



# **JOHTAMISEN UUSI AIKAKAUSI**

Uusien sukupolvien johtaminen

Tiina Raittinen

Opinnäytetyö  
Lokakuu 2013  
Liiketalouden koulutusohjelma

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Tampere University of Applied Sciences

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

RAITTINEN, TIINA:  
Johtamisen uusi aikakausi  
Uusien sukupolvien johtaminen

Opinnäytetyö 53 sivua, joista liitteitä 15 sivua  
Lokakuu 2013

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee uusia sukupolvia, heidän vaatimaansa uudenlaista johtajuutta ja sitä, kuinka johtamisella voidaan luoda työhyvinvointia ja sitoutuneisuutta. Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä Yritys X Oy:n esimiehet tietoisiksi uusista sukupolvista, heidän vaatimastaan johtajuudesta ja saada esimiehet pohtimaan kriittisesti omaa johtajuuttaan; kuinka he voisivat luoda johtamisen kautta työhyvinvointia ja tätä kautta sitouttaa uudet sukupolvet organisaatioon.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, jonka teoriaosuuden pohjalta rakennettiin koulutusmateriaali ja toteutettiin koulutus Yritys X Oy:n esimiehille uusien sukupolvien johtamisesta Yritys X Oy:ssä. Koulutuksen tarkoituksena ei ollut antaa valmiita vastauksia osallistujille uusien sukupolvien johtamisesta tai tehdä päätöksiä johtamistavan muutoksista, vaan auttaa heitä oivaltamaan johtamisen kehityskohteita omassa työssään. Koulutus eteni teorian esittelyn kautta yhteiseen keskusteluun siitä, kuinka esimiehet voisivat johtamisen kautta luoda työhyvinvointia ja tätä kautta sitouttaa uudet sukupolvet organisaatioon.

Koulutukseen varattiin aikaa 1,5 tuntia. Kouluttaja kannusti osallistujia avoimeen keskusteluun läpi koulutuksen. Koulutus oli onnistunut aihevalinnaltaan ja herätti mielenkiintoa osallistujissa. Koulutukseen olisi pitänyt varata enemmän aikaa, jotta keskustelulle olisi jäänyt enemmän tilaa koulutuksen loppupuolella. Tätä jäivät kaipaamaan kouluttajan lisäksi myös koulutukseen osallistujat. Koulutuksen kestosta huolimatta, koulutuksen tuloksena syntyi ajatuksia siitä, kuinka esimiehet voivat johtamisellaan luoda työhyvinvointia ja sitoutuneisuutta. Mikäli Yritys X Oy haluaisi selvittää tarkemmin uusien sukupolvien vaatimaa johtajuutta omassa organisaatiossaan, vaatisi tämä erillistä tutkimusta aiheesta, kohderyhmänään Yritys X Oy:n henkilöstö.

Opinnäytetyön liitteet sisältävät salassa pidettävää materiaalia ja näin ollen niitä ei voida julkaista.

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Business Economics Degree Programme

RAITTINEN, TIINA:  
The New Era of Leadership  
How to Lead New Generations

Bachelor's thesis 53 pages, appendices 15 pages  
October 2013

---

This thesis is about new generations at work and how they should be lead so that they would feel wellbeing and commitment at work. The aim of this thesis was to make leaders at Yritys X aware of their new generations of employees, and to get them to reflect on their leadership skills; how they could create wellbeing at work with their leadership, and through that, commit new generation employees to the company.

This is a functional thesis. The theory part of the thesis formed the basis for a training session which was held for the leaders of Yritys X. The aim of the training was not to provide direct answers to how to lead new generation employees at Yritys X, or to tell participants how to change leadership processes at the company. The aim was to help leaders to reflect and identify possible development targets in their leadership skills. The training session progressed through theory to open discussion about how leaders could create wellbeing with their leadership, and through that engage new generation employees with the company.

The choice of topic for the training programme was a good one; the participants were very interested in this topic. The trainer encouraged participants to discuss the issues openly throughout the session. The training session lasted 1,5 hours, which was too short. Both parties - trainer and participants - would have wanted to have more time for open discussion at the end of the session. Despite the lack of time, the training session created new thoughts about leadership among the participants. If Yritys X would like to have more detailed information about how to lead members of new generations at Yritys X, it would need a specific survey to be conducted in the company, targeting Yritys X's employees.

Appendices of this thesis are confidential and therefore will not be published.

---

Key words: leadership, new generations

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Opinnäytetyön lähtökohta.....	5
1.2	Sukupolvet X, Y ja Z.....	6
2	YRITYS X OY.....	7
3	IHMISTEN JOHTAMINEN.....	10
3.1	Johtamisajattelun kehittyminen.....	10
3.1.1	Johtaminen kuin tanssia.....	11
3.1.2	Teollisuusyrityksistä verkostoyritysten johtamiseen.....	12
3.2	Älykäs johtaminen 6.0.....	13
3.3	Monimuotoisuus työelämässä.....	14
3.4	Eri-ikäisten johtaminen.....	15
3.4.1	Tunneälytaidot eri-ikäisten johtamisessa.....	16
3.4.2	Eri sukupolvet samassa työyhteisössä.....	17
4	UUSIEN SUKUPOLVIEN JOHTAMINEN.....	19
4.1	Työelämä vuonna 2030.....	19
4.2	Uudet sukupolvet työssä.....	20
4.2.1	Uusien sukupolvien kahdeksan normia.....	20
4.2.2	Organisaation kehittäminen.....	22
4.3	Uusia ajatuksia johtajuudesta.....	23
4.3.1	Epäjohtaminen.....	24
4.3.2	Positiivinen johtaminen.....	24
4.4	Menestymisen avaimet uusien sukupolvien johtamiseen.....	25
5	JOHTAMISELLA TYÖHYVINVOINTIA JA SITOUTUNEISUUTTA.....	27
5.1	Henkilöstön sitoutuminen.....	27
5.2	Työhyvinvoinnin tekijät.....	28
5.3	Hyvä johtaminen luo työhyvinvointia ja sitoutumista yritykseen.....	30
6	KOULUTUS ESIMIEHILLE: UUSIEN SUKUPOLVIEN JOHTAMINEN YRITYS X OY:SSÄ.....	31
6.1	Koulutuksen tavoitteet.....	31
6.2	Koulutuksen toteutus ja onnistuminen.....	31
7	POHDINTA.....	33
	LÄHTEET.....	37
	LIITTEET.....	39

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön lähtökohta

Työelämä ja johtaminen ovat muutoksessa. Uudet sukupolvet ovat joukossamme ja he tietävät mitä he tahtovat, eivätkä he pelkää sanoa sitä ääneen. Yritysten on uudistettava yrityskulttuuriaan ja johtamistaan säilyttääkseen kilpailukykyä muuttuvassa maailmassa, ja sitouttaakseen uudet osaajat joukkoihinsa. Uudet sukupolvet ovat vuonna 2020 suurin ikäluokka työelämässä (Hussi 2011, 104).

Uudet sukupolvet vaativat yrityksiltä uudenlaista johtamisajattelua. Mielestäni uudet sukupolvet eroavat edeltäjistään monellakin tavalla. Uudet sukupolvet eivät siedä hierarkioita, perinteistä ylhäältä alaspäin suuntautuvaa johtamista ja tiedon salailua. Sen sijaan uudet sukupolvet haluavat mahdollisuuden vaikuttaa ja osallistua. He haluavat tiedon olevan avointa, läpinäkyvää ja helposti saatavilla. Johtamisen tulee tukea työssä viihtymistä ja olla tasavertaista – he odottavat johtajalta esimerkillisyyttä. Organisaation kulttuurin yhteensopimattomuus uuden sukupolven edustajan arvojen kanssa saa uuden sukupolven edustajan lähtemään nopeasti kohti uusia haasteita.

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka teoriaosuuden pohjalta toteutettiin koulutus uusien sukupolvien johtamisesta Yritys X Oy:n tiimiesimiehille ja heidän esimiehilleen. Opinnäytetyön keskiössä ovat uudet sukupolvet ja heidän vaatimansa muutos ihmisten johtamiselle – kuinka uusia sukupolvia tulisi johtaa, jotta he viihtyisivät organisaatiossa ja tätä kautta sitoutuisivat organisaatioon.

Opinnäytetyön toisessa luvussa esitellään Yritys X Oy yrityksenä ja Yritys X Oy:n henkilöstön jakautuminen eri sukupolviin. Opinnäytetyön kolmannessa luvussa tarkastellaan johtamisajattelun kehittymistä viimeisen 200 vuoden ajalta nykypäivään; kuinka johtamisajattelu on muuttunut ja mitä johtamisajattelussa on huomioitava yhteiskunnan siirtyessä yhä enemmän teollisuusyritysten johtamisesta tieto- ja verkostoyritysten johtamiseen. Lisäksi kolmannessa luvussa tarkastellaan eri-ikäistenjohtamista.

Opinnäytetyön neljännessä luvussa esitellään työelämä vuonna 2030 -skenaario, tyyppityksiä uusille sukupolville ja heidän vaatimuksiaan johtamiselle ja organisaatiokulttuu-

rille. Lisäksi neljännessä luvussa esitellään erilaisia johtamismalleja, jotka sopivat uusien sukupolvien johtamiseen. Osaajien sitouttaminen on tärkeää tulevaisuudessa. Tulevaisuuden osaajat koostuvat uusista sukupolvista. Viidennessä luvussa tarkastellaan sitoutumisen eri ulottuvuuksia, työhyvinvoinnin tekijöitä, ja kiteytetään johtamisen merkitys sitouttamiselle ja työhyvinvoinnille.

Opinnäytetyön kuudennessa luvussa esitellään Yritys X Oy:n tiimiesimiehille ja heidän esimiehilleen toteutetun koulutuksen tavoitteet ja -toteutus, ja arvioidaan koulutuksen onnistumista. Seitsemännessä luvussa esitellään yhteenveto Yritys X Oy:n esimiehille toteutetun koulutuksen aikana yhteisesti syntyneistä ajatuksista; kuinka Yritys X Oy:n esimiehet voivat vastata uusien sukupolvien johtamisvaatimuksiin ja luoda tätä kautta työhyvinvointia ja sitoutuneisuutta.

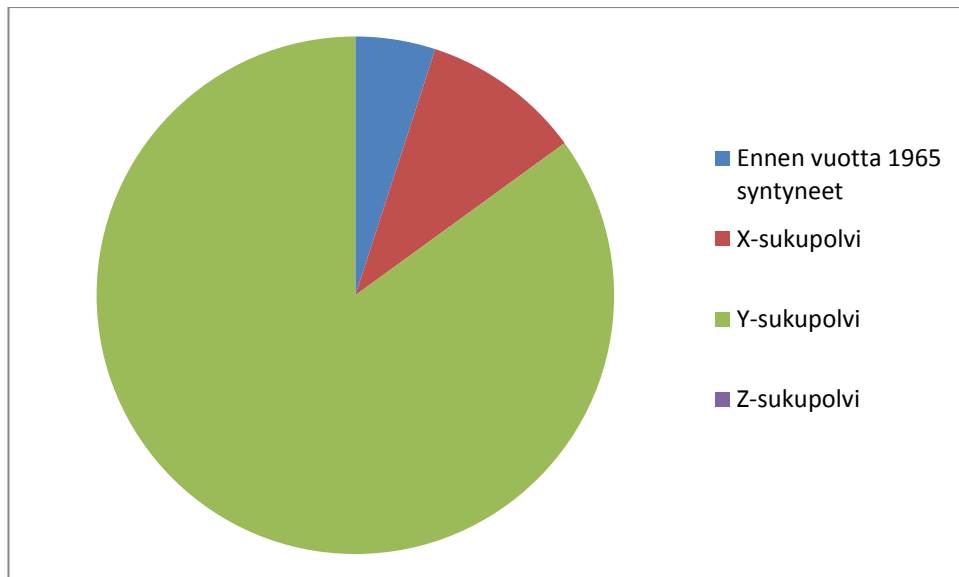
## **1.2 Sukupolvet X, Y ja Z**

Sukupolvet määritellään yksilön syntymävuoden perusteella. Eri sukupolvet X, Y ja Z, määritellään hieman eri tavoin eri lähteissä. Tapscott (2010, 29–30) määrittelee X-sukupolvella tarkoitettavan vuosina 1965–1976 syntyneitä, Y-sukupolveksi vuosina 1977–1997 syntyneitä ja Z-sukupolveksi vuodesta 1998 syntyneet. Tienari ja Piekkari (2011, 14, 18–19) määrittelevät X-sukupolven syntyneen 1960- ja 1970-luvuilla ja uusista sukupolvista Y-sukupolven 1980-luvulla ja sukupolven Z 90-luvulla.

