

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Helena Pesu

”Kyllä johtajakin ansaitsee rispektinsä!”

Työntekijän johtamiskäsitykset, niistä muodostuvat
työntekijäprofiilit ja johtajatyypit

Henkilöstöjohtamisen koulutusohjelma

Pro gradu-tutkielma

VAASA 2017

Sisällys

1 JOHDANTO	9
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	9
1.2 Tutkimuksen ongelma ja tavoitteet	11
1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	13
1.3.1 Johtamiskäsitys.....	13
1.3.2 Työntekijäprofiilit ja johtajatyypit	15
1.3.3 Tutkimuksen rakenne	16
2 TYÖNTEKIJÄN JOHTAMISKÄSITYKSIIN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ	17
2.1 Eri-ikäisyys	18
2.1.1 Eri sukupolvet	22
2.2 Työurat	27
2.3 Työkyky	34
2.4 Johtaminen	38
2.4.1 Ikäjohtaminen.....	39
3 TYÖNTEKIJÄN JOHTAMISKOKEMUKSET JA ODOTUKSET	45
3.1 Johtamiskokemusten ja odotusten muodostuminen	45
3.1.1 Ammatilliset kokemukset ja odotukset	46
3.1.2 Johtamistyöhön liittyvät kokemukset ja odotukset.....	49
3.1.3 Johtamisviestintä	53
3.1.4 Työyhteisöön liittyvät kokemukset ja odotukset.....	56
4 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	61
4.1 Fenomenologis- hermeneuttinen lähestymistapa	62
4.2 Narratiivinen tutkimusmenetelmä	65
4.3 Tutkimustehtävä ja tutkimuksen tavoitteet.....	69
4.4 Aineiston esittely.....	70
4.5 Aineiston analyysi	73
5 TUTKIMUSTULOKSET.....	81
5.1 Johtamiskokemukset ja odotukset.....	81
5.1.1 Baby-Boomers.....	81
5.1.2 X- sukupolvi.....	92
5.1.3 Y-sukupolvi.....	101

5.2 Aineiston pohjalta nousseet työntekijäprofiilit ja johtajatyypit.....	108
5.2.1 Työntekijäprofiilit	109
5.2.2 Johtajatyypit	111
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	113
6.1 Millaisia johtamiskäsityksiä työntekijät kertovat.....	113
6.1.1 Ammatilliset käsitykset	114
6.1.2 Johtamistyöhön liittyvät käsitykset	116
6.1.3 Työyhteisöön liittyvät käsitykset	117
6.2 Työntekijäprofiilit ja niitä vastaavat johtajatyypit	118
6.2.1 Marttyyrit ja turvallinen johtaja	119
6.2.2 Odottelijat ja osallistuvat johtajat.....	120
6.2.3 Taistelijat ja visionäärinen johtaja.....	122
7 POHDINTAA JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	125
LÄHTEET	131

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO **sivu**

KUVIOT

Kuvio 1. Työntekijän johtamiskäsitys ja sen muodostuminen	12
Kuvio 2. Elämänkulku ja etenevä viiva-metafora (Mukailtu Ilmarinen 2006:38)	21
Kuvio 3. Yksilön mahdollisia ulkoisia uria (Mukailtu Varila, Kallio 1992:57)	29
Kuvio 4. Uran kehittyminen psykologisen menestymisen kautta (Mukailtu Varila, Kallio 1992:58)	31
Kuvio 5. Työkykytalo: Työterveyslaitos	35
Kuvio 6. Tutkimuksen keskeiset käsitteet	60
Kuvio 7. Hermeneuttinen kehä (Mukailtu Laine 2015:38)	64
Kuvio 8. Kertomuksen, tarinan ja tapahtumien suhde (Mukailtu Hänninen 2015:169)	67

TALUKOT

Taulukko 1. Sukupolvien arvostuksia ja asenteita (Mukailtu Nuutinen ym. 2013:13)	26
Taulukko 2. Johtamisodotuksia työelämän eri vaiheissa (Mukailtu Ilmarinen 2006: 44)	54
Taulukko 3. Haastateltavien taustatiedot	72
Taulukko 4. Baby-Boomers johtamisodotukset suhteessa ammatillisiin, johtamistyöhön ja työyhteisöodotuksiin	92
Taulukko 5. X-sukupolven johtamisodotukset suhteessa ammatillisiin, johtamistyöhön ja työyhteisöodotuksiin	101
Taulukko 6. Y-sukupolven johtamisodotukset suhteessa ammatillisiin, johtamistyöhön ja työyhteisöodotuksiin	107
Taulukko 7. Haastateltujen työntekijöiden odotustekijät ja työntekijäprofiilit	118
Taulukko 8. Yhteenvedo työntekijäprofiileista ja johtajatyypeistä	124

VAASAN YLIOPISTO**Kauppateellinen tiedekunta**

Tekijä:	Helena Pesu
Tutkielman Nimi:	”Kyllä johtajakin ansaitsee rispektinsä!”. Työntekijän johtamiskäsitykset ja niistä muodostuvat työntekijäprofiilit ja johtajatyypit
Ohjaaja:	Susanna Kultalahti
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri
Yksikkö	Johtamisen yksikkö
Koulutusohjelma:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma
Aloitusvuosi:	2011
Valmistumisvuosi:	2017

Sivumäärä: 135

TIIVISTELMÄ

Työelämä on muuttunut entistä sirpaleisemmaksi ja monimuotoisemmaksi. Samalla työn vaatimukset ovat kasvaneet. Työssä tarvitaan uusia valmiuksia sopeutua nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja työntekijältä edellytetään jatkuvaa uusien taitojen oppimista pystyäkseen suoriutumaan työstä menestyksellisesti. Työpaikoilla työskentelee nyt ja tulevaisuudessa yhä enemmän eri-ikäisiä ja eri kansallisuuksista koostuvaa henkilöstöä. Sekä työn luonteen muuttuminen että henkilöstön monimuotoisuus haastaa johtajat tarkistamaan henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Henkilöstön sitouttaminen ja motivoiminen on entistä vaikeampaa, koska työsuhteet eivät tarjoa enää samanlaista pysyvyyttä ja jatkuvuutta kuin aikaisemmin.

Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on selvittää, millaisia johtamiskäsityksiä eri-ikäisillä työntekijöillä on ja millaisia odotuksia heillä on johtamiselle. Tutkimuksessa on työntekijänäkökulma. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna kuntaorganisaatiossa. Haastatteluun osallistui 9 työntekijää, jotka edustivat kolmea eri sukupolvea: Baby-Boomers, X-sukupolvi ja Y-sukupolvi. Tutkimusaineistoa käsiteltiin tarkastelemalla työntekijän johtamiskäsityksiä sukupolvittain, samalla kuitenkin tutkittiin myös sukupolvien sisällä olevien yksilöllisiä kokemuksia ja odotuksia johtamisesta. Odotustekijöistä muodostetun odotusprofiilin avulla voitiin muodostaa yksilölliset työntekijäprofiilit ja heidän odotuksiaan vastaavat johtajatyypit.

Tiedostamalla työntekijän yksilölliset odotusprofiilit, voidaan niihin vaikuttavilla johtamiskäytännöillä parhaiten vastata työntekijän yksilöllisiin tarpeisiin ja odotuksiin. Koska työntekijöiden odotukset ovat sidoksissa kokemuksiin, ne ovat luonteeltaan dynaamisia ja näin ollen muuttuvia. Erilaisten johtamiskäsitysten tiedostamisella on siis keskeinen merkitys myös eri-ikäisten onnistuneessa johtamisessa.

AVAINSANAT: johtaminen, monimuotoisuus, työntekijän johtamiskäsitykset, työntekijäprofiilit, johtajatyypit.

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Työelämä on muuttunut ja muuttuu edelleen. Sekä työntekijöiltä että johtajilta edellytetään kykyä sopeutua nopeisiin muutoksiin. Työurat ja työyhteisöt ovat entistä monimuotoisempia. Myös yhteiskunnassa tapahtuvat palvelurakenteen muutokset ovat muokanneet organisaatioissa tapahtuvaa toimintaa. Tehokkuusvaatimusten merkitys on kasvanut. Pelkkä mekanistinen työn suorittaminen ei enää riitä. Palveluorganisaatioissa työskentelevät työntekijät kohtaavat asiakkaita, jotka ovat entistä enemmän tietoisia omista oikeuksistaan ja edellyttävät nopeaa ja laadukasta palvelua. Vuorovaikutustaitojen merkitys on kasvanut sekä työntekijän ja asiakkaan, mutta ennen kaikkea myös esimiehen ja alaisen välillä. Vuorovaikutuksen ja siihen liittyvien tekijöiden merkityksen ymmärtäminen on noussut yhdeksi merkittävimmistä toimivaan esimies-alaisuuteeseen liittyvistä tekijöistä. Johtajuuden tulee olla hyvinvointia rakentavaa, innovatiivista ja jaksamista tukevaa. (Liukkonen, Jaakkola, Kataja 2006: 38,39.)

Pärnänen ja Okkonen ovat koonneet Tilastokeskuksen vuosilta 1984–2008 laadittujen työvoimatilastojen perusteella katsauksen, jossa on analysoitu eri sukupolvien välistä työpaikan vaihtohalukkuutta ja tutkittu väitteitä, joita sukupolvijatteluun perinteisesti liitetään. Julkisuudessa on tuotu esille että nuoret eivät sitoudu työhön, sukupolvien työurat ovat liian lyhyitä, ja erityisesti nuoret työntekijät vaihtavat herkästi ammattia. Pärnänen ja Okkonen toteavat, että mikäli työntekijät eivät ole tyytyväisiä esimiehensä toimintaan, organisaatioon sitoutuminen heikkenee. Sitoutumiseen puolestaan vaikuttaa kokemus omaan työhön vaikuttamisesta. Mikäli työntekijä kokee, että hänellä ei ole mahdollisuutta säädellä omaa työtahtiaan, 60 % työntekijöistä on valmiita vaihtamaan työpaikkaa. Kiireen tunnun kokeminen vaikuttaa samalla tavalla. Myös tiedon saamisen kokemuksen on todettu korreloivan voimakkaasti työpaikan vaihtamishalukkuuteen. Pärnänen ja Okkonen mainitsevat, että pidemmät koulutukset ovat kyllä myöhentäneet työelämään siirtymistä. On kuitenkin huomattava, että vaikka opinnoista valmistuminen on lykkääntynyt myöhemmäksi, samalla opiskelun aikana tapahtuva työskentely on

lisääntynyt. Suomessa ammatin vaihtaminen ei vastoin yleistä käsitystä ole läheskään yhtä tavallista kuin muualla Euroopassa. Tämä johtune siitä, että Suomen työmarkkinat ovat suhteessa moniin muihin, erityisesti Etelä-Euroopan maihin, melko homogeenisia. Työpaikkoja ei ole jaettu ns. huonoihin ja hyviin työpaikkoihin arvostuksen mukaan. Yhteen ammattiin sitoutumiseen voi vaikuttaa myös se, että Suomessa on perinteisesti kiinnitetty huomiota väestön koulutustason kohentamiseen ja työorganisaatioiden toimivuuden kehittämiseen. (Pärnänen ym. 2010:11,13.)

Ikääntyneiden työntekijöiden osuus tulee kasvamaan ja toisaalta nuoret työntekijät elävät globaalisti orientoituneessa ympäristössä ja vaarana onkin, että erityisesti pitkälle kouluttautuneet nuoret suuntaavat ulkomaille. Ikääntyneet työntekijät tai mikään mukaan ryhmä eivät ole homogeeninen joukko vaan heidän keskuudessaan on moninaisia taitajia ja jokaisen osaamisprofiili on erilainen. Organisaatioiden tulisi kyetä hyödyntämään tämä monipuolinen osaaminen. Eri-ikäisten omat vahvuudet ja kehittämiskohteet tulee huomioida ja ottaa käyttöön, samalla lisätään myös organisaation kilpailukykyä. Työn kokeminen merkitykselliseksi edellyttää syvempää työn merkityksen ja arvon ymmärtämistä. (Liukkonen, Jaakkola, Kataja 2006:41.)

Ikäjohtaminen on osa työpaikoilla lisääntyneen monimuotoisuuden johtamista. Monimuotoisuuden johtaminen, ”*Diversity management*”- käsite on lähtöisin alun perin Yhdysvalloista, missä se kehitettiin erityisesti eri kulttuureista koostuvien työyhteisöjen tarpeisiin. Suomeen teoria on tullut monikansallisten yritysten mukana. Suomessa, samoin kuin koko EU:n alueella, työvoima vanhenee. Samalla työtä tekevän väestön osuus pienenee suhteessa huollettavaan vanhusväestöön. Pelkästään vanhusten, yli 80-vuotiaiden määrän lisääntyminen räjähdysmäisesti n. vuonna 2030 aiheuttaa lisääntyvän työvoiman tarpeen. Viime vuosina on yleisen globaalin väestön liikkuvuuden myötä myös Suomeen tullut paljon ulkomaalaispohjaisia työntekijöitä. Yksilön ja ryhmän monimuotoisuus syntyy pysyvistä tekijöistä, kuten sukupuoli, ikä. Toisaalta monimuotoisuuteen voi liittyä samalla muuttuvia tekijöitä, kuten sosiaalinen asema tai ammatillinen osaaminen. Työvoiman muodostuessa yhä heterogeenisemmaksi, on johtamiskäytäntöjäkin pakko tarkistaa. Monimuotoisen johtamisen käsitettä määriteltäessä siitä voidaan erotella eri muuttujia ja näkökulmia. Sitä voidaan käyttää

analysoitaessa eri-ikäisten työntekijöiden johtamista. Monimuotoisuuden johtaminen liittyy tasa-arvoiseen ja vastuulliseen henkilöstöpolitiikkaan, perheen ja työn yhteensovittamiseen, joustavaan työaikasuunnitteluun, yhdenvertaisuuden käsitykseen ja näiden kaikkien tekijöiden summana työkyvyn ylläpitämiseen mahdollisimman pitkään. (Savileppä 2005:6,7.)

1.2 Tutkimuksen ongelma ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on osaltaan vastata monimuotoisen työyhteisön kehittämiseen selvittämällä millaisia johtamiskäsityksiä eri-ikäiset työntekijät muodostavat. Johtamiskäsitykset muodostuvat johtamiskokemusten ja -odotusten kautta. Se, millaisiksi nämä kokemukset muotoutuvat vaikuttaa työntekijän työkykyyn ja sitä kautta myös työmotivaatioon. Jokainen työntekijä muodostaa oman henkilökohtaisen työuran. Työurien muodostumiseen vaikuttaa sekä yksilöllinen käsitys elämäkulusta että muuttunut työelämä. Työuran eri vaiheissa työntekijöillä on erilaisia odotuksia johtamistyötä kohtaan. Urien jaksottaminen, hahmottaminen erillisiksi, elämäkulun mukaan muotoutuviksi kokonaisuuksiksi on kuitenkin viime aikoina todettu olevan entistä vaikeampaa. Syynä tähän on työelämän pirstaleisuus, jonka johdosta työurista on muotoutunut entistä monisuuntaisempia, katkonaisempia ja yksilöllisempiä. Tämä on vaikuttanut myös siten, että esimiehen ja alaisen välinen sidonnaisuus on heikentynyt. (Koivunen, Lämsä, Heikkinen 2012:12.)

