskunnan muutoksessa	27
3.8.1	Globaali liiketoimintaympäristön ja kilpailun muutos	28
3.8.2	Länsimainen yhteiskuntamuutos	29
3.8.3	Suomalainen yhteiskunnallinen muutos	29
3.8.4	Yritysten- /organisaatioiden muutos	30
3.8.5	Teknologinen muutos	31
3.8.6	Osaamisen muutos	32
3.8.7	Yksilön muutos	33
4	JOHTAMIS- /ESIMIESTYÖN TUTKIMUS	34
4.1	Tutkimuksen esittely	34
4.2	Tutkimuksen analysointi	35
4.3	Tutkimustulosten yhteenveto	48

4.4	Johtamis- ja esimiestyön haasteet tutkimustulosten perusteella	52
4.5	Johtamis- ja esimiestyön kehityskohteet tutkimustulosten perusteella	53
4.6	Muita havaintoja tutkimuksesta ja ihmisten käyttäytymisestä	55
5	JOHTAMISEN TASO, EVA: N TUTKIMUS 2013	56
6	TULEVAISUUDEN TYÖELÄMÄ	58
6.1	Johtaminen tulevaisuuden työelämässä	63
6.2	Johtamisen muutos tarpeita tulevaisuuden työelämässä	66
6.3	Tulevaisuuden työelämän vaatimukset yksilölle	68
6.3.1	Tulevaisuuden työelämän vaatimukset organisaatioille	70
7	JOHTAMISEN KEHITYS	71
7.1	Johtamisen uudet arvot ja asenteet	71
7.2	Johtamisen uudet toimintatavat	73
7.3	Tulevaisuuden johtamisessa tärkeää	74
7.4	Yksilötasolla tärkeitä ominaisuuksia tulevaisuuden työelämässä	75
8	YHTEENVETO	76
	KIRJALLISUUTTA	
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Myllykoski Paper Oy oli Kouvolan Myllykosken kaupunginosassa painopapereita valmistava yksityinen perheyritys. Myllykoski Paper Oy oli osa Myllykoski Oyj:tä. Myllykoski Paper Oy tuotti paperia kolmella paperikoneella ja yhdellä päällystyskoneella yhteensä 530 000 t, josta vientiin meni 91 %.

UPM osti Myllykoski Oyj ja Rhein Papier GmbH:n v. 2011. UPM sulki Myllykoski Paper Oy:n tehtaan joulukuussa vuona 2011. Myllykoski Paper Oy siirtyi osaksi suomalaista teollisuushistoriaa kun paperintuotanto loppui 13.12.2011.

Myllykoskella Kymijoen partaalla tehtiin 120 vuoden ajan puuhioketta ja paperia pääosin suomalaisesta kuusipuusta. Myllykoski Paper Oy:n tuotteet olivat päällystämättömät, kiillotetut SC- paperit ja päällystetyt MWC-paperit. Paperitehdas työllisti ennen sulkemistaan yhteensä n. 500 henkilöä ja sen liikevaihto oli v. 2011 271 M€.





Markkinoiden ja kulutustottumusten muutos muuttaa perinteistä työ- ja toimintatapaa sekä liiketoimintaympäristöä voimakkaasti länsimaisissa yhteiskunnissa. Se on osa globaalin maailmantalouden muutosprosessia ja siitä seurannutta talouden epävarmuutta sekä työelämän ja yhteiskunnan muutosta. Liiketoiminnan kokonaisuus on hyvin monen, jatkuvasti muuttuvan ja toinen toisiinsa eri tavoin vaikuttavien osatekijöiden summa. Yritysten liiketoimintaympäristöt ja siihen liittyvät arvoketjut ovat laajoja globaaleja kokonaisuuksia, missä on paljon toisiinsa vaikuttavia osakokonaisuuksia. Liiketoiminnan muutosnopeutta ja sen monimuotoisuutta on vaikea ennustaa sekä hallita. Muuttunut kansainvälisen kilpailuympäristön muutos, yhteiskunnallinen muutos, teknologinen muutos, informaatiotekniikan muutos, koulutustason nousu ja ihmisten arvopohjan kehitys edellyttää uusia työ- ja toimintatapoja kaikkialla yhteiskunnassa kaikissa organisaatioissa. Se edellyttää uusiutumista ja kehittymistä kaikilta työelämässä toimivilta ihmisiltä. Työelämässä ainoastaan muutos on ainoa varma tekijä, sillä markkinavoimat ohjaavat bisnestä kaikilla aloilla.

Tämän työn lähtökohtana on ollut suomalaisen metsäteollisuuden ja perinteisen prosessiteollisuuden sekä teollisuuskulttuurin voimakas muutos. Kehitys on aiheuttanut suomalaisessa yhteiskunnassa merkittävän perinteisten rakenteiden muutosprosessin ja teollisuuden sisäisen rakennemuutoksen. Rakennemuutos muuttaa työ- ja toimintatapoja merkittävästi yhteiskunnassamme.

Suomen teollisuudesta on kadonnut muutamassa vuodessa 60 000 työpaikkaa. Kilpailukykyämme on heikentynyt globaaleilla markkinoilla. Vienti ei vedä ja kauppataseemme on voimakkaasti alijäämäinen. Teollisuuden investoinnit Suomeen ovat historiallisen matalalla tasolla. Työttömyytemme on nousujohteista. Yhteiskuntamme rahoitusvaje kasvaa voimakkaasti.

Maailma, sen tapa elää ja tehdä työtä muuttuvat koko ajan. Tämä aika edellyttää yhteiskunnan kaikilta toimijoilta työ- ja toimintatapojen uudistamista ja päivittämistä menestyksen takaamiseksi. Kenelläkään ei ole varaa pudota kehityksen rattailta, sillä se on aina tuhoisaa. Meidän tulee oppia muuttumaan maailman muutoksen mukana, luopumaan, uudistumaan ja sopeutumaan. Meidän tulee oppia sietämään epävarmuutta ja hallitsemaan sitä. Meidän tulee muuttaa itse oma-aloitteellisuudellamme omaa toimintaympäristöämme. Meidän tulee oppia uusia toimintatapoja ja hyväksyä uusia viitekehyksiä tarkastella asioita. Meidän tulee olla proaktiivisia oman elämän johtajia, sillä se on avain kehitykseen ja menestykseen.

Yhteiskuntamme elää tällä hetkellä nelikenttäisessä ongelmakokonaisuudessa.

- Maailmantaloutta koettelee voimakas rakenteellinen muutos ja taloudellinen epävarmuus, joka luo yhteiskuntaamme ulkoista kehitystarvetta
- Sisäinen rakennemuutos
  - ⇒ Suomalaisen vientiteollisuuden sisäinen rakenne muutos on voimakasta ja se aiheuttaa suuria muutoksia teollisuudessa sekä koko sen arvoketjussa ja työpaikoissa. Suomalaisten vientitulot pienenevät merkittävästi ja sieltä poistuu paljon työtä sekä työpaikkoja.
  - ⇒ Suomalaiset kotimarkkinat tulee sopeutua vientiteollisuuden muutoksen aiheuttamaan sisäiseen rakennemuutokseen.
  - ⇒ Julkisen talouden rahoitusvaje. Yhteiskuntamme tulorakenteen voimakasti supistuessa ja yhteiskuntamme kustannusten kasvaessa julkisen talouden rahoitusvaje on merkittävä. Se on johtanut yhteiskuntarakenteidemme uudistustarpeeseen
- Heikko johtaminen, johtajuusvaje, joka on suomalaisten organisaatioiden ongelma sekä kehityksen ja tehokkuuden hidaste
- Ihmisten arvojen, asenteiden ja kulutustottumusten muutos.

Vaikka puhumme tässä opinnäytetyössä johtamisesta, niin kysymys on laajemmasta organisaatioissa ja yhteiskunnassa tapahtuvasta ihmisten välisestä vuorovaikutuksen ja kanssakäymisen muutos- ja kehitysprosessista.

Termiä johtaminen käytän tässä työssä kuvaamaan kaikkea organisaatioissa tapahtuvaa johtamis- ja esimiestyötä.

Tässä työssä käytän perinteisesti alaisena tunnetusta työntekijästä nimitystä työntekijä ja/tai yksilö. Perinteinen termi alainen ei mielestäni sovellu nykyajan tasa-arvoiseen työelämään. Toimihenkilötyössä alainen voi olla samanaikaisesti myös työryhmänsä esimies.

Yhteiskunnassamme ja organisaatioissamme on paljon hyviä menestyksen elementtejä, paljon hyvää työtä ja onnistumisia. Hyvät, yhteiskuntaa kantavat elementit ovat uudistumisen perusta. Muutostarpeen aiheuttaa globaali ja yhteiskunnallinen kehitys.

## 2 MUUTOSTARPEEN TAUSTOJA

Maailma sekä tapa tehdä työtä ja bisnestä on muuttunut. Liiketoimintaympäristömme on muuttunut merkittävästi kuluneen vuosituhaten aikana. Emme menesty perinteisillä työ- ja toimintatavoilla. Meidän tulee kehittyä ja uusiutua, jotta voimme sopeutua muutokseen sekä menestyä tulevaisuudessa niin yksilö-, yritys- kuin yhteiskuntatasolla. Yritysten ja organisaatioiden tulee sopeutua uuteen toimintaympäristöön kehittämällä uusia tuotteita ja palveluita sekä omaa toimintaa kilpailukykykymme säilyttämiseksi. Yritysten ja organisaatioiden toiminnan kehittymisen edellytys on niissä toimivien ihmisten kehittyminen ja uusiutuminen.

*”Elämme turbulentissa maailmassa, jossa mikään muu ei ole varmaa kuin muutos. Turbulenssi on tila, jossa muutoksen nopeus ja monimutkaisuus ylittävät kykymme ymmärtää muutosta analyttisesti. Jos emme ymmärrä muutosta, meidän on vaikea pystyä hallitsemaan sitä. Turbulenssin hallinta edellyttääkin uudenlaista suhtautumista ja ymmärtämistä sekä yksilöiltä että organisaatiolta. Joudumme sietämään epävarmuutta ja epätietoisuutta entistä enemmän sekä toimimaan entistä avoimemmin ja joustavammin. Jos pystymme hyväksymään muutoksen aiheuttaman epävarmuuden ja kaaoksen, voimme kulkea muutoksen mukana ja ”hallita” sitä. Hallinta tarkoittaa, että muutosta yritetään ennakoida, myötäillä ja ohjailla, vaikkei sitä pystyittäisi analyttisesti ymmärtämään”.* (Sydanmaanlakka, Älykäs organisaatio 2004, 25). Pentti Sydanmaanlakan (1,25) turbulenssisen maailman kuvaus on 2010-luvun elämän arkittellisuutta. Se antaa koko yhteiskunnallemme uuden työ- ja toimintatapakehyksen.

Muutoksen taustalla on monia yksittäisiä toisiinsa vaikuttavia syitä, joihin ei ole yhtä ainoaa ratkaisua. Se on monimuuttuja kokonaisuus. Maailma ja sen talous on verkostoitunut voimakkaasti ja kaikki muutokset vaikuttavat kokonaisuuteen. Yhteiskuntien ja maailmantalouden monimuotoisuus ja monivaikutteisuus on laaja kokonaisuus, jossa kokonaisuuden ketju on pitkä ja siinä on paljon toisiinsa vaikuttavia muuttuvia elementtejä. Yritysten arvoketjut ovat pitkiä, globaaleja moniin osiin jaettuina kokonaisuuksia, joiden hallinta on haasteellista.

Muutosten kelloaajuus on kasvanut nopeasti, jolloin muutosten ennustettavuus on vaikeaa, monasti jopa mahdotonta. Se tekee kokonaisuudesta ja sen hallinnasta haasteellisen. Muutos on jatkuvaa ja stressaavaa, mutta epävarmuuden sietämiseen on mukauduttava ja sen hallitsemiseksi on luotava uusi joustava aktiivinen toimintatapa.

Perinteisiä rakenteita muuttava kehitys jakaa maailmaa ja yhteiskuntia voimakkaasti kahtia, menestyjiin ja häviäjiin. Se muuttaa vaikutusvaltaa, rooleja, arvoja ja kulutustottumuksia. Kehitys vaikuttaa kaikilla yhteiskunnan tasoilla ja aloilla. Se edellyttää uusiutumista, mukautumista ja arvojen muutosta kaikkialla yhteiskunnassa. Muutos on uusi merkittävä vallanjako niin maanosien, kansakuntien, valtioiden, yhteiskuntaluokien, yritysten kuin kansalaisten välillä.

Suomalaisen yhteiskunnan on uusiuduttava globaalin muutoksen ja sitä seuraavan toiminnan kehitystarpeen mukana joustavasti. Se edellyttää aina organisaatioiden sisäistä kehitystä ja oman toiminnan uudistamista sekä sopeuttamista uuteen liiketoimintaympäristöön. Globaalin toimintaympäristön ja markkinoiden muutokseen tulee vastata suomalaisen yhteiskunnan ja suomalaisten organisaatioiden toiminnan kehityksellä, jotta voimme menestyä kansainvälisessä toimintaympäristössä.

Yhteiskunnan muutosprosessi ei ole ainoastaan johtamisen muutosprosessi. Se on laajempi organisaatioissa ja yhteiskunnassa tapahtuva ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja kanssakäymisen muutos- ja kehitysprosessi. Se edellyttää kaikkien osallistumista ja uusiutumista, jotta organisaatioiden liiketoiminnan rakenteiden muutos on mahdollisimman onnistunutta. Johtaminen on tärkeä osa muutoksen ja kehityksen hallinnassa, sillä hyvällä johtamisella muutos on hallittua ja oikeansuuntaista.



Kuva 1. Johtamisen tasot sekä johtamistyön eri lajit. (2).

### 3 JOHTAMISEN ROOLI YHTEISKUNNAN TOIMINNASSA

Johtamista ja johtajuutta on ollut aina yhteiskunnassa. Johtamista tapahtuu kaikilla yhteiskunnan osa-alueilla ja kaikessa toiminnassa. Johtaminen on kehittynyt historian kuluessa tarpeiden ja vaatimusten mukaan. Se ei ole koskaan valmis kokonaisuus, se mukautuu ja kehittyy aina tarve- ja ympäristölähtöisesti, eikä siinä ole yhtä ja ainoaa oikeaa menetelmää eikä tapaa toimia.

Johtaminen on organisaation/ryhmän toiminnan hallittua ohjaamista kohti tulevaisuuden päämääriä, jossa tulee huomioida yhteiskunnan, liike-elämän ja yksilön vaatimukset sekä arvot. Johtajuudella vaikutetaan organisoidun ryhmän toimintaan sen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Johtamisen vastuut määritellään organisaation rakenteessa. *”Johtamisen tärkein väline on organisaatio ja sen puitteissa toteutuva työnjako ja yhteistoiminta. Organisaatio on tavoitteellinen, työnjakoon perustuva yhteistoimintajärjestelmä”*. (3).

*”Johtaminen on monipuolinen ja moniulotteinen prosessi, jonka tarkoituksena on ohjata ihmisten toimintaa saavuttamaan tehokkaasti haluttu lopputulos. Se on tavoitetsuuntautunutta vuorovaikutteista toimintaa, jonka tarkoituksena on saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa. Johtaminen ja sen arviointi muuttuvat eri tarkastelu kulmista. Johtamista on myös erityyppistä ja monesti niitä ei voi irrottaa asiakokonaisuudesta vaan johtamista tapahtuu samanaikaisesti useilla eri segmenteillä, joista muodostuu kokonaisuus - kokonaisjohtaminen”*. (4).

Johtamisen käytännön toteutuksesta vastaa aina johtaja. Johtajan vastuulla on ohjata ihmisten toimintaa organisaation tavoitteiden mukaisesti. Hän vastaa aina kokonaisuuden hallinnasta. Johtamisessa on kysymys ihmisten välisestä, hallitusta samansuuntaisiin tavoitteisiin pyrkivästä vuorovaikutuksesta. Johtaminen on monipuolinen ihmissuhde- ja informaatio ammatti, jossa johtaja tekee työtään omalla persoonallaan ja vuorovaikutustaidoillaan ihmisten kanssa, heidän rinnalla.

Johtajan persoonallisuus, hyvät ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeä osa johtajuutta. Johtaja on organisaation suunnan näyttäjä, kannustaja ja motivaattori. Hän saa ihmisten kunnioituksen omalla työllään sekä päätöksillään, kun hän toimii luotettavasti ja tasapuolisesti ihmisiä kohtaan. *”Johtajuudelle annetaan yleensä muodollinen asema organisaatiossa, mutta se on myös rooli, joka voi olla henkilöllä, jolla ei ole muodollista johtoasemaa. Johtajuus voidaan myös ymmärtää toiseen henkilöön*

*vaikuttamisena, jolloin voidaan ajatella, että johtamista harjoittavat kaikki organisaation jäsenet ja johtaminen on aina kaksisuuntaista toimintaa”.* (5).

Johtaja, esimies, päällikkö, pomo, Johtajalla ja johtajuudella on useita nimityksiä organisaatiosta, organisaatiotasosta, tilanteesta ja ihmisestä riippuen. Johtajuutta ja esimiestyötä on kaikissa organisaatioissa ja erityyppisissä tehtävissä. Kaikilla työntekijöillä on esimies nimityksestä riippuen. Johtajuuden luonne ja tyyli mukautuu tehtävän, organisaation sekä tehtävää suorittavan ihmisen persoonallisuuden mukaan.

Johtaja nimitystä on Suomessa totuttu käyttämään perinteisesti ylemmän johdon tehtävissä. Toki tässäkin asiassa on poikkeuksia, kuten työnjohtaja, joka on työntekijän lähiesimies hyvin lähellä suorittavaa työtä. Johtajan (organisaation ylimmän toimijan) ja esimiehen ero on siinä, että johtajan valta ja vastuu on suurempi ja kokonaisvaltaisempi kuin hänen työntekijöidensä.

Johtaminen uusiutuu ja kehittyy jatkuvasti organisaation sekä yhteiskunnan kehityksen mukana. Organisaatorakenteiden madaltuminen, arvoketjujen muutos ja uudet työtavat muuttavat johtajuutta merkittävästi. Johtajuuden muutoksella pyritään saavuttamaan mahdollisimman hyvä ja tehokas tapa hallita organisaation toimintaa sen tavoitteiden saavuttamiseksi. Sen tulee energisoida organisaatiossa työskentelevät ihmiset mahdollisimman hyviin tuloksiin. Johtajuudella vaikutetaan samanaikaisesti hyvin erilaisiin organisaation tavoitteisiin, kuten laatuun, toiminnan tehokkuuteen, henkilöstön hyvinvointiin jne.

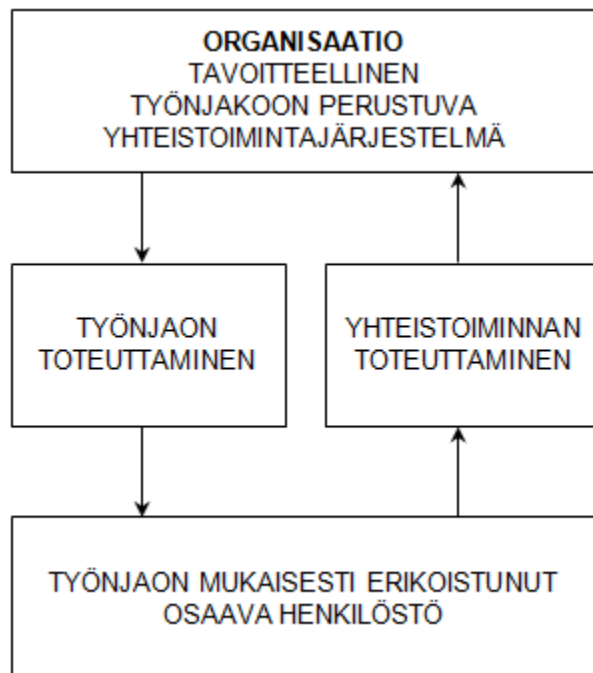
Johtaminen on

- suunnittelua
- organisointia ja ohjaamista
- vaikuttamista
- kontrollointia
- ongelmanratkaisua
- päätöksien tekoa
- analysointia
- asioiden dokumentointia
- palautetta

### 3.1 Johtaminen käsitteenä

Johtaminen on ihmisiin vaikuttamista ja navigointia kohti päämäärää. Johtamisprosessi kohdistuu aina organisaatiossa toimiviin ihmisiin. Johtamisen tavoitteena on yhdistää organisaatiossa toimivien ihmisten kokonaisosaaminen (ammattitaito, kokemus, persoonallisuus, arvot, tahtotila, moraali ja etiikka) mahdollisimman tehokkaaksi organisaation tavoitteita palvelevaksi ja tukevaksi kokonaisuudeksi.

Johtamisprosesseja on kaikilla elämän ja yhteiskunnan aloilla, eikä erityyppisten organisaatioiden johtamisessa ole pohjimmiltaan suuria eroja. Eri organisaatiossa ja eri tavoitteiden johtamisessa johtamisprosesseja on kehitetty parhaiten omaa toimintaa tehostaviksi ja tukeviksi työtyyleiksi. Hyvä johtaminen on edellytys organisaation tehokkaalle toiminnalle ja tavoitteiden saavuttamiselle. Se on tehokkaan, menestyvän ja hyvinvoivan työyhteisön perusta. Johtamisella tuetaan koko työryhmän onnistumista ja jokaisen osallistumista sekä sitoutumista organisaation tavoitteisiin.



Kuva 2. Organisaation peruspiirteet – tavoitteellisuus, työnjako ja yhteistoiminta.(6).

### 3.2 Johtamisen päämäärä ja tarkoitus

Johtaminen on ilmiönä yhtä vanha kuin ihminen. Se on käsitteenä ja toimintana hyvin monipuolinen kokonaisuus, vaikka perusajatus on hyvin yksinkertainen: ”*Johtaminen on useamman yksilön välistä organisoitua yhteistyötä, jossa yksilöiden osaamista pyritään hyödyntämään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamistyön kehitys perustuu parhaiden toimintatapojen etsimiseen ja käyttöön*”. (7).

Johtamisen perusvälineet ovat organisaatio ja delegointi. Erilaisia johtamisen oppeja ja tapoja on syntynyt eri aikakausina, eri kulttuureissa ja eri tilanteissa lukemattomia. Kaikissa johtamisopeissa ja – menetelmissä on tavoitteena saada aikaan tuloksia ihmisten kanssa ja heidän avullaan.

Johtamista ja sen kehittymistä ohjaavat ihmisten ja organisaatioiden tarpeet sekä valitseva ympäristö ja sen vaatimukset. Jatkuva muutoksen aikakausi edellyttää työelä-mältä sekä sen organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista uuteen toimintaympäristöön ja siihen sopivien toimintatapojen kehitystyötä. Se edellyttää tarvittaessa nopeita ja mer-kittäviäkin suunnan muutoksia organisaatioiden johtamisessa sekä niiden kehitystyös-sä. Se edellyttää kaikilta toimijoilta avointa ja joustavaa asennetta sekä kykyä muuttaa perinteisiä toimintatapoja.

Organisaation ja ryhmän tehokkuus perustuu aina hyvään johtamistyöhön, oikein mää-riteltyihin tavoitteisiin, ammattitaitoiseen ja motivoituneeseen henkilökuntaan sekä niiden tehokkaaseen yhdistämiseen halutuksi organisaation tavoitteita tukevaksi ko-konaisuudeksi. Se edellyttää organisaatiossa olevan erikoisosaamisen mahdollisim-man hyvää hyödyntämistä ja kaikkien työhön osallistuvien ihmisten samansuuntaista yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta. Organisaation johdon tehtävänä on luoda organi-saatiolle mahdollisuudet tehokkaaseen toimintaan. Se mahdollistaa organisaation me-nestyksen ja hyvinvoinnin.

Tietointensiivinen asiantuntijatyö on muuttanut johtamista ja sen tavoitteita. Tietoin-tensiivisen asiantuntijatyön johtamisesta on tullut aiempaa tärkeämpi kilpailukykyte-kijä, sillä tieto on organisaation menestyksen raaka-aine. Sen jäljittely on vaikeampaa kuin tuotteiden ominaisuuksien kopiointi. Organisaation kilpailukyky ja tehokkuus ra-kentuu organisaation sisäisistä monista erilaisista kyvykkyyksistä sekä niiden hyvästä yhdistämisestä tehokkaaksi toiminnaksi.