## 2 YRITYS X OY

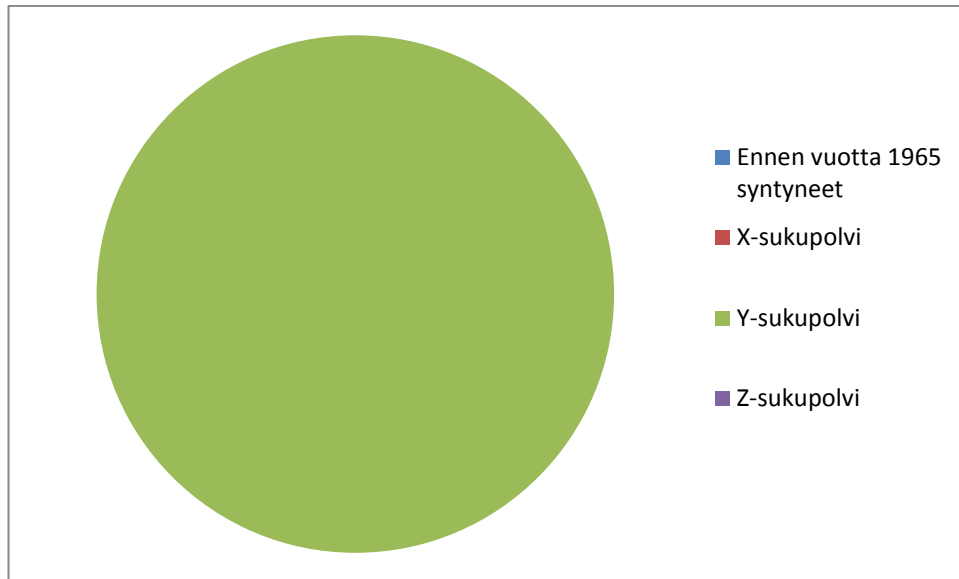
Yritys X Oy on asiakaspalvelualalla toimiva yritys, jonka suurimman henkilöstöryhmän muodostavat asiakasneuvojat (87 % henkilöstöstä). Asiakasneuvojien toimenkuvaan kuuluu asiakkaiden palvelu puhelimitse ja sähköpostitse. Tiimiesimiehiä on 6 % henkilöstöstä. Heidän pääasiallinen tehtävänsä on toimia lähiesimiehinä asiakasneuvojille ja valmentaa heitä kohti tavoitteita.

Tapscottin (2010, 29–30) määrittelyn mukaisesti Yritys X Oy:n asiakasneuvojista on 10 % X-sukupolven edustajia, 85 % Y-sukupolven edustajia ja 0 % Z-sukupolven edustajia (kuvio 1).



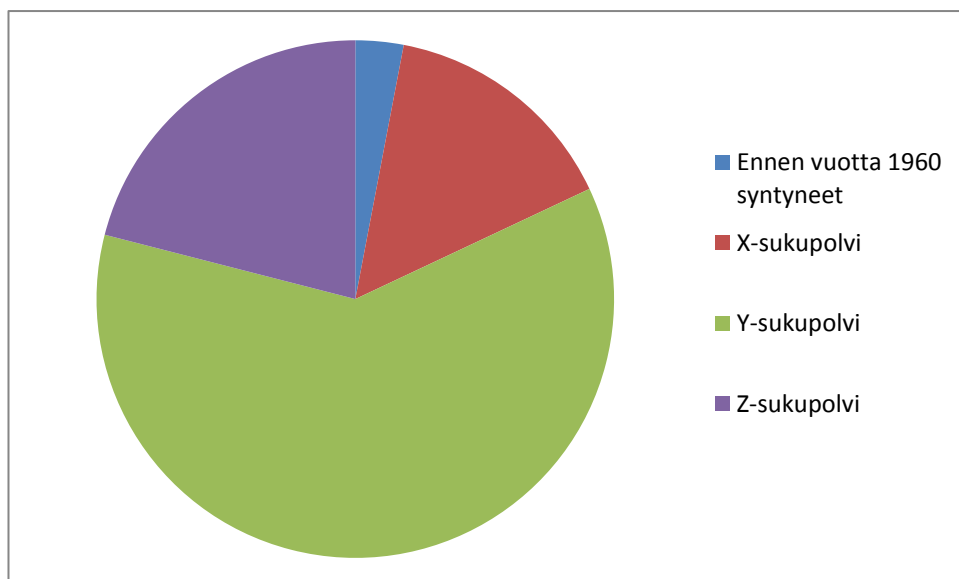
KUVIO 1. Asiakasneuvojien sukupolvijakauma Tapscottin mukaan

Yritys X Oy:n kaikki tiimiesimiehet ovat Tapscottin (2010, 29–30) määrittelyn mukaisesti Y-sukupolven edustajia (kuvio 2).



KUVIO 2. Tiimiesimiesten sukupolvijakauma Tapscottin mukaan

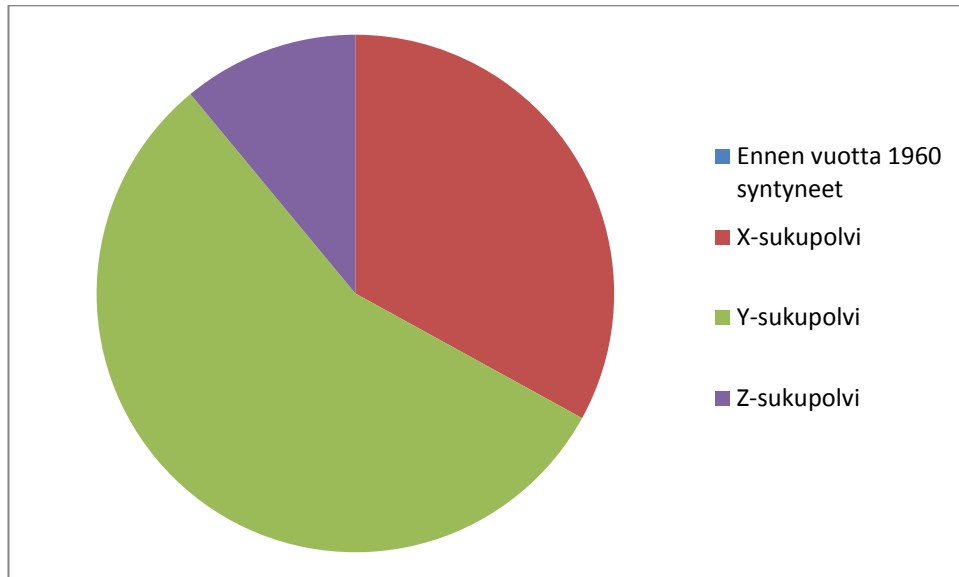
Tienarin ja Piekkarin (2011, 14, 18–19) määrittelyn mukaan Yritys X Oy:n asiakasneuvojista on X-sukupolven edustajia 15 %, Y-sukupolven edustajia 61 % ja Z-sukupolven edustajia 21 % (kuvio 3).



KUVIO 3. Asiakasneuvojien sukupolvijakauma Tienarin ja Piekkarin mukaan



Tiimiesimiehistä Tienarin ja Piekkarin (2011, 14, 18–19) määrittelyn mukaan on 33 % X-sukupolven edustajia, 56 % Y-sukupolven edustajia ja 11 % Z-sukupolven edustajia (kuvio 4).



KUVIO 4. Tiimiesimiesten sukupolvijakauma Tienarin ja Piekkarin mukaan

Tässä opinnäytetyössä uusilla sukupolvilla tarkoitetaan sekä Y- että Z-sukupolven edustajia. Tämä on perusteltua, koska uusien sukupolvien määritelmät vaihtelevat eri lähteissä. Tyypittelyjä on tarkasteltava kriittisesti myös siksi, että mielestäni yksilön käytökseen vaikuttaa aina yksilön persoonan lisäksi myös kulttuuri ja yhteisö, missä yksilö on elänyt. Yksilön ajattelu ja käytös voivat myös muuttua työyhteisössä esimerkiksi ryhmän tai työtehtävän muutoksen, tai yksilön vastaanottaman koulutuksen seurauksena.

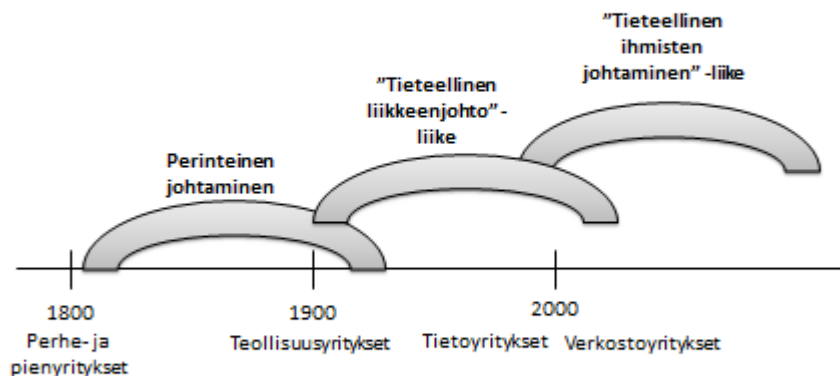
Yritys X Oy:n koko henkilöstöstä uusia sukupolvia edustavat yhteensä Tapscottin (2010, 29–30) määrittelyn mukaisesti 84 % henkilöstöstä. Tienarin ja Piekkarin (2011, 14, 18–19) määrittelyn mukaan Yritys X Oy:ssä on uusien sukupolvien edustajia yhteensä 78 % koko henkilöstöstä. Kuvioiden 1–4 lähteenä on käytetty Yritys X Oy:n henkilötietojärjestelmää.

### 3 IHMISTEN JOHTAMINEN

Mielestäni ihmisten johtamistaidot ovat yhä tärkeämmässä roolissa yrityksissä tänä päivänä. Vaikka moni työvaihe on suorittavassa työssä nykypäivänä automatisoitu, ovat ihmiset edelleen monella alalla keskiössä tuloksen tekemisessä. Tietotyön yhä kasvaessa, korostuu ihmisen merkitys tuloksen tekemisessä ja tuottavuudessa entisestään. Tulevaisuudessa yrityksen elinehtona tulee olemaan hyvä ihmisten johtaminen. Hyvä johtaminen luo hyvinvointia. Hyvinvoiva työntekijä on tuottoisa, innovatiivinen ja tehokas.

#### 3.1 Johtamisajattelun kehittyminen

Johtajuusmallit ovat syntyneet eri aikoihin kyseisen aikakauden tarpeiden pohjalta (Roppo 2012, 17). Johtamisen tulisi kehittyä yhteiskunnan kehittymisen mukana. Teollisen aikakauden johtamismalli ei toimi tietoyhteiskunnassa. Sydänmaanlakka (2009, 144) tarkastelee johtamisen kehittymistä yrityksissä 200 viime vuoden ajalta, josta on hahmoteltavissa neljä yritystyyppiä ja kolme kehitysaaltoa (kuvio 5). Yritystyyppit on jaettu perhe- ja pienyrityksiin, teollisuusyrityksiin, tietoyrityksiin ja verkostoyrityksiin. Siirtymät kuviossa ovat suuntaa antavia. Niillä kuvataan kehityksen suurimpia linjoja.