Tässä tutkimuksessa analysoidaan eri-ikäisten työntekijöiden kuvaamien merkitysten kautta johtamiskäsityksiä, joiden kautta muodostettiin työntekijäprofiilit ja niitä vastaavat johtajatyypit.

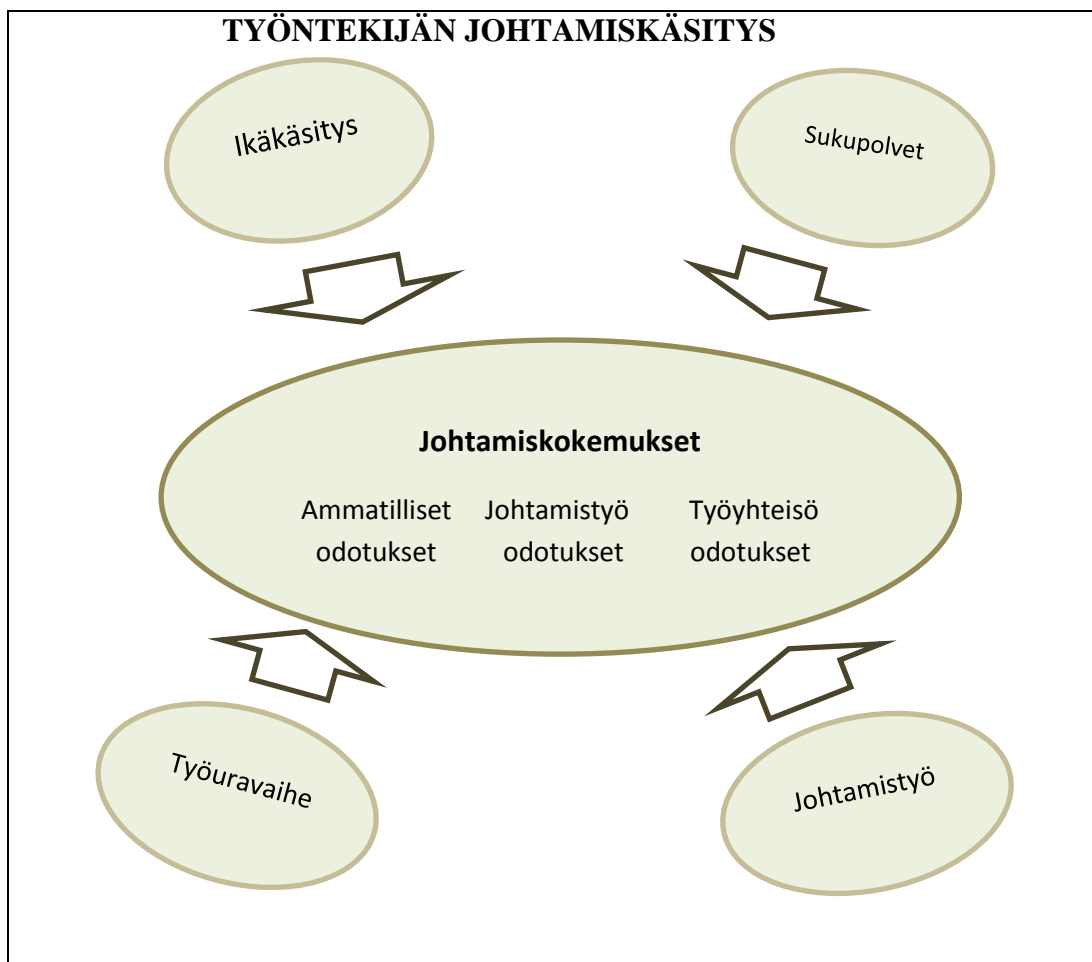
Tutkimusaineistoa tarkasteltiin kolmen eri sukupolven kautta. Sukupolvijaottelussa on jonkin verran eroavaisuuksia, tässä tutkimuksessa käytettiin seuraavaa jaottelua: *Baby-Boomers* vuonna 1945–1964 syntyneet, *X-sukupolvi* vuonna 1965–1981 syntyneet ja *Y-sukupolvi* vuonna 1982–2000 syntyneet. (Wong, Gardiner, Lang, Coulon 2008.)

Tuloksia tarkasteltiin sekä sukupolvi- jaottelun mukaan että myös yksilöllisesti. Tutkimus osoitti, että sukupolvien yhteisiä eroja merkityksellisemmäksi tekijäksi nousivat kuitenkin yksilölliset, kullekin työntekijälle ominaiset käsitykset.

Tutkimuskysymyksiksi muotoutuivat:

1. ”Millaisia johtamiskäsityksiä työntekijät kertovat?”

2. ”Millaisia eri työntekijäprofiileja ja johtajatyyppejä johtamisodotuksista voidaan muodostaa?”



Kuvio 1. Työntekijän johtamiskäsitys ja sen muodostuminen.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat työntekijän *johtamiskokemukset*, *johtamisodotukset* ja näistä muodostuvat *johtamiskäsitykset*. Johtamiskäsityksiä analysoimalla voidaan muodostaa *työntekijäprofiilit* ja niitä vastaavat *johtajatyypit*. Seuraavaksi kuvataan, mitä näillä käsitteillä tässä tutkimuksessa ymmärretään.

1.3.1 Johtamiskäsitys

Johtamiskäsityksellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa niitä työntekijän käsityksiä, joita hän johtamiselle asettaa. Kotimaisten kielten keskuksen määritelmän mukaan *käsitys* tarkoittaa ” havaintoon, kokemukseen tai ajatteluun perustuva mielikuva tai tieto” (Kotimaisten kielten keskus 2017). Johtamiskäsitykset muodostuvat työntekijän aikaisemmista johtamiskokemuksista ja niistä rakentuvista odotuksista johtamista kohtaan. Työntekijän johtamiskokemukset muodostuvat ammatillisten, johtamistyöhön liittyvien ja työyhteisöön liittyvien odotusten kautta. Nämä odotukset puolestaan rakentuvat työntekijän työuran aikana vallitsevasta ikäkäsityksestä, siitä mihin sukupolveen hän kuuluu ja varsinaisista johtamistyöhön liittyvistä tekijöistä.

Tutkimuksen lähtökohtana on ajatus, että eri-ikäisyys on käsite jolla voi olla erilaisia merkityksiä. Eri-ikäisyyteen liittyy monia tyypittelyjä ja luokitteluja, jotka muokkaavat asennoitumistamme eri- ikäisiin ihmisiin. Työpaikalla vallitsevat asenteet saattavat heikentää työntekijöiden välistä yhteistyötä ja aiheuttaa kitkaa työntekijöiden ja johtajan väliseen yhteistyöhön. Tämän vuoksi on kiinnitettävä huomiota eri-ikäisten työntekijöiden erilaisiin tarpeisiin, odotuksiin ja tavoitteisiin. Työpaikan erilaisuus, johon eri-ikäisyyskin luetaan, tulee nähdä voimavarana eikä työtä haittaavana tai heikentävänä tekijänä.

Eri-ikäisillä työntekijöillä on erilaisia työuria. Työuralla on merkitystä myös johtamiskäsitysten muodostumisessa. Työuran aikana syntyneet kokemukset muokkaavat ajatuksiamme ja käsityksiämme työtä ja työn tekemistä kohtaan. Työntekijän ja johtajan väliset suhteet vaikuttavat työpaikan ilmapiiriin ja tätä kautta

työntekijöiden suorituskykyyn. Siksi onkin tärkeää, että työpaikalla tapahtuvaan vuorovaikutukseen kiinnitetään huomiota. Tehokas ja toimiva vuorovaikutus lisää avoimuutta ja työntekijän suorituskykyä. Näin ollen hyvällä vuorovaikutuksen tasolla on myös taloudellista merkitystä. Juuri vuorovaikutteinen johtajuus on se keino, jolla voimme kehittää työntekijän positiivista käsitystä johtamisesta. Koska johtamiskäsitys muotoutuu työssä tapahtuneiden *kokemusten* ja niistä muodostuvien *odotusten* kautta, on kommunikoinnin tasolla ja laadulla merkitystä myös siihen, millaisiksi nämä kokemukset ja odotukset muodostuvat. Jokainen yksilö muodostaa oman kokemuksensa ja niiden perusteella rakentuneet odotukset.

Johtamiskäsitys muodostuu siis *johtamiskokemusten* ja *johtamisodotusten* kautta. Suomen kielten keskus määrittelee kokemukset ja odotukset seuraavasti: ” *Kokemus* on kokemalla saatu tieto, taito tai koettu tapaus”, *Odotus* on se, mitä jostakin odotetaan, toive tai arvelu” (Suomen kielten keskus 2017). Voimme siis todeta, että termi ”*käsitys*” toimii yläkäsitteenä ”*kokemuksille*” ja ”*odotuksille*”. On huomattava, että johtamiskäsitys ei ole pysyvä olotila, vaan se muuttua joko positiivisempaan tai negatiivisempaan suuntaan riippuen niistä työntekijän kokemuksista, joita hän kerää elämänsä varrella. Voimme siis todeta, että johtamiskäsitysten luonne on dynaaminen, muuttuva, ja uudet positiiviset tai negatiiviset kokemukset muokkaavat vanhaa käsitystä. Tämä muokkautuminen tapahtuu sen kokemuksellisuuden kautta, jota työntekijä kerää työuransa aikana. Kokemus muodostuu suurelta osin johtajan ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen kautta.

Boom ja Biron (2016) ovat tutkineet työntekijöiden ja johtajan välisen vuorovaikutuksen tason merkitystä työntekijöiden käsityksiin ja työpaikan vaihtohalukkuuteen. Tutkimuksessa todettiin, että työntekijän ja johtajan vuorovaikutussuhteen tasolla on merkitystä siihen, miten hyvin työntekijät kokivat kyseisen työpaikan sopivan heille. Kun työntekijä on tyytyväinen työpaikkaansa, myös hänen työhyvinvointinsa ja motivaationsa työn tekemistä kohtaan kasvaa. Yhtenä tutkimuksen taustateorian oli käytetty LMX -teoriaa, joka on myös tämän tutkimuksen eräs taustakäsite. Voimme siis todeta, että vuorovaikutus on yksi merkittävimmistä tekijöistä, joilla voidaan vaikuttaa työntekijän johtamiskäsityksiin ja siihen on sen

vuoksi kiinnitettävä huomiota. (Boom, Biron 2016.) Työntekijöiden johtamiskokemusten ja -odotusten tiedostaminen ja niihin vastaaminen lisää työn tekemisen iloa ja tuo lisää tehokkuutta työn tekemiseen. Tämä ilmiö voidaan yhdistää vastuulliseen henkilöstöpolitiikan käsitteeseen, jossa keskiössä ovat työntekijät ja sujuvien yhteistyömuotojen löytyminen työntekijöiden ja johdon välillä.

1.3.2 Työntekijäprofiilit ja johtajatyypit

Työntekijäprofiilit muodostuvat niistä johtamiskokemuksiin ja -odotuksiin vaikuttavista tekijöistä, jotka kehittyvät ja muotoutuvat koko työntekijän työuran ajan. Työntekijäprofiilit rakentuvat siitä odotusprofiilista, joka muodostuu työntekijän ikäkäsitykseen, sukupolveen, työuravaiheeseen ja johtamistyöodotuksiin kuuluvista merkityksistä. Työntekijäprofiilien lähtökohtana ovat työntekijän subjektiiviset kokemukset johtamisesta ja niistä tutkimuksen kautta kehitetty synteesi.

Työntekijöiden yksilöllistä kohtaamista korostaa myös yritystukiteoria. Sen mukaan työntekijän kokemus siitä, että työpaikalla välitetään hänen hyvinvoinnistaan, lisää myös työtyytyväisyyttä ja hyödyttää näin organisaatiota. Tämä kokemus ei synny pelkästään oman tuntemuksen perusteella, vaan työntekijä vertaa omaa kokemustaan aina myös toisten kokemuksiin. Johtamisen kokeminen on siis yhteydessä työntekijän hyvinvointiin ja työkykyyn, ja sillä on organisaation menestymisen kannalta suuri merkitys. Negatiivinen kokemus puolestaan heikentää työhyvinvoinnin kokemista ja tätä kautta työssä kehittymistä, kun taas hyvät kokemukset lisäävät positiivisia asenteita organisaatiota kohtaan. Yritystukiteoria painottaa että työntekijöiden tasavertaisella huomioimisella on merkitystä työntekijöiden hyvinvointiin ja organisaation sitoutumiseen. (Vardaman, Allen, Otondo, Hancock, Shore, Rogers 2016.)

Työntekijöiden subjektiivisista kokemuksista muodostetut työntekijäprofiilit ja niiden sisältämät odotukset luovat myös näitä odotuksia vastaavat johtajatyypit. Johtajatyypit vastaavat siis juuri niiden työntekijäprofiilien odotuksiin, joista ne muodostuvatkin. Siitä, muodostavatko sukupolvet yhteneväisen ryhmän, on erilaisia käsityksiä. Nykyisin ymmärretään, että sukupolvilla on yhteisten kokemusten kautta muotoutuneita piirteitä,

mutta ennemminkin nähdään jokainen sukupolven edustaja myös omana yksilönään. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että eri sukupolvilla on johtuen omasta historiastaan ja sen kautta muodostuneista johtamiskokemuksista ja odotuksista johtuen erilaisia käsityksiä johtamisesta. Tämän vuoksi tutkimuksessa on ensin tehty sukupolvien mukainen analyysi johtamiskokemuksiin ja -odotuksiin vaikuttavista tekijöistä, ja vasta sen jälkeen tarkasteltu kokemuksia ja odotuksia yksilötasolla.

1.3.3 Tutkimuksen rakenne

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työntekijän näkökulmasta niitä johtamiskäsityksiä, joiden sisältämien johtamiskokemusten kautta johtamisodotuksista muodostettiin työntekijäprofiilit ja niitä vastaavat johtajatyypit.

Tutkimuksen aihepiiriin johdattelevan kappaleen jälkeen esitellään tähän tutkimukseen valittuja keskeisiä työntekijän johtamiskäsityksiin vaikuttavia tekijöitä. Kappaleessa 3 esitellään tutkimuksen keskeiset teoreettiset taustat ja kappale 4 kertoo mitä tutkimusmetodeja työssä on käytetty. Kappale 5 sisältää tutkimustulokset ja kappale 6 johtopäätökset sekä jatkotutkimusehdotukset. Kappaleessa 7 pohditaan omia kokemuksia tutkimuksen tekemisen tiimoilta.

2 TYÖNTEKIJÄN JOHTAMISKÄSITYKSIIN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

Tässä kappaleessa kuvataan ja analysoidaan tutkimuksen taustalla ja sen tukena olevia käsitteitä, joiden kautta työntekijöiden *ammattilliset, johtamistyöhön* liittyvät ja *työyhteisön toimintaan* liittyvät kokemukset ja odotukset muodostuvat. Aluksi pohditaan, miten ikä voidaan käsittää ja mitä erilaisia merkityksiä sille voidaan antaa. Ikäkäsitys vaikuttaa siihen, miten työntekijän ja toisaalta myös johtajan asenteet toisiaan kohtaan muotoutuvat. Iän merkityksen oivaltamisen kautta työntekijällä on mahdollisuus ymmärtää sekä omaa että johtajan toiminnan vaikuttimia.