### 3.3 Johtajuus ja johtajan persoona

Kaikki johtaminen alkaa itsensä johtamisesta. Johtajan tulee osata johtaa itseään. Johtajan rooli organisaatiossa on suunnan ja esimerkin näyttäjä, hengen luoja ja luottamuksen rakentaja. Johtaja toimii organisaatiossa esimerkkinä muille, jolloin hänen asenne ja toiminta heijastuu ympäristöön. Siksi ”heijastuksen” tulee olla positiivinen. Hyvä johtaja energisoi organisaatiota ja luo organisaation hengen. Johtaja luo organisaatiossa uskottavuutta ja luottamusta, sekä antaa turvallisuuden tunnetta. Johtaja määrittelee organisaation tavoitteet, ohjaa toimintaa, seuraa tavoitteiden toteutumista ja analysoi tuloksia. Johtajalla tulee olla luova, rento mutta jämäkkä, ihmiskeskeinen ja oikeudenmukainen työskentelyote. Johtaja auttaa työntekijää motivoitumaan ja löytämään sellaisen innostuksen, jolla organisaatio/yksittäinen työntekijä saavuttaa huipputasoa.

Esimiestyössä ihmisten väliset suhteet, luottamus ja hyvä vuorovaikutus ovat tärkeä osa hyvää yhteistyötä. Hyvällä esimiestyöllä luodaan hyvä työyhteisö ja työilmapiiri. Ne parantavat työviihtyvyyttä sekä työhyvinvointia, joka tehostaa työtä ja siten aikaansa tulosta. Hyvä yhteistyö mahdollistaa joustavan työskentelykulttuurin ja avoimen vuorovaikutuksen työyhteisössä. Siellä tieto liikkuu avoimesti ja työyhteisön jäsenet oppivat toisiltaan jatkuvasti uutta. Hyvä viihtyisä työyhteisö on kaikkien yhteisönjäsenten luoma kokonaisuus, mutta esimiehellä on sen luomisessa ja ylläpitämisessä suuri merkitys.

Yhteiskunnan nopea muutos sekä sen myötä jatkuva epävarmuus asettavat johtajuudelle suuria haasteita toimialasta ja organisaatiosta riippumatta. Organisaatioiden johtajille asetetut tavoitteet ovat monipuolisia, vaativia ja osin ristiriitaisia jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Muutosnopeus on suuri ja muutoksia on vaikea ennakoida. Nykyajan johtajuus on moniulotteinen laaja kokonaisuus, missä kaikki osatekijät vaikuttavat lopputulokseen. Johtajan tulee samanaikaisesti onnistua johtamaan organisaatiota menestyksekkäästi niin teknisissä, taloudellisissa, laatu kuin henkilöstöasioissa. Ne ovat monella osin hyvin ristiriitaisia tavoitteita, mutta kokonaisuuden kannalta tärkeitä. Erityyppisten tavoitteiden hyvä hallinta ja yhteensovittaminen ovat haastavia ja ne edellyttävät hyvää vuorovaikutusta sekä yhteistyötaitoa koko organisaatiossa.

### 3.4 Johtamistyylit ja johtamisopit

Johtamiseen on kehitetty paljon erityyppisiä eri tehtäviin mahdollisimman hyvin sopivia menetelmiä ja – oppeja. Johtamisen eri menetelmien perustavoite on pohjimmiltaan sama – organisaation mahdollisimman tehokas, tulokset saavuttava toiminta. Eri johtamismenetelmillä ja – tavoilla haetaan eri tavoitteisiin mahdollisimman hyvin sopivia menetelmiä. Eri johtamismenetelmien tarkoituksena on kohdistaa johtamisen näkökulmaa ja vaikuttavuutta haluttuun suuntaan. Eri johtamismenetelmistä esimerkkejä ovat strateginen johtaminen, talousjohtaminen henkilöstöjohtaminen, linjajohtaminen, tiimijohtaminen, prosessijohtaminen, tulosjohtaminen, projektijohtaminen, laatujohtaminen, muutosjohtaminen innovaatiojohtaminen, ympäristöjohtaminen jne.

Hyvä johtaja osaa soveltaa joustavasti eri johtamistyyliä eri tilanteissa. Johtajan tunneälykyys sekä emotiaallinen älykyys ja sen hyödyntäminen on tärkeä taito nykyajan muutosherkässä ympäristössä. Vaikka tekninen ammattitaito on tärkeää, niin tunteiden vaikutus esimiestyössä korostuu entistä enemmän. Tunteiden ja johtamisen ihmisten pehmeiden arvojen vaikutus korostuu aiempaa enemmän tehokkaiden ja menestyvien organisaatioiden johtamistyössä, sillä tulevaisuuden johtaminen suuntautuu aiempaa enemmän ihmisten tukemiseen sekä heidän työnsä mahdollistamisen suuntaan.

Johtamisen onnistumisen määrittelee lopulta aina työn tuloksellisuus, joten johtamistyyllillä ei ole merkitystä. Johtajan tulee hallita työn kokonaissuoritus ja keskittyä työn tehokkaaseen suorittamiseen. Kokonaisuuden tehokas johtaminen ja siinä sovellettava toimintatapa on johtajan ammattitaitoa.

### 3.5 Johtamisen muutostarve

Yksittäisen yrityksen ja/tai organisaation eräs tärkeä selviytymiskeino jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä on jatkuva toimintaympäristön ja asiakkaiden tarpeiden seuranta. Uusiutumisen ja muutostarpeen tiedostaminen on tärkeää. Hyvä muutosherkkyys ja jatkuva uusiutuminen on organisaatioiden menestymisen edellytys. Ne ovat osa-alueita, johon yksittäinen yritys/organisaatio voi itse omalla työllään ja päätöksillään vaikuttaa.

Työelämä muuttuu ja kehittyy ihmisten, organisaatioiden, toimintaympäristön, yhteiskunnan, teknologiakehityksen, kulutustottumusten sekä ihmisten tarpeiden sekä näiden yhteisvaikutuksen mukana. Johtaminen on työelämän muutosprosessin ohjaaja ja suunnannäyttävä sekä tapa hallita muutosta. Prosessi on jatkuva. Jotta muutos on mahdollisimman hallittua, sen tulee olla suunnitelmallista, hyvin johdettua ja sen tulee edetä pienin askelin. Näin se on luonnollista ja huomaamatonta.

Hallittu, suunnitelmallinen organisaation strategiaa tukeva muutos antaa organisaatiolle joustavuutta ja mukautumiskykyä kohdata liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset sekä sopeutua niihin. Se on organisaation luonnollista kehittymistä, joka mahdollistaa organisaation menestyksen ja sen kilpailukyvyn. Organisaation kehitys on luonnollinen osa organisaation toimintaa ja sen johtamista. Johtamisen rooli muutoksessa on merkittävä, sillä muutoksen strategisella suunnittelulla, hallitulla toimeenpanolla ja johtamisella on suuri merkitys kehityksen onnistumisessa.

Ylemmän johdon ja esimiesten tulee ohjata toimintaa organisaatiossa alaspäin samansuuntaisesti ja viestiä mahdollisimman avoimesti asioista koko organisaatiossa.

Avoimuus ja eri toimijoiden hyvä vuorovaikutus on eräs nykyajan yhteiskunnan menestyvien organisaatioiden tehokkuuden edellytys kaikessa yhteistyössä.

Johtamisen ja johtajuuden muutos ja sen erityyppiset menetelmät ovat tärkeitä kehityksen välineitä, mutta niistä ei saa tulla toimintaa ja muutosta vaikeuttavia asioita. Johtamisen tulee muuttua tilanteen ja tarpeen mukaan proaktiivisesti, sillä johtaja näyttää organisaatiolle suuntaa ja energisoi koko organisaatiota. Muutoksen johtamisessa johtamistyöhön liittyvä tunne ja luottamus korostuvat erityisesti, sillä muutoksessa tulee vaikuttaa syvälle yksilön ajatteluun ja arvoihin.

Heikko johtaminen, johtajuusvaje on ollut eräs viime vuosien kesto ongelma suomalaisessa työkuulttuurissa. Se pohjautuu voimakkaasti heikkoon työhön liittyvään asenne- ja arvokulttuuriin sekä helppouden ihannointiin työssä. Tämän lisäksi suomalaisen työskentelykuulttuuriin on pesiytynyt ns. ”näennäisraellyttämisen” ja ”ylenpalttisen ymmärryksen” kulttuuri, ns ”kiltteyskuulttuuri” joka on monessa tapauksessa ylittänyt kaikki järkevyyden rajat.

Se on johtanut siihen, että

- ongelmista ei puhuta niiden oikeilla nimillä eikä niiden korjaamiseen tartuta
- ongelmia vähätellään eikä niitä edes monesti tunnusteta. Näin ongelmia ei voida korjata
- omia intressejä ja intsessipiirejä suojellaan ”mustasukkaisesti”
- se on heikentänyt organisaation toimintaa ja laadullisia tuloksia, mutta suurin ongelma on, että
  - se on heikentänyt ihmisten työhyvinvointia
  - passivoinut ihmisiä
- suomalaisesta yhteiskunnasta puuttuu tällä hetkellä välittämisen kulttuuri. (ja sitä ohjaa (maksimaalinen) oman edun tavoittelun kulttuuri)
- se on luonut suurta eriarvoisuutta yhteiskuntaamme, jossa toiset menestyvät ja osa syrjäytyy. Jokainen organisaatio katsoo omaa erikoisaluettaan), eivät kokonaisuutta.

Kun johtamisen toimintaympäristö on voimakkaasti muuttunut, eivät heikommat johtajat eivätkä organisaatiot ole pysyneet kehityksen mukana. Johtajuus on kadonnut. Suomalaista työkuulttuuria on leimannut ja leimaa edelleen edellä mainituista seikoista löysä suhtautuminen työhön. Se on vienyt tehon suomalaisesta työsuorituksesta. Johtajuusvajeeseen on monia syitä, mutta johdon ja esimiesten ammattitaidottomuus sekä passiivisuus työhön ja sen kehittämiseen on ilmiön pohjimmaiset syyt. Ilmiöön liittyy paljon pieniä osakokonaisuuksia, joiden kokonaisvaikutuksesta muodostuu johtamisen kokonaiskatastrofi.

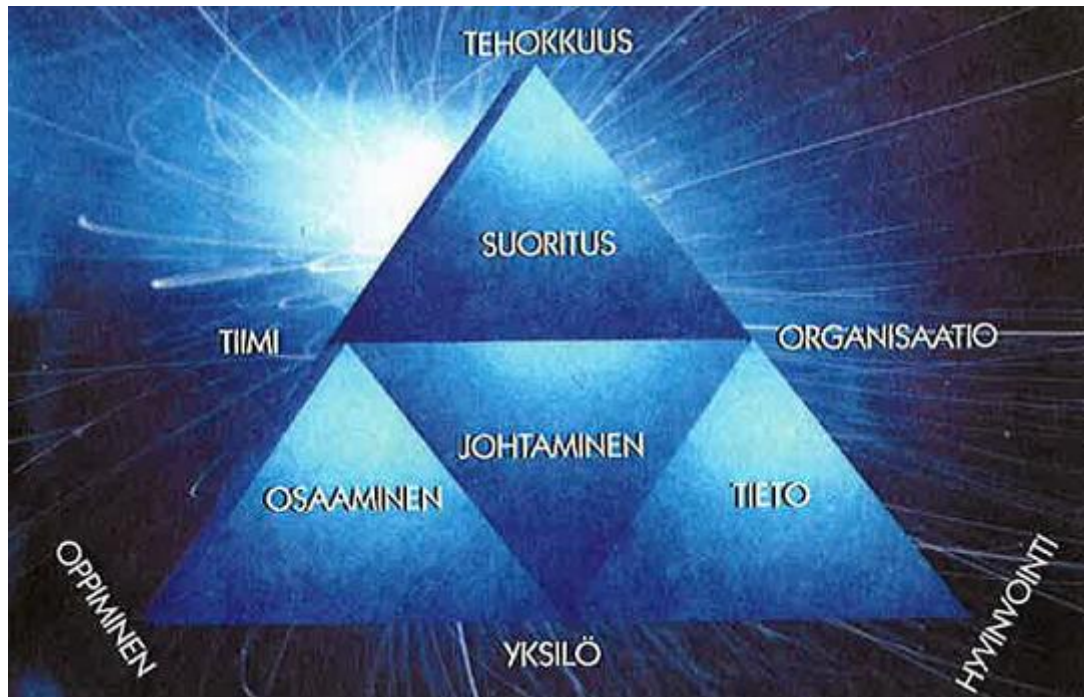
Suomalaisen yhteiskunnan ja organisaatioiden menestymisen edellytyksenä on tämän negatiivisen johtamiskulttuurin poistaminen. Sen tilalle tulee saada jämäkkä, asioihin puuttuva, päätöskykyinen ja vastuullinen johtamiskulttuuri.

### 3.6 Johtamisen monimuotoisuus

Johtaminen on monipuolinen sosiaalipsyologinen , tunteiden ja odotusten värittämä jatkuvasti muuntuva prosessi. Johtaminen on työtä ja vuorovaikutusta ihmisten kanssa ja heidän välillä, siksi johtamistyöhön liittyy käytännössä monia pieniä yksityiskohtia, joista muodostuu toimiva kokonaisuus. Ihmisten välisessä kanssakäymisessä tunteet ja niiden vaikutus kokonaissuoritukseen on merkittävä. Tunteiden vaikutus on merkittävä johtamistyössä.

Yksityiskohdat ja niiden muodostama kokonaisuus vaikuttaa koko johtamistyöhön ja sen tuloksiin. Kaikki ratkaisut syntyvät yksityiskohdissa, sillä ero hyvän ja erinomaisen välillä on hyvin pieni.

Johtamisen muuttuessa alaistaitojen tärkeys korostuu tehokkaan johtamisen osatekijänä merkittävästi. Näin yksittäisen työntekijän rooli korostuu työyhteisön tavoitteiden saavuttamisessa. Se edellyttää perinteisestä poikkeavaa johtajuutta.



Kuva 3. Johtamisen monipuolinen kokonaisuus. (8).

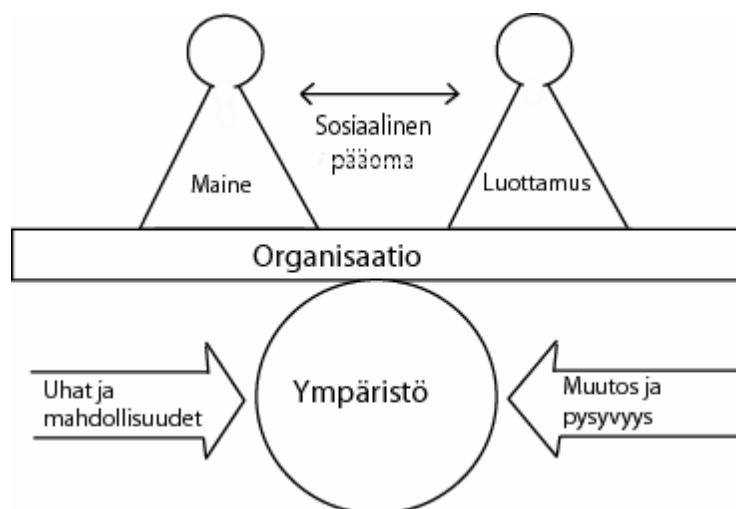
### 3.6.1 Luottamus on johtamisen perusta

Luottamus on toimivan työyhteisön peruselementti. Luottamuksen ilmapiiri on hyvän onnistuneen vuorovaikutuksen ja johtamistyön edellytys. Esimiehen rooli on vastuurooli, jonka tulisi olla myös luottamusrooli. Luottamuksen rakentaminen on esimiehen velvollisuus, mutta vuorovaikutus on aina kahdensuuntaista.

”Luottamus on tunne tai varmuus siitä, että johonkuhun tai johonkin voi luottaa, että joku tai jokin ei petä toiveita tai aiheuta pettymystä” (9).

”Luottamus on se tunne, jonka kohdistamme ihmiseen, johon luotamme. Tunteet vaikuttavat luottamukseen. Luottamus on aina kahden ihmisen välinen asia. Ihmisten välinen luottamus koostuu yhtäältä tieto- ja toisaalta tunnetekijöistä”. (10). Yhteiset kokemukset rakentavat ja vahvistavat luottamusta. Tunteet ja intuitiiviset arviot vaikuttavat suuresti ihmisten tekemiin luottamus arvioihin, siksi luottamuksen arviointi on monesti hyvin monisäikeinen ja muuttuva asia. Jokainen ihminen kokee luottamuksen eri tavoin omista lähtökohdistaan riippuen. Tunteiden ja luottamuksen vaikutus vuorovaikutuksessa on merkittävä haaste esimiestyön onnistumisessa. Maine ja luottamus ovat sosiaalisen pääoman keskeisiä rakennetekijöitä.

Maine muodostuu toimijan menneen toiminnan kautta, kun taas luottamus on edellytys nykyiselle ja tulevalle toiminnalle. Luottamuksen muodostuminen edellyttää mainetta. (11).



Kuva 4. Maine, luottamus ja sosiaalinen pääoma (12).

### 3.6.2 Tunteiden vaikutus johtamiseen

Hyvä johtaja/esimies on tunneälykäs. Tunneäly on yksilön kykyä havaita omia ja toisten tunteita, erotella niitä toisistaan ja hyödyntää tätä tietoa oman ajattelun ja toiminnan ohjaamiseen. Se on emotionaalista osaamista. Tunneälyä ovat esim. hyvä itsetuntemus, itseluottamus, sopeutumiskyky, aloitteellisuus, empaattisuus ja konfliktien hallinnan taito.

Tunneälyssä on kyse kyvystä nähdä ihmisen tunteita ja saada niistä ote. Se on kyky ymmärtää tunteiden liikkeitä ja vaikuttaa niihin. Tunneäly on tunteiden ja älykkyyden yhdistämisen taito ja taidon hyödyntämistä johtamistyössä. Tunneälykäs esimies aistii vastaanottajan tunnetilan ja muuttaa käytöstään tilanteen mukaan.

Johtamiseen liittyy voimakkaasti tunne. Tunteiden vaikutus korostuu erityisesti hierarkioiden madaltuessa, kun johtaja/esimies rooli tasa-arvoistuu työntekijään verrattuna. Tunteet ja intuitiiviset arviot vaikuttavat suuresti ihmisten tekemiin luottamus arvioihin, joten tunteen ja luottamuksen välinen suhde on hyvin merkittävä onnistuneessa johtamisessa ja vuorovaikutuksessa. Tunne ja moraali ovat merkittäviä tekijöitä luottamuksen rakentamisessa.

### 3.6.3 Yksilöllisyys, vuorovaikutus

Johtajalla/esimiehellä tulee olla hyvä ”sosiaalinen pelisilmä”, se on tärkeä ihmissuhdetaito. Johtajan tulee kohdata työntekijä yksilönä. Ihmiset arvostavat, että johtaja/esimies kohtaa heidät yksilönä. Eri ihmiset käyttäytyvät eri tavoin ja käyttäytymisen muuttuu eri tilanteiden mukaan. Johtajan/esimiehenkin tulee muokata käyttäytymistään yksilön tarpeiden mukaan. Johtajalle/esimiehelle on suuri etu, jos hänellä on kyky havaita työntekijän ja työryhmien henkisessä ilmapiirissä tapahtuvia muutoksia ja muuttamaan omaa käyttäytymistään sen mukaisesti. Johtamisen arviointia vaikeuttaa aina arvioinnin yksilöllisyys, sillä eri ihmiset kokevat samallakin tavoin tehdyn johtamisen eri tavoin omasta arvopohjasta ja tilanteesta riippuen.

Vuorovaikutukseen ja erityisesti johtamiseen liittyy voimakkaasti myös tilannesidonaisuus. Erilaiset tilanteet vaativat erilaista johtamisotetta.

### 3.6.4 Ihmisten erilaisuus

Ihmiset ovat yksilöitä. Se on huomioitava kaikessa vuorovaikutuksessa sekä erityisesti johtamistyössä. Erilaiset ihmiset käyttäytyvät eri tavoin tehtävästä ja asemasta riippumatta, joten erilaisuuden huomiointi sen ymmärtäminen on tärkeää.

Enegrammi on eräs tapa kuvata ihmisten luonnollista erilaisuutta. Se jakaa ihmiset yhdeksään eri tyyppiin. Se mihin enneagrammityyppiin kuulumme perustuu sisäiseen motivaatioon, jokainen tyyppi hahmottaa maailmaa eri tavoin. Se johtaa käyttäytymistämme eri tilanteissa eri tavoin. (13).

#### Enneagrammityyppit

- Perfektionisti/ uudistaja on laaduntakaaja
- Auttaja / huolehtija välittää muiden tarpeista
- Suorittaja / menestyjä saa asioita aikaiseksi
- Romantikko / individualisti on herkkätunteinen havainnoijia
- Tarkkailija / pohdiskelija analysoi asioita
- Kyselijä / epäilijä on luotettava periaatteen ihminen
- Seikkailija / optimisti luo eloisaa energiaa ympärilleen
- Itsevarma/johtaja on oikeudenmukainen ja suojeleva laumanjohtaja
- Sovittelija / rauhanrakentaja tukee hyväluontoisesti kaikkia



Kuva 5. Persoonallisuus enneagrammikaavio.(14).



### 3.7 Henkilöstön johtaminen

Vanhan sloganin mukaan ”Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara”. Se pitää edelleen paikkansa, vaikka henkilöstön asema on joutunut viime vuosina monissa organisaatioissa kovalle koetukselle. Henkilöstön arvo yrityksen tärkeimpänä voimavarana on varmasti suurempi kuin koskaan aikaisemmin työelämän voimakkaan muutoksen ansiosta. Työelämän tasa-arvoistumiskehitys sekä sen edellyttämä työntekijän itsenäisempi ja vastuullisempi työrooli korostavat työntekijän tärkeyttä organisaatiossa.

Henkilöstön johtaminen tarkoittaa kaikkia organisaation toimesta tapahtuvaa henkilöstön kehitystyötä, jotka tukevat organisaation liiketoiminnallisia tavoitteita. Henkilöstöstä tulee pitää huolta ja kehittää heitä suunnitelmallisesti.

Tulevaisuuden työelämässä johtamisen suunta muuttuu perinteisestä asiajohtamisesta entistä enemmän ihmisen johtamisen suuntaan. Siksi henkilöstön osaamisen johtamiseen ja ihmisten hyvinvointiin tulee panostaa. Hyvällä henkilöstön johtamisella luodaan puitteet organisaation perusviihtyvyydelle. Se lisää työntekijöiden luottamusta organisaatioon ja luo näin positiivisen kehittymisen kierteen ja kulttuurin. Positiivinen kehittymiskierre on jatkuvaa luonnollista koko organisaation halua kehittyä sekä uusiutua ja tehdä työtä yhdessä yhteisten tavoitteiden eteen. Hyvä henkilöstön johtaminen on tulevaisuuden työelämässä eräs strateginen kilpailukykyä lisäävä tekijä. Se on osa tulevaisuuden organisaation ydinliiketoimintaa ja menestymisen perusta

Kaikissa organisaatioissa ihmisten johtaminen on varmasti tänään tärkeämpää kuin koskaan ennen, jotta voimme sopeutua työelämän koviin ja nopeasti muuttuviin vaatimuksiin sekä saavuttaa niissä tuloksia niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Jotta organisaatiot hallitsevat muutosta mahdollisimman hyvin, tulee niiden johtaa henkilöstön osaamista tehokkaasti ja innovatiivisesti. Organisaatioiden tulee luoda osaamisen muutosta tukeva ja vahvistava organisaatiokulttuuri, jolloin niillä on mahdollisimman hyvä herkkyys reagoida liiketoimintaympäristön nopeisiin ja suuriinkin muutoksiin. Se antaa organisaatiolle joustavuutta ja ketteryyttä liiketoiminnassa, vahvistaa organisaation kilpailukykyä.

Henkilöstön johtaminen on tärkeää myös yksilötasolla, sillä osaaminen ja oikea asenne on paras keino menestyä muutoksessa. Se on työntekijän parasta muutosturvaa nopeasti muuttuvassa ympäristössä.