KUVIO 5. Johtamisen kehittyminen (Sydänmaanlakka 2009, 145)

Perhe- ja pienyrityksissä johtaminen on Sydänmaanlakan (2009, 145) mukaan ollut paljolti yhdessä tekemistä. Mestari-oppipoika-malli varmisti tietojen ja taitojen siirtymisen sukupolvelta toiselle. Yritysten kasvun ja teollistumisen myötä heräsi tarve uudenaikaiselle johtamismallille, jota Sydänmaanlakka nimittää tieteellisen liikkeenjohdon liikkeeksi. Tämän liikkeen tavoitteena oli tehokkuuden lisääminen. Tieteellisen liikkeenjohdon aikakaudella johtamiseen vaikutti merkittävästi saksalainen yhteiskuntatieteilijä Max Weber, jonka mielestä byrokraattinen organisaatio on tehokkain. Sen ylivoimaisiksi ominaisuuksiksi Weber määritteli täsmällisyyden, vakauden, kurinalaisuuden ja luotettavuuden. (Sydänmaanlakka 2009, 145–146.)

Toinen viime vuosisadan johtamiseen merkittävästi vaikuttanut johtamisajattelija oli Frederick Taylor, jonka empiirisen taylorismin lähtökohtana oli tiedonkeruuseen perustuva tutkimus; tarkoituksena selvittää työtehtäviin liittyvät osatekijät mahdollisimman tarkasti. Siirtymä teollisista yrityksistä tieto- ja verkostoyrityksiin vaatii uudenlaista johtajuusajattelua, jonka Sydänmaanlakka on nimennyt tieteelliseksi ihmisten johtamisen liikkeeksi. Tässä ajattelutavassa keskitytään siihen, kuinka voidaan luoda toimintaympäristö, jossa yksilöt ja tiimit voivat toimia tehokkaasti ja innovatiivisesti. Kaikki Sydänmaanlakan kuvaamat johtamisen aikakaudet korostavat tehokkuutta, mutta poikkeuksena edeltäjiinsä, tieteellinen ihmisten johtamisen -liike korostaa tehokkuuden lisäksi uudistumista, hyvinvointia ja luovuutta. (Sydänmaanlakka 2009, 146.)

### **3.1.1 Johtaminen kuin tanssia**

Ropo (2012, 21–22) käyttää johtamisen kehittymisen metaforana tanssia. Liikkeenjohtoteoria (vrt. Sydänmaanlakka ”Tieteellinen liikkeenjohto -liike” 2009, 145–146) korosti mittaamista, järjestystä, työnjakoa, sääntöjä, hierarkioita ja kontrollia. Tieteellinen liikkeenjohto -teoria, eurooppalainen ballroom-tanssi ja valssi kehittyivät samalla aikakaudella. Valssi tanssina korostaa samoja asioita kuin liikkeenjohtoteoria: mittaamista, järjestystä, työnjakoa, sääntöjä, hierarkioita ja kontrollia. Valssin tanssimisella pyritään sulavaan ja kauniiseen liikkeeseen. Valssissa on järjestystä, sääntöjä ja työnjakoa. Tietyt askelkuviot määrittävät tekemisen; niistä ei sovi poiketa. Tanssilattialla edetään tietyssä suunnassa. Miehen tehtävänä on viedä ja naisen tehtävänä on seurata miehen kehon viestejä valssin aikana. Kaunis valssi edellyttää hyvää vartalon hallintaa ja kontrollia.

Teollisen vallankumouksen jälkeen (vrt. Sydänmaanlakka ”Tieteellinen ihmisten johtaminen -liike”, 2009, 146) yhteiskunta on siirtynyt vakaasta maailmasta vähittäisten muutosten kautta jatkuvaan, ennalta arvaamattomaan maailmaan. Ihanteellinen organisaatio on joustava ja mukautumiskykyinen verkosto, joka luo itsensä aina uudelleen. Teollisen aikakauden hierarkkinen ja standardoitu johtaminen ovat saaneet tilalleen yksilökeskeisen, hyvinvointia ja läsnäoloa korostavan johtamisajattelun. (Ropo 2012, 22–23.)

Tämän päivän johtamisajattelua Ropo (2012, 23) vertaa ”ekstaattiseen reiviin”. Reivi tanssina on hurmioitunutta ja vapaata, jossa ei ole ennalta määriteltyjä askelkuvioita. Reivit järjestetään monesti vanhoissa isoissa varasto- tai tehdasrakennuksissa, joihin saa kutsun tuntemalla oikeat kontaktit. Tanssipartnereita on useita. Tanssia voi yksin tai yhdessä, eikä tanssia ole tarkoitus synkronoida tietyn parin kanssa.

Tulkitsen tämän päivän johtamisajattelun edellyttävän, että työnteon ei tarvitse tapahtua ennalta määritellyssä strukturoidussa paikassa. Työtä tehdään yhä kansainvälisemmissä tiimeissä yli valtiorajojen. Mielestäni tämän päivän johtamisessa korostuvat yhteistyö, hyvinvointi, verkostoituminen, uudistumisen taito ja luovuus. Tämän päivän johtamisajattelu on kuin ”reivaamista”; ei ennalta määriteltyjä askelkuvioita, useita tanssipartnereita, hurmioitunutta ja vapaata.

### **3.1.2 Teollisuusyrityksistä verkostoyritysten johtamiseen**

Teollisuusyritysaikakauden johtamismallit vaativat uudistamista siirryttäessä verkostoyritysten johtamiseen. Sydänmaanlakan (2009, 147) mukaan tärkeimpiä siirtymiä tulisi tapahtua seuraavilla osa-alueilla:

- konemaisista organisaatioista avoimiin organisaatioihin
- hierarkkisista organisaatioista verkostoihin
- johtajakeskeisyydestä jaettuun johtajuuteen
- kapeasta ihmiskuvasta kokonaisvaltaiseen ihmiskuvaan ja käsitykseen älykkyydestä
- perinteisestä tavoitejohtamisesta prosessien ohjaamiseen
- järjestyksestä monimutkaisuuden hallintaan

- joko-tai-ajattelusta sekä-että-ajatteluun
- kilpailusta yhteistoimintaan
- yksilöistä toimiviin yhteisöihin ja
- strategisesta suunnittelusta strategiseen ajatteluun

Organisaatio tulisi nähdä avoimena organisaationa, joka elää koko ajan ja jolla on kyky itseohjautuvuuteen. Hierarkioiden sijaan tulisi organisaation toiminnan perustua yhteistoimintaan. Jaetun johtajuuden lisäksi tarvitaan virallisia johtajia, mutta heidän roolinsa organisaatiossa on perinteisen johtajan sijaan olla mahdollistajina. Ihmiset organisaatiossa tulee nähdä älykkäinä ja kokonaisvaltaisina yksilöinä. Tavoitejohtamisesta tulisi siirtyä prosessien ohjaamiseen; tavoitteiden määrittely tapahtuu yhdessä työtä tehdessä ja työskentely on vapaampaa. Yhteinen visio tarvitaan, mutta raamien sisällä sallitaan vapauksia enemmän kuin aikaisemmin. (Sydänmaanlakka 2009, 147.)

Tiukasta kontrollista siirrytään kohti monimutkaisempaa toimintaympäristöä; enää ei ole olemassa yhtä oikeaa vastausta. Joko-tai-ajattelusta on siirryttävä sekä-että-ajatteluun. Avoin ja läpinäkyvä yhteistoiminta mahdollistaa luovuuden siirtymisen uudelle tasolle. Olemme menossa yksilökeskeisyydestä kohti toimivia tiimejä. Kilpailun rinnalle on nousemassa vaatimus voimakkaasta tarpeesta tehdä yhteistyötä tiimin sisällä, tiimien välillä ja yritysten välillä; tämä on tulevaisuudessa yritysten vaurauden lähde. Perinteinen strateginen suunnittelu on historiaa. Sen sijaan uutta ajattelua edustaa strateginen ajattelu, jota tapahtuu kaikkialla organisaatiossa, ei vain johtoryhmissä. Strateginen ajattelu on herkkyyttä aistia ympäristöä, seurata ympäristön muutoksia ja reagoida niihin nopeasti. (Sydänmaanlakka 2009, 148.)

### **3.2 Älykäs johtaminen 6.0**

Älykäs johtaminen 6.0 on Pentti Sydänmaanlakan määrittelemä johtamisen malli, jonka kulmakiviä ovat tasapainoinen johtaminen, kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, jaettu johtajuus ja monitasoinen johtaminen. Tasapainoisella johtamisella Sydänmaanlakka tarkoittaa pyrkimistä tasaisesti tehokkuuteen, uudistumiseen ja hyvinvointiin. Ilman tehokkuutta yrityksellä ei ole edellytyksiä selviytyä. Tehokkuuden lisäksi tarvitaan uudistumisen taitoa, jolla yritys voi varmistaa tehokkuutensa myös tulevaisuudessa. Tehokkuuden ja uudistumisen lisäksi tarvitaan hyvinvointia; yksilöiden, tiimien ja organisaation

hyvinvoinnista on pidettävä huolta. Kokonaisvaltaisen ihmiskäsityksen mukaan ihminen nähdään tekevänä, tietävänä, tuntevana ja merkitystä hakevana yksilönä. Kokonaisvaltainen ihmiskäsitys ymmärtää, että jokaisella on oma tiedostettu ja tiedostamaton toimintafilosofia. Se tiedostaa, että on erilaista älykkyyttä: käytännöllistä, rationaalista, emotionaalista ja henkistä älykkyyttä. (Sydänmaanlakka 2009, 150.)

Älykäs johtaminen on jaettua johtajuutta; johtaminen nähdään hyvänä yhteistoimintana (Sydänmaanlakka 2009, 150–151). Tienarin ja Piekkarin (2011, 107) mukaan jaetussa johtajuudessa on kyse vuorovaikutuksesta. Se haastaa vanhat ajatukset johtajuudesta; siitä, että johtajuus olisi yksilösuoritus ja tietyn erikseen nimetyn henkilön tehtävä. Jaettu johtajuus on yhdessä tekemistä ja kokemista. Jaettu johtajuus kyseenalaistaa perinteisen hierarkkisen johtajuuden korostaen läsnäoloa, kanssakäymistä ja neuvottelua (Ropo 2012, 19).

Sydänmaanlakan (2009, 149–152) määrittelemässä älykkäässä johtamisessa johtaminen nähdään monitasoisena. Johtamista voidaan tarkastella kuudella eri tasolla: itsensä johtaminen, yksilöiden johtaminen, tiimin johtaminen, virtuaalitiimin johtaminen, verkostojohtaminen ja monimuotoisuuden johtaminen. Sydänmaanlakan (2009, 152) mukaan johtamisen lähtökohtana on itsensä johtaminen. Kun osaa johtaa itseään, on valmis siirtymään seuraavalle tasolle, joka on yksilöiden johtaminen. Johtajan tulee osata johtaa myös tiimiä. Johtajan tehtävänä on luoda hyvä vuorovaikutuksellinen ilmapiiri tiimille ja jakaa tarvittaessa johtajuutta tiimin kesken. Virtuaalitiimin johtamistaidot ovat keskeisessä asemassa johtajille, joiden tiimi on hajaantunut eri yksiköihin. Verkostojohtamista tarvitaan silloin, kun johtamisella pitää saada eri tiimit tekemään hyvää yhteistyötä keskenään. Monimuotoisuuden johtaminen on kyseessä silloin, kun johdettavana on eri kulttuurista olevia yksilöitä.