Iän ja työuran välinen suhde on muuttunut sukupolvien aikana. Työuran käsite on muotoutunut ja kehittynyt perinteisestä lineaarisesta, ylöspäin etenevästä ura-ajattelusta entistä monimuotoisemmaksi, katkonaisemmaksi ja yksilöllisemmäksi. Nykyisin puhutaankin urattomista urapoluista, eli työikäisen henkilön oman henkilökohtaisen elämänsä ja ratkaisujen merkitys korostuu. (Varila, Kallio 1992:55.)

Eri sukupolvien kohdalla on todettu olevan eroja työhön asennoitumisessa, johtamisodotuksissa ja työkuultuurissa. Eri sukupolvia tarkastellaan kolmen sukupolven osalta: *Baby-Boomers, X-sukupolvi ja Y-sukupolvi*. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka, Bordi 2013: 13.) Samalla tuodaan kuitenkin esille myös eriäviä näkemyksiä suhteessa perinteisiin sukupolvia koskeviin oletuksiin.

Työkyvyn käsitettä määritellään Ilmarisen (2006) Työkyky-talo ajatuksen pohjalta. Työkyky käsitetään tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin yläkäsitteeksi, jolloin työhyvinvointi ymmärretään työkyvyn laatua kuvaavaksi tekijäksi. (Ilmarinen 2006:41,81.) Työkyvyn ja sitä seuraavan työhyvinvoinnin kokemisella on merkitystä työntekijän kaikkiin työelämän osa-alueisiin, kuten työyhteisöön, ammatillisuuteen ja johtamiseen liittyviin johtamiskokemuksiin ja -odotuksiin.

Eri-ikäisten johtamiskokemukset ja -odotukset ovat tämän tutkimuksen keskiössä. Näihin liittyy kiinteästi ikäjohtamisen käsite. Ikäjohtamisella ei tarkoiteta pelkästään

ikäntyneiden työntekijöiden vaan kaikenikäisten työntekijöiden johtamista. Ikäjohtaminen liittyy laajempaan monimuotoisuuden johtamiseen ja sen avulla pyritään ymmärtämään, löytämään erilaisten työntekijöiden vahvuudet ja tukemaan eri-ikäisiä työntekijöitä parhaisiin saavutuksiin. (Halme 2005:32–34.)

2.1 Eri-ikäisyys

Ikäkäsitystä tarkastellaan yleisesti elämäнкаari- tai elämäнкulku-mallien kautta. On kuitenkin muistettava, että ne eivät ole pelkästään viivoja, kuvaajia, vaan niillä voidaan viestiä myös syvempiä merkityksiä. Jokainen elämä on yksilöllinen ja näin ollen erilainen. *Elämäнкulku*-termi on sosiologien suosima, kun taas *elämäнкаari* viittaa psykologiseen elämäんviivakäsitykseen. (Ilmarinen 2006:37–38).

Dunderfelt (1998) toteaa, että *elämäнкаari* terminä viittaa lähinnä yleisiin inhimillistä kehitystä kuvaaviin lainalaisuuksiin ja mielletään usein alaspäin kulkevaksi elämäん kuvaajaksi: ihminen rapistuu ja suunta on vain alaspäin elämäん edetessä. On kuitenkin muistettava, että henkinen ja fyysinen kapasiteetti eivät aina kulje samaan suuntaan. Ikäntyessä fyysinen kunto heikkenee, mutta henkiset ominaisuudet kehittyvät koko elämäмme ajan. *Elämäнкulku* puolestaan voidaan nähdä yksilöllisenä ja persoonallisena kertomuksena omasta kehityskulusta. (Dunderfelt 1998: 16.) Elämässä tapahtuvat muutokset riippuvat elämäんhistoriasta, elämäんkokemuksista ja yksilöllisistä tekijöistä. Kahta samanlaista elämäнкulkua ei siis ole, vaan jokainen ihminen muodostaa oman, yksilöllisen elämäん. Elämään kuuluu sekä ikään liittyviä kehityksperiodeja että muista syistä johtuvia siirtymävaiheita. Tällaisia vaihdoskohtia ihmisen elämässä ovat avioituminen, lasten syntyminen tai omaisen kuolema. Tällaisten merkittävien elämään vaikuttavien tapahtumien yhteydessä voidaan puhua siirtymistä eri *elämäんpoluille*, kuten esimerkiksi työelämään. Uusia *elämäんpolkuja* ja niillä tapahtuvia siirtymiä muodostavat työelämässä työpaikan vaihdokset, työttömyys, perhevapaat tai eläkkeelle siirtyminen. Viimeksi mainittua voidaan kuvata myös elämäんpolulta pois siirtymiseksi. Työelämä kattaa suuren osan ihmisen elämästä. Siksi ei ole yhdentekevää, miten

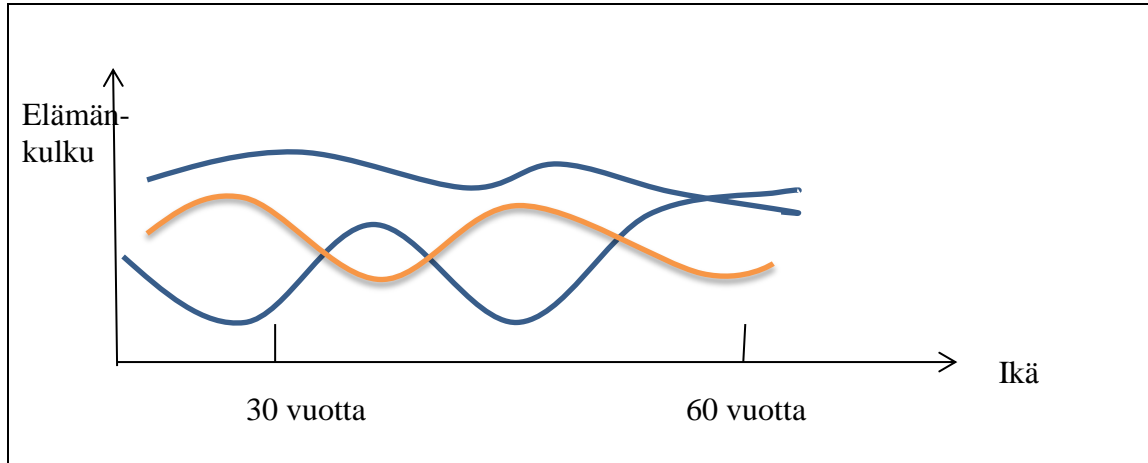
koemme työssä olemisen. Myös eri sukupolvet määrittävät elämänkulkua omalle ajalleen tyypillisellä tavalla. Tämä ilmenee vaikkapa siten, että eri ajanjaksoina arvostetaan erilaisia asioita. Esimerkiksi sodan jälkeinen jälleenrakennusvaihe korosti fyysistä toimintaa. Näin myös oma ikämme vaikuttaa oleellisesti suhtautumiseemme eri-ikäisiin työntekijöihin. Työyhteisöissä on eri-ikäisiä työntekijöitä ja teemme työtä monia eri sukupolvia edustavien henkilöiden kanssa. Ikäkäsitys on myös kulttuurisidonnaista. Se, millaisessa kulttuuriympäristössä olemme varttuneet, vaikuttaa oleellisesti käsitykseemme iän merkityksestä. (Ilmarinen 2006:37–38; Sankari, Jyrkämä 2001:28.)

Käsityksemme elämänkulusta ja sen eri vaiheista vaikuttaa myös siihen, miten näemme eri-ikäisen ihmisen, eli miten ymmärrämme yksilöllisten persoonallisten ominaisuuksien vaikutuksen suhteessa kronologiseen ikään. Eri-ikäiset ihmiset voivat olla yksilöllisesti hyvinkin erilaisia, ja iän myötä persoonallisuuden piirteet korostuvat entisestään samalla kun yksilölliset erot kasvavat. Kronologisesti samanikäiset henkilöt voivat olla sekä fyysiseltä että psyykkiseltä toimintakyvyltään erilaisia. (Pohjalainen, Talja 2011:1.) Tässä tutkimuksessa ihmisen ikä ymmärretään persoonalliseksi, yksilöllisesti määriteltäväksi käsitteeksi. Kronologista ikää merkityksellisemmäksi tekijäksi käsitetään psykologinen ikä, joka määrittelee yksilön motivaatiota ja yleistä elämään asennoitumista. (Dunderfeld 1998:19–20.)

Ihmisellä on samaan aikaan monta eri ikää ja ihmisen ikä voidaan käsittää monella eri tavalla. Yleinen jako on määritellä ikä *kronologisesta, biologisesta ja psykologisesta* näkökulmasta. *Kronologinen* ikä kertoo kalenteri-ikäme ja on siten absoluuttinen käsite. Kalenteri-ikää ei voi muuttaa. Kalenteri-ian mukaisesti yhteiskunnassa on syntynyt monia normatiivisia määritelmiä, joiden mukaisesti tietyn ikäisen tulisi käyttäytyä, pukeutua tai toimia. *Biologinen ikä* määritellään niiden fysiologisten muutosten kautta, joita elimistössämme tapahtuu ikääntymisen myötä. Biologinen ikä kasvaa % - yksikön verran joka vuosi 25. ikävuodesta lähtien. Tällaisia biologisia suureita ovat vaikkapa luuston tiheyden, keuhkojen tilavuuden tai lihasvoiman muutokset. Biologinen ikä liittyykin mitä suurimmassa määrin toimintakyvyssä tapahtuviin muutoksiin. *Psykologisella iällä* tarkoitetaan koettua ikää. Psykologinen ikä

kertoo, minkä ikäinen ihminen tuntee olevansa tai minkä ikäinen hän haluaisi olla. Tässä kohtaa voidaan havaita huomattavia yksilöllisiä eroja. Niitä löytyy paitsi yksilöllisesti myös eri sukupuolten välillä. Monet meistä haluaisivat olla nuorempia. Eroja on havaittavissa myös miesten ja naisten välillä. Suomalaisten miesten toiveiän on todettu olevan noin kolme vuotta alhaisempi kuin naisilla. Psykologinen ikä on myös kulttuurisidonnainen. Tämä tulee esille amerikkalaisten ja suomalaisten välisissä tutkimuksissa. Amerikkalaiset toivoivat olevansa 16–18 vuotta nuorempia kuin heidän kronologinen ikänsä edellyttää, ja tunsivat olevansa 6 vuotta nuorempia. Vastaavat luvut suomalaisilla olivat merkittävästi alhaisemmat. Toiveikä oli 5-9 vuotta nuorempi ja koettu ikä noin 3 vuotta alhaisempi. *Sosiaalinen ikä* määrittyy pitkälti niiden rooli-odotusten mukaan, joita yhteiskunnassa vallitsee. (Ilmarinen 2006:62–67.)

Perinteisestä lineaarisesta elämänsaariajattelusta tulisi siirtyä limittäisen elämänsaaren ajattelumalliin. Tämän ajatuksen mukaisesti ihmisen elämänsaaku ei suinkaan ole lineaarisesti etenevä ja iän myötä laskeva, vaan elämään kuuluu kaikissa sen eri vaiheissa kokemukset, uuden oppiminen ja erilaiset elämäntilanteet. (Rinne, Salmi 1998:108–110.) Dunderfeltin (1998) mukaan on myös erotettava *kasvun* ja *kehityksen* käsitteet. Nämä tekijät vuorottelevat ja menevät päällekkäin elämänsakulun aikana. *Kasvu* merkitsee tiedon, taitojen ja kokemuksen lisääntymistä. Tieto uusiutuu koko ajan ja vaatii päivittämistä myös työelämässä. *Kehitys* elämänsaaripsykologisessa merkityksessä tarkoittaa paitsi eteenpäin menemistä myös ajoittaista taantumista ja palaamista johonkin aikaisempaan, mutta kuitenkin lopulta ylöspäin suuntautuvaan. Nämä taaksepäin, alaspäin ja ylöspäin kulkevat elämänsaaren vaiheet ovat kehitysprosessiin kuuluvia, ja siksi onkin lohdullista tietää, että niillä on oma merkityksensä puhuttaessa elämänsakulusta ja elämästä oppimisesta. Jokaisessa elämänsavaiheessa on mahdollista kehittyä. (Dunderfelt 1998: 17, 19–20.)



Kuvio 2. Elämänkulku ja etenevä viiva-metafora. (Mukailtu Ilmarinen 2006:38.)

Ikäkäsitteemme muokkaa myös suhdettamme ammattitaitoon, oppimiseen ja työkykyyn. Ikäryhmien välisiä eroja merkityksellisemmäksi tekijäksi ovat muodostuneet sukupolvien väliset erot. Tämä ero näyttäytyy toisaalta työntekijän oman sukupolven sisäisenä *sukupolvikokemuksena* ja toisaalta harjoituksen kautta saavutettuna älykkyytenä. Voimme siis päätellä, että ikääntymisen vaikutukset älykkyyteen ovat yksilöllisiä, joskin kontekstisidonnaisia. On todettu, että ne riippuvat eri sukupolviin kuuluvien ihmisten erilaisista oppimisvalmiuksista ja osaamistarpeista. Aivojen harjaannuttaminen edistää aivoterveyttä ja ylläpitää älyllistä kapasiteettia. Ikääntymisen edetessä myös yksilölliset erot korostuvat. Joidenkin kohdalla sairaudet voivat vaikuttaa heikentävästi työsuoritukseen ja työstä selviytymiseen. Fyysinen kestävyys ei enää ole samalla tasolla kuin nuorempana. Tämän vuoksi omasta terveydestä ja hyvinvoinnista huolehtimisen merkitys korostuu ikävuosien karttuessa. (Paloniemi 2004:11–13, 30–31.)

Ikäjohtaminen, sukupolviajattelu ja se, miten eri sukupolvet käsittelevät työuran merkitystä, vaikuttaa myös niihin johtamiskokemuksiin ja -odotuksiin, joita työelämässä muodostamme.

2.1.1 Eri sukupolvet

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella eri sukupolvia edustavien henkilöiden johtamiskokemuksia ja -odotuksia. Kultalahti (2015) toteaa, että sukupolviajattelun juuret ulottuvat sosiologiaan. Tämän mukaisesti eri sukupolvilla on toisistaan eroavia piirteitä, joilla on merkitystä paitsi työelämässä, myös muilla elämänalueilla. Samaan sukupolveen kuuluvilla on yhteinen asema tietyssä historiallisessa ajanjaksossa ja he jakavat yhteisen sosiaalisen käsityksen tästä maailmasta. Samaa sukupolvea edustavilla on samantyyppinen käsitys maailmasta, koska heillä on sama kollektiivinen muisti. Tämä muisti liittyy merkittäviin historiallisiin tapahtumiin, kuten vaikkapa sotaan ja merkittäviin teknologisiin uudistuksiin. Nämä avaintapahtumat ovat sellaisia yhteisiä kokemuksia, joiden kautta eri sukupolvet ovat muodostaneet oman arvomaailmansa. Eri sukupolviin kuuluvien henkilöiden eroavaisuuksien, erityisesti asenteiden ja arvojen suhteen on todettu olevan melko pysyviä. Jokainen sukupolvi heijastaa omaa aikakauttaan ja kulttuuriaan. Tietty sukupolvi ei kuitenkaan tarkoita yhtä homogeenistä ryhmää, vaan tämän joukon sisälle kuuluu myös toisistaan poikkeavia yksilöitä. Tämän vuoksi sukupolviin luokittelua on myös arvosteltu. Samaan sukupolveen kuuluvien sosiaalinen ja kulttuurinen asema saattaa olla hyvinkin erilainen, jolloin eri ryhmien vertailtavuudessa voi tulla ongelmia. (Kultalahti 2015: 39–43.)