### 3.7.1 Työhyvinvointi

Hyvä työhyvinvointi on hyvän johtamisen onnistunut tulos. Työhyvinvointi on eräs nykyajan tärkeimpiä työelämän laatutekijöitä. Se on eräs menestyvän ja tehokkaan organisaation edellytys. Hyvä johtaminen, tieto, osaaminen, työn jatkuva kehittäminen, itsensä johtaminen, oman työn hallinnan ja viihtyvyyden tunne ovat tulevaisuuden keskeisempiä tekijöitä ihmisten hyvinvoinnille ja organisaatioiden viihtyvyydelle. Hyvä työilmapiiri ja hyvinvointi on olennaista työn tehokkuuden ja tuottavuuden kannalta. Työpaikkojen ilmapiiri on eräs merkittävä työhyvinvointiin, ihmisten sitoutumiseen ja tehokkuuteen vaikuttava tekijä. Ihmiset hakeutuvat organisaatioihin, joissa viihtyvyys ja työhyvinvointi asiat ovat kunnossa. Työhyvinvointi on eräs työelämän menestystekijä ja kilpailuetu.

Hyvä ammattitaito ja oikea asenne luovat työn hallinnalle positiivisen kierteen, joka vahvistaa työntekijän oman työn hallinnan tunnetta ja lisää näin työhyvinvointia sekä energisoi työntekijää kehittymään edelleen. Työnhallinnan tunne on työtä vahvistava voimavaratekijä, joka lisää positiivisuutta ja rentoutta työhön. Hyvin viihtyvä ja työtään hallitseva ihminen on kehitysmönteinen ja kehityshaluinen.

Työhyvinvointi on yhteiskunnallisestikin merkittävä asia, sillä hyvinvoivan ihmisen kokonaiskuntoisuus on hyvä. Hän on tehokas, terve ja onnellinen. Hyvinvoivan ihmisen elämänhallinta on kunnossa. Se mahdollistaa yksilön hyvän, viihtyisän ja aktiivisen elämän niin yksityiselämässä kuin työyhteisössä.

Hyvinvoinnin merkitystä on perinteisesti tutkittu työelämlähtöisesti. Viime aikoina on näkökulmaa laajennettu paljon laajemman tason tarkasteluun, ja on havaittu työntekijän kielteisten työtuntemusten välittyvän suoraan siviilielämään sekä työntekijän lähipiiriin. Näin yksilön työhyvinvointi välittyy tehokkaasti työntekijän lähipiiriin, perheeseen, ystäviin ja muihin läheisiin ja saa näin tunnetta vahvistavan merkityksen. Jos tunne on negatiivinen, niin se saa negatiivisen kierteen, joka vaikuttaa näin laajempaan ihmisjoukkoon. (16). Siksi työhyvinvointi on koko yhteiskunnan kannalta merkittävä asia, jonka vaikutusta ei voida arvioida tarkasti millään mittarilla.

### 3.8 Johtamisen haasteet yhteiskunnan muutoksessa

Suomalaiset eivät ole vielä reagoineet globaaliin liike-elämän kilpailun muutokseen ja sen aiheuttamaan rakennemuutokseen riittävän laajasti ja vakavasti. Elämme vielä edelleen asenteellisesti suojatun talouden yhteiskunnassa. Suomalaisilla ihmisillä ja organisaatioilla ei ole (vielä) asennetasolla pakottavaa tarvetta (pakollista eloonjäämistaistelua) onnistua ja menestyä kilpailuyhteiskunnassa ja globaalissa kilpailussa. Hyvinvointiyhteiskuntamme sosiaaliset verkostot ja hyvä elintasomme antaa meille väärän turvallisuuden tunteen. Suomalaisilta ihmisiltä ja organisaatioilta puuttuu selkeästi voittamisen tahto ja – halu, aito kunnianhimo. Se on johtanut kansainvälisesti (esim. Kiina, Intia yms. muut kehittyvät taloudet) vertailtuna löysään kilpailukulttuuriin. Kehittyvien talouksien on taisteltava aidosti menestyksestään ja omasta olemassaolostaan. Meidän elintasomme on niin korkealla tasolla, että haluamme onnistua mahdollisimman helposti ja elää mahdollisimman mukavasti – kulttuurissa mikä ihannoi vapaa-aikaa sekä elämän helppoutta ja mukavuutta.

Tämä on vaarallinen ”tunneharha”, sillä kansainvälinen kilpailu edellyttää kovaa panostusta kaikilla liiketoiminta alueilla. Suomi kilpailee globaalissa ympäristössä muiden toimijoiden kanssa tehokkuudessa, teknologiassa, osaamisessa ja menestyksestä. Tämä tulee havaita, tiedostaa ja siihen tulee suhtautua vakavasti yhteiskuntamme kaikilla tasoilla ja kaikissa organisaatioissa.

Liiketoimintaympäristön muutos edellyttää muutosta myös johtajuudelta. Jatkuva muutosherkkä ympäristö edellyttää helposti mukautuvaa, muutosherkkää ja nopeasti reagoivaa joustavaa johtamista. Muutosjohtaminen on eräs johtajuuden vaativammista muodoista, sillä se edellyttää johtajalta suurta ammatillista osaamista ja hyviä ihmissuhdetaitoja. Muutosjohtamisen ilmapiiri on epävarma, joten siinä tulee sietää epävarmuutta normaalia enemmän.

Nykyisin yhteiskunnassamme vallitsee merkittävä johtajuusvaje, joka ulkoistaa omia velvollisuuksiaan ja menettää näin kokonaisuuden hallinnan. Se on erittäin vaarallinen kehityssuunta, sillä näin toiminta ei ole enää hallittua. Se on johtajien ja esimiesten henkilökohtaista vastuun välttelyä ja riskien minimointia, joka estää tehokkaan toiminnan ja uusiutumisen. Se on osa yhteiskunnallista negatiivisuuden kulttuuria. Heikko johtaminen passivoi koko organisaatiota, joka johtaa työlle negatiivisten asioiden lisääntymiseen työyhteisössä.

Perinteinen johtajuus on tukeutunut voimakkaaseen statuksen ja aseman tuomaan arvovaltaan. Se on luonut johtajille statuksen, joka on antanut johtajalle ”koskemattomuuden” ja arvovallan, jota on kunnioitettu. Tämä toimintamalli ei sovellu enää nykyajan työelämään.

Meidän tulee muuttua nopeasti ja merkittävästi yhteiskuntana, jotta menestymme muutoksessa. Nykyajan, perinteisen talouselämän ja liike-elämän sekä yhteiskuntarakenteita ohjaavien asenteiden, arvojen, siihen liittyvien symbolien ja toimintatapojen tulee muuttua. Muuten kehitys ei ole riittävän nopeaa ja eikä se tapahdu riittävän nopeassa sekä suuressa mittakaavassa. Muutos edellyttää uusien työ- ja toimintatapojen kehittämistä. Jos muutos ei onnistu, menetämme kansainvälisen kilpailukykyämme ja markkina-asemamme.

Muutokseen vaikuttavia syitä

- globaalin maailman muutoskehitys
- globaalin liiketoimintaympäristön ja kilpailun muutoskehitys
- länsimainen yhteiskuntamuutos
- suomalaisen yhteiskunnan muutos
- yritysten ja organisaatioiden muutos
- teknologinen muutos
- johtamisen muutos
- osaamisen muutos
- arvomuutos
- yksilön muutos

### 3.8.1 Globaali liiketoimintaympäristön ja kilpailun muutos

Globaali maailmantalous on muuttunut voimakkaasti. Tämä kehitys jatkuu edelleen lähi vuosikymmenet, eikä sille ole näkyvissä loppua. Länsimaiset yhteiskunnat taistelevat voimakkaasti perinteisten arvojen puolesta, mutta ovat menettäneet kilpailukykyään ja vaikuttavuuttaan viime vuosina voimakkaasti kasvaneille ja kehittyneille idän ja etelän kansantalouksille ja markkinoille (Kiina, Intia, Afrikan maat, jne.). Kehitty-

vien markkinoiden osuus maailman bruttokansantuotteesta on kasvanut nopeasti ja niiden taloudellinen vaikuttavuus on kasvanut merkittävästi kaikilla mittareilla mitattuna. Se on kiristänyt kilpailua entistä enemmän, koska näiden toimijoiden kustannusrakenne ja toimintakulttuuri ovat aivan erilaisella tasolla länsimaihin verrattuna.

### 3.8.2 Länsimainen yhteiskuntamuutos

Länsimaiset yritykset joutuvat taistelemaan olemassaolostaan kovassa globaalissa kilpailussa. Länsimaiset yritykset ovat menettäneet globaalin markkina- ja teknologiajohtajuuden sekä tiennäyttäjän roolin että kilpailukykyään. Se on aiheuttanut kaikilla toiminnan tasoilla toiminta-edellytysten kiristymistä, joka on palauttanut jälleen yhteiskuntaan ja yrityksiin voimakkaan taloudellisen toiminnan ohjauksen. Se on aiheuttanut sopeuttamistoimia kaikilla aloilla. Organisaatioiden kustannusrakenteita on kevennetty rakennejärjestelyin ja toiminnan supistuksin, jotta kilpailukykyä pystytään ylläpitämään. Tuotantotoimintaa on siirtynyt sinne, missä se on tehokkainta, siis kehittyviin talouksiin.

### 3.8.3 Suomalainen yhteiskunnallinen muutos

Suomi ja suomalainen yhteiskunta taistelee samojen talous- ja kannattavuusongelmien kanssa kuin muutkin Länsi-Euroopan yritykset ja yhteiskunnat. Olemme osa EU:ta ja sen rahaliittoa, joten elämme läheisessä yhteistyössä muiden EU-maiden kanssa. Suomalainen kansantalous velkaantuu voimakkaasti ja sen rahoituspohja rapautuu nopeasti. Suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan kustannusrakenne on raskas ja se edellyttää suuria rakenteellisia muutoksia pikaisesti. Tämä kehitys on yhteistä kaikilla toimialoilla niin valtio- kuin kuntataloudessa. Tällä hetkellä Suomi on syvällä finanssi kriisin poikimassa talouskriisissä. Talouden vakauttaminen ja sen suunnanmuutos on nyt yhteiskuntamme tärkein lähiajan tavoite.

Suomalainen yritystoiminta toimii kanainvälisillä markkinoilla ja kilpailee kansainvälisten toimijoiden kanssa. Suomi on viime vuosina menettänyt kilpailukykyään voimakkaasti. Olemme pieni eurooppalainen avotalous, joten emme voi estää emmekä

vastustaa globalisaatiokehitystä. Suomen ainoaksi mahdollisuudeksi jää sopeuttaa oma toiminta siihen. Osana EU:ta talouselämäämme kansallinen ohjausvara on kaventunut. EU:n rahapolitiikka antaa vakautta valuuttamuutoksiin, mutta samalla se luo kansallisesti jäykkyyttä ohjata rahapolitiikalla kotimaisten yritysten kilpailukykyä.

Suomalaisen yhteiskunnan rakenteet ja yksilöiden arvot ovat voimakkaassa ristiriidassa tämänhetkisen taloudellisen tilanteen kanssa. Yhteiskunnan rakenteet ovat voimakkaan muutoksen kohteena, sillä suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan taloudellinen kantokyky ei tällä hetkellä kestä sen ylläpitoa perinteisellä totutulla tasolla. Yhteiskunnan toimintoja tullaan lähivuosina kehittämään merkittävästi. Se on suuri haaste myös suomalaiselle yhteiskunnalle ja sen toiminta edellytyksille. Se edellyttää suurta joustavuutta ja muutostarvetta koko suomalaisessa yhteiskunnassa.

Suomalainen hyvinvointi on perustunut viime vuosikymmenien aikana hyvään työn tuottavuuteen kilpailijamaihimme verrattuna. Tuottavuutemme on heikentynyt ja uusia keinoja kehityksen kääntämiseksi tulee löytää nopeasti. Kansainvälisessä kilpailussa työn tuottavuus on ainoa menestyskeino, joten työt täytyy oppia tekemään uudella älykkäämmällä tavalla. Tämä edellyttää suomalaisessa työelämässä merkittävää asennemuutosta ja joustavuutta. Meillä tulisi olla voittamisen halu ja polte globaalin kilpailun ympäristössä. Helppouden ja mukavuuden ihannoinnista tulee luopua ja sen tilalle tulee ottaa työn arvostaminen.

#### 3.8.4 Yritysten- /organisaatioiden muutos

Yritys tasolla jatkuva uusiutuminen, kehittyminen, uusien työ- ja toimintatapojen kehittäminen sekä lopulta kova ja määrätietoinen työ ovat menestyksen edellytyksiä.

Liiketoiminnan tehokkuus sekä kustannushallinta ovat tärkeitä menestyvän yrityksen edellytyksiä. Se on kilpailukyvyn peruste. Sen ylläpitäminen on jatkuva prosessi.

Yritys- /organisaatiotasolla liiketoiminta olosuhteiden muutos luo toiminnalle jatkuvaa kehitystä ja muutostarvetta sekä epävarmuutta. Se edellyttää uusien toimintatapojen kehittämistä ja muutoksen hyväksymistä päivittäisessä toiminnassa. Nopea oikeansuuntainen muutoksiin reagointi on johtamistyössä erittäin tärkeää.

Muuttuvaan toimintaympäristöön sopeutuminen edellyttää organisaatioilta uusien joustavien toimintatapojen kehittämistä. Proaktiivisesti toimivalla yrityksellä on mahdollisuutta luoda uutta liiketoimintaa ja uusia toimintatapoja nopeasti muuttuvassa

ympäristössä toimintaympäristöön oikein reagoimalla. Se edellyttää johtajuudelta uudenlaista asennetta ja toimintatapaa sekä jämäkkää johtajuutta .

Globaalin liiketoimintaympäristö johtaa monikulttuurisuuden lisääntymiseen monilla työpaikoilla. Se edellyttää johtamiselta ja työyhteisöltä uutta osaamista ja toimintatapaa. Monikulttuurisuus tulee huomioida työ- ja toimintatavoissa sekä johtamistyössä. Siitä tulee luoda liiketoimintaa vahvistava tekijä.

Suomalainen työelämän kokonaisuus on pirstaloitunut voimakkaasti ja se koostuu monista eri toimijoista, jolloin verkoston hallinta ja kokonaisjohtamisen osaaminen on nykyisin tärkeä johtajuuden taito. Se tulee hallita, jotta voi menestyä. Hyvä verkostojohtaminen luo pohjan kokonaisuuden hyvälle onnistumiselle, sillä kokonaisuudessa on paljon toisiinsa vaikuttavia muuttujia. Tuotteen / toiminnan laatu kärsii, jos kokonaisuus ei ole omassa hallinnassa. Se johtaa liiketoiminnan heikkoon kannattavuuteen.

### 3.8.5 Teknologinen muutos

Teknologinen evoluutio aiheuttaa jatkuvasti kiihtyvän muutoksen, jonka hallinta on haasteellista. Yhteiskunnan teknologinen muutos on nopeaa ja se muuttaa yritysten toimintaympäristöä ja työelämää voimakkaasti kaikkialla. Organisaatioiden ja yksilöiden tulee kehittyä teknologisen muutoksen mukana hallitakseen niiden aiheuttamat muutokset ja pystyä hyödyntämään niiden mahdollisuuksia. Teknologisen kehityksen hallinta sekä laajamittainen hyödyntäminen tehostaa liiketoimintaa ja antaa kilpailuetua. Siksi yritysten tulee ottaa teknologiset mahdollisuudet nopeasti käyttöön. Teknologia mahdollistaa samalla uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisen, joka muuttaa edelleen yhteiskuntaa. Tämä kehityskehä on päättymätön, ja se vahvistaa itse itseään.

Olemme siirtyneet nopeasti globaaliin informaatioyhteiskuntaan, joka mahdollistaa tiedon nopean reaaliaikaisen siirtymisen. Se vaikuttaa työelämään sekä sen työ- ja toimintatapoihin voimakkaasti. Informaatioteknologia ja tiedon vapautuminen ovat muuttaneet merkittävästi työkulttuuria. Työ ei ole enää paikkaan eikä aikaan sidottua ja se on tuonut työhön uutta teknologiaa ja toimintatapoja. Se muuttaa ihmisten välistä

tiedonkulkua ja vuorovaikutusta sekä mahdollistaa yhteistyön tekemisen että tiedon-siirtämisen eripuolille maailmaa samanaikaisesti. Se lisää työn tehokkuutta, mutta vastaavasti muuttaa yksilön elämän vaatimuksia. Teknologinen kehitys sekä sen tuoma työ- ja toimintatapojen muutos lisää työntekijän henkilökohtaista vastuuta ja heikentää työn ja vapaa-ajan rajaa. Se kuluttaa työntekijää.

Nykyaikainen tiedonvälitys on laajaa ja reaaliaikaista, jossa tietoa on tarjolla enemmän kuin pystymme sitä omaksumaan. Media on 2000-luvun ideologioiden suurin ”kehityskeskus”, joka muokkaa ihmisten arvoja ja arvomaailmaa jatkuvana prosessina. Se ohjaa voimakkaasti myös yritysten asiakkaiden kulutustottumuksia ja käyttäytymistä sekä liiketoimintaa. Menestyvät organisaatiot ja ihmiset pystyvät hyödyntämään nykyaikaista informaatioteknologiaa mahdollisimman hyvin, jolloin he saavuttavat merkittävää kilpailuetua muihin nähden.

Teknologinen kehitys on lisännyt tuottavuuden merkittävää kasvua sekä hyvinvointia jo useiden vuosikymmenien ajan eikä kehitykselle ole näkyvissä loppua. Se muuttaa ihmisten tarpeita, kulutustottumuksia, työ- ja toimintatapoja.

### 3.8.6 Osaamisen muutos

Yhteiskunnallinen muutos edellyttää merkittävää työ – ja toimintatapojen muutosta. Tämän aikakauden kehitys rakentuu osaamiselle, sen kehittämiseksi ja hyödyntämiselle niin yksilö kuin organisaatitasolla. Monipuolinen osaaminen ja sen myötä liiketoiminnallinen ketteryys mahdollistuu hyvällä monipuolisella osaamisella. Se on muutoksetkehityksen hallinnan edellytys, sillä yksilön ammatillinen hallinnan tunne madaltaa aina muutosvastarintaa. Se mahdollistaa myös epävarmuuden ilmapiirissä toimimista. Uusien tuotteiden ja palveluiden sekä yritysten liiketoimintojen kehittäminen edellyttää hyvää osaamista, joten osaaminen on edellytys organisaatioiden kehitykselle ja menestymiselle. Samanaikaisesti se takaa menestymisen myös yksilötasolla.

Työntekijöiden osaamisen kehittyminen on organisaatioiden kilpailukyvyyn perusta, jotta muutos mahdollistuu. Työntekijän jatkuvan kehittymisen tarve on suuri muutos työelämässä. Se on iso muutos niin yksilö- kuin yritystasolla. Se tulee tiedostaa ja siihen tulee reagoida sekä sitoutua.



Työelämän sukupolven vaihdos eli nuorten työntekijöiden siirtyminen työelämään ja työelämän aktiivisiksi toimijoiksi on yksittäisistä tekijöistä merkittävin osaamismuutos. Se on samalla myös haaste. Se päivittää työelämän osaamispääomaa, arvoja ja asenteita sekä työ- ja toimintatapoja merkittävästi. Nuoret työntekijät tuovat luonnollisesti uuden kulttuurin organisaatioihin.

### 3.8.7 Yksilön muutos

Ympäröivä maailma muuttuu enemmän ja nopeammin kuin mihin ihmiset haluavat, ymmärtävät ja pystyvät mukautumaan. Ihmiset reagoivat muutokseen monesti vähätelevästi, puolustelevästi ja järjenvastaisesti. Pahimmillaan he kieltäytyvät näkemästä muutoksen välttämättömyyttä. Ympäristön muuttuessa se muuttaa samalla ihmisten arvoja ja arvopohjaa. Siitä rakentuu ihmisen kokonaismuutos, joka ohjaa yksilön käyttäytymistä ja valintoja. Muutoksen tarve tulee tiedostaa, ymmärtää ja siihen tulee reagoida rohkeasti ja nopeasti. Se muuttaa kiistatta yhteiskuntaamme ja tapaa elää sekä tehdä työtä tässä alati muuttuvassa ympäristössä.

Kehittymisen ja aidon muutoksen merkittävin este on ihmisen aito hidas mukautumishalu ja -kyky. Ihmisen muutoksen suurin vastustaja on ihminen itse.

Yksilön tulee tunnistaa oma muutostarpeensa sekä hyväksyä muutos, jotta ses on mahdollista. Meidän tulisi kehittää herkkyyttä tunnistaa muutostarpeita ja lisätä vahvuuttamme reagoida niihin. Muutostarve edellyttää meiltä yksilötasolla merkittävää arvojen ja asenteiden muutosta perinteiseen verrattuna. Muutostarve edellyttää perinteisten arvojemme ja ihanteidemme sekä todellisen elämän ristiriitaa, joka luo uutta arvopohjaa ja uudenlaista ajattelua. Se edellyttää omien arvojemme ja ihanteidemme selkeää analysointia. Arvojen ja omien ihanteiden uudelleenarviointi auttaa ymmärtämään muutoksen tarvetta, jolloin toimintatavan muutos on luontevaa. Oma ymmärrys luo muutostyölle tarvittavan motivaation. Kun ihminen on motivoitunut muutokseen ja hänellä on oikea asenne siihen, se mahdollistaa hyvien tuloksien saavuttamisen.

Yksilön muutoksen kitkana ovat usein ympäristön arvot, jotka vaikuttavat paljon yksilön päätöksiin. Ne eivät monesti tue kehittymistä. Se edellyttää yksilöltä vahvuutta ja rohkeutta tehdä muutos sekä sitoutua siihen.

## 4 JOHTAMIS- /ESIMIESTYÖN TUTKIMUS

Tein tähän opinnäytetyöhön liittyvän johtamis- ja esimiestyötä käsittelevän kyselytutkimuksen, jolla hain laajempaa näkökulmaa aihealueeseen. Laajempaa näkökulmaa sain laajentamalla kyselyyn osallistuvien ihmisten työsektoria. Tutkimukseen valitut henkilöt olivat eri-ikäisiä, työelämän eri aloilta ja eri organisaatiotasoilta. Oli positiivista havaita, että kaikilla ihmisillä oli näkemys työhön ja johtamiseen. Se merkitsee, että asia on tärkeä kaikilla tasoilla ja kaikissa tehtävissä.

### 4.1 Tutkimuksen esittely

Laadin 10 kysymyksen sarjan johtamistyöstä, sen nykytilasta ja tulevaisuuden oletuksista. Tein tutkimuksen haastattelututkimuksena samoilla kysymyksillä kaikille kyselyyn osallistuneille. Pyrin valitsemaan osallistujat mahdollisimman laaja-alaisesti niin iän, tehtävän, työpaikan kuin aseman puolesta.

Tutkimus tehtiin pääosin vapaana kyselytutkimuksena, jolloin vastaukset olivat hyvinkin laajoja ja syvällisiä. Osa tutkimuksesta suoritettiin sähköpostitse käytännön syistä. Tutkimuksen laajuus oli 100 henkilöä, joista 60 osallistui haastattelu tai sähköpostikyselyyn. Tämän lisäksi kävimme useiden henkilöiden kanssa ”vapaamuotoisen” keskustelun aihealueelta, vaikka he eivät virallisesti halunneet osallistua tutkimukseen. Heillä oli kuitenkin hyviä näkökantoja johtajuuteen ja työelämän eri asioihin.

Tutkimus suuntautui pääosin teknisille miesvaltaisille alueille, sillä en onnistunut laajentamaan tutkimusta riittävästi naisvaltaisille aloille. Käytännön syistä naisvaltaisten alojen kysely oli suunnattu lähinnä sähköpostikyselynä, jonka vastausprosentti jäi miehiä heikommaksi.

## 4.2 Tutkimuksen analysointi

Johtamis- ja esimiestyön tutkimuksen tulokset olivat otos työssä olevien ihmisten odotuksista ja tunteista työelämässä. Tutkimustuloksien tulkinnassa on havaittavaa, se että ihmisten arvot, odotukset ja näkemykset työstä olivat hyvin samansuuntaisia organisatorisesta asemasta ja tehtävästä riippumatta. Kaikki tutkimukseen osallistuneet ihmiset olivat samaa mieltä siitä, että työelämässä on menossa todella voimakas muutos, joka aiheuttaa muutostarvetta sekä suuria muutoksia perinteisiin työ- ja toimintatapoihin. Kaikki olivat myös aidosti halukkaita kehittämään työelämää omalta osaltaan. Tutkimustuloksien laajuutta olisi varmasti lisännyt laajempi otosmäärä (esim. 1000 henk), mutta sen toteuttaminen ei ollut tässä tilanteessa mahdollista.