### **3.3 Monimuotoisuus työelämässä**

Monimuotoisuuden, eli erilaisuuden johtamisen osaaminen on mielestäni nykypäivänä erittäin tärkeä taito johtajalle. Monimuotoisuuden ymmärtäminen ja huomioiminen johtamisessa auttaa johtajaa valitsemaan jokaiselle yksilölle sopivimman tavan johtaa. Monimuotoisuutta ja erilaisia kulttuureja voidaan Sydänmaanlakan (2009, 172) mukaan luokitella esimerkiksi seuraavien tekijöiden suhteen:

- sukupolvi
- ammatillinen tausta
- etninen tausta
- sukupuoli
- kieliryhmä
- seksuaalinen suuntautuminen
- uskonto

### 3.4 Eri-ikäisten johtaminen

Ikäjohtamisella viitataan monesti ikääntyneiden johtamiseen. Laajemman määrittelyn mukaan ikäjohtamisella tarkoitetaan kaiken ikäisten ihmisten johtamista ja heidän erilaisten elämänvaiheiden huomioimista työssä. Eri-ikäisten erilaisia elämäntilanteita voidaan huomioida työssä eri tavoin. Pienten lasten vanhemmat elävät monesti kiireistä aikaa elämässä, jolloin työn ja perheen yhteensovittaminen on heille erityisen tärkeää. Osa-aikatyö, joustava työaika, työnkuvien muuttaminen, ja erilaiset perhe-, opinto- ja vuorotteluvapaat ovat esimerkkejä, joiden avulla työnantaja voi huomioida eri-ikäisten tarpeet työssä. (Viitala 2009, 239.)

Monet edellä mainitut esimerkit eri-ikäisten työntekijöiden elämäntilanteiden huomioimisesta työssä ovat kirjattuina työlainsäädäntöön. Esimerkiksi perhe-, opinto- ja vuorotteluvapaat ovat kirjattuina työlainsäädäntöön ja tiettyjen edellytysten täytyessä työnantajan täytyy antaa työntekijälle mahdollisuus näihin vapaisiin. Puhuttaessa eri-ikäisten johtamisesta on olemassa paljon keinoja, joita ei ole lainsäädännössä, mutta joita työnantajan on hyvä käyttää eri-ikäisten johtamisessa. Mielestäni onnistunut eri-ikäisten johtaminen luo työtyytyväisyyttä, sitoutuneisuutta ja tätä kautta parantaa yrityksen tulosta.

Kokemukseni mukaan ihmisten johtaminen on toisinaan haastavaa. On tärkeää, että johtaja on perehtynyt eri-ikäisyyteen ja sen vaikutuksiin työyhteisössä. Johtajan on osattava valita oikea johtamistyyli oikealle persoonalle. Ikä voidaan määrittää biologisesti tai sosiaalisesti. Biologisella iällä tarkoitetaan ihmisen ikää syntymävuoden perusteella, kun taas sosiaalisella iällä viitataan kulttuurissa eläviin käsityksiin iästä ja eri-ikäisistä ihmisistä (Kiviranta 2010, 16).

Mielestäni johtajan on hyvä tiedostaa ja tunnistaa tietyn ikäisiin liittyvät oletukset ja asenteet niin omassa käytöksessään kuin muiden käyttäytymisessä. On hyvä muistaa, että biologinen ikä on vain numero. Ihminen voi tuntea itsensä eri-ikäiseksi kuin biologinen, ja sitä kautta sosiaalinen ikä antaisi ymmärtää. Yksilö voi myös käyttäytyä hyvin eri tavoin kuin sosiaalinen ikä antaisi ymmärtää. On tärkeää, että johtaja tutustuu työntekijöihinsä ennakkoluulottomasti, ilman iän perusteella tehtyjä ennako-oletuksia. Jotta johtaja osaisi käyttää oikeanlaista johtamistyyliä kullekin yksilölle, johtajan tulee tuntea tiettyjä sukupolviin liittyviä oletuksia ymmärtääkseen ja onnistuakseen paremmin eri-ikäisten johtamisessa.

### **3.4.1 Tunneälytaidot eri-ikäisten johtamisessa**

Simströmin (2009, 211) mukaan tunneälytaidot ovat nykyään yhä suuremmissa roolissa hyvässä johtamisessa. Simström (2009, 25) on tutkinut väitöskirjassaan johtamisessa tarvittavia tunneälytaitoja eri-ikäisten johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena oli kuntaorganisaatioiden henkilöstö. Yhtenä tutkimuksen tavoitteista oli selvittää millainen rooli tunneälytaidoilla on hyvässä esimiestyössä.

Tutkimuksessa vastaajia pyydettiin arvioimaan tunneälytaitojen tärkeyttä esimiestyössä menestymiselle. Tutkimuksessa oli annettu kahdeksantoista eri tunneälytaitoa, jotka vastaajien piti arvioida. Arvioimisen kohteena olleet tunneälytaidot olivat: omien tunteiden tiedostaminen, hyvä itsetuntemus, itseluottamus, itsekontrolli, läpinäkyvyys, sopeutumiskyky, suorituskky, aloitteellisuus, optimismi, empaattisuus, organisaatiotuntemus, palvelualltius, kannustavuus, vaikutusvalta, kyky kehittää toisia, kyky käynnistää muutoksia, taito hallita konflikteja, ja ryhmä- ja yhteistyötaito. (Simström 2009, 180.)

Vastaajat pitivät kaikkia annettuja tunneälytaitoja vähintään melko tärkeinä tai tärkeinä. Tärkeimmiksi tunneälytaidoiksi vastaajat määrittivät ryhmä- ja yhteistyötaiton, kannustavuuden, taidon hallita konflikteja, itsekontrollin ja empaattisuuden. Lähes yhtä tärkeiksi nousivat hyvä itsetuntemus, sopeutumiskyky, palvelualltius ja kyky kehittää toisia. Vähiten tärkeitä olivat suorituskky ja omien tunteiden tiedostaminen. (Simström 2009, 180–181.)



Tarkasteltaessa eri-ikäisten vastauksia annettujen tunneälytaitojen tärkeydestä esimiestyössä, ainoa havaittava ero arvioinneissa oli vastaus suorituskyvyn tärkeydestä. Alimman arvion suorituskyvyn tärkeydestä esimiestyössä antoivat alle 35-vuotiaat ja ylimmän arvion yli 54-vuotiaat. Tulosten perusteella suorituskyvyn arvostus lisääntyy iän kasvaessa. Tutkitut ikäryhmät olivat alle 35-vuotiaat, 35–44-vuotiaat, 45–54-vuotiaat ja yli 54-vuotiaat. (Simström 2009, 181–182.)

### 3.4.2 Eri sukupolvet samassa työyhteisössä

Mielestäni eri sukupolvet samassa työyhteisössä asettavat uudenlaisia haasteita johtamiselle. Työyhteisö on harvoin homogeeninen iältään. On harvinaista, että varsinkin isoissa tiimeissä johtaja ja kaikki johdettavat edustaisivat samaa sukupolvea. Yhä useammin johtaja edustaa yhtä sukupolvea ja johdettavat useampaa kuin yhtä sukupolvea. Näin ollen eri-ikäisten johtamisen taidot korostuvat yhä entisestään. Eri sukupolvia voidaan tarkastella tiettyjen stereotyyppien pohjalta. Tarkastelussa on hyvä huomioida, että jokaisella yksilöllä on omanlaisensa persoonallisuus, joka vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen. Näin ollen tyypittelyjä ei tule käsitellä absoluuttisena totuutena vaan antaa stereotyyppian lisäksi tilaa jokaisen yksilön persoonallisuudelle. Vesterisen (2011, 117) mukaan vanhemmat sukupolvet arvostavat työn itseisarvoa, yhteiseksi hyväksi toimimista ja työntekoa yhteiskunnallisena velvoitteena. Uusille sukupolville nämä seikat eivät ole tärkeitä. Uudet sukupolvet arvostavat sen sijaan myönteistä ilmapiiriä, viihtyisää työympäristöä ja hyvää johtamista.

Työelämässä vielä olevat suuret ikäluokat (1940- ja 1950-luvuilla syntyneet) ovat kokeneet hyvinvointiyhteiskunnan eri vaiheet. He arvostavat pysyvää työtä ja kunnon eläkettä. X-sukupolvi (1960- ja 1970-luvulla syntyneet) varttui orastavan kulutuksen yhteiskunnassa hyvinvointi itsestään selvyytensä. Tämä sukupolvi on tottunut suorittamaan; he ovat tottuneet olemaan mitattavina ja arvioitavina. (Tienari & Piekkari 2011, 18, 177.)

Uudet sukupolvet (1980-luvulla ja sen jälkeen syntyneet) ovat saaneet lapsena vanhemmiltaan paljon huomiota. He ovat saaneet tilaa tunteilleen ja mielipiteilleen, ja saaneet palautetta suorituksistaan. Heitä on rohkaistu itsensä ilmaisuun, vaikuttamiseen ja verkostoitumiseen. Uudet sukupolvet ovat tottuneet siirtymään nopeasti ei-toimivasta ratkaisusta uuteen vaihtoehtoon. Toisin kuin edeltäjänsä, tämä sukupolvi vaihtaa työ-

paikkaa nopeasti, mikäli työpaikka ei vastaa hänen tarpeitaan. (Suutarinen 2011, 19–20.)

Uudet sukupolvet menettävät motivaationsa työhön nopeasti, mikäli työ ei tarjoa haastavuutta ja kehittymismahdollisuuksia. Työn mielenkiintoisuus, työn tarjoamat mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa, ja työn sopivuus yksilön omien arvojen ja oman elämäntilanteen kanssa muodostuvat tärkeiksi motivaatio- ja sitouttamistekijöiksi tälle ryhmälle. Tälle sukupolvelle on luontevaa olla joustava töiden sisältöjen ja työaikojen osalta, odottaen samanlaista vastavuoroisuutta työnantajaltaan. (Suutarinen 2011, 23–24.)

Uudet sukupolvet ovat tottuneet tiedon nopeaan saatavuuteen ja tätä he odottavat myös työelämässä. He haluavat viihtyä työssään ja olla työssä jolla on merkitystä. He eivät halua uuvuttaa itseään työllä ja ylipitkillä työpäivillä. Lisäksi he ovat tottuneet oppimaan jatkuvasti. Tämä sukupolvi ei hae ensimmäisestä työstään eläkevirkaa, vaan ennemminkin haluaa vuorotella työ- ja vapaa-aikajaksojen välillä. Tältä sukupolvelta voi odottaa irtisanoutumista puolen vuoden maailmanympärysmatkan vuoksi. (Juuti 2011, 49.)

## 4 UUSIEN SUKUPOLVIEN JOHTAMINEN

Mielestäni uusien sukupolvien tulo työelämään vaatii väistämättä muutos- ja kehityshalukkuutta yritykseltä, jotta yritys säilyttäisi kilpailukykynsä, saisi parhaat osaajat riiveihinsä ja onnistuisi ennen kaikkea pitämään uudet sukupolvet joukoissaan. Uudet sukupolvet ovat vaativampia edeltäjiinsä nähden. He vaativat mm. hyvää johtajuutta, viihtyisää työympäristöä ja joustavaa organisaatiota.

### 4.1 Työelämä vuonna 2030

Alasoini, Järvensivu ja Mäkitalo (2012, 1) ovat hahmotelleet kuvaa Suomen työelämästä vuonna 2030 eri teemojen kautta. Vuonna 2030 suurimman ikäluokan työelämässä muodostavat uudet sukupolvet (70 %). X-sukupolvea on silloin työelämässä 20 % työikäisistä ja sodanjälkeisiä suurten ikäluokkien sukupolvea 10 %. (Alasoini ym. 2012, 10.)