Myös Macky, Gardner ja Forsyth (2008) toteavat, että sukupolvia koskeviin eroavaisuuksiin on syynä erityisesti ympäristön tapahtumat ja tästä johtuvat sosiokulttuuriset erot. Eri sukupolviin kohdistetaan aikanaan erilaisia odotuksia liittyen persoonallisuustekijöihin, arvoihin ja odotuksiin. Käsitykset perhe-elämästä ja elämästä yleensä muokkautuvat suurten maailmantapahtumien kautta. Talouselämän lama ja siitä aiheutunut työttömyys muuttaa arvostusta työtä kohtaan. Tämä muokkaa ihmisten persoonallisuuspiirteitä ja arvostusta työtä kohtaan. Macky ym. korostavat kuitenkin, että kaikki saman sukupolven edustajat eivät koe asioita ja tapahtumia yhteneväisesti, vaan sukupuoli, etninen tausta ja sosiaaliluokka muokkaavat koettua merkitystä. (Macky ym 2008.)

Sukupolviajattelun lisäksi on otettava huomioon yksilön kronologinen ikä, koska tiettyyn sukupolveen kuulumisen määrittämiseen syntymävuoden perusteella ja samaan sukupolveen saattaa kuulua hyvinkin eri-ikäisiä ihmisiä. On myös huomioitava, että yksilölliset kokemukset, kuten erilaiset kasvatusmenetelmät, syntyvät siinä kontekstissa, jossa henkilö on syntynyt ja asunut, joten kulttuuriset vaikutukset ovat merkittäviä. (Nuutinen ym. 2013:14.) Tämän tiedostaminen auttaa johtajia ja koko työyhteisöä ymmärtämään niitä eroja, joita eri sukupolviin kuuluvilla saattaa ilmetä. Eri sukupolvien käsitykset voivat olla paitsi erottavia, myös voimavara koko työyhteisölle. (Rentz 2015.)

Wong, Gardiner, Lang ja Coulon (2008) ovat tutkineet eri sukupolvien eroavaisuuksia motivaation ja persoonallisuuden piirteiden osalta. He määrittelevät sukupolvien työmotivaatiota ruokkivia tekijöitä, jotka pitävät yllä, ohjaavat ja kehittävät yksilön toimintaa tiettyyn suuntaan. Nämä ovat merkittäviä suorituskykyä joko parantavia tai heikentäviä tekijöitä. Tällaisia ovat työntekijän yksilölliset ajatukset, tunteet ja arvot oikeasta ja väärästä sekä odotukset ja asenteet työpaikkaa kohtaan. Sukupolvien motivaatiota tutkittaessa on huomioitava, että tällä hetkellä sekä *Baby-Boomers* että *X-sukupolven* työntekijät ovat olleet melko kauan työelämässä eikä heillä näin ollen ole samanlaista tarvetta enää edetä urallaan, toisin kuin *Y-sukupolven* työntekijöillä. Persoonallisuuden piirteiden osalta kuten ryhmään liittymisen tarve, riippumattomuus, optimistisuus, vaihtelunhalu tai menestymisen tarve, tutkimuksessa todettiin sukupolvea merkityksellisemmäksi työntekijän oma ikä ja elämäntilanne. Työnjohdon on siis syytä kiinnittää huomiota ennemminkin yksilön persoonallisiin kuin sukupolvien välisiin eroavaisuuksiin. Ja nämä yksilölliset erot johtuvat usein ennemminkin työntekijän senhetkisestä iästä kuin kuulumisesta johonkin tiettyyn sukupolveen. (Wong ym. 2008.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sukupolvia *Baby-Boomers* (1945–1964), *X-sukupolvi* (1965–1981) ja *Y-sukupolvi* (1982–2000). (Wong ym. 2008.) On todettava että eri tutkijoilla on jonkin verran vaihtelua sukupolvien ikäjaottelussa syntymävuosien osalta.

Baby-Boomers on ns. suurien ikäluokkien sukupolvi. Tämän sukupolven edustajat kokevat työn hyvin keskeiseksi elämäntilanteeksi. He ovat syntyneet ja kasvaneet sotien jälkeisenä aikana, jolloin korjattiin aiheutuneita vaurioita ja elettiin voimakasta

jälleenrakennuksen aikaa. He ovat eläneet perheissä, joissa oli paljon lapsia ja he ovat kokeneet voimakkaan sosiaalisen aseman nousun usein vaatimattomista oloista nykyiseen vaurauteen usein pitkien työuriensa ansiosta. Heidän aikaansa ovat leimanneet voimakkaat yhteiskunnalliset muutokset. Siirtyminen maatalousvoittoisesta elinkeinorakenteesta teolliseen yhteiskuntaan on vaikuttanut heidän työelämässä tekemiinsä ratkaisuihin. He haluavat tehdä työnsä hyvin ja saada siitä myös kiitosta. Myönteisen palautteen ei tarvitse olla välitöntä, mutta keskusteleva ja hyväksyvä ilmapiiri kannustaa heitä parempaan työsuoritukseen. He neuvovat mielellään muita ja kokevat merkityksellisyyttä saadessaan olla avuksi. He ovat sitoutuneita samaan työpaikkaan, ja ovat uskollisia työnantajaa kohtaan. He osallistuvat mielellään työnantajan järjestämiin vapaa-ajan tapahtumiin ja tuntevat työpaikalla olevansa osa suurta perhettä. (Ilmarinen 2006: 46, Nuutinen ym. 2013:11–13.) Monet tämän sukupolven edustajista ovat joko siirtymässä tai siirtyneet eläkkeelle. Tämä asettaa haasteita myös työeläkejärjestelmälle. Kirjallisuudessa on todettu että tähän sukupolveen kuuluvat ovat ahkeria ja tunnollisia ja he suhtautuvat optimistisesti tulevaisuuteen. He uskovat, että kovalla työllä saavuttaa tuloksia, heidän on mainittu olevan ennemminkin sopimukseen pyrkiviä kuin ristiriitoja luovia, ja he ovat erinomaisia mentoreita nuoremmille työntekijöille. Wong ym. (2008) ovat kuitenkin tutkimuksessaan havainneet, että *Baby-Boomers* ovat vähemmän sitoutuneita työhön kuin *X-* tai *Y-*sukupolvet. Ja koska *Baby-Boomers* ovat hyvin tavoitteellisia, he ovat keskittyneet uralla etenemiseen ja kokevat tämän yhdeksi keskeisemmäksi palkitsevaksi tekijäksi. (Wong ym.2008.)

*X-*sukupolvi ei ole samalla tavalla sitoutunut työhön tai työnantajaan kuin edellisen sukupolven edustajat. Monet heistä lopettaisivat työnteon, mikäli se olisi taloudellisesti mahdollista. Tämän sukupolven kasvaessa tietotekniikka on tehnyt läpimurron ja sen käyttäminen on luontevaa ja osa jokapäiväistä toimintaa. *X-*sukupolvea on kuvattu monesti malttamattomaksi ja kaikki heti haluavaksi. He haluavat nähdä työnsä tulokset ja saada siitä tunnustusta. Heille työpaikka ei merkitse enempää kuin rahan ansaitsemisväylää. Tärkeitä arvoja ovat uralla eteneminen, vaikutusmahdollisuudet työssä ja taloudellisen vaurauden saavuttaminen. He arvostavat kuitenkin myös vapaa-aikaa ja harrastuksia ja odottavat työnantajalta joustavuutta vapaa- ajan ja työelämän

järjestämiseksi. (Nuutinen ym. 2013:11–13.) He kokevat olevansa riippumattomampia työnantajastaan kuin edeltävät sukupolvet ja ovat itsetietoisempia osaamisestaan. Heitä on myös kutsuttu kyynisiksi ja pessimistisiksi.. Toisaalta on esitetty vastakkaisiakin näkemyksiä, joiden mukaan X-sukupolvi uskoo kovaan työhön ja sen avulla saavutettavaan menestykseen. Kyynisyys ja pessimismi ovat syntyneet omien vanhempien kokemuksista. Heidän vanhempansa kuuluivat edelliseen sukupolveen, ja he huomasivat vanhempiensa joutuva työttömiksi laman seurauksena huolimatta kovasta ja uhrautuvasta työstään organisaation hyväksi. Tämän vuoksi heille on muodostunut negatiivinen ja osittain kyyninenkin suhtautuminen työelämään. X -sukupolvien työntekijät hakevat herkästi uusia uramahdollisuuksia, mikäli nykyinen työ ei ole tyydyttävää. Heille on tärkeää että työn vastapainoksi on mahdollista panostaa myös perhe-elämään ja omat arvot ja päämäärät ovat heille tärkeämpiä kuin työpaikan arvot ja tarpeet. He arvostavat esimieheltä saatua välitöntä palautetta. (Wong ym. 2008.) Vaikka X -sukupolvi arvostaa työn ulkoisia arvoja, kuten palkkausta, vastoin yleistä käsitystä he eivät eroa muista sukupolvista mm. auttamisen halun osalta, vaan saattavat toimia itsekkäästikin oman edun saavuttamiseksi. (Twenge 2010.)

Y-sukupolvi on ns. nettisukupolvi. Heidän ei ole tarvinnut erityisesti opetella tietotekniikkataitoja, he ovat oppineet ne jo kasvaessaan. Tietotekniikka on ollut läsnä heidän elämässään, joten he eivät pidä sitä muusta työstä irrallisena tekijänä, vaan se on luonnollinen osa työn tekemistä. Tämä on jo sinällään mahdollistanut uudet, modernissa työelämässä tarvittavat verkostoitumisen ja joustavan tietotekniikan hallinnan valmiudet. Heille on luontevaa työskennellä virtuaalisissa organisaatioissa, joissa kommunikointi tapahtuu sähköisesti. Digitalisaatio on mahdollistanut fyysisestä paikasta riippumattoman työskentelyn. Ehkäpä juuri tämän vastapainoksi he kuitenkin odottavat esimiestyöltä vuorovaikutteisuutta ja tavoitettavuutta. (Nuutinen ym. 2013:12–14.) Y-sukupolven työntekijöille on tärkeää saada välitöntä palautetta työstään. Työssä heitä motivoi työn vaihtelevuus ja he arvostavat joustavuutta sekä yksilöllisiä ratkaisuja. Pitkä, yhtenäinen ura ei ole heille keskeinen asia. Johtajalle tämä sukupolvi on haasteellinen, koska Y-työntekijät eivät koe hierarkkisuutta kovin tärkeänä, ja he saattavat myös kyseenalaistaa johtajuuden. (Kultalahti 2016: 38, 46–47.)

Työelämän muutokset eivät ole heille uhka, vaan mahdollisuus. He etsivät aktiivisesti uusia haasteita ja vaihtelua työhönsä. Samoin kuin Baby-Boomers sukupolvi, tämän sukupolven työntekijät suhtautuvat positiivisesti työnäkymiinsä ja uskovat tulevaisuuteen. Y-sukupolvi nauttii monista sosiaalisista kontakteista paitsi töissä myös vapaa-aikana. Baby Boomers–sukupolvi puolestaan keskittyy perinteisempiin yhteydenottokanaviin.. Y-sukupolven edustajat käyttävät mielellään sosiaalista mediaa. Heille työ on yksi elämän osa-alue, mutta yhtä tärkeäksi koetaan myös mielekkään vapaa-ajan mahdollistuminen. (Wong ym. 2008: 880.) Macky ym. (2008) toteavat että Y -sukupolvi asettaa haasteita johtajille erityisesti lisääntyneen kyynisen asenteen, negatiivisuuden ja narsismin vuoksi. Y-sukupolvella vaikutti olevan vähemmän positiivisia odotuksia työtään kohtaan kuin aikaisemmillä sukupolvilla. Sukupolvien välisen eron, toisaalta ikään ja elämäntilanteeseen liittyvien tekijöiden toisistaan erottaminen voi olla vaikeaa, ellei mahdotonta. (Macky ym. 2008.)

Nuutinen ym. on laatinut taulukon kolmen eri sukupolven välisistä asenteista työhön, johtamistyöhön ja työkuulttuuriin.

Taulukko 1. Sukupolvien arvostuksia ja asenteita. (Mukailtu Nuutinen ym.2013:13.)

	Suuret ikäluokat	Sukupolvi X	Sukupolvi Y
Asenteet työhön	- korkea työmoraali, työn suuri merkitys - työn sisäinen merkityksellisyys -jaksetaan odottaa palkintoa työstä	- palkka ja ulkoiset palkkiot - välitön palaute ja tunnustus	-virtuaalisuus ja verkostot -viihtyminen työpaikalla
Johtaminen/esimiestyö	-kollegiaalisuus ja konsensus	-etenemis- ja kouluttautumismahdollisuudet -joustavuus	-vuorovaikutteinen ja läsnäoleva johtaminen
Työkuulttuuri	-osallistumisen mahdollisuudet	-eivät kunnioita auktoriteetteja aikaisempien sukupolvien tapaan -vaikutusmahdollisuudet työssä	-työn ja perhe-elämän tasapaino -vaikutusmahdollisuudet työssä -kehittymismahdollisuudet

Yhteenvedona taulukosta voidaan todeta, että merkittävimmät erot eri sukupolvien välillä liittyvät työmotivaatioon vaikuttaviin tekijöihin, suhtautumiseen teknologiaan ja

työhön asennoitumiseen yleensä. Suurten ikäluokkien (*Baby-Boomers*) kohdalla työn sisällöllä on huomattavan suuri merkitys, *X-sukupolvelle* palkka on tärkeä, ja *Y-sukupolvi* haluaa viihtyä töissä. Johtamisen merkitys eri sukupolville vaikuttaa olevan samansuuntainen, eli kaikille on kuitenkin merkityksellistä vuorovaikutteinen suhde johtajan kanssa. Työkulttuurin osalta voidaan havaita elämäntilanteiden merkitys. vanhemmilla sukupolvilla ei perhe-elämä välttämättä ole enää keskiössä, kun taas nuori ikäpolvi haluaa sovittaa työuraan myös perhe-elämän. (Nuutinen ym.2013:3.)

Macky ym. (2008) on kuitenkin havainnut, että eri sukupolvien välisiä eroja merkityksellisemmiksi tekijöiksi ovat osoittautuneet persoonalliset, sosiaalisista tekijöistä riippuvaiset tekijät. Eri tekijöillä on erilaisia merkityksiä riippuen siitä käsityksestä, mitä tekijällä tarkoitetaan ja ymmärretään. (Macky ym. 2008.) Myös Wong ym. (2008) toteavat, että tarkasteltaessa uskoa kovan työn menestyksellisyyteen, sukupolvien eroja merkittävämmäksi tekijäksi nousi kulloisenkin työntekijän elämäntilanne. Opiskeluaikojen pidentyessä X-sukupolveen kuuluvalla voi olla nuori perhe, joka vaatii aikaa työelämän ohella. (Wong ym. 2008: 882.)