Ihmiset kokivat tutkimuksessa tärkeinä seuraavia asioita

- työelämän muutostarpeen tiedostaminen
- johtamisessa tärkeintä on
  - ⇒ luottamus ja luotettavuus
  - ⇒ samansuuntainen arvopohja
  - ⇒ hyvä vuorovaikutus avoin tiedotus
- auktoriteetti ja imago
- erilaisten yksilöiden huomiointi johtamistyössä
- esimiehen avoimuus, oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus
- päätöksentekokyky ja vastuullisuus
- avoin vuorovaikutus ja viestintä
- esimiehen taito kuunnella
- palaute
- selkeät tavoitteet
- esimiehen näennäinen organisatorinen asema ja byrokratia
- ihmisten jaksamisen ja kehittymisen johtaminen
- nöyryys
- työntekijän / yksilön tärkein kehitystrendi
  - ⇒ hyvät alaistaidot
  - ⇒ monitaitoisuus
  - ⇒ moniosaaminen
  - ⇒ joustavat työ- ja toimintatavat

## **Työelämän muutostarpeen tiedostaminen**

Kaikki tutkimukseen osallistuneet ihmiset olivat täysin yksimielisiä työelämän voimakkaasta muutoksesta, sekä sen jatkumisesta edelleen. Perinteisten työmenetelmien ja toimintatapojen kehitystarve tiedostettiin kaikilla organisaation tasoilla. Työelämän tulee kehittyä uusien vaatimusten ja tarpeiden mukaan niin yksilö, ryhmä kuin yritystasolla. Yhteiskunnan järjestelmien tulee kehittyä muutoksen mukana mielellään edelläkävijöinä.

Vaikka kehitystarve tiedostettiin ja jopa hyväksyttiin, niin omaan kehitystyöhön suhtauduttiin jo aiempaa pidättyväisemmin. Uusien keinojen käyttöönoton suurimpana haasteena pidettiin tällä hetkellä ihmisten asenteita. Ihmiset ovat tällä hetkellä ”lukinneet” omat asenteensa ja arvonsa määrättyyn formaattiin, mistä ei haluta, osata, uskalleta tai ymmärretä vapautua. Nykyisiä omia tai oman työtehtävän toimintatapoja ei aktiivisesti haluta kyseenalaistaa tai muuttaa. Ihmiset ovat tukevasti omalla mukavuusalueellaan, eikä niistä haluta tai uskalleta poistua, vaikka muutostarve nähtäisiinkin tärkeäksi. Uusia toimintatapoja pelätään ja vastustetaan, eikä niitä haluta edes kokeilla. Halutaan ”tarrautua” vanhoihin menetelmiin, vaikka muutostarve havaitaan ja muutosta yksilötasolla jopa halutaan. Muutos pelottaa ja muutoksen käynnistäjää odotetaan ”jostakin ulkopuolelta”.

Suomalaisesta työelämästä puuttuu tänä päivänä selkeä johdonmukaisuus ja johtajuus. Johtaminen on tehotonta, löysää johtamista. Strategiat, puheet eivätkä teot kohtaa. Visiot ja strategiat eivät jalkaudu päivittäiseen työhön eivätkä työtä tekeville työntekijöille ja työryhmille riittävän tehokkaasti. Tästä johtuu, että suomalainen työkuultuuri on omiin tavoitteisiinsa nähden tehotonta. Kaikilla organisaatiotasolla tukeudutaan menneisyyteen ja sorrutaan selittelemään ”miksi epäonnistuttiin” tai ”miksi ei saavutettu asetettuja tavoitteita” enemmän kuin tavoittelemaan tuloksia ja tukemaan organisaation tavoitteita. Työelämästä puuttuu nykyisin henkilökohtainen vastuunoton ja vastuunkannon kulttuuri, rohkeus.

Johtajuuden puutetta on myös se, että työelämän vastuut ja taloudelliset voimavarat eivät aina kohtaa riittävän hyvin. Sama ilmiö on havaittavissa myös ihmisten vastuun ja vallan välillä. On ihmisiä jotka kantavat suurta käytännön vastuuta organisaatiossaan ilman, että heillä on suurtakaan organisatorista vastuuta.

Matriisiorganisaatio koettiin erääksi vastuun ja vallan ristiriitojen lähtökohdaksi niissä organisaatioissa missä se oli käytössä. Se johtaa siihen, että työelämän prosessit ovat todellista työn tulosta tärkeämpiä. ”Kun tekee ohjeiden mukaan, ei tee virheitä” – vastuun välttely on hyvin merkittävässä osassa suomalaista työelämää kaikilla tasoilla, vaikka työ koettaisiin olevan tehtävissä tehokkaammin.

Keskijohto koki matriisiorganisaatiot tehottomina ”vastuunpakoilun labyrintinä”.

Työntekijätaso ei mieltänyt matriisiorganisaatiota juuri minkään arvoiseksi. Se ei vaikuta ”oikeiden töiden” tekoon. Käskytyssuhteet koettiin epäselviksi. Työntekijä tasolla ei ymmärretä matriisiorganisaation toimintaa eikä tavoitetta. Toimihenkilötasolla (alemmassa ja keskijohdossa) ei myöskään sisäistetty eikä sitouduttu matriisiorganisaation työskentelytapaan eikä tavoitteisiin. Matriisiorganisaatiosta odotettiin apua ja etuja omaan työhön, mutta siihen ei haluttu sitoutua eikä toimia sen edellyttämällä tavalla. Sen mahdollistamaa ”epäselvyyttä” pyritään osin tarkoituksellisesti käyttämään omien intressien edistämiseen. Osa toimihenkilöistä ulkoistaa oman vastuunsa työstä matriisille, ei siis ota vastuuta tekemästään työstään.

Matriisiorganisaatiossa ja siinä toimimisessa on havaittavissa samoja epäluottamuksen ja avoimuuden epäkohtia kuin verkostotyöskentelyssä. Haluttiin enemmän hyötyjä ja etuja kuin siihen oltiin valmiita antamaan. Tämä kehitys on erityisen voimakasta isoissa perinteisissä organisaatioissa. Siellä osa henkilöstöstä koki, että yksittäisen työntekijän vaikuttavuus on hyvin pieni, eikä oman työn tärkeyttä kokonaisuudessa arvostettu. Suuren organisaation ”kulttuuri” on kasvattanut monista työntekijöistä aloite-, päätöksenteko- ja vastuunottokyvyttömiä. Aloite-, päätöksenteko- ja vastuunottokyvyttömyys kohdistuu usein samaan yksilöön. Tämä kehitys oli havaittavissa kaikissa henkilöstöryhmissä. Suurissa ja stabiileissa organisaatioissa on vieläkin paljon ”vapaa matkustajia”. Sen mahdollistaa heikko johtamistyö ja – kulttuuri.

Suomalaisessa työelämässä työtehtävät on monesti hyvin tiukasti roolitettuja /mallinnettuja. Näissä tehtävissä työtehtävän ”tuunaaminen” eli muokkaaminen joustavammaksi ei välttämättä ole kaikissa organisaatioissa sopivaa tai edes sallittua. Sen estävät tai sitä hidastavat organisaation vastustus (kollegat ja esimiehet), ay-liike, johto tai vanhat käytännöt. Tai kaikki yhdessä. Se estää kaikentyyppisen työn kehittämisen. Tiukka roolitus on yleistä tämän päivän työelämässä. Se on myös monesti johdon joko suoraan tai välillisesti hyväksymää. Tämä näkemys oli erityisen korostettua metsäteollisuusyritysten työntekijöiden keskuudessa työtehtävästä riippumatta.

Hierarkkinen ja aukroritäärinen johtaminen ei enää 2010-luvun suomalaisessa organisaatiokulttuurissa ole toimiva menetelmä. Suomalaisesta työelämästä v. 2013 puuttuu aito avoimuus, luottamus ja rohkeus. Emme ole vielä valmiita työelämän edellyttämään merkittävään muutosprosessiin. Pelkäämme kohdata muutosta ja pelkäämme sen tuomia haasteita. Historia kahlitsee muutoksen aloitusta, vaikka tiedostamme muutoksen välttämättömyyden, osin jopa edellyttämme muutosta. Organisaatioissamme on rohkeita uudistushaluisia yksilöitä, mutta kokonaisuutena olemme hyvin konservatiiveja ja muutoshaluttomia. Odotamme passiivisesti muutoksen ”käynnistäjää” ulkopuolelta.

Nykyajan työelämän vaatimusten kasvu tuli tutkimuksessa hyvin esiin. Nykyajan työelämä edellyttää yksilöltä merkittävästi aiempaa enemmän aktiivisuutta, sitoutumista, joustavuutta, ammattitaitoa, oman työn ohjaamista, yhteistyötä ja toisten työntekijöiden ja työvaiheiden huomioon ottamista. Monissa tehtävissä laaja verkostuminen ja kansainvälistyminen on erittäin tärkeä asia.

Tällä hetkellä työelämän yhteistyö ja yhteistyötaidot eivät ole vielä riittävällä tasolla, jotta verkostoitumisesta olisi saattavissa odotetut tulokset. Vaikka verkostoituminen käsitteenä ja teknisenä toteutuksena ymmärretään, se ei kuitenkaan käytännössä vielä toimi riittävän tehokkaasti. Käytännön tasolla monissa organisaatioissa yhteistyön esteenä ovat lopulta kuitenkin vielä yrityskohtaiset raja-aidat ja omat intressit. Verkostoitumisessa ei ole vielä tämän tutkimuksen mukaan aitoa win win henkeä, molempuolista avointa samansuuntaisiin tavoitteisiin pyrkivää halua. Verkostoituminen toimii ainoastaan silloin, kun omat edut vaativat yhteistyötä. Verkostoitumisesta ja kumppanuudesta puuttuu vielä aito luottamus ja yhdessä menestymisen kulttuuri. Olemme verkostoitumisessa vielä alihankkija tasolla ja elämme edelleen ”heimo aikaa”. Molemmat osapuolet haluavat yhteistyöstä ainoastaan mahdollisimman suuren ja nopean hyödyn. Onneksi myös aitoa kumppanuutta ja siihen sitoutumista on olemassa, mutta se on pieni osa kokonaisuudesta.

Kansainvälistyminen nähdään tämän päivän työelämässä tärkeänä. Se on osa työelämää jo johto- ja keskijohtotasolla, mutta työntekijätasolla se ei ole vielä kaikissa organisaatioissa konkreettista. Tähän vaikutti varmasti tutkimuksessa haastateltujen ihmisten oma organisatorinen tilanne. Kansainvälisessä liiketoiminnassa eri kulttuurien hallintaa ja niiden vaatimusten osaaminen on tärkeä osa ammattitaitoa. Tarve on tiedostettu, mutta monilla osin vasta opetteluvaiheessa.

## **Johtamisen tärkeimpiä asioita tutkimuksen mukaan**

Tutkimuksessa selkeästi tärkeimmäksi johtamistyön arvoksi nousi luottamus - luottamus esimieheen sekä hänen toimintaansa. Luottamus yritykseen sekä sen arvoihin. Luottamus on tutkimuksen mukaan johtamisen perusarvo, jolle kaikki muu johtamistyö rakentuu. Ilman luottamusta ei ole hyvää johtajuutta (alaisnäkökulma), eikä ilman luottamusta ole mahdollisuutta saavuttaa hyviä (tavoiteltavia) tuloksia. Luottamuksen tärkeydestä tuloksien saavuttamisessa olivat kaikki yhtä mieltä. Se oli selkeimmin kaikkia vastaajia tässä tutkimuksessa yhdistävä asia.

Toinen tärkeä, osittain samantyyppinen arvo oli luotettavuus. Luottamus ja luotettavuus voidaan ymmärtää samaksi asiaksi, mutta niillä on kuitenkin erityyppinen merkitys. Luotettavuus oli tärkeä arvo niin esimiehelle kuin alaisellekin. Se on ihmisen luoma odotusarvo toisen ihmisen toiminnasta. Odotusarvo on syvällä ihmisen tunnetasolla, joten siksi sen vaikutus on tärkeä.

Luotettavuus kuvaa samalla yhteistyötä tekevien ihmisten samansuuntaista arvopohjaa. Samansuuntainen arvopohja helpottaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta sekä vähentää työyhteisössä olevaa kitkaa / ristiriitaa. Hyvä vuorovaikutus ja avoin tiedotus vahvistavat luottamuksen ilmapiiriä. Luotettavuuden kehä on positiivisesti ihmiseen ja organisaation toimintaan vaikuttava positiivinen kehityksen kierre. Vastaavasti negatiiviset vaikutukset ovat vaikeasti korjattavia ja ne vaikuttavat hyvin laajasti kaikkeen toimintaan. Näin luotettavuus on hyvin tärkeä arvo kaikessa toiminnassa.

## **Auktoriteetti ja imago**

Johtajalla/esimiehellä on tärkeää olla hyvä auktoriteetti ja imago, sillä se helpottaa hänen päivittäistä työtä. Auktoriteetti ja imago ovat hyvin samansuuntaisia tyylejä, vaikka niiden vaikutus on erityyppinen. Ne ovat johtaja/esimiestyössä arvostettuja ominaisuuksia, sillä johtaja/esimies tekee työtään omalla persoonallaan. Auktoriteetti ja imago rakentuvat ihmisen työn mukana. Ihminen rakentaa oman auktoriteetin ja imagonsa itse. Auktoriteetti on johtajan/esimiehen uskottavuutta, luotettavuutta ja arvostusta muiden silmissä.

Imago on ihmisen itse rakentama tyyli. Se on muiden ihmisten muodostama mielikuva, johon liittyy tietty ennako-odotus.

## **Erilaisten yksilöiden huomiointi**

Työntekijän erilaisuus työelämässä on samalla vahvuus ja heikkous. Sen vaikutus kasvaa tulevaisuudessa, positiivisessa mielessä se on suuri etu työmarkkinoilla. Vastaavasti negatiivisessa mielessä se johtaa jopa työmarkkinoilta syrjäytymisen. Tulevaisuuden yhteiskunta on aiemaa raaempi kilpakehittäjä yksilölle myös työelämässä. Yhdessä tekeminen, ryhmässä oppiminen, ryhmä ajattelu, työ ja toiminta ovat tulevaisuuden menestystekijöitä, joissa erilaisuus ja erityyppinen osaaminen ovat todella tärkeitä. Työryhmien tulee olla samanaikaisesti erilaisia ja kokonaisuutena samanhenkisiä. Niiden tulee sitoutua organisaation yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin.

Ihmisten erilaisuus on positiivisessa mielessä hyvä ja tavoiteltava asia. Se on merkittävä organisaation voimavara ja organisaation vahvuutta lisäävä tekijä, eräs kilpailukykyä vahvistava ominaisuus.

Samanaikaisesti ryhmään ja sen tavoitteisiin sopimattomista ihmisistä tulee nopeasti ryhmän hyvän toiminnan häiritsejä. Heidän tulevaisuuden näkymät ovat hyvin haasteellisia. Organisaatioiden kovat tavoitteet eivät mahdollista negatiivista erilaisuutta työyhteisöissä. Se edellyttää johtajalta/esimieheltä myös oikeita ja nopeita päätöksiä, sillä johtaminen on ryhmähengen luoja ja työhyvinvoinnin tekijä.

Tämä työelämän muutostrendi tulee tiedostaa myös yksilötasolla. Ryhmään heikosti soveltuvat ”sooloilijat” ja narsistit ovat suurien haasteiden edessä tulevaisuuden työelämässä. Hyvät yhteistyö- ja ryhmätyötaidot ohittavat jopa ammattitaidon. Positiivisuus, hyväntuulisuus, hyvät vuorovaikutustaidot ja yhteistyötaidot ovat vahvuus tulevaisuudessa. ”Erakotyyli” ja negatiivinen asenne rajoittaa mahdollisuuksia työelämässä.

Kansainvälisyys ja erilaisen eettisen taustan omaavat työntekijät rikastuttavat työelämää tulevaisuudessa, mutta samalla he edellyttävät organisaatiolta uudenlaista asennekulttuuria sekä johtamisesta. Kansainvälisyys sekä sen mahdollistamat organisaatioiden kehitystoimenpiteet tulee suunnata organisaatioiden toiminnan voimavaraksi, sillä se on merkittävä kilpailuetu globaaleilla markkinoilla. Työelämän nuorentuminen madaltaa kansainvälisyyden hallintakynnystä.



## **Avoimuus, oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus**

Tutkimuksen mukaan avoimuus on tärkeää kaikilla organisaatiotasoilla. Avoimuudella rakennetaan organisaatioon molemminpuolista luottamusta. Se on luottamuksen ja luotettavuuden ohella kolmas tärkeä johtamistyön ja organisaation vuorovaikutuksen elementti. Se koettiin hyvin tärkeänä lähes kaikkien vastaajien mielestä.

Oikeudenmukaisuus kaikessa esimiestyössä koettiin erittäin tärkeänä. Ilman oikeudenmukaisuutta työyhteisön toimintakulttuuri vääristyy ja luottamus heikkenee. Luottamusvajeen ja oikeudenmukaisuuden korjaaminen on vaikeaa, sillä sen on tunnepohjainen asia. Se aiheuttaa organisaatiossa tehottomuutta, jota on vaikea, ellei mahdoton korjata. Se heikentää organisaation työhyvinvointia, viihtyvyyttä ja tehokkuutta.

Tasa-arvoisuus koettiin myös tärkeänä. Organisaatiossa ihmisiä tulee kohdella samalla tavoin ja samoin säännöin. Esimiehen ”suosikkijärjestelmä” koettiin työyhteisön henkeä rapauttavana ominaisuutena. Se on huonoa johtamistyötä. Tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus ovat hyvin samanlaisia asioita tämän kyselyn mukaan. Ne koetaan ja niihin reagoidaan myös hyvin samalla tavoin.

## **Päätöksentekokyky ja vastuullisuus**

Päätöksentekokyky ja vastuullisuus on eräs hyvän esimiehen perusedellytys. Esimieheltä odotetaan päätöksiä erityisesti ongelmatilanteissa ja päätösten tulee olla ripeitä. Esimiehen tulee ottaa päätöksistään ja työstään myös vastuu sekä tarvittaessa puolustaa tehtyjä päätöksiä. Esimiehen päätöksentekokyky tukee työntekijän työtä. Se lisää esimiehen ja työntekijän välistä luottamusta sekä arvostusta. Organisaatio ymmärtää, että päätökset voivat myös epäonnistua, mutta kyky ja taito tehdä päätöksiä on tärkeä. Päätöksentekokyky ja vastuun otto sekä vastuunkanto ovat ominaisuuksia jotka ihmisellä on tai niitä ei ole. Se personoituu. Se on kuitenkin hyvän esimiehen perusominaisuus. Se on rohkeutta. Päätöksentekoon ja vastuullisuuteen kykenemätön ihminen ei ole johtamis-/esimiestyöhön soveltuva. Se tulisi huomioida organisaatioita rakennettaessa.

## Avoim vuorovaikutus ja viestintä

Ihmiset arvostavat kaikkien organisaatiossa toimivien avoimuutta, vuorovaikutusta, avointa rehellistä viestintää sekä keskustelukulttuuria. Esimieheltä odotetaan näiden asioiden hallintaa. Hyvä viestintä on osa tämän päivän hyvää johtamistyötä. Sitä arvostetaan ja sitä odotetaan. Jotta esimies on hyvä viestijä, niin hänen tulee käyttää eri tekniikoita monipuolisesti hyödykseen, kuten keskustelut, sähköposti, kirjalliset ohjeet yms. Kuitenkin henkilökohtainen ”face to face” viestintä ja asioista keskustelu ovat erityisen tärkeä osa päivittäistä viestintää ja esimiestyötä. Erityisesti työntekijät korostavat sen tärkeyttä. Ihmiset kokevat keskustelun henkilökohtaiseksi ja tärkeäksi. Samalla he voivat tehdä asioista tarkentavia kysymyksiä, jolloin viestinnästä tulee syvällisempää ja henkilökohtaisempaa. Henkilökohtaisessa viestinnässä kuuliija arvostaa viestinnän vuorovaikutteisuutta ja kokee sen henkilökohtaisena arvostuksena. Avoin vuorovaikutus ja viestintä lisää sekä vahvistaa esimiehen ja työntekijän/työryhmän välistä molemminpuolista luottamusta.

Hyvä esimies viestii monipuolisesti kaikille työverkostossa oleville osapuolille. Oma työryhmä on kuitenkin viestinnän tärkein kohderyhmä, number 1. Viestinnälliset asiat korostuvat tulevaisuuden johtamistyössä.

Tämän tutkimuksen perusteella henkilökohtainen viestintä ja vuorovaikutus on hyvän johtamistyön eräs perusta. Esimiehen odotetaan olevan ”fyysisesti läsnä” jokaisena työpäivänä. Tämä korostui erityisesti työntekijöiden odotuksissa.

Aito läsnäolo ja työntekijän huomioiminen on työntekijälle erityisen tärkeä asia.

Se lisää

- organisaation keskustelua työstä,
  - ⇒ johtaa parempaan johtamiseen ja tavoitteiden määrittelyyn
  - ⇒ lisää johtajan/esimiehen sekä työntekijän välistä luottamusta
  - ⇒ lisää johtajan/esimiehen sekä työntekijän välistä yhteistä kokemusta työstä
  - ⇒ työntekijän arvostuksen tunnetta
    - motivoi
    - sitouttaa
    - lisää työhyvinvointia
    - tehostaa työtä

## Taito kuunnella

Johtamisessa ja esimiestyössä on tärkeää osata kuunnella ihmisiä. Se antaa tilaa ihmisten ajatuksille ja ohjaa erityisesti ihmisiä aktiivisemmaksi toimijaksi. Ihmiset arvostavat tutkimuksen mukaan aidosti kuuntelevaa esimiestä. Se lisää samalla esimiehen kiinnostusta ihmistä ja hänen työtään kohtaan, jolloin ihminen kokee olevansa tärkeä organisaatiossa. Se madaltaa selkeästi avoimen keskustelun syntymistä ja lisää luottamusta. Tutkimuksessa tuli selkeästi ilmi, että työntekijät haluavat keskustella esimiehen kanssa työhön liittyvistä asioista. Tutkimuksen mukaan esimies- ja johtotehtävissä työskentelevät ovat ymmärtäneet kuuntelemisen tärkeyden esimiestyön osana, joten työelämän johtaminen kehittyy oikeaan suuntaan.

Tutkimuksessa erityisesti työntekijätehtävissä koettiin esimiehen ja työntekijän/ryhmän kanssa vuorovaikutteinen yhdessä tekeminen tärkeänä. Yhdessä tekemistä ihmiset arvostivat suuresti. Yhdessä tekemisellä tarkoitetaan esimiehen aitoa kiinnostusta ihmisen/ryhmän työtä kohtaan. Se on taitoa kuunnella ja olla kiinnostunut ihmisten työstä. Se on läsnäoloa, keskustelua, kiinnostusta työhön ja sen haasteisiin. Yhdessä tekemisen tarve ja arvostus tulee käsitykseni mukaan ihmisten tarpeesta tulla kuuluksi, nähdyksi ja ymmärretyksi esimiehen taholta. Yhdessä tekemisellä työntekijät kokevat, että esimies on kiinnostunut ja arvostaa heidän työtään. Se on lujittaa ihmisten välistä luottamusta ja lisää yhteisiä kokemuksia työstä. Se antaa työlle yhteisen arvopohjan ja tukee ryhmähenkeä ja yhteisiä tavoitteita. Se motivoi ja kannustaa työntekijää sekä antaa esimiehelle aidon kuvan työstä ja sen haasteista. Yhdessä tekemisen aikana esimiehelle tulee luonnollinen mahdollisuus ohjata työntekijän työtä ja antaa siihen liittyvää ohjaavaa palautetta.

Tutkimuksessa johto, toimihenkilö ja asiantuntijatehtävissä tällaista yhdessä tekemisen tarvetta ei tullut esiin, mutta se sisältyy monesti päivittäiseen työhön luontevammin, joten sitä ei erityisesti korostettu.

Työntekijä koki, että johtajan/esimiehen tulee olla toiminnan tasolla, siis riittävän lähellä työtä. Johtajan tulee tietää mitä ”kentällä” tehdään, ajatellaan, odotetaan. Työn vastuut tulee olla kuitenkin selkeästi määritelty. ”Norsunluutornista johtamista” (etäältä) ja sähköpostijohtamista pidettiin huonona tapana johtaa. Se koettiin heikkona esimiestyönä.