Tulevaisuudessa ihmisten johtamistaidot ovat entistä tärkeämpi kilpailuetu organisaatiolle. Vuonna 2030 yksi avainkysymyksistä ihmisten johtamisessa on kuinka organisaatiot onnistuvat houkuttelemaan osaavia työntekijöitä ja pitämään heistä kiinni. Vuonna 2030 johtamisen kohteena on stabiilin tiimin sijaan yhä useammin monista toimijoista koostuva verkosto. Näissä verkostoissa avain onnistumiseen on yhteisymmärryksen luominen ja vuorovaikutus. Perinteinen ajattelutapa viestiä ylhäältä alaspäin ei toimi näissä verkostoissa. (Alasoini ym. 2012, 11–12.)

Vuonna 2030 yksilöt ja tiimit kehittävät yhä itsenäisemmin työtapaansa saavuttaakseen tavoitteet. Esimiehen tehtäväksi jää olla vuorovaikutteisessa ja valmentavassa roolissa, tarjoten riittävät resurssit ja informaatio tiimille. Sosiaalinen media tulee olemaan luonnollinen kehittämisen ja innovoinnin työväline. Vuonna 2030 organisaatiot tulevat tarjoamaan työntekijöille yksilöllisempiä ratkaisuja työehtojen ja työtapojen suhteen. Nämä ratkaisut koskevat mm. työaika, työn tekemisen paikkaa, työtehtävien sisältöä, vastuuta, kehittymisen mahdollisuuksia, palkitsemista ja työsuhteen pysyvyyttä. Tämä on tärkeää houkutellessa osaajia. (Alasoini ym. 2012, 12–13.)

## 4.2 Uudet sukupolvet työssä

PwC teetti vuonna 2011 tutkimuksen uusista sukupolvista työssä. Tutkimus teetettiin verkossa ja siihen osallistui 4364 alle 31-vuotiasta vastavalmistunutta ympäri maailman 75 eri maasta. Tutkimuksen kohderyhmämaat sijoittuivat eri mantereille. Eniten vastauksia tuli Yhdysvalloista, Britanniaasta ja Australiasta. Tutkimukseen osallistui myös useita Euroopan maita. Tutkimus ei ulottunut Pohjoismaihin. Suurin osa vastaajista oli vastaushetkellä työssä tai juuri aloittamassa uuden työn. (PwC 2011, 2.)

Sukupolvet ovat aina erottuneet toisistaan. Suuret ikäluokat olivat ensimmäinen sukupolvi, joka kapinoi vanhempiaan vastaan. Aikaisemmilla sukupolvilla ei ollut mahdollisuutta pitkään nuoruuteen sen nykyaikaisessa merkityksessä, vaan heidän oli mentävä lapsuuden jälkeen töihin. Suuret ikäluokat saivat kasvaa suhteellisen vauraissa oloissa ja käydä kouluja pidempään kuin edeltäjänsä. Rock-musiikki, protestiliikkeet ja pitkä tukka saivat aikaan huolta heidän vanhemmissaan. (Tapscott 2010, 19.)

Miksi uudet sukupolvet ovat nyt niin erilaisia edeltäjistään. PwC:n tutkimuksen (2011, 3) mukaan osa erottavista tekijöistä uusien sukupolvien käyttäytymisessä on selitettävissä iällä; vuosien myötä käytöksemme ja ajatuksemme muuttuvat. Tämän ajan uusista sukupolvista löytyy myös muita selittäviä tekijöitä eroavuuksista edeltäjiinsä. Uusien sukupolvien tekninen osaaminen erottaa heidät selvästi edeltäjistään. Uudet sukupolvet ovat kasvaneet mobiili-laitteiden, internet-yhteyksien ja sosiaalisen median ympäröimänä. Tämä on ensimmäinen uusi sukupolvi, joka tietää ydinliiketoimintaan käytettävästä tekniikasta enemmän kuin organisaation vanhemmat työntekijät. Uusien sukupolvien tietämys tekniikasta ei ole ainoa asia, joka erottaa heidät edeltäjistään. Heidän käytöksensä on erilaista kuin edeltäjiensä. Osasyynä tähän on se, että he ovat kokeneet globaalit taloudelliset kriisit. Tämä sukupolvi asettaa enemmän arvoa heidän henkilökohtaisille tarpeilleen kuin organisaation tarpeille.

### 4.2.1 Uusien sukupolvien kahdeksan normia

Tapscott (2010, 48–50) on määritellyt kahdeksan normia, jotka erottavat uudet sukupolvet edeltäjistään. Nämä ovat: vapaus, räätälöinti, tutkiminen, eettisyys ja avoimuus,

viihtyisä ja leikkisä työympäristö, verkostot, nopeus, ja innovatiivisuus. Näitä normeja voisi kutsua uusille sukupolville ominaisiksi asenteiksi ja tavoiksi. Näiden normien ymmärtäminen auttaa ymmärtämään heidän johtamistaan ja sitä, kuinka he muuttavat työelämää.

Uudet sukupolvet haluavat vapauden tehdä kaikkea. He haluavat ilmaista itseään vapaasti ja tehdä valintoja vapaasti. He odottavat saavansa valita missä, milloin ja miten tekevät työtä. Tekniikan avulla he pakenevat perinteisiä toimistotyöaikoja ja sovittavat näin työelämänsä yhteen kodin ja sosiaalisen elämän kanssa. Tämä sukupolvi arvostaa etätyötä ja joustavia työaikoja. (Tapscott 2010, 49.)

Uudet sukupolvet räätälöivät mielellään asioita omanlaisikseen. He muokkaavat mielellään heitä ympäröivää mediamaailmaa; nettisivuja, työpöytä, viihdettä, jne. Digitaalisen maailman lisäksi he räätälöivät työmaailmaa; ei enää määrämuotoisia työnkuvia ja yhdenlaisia tuotteita. He arvostavat ja haluavat innovatiivisuutta. Uudet sukupolvet ovat tutkijoita. He tutkivat kaikkea ja vertailevat saamaansa tietoa keskenään. Läpinäkyvyys ja pääsy yrityksiä koskevaan tähdelliseen tietoon on heille tyypillistä. He tietävät, että he voivat vaatia enemmän yrityksiltä; osaajista tulee olemaan pulaa tulevaisuudessa. (Tapscott 2010, 49.)

Valitessaan työpaikkaa uudet sukupolvet kiinnittävät erityisesti huomiota liiketoiminnan eettisyyteen ja avoimuuteen. He haluavat varmistua siitä, että heidän arvonsa kohtaavat yrityksen arvojen kanssa. Uudet sukupolvet haluavat viihtyä ja leikkiä töissä. He luovat omalla toiminnallaan leikkisyyttä työyhteisöön. He tietävät, että on aina enemmän kuin yksi tapa saavuttaa päämäärä. Uudet sukupolvet ovat tottuneet toimimaan yhteistyössä ja verkostoissa. He eivät epäröi kysyä mielipidettä mahdollisesta tulevasta työnantajastaan verkostoistansa. (Tapscott 2010, 49–50.)

Uudet sukupolvet ovat kasvaneet chat-toimintojen ja muiden pikaviestimien keskellä, jossa toiminta perustuu nopeaan reagointiin. He eivät epäröi vaatia nopeutta työnantajaltaan ja työtovereiltaan. Uudet sukupolvet ovat innovaattoreita. He etsivät töitä innovatiivisista yrityksistä, joissa voi toimia innovatiivisesti yhdessä tehden ja joissa on mahdollisuus oppia, huvittelua unohtamatta. (Tapscott 2010, 50.)

#### 4.2.2 Organisaation kehittäminen

Perinteisesti Suomessa johdetaan ihmisiä kuin koneita; asiantuntijat täyttävät työajan seurantalomakkeita ja heidän kulukuittejaan seurataan suurennuslasilla (Tienari & Piekari 2011, 96). Jotta yritys säilyttäisi kilpailukykynsä muuttuvassa maailmassa, tulee sen olla valmis kehittämään johtamistaan ja organisaatiokulttuuriaan uusien sukupolvien odottamaan suuntaan.

Suurin organisaatioihin liittyvä muutos on Viljakaisen (2011, 263) mukaan se, että komento-ohjaus johtamistyylinä on totaalisesti menneen talven lumia. Vision määrittäminen ja siitä avoimesti viestiminen on tärkeää uusille sukupolville. Yrityksen tulee luoda yrityskulttuuri, johon uudet sukupolvet haluavat samaistua. Kulttuuri määritellään näyttämällä hyvää esimerkkiä ja pitämällä huolta siitä, että kaikki ymmärtävät mitä esimerkki tarkoittaa (Viljakainen 2011, 264).

Juutin (2011, 50) mukaan organisaation kehittäminen voidaan jakaa neljään eri tasoon: mentoroinnin avulla tapahtuva yksilötasoinen kehittäminen, työskentelytapojen kehittäminen, organisaation toiminnan kehittäminen, ja organisaatiokulttuurin syvälinen muuttaminen. Kehittäminen kannattaa aloittaa organisaation ja uusien sukupolvien välisestä vuorovaikutuksesta. Työhön perehdyttämis- ja opastusjärjestelmien lisäksi mentoointikäytännön lisääminen perehdyttämisohjelmaan edesauttaa uusien sukupolvien työyhteisöön sosiaalistumista. Esimiehillä tulee olla valmennuksellisia valmiuksia käytettävinaanä työntekijöitä kohtaan. Keppi ja porkkana eivät toimi uusien sukupolvien kohdalla. (Juuti 2011, 50–51.)

Työskentelytapojen kehittämisessä voidaan käyttää esimerkiksi työn muotoilua, työaikajoustoja, etätyöskentelyä, työkiertoa, toiminnasta oppimista ja sapattivapaita. Organisaation toiminnan kehittämisessä tulee huomioida erilaisuuden johtamisen periaatteiden käyttöönotto. Sama johtamistyyli ei sovellu kaikille työntekijöille. Työelämän laadulle ja työhyvinvoinnille on syytä antaa yhä suurempaa painoarvoa. Pidemmällä tähtäimellä organisaatiokulttuuria tulisi kehittää suuntaan, jossa mittaaminen ja tehokkuus antavat tilaa luovuudelle. (Juuti 2011, 51.)

### 4.3 Uusia ajatuksia johtajuudesta

Uudet sukupolvet vaativat johtajalta enemmän tekoja, palautetta ja suoraa puhetta. He haastavat johtajuuden ja vanhat toimintamallit. He vaativat johtajalta vastuun jakamista, tukea kehittymiselle ja joustavuutta. Pentti Sydänmaanlakka (Paloheimo-Koskipää, 2010) on määritellyt uudenlaisen johtajan tärkeiksi ominaisuuksiksi tiimityövalmiuden, valmiuden systemaattiseen ajatteluun, kyvyn jakaa vastuuta, ja taidon luoda tiimihenkeä ja inspiroiva ilmapiiri, joka mahdollistaa innovaatiot. Johtajuus on muinoin määritelty kolmeen K:hon: kärke, kontrolloi ja korjaa (Sydänmaanlakka 2009, 143–144). Toisinaan kolmen K:n periaate on tarpeellinen, mutta uusien sukupolvien johtamisessa kolmen K:n periaate on vanhanaikainen. Sydänmaanlakka (2009, 144) määrittelee uuden johtamisen kolmeen I:hin: innostu, innosta ja innovoi.