2.2 Työurat

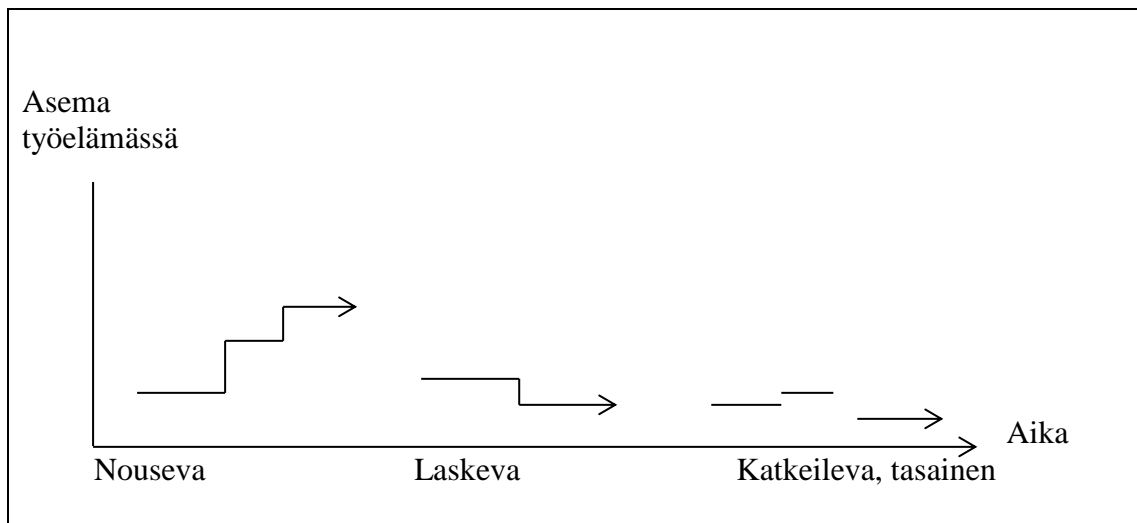
Työuraa voidaan tarkastella joko organisaation tai yksilön näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa keskitytään työntekijän kokemuksiin, jolloin myös työura nähdään yksilöllisenä valintana. Työn tekeminen ja työurat kuuluvat tavalla tai toisella kaikkien ihmisten elämänskaareen. Jokaisen yksilön elämä ja näin ollen myös jokaisen työura on yksilöllinen. *Työura*-käsitteeseen liitetään joitakin yleistyksiä. Perinteisesti ja erityisesti vanhempien sukupolvien kohdalla työura on usein ollut yhtenäinen ja lineaarinen. Nuorempien työntekijöiden urakäsitys on kuitenkin erilainen, enää ei yhden organisaation sisällä halutakaan tehdä töitä koko työelämän ajan. Työuraan liittyvät muutokset ja siirtymät liittyvät samalla aina myös yksilön elämäntilanteisiin ja elämänskulussa tapahtuviin siirtymiin. Tällaisia työuraa leimaavia tekijöitä elämässä ovat suuret muutokset, kuten lasten syntymät, muutto toiselle paikkakunnalle tai

avioero. Nämä siis aiheuttavat muutoksia työuraan ja muuttaa sen kulkua. (Varila, Kallio 1992:55–57.)

Työntekijän työuraan vaikuttaa merkittävästi hänen asenteensa ja odotuksensa työtä ja työn tekemistä kohtaan. Eri sukupolvet eroavat ura-ajattelun osalta suurelta osin juuri näiden tekijöiden kautta. *Baby-Boomers* sukupolvi arvostaa organisaation ja omien arvojensa yhteensopivuutta sekä ulkoisia symboleja, jotka kertovat työssä menestymisestä. Työpaikalla saavutettu asema on heille tärkeää. *X-sukupolven* työntekijöiden tai *Y-sukupolven* kohdalla vastaavaa ilmiötä ei ollut havaittavissa. Kaikkien kohdalla voitiin kuitenkin todeta, että mikäli työntekijän omat arvot ja organisaation arvot eivät sopineet yhteen, työtyytyväisyys ja työpaikan vaihtamisen halukkuus lisääntyi. (Cennamo, Gardner 2008.)

Työntekijän ura muodostuu siis yhdessä niiden sisäisten ja ulkoisten arvojen kautta jotka vaikuttavat työhön. Urakäsitetä voidaan tarkastella sisäisen ja ulkoisen uran näkökulmasta. *Ulkoisen uran* käsite tarkoittaa yksilön asemaa organisaatiossa. Perinteinen uranäkemyks korostaa nousevaa pyrkimystä organisaation rakenteissa. Yleisimmin se tarkoittaa etenemistä työntekijästä ylöspäin hierarkiassa parempaan asemaan kuten tiiminvetäjäksi tai esimiesasemaan. Nykyiset uramallit eivät välttämättä kuvaa hierarkkista etenemistä, vaan siirtymistä tehtävästä toiseen horisontaalisesti samalla hierarkkisella tasolla. Tällainenkin eteneminen ja siirtyminen voidaan kokea tyydyttävänä ja motivoivana riippuen yksilön omista tavoitteista. Hierarkkiset palkitsemismenetelmät liittyvät tavallisimmin joko palkkaukseen tai asemaan. Ulkoinen ura sisältää myös ajallisen ulottuvuuden merkityksen. Tyypillisimmillään tämä voi tarkoittaa pitkään samassa asemassa työskennelleen työntekijän palkitsemista ja uran lopussa siirtymistä eläkkeelle. Tosin tällaiset uratarinat alkavat olla melko harvinaisia, koska työelämää leimaavat nopeat muutokset pakottavat työntekijän sopeutumaan muuttuviin tilanteisiin. Lyhyet työsuhteet yleistyvät ja toimeentulo ansaitaan monesta eri lähteestä. Työn tekeminen saattaa olla kausiluonteista ja koostua monista eri pätkistä. Joskus työntekijän on ryhdyttävä yrittäjäksi muiden työmahdollisuuksien puuttuessa. Uratarinoita voidaan verrata myös eri ammattiryhmien välisenä tekijänä tai toisaalta ammattikuntien sisällä tapahtuvana toimintana. (Varila, Kallio 1992:56–57.)

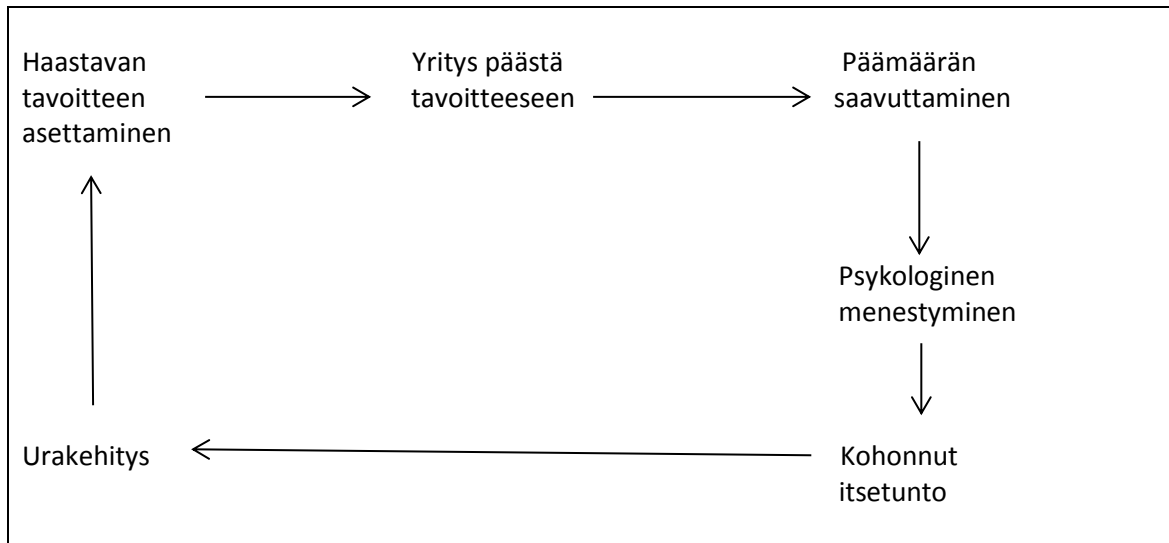
Alla olevassa kuviossa on havainnollistettu työntekijän mahdollisia *ulkoisia uria*. Tässä kuvissa urakäsitettä on ajateltu ulkoisten, työssä näkyvien ja työntekijän asemaa kuvaavien symbolien, kuten palkan tai aseman perusteella. Ura voi myös olla laskeva, jolloin on useimmiten kyse arvoasteikolla vähemmän merkityksellisistä tai arvostetuista töistä. Katkonainen ura puolestaan syntyy useimmiten työttömyyden, erottamisen tai henkilökohtaisten syiden vuoksi.



Kuvio 3. Yksilön mahdollisia ulkoisia uria. (Mukailtu Varila, Kallio 1992: 57.)

Yksilön arvot, jotka ohjaavat työn tekemistä ja uravalintoja, ovat merkittävä tekijä myös koko organisaation kannalta. Arvojen on todettu vaikuttavan erityisesti yksilön työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen. Tällaisia yleisiä, työn sisältöön vaikuttavia tekijöitä ovat vaikkapa työn haasteellisuus tai se, miten henkisesti tyydyttäväksi työ koetaan. (Cennamo, Gardner 2008.) Erityisesti nuoren sukupolven kohdalla on todettu, että työn merkityksellisyys ja tyytyväisyys työhön yleensä ovat tärkeitä. Työ ei ole pelkästään työpaikka, vaan sen täytyy antaa tyydytystä myös henkisesti. Mikäli työntekijä kokee, että hän ei saa työstä sitä mitä haluaa, työpaikka ei ole hänen arvoisensa. Tällaisessa tapauksessa hänen sisäinen uransa ei ole sellainen kuin hän itse haluaisi. (Twenge, Campbell 2008.)

Sisäinen ura painottaa erityisesti yksilön valintoja ja arvotuksia. Ulkoiset urat saattavat vaikuttaa samankaltaisilta kuin sisäinen ura, silti niiden merkitys voi yksilötasolla olla hyvin erilainen. Tällöin korostuvat työssä yksilöllisesti vaikuttavat tekijät ja päämäärät, jotka motivoivat ja palkitsevat työntekijää. Tällaisia palkitsevia asioita ovat esimerkiksi tietyn tehtävän sisältämät sosiaaliset suhteet ja työn itsenäinen luonne. Yksilölliset pyrkimykset voivat olla niin vahvoja, että työstä saatavan palkkion merkitystä ei koeta yhtä tärkeänä kuin sen sisältöä. Tämän sisäisen urakehityksen kautta yksilön motivaatio kasvaa, ja antaa entistä enemmän intoa saavuttaa tärkeäksi kokemansa tavoite. Tavoitteen saavuttaminen vahvistaa tunnetta menestymisestä ja saa aikaan myönteisen kehityksen, joka näkyy työn ilona. Työhön ja siihen liittyviin uriin liittyy yksilötasolla paljon muutakin kuin pelkästään taloudellisen toimeentulon näkökulma. Työyhteisö on myös sosiaalinen ryhmä, jossa vietämme suuren osan elämästämme. Sisäinen ja ulkoinen ura eivät siis aina kulje samaan suuntaan, vaan voivat olla toisistaan poikkeavia. Yksilö asettaa itselleen haastavia tavoitteita ja pyrkii tavoitteeseensa. Kun työntekijä on saavuttanut päämäärän, syntyy psykologinen menestymiskokemus, joka muotoutuu onnistumisen tunteen kautta. Tämä taas vahvistaa itsetuntoa ja edistää paitsi sisäistä myös ulkoista urakehitystä. Tilanteessa, jossa yksilö kokee ristiriitaa sisäisen ja ulkoisen uran suhteen, koetaan turhautumista ja motivaation laskua. Työ ei enää tunnu innostavalta ja työteho laskee. Alla olevaan kuvioon on havainnollistettu sisäisen uran kehittymistä yksilön pyrkimysten kautta. Yksilö asettaa itselleen tavoitteen ja pyrkii päämäärään, jonka saavuttaminen kohottaa itsetuntoa ja luo edelleen positiivista latausta omalle sisäiselle urakehitykselle. (Varila, Kallio 1992:57–60.)



Kuvio 4. Uran kehittyminen psykologisen menestymisen kautta. (Mukailtu Varila, Kallio 1992:58.)

Eri sukupolvien kohdalla voidaan havaita joitakin erilaisuuksia ja erityispiirteitä urapyrkimysten ja niihin vaikuttavien motivaatioiden osalta. *Baby-Boomers* sukupolven työuraa on leimannut vahva taloudellinen kasvu. Yritykset ovat laajentaneet toimintaansa ja talous on kukoistanut ja he siirtyivät työelämään etuoikeutetussa asemassa verrattuna mihin sukupolviin. Tämä on mahdollistanut sen, että työntekijä on työskennellyt yhdessä organisaatiossa, ja uskollisuus yhdelle yritykselle liitettynä kovaan työhön on taannut ylenemisen hierarkiassa ja samalla varmuuden työpaikasta. Lyons, Schweitzer ja Ng (2015) toteavat, että tämän sukupolven edustajat liikkuvat vähemmän yrityksen sisällä tai yrityksestä toiseen kuin myöhäisemmät sukupolvet. Heidän urakehityksensä oli myös tavoitteellista ja selkeästi ylöspäin suuntautunutta. He ovat ensimmäinen selkeästi ura-orientoitunut sukupolvi, joten organisaatiokollisuus on heille tärkeää. Koska tämän sukupolven edustajat ovat aikaisempiin sukupolviin verrattuna melko hyvin koulutettuja, he ovat selviytyneet 1990-luvun laman aiheuttamista työpaikkojen supistuksista. (Lyons ym. 2015.)

Baby-Boomers työntekijöiden on todettu olevan hyviä ja tunnollisia työnopastajia nuoremmille työntekijöille ja tämän tutkimuksen mukaan he eivät niinkään pyri johtaviin asemiin eivätkä ole kiinnostuneita edistyksestä ja uudistuksista, vaan

arvostavat ennen kaikkea positiivista asennetta työhön. He luottavat työnantajaan ja uskovat, että kun tekee työnsä hyvin ja tunnollisesti, se palkitaan. (Wong ym. 2008.)