## **Palaute**

Kaikki haastatellut kokivat palautteen tärkeäksi, myös negatiivisen palautteen. Hyvä palaute koettiin kannustavana ja se motivoi työntekijää parempiin suorituksiin sekä vahvistaa työyhteisön hyvää positiivista ilmapiiriä. Negatiivinen, oikein annettu palaute on myös erittäin tärkeää. Oikein annettu negatiivinen palaute on hyvä ajattelun ja kehityksen käynnistäjä, ohjaaja sekä työn kehittäjä. Se ohjaa ja kehittää koko organisaation työtä, joten oikein annettu negatiivinen palaute on aina ”pienimuotoinen kehitysprojekti”.

## **Selkeät työn tavoitteet**

Johtamistyössä selkeä työn tavoitteiden määrittely on tärkeää kaikilla organisaatiotasolla. Tavoitteiden tulee olla kaikilla organisaatiotasolla samansuuntaisia. Tavoitteiden selkeä viestintä esimieheltä organisaatiolle on myös tärkeää. Johtamisessa tavoitteet tulee olla selkeästi mitattavissa (hyvä, mitattava takaisinkytkentä). Työn hyvä ohjeistus ja työntekijän/ryhmän perehdytys työhön on tärkeää. Työntekijät odottavat ja jopa edellyttävät työohjeita, sillä se selkiyttää työn tavoitteita. Toimihenkilötasolla niitä ei selkeästi pyydetä, mutta niitä kuitenkin odotetaan. Selkeä ohjeistus ja raamit luovat laadun ja lisäävät tehokkuutta.

## **Byrokratia ja esimiehen näennäinen asema**

Tutkimuksessa tuli selkeästi esille, että vanhanaikainen byrokraattinen, ohjeisiin ja vanhoihin näennäiseen asemaan sekä tapoihin tukeutuva ”pomottava” esimiestyö tulee unohtaa. Se tuli selkeästi esille kaikilla haastatelluilla. Sitä ei arvosteta. Se heikentää organisaation ilmapiiriä ja heikentää näin työn tehokkuutta sekä tuloksia. ”Pomottava” aukrotitäärinen asemaan perustuva esimiestyö on siirtynyt johtamistyössä taustalle, mutta sitä esiintyy vielä erityisesti ammatillisesti heikoilla johtaja/esimiesasemassa olevilla ihmisillä.

## **Ihmisten jaksamisesta ja kehittymisestä huolehtiminen**

Ihmisten jaksamisesta ja kehittymisestä huolehtimisen tärkeyden olivat havainneet kaikilla organisaatio- ja työskentelevät ihmiset. Siitä olivat erityisen huolissaan johtavassa asemassa olevat ihmiset. Työelämän tiukka tahti, jatkuvasti kasvavat vaatimukset sekä vähenevä työntekijä määrä huolestuttivat esimiehiä kaikilla organisaatio- ja työskentelevillä. Johtajat/esimiehet olivat huolissaan miten varmistavat työntekijöiden jaksamisen? He olivat aidosti huolissaan työelämän muutoksesta, sekä sen kovista vaatimuksista yksilöä kohtaan. Miten johtamistyöllä voidaan tukea työntekijän jaksamista ja ammatillista kehittymistä.

Ihmisten jaksamisesta ja kehittymisestä huolehtiminen koetaan kaikilla tasoilla tärkeänä asiana. Se on tärkeä osa työhyvinvointia ja ihmisten jaksamista. Työhyvinvointi ja sen edistäminen on tiedostettu laajasti.

Sama ajatus tuli työntekijöiltä esiin monessakin eri kohdassa, mutta työntekijät kokivat, että asiaan ei pysty vaikuttamaan. Muutokseen on vain sopeuduttava omaa asennetta, työtä ja työtapoja kehittämällä.

Huoli ihmisten kehittymisen takaamisesta ja jaksamisesta oli aitoa esimiehillä. He ovat tiedostaneet, että työntekijöiden kehittäminen ja kehittyminen on välttämätöntä. Samalla heillä oli huoli, miten se käytännössä toteutetaan ja miten ihmiset motivoitetaan kehittämisohjelmiin. Miten ihmiset jaksavat kehittää itseään työn ohessa. Esimiehet kokivat selkeästi voimattomuutta, jopa arkuutta vaikuttaa asiaan vaikka tiedostivat, että heillä on mahdollisuutta vaikuttaa omalta osaltaan työn kehitykseen sekä ihmisten jaksamiseen. Tutkimuksessa esimiehet eivät mielestään uskaltaneet ottaa vastuuta organisaationsa oma-aloitteisesta kehittämisestä, sillä se ei ole perinteisesti kuulunut työnkuvaan. Asiassa odotettiin ulkopuolista ratkaisua. Se on samalla huolehtivaa, mutta arkaa esimiestyötä, ns. näennäishuolehtivaa esimiestyötä. Se on eräs heikon johtamisen ja vastuunkannon ilmenemismuoto.

Työntekijätehtävissä ihmisten kehittymisen tärkeys oli tiedostettu, mutta sen käytännön toteutusta pidettiin täysin työnantajan ja esimiesten tehtävänä. Oma-aloitteisuus ei tutkimuksessa tullut esiin. Työelämässä toimivien ihmisten oma kehitys on ”ulkoistettu” täysin työnantajalle ja esimiehelle tämän tutkimuksen mukaan.

Tämä on vaarallinen ilmiö, sillä työnantajat eivät selvästi halua massiivisesti kouluttaa omaa henkilöstöään, sillä se on kallista ja sen käytännön toteutus on hankalaa. Koska

koulutus on kallista, sen ”takaisinmaksu” on liian pitkä nykyisessä kvarttaalitaloudessa. Esimiehet eivät myöskään ole riittävän aktiivisia kehittämään alaisiaan, sillä se aiheuttaa työtehtävien organisointia ja siten esimiehelle ylimääräistä työtä.

Kaikilla organisaatiotasolla tiedostettiin itsensä kehittämisen tärkeys ja siihen suhtauttiin positiivisesti. Monilla johto- ja toimihenkilötehtävissä työskentelevillä ihmisillä tuntui olevan selkeä suunnitelma omasta kehityshalusta ja -suunnasta, mutta konkreettisia tekoja oli niukasti.

Työntekijätehtävissä osalla ihmisistä oli selkeä kehityssuunnitelma tai näkemys itsensä kehittämisestä. Suurin osa työntekijätehtävissä työskentelevistä ihmisistä odotti kuitenkin valmista ratkaisua ja määräystä ”jostakin ulkopuolelta”.

Ryhmäpaine on merkittävä työelämän kehityksen este kaikilla organisaatiotasolla. Työelämässä on omat organisaatiokohtaiset säännöt ja käytännöt, viralliset sekä epäviralliset, joihin kaikkien tulee sitoutua ja joita tulee noudattaa. Ryhmäpaine ohjaa yksilön ”odotusten” mukaiseen käytökseen nopeammin kuin esimies ennättää asiaan puuttua. Poikkeavaa käytöstä ei nykyään enää hyväksytä, eikä sitä monikaan uskalla edes yrittää. Organisaatiot eivät hyväksy persoonallisuutta eikä erilaisuutta. Yksilöillä ei riitä rohkeutta haastaa organisaatiota uuteen toimintatapaan. Epäonnistumisen riski on henkilökohtaisesti liian suuri ja epäonnistumisesta maksettava ”hintaa” liian kova – mahdollisesti oma työpaikka.

Ryhmäpaineella on yllättävän suuri vaikutus kaikilla organisaatiotasolla. Se vaikuttaa organisaation toimintaan hyvin paljon. Se tulee tiedostaa ja huomioida johtamistyössä. Ryhmäpaine muokkaa yksilöiden persoonaa tietoisesti että tiedostamatta. Monissa organisaatioissa ja monilla yksilöillä ”työminä” poikkeaa suuresti omasta persoonallisuudesta tyylistä.

## Nöyryys

Ihmisen tulee säilyttää oikeantyyppinen nöyryys työssään. Ihmisen ei tule nöyristellä, mutta nöyrä oikea asenne työhön ja muihin ihmisiin on tärkeää. Tämä ominaisuus tuli tässäkin tutkimuksessa esiin monissa haastattelussa. Asia koetaan hyvin tärkeäksi ja sitä arvostetaan.

## **Tärkein työntekijän kehitystrendi**

Tutkimuksessa tärkeimpänä kehitystrendinä koettiin hyvin yleisesti ihmisten monitaitoisuuden ja moniosaamisen kehittäminen. Se nousi tutkimuksessa selkeästi tärkeimmäksi kehitystrendiksi.

Monitaitoisuuden selkeänä jatkeena ja seurauksena koettiin työelämän joustot, joustavat työ- ja toimintatavat. Joustavat työ- ja toimintatavat tukevat yksilön monitaitoisuutta ja lisäävät työ tehokkuutta organisaatiossa. Joustavat työ- ja toimintatavat ovat myös motivaatiota ja viihtyvyyttä lisääviä tekijöitä.

Tutkimuksessa johto- ja toimihenkilöt edellyttivät työntekijöiltä monitaitoisuutta ja joustavuutta. Johtajat ja esimiesasemassa olevat ihmiset pitivät työntekijän hyviä vuorovaikutustaitoja ja positiivista asennetta monipuolisuuden eräänä osa-alueena.

Työntekijät odottivat monitaitoisuuden konkreettista lisääntymistä työssä, työkuvien laajentamista ja näennäisten esteiden poistamista – siis monipuolisempia työtehtäviä. Tässä kehitys odotuksessa on selkeä mielenkiintoinen ristiriita. Yksilötasolla ihmiset haluavat monipuolisempia työtehtäviä, mutta ryhmätasolla laajentumista haluttiin hidastaa.

Asiakaspalvelu ja asiakkaiden kanssa työskenteleminen koetaan myös tärkeäksi useiden vastaajien mielestä. Asiakaspalvelutyö on tulevaisuudessa yhä tärkeämpää monissa tehtävissä ja se on merkittävä osa työntekijän monitaitoisuutta organisaatiotasosta riippumatta. Se on osa yrityksen markkinointia, jolla halutaan antaa asiakkaalle positiivinen kokemus ja markkinoida näin omaa yritystä.

Tulevaisuuden monitaitoisuutta arvostavassa ja tukevassa kulttuurissa tulee kuitenkin samalla kehittää sekä laajentaa spesifistä osaamista. Erikoisammattitaitoa ei tule kadottaa monitaitoisuuden kustannuksella. Molemmilla osaamisilla on tarvetta ja ne tulee yhdistää nerokkaasti sekä tehokkaasti yrityksen liiketoimintaa tukevaksi kokonaisuudeksi. Myös yleissivistys ja yleistiedot ovat tulevaisuudessa työssä aiempaa tärkeämpiä.

### 4.3 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimus vahvisti aiemman kokemuksen ja teoratiedon johtajuudesta sekä siihen liittyvistä ihmisten odotuksista. Johtaminen ja johtajan käyttäytyminen koetaan erittäin tärkeäksi niin työn teknisen toteutuksen kuin työhyvinvoinnin näkökulmasta. Se on tärkeä osa työtä sen tehokkuutta ja viihtyvyttä. Tutkimus vahvisti selkeästi, että hyvällä johtamisella ja esimiestyöllä on suora välitön vaikutus organisaation työhyvinvoinnille, viihtyvyydelle ja tehokkuudelle.

Johtaja luo työyhteisön ilmapiirin. Johtaminen ja työhyvinvointi on kaksisuuntainen vuorovaikutus- ja luottamussuhde, jossa johtamisen ja johtajan persoonan lisäksi toinen yhtä tärkeä elementti on hyvät alaistaidot. Alaistaidoista on tullut uusi työyhteisöjen hyvän vuorovaikutuksen ja toiminnan osa. Se on työntekijän positiivisuutta ja positiivista asennetta yritykseen, työyhteisöön, työhön ja elämään.

Johtajan velvollisuutena ja vastuulla on esimiehenä huolehtia hyvästä johtamisesta, vuorovaikutuksesta ja luottamuksen rakentamisesta työyhteisöön. Ilman sitoutumista luottamuksen rakentamiseen työyhteisö rapautuu. Luottava työyhteisö voi puolestaan hyvin ja saavuttaa parempia tuloksia. Luottamus saa työn sujumaan ja työyhteisön menestymään ja viihtymään. Johtaja saa työyhteisöön oikean tunnetilan ja energiatason. Sen lisäksi johtaja luo hyvällä johtamistyöllä avoimuutta, oikeudenmukaisuutta, jossa henkilöstön osaamisen kehittyminen ja osallistumismahdollisuudet ovat hyvällä tasolla. Hyvä johtamistyö saa aikaan positiivisen kehityskierteen, joka vahvistaa ja sitouttaa itse itseään. Se saa aikaan organisaatiossa positiivisen yhteistyön ilmapiirin, mistä kaikki hyötyvät ja nauttivat. Se näkyy myös organisaation ulkopuolelle. Avoimuus luo avoimuutta ja luottamuksen kulttuuri syvempää luottamusta.

Tutkimuksessa tuli selkeästi esille suomalaisia työelämää voimakkaasti sitova näkymätön ryhmäpaine. Se on vahvaa kaikissa henkilöstöryhmissä. Ryhmäpaine on merkittävä työelämän kehityksen este kaikilla organisaatiotasolla. Se estää luontevan työn ja työprosessien kehittämisen tehokkaasti. Se on tehokas kitkatekijä kaikessa kehitystyössä. Se tappaa luonnollisen innovatiivisuuden ja aktiivisuuden. Ryhmäpaine onkin varmasti eräs merkittävin kehitystyön este kaikissa organisaatioissa, missä omistaja ei itse työskentele päivittäin työtehtävissä.

Näkymätön ryhmäpaine saa työyhteisöihin muitakin negatiivisia elementtejä, kuten yleisen ”ruikutuskulttuurin”. ”Ruikutuskulttuuri” on yleistä erityisesti keskisuurissa ja



suurissa organisaatioissa. Se muodostuu ihmisten heikosta motivaatiosta, kyynisyydestä, henkisestä epävarmuudesta, aloitehaluttomuudesta. Se on valittamista ja voivottelua, jota ei yritetä edes korjata. Se on haluttomuutta, jopa kyvyttömyyttä tarttua työhön. Ruikutuskulttuuri on tämän päivän suomalaisen työelämän muotitrendi, mikä vahvistaa itse itseään, mitä media ylläpitää tehokkaasti. Se on tehokas organisaation aikavaras, joka vie työltä tehokkuutta ja heikentää työviihtyvyyttä. Ruikutuskulttuurista tulee päästä kohti ratkaisukeskeistä kehitysmuotoista työkulttuuria.

Suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan viime vuosikymmenten kehitystrendi - loman, vapaan ja elämysten arvostuksen ylikorostunut merkitys on havaittavissa myös tässä tutkimuksessa. ”Kaikki tulee saada mahdollisimman nopeasti, helposti ja minimaalisella työllä”. Työ ei ole trendikästä eikä tavoiteltavaa. Kaikki mahdollinen hankitaan palveluna ja mahdollisimman valmiina.

Tämä 30 v. työelämää ohjannut muoti-ilmiö on saavuttanut nyt huippunsa. Tämän kehityksen ”hintana” on, että suurelta osalta yrityksistä ja ihmisistä on kadonnut kokonaisuuksien ymmärrys- ja hahmotuskyky. Yhteiskunnassamme on enää hyvin pieni osa yrityksiä ja ihmisiä, jotka hallitsevat kokonaisuuksia ja pystyvät arvioimaan sekä hahmottamaan kokonaisuutta.

Tämä kehitys on hiipunut huomaamatta suomalaisen yhteiskunnan erääksi kansainvälistä kilpailukykyä heikentäväksi elementiksi. Suomessa työ ja sen arvostus ei ole viime vuosina ollut muodikasta. Suomalaisten arvopohja on rakentunut ”helpon elämän” arvoille, jolloin työkulttuuri ei ole kehittynyt muun maailman tahdissa. Suomessa on hyvä koulutustaso, mutta osaamisen suuntaaminen laaja-alaiseksi kokonaisuuksien hallinnaksi on jäänyt kehitystasolle. Olemme menettäneet kilpailukykyämme kokonaisuosaamisessa. Vain harva suomalainen yritys pystyy ilman verkostoa, alihankkijoita ja laitetoimittajia tekemään mitään merkittävää tuotetta eikä palvelua, koska omat resurssit on minimoitu ja laajempi osaaminen omasta organisaatiosta puuttuu. Arvoketjujen ja verkoston hallinnan johtamisessa on paljon puutteita. Se luo jäykkyyttä toimintaan ja lisää merkittävästi kustannuksia. Tässä on eräs osasy, että suomalainen yritystoiminta menettää kilpailukykyänsä ja monilla aloilla teknologisen johtajuuden kansainvälisillä markkinoilla.

Tämä ilmiö on suomalaisessa yrityskulttuurissa ”piilevä pomm”, josta ei ole ainakaan julkisesti keskusteltu, mutta sen vaikutuksia voimme nähdä nykyisin useissa eri yhteisöissä. Yhteiskunnassamme työ ja sen kurinalainen suorittaminen ei ole kansallisesti riittävän trendikästä. Meiltä puuttuu ”aito polte” ja halu menestyä kansainvälisessä

kilpailussa, ns. ”viimeinen heittäytyminen”, koska meillä ei ole ollut siihen pakottavaa pakkoa. Tämä ajatus- ja toimintamalli murentaa kansallista kilpailukykyämme globaaleilla markkinoilla. Voimakkaimmin se murentaa yhteiskunnallista asennettamme työtä ja siihen suhtautumista kohtaan.

Tutkimuksen mukaan suomalainen työelämä ja työelämässä toimivat ihmiset nojaavat liian paljon menneisyyteen, vaikka muutoksen tarve on havaittu ja tunnustettu. Suomalaista työelämää ja siellä toimivia ihmisiä kalvaa pelko muutoksesta ja arkuus tehdä todellinen muutos. Tämä ilmiö on nähtävissä niin yksilö, tiimi, osasto kuin yritys tasolla. Yksilötasolla kaikissa henkilöstöryhmissä on havaittavissa sama varovaisuus. Emme ole vielä riittävän kypsiä muutokseen. Puolustamme saavutettuja etuja ja viivyttämme muutoksia. Viivytyksellä siirrämme muutosta tulevaisuuteen ja kasvatamme ongelman suuruutta. Työmarkkinamme ja yritystemme toimintatavat ovat jäykät ja muutostyötä ei tueta. Tutkimuksessa tuli esille, että muutosta odotetaan ”jostakin ulkopuolelta” – valmiina ratkaisuna.

Suomalaisen työelämän ylemmän johdon ja kentän (kenttätyönjohto ja työntekijät) välillä on (monesti) liian suuri välimatka. Tämä johdon ja työntekijöiden välinen kuilu johtaa erilaisiin tavoitteisiin, odotuksiin, arvoihin ja työskentelykulttuuriin. Johto ja työntekijät toimivat samassa organisaatiossa ilman yhteisiä samansuuntaisia tavoitteita. Johto ja työntekijät eivät puhu samaa kieltä ja heillä on työhön liittyvät odotukset hyvin erilaisia.

Tutkimuksen mukaan arvot ovat kuitenkin hyvin samansuuntaisia. Kaikilla organisaatioitasoilla on halu tehdä oma työnsä mahdollisimman hyvin ja menestyä. Tällöin organisaation vuorovaikutus on osittain epäonnistunut, eikä sisäistä kehitystä pääse syntymään ainakaan riittävän tehokkaasti. Vuorovaikutuksen ja viestinnän parantamisesta vastuu on johdolla ja esimiehillä. Heidän tulee rakentaa avoin, läpinäkyvä vuorovaikutuskulttuuri läpi organisaation.

Johdolla on hyvät strategiat ja toiminnan mittarit, jotka kenttä kokee vieraiksi tai pahimmillaan ei edes tiedä niiden olemassaoloa ja tärkeyttä. Kentällä työntekijät tekevät itselleen tärkeitä asioita hyvin. Mahdollisessa toiminnassa esiintyvät ongelmat eivät kantaudu riittävän nopeasti johdolle, jotta niihin voitaisiin tarttua ja tehdä nopeasti korjaavia toimenpiteitä. Näitä voivat olla laatuongelmat, materiaalin tehokas käyttö tai paremman työtavan mahdollistavat menetelmämuutokset. Monesti itse organisaation ydin-osaamiseen liittyvät asiat ovat hajallaan eri organisaatio- ja ammattitasolla. Ne

tulee integroida tehokkaaksi toiminnaksi avoimella vuorovaikutuksella ja luottamuksella. Se kehittää koko organisaation toimintaa. Siksi organisaatioissa tulisi olla mahdollisimman hyvä ja avoin tiedonkulku sekä vuorovaikutus. Se lisää ja vahvistaisi avoimuutta sekä luottamusta.

Työelämän luottamustaso ei ole riittävän korkealla tasolla. Työelämä elää edelleen voimakkaasti vanhojen ihanteiden luomassa maailmassa, missä työelämän toimijat olivat voimakkaasti lokeroituneet omiin heimoihinsa. Organisaation samansuuntaiset tavoitteet eivät ole jalkautuneet vielä arjen työhön riittävän tehokkaasti.

Johtamis- ja esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työelämän laatuun todella paljon. Se on tärkein tapa vaikuttaa työelämän laatuasioihin. Hyvällä johtamis- ja esimiestyöllä on ratkaiseva vaikutus ihmisiin. Johtamisen tulee antaa arvoa ja tukea työntekijöille. Tulevaisuuden johtajan tulee tukea ja johtaa työntekijöiden kehittymistä sekä luoda työpaikalle vuorovaikutuksen ja luottamuksen kulttuuria.

Suomalaisen yhteiskunnan suurin ongelma on työelämässä kaikilla tasoilla oleva merkittävä johtamisen heikko taso. Johtamis-/esimiestyötä tulee kehittää uuteen jämäkömpään suuntaan. Se edellyttää uutta asennetta koko suomalaiseen johtamiskulttuuriin. Jotta johtaminen kehittyy tulee

- esimies- ja johtamistyöprosessia tulee kehittää ja selkeyttää
- organisaatorakenteita sekä vastuita tulee kehittää ja selkeyttää
- esimies- ja johtamistyön roolia ja arvostusta tulee kehittää sekä johtamistyölle tulee antaa enemmän aikaa. Se ei saa olla ”sivutyö”
- esimiesten ja johtajien persoonaan ja osaamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Esimiehen ja johtajan tulee olla esimiestyöhön soveltuvia niin asenteellisesti, arvo kuin osaamistasolla
- esimieskoulutusta tulee lisätä kaikilla tasoilla
- organisaatioiden nimitysprosesseissa tulee huomioida yksilön johtamistyön ammatillinen pätevyys ja unohtaa ”muuten sopivat” henkilöt
- kannustimet tulee laatia siten, että ne tukevat organisaation tavoitteita enemmän kuin yksilön etua
- johtamisen johtamiseen tulee luoda oma prosessi
- johtamis- ja esimiestyön arvostuksen muutoksella.