Tienarin ja Piekkarin (2011, 104) mukaan johtajuus tehdään yhdessä. Liiallinen johtaminen saa uusissa sukupolvissa aikaan hylkimisreaktion. Se tappaa uteliaisuuden ja saa mielenkiinnon siirtymään muualle. Sen sijaan tulisi suosia kollektiivista johtamista; johtamista ilman hierarkioita ja selviä esimies-alais-asetelmia. Tätä uutta ajatusta johtamisesta voi kuvailla erilaisilla käsitteillä. Esimerkijohdajuudessa esimerkkeinä eivät toimi ainoastaan johtajiksi nimetyt henkilöt vaan kuka tahansa yksilö, jota muut haluavat seurata ja jolta muut voivat oppia jotain arvokasta. Johtajan on tärkeää toimia esimerkkinä työntekijöilleen. Uudet sukupolvet vaativat johtajalta samaa kuin heiltä itseltään vaaditaan.

Vertaisjohtajuudella tarkoitetaan johtajuutta, joka pohjautuu yksilöiden ja yhteisöjen tasavertaiseen asemaan vaikuttaa yhteiseen päämäärään ja toimintaan. Vertaisjohtajuudessa projekti pitää ikään kuin ”myydä” aina uudelleen yhteisölle. Se edellyttää tasapainoilua innostuksen ja realismin välillä. Uudet sukupolvet eivät siedä hierarkioita; he haluavat tietoa tulevasta ja haluavat olla mukana päätöksenteossa. (Tienari & Piekkari 2011, 104–105.)

Kapellimestaroinnilla Tienari ja Piekkari (2011, 105–107) tarkoittavat johtamista tilanteen ja tarpeen pohjalta. Kapellimestaroinnissa yksilö ottaa tarpeen niin vaatiessa suunnannäyttäjän ja edelläkävijän roolin. Tällaisen henkilön taitoihin kuuluu tuntea ja oivaltaa milloin yhteisön johtaminen on tarpeen ja milloin ei. Kapellimestaroinnissa johtaminen voi siirtyä yksilöltä toiselle. Pulpahteleva johtajuus viittaa Tienarin ja Piekkarin

mukaan (2011, 105–107) tapaan toimia silloin, kun yhteisön jäsen näkee mahdollisuuden uudessa projektissa ja hänellä on intohimoa myydä ajatus muille eteenpäin. Uudenlaisia ajatuksia johtajuudesta voidaan kuvata erilaisin termein. Tärkeää on muistaa, että uudennainen johtajuus on vuoropuhelua ja yhdessä tekemistä.

### **4.3.1 Epäjohtaminen**

Tienari ja Piekkari (2007, 22–24) ovat määritelleet termin epäjohtaminen; johtamistyylin uusille sukupolville. Epäjohtaminen on erilaisuuden ymmärtämistä ja sen taitavaa käsittelyä; sankarijohtajuuden ja pönötyksen vastakohta. Sankarijohtajuudella viitataan perinteisiin vahvoihin muutosjohtajiin. Pönötyksessä on kyse mm. organisaatioon vaikiintuneista toimintatavoista, kuten uskoon hierarkioihin ja kurinpitoon, kunnian ottoon itselleen, vakavaan ilmeeseen ja tiedon salailuun.

Uudet sukupolvet haluavat toimia avoimissa, läpinäkyvissä ja tasa-arvoisissa työyhteisöissä. He haluavat saada äänensä kuuluviin ja olla vapaita. Johtamisen on vältettävä turhaa kyttäämistä, tuettava moninaisuutta, erilaisia ajatuksia, luovuutta ja yhteisöllisyyttä. Informaation tulee olla helposti kaikkien saatavilla. Pönöttämistä ja sankarijohtajuutta ei haluta. Epäjohtamisen voi kiteyttää kahteen sanaan: raamit ja vapaus. Epäjohtamisessa asetetaan tavoitteita ja mahdollistetaan puitteet, mutta samalla annetaan vastuuta ja vapautta. Epäjohtaminen edellyttää johtajalta avointa mieltä. (Tienari & Piekkari 2011, 22, 24–25.)

### **4.3.2 Positiivinen johtaminen**

Työelämä on vaiheessa, jossa on tarvetta ihmisläheiselle ja uudistavalle johtajuudelle, joista yhtenä esimerkkinä toimii positiivinen johtaminen. Vuorovaikutteisuus, ihmisen kunnioitus ja luotettavuus johtajuudessa edistävät työntekijöiden sitoutuneisuutta ja hyvinvointia työssä. Positiivinen johtajuus on ihmisläheistä johtamista, jossa ihmistä ymmärretään työelämän eri tilanteissa. Positiivinen johtajuus on osa johtamisen psykologiaa, eikä näin ollen pyri antamaan malleja tai sääntöjä siitä, kuinka tulisi käytännössä toimia. Myönteisyys ja avoimuus työyhteisössä auttavat käynnistämään positiivisen



kehän, joka lisää motivaatiota ja työn mielekkyyttä työyhteisössä. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 218–219.)

Positiivisuus johtajuudessa ja työelämässä näyttäytyvät ihmisille miellyttävänä työelämänä. Liian usein työelämässä syyllistytään vain virheiden ja ongelmien etsimiseen ja korjaamiseen. Tämäkin on tarpeen, mutta tämän lisäksi tulisi työelämässä ruokkia positiivisia ulottuvuuksia. Positiivisessa työyhteisössä ihmisen vahvuudet ja kyvyt pääsevät esiin. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 210–211.)

Ihmistä on syytä tarkastella kokonaisuutena nykyisessä muutosherkässä työelämässä. Tarkastelussa tulee huomioida työelämän laatu, työhyvinvointi ja työoloja kuvaavat seikat. Ihmisessä tulee huomioida hänen tilanteensa niin työssä kuin työn ulkopuolella. Esimerkkinä meneillään oleva henkilökohtaisen elämän kriisi vaikuttaa mitä todennäköisemmin ihmisen työminään. Johtaminen on ihmissuhdetyötä, jossa on panostettava arvoihin ja taitoihin jotka tukevat autenttisuutta, luottamusta, kommunikaatiota, sitoutumista ja osallisuutta. Positiivinen johtajuus korostaa ymmärrystä ihmisiin ja heidän käyttäytymiseen työyhteisössä, ymmärrystä omaan johtajuuteen ja positiivisen johtamisen sisällön hallintaa. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 211–212.)

Positiivisessa johtajuudessa on kyse siitä miten positiivisuutta tunnustetaan, korostetaan ja vahvistetaan johtajuuden keinoin työyhteisössä. Positiivinen johtajuus lisää myönteisiä kokemuksia yhteisössä ja luo pohjaa organisaation tavoitteelliselle toiminnalle. Johtajan on tärkeää tuntea työyhteisö ja se mikä luo juuri tässä yhteisössä positiivisia kokemuksia. Johtajuudessa korostuvat toisten kanssa jakaminen ja eettisyys. Positiivisella johtajuudella voidaan tukea hyvinvointia työssä. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 212–214.)

#### **4.4 Menestymisen avaimet uusien sukupolvien johtamiseen**

Edellä on kuvattu johtamismalleja, joita käyttämällä tilanteen ja yksilön vaatimusten mukaisesti, voidaan mielestäni toteuttaa uusien sukupolvien vaatimaa hyvää johtamista. Märten Mickos (2011, 266–267) määrittelee menestymisen avaimeksi uusien sukupolvien johtamisessa luopumisen tarpeesta kontrolloida kaikkea. Liasta kontrolloimisesta luopuminen johtaa Mickosen mukaan tuottavuuden kasvuun, työntekijöiden vastuun ottamiseen ja aloitekyvyn kohoamiseen. Johtamisesta tulee helpompaa työntekijöiden

vastuun ottamisen myötä. Tämän lisäksi avain menestymiseen on tarjota työntekijöille toimivat ja tehokkaat työkalut. Kaikki ovat nykyään verkossa: ihmiset, organisaatiot, informaatio ja uudet sukupolvet.

PwC:n (2011, 9, 25) teettämän tutkimuksen mukaan 59 % vastaajista pitää työnantajan tarjoamaa huipputeknologiaa tärkeänä tekijänä uutta työnantajaa valitessaan. Uudet sukupolvet odottavat työnantajan tarjoavan työpaikan, jossa on työvälineinä mm. sosiaalinen media, pikaviestitoiminnot ja blogit. Uudet sukupolvet haluavat saada rehellistä palautetta reaaliajassa. He haluavat saada palautteen muodossa tunnustusta onnistumisistaan. He haluavat vapautta tehdä työnsä missä itse haluavat, mutta kuitenkin annettujen tavoitteiden ja aikataulujen puitteissa. Uudet sukupolvet haluavat oppia kokoajan; heille tulee antaa mahdollisuuksia kehittää itseään.

PwC:n (2011, 18) teettämän tutkimuksen mukaan uudet sukupolvet arvostavat eniten työnantajan tarjoamaa kouluttamistapaa, jossa he saavat kehittymisensä tuekseen vahvan valmentajan (28 % vastaajista). Toiseksi arvostetuimpana koulutusmuotona he pitävät muutoksia työtehtävissä saavuttaakseen kokemusta (21 % vastaajista). Vain 6 % vastaajista arvostaa muodollista luokkaopetusta ja 5 % verkossa tapahtuvaa koulutusta.

## 5 JOHTAMISELLA TYÖHYVINVOINTIA JA SITOUTUNEISUUTTA

Mielestäni hyvällä johtamisella on vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin ja tätä kautta henkilöstön sitoutumiseen organisaatiossa. Työhyvinvointi koostuu eri tekijöistä, joissa yksilö on keskeisessä asemassa. Hyvinvointia työssä voidaan tukea oikeanlaisella johtamisella. Oikeanlainen johtaminen lisää työssä viihtyvyyttä ja sitouttaa yksilön tätä kautta organisaatioon. Osaajista on pidettävä huolta, jotta yritys pystyy varmistamaan menestymisensä tulevaisuudessa.

### 5.1 Henkilöstön sitoutuminen

Sitoutuminen tarkoittaa henkilön psykologista suhdetta yritykseen, jossa hän työskentelee. Sitoutumisesta voidaan erottaa kolme ulottuvuutta: affektiivinen, normatiivinen ja jatkuva. Affektiivinen sitoutuminen viittaa henkilön tahtoon työskennellä kyseisessä yrityksessä, normatiivinen sitoutuminen viittaa koettuun velvollisuuteen ja jatkuva viittaa työntekijän arvioimaan kannattavaan suhteeseen, johon vaikuttavat palkkiot, edut ja irtisanoutumisesta aiheutuvat haitat. Sitoutumisen ulottuvuuksien joukkoon voidaan lisätä vielä työetiikka, joka korostaa työn merkitystä arvojen tasolla, urasitoutuminen, joka viittaa henkilön haluun edetä tietyssä ammatissa ja työtehtäviin kiinnittyminen, jonka perustana on työn koettu mielekkyys. (Viitala 2009, 88–89.)

Uudet sukupolvet ovat arvioineet, että heillä on useita työnantajia urallaan. PwC:n (2011, 7, 10, 14) teettämän tutkimuksen mukaan yli puolet uusien sukupolvien edustajista (54 %) ovat arvioineet, että heillä tulee olemaan urallaan 2-5 työnantajaa. Seuraavaksi suosituimman vaihtoehdon, 6-9 työnantajaa, ovat valinneet 16 % vastaajista. Tutkimuksen mukaan uudet sukupolvet pitävät houkuttelevana organisaationa sitä, joka tarjoaa mahdollisuuksia kehittyä uralla (52 % vastaajista). Toiseksi tärkein tekijä on kilpailukykyinen palkkaus ja muut taloudelliset edut (44 % vastaajista). Kolmanneksi tärkein tekijä on yrityksen tarjoamat erinomaiset koulutus- ja kehittymisohjelmat (35 % vastaajista). Tärkeimmäksi etuudeksi työssä uudet sukupolvet arvottavat henkilökohtaisen kehittymisen (22 % vastaajista). Toisena he arvostavat joustavia työaikoja (19 % vastaajista). Rahalliset palkkiot ovat listalla vasta kolmantena (14 % vastaajista).