X-sukupolvi tuli työelämään aikana, jota leimasi työttömyys ja lama-aika, joten heidän lähtökohtansa edetä uralla perinteiseen, horisontaaliseen malliin oli huomattavasti vaikeampaa kuin aikaisemman sukupolven. Tämän vuoksi heidän oli kiinnitettävä enemmän huomiota kuin *Baby-Boomers* sukupolven työpaikan saamiseen ja etenemiseen yrityksen hierarkiassa. *X-sukupolven* työntekijät olivat kuitenkin halukkaampia vaihtamaan työpaikkaa kuin edeltäjänsä. He ovat hyvin uratietoisia ja he vaihtavat helposti työnantajaa vaihtaakseen tyydyttävämpään työpaikkaan. Näin ollen heidän urarakenteensa on edelliseen sukupolveen verrattuna katkonaisempaa. (Lyons ym. 2015)

Y-sukupolvelta edellytetään vahvaa osaamista ja kilpailuhenkeä. Työelämä on muuttunut monimuotoisemmaksi. Markkinat ovat muuttuneet globaaleiksi, mikä puolestaan lisäsi tarvetta kyetä toimimaan joustavasti entistä laajemmilla työmarkkinoilla ja kykyä hyödyntää osaamistaan. Tämän sukupolven haasteena voidaan sanoa olevan menestymisen edellyttämä työhön sitoutuneisuus. *Y-sukupolven* edustajat arvostavat kuitenkin työn ohella myös vapaa-ajan merkitystä. Työntekijän tulee joustaa markkinoiden mukaan ja hänen on oltava valmis sijoittumaan eri tehtäviin organisaation vaatimusten edellyttämällä tavalla. Nuoret työntekijät arvostavat ”kahleetonta” urapolkua, joka mahdollistaa yksilöllisten tavoitteiden ja arvojen toteutumisen (Lyons ym. 2015; Twenge 2010.)

On huomattava, että myös työn ulkopuolinen elämä on osa työuraa. Arthur ja Rousseau esittelevät ajatuksen, että perinteisen ura-ajattelun sijaan tulee uuden ajan mukaisesti puhua rajattomasta työurakäsityksestä. Rajaton työura-käsite ei ole niinkään yksittäinen työuramalli, vaan sillä tarkoitetaan uusien mahdollisuuksien mallia, joka irrottaa työntekijän yksittäisen organisaation ja sen pyrkimysten mukaisista uramalleista. (Arthur, Rousseau 2001:3-5.)

Tutkijat ovat perustelleet rajattoman, uuden työuran mallia erityisesti modernien organisaatioiden yhteydessä, joiden rakenteet ovat löyhiä ja verkostomaisia, koska ne pyrkivät mukautumaan uusien globaalien liike-elämän toimintamallien vaatimusten

mukaisiksi. Nämä yritykset pyrkivät lisäämään kilpailuetuaan myös kehittämällä uudenlaisia, uutta ura-ajatusta palvelevia henkilöstön koulutusmalleja, kuten työnkierto ja yritysvalmennus. Nämä henkilöstön kehityspyrkimykset eivät tähtää niinkään siihen, että työntekijä ylenisi organisaatiossa, vaan ennemminkin siihen, että koulutuksen ansiosta työntekijän hyödynnettävyys kyettäisiin maksimoimaan organisaation kilpaillessa liiketoimintakentässään muiden kilpailevien toimijoiden kanssa. Uusi työuramalli sisältää tekijöitä, jotka uhmaavat perinteisiä työn tekemisen muotoja. Tämän vuoksi yritysten tulee pyrkiä luomaan työntekijöille räätälöityjä osaamisprofiileja, jotka toimivat kilpailuetuna markkinoilla. Näiden uusien uramallien on todettu kuitenkin vähentävän organisaatioon sitoutumista, ja näin ollen lisäävän yksilön irtisanoutumisherkkyyttä. (Zaleska, Menezes 2007.)

Toisenlaisiakin havaintoja on tehty. Jotkut tutkijat ovatkin sitä mieltä, että vaikka urat ovat muotoutuneet liikkuvammiksi ja työntekijät ovat ottaneet enemmän vastuuta omasta urakehityksestään kuin aikaisemmin, vanha ura-ajattelu ei ole täysin kadonnut. Työntekijöiden oletetaan kaikesta huolimatta arvostavan turvallisuutta ja pysyvyyttä olemalla uskollisia omalle organisaatiolleen. Tutkijat toteavat että ajatus uusista, rajattomista, moderneista urista on liioiteltu. (Lyons ym. 2015.) Perinteistä, jatkuvaa uraa suosivilla työntekijöillä on vahva ura-ankkuri, eli tietoisuus omasta urasta. Tietoisuus oman uran merkityksestä toimi vahvana sisäisenä yritysuskollisuutta yhdessä pitävänä voimana suurissakin muutoksissa. Tällaisen vanhan uramallin mukaisessa koulutuksessa yrityksen järjestämä valmennus tuki työntekijän sitoutumista organisaatioon ja sen arvoihin. Yritysuskollisuus palkittiin ylöspäin hierarkiassa etenemisellä. Vanhan työuran mukaiset koulutus- ja kehittämistoimet palvelivat ennen kaikkea oman organisaation tarpeita eivätkä olleet hyödynnettävissä tai muunnettavissa muissa organisaatioissa. (Zaleska, Menezes 2007.)

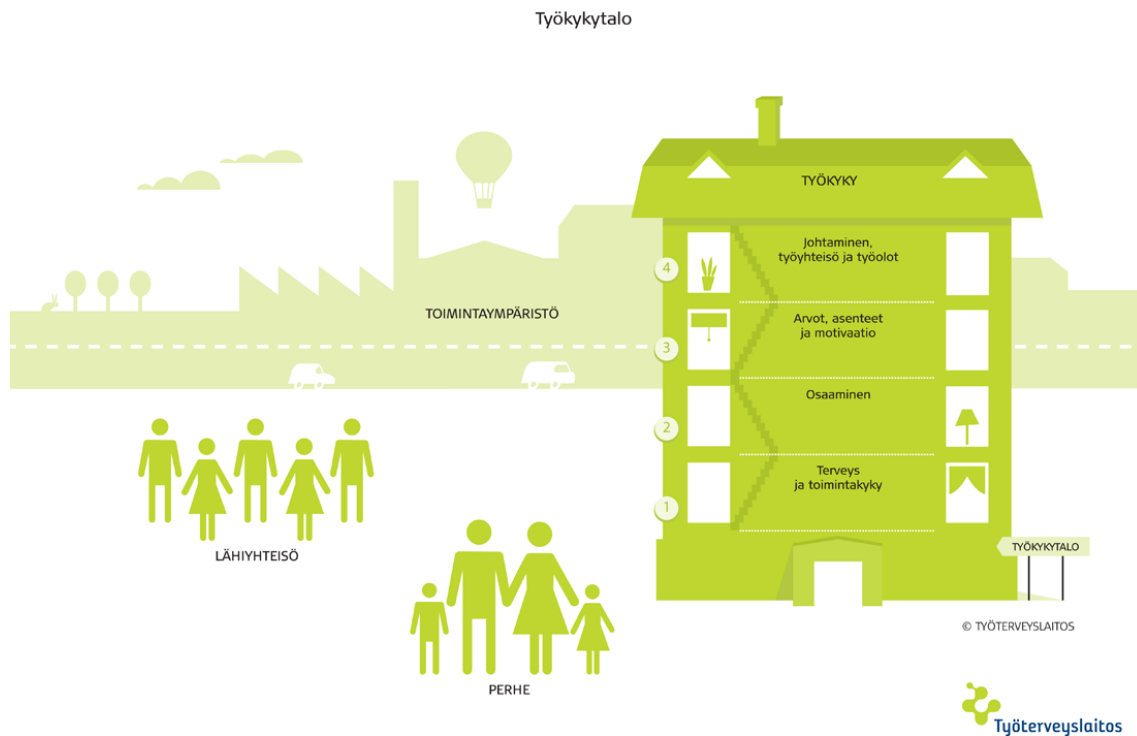
2.3 Työkyky

Työhyvinvointi on osa työkykyä ja sen merkitys on laajasti tiedostettu. Hyvinvoinnin turvaamiseksi työelämässä on kehitetty monia eri johtamisen malleja. Pentti Sydänmaanlakka on kehittänyt johtajuuden mallin, jota hän kutsuu ”Älykkään johtamisen malliksi”. Tämä johtajuuden malli toimii ”älykkäässä organisaatiossa”, joka on oppiva, tehokas ja samalla myös henkilöstön hyvinvointia kehittävä organisaatio. Älykäs johtajuus perustuu holistiselle ihmiskäsitykselle, eli ihminen on fyysinen, emotionaalinen ja henkinen kokonaisuus. Tässä johtamismallissa johtajuus perustuu myös eri tasojen johtamiseen, eli yksilön, tiimin organisaation ja yhteiskunnan huomioimiseen. Sydänmaalakka vakuuttaa, että tämän johtamistyylin avulla voidaan toteuttaa unelmia kaikilla edellä mainituilla tasoilla. Johtamistyyli on alistamisen sijaan valistamista. Yksittäiset tapahtumat tulisi hahmottaa kokonaisina muutosprosesseina. Tätä Sydänmaanlakka kutsuu systeemiajatteluksi. Malli näkee työntekijät oman työnsä asiantuntijoina, joiden välille johtajan tulisi muodostaa aito vuorovaikutus, näin voidaan mahdollistaa visioiden ja tavoitteiden savuttaminen. Malli perustuu panos-prosessi-tuotos-ajatteluun ja toiminta tapahtuu suurelta osin itseohjautuvissa tiimeissä, joista jokaisessa on kuitenkin virallinen johtaja. (Sydänmaanlakka 2004:114–140.)

Työkyky muodostuu paitsi työntekijän ominaisuuksista, myös esimiestyöstä ja muun työyhteisön vaikutuksesta. Työkyky on työntekijän tärkein pääoma. Työkykyyn vaikuttaa työn vaatimusten ja ihmisen omien voimavarojen välinen tasapaino. Työn asettamiin vaatimuksiin kuuluvat itse työstä johtuvat kuormitustekijät ja toisaalta työyhteisön ja työn organisoinnin luomat tekijät. Työntekijän voimavarat koostuvat fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisista tekijöistä sekä arvoista ja asenteista. Kun työntekijän työkyky ja työlle asetetut tavoitteet ovat tasapainossa, yksilö kokee onnistumisen tunnetta suoritetusta työstä ja positiivinen tunne työn tekemiseen säilyy. (Ilmarinen 2006:79–80.)

Ilmarinen (2006) on luonut työkykytalo-käsitteen. Työkykytalo- malli kuvaa työkykyä rakennelmana, joka koostuu neljästä toisiaan kannattelevasta kerroksesta. Kolme

alimmaista kerrosta kuvaavat työntekijän omia voimavaroja ja neljäs kerros itse työtä, johtamista ja työoloja.



Kuvio 5. Työkykytalo: Työterveyslaitos.

Pohjakerros rakentuu terveydestä ja toimintakyvystä. Tässä kerroksessa tapahtuvat fyysiset muutokset ovat uhkana työkyvylle. Ilmarinen (2006) toteaa, että ikääntyminen sinänsä ei merkitse tuottavan työn osuuden vähenemistä. Merkityksellistä on sen sijaan työntekijän kokema terveys. Työssä käyvien kokemaan terveyden tunteeseen todettiin vaikuttavan sellaiset tekijät kuin lääkärin toteamien sairauksien määrä ja yksilön yleinen liikunnallinen ja sosiaalinen aktiivisuus. Iän myötä koetun terveyden osuus pieneni. Vuosina 1981–1992 tehtiin pitkäaikaistutkimus kuntasektorin yleisimpien ammattien osalta, Terveys 2000-tutkimus sekä Työ- ja terveystutkimus. Tutkitut ikäryhmät olivat 30–44, 45–54 ja 53–64-vuotiaat työssä käyvät henkilöt. Näiden tutkimusten pohjalta havaittiin, että alimmassa ikäryhmässä terveytensä melko hyväksi tai hyväksi koki n. 80 %, kun taas vanhemmissa ikäryhmissä tulos lähenei 50 %. Pitkäaikaistutkimus osoitti, että terveyden kokeminen lisääntyi ajan kuluessa. (Ilmarinen 2006:104–106.)

Nuorempien ikäryhmien kohdalla sairauksien lukumäärällä ei ollut merkitystä koettuun terveyteen, kun taas iän myötä sairauksien merkitys korostui. Toimintakyvyllä voidaan tarkoittaa sellaisia yksilön mahdollisuuksia ja edellytyksiä, joiden avulla hän selviää tehtävistä, harrastuksista ja haasteista. Eri elämänvaiheissa tarvitaan erilaista toimintakykyä. Nuorilla korostuu oppiminen ja tiedon hankinnan merkitys, työikäisillä valmiudet ja kyvyt työntekoon, kun taas vanhenemisen myötä omatoimisen selviytymisen merkitys muodostuu tärkeäksi. Ilmarinen korostaa ikääntyneen työntekijän toimintakyvyn ja työssä asetettujen tavoitteiden välisen suhteen huomioimista. Ikääntyminen aiheuttaa toimintakyvyn muutoksia, kuten kognitiivisten toimintojen hidastumista ja fyysisten ongelmien ilmenemistä. Tämän vuoksi myös työssä asetettujen tavoitteiden tulee myötäillä tiettyjen heikentyneiden toimintojen suhdetta. Mikäli työn vaatimukset kasvavat ilman että on huomioitu ikääntyvän työntekijän lisääntyneitä elpymisajan tarvetta, on vaarana että työssä jaksaminen ja työstä palautuminen kärsivät. Ilmarisen mielestä työn vaativuustekijöiden ja ikääntymisen aiheuttamien fysiologisten ja psyykkisten vaikutusten huomioiminen edistää työntekijän työkyvyn ylläpitämistä ja näin ollen työstä suoriutumista. Ikääntymisen aiheuttamien muutosten huomioimisen avulla voidaan siis pidentää työuria. (Ilmarinen 2006:48–49 , 117–118.)

Työkyky-talon *toisen kerroksen* muodostaa ammatillinen osaaminen. Osaamisen ylläpitäminen vaatii tietojen jatkuvaa päivittämistä. Tässä korostuu elinikäisen oppimisen merkitys. Paloniemi (2004) on todennut tutkimuksessaan, että osaaminen ja ammattitaito ovat keskeinen osa työkykyä ja sitä tulisi tarkastella osana koko työyhteisön toimintaa. Tästä seuraa, että työkyky ja siihen kiinteästi liittyvä työhyvinvointi ei ole vain yksilön, vaan samalla koko työyhteisön yhteinen asia. Paloniemi korostaa siis työkyvyn merkitystä koko työyhteisön hyvinvointiin. Työkyvyn kokemus on kontekstisidonnainen, osa juuri sitä organisaation toimintaa, johon työntekijä kuuluu. Se muodostuu työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen ja sosiaalisten kontaktien kautta. (Paloniemi 2004:23.)