#### 4.4 Johtamis- ja esimiestyön haasteet tutkimustulosten perusteella

- Heikko johtaminen
- Hyvä johtaminen vaikuttaa selkeästi työhyvinvointiin
- Byrokraattiset johtamistyyli on unohdettava ja niistä on luovuttava. Siirryttävä nykyajan edellyttämään johtamiseen. Se edellyttää uusia johtamismenettelyjä ja kaikilta organisaation jäseniltä uudentyyppistä asenne, työ- ja toimintatapaa. Johtajuudelle asetetaan suuria haasteita, koska työelämän haasteet ovat vaativia. Johtaminen on ainoa keino luoda organisaatioihin luottamuksen ja hyvinvoinnin kulttuuri, vaikka ympäröivä yhteiskunta ja yrityksen toimintailmapiiri on hyvin epävakaa. Epävarmuuteen tulee vain sopeutua.
- Ihmiset kokevat kaikilla organisaatiotasolla työn kahlitsevan liikaa yksilöä. Miten työ kahlitsee, riippuu työtehtävästä ja työntekijän asemasta. Taloudellinen paine on varmasti eräs vaikeimmin hallittavista, sillä sen tunne ei poistu työntekijän mielestä työpaikalta poistuttaessa. Johtaminen ja työn yksilöllinen kehittäminen on tärkeää, mutta työntekijän osaamisen kehittäminen uuden tilanteen vaatimuksien mukaisesti on tärkein edellytys, jotta työ ei rasita työntekijää liiaksi. Luottamus liittyy työn hallinnan tunteeseen ja tulevaisuuden ennustettavuuteen. Siksi työntekijä, joka kokee hallitsevansa omaa työtään ja näkee tulevaisuuden turvallisena on tehokas ja innovatiivinen työntekijä
- Organisaatiossa voimakkaana esiintyvä ryhmäpaine ja sen negatiivinen vaikutus kehitykseen ja organisaation toimintaan
- Organisaatioiden ja organisaatorakenteiden hallinta on koko yritystasolla tärkeä. Organisaatioiden vallan ja vastuiden selkeä määrittely. Organisaatiotasojen madaltuessa tulee varmistaa kaikkien työkuormituksen kohtuullisuus ja riittävä osaamistaso. Organisaation avoin vuorovaikutus on myös tehokas työnhallinta keino.
- Uusi sukupolvi työelämässä sekä heidän erilaiset arvot työtä ja työnsuorittamista kohtaan muuttavat työyhteisöjä edelleen. Työyhteisöjen tulee mukauttaa organisaation toimintatapoja siten, että ne tukevat uuden sukupolven arvoja ja osaamista. Se muuttaa työyhteisöjen vuorovaikutusta ja tapaa työskennellä. Samanaikaisesti heidän osaamisestaan tulee pitää huolta, jotta ihmiset viihtyvät organisaatiossa. Muutos on iso haaste myös työyhteisöille ja johtajuudelle.

#### 4.5 Johtamis- ja esimiestyön kehityskohteet tutkimustulosten perusteella

- Johtajuutta ja johtamistyötä tulee kehittää edelleen ja uudet työ ja toimintatavat tulee ottaa käyttöön nopeasti. Johtamista tulee kehittää suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti. Osa uutta työ- ja toimintatapaa on myös johtajuuden muutos. Johtamisessa tulee vahvistaa luottamuksen, vuorovaikutuksen, ryhmätyön ja kumppanuuden kulttuuria.
- Johtajuuden muutossuunta on edelleen ihmisjohtamisen suuntaa, jossa huomioidaan ihminen, yksilö, tunteet ja tilanteen edellyttämä tunneäly. Työntekijän itsenäisyyttä on tuettava ja vahvistettava sekä työryhmien yhteistyötä ja kehitystä tulee tukea.  
Vaikka johtamisen tulee antaa vapautta työntekijän työn suorittamiseen, tulee samanaikaisesti varmistua, että työn negatiiviset elementit kuten narsismi, sooloilu ja henkilökohtaisen eduntavoittelu ei pääse häiritsemään ja vääristämään organisaation työtä ja heikentämään sen työn tuloksia.
- Yksilön tulee kehittää oman työn ja itsensä johtamisen sekä vastuunoton taitoa.
- Työntekijöiden kehitysmuutoseisyyttä, aktiivisuutta ja jatkuvaa oppimista tulee tukea ja johtaa koko organisaatiossa. Työntekijöiden proaktiivisuutta tulee vahvistaa ja tukea.
- Johtamisessa tulee antaa työntekijöille tilaa, jotta työ on mahdollisimman tehokasta ja luovaa. Työntekijöiden vapaudentunnetta ja vastuuta omasta työstään tulee tukea. Luottamuksen kulttuuria tulee lisätä sekä ohjata henkilöstöä kohti yhteisiä tavoitteita.
- Perinteisestä valvonnan mallista tulee päästä vapaampaan, mutta tehokkaaseen työkuultuuriin. Se mahdollistaa työyhteisön keskinäisen luottamuksen kehittämisen ja sitoutumisen
- Johtamisen tulee olla jämäkkää, jotta erilaisten työntekijöiden erilaiset tavoitteet tukevat koko organisaation tavoitteita. Jos johtaminen on löysää, niin ihmisten omat edut ja tavoitteet nousevat hallitsevaan rooliin ja ne haittaavat kokonaisuutta ja pahimmillaan ohjaavat työn yrityksen tavoitteiden vastaisiksi. Samalla organisaation tehokkuus muuttuu kustannukseksi ja ilmapiiri kärsii.
- Verkostoitumista ja arvoketjujen hallintaa tulee kehittää. Verkostoyhteistyösäkin tulee luoda luottamuksen ilmapiiri, jotta voidaan saavuttaa syvällisempi yhteistyö ja hyvät liiketaloudelliset tulokset

- Johtamisella tulee luoda turvallinen, luottamuksellinen, vuorovaikutteinen, viihtyisä ja kehitysmuotoinen ilmapiiri. Hyvällä ilmapiirillä voidaan näin torjua työelämän negatiivisten ilmiöiden vaikutusta työyhteisöön, kuten työpäivän epävarmuutta, työkuormituksen epätasaisuutta, henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamista ja niiden seuranta, jatkuvaa kiirettä ja kustannuspainetta.
- Suomalainen työntekijä voi menestyä vain jatkuvalla kehityksen kärkeä olemisella. Näin työntekijöiden koulutusmyönteisyyttä, aktiivisuutta ja jatkuvaa oppimista tulee tukea ja johtaa koko organisaatiossa. Työntekijöiden proaktiivisuutta tulee vahvistaa ja tukea.
- Johtamisen eräs tärkeä osakokonaisuus on yrityksen kustannuskilpailukykyä huolehtiminen. Se edellyttää tehokasta työnhallintaa ja liikkeenjohtoa.
- Johtamisella, työelämän kehitystyöllä ja asennekasvatuksella tulee kehittää suomalaista työmoraalia ja etiikkaa enemmän työtä arvostavaan suuntaan, jotta suomalaisen työn kilpailukyky ja tehokkuus globaalissa kilpailussa säilyy. Työn arvostuksen kohottaminen on tärkeä tulevaisuuden työelämän arvo.
- Ruikutuskulttuurista ja henkisestä epävarmuudesta tulee päästä eroon ja siirtyä ratkaisuja etsivään ja työtä arvostavaan kulttuuriin.

#### 4.6 Muita havaintoja tutkimuksesta ja ihmisten käyttäytymisestä

- Hyvä johtaminen vaikuttaa selkeästi työhyvinvointiin
- Muutoksen aloitus on haasteellista. Monilla ihmisillä ei ole halua, rohkeutta tai mahdollisuutta aloittaa muutosta. Perinteisesti stabiileissa olosuhteissa toimivissa organisaatioissa odotetaan muutoksen tulevan ulkoa, valmiina, valmiiksi suunniteltuna ja johdettuna. Tällöin pääasiallinen reaktio on muutoksen vastustaminen. Muutoksen arvostelu ja perinteisen toimintatavan yliveritaisuuden perusteleminen. Halutaan turvautua vanhaan perinteiseen toimintatapaan, eikä haluta nähdä (antaa) kehitykselle sijaa.
- Kun työelämä ”pakottaa” yksilön muutokseen, niin osa ihmisistä aktivoituu ja on valmis radikaaleihinkin muutoksiin nopeasti. He ovat valmiita suuriinkin henkilökohtaisiin uhrauksiin. Osa ihmisistä lamaantuu täysin ja menettää toimintakykynsä, jopa elämänhalunsa. Pääosa ihmisistä ottaa muutoksen vastaan välttämättömänä ja suhtautuu asiaan rauhallisesti ja toimii maltillisesti. Ihmiset sopeutuvat koviinkin muutosprosesseihin, kun heillä ei ole muuta vaihtoehtoa.
- Työelämässä organisaation uudistamisessa on kysymys aina samalla valtapelistä ja vallanjaosta. Kukaan ei halua menettää valtaansa eikä saavutettuja etuja riskialttiissa muutosprosessissa. Siksi työelämän muutos on hidas ja etenee suurin harppauksin ainoastaan pakottavista syistä. Pakottavat syyt ovat yleensä ulkoisia.

Saavutettujen etujen valvonta on suomalaisen työelämän muutosta ja kehitystä eniten jarruttava yksittäinen tekijä. Sitä esiintyy kaikissa organisaatioissa ja kaikilla organisaatioiden tasoilla. Muutoksessa ja erityisesti sen vastustamisessa on kysymys myös oman intressipiirin suojelemisesta tai sen vaikutusvallan vahvistamispyrkimyksestä. Se on suomalaisen demokratiakehityksen negatiivinen puoli. Intressipiirit ovat pitkän ajan kehityksen tulos, mutta niiden vaikutus on vieläkin hyvin voimakas. Tyypillisiä intressipiirejä ovat esim. sukulaisuus, kaveripiiri, jäsenyydet (politiikka, ay-liike, yhteisöt, seurakunta), uskonto, taloudelliset siteet jne, jne.

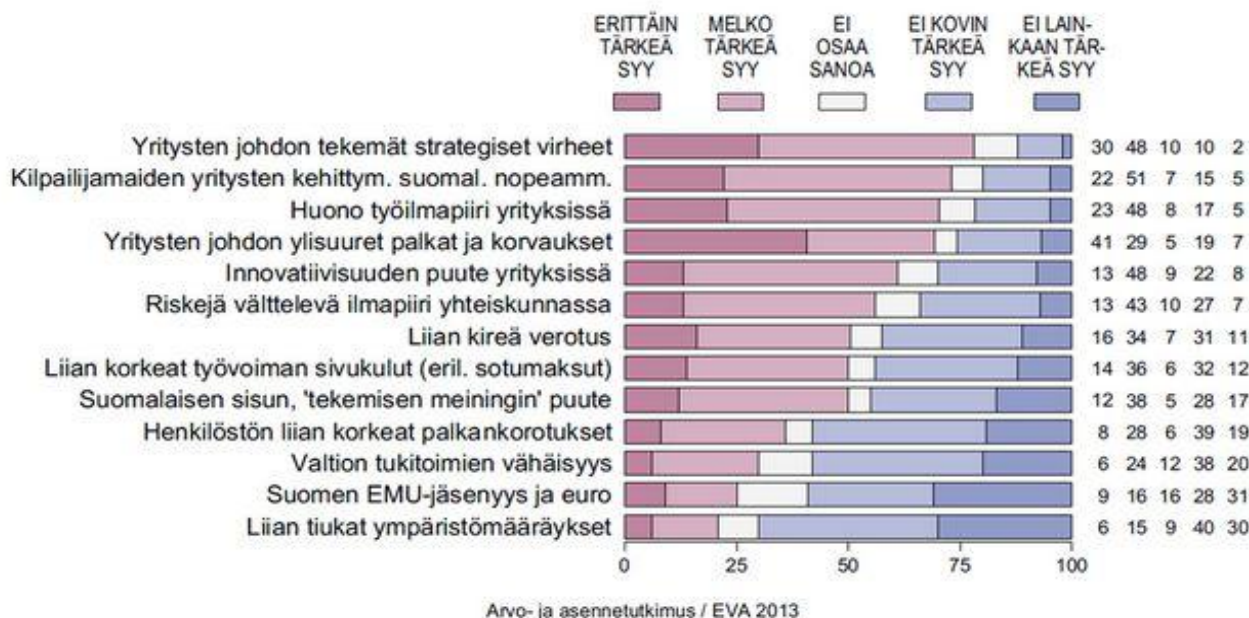
- Organisaatioiden näkymätön ryhmäkuri oli yllättävän voimakasta.
- Jotta työelämän kehitys olisi mahdollisimman luonnollista, muutoksen tulisi olla jatkuva luonnollinen prosessi osana päivittäistä työtä. Silloin kehitys olisi huomaamatonta eikä siihen liittyisi dramatiikkaa.

## 5 JOHTAMISEN TASO, EVA: N TUTKIMUS 2013

Suomalainen johtamiskulttuuri on viime vuosin muuttunut merkittävästi. Suomi ja suomalaiset yritykset ovat menettäneet kilpailukykyään kansainvälisillä markkinoilla merkittävästi. EVA on tutkinut suomalaisten käsitystä kilpailukyvyn heikkenemisen syistä tammikuussa 2013 (EVA:n vuoden 2013 arvo- ja asennetutkimus).

Tutkimuksessa on havaittavissa johtamisen suuri vaikutus yrityksen menestymiseen. Tutkimus on kansalaisten näkemys kilpailukyvyn heikkenemisen vaikutuksesta, mutta se kuvaa kuitenkin johtamisen tärkeyttä talouselämän menestykseen.

Tutkimuksessa on selkeästi havaittavissa, että neljä viidestä tärkeimmäksi katsotusta kilpailukyvyn heikentymisen syystä liittyy läheisesti yritysten johtoon ja johtamiseen. Siksi johtaminen on erityisen tärkeä osa organisaatioiden toimintaa erityisesti muutostilanteessa. Muutostilanteessa organisaatiot ja siellä työskentelevät ihmiset odottavat johtajuutta ja tavoitteita stabiilia tilannetta enemmän. Heikko johtaminen johtaa organisaatioiden heikkoon menestykseen, jolla on merkittävä vaikutus yrityksen ja yhteiskunnan tulevaisuuteen.



Kuva 6. Arviot suomalaisten yritysten kilpailukyvyn heikentymisen syistä (%). (15).



EVA:n arvo- ja asennetutkimus 2013 kertoo selkeästi suomalaisten yritysten tämän ajan ongelmat ja yhteiskunnallisen julkisen keskustelun trendin. Suomalainen kansantalous on suurten muutosten edessä. Vaihdotaseemme on alijäämäinen, vientiteollisuuden yritysten kilpailukyky on heikentynyt merkittävästi, julkinen talous velkaantuu voimakkaasti.

Suomen talous tarvitsee talouden kasvua ja kilpailukykyä tukevia rakenteellisia uudistuksia sekä yrityksissä että julkisella sektorilla. Jotta voimme palauttaa yritysten kilpailukyvyn entiselle tasolle, se edellyttää merkittäviä uudistuksia koko kansantaloudestamme.

EVA:n tutkimus sekä oma tätä työtä tukeva johtajuuden tutkimuksessa on havaittavissa saman suuntaisia näkemyksiä, vaikka EVA:n tutkimuksen vastaajajoukko on merkittävästi suurempi.

Molemmissa tutkimuksissa voidaan havaita, että yhteiskunnassa tiedostetaan kaikilla tasoilla johtamisen heikkeneminen ja muutoksen tarve. Suomalaisessa yhteiskunnassa sekä yrityselämässä on havaittavissa selkeä johtajuuden puute.

EVA:n tutkimus suhtautui hyvin kriittisesti yritysten johtamiseen sekä sen onnistumiseen. Erityisesti yritysjohtoon ja johtamiseen oltiin hyvin pettynöitä.

Toinen merkittävä havainto tutkimuksen perusteella on yritysten huonon työilmapiirin vaikutus kilpailukyvyn heikentymiseen. Myös yritysten uusiutumiseen ei oltu tyytyväisiä.

Johtoon kohdistetun kriittisyyden ohella tutkimuksesta välittyy epäsuorasti viesti, että suomalaisyritysten kilpailukyky on ensi sijassa yritysten omissa käsissä. Kilpailukyky tai lähinnä kyvyttömyys on yritysten ja niiden vastuuhenkilöiden heikon työn tulos.

EVA:n tutkimus- ja yleinen mielipide viestivät, että johtamiseen ei olla tyytyväisiä, se on kansalaisten mielestä heikkoa ja muutoksiin ollaan valmiita.

Omassa, joskin huomattavasti pienimuotoisemmassa tutkimuksessani tuli selkeästi esille ihmisten muutoshalu sekä johdon ja ”kentän” hyvinkin toisistaan poikkeavat tavoitteet ja odotukset.

Molemmissa tutkimuksissa voidaan todeta, että johtaminen koetaan erittäin tärkeäksi, johdolta odotetaan muutosta ja joustavuutta sekä maanläheisyyttä. Suomalaisten organisaatioiden kilpailukyky ja hyvinvointi on heikon johtajuuden tulosta.

## 6 TULEVAISUUDEN TYÖELÄMÄ

Tulevaisuuden työ ja työelämä kehittyy monipuolisesti, laaja-alaisesti, nopeasti ja kehitystarpeet sekä -suunnat muuttuvat hyvin nopeasti. Työelämää tulee kehittyä kokonaisvaltaisesti yhteistyön, vuorovaikutuksen, samansuuntaisten tavoitteiden, osaamisen ja jatkuvan kehittymisen suuntaan mahdollisimman läpinäkyvästi. Vastakkainasettelun aika työelämässä on ohi, tulevaisuus on yhteistyön ja vuorovaikutuksen aikaa. Tulevaisuuden työelämä rakentuu jatkuvan oppimisen, kehityksen, epävarmuuden ja muutoksen ympärille.

Työelämän kehittämisen suuntaajana on markkinoiden, kulutustottumusten ja teknologia muutoksen aiheuttama muutostarve. Yhteiskunnallinen keskustelu ei tue vielä työelämän kehitystarvetta eikä yhteisiä tavoitteita riittävän hyvin, mutta se on ainoa menestymisemme edellytys. Kehityksen tulee olla samansuuntaista, samansuuntaisiin tavoitteisiin pyrkivää.

Yhteiskunnan muutostarve on pitkän ajan kehityksen sekä globaalin maailman muutostarpeiden patoama tarve suomalaisessa yhteiskunnassa. Suomalaista työelämän muutosta ohjaavat vielä voimakkaasti taloudelliset ja vanhat ideologiset tekijät. Jotta työelämämme voi kehittyä, tulee yhteiskunnallisen arvo- ja ajatusmaailman muuttua. Meidän tulee muuttaa asenne-, arvo- ja työkuultuuriamme perinteisestä työntekijän ja työnantajan / johdon vastakkainasettelusta avoimen vuorovaikutuksen, tasavertaisuuden ja yhteisten tavoitteiden suuntaan. Voimme menestyä ainoastaan hyvällä, yhteistyöllä sekä työntekijöiden ja työnantajien samansuuntaisilla tavoitteilla. Se edellyttää luottamusta, hyvää vuorovaikutusta, uutta arvomaailmaa, toisten kunnioitusta sekä oikeaa, tervettä nöyryyttä kaikilta osapuolilta. Muutoksenhallinnassa ihmisen positiivinen suhtautuminen muutoikseen on muutoksen hallinnan keskeinen onnistumisen elementti.

Muutoksen vaikeus pohjautuu pitkälle historiaamme, arvoihimme ja asenteisiimme. Muutos muuttaa työelämän valta asetelmaa ja työelämässä toimivien rooleja. Se koetaan erityisesti työntekijäpuolella suurena riskinä. Muutos ohjautuu luonnollisesti pääoma ja kustannuskeskeisesti, koska markkinat ohjaavat organisaatioiden kehitystä. Yrityksillä ja työnantajilla on hyvä näkemys markkinoiden kehitykseen ja talouden kehitystarpeeseen sekä omaan kustannusrakenteeseen. Ne ohjaavat oman organisaation kehitystä. Yritykset ja työnantajat ovat havainneet sekä tiedostaneet jo hyvissä

ajoin muutoksen välttämättömyyden ja aktiivisimmat ovat aloittaneet sen toteuttamisen konkreettisesti.

Työntekijät eivät ole tiedostaneet eivätkä ymmärtäneet tarpeeksi laajasti yhteiskunnan ja yrityselämän muutostarvetta riittävän aikaisin millään organisaatiotasolla eikä missään organisaatiossa. Työntekijät ja työntekijäjärjestöt ovat havainneet muutostarpeen liian myöhään. Nyt sopeutumistarve on niin suuri ja merkittävä, että sen hyväksyminen on pelottava ja suurta muutosta edellyttävä asia. Hidas uusiutuminen on eräs merkittävä syy suomalaisen teollisuuden ja muiden organisaatioiden rakennemuutokseen. Muutosta vastustetaan eikä sen todellista tarvetta haluta hyväksyä. Saavutetuista eduista pidetään lujasti kiinni, eikä kehitystä pidetä edes vaihtoehtona, sillä uusiutumisen aiheuttama muutos koetaan työntekijälle negatiivisena ja suurena epävarmuutena. Ihmiset eivät ole valmiita poistumaan mukavuusalueeltaan. Heiltä puuttuu halu ja rohkeus muutokseen. ”Laajemmassa kuvassa” muutoskitka vie työntekijöiltä mahdollisuuden kehittää omaa osaamista ja vaikuttavuutta työelämässä. Se hidastaa työntekijäliikkeen muutosherkkyyttä. Ay-liikkeen aseman ja vaikutusvallan heikentyminen vahvistaa työnantajien ja yritysten valtaa. Tämä kehitys on jo kovassa vauhdissa globalisaation ja yritysten kansainvälistymisen mukana.

Työntekijöiden kankeaan muutoshalukkuuteen on syynä myös perinteisen ”mahdollisimman helpon työ- ja elämän kulttuurin” korkea yhteiskunnallinen arvostus sekä jatkuvan henkilökohtaisen ammatillisen kehityksen tärkeyden tiedostamattomuus. Työpaikoilla oleva ryhmäkuri ja ihmisten laumasieluisuus lisäävät heikkoa muutoshalua. Ei ymmärretä, haluta, viitsitä ja lopulta uskalleta tehdä muutosta. Pelkäämme henkilökohtaisen aseman, saavutettujen etujen ja ammatillisen statuksen menetystä.

Olemme eläneet ja elämme edelleen yhteiskunnassamme heikon johtajuuden aikakautta. Suomalaisen yhteiskunnan toiminta- ja sopimuskulttuuri on osin tehotonta, vaikka koulutustasomme ja osaamisemme on yhteiskunnallisesti korkealla tasolla. Nykyajan suomalaista yhteiskuntaa ja yrityselämää vaivaa heikko päätöksentekokulttuuri sekä vielä heikompi päätösten toimeenpanokyky sekä päätösten tehokas toteutuskyky. Se pohjautuu demokraattiseen yhteistyö- ja päätöksentekokulttuuriimme sekä tasa-arvoa ihannoivaan kulttuuriimme. Se on johtanut eri intressiryhmien omien etujen määrätietoiseen, jäykkään puolustamiseen. Olemme ajan myötä ajautuneet tällä hetkellä vallitsevaan johtajuusvajeeseen ja tehottomuuden kulttuuriin, koska yhteiskuntamme ihannoi demokraattista päätöksentekokulttuuria ja yhteistä tasa-arvoista sopimista. Nyky-

ajan työelämässä halutaan olla ”näennäismukavia” ja kohteliaasti käyttäytyviä, jolloin emme uskalla tehdä edes omaa työtämme, tehdä päätöksiä, ottaa riskiä, kantaa vastuuta, keskustella asioista niiden oikeilla nimillä ja antaa todellista palautetta työstä sekä tunteistamme. Pelkäämme epäonnistumista. Tämä on arkipäivää kaikilla yhteiskunnan tasoilla ja kaikissa organisaatioissa. Diskuteeraamme neuvotteluhuoneissa, koska se on mukavaa ja siistiä – siis helppoa. Piiloudumme liian helposti tekosyiden taakse, kuten budjettien ja aikataulujen tiukkuuteen, rahapulaan, pieneen työntekijämäärään, työprosesseihin jne. Toimintatapa pohjautuu heikkoon johtajuuteen, vastuunkantoon ja vastuunottoon. Organisaatioissamme on liian vähän päätöksentekohaluisia ja -kykyisiä sekä niistä vastuuta kantavia ihmisiä kaikilla tasoilla. Diskuteeraamalla unohdamme päätökset sekä tehtävien todellisen olemuksen. Noudatamme sokeasti ohjeita ja seuraamme prosesseja, päätösten ja asioiden kustannuksella. Se on johtanut tehotomaan puuhastelukulttuuriin, joka vie tehokkuuden kaikelta työltä.