## 5.2 Työhyvinvoinnin tekijät

Työhyvinvointia voidaan pitää merkittävänä tekijänä työntekijän sitouttamisessa. Terveys, osaaminen, ja fyysinen ja psyykkinen työympäristö ovat henkilöstön hyvinvoinnin kulmakiviä. Kiinnostava työ, arvostava ja tukeva työympäristö, ja mahdollisuus kehittyä ovat tärkeitä voimavaroja työhyvinvoinnille. Vain hyvinvoiva henkilöstö on innovatiivinen, tehokas ja tuottava. (Viitala 2009, 212.)

Tilastokeskuksen Työolojen kolme vuosikymmentä -tutkimuksen (Lehto & Sutela 2008, 192, 197) mukaan kolme eniten työssä viihtyvyyttä lisäävää tekijää olivat vuonna 2008 työn itsenäisyys, suhteet työtovereihin ja työn mielenkiintoisuus. Kolme työssä viihtyvyyttä heikentävää tekijää olivat kiire ja kireät aikataulut, palkka, ja oleellisen tiedon saannin hitaus.

Verrattaessa vuoden 2008 työssä viihtyvyyden tuloksia aikaisempiin tutkimusvuosiin (2003, 1997, 1984), ei kolmen kärjessä ollut suuria muutoksia. Vuonna 1997 ja 1984 vastausvaihtoehdoissa ei ollut suhteita työtovereihin, jolloin kolmen kärkeen viihtyvyyttä edistävinä tekijöinä listautuivat työn itsenäisyys, työn mielenkiintoisuus ja työn vaihtelevuus. (Lehto & Sutela 2008, 192.)

Työssä viihtyvyyttä heikentävien tekijöiden kolmen kärki sijoittui vuosina 1997 ja 1984 hieman eri tavoin kuin vuosina 2003 ja 2008. Vuosina 1997 ja 1984 ei vastausvaihtoehdoissa ollut vaihtoehtoa ”ei saa oleellista tietoa ajoissa”. Kolmen kärki vuosina 1997 ja 1984 muodostuivat kiireestä ja kireistä aikatauluista, palkasta ja vuonna 1997 työn pakotahtisuudesta / arvostuksen puutteesta ja vuonna 1984 etenemismahdollisuuksien puutteesta. (Lehto & Sutela 2008, 197.)

Työhyvinvoinnin tekijät määrittyvät eri osa-alueista (kuvio 6). Työhyvinvointiin voi jokainen vaikuttaa omilla asenteillaan, elämännhallinnallaan, motivaatiollaan kehittymistä kohtaan, omalla terveydellään ja fyysisellä kunnollaan. Asenteet ovat suhteellisen pysyviä. Elämännhallinnan tunnetta esimies voi vahvistaa kiinnittämällä huomiota työyhteisön toimivuuteen ja avoimuuteen, ja työn epävarmuuden vähentämiseen. Työn haasteellisuus, vapaus, ja työyhteisön ja esimiehen tuki ruokkivat kehittymisen halua. Itsensä kehittämistä kiinnostunut henkilö näkee ympäristönsä positiivisesti. Terveysteen ja

fyysiseen kuntoon voi jokainen vaikuttaa riittävällä liikunnalla, ravinnolla ja unella, unohtamatta sosiaalisia suhteita. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 8.)



KUVIO 6. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka ym. 2007, 7)

Organisaatio voi edistää työhyvinvointia viestimällä avoimesti tavoitteista työyhteisössä ja toteuttamalla yrityksen arvoja yhteisinä pelisääntöinä. Hyvinvointia edistävä toimintakulttuuri sisältää joustavan rakenteen ja perustuu luottamukseen, toiminnalliseen joustavuuteen ja henkilöstön osallistamiseen. Esimies voi tukea työhyvinvointia vuorovaikutteisella; kuuntelemisella, kannustamisella ja rakentamalla luottamusta. Tunteiden havainnointi johtamisessa on tärkeää. Jaettu johtaminen antaa tilaa innovatiivisuudelle ja erilaisuudelle. (Manka ym. 2007, 9.)

Hyvä työ lisää motivaatiota, ja vähentää stressiä ja sairastumisriskiä. Hyvään työhön sisältyy vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja pelisääntöihin. Kannustearvolla tarkoitetaan työn monipuolisuutta ja mahdollisuutta oppia uutta. Ulkoisilla palkkioilla viitataan työstä maksettavaan korvaukseen. Hyvä ryhmähenki koostuu toisen työn arvostamisesta, avoimuudesta, luotettavuudesta, auttamishalusta ja onnistumisista. Näiden

lisäksi työn järkevyyden ja merkityksellisyys vaikuttavat ryhmän henkeen. Monissa yrityksissä esiintyvät samat esteet työhyvinvoinnille, kuten: päätöksenteko, johtaminen, vaikuttamisen mahdollisuudet, ryhmähenki ja resurssipula. (Manka ym. 2007, 9.)

### **5.3 Hyvä johtaminen luo työhyvinvointia ja sitoutumista yritykseen**

Mielestäni jokainen yksilö, riippumatta iästä tai kulttuuritaustasta arvostaa hyvää johtajuutta. Hyvä johtajuus on monesti jokaisen yksilön henkilökohtainen kokemus. Tässä opinnäytetyössä on kuvattu johtamistyyliä ja menetelmiä, jotka luovat työhyvinvointia ja tätä kautta sitoutumista. Esimiehen on tärkeää oppia tuntemaan työntekijänsä pystyäkseen tuottamaan jokaiselle kokemuksen hyvästä johtamisesta. Hyvä johtaminen ei tarkoita sitä, ettei työyhteisössä koskaan esiintyisi ristiriitoja ja mielipide-eroja. Ihmisten johtaminen vaatii esimieheltä mm. taitoa kuunnella, olla henkisesti läsnä, viestiä oikein ja tilanteen vaatimalla tavalla, ja unohtaa turha pönötys.

## **6 KOULUTUS ESIMIEHILLE: UUSIEN SUKUPOLVIEN JOHTAMINEN YRITYS X OY:SSÄ**

Opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta rakennettiin koulutusmateriaali: Uusien sukupolvien johtaminen Yritys X Oy:ssä (liite 1). Koulutus toteutettiin Yritys X Oy:n tiimiesimiehille ja heidän esimiehilleen. Koulutuksen tarkoituksena oli herättää osallistujat pohtimaan omaa johtajuuttaan kriittisesti ja sitä, kuinka he voisivat omalla johtajuudellaan luoda työhyvinvointia ja näin edistää yksilön sitoutumista organisaatioon. Koulutukseen varattiin aikaa 1,5 tuntia.

### **6.1 Koulutuksen tavoitteet**

Koulutuksen tavoitteena oli auttaa esimiehiä oivaltamaan esitetyn teorian pohjalta Yritys X Oy:lle soveltuvia johtamistapoja, joilla voidaan varmistaa uusien sukupolvien sitoutuminen ja työhyvinvointi. Kouluttaja ei pyrkinyt antamaan valmiita vastauksia Yritys X Oy:lle soveltuvista johtamistavoista. Koulutuksen tavoitteena ei ollut muuttaa johtamiskäytäntöjä radikaalisti ja sopia yhteisiä toimintatapoja, elleivät koulutettavat olisi näin yhteisesti päättäneet. Koulutuksen tavoitteena oli lisätä esimiesten tietoisuutta uusista sukupolvista, heille tyypillisistä ominaisuuksista ja kannustaa esimiehiä pohtimaan kriittisesti omia johtamistylejään.

### **6.2 Koulutuksen toteutus ja onnistuminen**

Koulutuksen aiheeseen virittäydettiin keskustelemalla hyvästä johtajuudesta; mitä asioita osallistujat sisällyttävät hyvään johtamiseen. Tämän jälkeen kouluttaja esitteli osallistujille päivän puheenaiheet lyhyesti, jonka jälkeen edettiin itse koulutuksen aiheisiin. Koulutus eteni työelämä 2030 -skenaarion esittelyn kautta Yritys X Oy:n sukupolvikauman esittelyyn. Johtamisajattelun kehittyminen esiteltiin Sydänmaanlakan teorioiden pohjalta, minkä kautta päästiin itse päivän pääaiheeseen: uusiin sukupolviin.

Teoriaosuuden lopussa käsiteltiin perusteita sitoutumisen tasoista ja työhyvinvoinnin tekijöistä, minkä jälkeen osallistujat pääsivät pohtimaan pareittain kuinka he voisivat

omassa työssään vastata uusien sukupolvien asettamiin vaatimuksiin johtajuudesta ja kuinka he voisivat omalla johtamisellaan luoda työhyvinvointia ja sitoutuneisuutta uusille sukupolville. Koulutuksen lopussa jokainen pari esitteli omat ajatuksensa uusien sukupolvien johtamisesta muille osallistujille. Lopuksi keskusteltiin parikeskusteluista syntyneistä ajatuksista yhteisesti. Koulutus päättyi palautteen keräämiseen (liite 2).

Koulutus oli onnistunut aihevalinnaltaan ja herätti mielenkiintoa osallistujissa. Monelle koulutukseen osallistuneelle esimiehelle uudet sukupolvet käsitteenä, ja uusien sukupolvien ajatuksiin ja käyttäytymiseen työelämässä liittyvät oletukset olivat uusia asioita. Koulutuksen sisältö oli laaja ja paljon ajatuksia herättävä. Ajatusten vaihtaminen on hedelmällisintä teoriaan tutustumisen pohjalta, mikä herätti keskustelua pitkin koulutusta. Ajanpuutteen vuoksi koulutuksen loppuun suunnitellulle yhteiselle keskustelulle varattu aika jäi liian lyhyeksi.



## 7 POHDINTA

Uusien sukupolvien erilaisuudesta edeltäjäsukupolviinsa ja uusien sukupolvien vaatimasta muutoksesta johtajuudessa voidaan olla montaa mieltä. Voidaan ajatella, että aina on ollut uusia sukupolvia, aina niitä tulee olemaan ja aina ne tulevat eroamaan edeltäjistään ennen seuraavan uuden sukupolven esiin tuloa. Miksi 2010-luvulla työelämää valloittavat uudet sukupolvet olisivat erilaisia verraten aikaan, jolloin X-sukupolvi oli uusi sukupolvi. Nykyajan uudet sukupolvet ovat syntyneet erilaiseen maailmaan kuin edeltäjänsä. Maailmaan, jossa vallitsee taloudellinen epävarmuus, pätkätyösuhteet ja teknologia kehittyä vauhtia. Ehkä on kuitenkin perusteltua todeta, että tämä sukupolvi on todella erilainen edeltäjiinsä verrattuna.

Puhumatta uusista sukupolvista, voidaan silti todeta, että maailma on muuttunut monimutkaisemmaksi. Maailma on muuttunut nopeatempoisemmaksi; osaksi teknologian kehityksen myötä. Maailma on jatkuvassa muutoksessa. Työntekijä nähdään ihmisenä, jonka tuloksen tekeminen on riippuvainen hänen hyvinvoinnistaan työssä. Perinteisen johtamistyylin rinnalle tarvitaan uudenlaista johtamista. Nykypäivän johtajalle on olennaista osata erilaisia johtamistyyliä, joita soveltaa kuhunkin tilanteeseen ja kullekin yksilölle sopivaksi. (Jungner 2012, 227–228.)