Kolmannessa kerroksessa sijaitsevat arvot ja asenteet ovat toisaalta hyvin pysyviä, mutta ovat kuitenkin avoinna erilaisille vaikutteille. Kolmannen kerroksen muutokset

voivat aiheutua myös yhteiskunnassa tai lainsäädännössä tapahtuvista muutoksista. Positiivinen kokemus työssä suoriutumisesta synnyttää motivaation työtä tekemistä kohtaan. Motivaatio on merkittävä tekijä työkyvyn ylläpitämisessä. Motivaatio voidaan jaotella ulkoiseen ja sisäiseen motivaation. Ulkoisia motivaatiokeinoja ovat erilaiset palkkaus- ja muut palkitsemiskeinot ja erilaiset bonukset sekä palkkiot. Sisäisten motivaatiotekijöiden kirjo on laaja ja sidoksissa yksilön ominaisuuksiin. Sisäisiä tekijöitä ovat kunnioituksen ja hyväksymisen kokemukset, työyhteisöön kuuluvuuden tunne, kokemus että tehty työ on tärkeää ja tyydytyksen tunne hyvin tehdystä työstä. Nämä kaikki ovat seikkoja, joihin voidaan vaikuttaa hyvän esimiestyön kautta. Motivaatiosta, sen synnystä ja vaikutuksista on viime vuosina tehty tutkimusta erityisesti sosiaalis-kognitiivisen tutkimuksen kautta. Tämän suuntauksen mukaan motivaatio syntyy sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta dynaamisen prosessin avulla. Motivaation muodostuminen on yksilöllinen ja persoonaan sidoksissa oleva prosessi, joka vaikuttaa yksilön tavoitteiden muodostumiseen ja niihin tekijöihin, joiden avulla tiettyyn tavoitteeseen pyritään. Sosiaalis-kognitiivisen näkemyksen mukaan motivaatioprosessi on minäkeskeinen ja tulevaisuuteen suuntautunut. (Liukkonen, Jaakkola, Kataja 2006:6–7, 25.)

Neljäs kerros on raskain ja merkittävin työkyvyn osatekijä. Tässä kerroksessa organisaatiossa tapahtuvalla johtamistyöllä on suurin merkitys. Hyvän johtamisen kautta voidaan vaikuttaa työyhteisössä vallitseviin olosuhteisiin ja työtapoihin, työn organisointiin ja kehittämiseen. Onnistuneen johtamistyön ja sitä kautta positiivisen, avoimen ilmapiirin kokeminen vaikuttavat myönteisesti työkykyyn. Nämä kuvatut työkyvyn osatekijät ja sitä kautta itse työkyky ovat dynaamisessa, muuttuvassa tilassa. Työkykytalossa kuvatut kerrokset vaikuttavat toinen toisensa toimintaan. Häiriötekijä yhdessä kerroksessa merkitsee ongelmia myös muilla työkyvyn osa-alueilla. Työkykyyn vaikuttavat paitsi sisäiset myös ulkoiset tekijät kuten perhe, lähiyhteisö, työsuojelun ja työterveyshuollon toimenpiteet sekä ympäröivä yhteiskunta. Yhteiskunnalliset muutokset lainsäädännössä ja muissa päätöksissä, jotka koskevat työelämää, vaikuttavat joko työkykyä tukevasti tai murentavasti. (Ilmarinen 2006:79- 80.)

Halme (2005) pohtii tutkimuksessaan ikääntyneen työntekijän ja työkyvyn välisen käsitteen rakentumista ja toteaa, että ikääntynyt työntekijä voi olla toisaalta hidas ja turhautunut, mutta identiteetistä riippuen myös taitava tilanteiden hallitsija (Halme 2005:38).

2.4 Johtaminen

Johtamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa ennen kaikkea tahtoa ja kykyä vaikuttaa ihmisten toimintaan siten, että samalla huomioidaan työntekijöiden osaaminen ja sen kehittäminen osana organisaation menestyksellistä toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista. Tänä päivänä kaikilla toimialoilla kilpaillaan osaavista ja pätevistä työntekijöistä. Työ itsessään on muuttunut nopeatempoiseksi ja haastaa entistä enemmän sekä työntekijät että johtajat. Menestyksenkäs työskentely edellyttää tulevaisuuden ennustamista, joka nykyisten globaalien markkinoiden vallitessa on entistä vaikeampaa. Tulevina vuosina työntekijältä edellytetään entistä enemmän monien eri taitojen hallintaa, ongelmanratkaisukykyä ja kykyä itsenäiseen työskentelyyn.

Työvoiman moninaisuus luo johtamiselle vaateita, joita ei ennen ole esiintynyt. Henkilöstössä on eri-ikäisiä, eri sukupuolta ja eri kansallisuuksia edustavia työntekijöitä. Tämä edellyttää johtamiselta herkkyyttä ja kykyä huomioida eri ryhmien erityispiirteet ja toisaalta halua löytää ne yhdistävät tekijät, joiden avulla organisaatiolle asetettu tehtävä saavutetaan. Johtajan on hyväksyttävä erilaiset mielipiteet ja näkemykset ja samalla kyettävä perustelemaan oma toimintansa. Henkilöstön voimaannuttaminen, toimiminen itsenäisesti, on yksi keskeisiä tulevaisuuden johtamisen suuntia. Työntekijöiden työpaikkauskollisuus ja pysyvyys eivät enää ole työntekijöille itsestäänselvyyksiä. Osa-aikaisten ja lyhyiden työsuhteiden osuus kasvaa, tämä edellyttää toimivat perehdytysohjelmat ja ohjeet. Työmarkkinoiden muuttuminen entistä enemmän monimuotoiseksi myös työskentelytavoiltaan edellyttää myös johtajuuden keinojen tarkastelemista. Työkyvystä ja työhyvinvoinnista huolehtiminen

työpaineiden vastapainona on yksi keskeisiä johtamisen tehtäväalueita nyt ja tulevaisuudessa. Työpaikan hyvä ja positiivinen ilmapiiri on myös kilpailutekijä. Johtajan on jatkuvasti pidettävä mielensä avoimena ja kyettävä luomaan luottamukseen ja positiiviseen ajatteluun perustuva työskentelyilmapiiri. (Alexander1998; Gratton, Hope-Hailey, Stiles, Truss 1999.)

2.4.1 Ikäjohtaminen

Ikäjohtaminen on tärkeä työkalu, kun johdetaan yrityksen henkilöstön osaamista. Se merkitsee ennen kaikkea eri-ikäisten työntekijöiden erityistarpeiden ja toisaalta erilaisten osaamisten ymmärtämistä. Nuorten työntekijöiden elämäntilanteet ja odotukset työelämää kohtaan ovat erilaisia kuin ikääntyneimpien. Nuorilla suurimpana haasteena on usein perhe- ja työelämän yhdistäminen. Ikääntyneet työntekijät puolestaan voivat omistautua työlleen, mutta toisaalta fyysiset rajoitteet saattavat muodostua merkittäväksi työkykyä rajoittavaksi tekijäksi. Keskeistä ikäjohtamisen toteuttamisessa on toisaalta työntekijän ikään liittyvien henkilökohtaisten tekijöiden ja toisaalta organisaation tavoitteiden yhteensovittaminen. Juuri näiden kahden näkökulman yhteen sovittaminen onkin haasteena organisaatioissa, joissa on eri-ikäisiä työntekijöitä. Toisaalta tänä päivänä on vaikeaa löytää sellaista työyhteisöä, jossa ei olisi eri-ikäisiä työntekijöitä. Jotta ikäjohtamista voidaan toteuttaa, organisaation johdon tulee tiedostaa eri-ikäisten erilaisuuden merkitys yrityksen tuottavuuden turvaamiseksi. (Ilmarinen 2006:197.)

Ikäjohtamisen käsite liittyy kiinteästi monimuotoisuuden johtamiseen. Monimuotoisuuden johtaminen, *Diversity Management*, edellyttää yksilöiden tasavertaisuuden ymmärtämistä ja erilaisuuden hyväksymistä. Moninaisuuden positiivisten piirteiden oivaltamisen kautta löydetään erilaisten, eri-ikäisten vahvuudet organisaation toiminnan edistämiseksi. Ikäjohtaminen on yksi keino toteuttaa erilaisten henkilöstövoimavarojen johtamista. Ikäjohtaminen on tapa johtaa ihmisiä. Usein se mielletään ikääntyneiden työntekijöiden johtamiseksi. Halme (2005) toteaa kuitenkin, että ikäjohtaminen on ennen kaikkea erilaisuuden johtamista, ja ikä on vain yksi

erilaisuuden ilmenemisen muoto. Erilaisuuden johtaminen tarkoittaa erilaisuuden suvaitsemista ja hyväksymistä. (Halme 2005:32–34.) Ikäjohtaminen voi myös johtaa eriarvoiseen kohteluun, mikäli eri-ikäisiä työntekijöitä kohdellaan eri tavalla. Wallin huomauttaa että vaikka ikäjohtamiseen liittyy riskejä, siinä on kuitenkin enemmän mahdollisuuksia ja hyötyjä kuin haittoja. (Wallin 2014:8.)

Ikäjohtaminen voidaan ymmärtää johtamistyöksi, jonka avulla pyritään entistä paremmin ymmärtämään erilaisuutta. Juuri tämän erilaisuuden ymmärtämisen kautta voidaan heterogeeninen ryhmä saada toimimaan innovatiivisesti yhteisen päämäärän hyväksi. Yritys on vastuussa henkilöstönsä hyvinvoinnin ja osaamisen johtamisesta. Ikäjohtamisen avulla eri-ikäisten työntekijöiden osaaminen saadaan koko yrityksen käyttöön ja hyödyksi. Kun organisaatio ottaa huomioon työntekijöidensä yksilölliset elämäntilanteet, tarjoutuu henkilöstölle samalla monia eri mahdollisuuksia kehittymiseen ja uralla etenemiseen itselle persoonallisella tavalla. Johtaminen tulee tulevaisuudessa painottumaan entistä enemmän erilaisuuden hyväksyntään ja sitä kautta erilaisten arvomaailmojen yhteensovittamiseen ja hallintaan. (Halme 2005:32–34.)

Ikäjohtaminen merkitsee työntekijän osaamisen johtamista hänen eri ikävaiheissaan. Kiviranta (2010) on todennut, että pyrittäessä pidentämään eri-ikäisten ja eri sukupolvea edustavien työntekijöiden uraa, keskeisimmäksi tekijäksi nousevat ne odotukset, joita asetetaan toisaalta työntekijöille ja toisaalta johtajille. Näiden kahden näkökulman yhdistäminen edellyttää keskustelua ja yhteistä sopimista. (Kiviranta 2010:24.) Erityisesti viime aikoina yhdeksi keskeisimmäksi johtamisen tavoitteeksi työpaikoilla on muodostunut niiden keinojen etsiminen, joilla voitaisiin lykätä eläkkeelle siirtymisikää. Frins, Ruysseveldt ja van Dam (2016) ovat havainneet että helpottamalla työstä johtuvia paineita, työkuormaa ja henkisiä rasitteita, on ikääntyneiden työntekijöiden työuraa kyetty jatkamaan. Näiden tekijöiden huomioimisen tulisi siis olla osa aktiivista henkilöstöpolitiikkaa. Luomalla kaikkia ikäryhmiä huomioivia johtamiskäytäntöjä voidaan sekä nuorille että ikääntyneille työntekijöille taata mahdollisuus tehdä työtä omien vahvuuksiensa mukaan. (Frins ym. 2016.)

Tuloksekkaan johtamisen on sanottu olevan vaikuttamista ihmisten käyttäytymiseen ja toimintaan siten, että organisaatio saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Tavoitteiden

saavuttamiseksi johtajalta vaaditaan kykyä ymmärtää erilaisia ja eri-ikäisiä ihmisiä ja heidän käyttäytymistapojaan. Tämä merkitsee herkkyyttä ohjata toimintoja siten, että työntekijän parhaat ominaisuudet tulevat esille, ja että työntekijä haluaa tehdä parhaansa organisaation hyväksi. Johtajan on sovellettava erilaisia johtamistapoja eri-ikäisiin työntekijöihin. Nuorten työntekijöiden kohdalla valmentava ja ohjaava johtamistapa on menestyksekkäämpi kuin suora käskyttäminen. Toisaalta nuoret työntekijät myös haastavat kokeneenkin johtajan toimimaan toisella tavalla kuin jo kokeiden työntekijöiden kohdalla. He odottavat valmentavaa, mukaan ottavaa johtamistapaa. He ajattelevat, että saman työn voi tehdä monelle eri tavalla, lopputulos on tärkein. Nuori työntekijä on kuitenkin valmis ottamaan vastuuta nopeastikin ja toimii ennakkoluulottomasti, riskejä ottaen. (Ilmarinen 2006:44.) Nuoret ovat myös valmiita työskentelemään ahkerasti. He kuitenkin edellyttävät kunnollisia työolosuhteita ja riittävän haasteellisia työtehtäviä. He ovat valmiita ottamaan myös kritiikkiä vastaan, kunhan he saavat kunnan selityksen palautteelle. Tämä asettaa haasteita myös johtajalle. (Renz 2015.)

Ikääntyminen tuo väistämättä muutoksia ihmisen oppimiskyvyssä, kuitenkin kyky oppia uusia taitoja on olemassa. Keskeinen tekijä uusien taitojen oppimisessa on työntekijän oma positiivinen asennoituminen uuden oppimiseen. Jatkuvasti muuttuva ja entistä globaalimmaksi muotoutunut työelämä edellyttää jatkuvaa tietojen päivittämistä, asiantuntijuuden kehittämistä ja oman osaamisen ylläpitämistä. Asenteellinen ajatus siitä, että vanhemmat työntekijät eivät ole kiinnostuneita oppimaan uusia asioita tai uusia työskentelytapoja, saattaa johtaa siihen, että ikääntyneiden työntekijöiden ei oletetakaan olevan kiinnostuneita uuden oppimisesta. Tämä voi aiheuttaa kielteisiä asenteita ikääntyneiden työntekijöiden kouluttamista kohtaan, jolloin heidän kehitys- ja oppimismahdollisuutensa kapenevat. (Paloniemi 2004:15–24.) Lisääntynyt tehokkuuden ja teknologisten valmiuksien edellytykset ovat vaikuttaneet kielteisesti ikääntyneiden työntekijöiden työssä suoriutumiseen. Heidän on vaikeaa selviytyä nopeatempoisessa työelämässä. Tämä saattaa aiheuttaa ikäsyrjiviä käytäntöjä organisaatioissa, jotka lokeroivat tietyt tarvittavat osaamisalueet. Viime aikoina on kuitenkin havahduttu ikääntyneiden työntekijöiden varhaisen eläkkeelle siirtymisen merkitsevän myös huomattavia taloudellisia kustannuksia. Sekä Britanniassa että Saksassa on huomattu

ikäntyneiden kokemustiedon ja osaamisen merkitys ja ikäjohtamisen kehittämisen malleja on liitetty osaksi vastuullisen johtamisen ohjelmia. (Muller-Camen, Croucher, Flynn, Schröder 2011.)

Kiviranta (2010) toteaa, että eri-ikäisyys sinänsä ei aiheuta eroja ihmisten välille, vaan erilaisuus muodostuu ikääntymisen kautta tulleista fyysisistä muutoksista, kuten terveyden ja toimintakyvyn heikkenemisestä. Erilaisten fyysisten toimintojen heikkeneminen aiheuttaa vaikeuksia myös psyykkisten toimintojen osalta. Psyykkisen toimintakyvyn heikkeneminen johtuu kaikista niistä negatiivisista kokemuksista, joita työntekijän elämänsä varrella on tapahtunut. Erilaisilla työtä kuormittavilla tekijöillä, kuten suurella työmäärällä tai negatiivisilla kokemuksilla yleensäkin, on merkitystä sille, miten kykenemme suoriutumaan psyykkisesti vaativista tehtävistä. Toisaalta tietyt taidot, kuten stressinhallintakyky ja sosiaalisten kontaktien hallinta kehittyvät iän myötä. Kokenut työntekijä on jo oppinut työelämän sosiaalisia taitoja ja osaa käyttää niitä työssään jaksamisensa perustana. (Kiviranta 2010:13–25.)