Heikkoon päätöstenteko- ja toimeenpanokulttuuriin on eräänä edellistä tukevana syynä viime vuosikymmenien aikana työelämässä ollut voimakas erikoistuminen. Ihmisten koulutustaso on korkea, mutta viime vuosikymmenten työelämä on ollut hyvin erikoistunutta. Se oli johdettua suunnitelmallista toimintaa 80-luvulta, jossa erikoistuminen oli tie menestyksen kaikessa toiminnassa. Ihmisten työtehtävät ovat olleet hyvin kapealle erikoisalueelle suuntautuneita. Viime vuosikymmenien kehityksessä yksittäiset työntekijät ovat keskittyneet ”omaan” kapeaan erikoistehtäväänsä, jolloin luonnollista laaja-alaista oppimista ei ole ollut. Yritysten organisaatiot ja johtamistapa ovat tukeneet tätä kehitystä voimakkaasti. Tämä ilmiö on ollut sama kaikissa henkilöstöryhmissä ja kaikilla työelämän tasoilla lähes kaikissa organisaatioissa koko suomalaisessa yhteiskunnassa. Olemme ”jämähäneet” organisaatioiden erikoistumista ihan- noivaan kulttuuriin, vaikka menestyminen nykyajan työelämässä edellyttää laaja- alaisuutta ja monitaitoisuutta. Tämän kehityksen johdosta työelämässämme on liian vähän laajoja kokonaisuuksia hahmottavia ja ymmärtäviä ihmisiä. Yhteiskuntamme on monimutkaistunut ja siinä on paljon muuttuvia, toisiinsa liittyviä ja vaikuttavia osakokonaisuuksia. Laajojen kokonaisuuksien hahmottamis- ja hallintakyvyn puute heikentää organisaatioiden liiketoiminnan tehokkuutta ja johtamiskykyä.

Erikoistumisesta johtuen työntekijöiden muutos- ja kehityshalukkuus on ollut heikkoa kaikissa henkilöstöryhmissä erityisesti perinteisillä stabiileilla aloilla. Ammattitaidon kehitystä on johdettu virheellisesti ja muutostarvetta ei ole huomioitu eikä siihen ole reagoitu riittävän voimakkaasti. Ihmisten passiivisuus on hidastanut kehittymistä.

Kapea ammatillinen osaaminen on luonut negatiivisen ”oman” työn puolustuskulttuurin useissa organisaatioissa. Se on vaikeuttanut yhteistyötä, estänyt tiedon avoimen jakamisen ja heikentänyt vuorovaikutusta sekä organisaation menestystä. Ryhmäkuri ja organisaatioiden sisäiset valta-asetelmat ovat vahvistaneet työelämän hidasta kehitystä tehokkaasti.

Työntekijätasolla ja alemmissa toimihenkilötehtävissä kehityshalukkuutta on hidastanut aktiivisuuden puute, turvallisuuden tunne ja keskittyminen ”omaan” erikoisalaan. Ylemmissä toimihenkilötehtävissä on ollut paremmat mahdollisuudet koulutukseen, mutta siellä on suojeltu enemmän olemassa olevaa statusta ja senhetkistä valta-asemaa.

Koko työelämässä on henkilöstöryhmien väliset raja-aidat olleet korkeita ja niitä on suojeltu voimakkaasti. Urakehitys on ollut samassa organisaatiossa yleensä hyvin vaikeaa eri henkilöstöryhmien välillä erityisesti suurissa organisaatioissa. Tämä on ollut hyvin tuhoisaa monissa organisaatioissa.

Toimihenkilötehtävissä henkilöstö on monessa tapauksessa kadottanut kokemuksen ja tuntuman ”todelliseen” työhön sekä kenttään. Osalla toimihenkilöistä tuntumaan ”oikeaan työhön” ei ole koskaan tullutkaan. Se kadottaa otteen johtajuuteen sekä koko työryhmään arvostuksen. Työntekijätason ihmiset tekevät työtään itseohjautuvasti tietämättä välttämättä työn todellisista tavoitteisista ja tarkoitusta. He luovivat epämääräisten ohjeiden viidakossa tehottomasti, vailla ohjattua päämäärää. Kun esimies on menettänyt ryhmän luottamuksen ja arvostuksen on vuorovaikutuskin hyvin pinnallista. Kun esimies ei saa kentältä riittävää, aitoa ja tarkkaa palautetta, hänen roolinsa johtamistyössä etääntyy. Se vaikuttaa esimiehen päätöksentekokykyyn ja päätöksiin. Se aiheuttaa kitkaa päivittäiseen työhön heikentäen työn kokonaistehokkuutta. Se johtaa löysään johtamistyöhön ja tehottomuuteen. Se on negatiivinen kehityskehä, joka heikentää organisaation toimintaa jatkuvasti.

Työelämän eri tasojen välinen luonteva vuoropuhelu työstä on liian vähäistä ja pinta-puolista. Se ei kehitä eikä syvennä työyhteisön yhteistä kokemusta työstä, koska ei ole riittävää luottamusta. Toimihenkilötyössä piiloudutaan liian helposti neuvotteluhuone työskentelyyn, konttori työskentelyyn ja puhelimitse asioiden hoitamiseen. Hoidetaan työt etänä. Se on helppoa, mutta se ei tue riittävästi käytännön työtä. Työn taustoja ja tavoitteita ei avata riittävästi omalle työryhmälle tai työntekijälle. Työ ”heitetään raakana” sen suorittajalle. Toimihenkilötyössä piiloudutaan helposti ”työprosessien suo-

jaan” unohtamalla todellinen tavoite ja tehtävä. Työprosesseja ja -ohjeita ei osata, haluta tai viitsitä soveltaa työtä parantavaan suuntaa. Jos työprosessit ja -ohjeet eivät suoraan sovi työhön, niin niistä tehdään työnsuorittamisen estävä tekijä. Tähän ilmiöön on useita eri organisaatio- tai yksilökohtaisia syitä, mutta kaikki ovat osa heikkoutta, löysää johtamista. Sen taustalla on esimiehen heikko ammattitaito, heikko itsetunto, heikko motivaatio, passiivinen asenne tai sitoutuminen työhön. Kokeneemmilla työntekijöillä heikon ammattitaidon osana on vanhentunut osaaminen ja ammattitaito. Nuoremmilla työntekijöillä heikon ammattitaidon taustalla on monasti kokemattomuus. Tämän ilmiön taustalla on vanhat historialliset perinteet, missä esimiehet ovat olleet (ja halunneet olla) monissa organisaatioissa statuksen ja organisatorisen aseman antamassa suojassa. Se on passivoinut esimiehiä ja estänyt kehittymisen.

Uusiutuminen on osa elämän dynamiikkaa. Muutos on aina haaste, mutta samalla se on merkittävä mahdollisuus kehittyä niin yksilölle kuin organisaatiolle. Se on positiivinen mahdollisuus. Valmista tulevaisuutta ei ole, meidän tulee tehdä se omalla työllä ja ideoilla. Perinteiset rutiinit sitovat toimintaa ja vaikeuttavat uusiutumista, joten niistä tulee olla valmiita tarvittaessa luopumaan.

Yhteiskuntamme ja organisaatiomme tulee rohkeasti sopeutua muutokseen, kehittää uusia työ- ja toimintatapoja sekä ottaa uusi suunta tulevaisuuteen. Yhteiskuntana Suomen ja sen yritystoiminnan tulee sopeutua uuteen toimintaympäristöön ja ottaa oma paikkansa kansainvälisen työnjaon uusjaossa. Muuten emme menesty kansainvälisessä kilpailussa.

Yritys- ja organisaatiotasolla suhtautuminen uusiutumiseen tulee olla samansuuntaista kuin yhteiskunnallisesti. Yritys- ja organisaatiotasolla tulee uudistumista ja kehitystä tehdä tarvittaessa nopeasti ja rohkeasti. Sisäistä työ kulttuuria tulee kehittää ja riskinottoa tulee lisätä.

Yksilötasolla proaktiivinen, positiivinen, kunnianhimoinen, uusiutumiskeskeinen asenne ja tahtotila on tärkeä. Helppouden kulttuurista tulee siirtyä ratkaisukeskeiseen kulttuuriin.

## 6.1 Johtaminen tulevaisuuden työelämässä

Johtaminen ja esimiestyö ovat roolien rakennelma, joka on jatkuvassa kehityksessä.

Johtamisen muutos on yksi osa koko työelämän muutosprosessia.

Organisaatioiden hierarkkiset tasot madaltuvat edelleen ja niiden vastuut sekä tehtävät muuttuvat. Johtajuuden rooli, asema ja status muuttuvat. Johtajuuden muutos muuttaa työn valta ja vastuu asetelmia, sekä muuttaa koko työelämän tapaa tehdä työtä.

Johtamistyön rooli kehittyy perinteisestä ohjaavasta ja valvovasta johtamisroolista kohti valmentavaa johtajuutta. Valmentava työryhmää tukeva johtajuus on aiempaa enemmän neuvovaa, tukevaa ja työntekijän kehittymistä edistävää johtamista, joka perustuu samanarvoisuuteen, tasavertaisuuteen ja avoimeen vuorovaikutukseen. Valmentavassa johtamisessa johtajan status alenee perinteiseen johtamistyyliin verrattuna. Se muuttaa esimiestyön ja sen merkityksen sisältöä perinteiseen johtamiseen verrattuna. Se edellyttää perinteistä rooleista ja niihin liittyvistä ennako-olettamuksista luopumista sekä asenteiden- ja toimintatapojen muutosta kaikilta organisaation jäseniltä organisaation tasosta ja tehtävästä riippumatta. Valmentava johtaminen edellyttää kaikilta yksilöiltä omien arvojen ja asenteiden muutosta sekä johtajuuden ja liiketoiminnan muutoksen ymmärtämistä sekä muutoksen sisäistämistä.

Kaikkien yksilöiden tulee tiedostaa johtamisen muutostarve, muutos sekä sen syyt, jotta muutostyö onnistuu. Yksilön ymmärrys on muutoksessa äärimmäisen tärkeä, koska ihmiset toteuttavat lopulta koko muutosprosessin omalla positiivisella hyväksyvällä suhtautumisella ja muutosmyönteisyydellään. Yksilöiden asenne ohjaa organisaation kehitystä sekä sen nopeutta.

Ymmärryksen ja hyväksynnän taustalla ovat ihmisten intressit. Kun ihminen ymmärtää muutoksen välttämättömyyden, hän toimii rohkeasti kohti uudistumista. Se mahdollistaa muutoksen ja siinä menestymisen. Ihmisillä tulee olla rohkeutta ja itsevarmuutta muutokseen, mutta samalla oikealla tavalla nöyrä asenne ja riittävä ammatillinen kutsumus, jotta muutoksen voi hyväksyä ja siinä menestyä. Ihmisten muutosmyönteisyys ja oikea tahtotila on tärkeitä tekijöitä muutoksen onnistumisessa. Se ohittaa lopulta asenteet ja ratkaisee lopputuloksen. Yksilötasolla muutoksen vastustamiseen ei kannata hukata aikaa eikä energiaa, sillä se ei edistä omaa eikä organisaation kehitystä.

Hierarkioiden madaltuminen organisaatioissa jakaa työn vastuuta uudelleen, kun osa johtamisesta ja sen vastuusta siirtyy alemmalle organisaatiotasolle. Tulevaisuuden työelämässä ihmiset tekevät työtä organisaatioissa yhdessä, erilaisista rooleista ja vastuista riippumatta, ilman statuksen tuomaa odotusarvoa. Organisaatioilla on yhteiset arvot, päämäärät, tavoitteet menestyksen saavuttamiseksi.

Tulevaisuuden työelämässä alaistaidoista tulee entistä tärkeämpi osa hyvää vuorovaikutusta ja organisaation tehokasta toimintaa. Hyvät alaistaidot luovat edellytykset avoimelle työskentelykulttuurille. Se on merkittävä osa onnistunutta johtajuutta, sillä menestyvä tulevaisuuden johtaminen on vuorovaikutusta, viestintää ja valmennusta. Vastuu johtamisesta on aina esimiehellä, mutta hyvään vuorovaikutukseen pääsemisen ja sen ylläpitäminen edellyttää molemminpuolista sitoutumista ja luottamusta. Molemmilla osapuolilla tulee olla halu tehdä yhteistyötä yhteisen päämäärän eteen. Hyvät alaistaidot antavat työntekijälle vaikuttavuutta omassa työyhteisössä.

Työelämän ryhmätyökulttuuri muuttuu, kun työntekijöiden keskinäisestä solidaarisuudesta siirrytään koko organisaation väliseen kumppanuuteen. Kumppanuus on yhdessä tekemistä, yhteisiin tavoitteisiin pyrkimistä, yhdessä onnistumista sekä menestymistä. Eri henkilöstöryhmien (johto, keski johto, toimihenkilöt, työntekijät) ja työpaikalla erityyppisissä rooleissa (alihankkijat, verkostokumppanit ja vuokratyö) olevien ulkopuolisten työntekijöiden kumppanuudella suoritetaan tulevaisuuden työtehtävät ja rakennetaan koko organisaation menestystä yhteistyöllä organisaation hyväksi ilman keinotekoisia raja-aitoja. Työssä hyödynnetään kaikkien osaamista ja osallistumista maksimaalisesti tavoitteen eteen. Se edellyttää hyvää luottamusta, vuorovaikutusta, sosiaalisia taitoja sekä avoimuutta.

Jotta yksittäisen työntekijän aktiivinen kehittyminen olisi luontevaa ja jatkuvaa, niin esimiestyön tulee tukea ja motivoida työntekijöitä kehittymään. Organisaation osaamisen jatkuva suunnitelmallinen kehittyminen edellyttää uudenlaista johtamista sekä asennetta johtamiseen. Se on eräs kilpailukyvyn edellytys. Esimiehen tulee havaita yksilön vahvuudet ja tukea sekä motivoida häntä esimiestyöllä kehittymään ammatillisesti ja luoda kehittymiselle hyvät edellytykset. Jatkuva kehitys ja uuden oppiminen on tärkeää niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Tulevaisuuden työelämä on jatkuvaa uusiutumista ja uuden oppimista. Osa siitä on huomaamatonta ja passiivista, osa on määrätietoista ja aktiivista. Tulevaisuudessa oppiminen ja kouluttautuminen on hyvin yksilö keskeistä, mikä edellyttää yksilöltä merkittävästi suurempaa henkilökohtaista



motivaatiota ja aktiivisuutta. Informaatioteknologia sekä virtuaaliset oppimisympäristöt antavat oppimiselle aiempaa suurempia mahdollisuuksia, jolloin oppimisesta tulee interaktiivista. Se korostaa esimiehen roolia yksilön kehityksessä.

Vaatimuksen johtajuudelle ja johtajalle ovat suuret, joten johtajan tulee olla

- avoin
- luotettava
- vastuullinen
- oikeudenmukainen
- helposti lähestyttävä
- aito ja luonnollinen
- organisointikykyinen
- sitoutunut
- joustava
- tunneälykäs
- positiivinen
- päätöksentekokykyinen
- paineensietokykyinen
- kuunteleva ja huomioiva
- hyvä itsensä johtamisen taito
- hyvät vuorovaikutustaidot
- epävarmuuden sietokykyä
- tehtävän teknisen suorituksen hallinta
- kyky keskittyä oleellisiin asioihin
- monipuolinen ja laaja ammatillinen osaaminen
- hallita kokonaisuuksia ja niiden välisiä yhteyksiä.

## 6.2 Johtamisen muutos tarpeita tulevaisuuden työelämässä

Leadership tyyppinen valmentava johtamistyyli laajenee organisaatioiden johtamisessa aiempaa enemmän. Management tyylinen valvova ja ohjaava rooli poistuu puhtaan tyylinä lähes kokonaan. Muutos on tehtäväkohtaista, mutta valmentava johtamistyyli sopii paremmin korkean osaamistason ja asiantuntijatyön johtamiseen. Johtamisen tulee tukea organisaation kokonaistavoitteen toteutumista mahdollisimman hyvin, jolloin johtaminen tulee sopeutua tehtävän, tilanteen ja yksilön muutoksen mukaan joustavasti. Leadership tyyppistä valmentavaa johtamistyyliä tukee työelämän tasarvoistumiskehitys sekä koulutustason nousu. Organisaatioiden hierarkkiset tasot madaltuvat ja johtajan/esimiehen ”status” madaltuu.

Johtamisen muutos valmentavan johtamisen suuntaan edellyttää vahvaa henkilöstön kehittämisen näkökulmaa. Se edellyttää johtajalta asennemuutosta koko johtamistyöhön, sillä henkilöstön kehittäminen on koettu tyypillisesti henkilöstöhallinnon tehtäväksi. Se edellyttää uutta aiemmasta poikkeavaa johtamisosaamista, asennetta ja sitoutumista työhön. Se edellyttää esimieheltä epätsekästä työtapaa, jossa työ sekä tavoitteet kohdistuvat organisaation kokonaistehokkuuden maksimoimiseksi. Hyvä esimies antaa yksilölle aikaa ja tilaa toimia erottaen samalla yksilön toiminnassa osaamisen ja intohimon. Esimies löytää yksilöstä parhaat ominaisuudet ja yhdistää sen organisaation kokonaisuuteen mahdollisimman tehokkaasti.

Tämä muutos on dramaattinen perinteiseen johtajuuteen verrattuna. Se on suuri yksilön asenteiden ja arvojen muutos kaikilla organisaatiotasoilla. Se on myös suuri työ-, vuorovaikutus- ja työtapamuutos kaikilla organisaatiotasoilla sekä kaikissa tehtävissä. Johtajan/esimiehen oma rooli ja henkilökohtaiset tavoitteet tulee siirtää taustalle. Tämä johtajuuden ja johtamisroolin muutos tulee kaikkien työelämässä toimivien tiedottaa sekä sisäistää.

”Työelämän ikärotaatio” muuttaa työelämää laajasti. Se muuttaa asenteita ja osaamista nopeasti, mutta samalla poistuu merkittävästi kokemuksen ja syvällisen ammattitaidon tuomaa osaamis pääomaa. Nuorten työntekijöiden arvot ja asenteet ovat aiempiin ikäluokkiin verrattuna täysin erilaiset niin työssä kuin muussakin elämässä. Näin heidän suhtautuminen ja odotukset johtajuudelta ovat myös täysin aiemmasta poikkeavat.

Heidän suhtautumisensa auktoriteetteihin, asemaan ja prosesseihin poikkeavat merkittävästi aiemmista sukupolvista. Se muuttaa työelämän toimintakulttuuria.

Työelämän ikärakenne nuorentuu kaikilla organisaatiotasoilla, jolloin johtajuuden ke-

hitys on hyvin luontevaa. Ikärakenteen muutos muokkaa työelämää voimakkaasti, sillä vanhat perinteet ja toimintatavat uudistuvat luonnollisesti.

”Työelämän ikärotaation” positiivisena vaikutuksia ovat nuorten työntekijöiden uudet arvot, asenteet ja suhtautuminen niin työhön kuin elämään yleensä. Nuorten ikäluokien johtaminen poikkeaa kokeneemmista työntekijöistä. Nykyaikainen avoin suhtautuminen muutoksiin, uusiin asioihin sekä hyvä osaaminen informaatio- ja tietotekniikassa ja niiden hyödyntämiseen ovat selkeitä etuja. Työelämän nuorentuminen on johtajuudelle samanaikaisesti suuri etu ja merkittävä haaste, mutta kokonaisuutena uskon sen muodostuvan suureksi edistystä luovaksi ja nopeuttavaksi menestykseksi.

”Ikärotaation” negatiivisina vaikutuksia ovat nuorten työntekijöiden uudet työelämään vieraammat arvot, asenteet, sitoutuminen ja suhtautuminen niin työhön kuin elämään yleensä. Merkittävin negatiivinen vaikutus on nuorten kokemattomuus. Nuori työntekijä joutuu varhain vastuuseen työstä, ilman riittävää kokemusta ja perehdytystä. Organisaatiolle kokeneiden työntekijöiden ammatillisen osaamisen ja hiljaisen tiedon häviäminen on suuri menetys, jonka korvaaminen on osittain vaikeaa ja pitkäaikaista. Kokemustiedon poistuminen ja nuorten kokemattomuuden vaikutus tulee tiedostaa. Sen vaikutusta voidaan lieventää hyvällä johtamistyöllä ja perehdyttämisellä.

Johtajan ja esimiehen kehitys sekä käyttäytyminen on esimerkki muulle organisaatiolle, joten se on tärkeä signaali työyhteisölle. Siksi johtajan tulee olla aktiivinen ja kehittyä samoin kuin koko organisaation. Johtaminen on vaativaa työtä, joka edellyttää hyvää sitoutumista ja motivaatiota. Johtaja ei ole yli-ihminen, sillä hän on yksi työntekijä muiden joukossa. Johtajan on tärkeää pitää itsestään hyvää huolta, sillä muuten hän ei pysty johtamaan muita. Johtajalle on itsensä johtamisen- ja ajanhallinnan taito erityisen tärkeää. Se edellyttää hyvää itsetuntemusta ja organisaatiokykyä. Johtajan tärkein ominaisuus on oma asenne, sillä asenne ratkaisee lopulta kaiken. Johtajan tulee olla aito, sillä aitous luo luottamusta organisaatioon. Johtajan ja johtajuuden rooli muuttuu koko ajan, joten roolin muutoksen epävarmuudessa tulee pystyä suorittamaan kokonaistehtävä päivittäin. Johtajan tulee sietää epävarmuutta enemmän kuin organisaation, sillä johtaja luo omalla käyttäytymisellään luottamusta, turvallisuutta, rauhallisuutta ja uskoa koko organisaatioon. Johtajalle asetetaan paljon vastuuta hyvin laajoista ja monesti ristiriitaisista kokonaisuuksista sekä tavoitteista.

### 6.3 Tulevaisuuden työelämän vaatimukset yksilölle

Ihmisen, yksilön rooli ja arvo työelämässä korostuu. Tulevaisuudessa yksittäiseen ihmiseen kohdistuu aiempaa enemmän vaatimuksia ja odotuksia. Työelämän nopea uudistuminen edellyttää jatkuvaa tietojen ja taitojen päivittämistä sekä laajentamista kaikilta toimijoilta. Tämä kehitys antaa yksilölle suuria mahdollisuuksia, mutta kehityksen kääntöpuolena on myös merkittävän alisuoriutumisen ja epäonnistumisen mahdollisuus. Yksilön mahdollisuus päättää omasta menestymisestä sekä kehittymisestä on omien päätöksiensä ja suoritusten varassa. Yksilötasolla oma halu ja kehitysmuotoinen asenne on tärkein tekijä, että oma kilpailukyky työmarkkinoilla säilyy ja kehittyy.

Tulevaisuuden työelämä on itseohjautuvien, uusiutuvien ja monitaitoisten yksilöiden paikka. Työelämän vaatimukset ja kilpailu ovat äärimmäisen kovat, jossa heikolle suoritukselle, ammattitaidolle tai epäonnistumiselle ei ole sijaa. Työssä edellytetään kaikilta 100 %:sta työpanosta. Se ei salli vajeita työpanosta, heikkoa ammattitaitoa eikä heikkoa motivaatiota eikä sitoutumattomuutta työhön. Tämä kehitys on suuri yhteiskunnallinen haaste kaikille toimijoille.

Hyvä ammattitaito ja osaaminen on työntekijän parasta muutosturvaa jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Onnistuminen ja menestyminen edellyttävät yksittäiseltä työntekijältä määrätietoista itsensä johtamista sekä päämäärien suunnan määrittämistä. Menestyvä tulevaisuuden työntekijä kehittää itseään suunnitelmallisesti. Hän ymmärtää organisaation tavoitteet ja roolit sekä liiketoiminnan vaatimukset ja haasteet, mutta ohjaa omaa työtään omien tarpeiden ja motivaatioiden mukaan. Hän on motivoitunut ja sitoutunut organisaation tavoitteisiin.

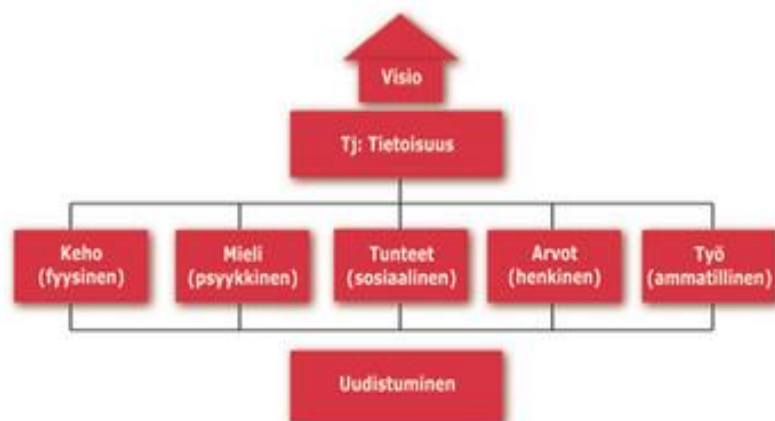
Työelämässä ihmisen tulee seurata työn ja työelämän muutosta sekä sopeutua muutokseen proaktiivisesti. Yksilön ja työntekijän tulee pitää huolta aktiivisesti omasta ammatillisesta markkina-arvostaan eli kouluttautua ja kehittää itseään systemaattisesti työssä sekä työn ohella koko työuran ajan. Tästä henkilökohtaisesta kehittymisestä ja kehitystarpeesta jokainen ihminen vastaa lopulta itse. Oma kehittymistä ei voi, eikä saa ulkoistaa työnantajalle tai muille ulkopuolisille kumppaneille. Se on omaa ”ydinliiketoimintaa”, jonka hallinta tulee pitää omissa käsissä. Tässä kehitysprosessissa oma itsenäinen ajattelu ja oman itsensä johtaminen on tärkeää. Se tulee tukea työnantajan tavoitteita. Kehittyminen edellyttää oman muutostarpeen tiedostamista ja omaa ymmärrystä omista vahvuuksista ja kehityskohteista. Se edellyttää omalta mukavuus-

alueelta poistumista, pitkäjänteistä, määrätietoista, kovaa työtä ja oikeantyyppistä nöyryyttä.