Mielestäni johtajan on hyvä tunnistaa erilaisuuden vaatimus johtamisessa. Yksi erilaisuutta luova tekijä on eri sukupolvet; mitä he haluavat johtamiselta ja työltä. Uudet sukupolvet tulevat olemaan jo vuonna 2020 suurin ikäluokka työelämässä (Hussi 2011, 104). Yritysten elinehtona tulee olemaan uusien sukupolvien sitouttaminen organisaatioon. Tämä sukupolvi arvostaa vapaa-aikaa eikä sitoudu yritykseen pitämällä työtä itseisarvona. Tämä sukupolvi arvostaa vapautta valita, joustavuutta ja ennen kaikkea hyvää johtamista.

Yritys X Oy:n työntekijöistä uusia sukupolvia edustaa valtaosa henkilöstöstä. Tästä syystä on erittäin tärkeää, että esimiehet tiedostavat uusien sukupolvien erilaiset ajatukset työstä ja johtamisesta, jotta he pystyvät vaikuttamaan omalla johtamisellaan työntekijöidensä työhyvinvointiin ja sitä kautta organisaatioon sitoutumiseen. Yritys X Oy:n esimiehet toteuttavat työssään valmennuksellista lähestymistapaa työntekijöihinsä. Heidän työajastansa suurin osa rakentuu vuorovaikutuksesta työntekijöidensä kanssa; hei-

dän opastamisestaan ja tukemisestaan. Laatu on merkittävässä asemassa Yritys X Oy:n palvelutuotannossa. Esimiesten päivittäisiin tehtäviin kuuluvat mm. työntekijöidensä laadun tuottamisen varmistaminen ja palautekeskustelut työntekijöiden kanssa. Motivointi on tärkeää työssä, jotta yksilön innostus toisinaan rutiininomaisiin tehtäviin säilyisi. Työntekijät ovat avainasemassa tuloksen syntymiselle. Ilman hyvinvoivia ihmisiä yritys ei tee tulosta.

Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa toteutetun koulutuksen keskusteluista oli havainnoitavissa esimiesten kiinnostus hyvää johtamista kohtaan. Koulutuksen alussa esimiehiä pyydettiin yhteisesti kertomaan asioita, joita he sisällyttävät hyvään johtamiseen. Esimiesten mielestä hyvään johtamiseen kuuluvat esimerkiksi johtaminen, tasa-puolinen kohtelu, yksilön motivointi, ihmisläheisyys, oikeudenmukaisuus, läsnäolo niin henkisesti kuin fyysisesti, päätöksentekokyky, oppiminen erilaisista tilanteista ja halu kehittyä johtajana, vastuun jakaminen, avun pyytäminen, tavoitteellisuus ja hyvä tilan-  
netaju.

Esimiehet ovat itse pääosin uuden sukupolven edustajia. Ehkä osittain tästä syystä he sisällyttävät hyvään johtamiseen paljon asioita, joita uudet sukupolvet arvostavat. Koulutukseen osallistujat kokivat, että myös perinteiselle johtamiselle on paikkansa. Erityisesti suorittavassa työssä ei aina vain voi olla kivaa. Suorittavassa työssä tavoitteet ovat monesti sidottuja konkreettiseen tuotokseen. Yritys X Oy:ssä on useita tavoitteita, jotka työntekijän tulee saavuttaa. Tavoitteet ovat selkeästi mitattavia ja tuloksilla todennettavissa. Uusien sukupolvien halu vapaudesta valita oma reitti saavuttaakseen tavoitteet ei toimi tarkasti työohjein määritellyssä suorittavan tason työssä. Kuinka sitten uusia sukupolvia pitäisi johtaa suorittavan tason työssä.

Suorittavan työn johtaminen uusien sukupolvien vaatimalla tavalla voi vaatia johtajalta enemmän mielikuvitusta kuin tietotyön johtaminen. Koulutukseen osallistuneita esimiehiä pyydettiin koulutuksen alusta alkaen tekemään itselleen muistiinpanoja koulutuksen edetessä; kirjaamaan ylös hyvät ideat siitä, kuinka uusien sukupolvien vaatimaa johtamista voitaisiin toteuttaa Yritys X Oy:ssä.

Sosiaalisen median tuomiseksi mukaan suorittavan työn johtamiseen esimiehet ehdottivat, että työntekijöiden ja esimiehen välille otettaisiin perinteisen sähköpostin lisäksi kommunikointivälineeksi pikaviestin. Näin saataisiin tyydytettyä uusien sukupolvien

vaatimus nykyaikaisista työvälineistä, yhteistyöstä, verkostoitumisesta ja nopeudesta. Esimiehet korostivat myös vuorovaikutuksen merkitystä työntekijöiden kanssa ja selkeään päämäärän tarjoamista työntekijöille.

Esimiehet kokevat, että on tärkeää tuntea työntekijänsä, jotta osaa johtaa yksilöä oikealla tavalla. Tutustumista edesauttaa läsnäolo ja työntekijän kuuntelu. Esimiehet totesivat, että oikean johtamistyylin löytämiseksi eri sukupolville auttaa miettiminen esimiehen omassa lähipiirissä olevia eri sukupolven edustajia; kuinka he käyttäytyvät ja kuinka esimies käyttäytyy heitä kohtaan. Miten esimies käyttäytyy esimerkiksi omaa nuorempaa sisarustaan kohtaan ja millaisen palautteen hän tältä saa. Näin esimies voi ammentaa omasta elämästään hyväksi havaitsemiaan käytäntöjä, joita soveltaa johtamistyöhönsä. Tätä kautta voi löytää keinoja motivoida omia työntekijöitään ja kehittää omia johtamistaitojaan.

Yritys X Oy tarjoaa työntekijöilleen kehittymismahdollisuuksia mm. esimies trainee -ohjelman muodossa ja viestimällä avoimista työmahdollisuuksista yrityksen sisällä. Esimerkkiä mahdollisuuksista kasvaa yrityksen sisällä näyttävät monet esimiestehtävissä toimivat; moni esimiehistä on aloittanut työuransa Yritys X Oy:llä asiakasneuvojan tehtävissä. Joustavuutta Yritys X Oy tarjoaa työntekijöilleen erilaisten työaikamuotojen puitteissa ja mahdollisuudella vaikuttaa omiin työvuoroihinsa.

Uusien sukupolvien vaatimaan johtajuuteen, Yritys X Oy voi vastata koulutuksessa esiin tulleiden ajatusten lisäksi avoimella viestinnällä; viestimällä milloin mistäkin, kunhan uusien sukupolvien edustajat saavat tiedon nälkäänsä tyydytettyä, jotta heille ei tulisi olo, että tietoa salattaisiin. Suorittavassa työssä työntekijä ei pääse paljoa vaikuttamaan oman työnsä sisältöön. Ottamalla työntekijä mukaan päätöksentekoon edes pienessä asiassa, voi lisätä hänen tunnettaan siitä, että hän on saanut äänensä kuuluviin. Näin työntekijä pääsee tyydyttämään myös innovatiivisuuden nälkäänsä. Hauskuutta työpäivään voi tuoda monin keinoin; vain mielikuvitus on rajana.

Koulutus uusien sukupolvien johtamisesta Yritys X Oy:ssä toimi palautteen mukaan valaisevana kokemuksena esimiehille. Aihe oli heille osittain tuttu, mutta toi myös paljon uusia näkökulmia johtamiseen. Esimiehet toteuttavat paljon työssään johtamistapoja, joita uudet sukupolvet arvostavat ja joiden avulla he kokevat hyvinvointia työssä ja sitoutuvat organisaatioon. Koulutuksesta antamassaan palautteessaan esimiehet kertoi-

vat, että he olisivat toivoneet enemmän aikaa koulutuksen lopussa käytävälle keskustelulle. Näin ollen voidaan todeta aihevalinnan olleen ajankohtainen ja hyödyllinen tälle kohderyhmälle.

Tämän opinnäytetyön tulokset toimivat hyvänä tietopakettina Yritys X Oy:n esimiehille; kuinka he voivat omalla työllään vastata uusien sukupolvien vaatimaan johtajuuteen ja tuottaa tätä kautta työhyvinvointia ja sitoutuneisuutta organisaatioon. Tässä työssä esiteltyjen sukupolvityypitysten lisäksi johtamisessa on tärkeää huomioida aina myös yksilön persoona. On tärkeää tutustua työntekijöihinsä tuottaakseen jokaiselle yksilölle kokemuksen hyvästä johtamisesta. Mikäli Yritys X Oy haluaisi selvittää tarkemmin uusien sukupolvien vaatimaa johtamista organisaatiossaan ja sitä, miten Yritys X Oy voisi vastata näihin vaatimuksiin, vaatisi tämä erillisen tutkimuksen aiheesta, kohderyhmänään Yritys X Oy:n henkilöstö.

## LÄHTEET

Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työllisyys- ja yrittäjyysosasto. Luettu 8.9.2013.

[http://www.tem.fi/files/33103/TEMrap\\_14\\_2012.pdf](http://www.tem.fi/files/33103/TEMrap_14_2012.pdf)

Hussi, T. 2011. Y-sukupolvi haastaa kehittämään työelämää – mutta itse asiassa hyvin terveeseen suuntaan! Teoksessa Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. (toim.) Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Vantaa: Hansaprint, 104–114.

Jungner, M. 2012. Kommenttipuheenvuoro: Johtaminen monimutkaisessa maailmassa. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Juva: Bookwell Oy, 227–234.

Juuti, P. 2011. Miten organisaation kieli kohtaa nuoren työntekijän? Teoksessa Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. (toim.) Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Vantaa: Hansaprint, 42–52.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Lehto, A-M. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977- 2008. Tilastokeskus. Helsinki: Multiprint. Luettu 8.9.2013.

[http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn\\_978-952-467-930-5.pdf](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf)

Manka, M-L. & Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön tueksi. Tampere: Tutkimus ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto. Luettu 17.7.2013.

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

Mickos, M. 2011. Uuden sukupolven yrityksen rakentaminen. Teoksessa Viljakainen, P. 2011. No fear. Johtaja kohtaa digicowboyt. Helsinki: WSOYpro Oy, 260–267.

Paloheimo-Koskipää, L. 2010. Näin Y-sukupolvi käyttäytyy työelämässä. Työterveyslaitos. Luettu 18.7.2013.

[http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Nain\\_Y\\_sukupolvi\\_kayttaytyy\\_tyoelamassa.aspx](http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Nain_Y_sukupolvi_kayttaytyy_tyoelamassa.aspx)

PwC 2011. Millennials at work. Reshaping the workplace. Luettu 14.9.2013.

[http://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/millennials\\_at\\_work\\_2011.pdf](http://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/millennials_at_work_2011.pdf)

Ropo, A. 2012. Johtajuuden uudet askelmerkit. Tampere University Press. Luettu 8.9.2013.

[http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66352/KOKEMUS%20JOHTAA\\_Ropo.pdf?sequence=1](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66352/KOKEMUS%20JOHTAA_Ropo.pdf?sequence=1)

Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Luettu 8.9.2013.

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66499/978-951-44-7742-3.pdf?sequence=1>

- Suutarinen, M. 2011. Suomalaisen pörssiyhtiöiden johdon näkemyksiä nuorten johtamisesta ja henkilöstönsä sosiaalisen median käytöstä. Teoksessa Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. (toim.) Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Vantaa: Hansaprint, 17–41.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2012. Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Juva: Bookwell Oy, 195–225.
- Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Sosiaalisen median kasvatit. Suom. Hautala, T. Porvoo: WS Bookwell.
- Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Vesterinen, P-L. 2011. Y-sukupolvi johdettavana. Teoksessa Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. (toim.) Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Vantaa: Hansaprint, 115–128.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. 1.-2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy
- Viljakainen, P. 2011. No fear. Johtaja kohtaa digicowboyt. Helsinki: WSOYpro Oy.

## **LIITTEET**

Opinnäytetyön liitteet sisältävät salassa pidettävää materiaalia ja näin ollen niitä ei voida julkaista.