Muutosherkkyys, jatkuva kehittyminen, sopeutuminen, lannistumattomuus, sinnikkyys, ja väsymätön työetiikka ovat tavat menestyä tämän päivän hektisessä kehityksessä yksilötasolla. Kehitys edellyttää oikeaa asennetta ja kovaa tahtoa sekä halua menestyä, jotta se on luontevaa. Jatkuva kehitystyö ja itseohjautuvuus ovat tekijöitä, millä oma kilpailukyky työmarkkinoilla säilyy ja kehittyy. Lisäksi se edellyttää nöyrää tiedonhalua ja tervettä uteliaisuutta sekä määrätietoista työtä. Hyvä fyysinen ja henkinen kunto on kaiken lähtökohta.

Jotta yksilö jaksaa vastata kaikkiin työelämän vaatimuksiin, tulee hänen kokonaiskuntonsa olla hyvä. Kokonaiskuntoisuus rakentuu fyysisen, henkisen ja psyykkisen kunnon tasapainosta.

Parhaat ja proaktiiviset omasta markkina-arvostaan huolehtivat ihmiset tulevat pärjäämään tulevaisuuden työelämässä. He hallitsevat ja ohjaavat itse tulevaisuuttaan. He ovat monitaitoisia ja vastaavat enemmän itse työstään sekä kantavat vastuuta kokonaisuuden hyvästä toteutuksesta. Menestyvä tulevaisuuden työntekijä toimii ratkaisukeskeisesti ja hänellä on myönteinen elämäntapa sekä hyvät sosiaaliset taidot.



Kuva 7. Ihmisen kokonaiskuntonsa osatekijät. (17).

### 6.3.1 Tulevaisuuden työelämän vaatimukset organisaatioille

Nykyajan yrityselämää ohjaavat voimakkaasti teknologiset ja taloudelliset arvot. Liiketoiminnan muutosnopeus edellyttää muutosherkkyyttä kaikilta menestyviltä organisaatioilta. Muutosherkkyys ja – halu ovat tärkeitä tulevaisuuden menestyksessä.

Hyvä liiketoimintaosaaminen on tärkeä taito nykyajan työelämässä, sillä kilpailua ei käydä ainoastaan tuotteilla ja palveluilla vaan hyvällä liiketoimintaosaamisella sekä koko arvoketjun hallinnalla. Se edellyttää laajempien kokonaisuuksien hallintaa ja monipuolista osaamista. Liiketoimintaympäristöä ja markkinoita tulee tarkkailla keskeytymättömästi sekä reagoida niiden muutoksiin nopeasti ja oikea-aikaisesti.

Tulevaisuuden työelämässä organisaatioiden menestystä ohjaavat jatkuva oppiminen, kehittämis- ja uusiutumiskyky. Organisaatioiden menestyksen edellytys on jatkuva luonnollinen uusiutuminen ja kehitystyö sekä sen hallitseminen – hyvä johtaminen.

Oikeat tavoitteet ja päätökset sekä hyvä organisaation kokonaistoiminta ovat tärkeitä, jotta kovenevassa kansainvälisessä kilpailuyhteiskunnassa voidaan menestyä. Kehittymisen ja uusiutumisen edellytyksenä on luovuus ja innovatiivisuus, joissa hyödynnetään asiakkaiden tarpeita ja uusinta teknologiaa mahdollisimman tehokkaasti.

Yritysten ja organisaatioiden tuloksellisuuden aikaansaavat hyvin johdetut yhdessä toimivat ammattitaitoiset työntekijät sekä heidän onnistunut yhteistyö. Yksittäisen työntekijän osaaminen ja positiivinen asenne sekä tehokas organisaation tavoitteita tukeva toiminta ovat ratkaisevan tärkeitä tekijöitä menestyksen saavuttamisessa.

Kehittyminen edellyttää organisaatiolta suurta ammatillista osaamista, rohkeutta, kykyä nähdä tulevaisuuteen ja markkinoiden tuleviin tarpeisiin sekä uudistua kehitystarpeen mukana. Kehittämiseen sisältyy aina riski. Yritysten ja organisaatioiden riskienhallinta ja niiden ennakointi lisäävät liiketoiminnan monimutkaisuutta. Riski on joko tekninen, taloudellinen tai mahdollisesti molempia.

## 7 JOHTAMISEN KEHITYS

Suomalaisten ihmisten ja työntekijöiden asenteiden sekä toimintatapojen tulee kehittyä merkittävästi, jotta suomalainen liike-elämä ja yhteiskunta nousevat uuteen menestykseen. Se edellyttää myös organisaatioiden merkittävää kehitystä. Organisaatioiden kehitys edellyttää uudentyyppistä motivoivaa johtajuutta. Olemme yhteiskuntana ”juurtuneet” liikaa vanhoihin perinteisiin ja ajatuksemme on lukkiutunut liikaa olemassa olevien rakenteiden ja toimintatapojen puolustamiseen. Elämme asenteellisesti vielä menneisyydessä. Nautimme edelleen hyvinvointiyhteiskunnan luomasta ”helpouden ja mukavan elämän kulttuurista” väheksyen työtä ja sen tuomaa hyvinvointia.

Tunne on tänään voimakas harhakuva. Hyvinvointiyhteiskuntamme rakenteet rapautuvat nopeasti ja ympäröivä globaali yhteiskunta on kehittynyt meitä nopeammin. Se on saavuttanut merkittävä teknologisen- sekä kustannus etumatkan markkinoilla. Suomi on menettänyt kilpailukykyään viime vuosina runsaasti. Olemme pieni vientituloista hyvinvointia ja menestystä saava maa, joten meidän tulee olla kilpailukykyisiä globaaleilla markkinoilla. Saavuttaaksemme tämän tavoitteen on suomalaisen yhteiskunnan, organisaatioiden ja ihmisten asenne- ja työilmapiirin kehityttävä. Meidän on omaksuttava uudet arvot, asenteet ja toimintatavat menestyksen saavuttamiseksi.

### 7.1 Johtamisen uudet arvot ja asenteet

Liiketoiminta edellyttää organisaatioiden osaamisen kehittämistä, joten johtamisen tulee suuntautua osaamisen johtamiseen. Johtajuuden tulee kulkea muutoksen edelläkävijänä, esimerkkinä. Heikosta johtamistyöstä tulee siirtyä vastuulliseen johtamiseen. Johtamisen tulee suuntautua organisaation ja siinä toimivien yksilöiden ohjaukseen, valmentamiseen ja kehittymisen tukemiseen. Se edellyttää organisaatiossa vuorovaikutteisempaa ja yhteistyötä tukevaa johtajuutta. Johtajuuden tulee tukea ja energisoida organisaatiota sekä yksittäistä työntekijää.

Johtaminen muuttuu asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen ja valmentamiseen. Se on suuri muutos perinteiseen johtajuuteen, joka edellyttää johtajalta persoonana myös kehittymistä, uudentyyppistä asennetta, sitoutumista ja uudentyyppistä toimintatapaa. Se on merkittävä roolimuuotos, jossa johtajan status alenee.

Uuden ajan johtajan tulee olla ammatillisesti, asenteellisesti ja ihmisosaajana aikaisemman ajan kollegojaan osaavampi ja sitoutuneempi. Se on merkittävä haaste kaikille esimiesasemassa oleville ihmisille. Tulevaisuuden johtaja ei voi hoitaa työtään ”vasemmalla kädellä” vaan se edellyttää työtä täydellä sydämellä ja persoonalla. Se on vaativa haaste hyvälle johtajuudelle kun muistetaan, että ”*johtamisessa saadaan aikaan tuloksia ihmisten avulla*”.(4). Tulevaisuuden johtajan tulee havaita ero elämän ja exel:n välillä kovissakin tulostavoitteissa. Avoin tiedottaminen ja jatkuva aktiivinen vuorovaikutus kaikkiin sidosryhmiin on tulevaisuuden hyvän johtamisen edellytys. Johtamisen muutos, teknologinen muutos ja sen aiheuttamat työtapamuutokset vähentävät organisaatiotasoa, jolloin hierarkkisuus vähenee. Organisaatioiden madaltuessa horisontaalinen yhteistoiminta lisääntyy. Se laajentaa ja monipuolistaa työtehtäviä.

Suomalaisen yhteiskunnan viime vuosikymmenien ongelma on työn arvostuksen arvo- ja asennekulttuurin heikentyminen. Suomessa on arvostettu vapaa-aikaa ja mahdollisimman helppoa ja mukavaa elämää viimeisen 30 vuoden ajan. Työ ja sen tekeminen ei ole ollut muodikasta. Suomalaisten asenteet työntekoon ovat vääristyneet. Tämän arvokehityksen tulee muuttua radikaalisti, jotta suomalainen yhteiskunta nousee ahdingosta kohti uutta menestystä.

- Työ ja sen tekemisen arvostus on saatava nousuun
- Työn tulee olla arvostettua, tavoiteltavaa ja trendikästä
- Työn arvostusta tulee korostaa niin arvoissa, kasvatuksessa kuin yhteiskunnan rakenteissa
- Työn tulee olla aina arvokkaampaa ja arvostetumpaa kuin oleskelu
- Yrittäjämäistä asenneta tulee tukea ja arvostaa niin palkkatyössä kuin yritystoiminnassa
- ”Helppouden kulttuurissa ” eläminen tulee siirtää taustalle.

Ihmisten arvojen ja käyttäytymisen muutos on jatkuva tietoinen ja tiedostamaton prosessi. Nykyajan informaatioyhteiskunta, tiedonvälitys sekä voimakas markkinatalouden luoma ”tarvekulttuuri” median kautta ohjaavat arvojamme, asenteitamme, ajatteluumme ja kulutustottumuksiamme jatkuvasti. Ihminen elää jatkuvien ärsykkeiden ja valintojen keskellä, joka luo jatkuvasti uusia tarpeita. Myös teknologinen kehitys, uudet tuotteet, palvelut ja toimintatavat muokkaavat ihmisten arvoja, tarpeita tehokkaasti. Se on suuri johtamiseenkin vaikuttava ulkoinen muutostekijä.



## 7.2 Johtamisen uudet toimintatavat

Hyvän johtajuuden kautta on mahdollista kehittää suomalaista työkulttuuria ja suomalaista kilpailukykyä. Löysästä työkulttuurista tulee siirtyä tahdikkaaseen ja tehokkaaseen työskentelykulttuuriin.

Jotta suomalaiset organisaatiot menestyvät, tulee siirtyä

- jämäkkään ,tahdikkaaseen johtamistyöhön
- ongelmakeskeisestä ”ruikutuskulttuurista” tulee siirtyä ratkaisukeskeiseen ratkaisukulttuuriin
- vastuulliseen työkulttuuriin
- päätöksen tekoa vahvistavaan työkulttuuriin.  
Päätöksentekoa tulee vahvistaa jämäkällä johtajuudella sekä tavoitteiden asettamisella
- epäonnistumisen sallivaan työkulttuuriin, sillä se lisää vastuunottoa ja päätöksentekoa. Epäonnistumisen salliva organisaatiokulttuuri lisää riskinottoa ja näin organisaation kehitysmuotoisyyttä
- jatkuvan oppimisen kehittämiseen ja tukemiseen
- yhteistyötä tukevaan ja kannustavaan suuntaan
- organisaation hyvän suoriutumisen ja menestymisen tukemiseen
- aitoon avoimuuden kulttuuriin
- työhyvinvointia ja viihtyisyyttä kehittävään työkulttuuriin, jossa ihminen on johtamistyön lähtökohta
- työn samansuuntaisten tavoitteiden selkeä läpinäkyvä määrittely
- työn laaja-alaisen ymmärtämisen lisääminen (bisnes- johtamis-, talous-, projektityön osaaminen)
- kansainvälistä työ- ja toimintatapaa hallitsevaan suuntaan, jotta menestymme kansainvälisessä kilpailussa
- esimiesten jaksamisesta tulee huolehtia.

### 7.3 Tulevaisuuden johtamisessa tärkeää

- Proaktiivinen leadership johtamistyyli
- Luottamuksen rakentajana organisaatiossa
- Mahdollisimman laaja ja monipuolinen työnkierto
- Sujuvat aukottomat prosessit
- Koko organisaation kehittäminen ja sen kehityksen tukeminen
- Kaikkien organisaatiotasojen tasapuolinen kehittäminen
- Johtamistyylin suunta kohti ratkaisukeskeisyyttä
- Organisaation yhteenkuuluvuuden rakentaminen ja sen ylläpito
- Organisaation henkilöstön kyvykkyyden tehokas hyödyntäminen
- Johtajan oma kehitysmuotoisuus ja kehityskyky
- Johtajan kyky dialogiin ja hyvään vuorovaikutukseen
- Johtajan kyky ymmärtää ja johtaa toisiinsa liittyviä ja vaikuttavia kokonaisuuksia
- Johtajan suunnitelmallisuus, kyky johtaa itseään ja organisaatiota
- Johtajan /esimiehen persoonallisuus
  - Asenne
  - Aktiivisuus
  - Luottamus
  - Aitous
  - Motivaatio
  - Oikeudenmukaisuus
  - Positiivisuus
- Päätösten toimeenpanokyky
- Vuorovaikutus
- Johtamisen etiikka
- Jämäkkyys
- Sitoutuminen
- Ratkaisukeskeisyys
- Rentous

#### 7.4 Yksilötasolla tärkeitä ominaisuuksia tulevaisuuden työelämässä

Tulevaisuuden työelämän vaatimukset kaikille työntekijöille ovat haasteellisia. Työ edellyttää

- Proaktiivista asennetta
- Ratkaisukeskeinen asenne
- Työryhmän yhteenkuuluvuuden rakentaminen ja sen ylläpito
- Kehitysmuutokset ja kehityskyky
- Muutosherkkyys
- Itsensä johtaminen
- Myönteiset elämänarvot
- Luovuutta
- Sopeutumiskykyä
- Hyviä sosiaalisia taitoja
- Palveluhenkisyttä
- Muiden työntekijöiden arvostaminen
- Hyvää fyysistä ja psyykkistä kuntoa
- Kokonaisuuksien hahmottamiskykyä
- Kokonaisuuksien hallintakykyä
- Hyvää monipuolista ammattitaitoa
- Liiketoiminta osaaminen
- Laaja-alaisuus
- Monitaitoisuus
- Epävarmuuden sietokyky
- Yksilön persoonallisuus
  - Asenne
  - Aktiivisuus
  - Motivaatio
  - Positiivisuus
  - Vuorovaikutus
  - Vastuunkanto
  - Joustavuus
  - Luottamus

## 8 YHTEENVETO

Globaalin, yhteiskunnallisen ja teknologisen kehityksen myötä työelämämme toimintaolosuhteet ovat taloushistoriamme erään suurimman murroksen keskellä. Markkinoiden realiteetit ovat kaikilla aloilla ankarat. Tulevaisuuteen liittyy paljon epävarmuutta ja epätietoisuutta. Se edellyttää laajoja sopeuttamis- ja kehitystoimenpiteitä sekä nopeaa sopeutumista uusiin tilanteisiin ja olosuhteisiin. Muutos on aina haaste, mutta samalla se on myös uusi mahdollisuus kehittyä niin yksilölle kuin organisaatiolle. Se tulee nähdä positiivisena mahdollisuutena. Meidän tulee tehdä tulevaisuutemme omalla työllä, ideoilla ja uusilla toimintatavoilla vallitsevan tilanteen mukaan. Yhteiskuntamme ja organisaatioidemme tulee rohkeasti sopeutua muutokseen ja kehittää uusia työ- ja toimintatapoja sekä ottaa uusi suunta tulevaisuuteen ja oma paikkansa kansainvälisen työnjaon uusjaossa. Yksilöinä olemme merkittävä osa uusiutumiskehitystä ja sen onnistumista.

Uusiutuminen on luonnollinen osa elämän dynamiikkaa, joka varmistaa tulevaisuuden. Tulevaisuuden työelämässä työskentelevien ihmisten, heidän osaamisen ja käyttäytymisen tulee uusiutua. Uusiutuminen on jatkuvaa ja jatkuvasti nopeutuvaa. Työelämän muutos koskettaa kaikkia toimijoita, mutta kehityksen ohjaajana ja ylläpitäjänä organisaatiotasolla on johtamis- ja esimiestyö yhteiskunnan sekä eri organisaatioiden kaikilla eri tasoilla.

Työelämän muutos edellyttää kaikilta yksilöiltä omien arvojen ja asenteiden muutosta sekä johtajuuden ja työelämän muutoksen tiedostamista ja sen syiden ymmärtämistä sekä sisäistämistä. Se edellyttää käyttäytymisen muutosta kaikilta toimijoilta.

Yksilön ymmärrys ja itsensä tunteminen sekä oman työn- ja käyttäytymisen johtaminen on tärkeää. Se on tärkeä, koska ihmiset yksilöinä toteuttavat lopulta koko muutosprosessin omalla positiivisella hyväksyvällä suhtautumisella. Muutoksessa ihmisillä tulee olla itsevarmuutta ja rohkeutta, mutta samalla oikealla tavalla nöyrä asenne ja riittävä ammatillinen kutsumus, jotta muutoksen voi hyväksyä ja siinä menestyä.

Tulevaisuuden työelämässä ihmiset tekevät työtä organisaatioissa yhdessä, yhteisillä arvoilla, yhteisten päämäärien, tavoitteiden ja menestyksen saavuttamiseksi. Se edellyttää perinteistä rooleista ja niihin liittyvistä ennakko-olettamuksista luopumista. Hyvä johtaminen ja johtamiskulttuuri ovat organisaatioiden sekä yksilöiden paras työmotivaation, tehokkuuden ja työhyvinvoinnin takaaja. Muutosjohtaminen ja esimiestyö ovat muuttuvien roolien ja niihin kohdistuvien odotusten ja arvojen keskiössä.

Muutos edellyttää aina päätöstä kehittymisestä ja muutoksesta. Päätös onnistua on kaikkein tärkeintä, sillä loppu on työtä. Muutoksessa tulee olla aktiivinen, sillä uudistumisessa menestyvät ne, jotka toimivat muita nopeammin. Tulevaisuus tulee rakentaa osaamisen, aikaisemman kokemuksen ja uusien tarpeiden kokonaisuudeksi. Aikaisemmat kokemukset, tiedot ja taidot tulee hyödyntää kehitystyössä, jos se on mahdollista. Oma aktiivisuus niin yksilö- kuin organisaatiotasolla on ainoa tapa onnistua.

Tulevaisuudessa työntekijän tulee olla aikaisempaa proaktiivisempi itseään johtava monipuolinen osaaja, jonka vuorovaikutus ja yhteistyötaidot ovat hyvät. Proaktiivinen ihminen kehittää oma-aloitteisuudellaan omaa työtään ja työympäristöään koko ajan. Työntekijän menestys rakentuu oikean muutosta tukevan asenteen ja tahtotilan ympärille omien taitojen, päämäärien ja halujen yhdistämisestä. Proaktiivinen ihminen ja organisaatio uudistuvat koko ajan ja pystyvät sopeutumaan muutoksiin nopeasti ja tehokkaasti. Se on tärkeää, sillä menestyksen edellytys on nopeus.

Opinnäytetyönä tehtävä oli mielenkiintoinen, monipuolinen ja haasteellinen. Opiskelujaksoni aikana tapahtuneet suuret muutokset niin oman työpaikkani kuin yhteiskunnan tasolla ovat olleet myös merkittäviä. Ne ovat antaneet tähän opinnäytetyöhöni paljon uutta näkökulmaa sekä syvyyttä ymmärtää elämän ja työelämän kokonaisuutta. Olen näiden muutosten ja kokemusten myötä kasvanut myös ihmisenä uudelle tasolle, ja olen työstänyt opiskelujeni tietoja ja taitoja ”elämän korkeakoulussa” hyvin monipuolisesti ja eri näkökulmista koko opiskelujaksoni ajan.

Opinnäytetyö oli erinomainen tutkimusmatka suomalaiseen työskentelykulttuuriin. Haastattelututkimus antoi hyvän ja luotettavan kuvan suomalaisten suhtautumisesta työelämään ja johtamiseen. Kyselyn tulokset ja keskusteluissa esille tulleet asiat olivat hyvin samansuuntaisia kuin kirjallisuudessa esillä olleet teemat.

Opinnäytetyö auttoi myös katsomaan ja arvioimaan omia sekä muiden toimintatapoja. Opinnäytetyö kehitti omaa arvomaailmaani ja ihmistuntemustani. Opin ymmärtämään yksilöitä sekä heidän työtään uudessa viitekehyksessä sekä katsomaan perinteistä työtä uudella tavalla. Keskityin työssäni ihmisiin ja heidän käyttäytymiseen asioiden sijasta. Se antoi uutta näkemystä johtamistyölle ja sen ymmärrykselle.

Minulla on ollut etuoikeutettua työskennellä hienojen ihmisten kanssa, ja oppia heiltä paljon uutta niin työstä, elämästä kuin ihmisten tunteista. Se on kehittänyt ja opettanut minua paljon. Kiitos siitä kaikille, jotka ovat auttaneet minua tällä matkalla!

## LÄHTEET

1. Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs organisaatio s. 25-26
2. [www.managementcompetence.fi](http://www.managementcompetence.fi)
3. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Wikipedia>
4. Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus.
5. [fi.wikipedia.org/wiki/Wikipedia](http://fi.wikipedia.org/wiki/Wikipedia)
6. Saari, Seppo
7. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Wikipedia>
8. Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs organisaatio kansio
9. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Wikipedia>
10. FT Nina Laine; Luottamus esimies-alais-suhteissa (Trust in Superior – Subordinate Relationship)
11. Luoma-aho, 2005
12. Työpoliittinen tutkimus 2006. Työelämän taitekohtia.  
Saatavissa [www.mol.fi/](http://www.mol.fi/)
13. [www.ennearam.fi](http://www.ennearam.fi). Suomen enneagrammi ry
14. [www.ennearam.fi](http://www.ennearam.fi). Suomen enneagrammi ry
15. Haavisto, Ilkka 2013. Evan arvo- ja taloustutkimus 2013. Kadonneen kasvun metsästäjät.
16. Ikonen Mirjami 2013. Tiivistelmä Johtamisen alan väitöskirjasta ”Trust Development and Dynamics at Dyadic Level.
17. Sydänmaanlakka, Pentti 2006. Älykäs itsensä johtaminen s.96

## KIRJALLISUUTTA

Hakanen Jari. Työn imu. Työterveyslaitos.

Juuti Pauli. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Otava.

Leppänen Makke – Rauhala. 2012. Johda ihmistä, Psykologiaa johtajille. Talentum.

Lindeman Ari. 1998. Yhdeksän persoonaa työyhteisössä. WSOY.

Lönnqvist Jouko. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Edita.

Nissinen Vesa. Syväjohtaminen. Talentum.

Ollila Maija-Riitta. Johtajan parempi elämä. WSOY Pro.

Räsänen Mikko. 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Edita.

Siltala Juha. Työelämän huonontumisen lyhyt historia.

Sydänmaanlakka Pentti. 2004. Älykäs organisaatio. Talentum.

Sydänmaanlakka Pentti. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Talentum.

Sydänmaanlakka Pentti. 2006. Älykäs johtajuus. Talentum.

Tainio Risto, Valpola Anneli. Johtajana muutoksessa. WSOY.

Tuuri Antti. UPM-Kymmene Metsän jättiläisen synty. Otava.

W.Chan Kim, Rene'e Mauborgne. Sinisen meren strategia. Talentum.