Juutin (2006) mukaan ikäjohtaminen merkitsee sekä eri-ikäisten työntekijöiden yhdenvertaista johtamista että syrjinnän ehkäisemistä. Ikäjohtamisella pyritään hyödyntämään ikääntyvien työntekijöiden työkyky huolimatta iän mukanaan tuomista rajoitteista ja eri-ikäisten työntekijöiden tuloksekas yhteistyö työpaikalla edellyttää avointa suhtautumista ja tehokasta vuorovaikutusta esimiesten ja työntekijöiden välillä samoin kuin työntekijöiden kesken. (Juuti 2006:1) Viitala (2007) painottaa, että esimiehillä on merkittävä osuus ikäkielteisten asenteiden poistamisessa työpaikoilla. Tällaisia asenteita saattavat ruokkia sellaiset oletukset kuin että ikääntynyt työntekijä ei enää opi uusia asioita tai hänen fyysiset edellytyksensä eivät riitä tehokkaaseen työntekoon. Ikäjohtamisen osaamisen tarve on kasvanut viime vuosina työelämässä tapahtuvien muutosten vuoksi. On todettu, että 80 % työssäkäyvistä jää pois työelämästä ennen eläkeikää. Tähän on monia syitä, mutta erityisesti ikääntyneiden kohdalla merkittävimmäksi tekijäksi on havaittu huono työilmapiiri ja heikko henkilöstöjohtamisen taito. Ikäjohtamiseen katsotaan kuuluvan myös jatkuvan osaamisen päivittämisen haasteet. (Viitala 2007:239–240.)

Työyhteisön tehokkuutta voidaan kehittää merkittävästi siten, että otetaan huomioon eri-ikäiset työntekijät ja heidän erilaiset osaamisensa. Tämä tarkoittaa, että henkilöstön rekrytoinnissa, arvioinnissa, motivoinnissa, palkitsemisessa ja muissa kehitystoimissa tulee huomioida työntekijän eri-ikäisyys. Tehokkuus muodostuu siitä, että henkilöstö toimii yhdessä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä puolestaan merkitsee työntekijöiden erilaisten voimavarojen oivaltamista ja arvostamista. Ikäjohtamista voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: 1. *Yhteiskunnallinen näkökulma*, jossa korostuvat eläkekustannusten hallinta ja muut kansantaloudelliset ongelmat. 2. *Työntekijän näkökulma*, jonka keskeisiä tekijöitä ovat työ- ja toimintakyky, yksilön asenteet ikääntymistä kohtaan ja ikäsyryntä sekä yleinen elämänalueiden arvostus. 3. *Organisaation näkökulma*, jossa keskitytään osaavan työvoiman hallintaan ja yleiseen henkilöstöressurssien hallintaan, henkilöstöstrategian luomiseen, kilpailukyvyyn ylläpitämiseen ja eri-ikäisten työntekijöiden johtamiseen. Organisaatioissa vallitsevat sisäiset kulttuuritekijät vaikuttavat siihen, millaisia ikäjohtamisen käytäntöjä toteutetaan. Olennaisimmiksi tekijöiksi hyvän ikäjohtamisen toteuttamisessa on johdon antama tuki työntekijöille ja tapa, jolla henkilöstöjohtamista toteutetaan. (Halme 2011:25,26.) Toteuttamalla hyvien ikäjohtamisen käytäntöjen toteuttaminen parantaa työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Huomioimalla erilaisuuden johtaminen on myös osaamisen johtamisen todettu muodostuvan tehokkaammaksi ja paremmin organisaatiota palvelevaksi. (Patrick, Kumar 2012.)

Ikäjohtamisen käsite on alun perin tarkoitettu yrityselämän työkaluksi. Se on laajentunut ikääntyvien ja ikääntyneiden johtamisesta kaikkien eri-ikäisten työntekijöiden johtamiseen, vaikka Viitala toteaaakin, että yhä edelleen ikäjohtamisen näkökulma painottuu pääosin ikääntyvien (yli 46 v) ja ikääntyneiden (yli 55 v) työntekijöiden johtamiseen (Viitala 2007:239).

Tässä tutkimuksessa ikääntyvällä työntekijällä tarkoitetaan 40–45-vuotiaasta työntekijää ja ikääntyneellä työntekijällä yli 55-vuotiaasta työntekijää. Perusteena ikäjaottelulle on mm. Ilmarisen (2006) mukaan sekä tieteellisiä että fyysisiä tekijöitä. 40–50 vuoden iässä alkaa jo hyvin yleisesti esiintyä muutoksia fyysisessä toimintakyvyssä, ja yli 55-vuotiaista jo suurella osalla on 1-2 lääkärin diagnosoimaa kroonista sairautta tai oiretta,

jotka vaikuttavat heikentävästi työkykyyn ja työssä jaksamiseen. Huolimatta ikääntymisen aiheuttamista työkykyä alentavista muutoksista, vaikutukset tuottavuuteen eivät tutkimusten mukaan kuitenkaan ole merkittäviä. Joissakin tutkimuksissa ikääntyneiden tuottavuus oli jopa parempi kuin alle 25-vuotiailla työntekijöillä. (Ilmarinen 2006:60,103.)

Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan työntekijän johtamiskokemusten ja -odotusten taustalla olevia tekijöitä. Tähän tutkimukseen on siis valittu *ammattillisten, johtamistyöhön ja työyhteisöön liittyvien* kokemusten ja odotusten merkityksiä.

3 TYÖNTEKIJÄN JOHTAMISKOKEMUKSET JA ODOTUKSET

Edellisessä kappaleessa tarkasteltiin tässä tutkimuksessa käytettyjä taustatekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän johtamiskokemuksiin ja -odotuksiin. Keskeisinä tekijöinä ovat siis se, miten yksilö kokee oman ja toisen iän merkityksen, missä uravaiheessa työntekijä on ja se, miten hän kokee johtamistyön ja millaisia odotuksia hän sille asettaa.

Tässä luvussa tarkastellaan *BB-sukupolvea*, *X-sukupolvea* ja *Y-sukupolvea* edustavien työntekijöiden johtamiskokemusten ja -odotusten muodostumista. Kappaleessa käsitellään johtamisodotuksia *ammattillisten*, *johtamistyöhön* liittyvien ja *työyhteisöön* liittyvien odotusten kautta. (Ilmarinen 2006:44.) Tärkeä, osittain itsenäinen elementti johtamistyöhön liittyvissä johtamisodotuksissa on johtamisviestintä, jota käsitellään johtamistyöhön liittyvien tekijöiden yhteydessä. Johtamisviestinnän tärkeänä taustateorianana on LMX -teoria. (Jian, Dalisay 2017.) Kappaleen lopussa olevassa taulukossa johtamiseen liittyvät *ammattilliset*, *johtamistyöhön* liittyvät ja *työyhteisöodotukset* on jaoteltu elämänvaiheiden ja ikäryhmien mukaan. Tässä tutkimuksessa katsotaan *BB-sukupolven* edustavan ”kokenut opettaja” ja ”auttava viisasryhmää”, *X-sukupolvi* on ”osaava tekijä” ja ”osaava ammattilainen” ja *Y-sukupolvi* on ”oppilas”-ryhmässä. Kappaleen lopussa on vielä havainnollistettu tämän tutkimuksen rakenteen pohjana oleva teoreettinen viitekehys johtamisodotusten ja niihin vaikuttavien odotustekijöiden välisestä vaikutussuhteesta.

3.1 Johtamiskokemusten ja odotusten muodostuminen

Tässä tutkimuksessa johtamiskäsitysten ymmärretään muodostuvan työntekijän aikaisemmista kokemuksista työelämässä ja niitä seuraavista johtamisodotuksista. Keskeinen tekijä kokemusten syntymisessä on johtajan kanssa syntyvä kommunikaation

taso. Tämä heijastuu kaikkeen työyhteisössä tapahtuvaan toimintaan. Johtajan ja työntekijän vaihtosuhteoria (LMX) korostaa kommunikaation tason merkitystä onnistuneessa johtajuudessa. (Jian, Dalisay 2017.)

Vuorovaikutuksen merkitys on keskeinen osa työntekijän johtamiskäsityksen ja näin ollen myös kokemusten ja odotusten syntymisessä. Nämä käsitteet on tarkemmin määritelty tämän tutkimuksen johdannossa. Työntekijöiden kokemukset ja odotukset johtajuutta kohtaan näyttävät syntyvän suurelta osin ensimmäisten työpaikkojen johtamiskokemusten perusteella. Ensimmäinen kontakti johtajaan tapahtuu jo rekrytointivaiheessa, kun työntekijä ottaa yhteyttä työpaikkaan. Sillä, miten työnantaja suhtautuu nuoreen työnhakijaan, on merkitystä myöhempien *ammattillisten, johtamistyöhön* liittyvien ja *työyhteisöön* liittyvien kokemusten ja odotusten rakentumisen kannalta. Koska nuorilla työntekijöillä ei ole vielä kokemusta työyhteisössä toimimisesta, he ovat yhtenäisempi ryhmä kuin jo pidemmän aikaa työskennelleet. Perehdytyksellä on todettu olevan suuri merkitys myöhempään työssä suhtautumiseen, joten nuorten työntekijöiden ensimmäinen kokemus heijastuu myös myöhempiin työsuhteisiin. Vanhemmat työntekijät ovat muodostaneet johtamiskäsityksensä jo useiden työpaikkojen perusteella ja ovat samalla oppineet itse työyhteisössä tarvittavia taitoja. Kokeneet, pitkän työuran tehneet työntekijät peilaavat uusia kokemuksia vanhoihin kokemuksiin ja osaavat suhteuttaa ja verrata erilaisia työpaikkoja ja johtamistyyliä. Voidaan siis todeta, että johtamiskäsitys ja -kokemukset uusiutuvat kaiken aikaa työuran edetessä. (Kiviranta 2010:13.)

3.1.1 Ammatilliset kokemukset ja odotukset

Työelämässä edellytetään hyvää ammattitaitoa. Työelämä on muuttunut sirpaleiseksi ja nopeatempoiseksi, joten työntekijältä odotetaan uudenlaista osaamista ja töiden hallintaa. Tämä haastaa sekä työnantajat että työntekijät. Työnantajien on tunnistettava organisaatiossa tarvittava ydinosaaminen ja työntekijän on kyettävä mukautumaan työelämän vaatimuksiin ja tarvittaessa päivitettävä osaamistaan vastatakseen muuttuneisiin työelämän vaatimuksiin. (Alexander 1998.)

Ammattitaitoon liittyy kiinteästi osaamisen käsite. Nämä eivät kuitenkaan ole käsitteenä samaa tarkoittavia, vaan ammattitaitoon kuuluu oleellisesti näkemys sen dynaamisesta ja kehittyvästä luonteesta, ja ammattitaito kehittyy työvuosien karttuessa. Osaamisen taas voidaan todeta liittyvän itse työtehtäviin. Työuransa alussa oleva työntekijä on vielä usein epävarma osaamisestaan ja toivoo selkeää ohjausta ja opastusta vanhemmilta työntekijöiltä ja esimieheltä. Hän kyseenalaistaa vakiintuneita työtapoja ja -menetelmiä ja haastaa samalla koko työyhteisöä. Nuori haluaa tehdä asioita uudella, tehokkaammalla tavalla. Työtaitojen kehittyessä halu keskittyä tiettyyn tehtävään, syventää osaamistaan ja hallita kokonaisuuksia muodostuu merkittäväksi ammattitaitoon liittyväksi odotukseksi. (Ilmarinen 2006:44,70.)

Työntekijän osaamisen tason tarve riippuu organisaation tavoitteista. Nämä tavoitteet määrittävät sen osaamisen, mitä organisaatiossa tarvitaan. Voidaan siis sanoa, että työelämäosaaminen on kontekstisidonnaista. Osaamisen johtamisessa on tärkeää tiedostaa paitsi toimialalla tarvittava osaaminen, myös eri-ikäisten työntekijöiden erilaiset osaamisen tavat. Osaaminen rakentuu monista elementeistä. Tavallisin tapa jaotella eri osaamisalueet on jakaa ne kehityksellisiin, tiedollisiin ja taidollisiin. Tämä on tärkeää tiedostaa, kun mietitään eri-ikäisten työntekijöiden osaamisen tasoja. (Paloniemi 2004: 19–20.) Osaamisen ollessa samalla tasolla ryhmätyöskentelyssä on ylletty jopa parempiin tuloksiin kuin heterogeenisissä työryhmissä (Patrick, Kumar 2012).

Kokenut työntekijä puolestaan on työuransa aikana kerännyt jo paljon sellaista kokemusta ja osaamista, jota ei voi välttämättä mitata, ns. hiljaista tietoa. Seniorityöntekijä haluaakin usein löytää uudenlaisia tapoja tehdä töitä, joiden sisältö on vuosien aikana muodostunut tutuksi. (Kiviranta 2010: 28–29.) Ammattitaitoja voidaan kategorisoida erilaisiin tyyppeihin. Eri kulttuureissa ja työyhteisöissä korostuvat erityisesti sellaiset taidot ja yksilölliset ominaisuudet, jotka ovat yhteisössä toimimisen kannalta olennaisia. Osaaminen puolestaan sisältää kolme eri elementtiä: taidollinen, tiedollinen ja kehityksellinen. Taidollinen merkitsee kykyä toimia tietyllä tavalla, tiedollinen osaaminen sisältää sisällöllisen informaation käsittelykompetenssia ja

kehityksellinen osaaminen viittaa kykyyn käsitellä ja hankkia tietoja ja taitoja. (Paloniemi 2004: 19–21.)

BB-sukupolven työntekijät ovat ikääntymässä olevia tai jo ikääntyviä työntekijöitä. Ikääntyneellä työntekijällä on paljon kokemuseräistä osaamista ja työn mukanaan tuomaa taitoa enemmän kuin nuoremmilla työntekijöillä. Tämän ns. hiljaisen tiedon (*tacit knowledge*) siirtämiseen tulisikin kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Kokenut työntekijä voi toimia mentorina ja valmentajana uudelle tulokkaalle. He ovat ikään kuin ”auttavia viisaita” työyhteisössä. Tällöin kokemuseräisen osaamisen ja tiedon siirtäminen tapahtuu luontevasti ja koko työyhteisö hyötyy tiedon jakamisesta. Uuden ja vanhan osaamisen yhdistyessä rakentuu uutta, joka on enemmän kuin yksittäisten osiensa summa. Haasteena on kuitenkin töiden organisointi ja koko työyhteisön asenteiden muuttuminen osaamisen vaihtoa tukevaksi. Hiljainen tieto voidaan käsittää kokemuksen kautta syntyneenä osaamisen lajina, joka kartuttaa työssä tarvittavia taitoja. Näistä taidoista tulee lopulta niin ”automaattisia”, että työntekijä toimii lähes intuitiivisella tasolla. Työtehtävä sujuu luontevasti miettimättä jokaista yksityiskohtaa. (Kiviranta 2010:167–168.)

X-sukupolven työntekijöille työn haastavuus on tärkeää, he ovat jo melko osaavia ja ammatillisesti taitavia. He hallitsevat monia taitoja ja haluavat soveltaa oppimiaan taitoja, työskennellä kokonaisuuksien parissa ja he kokevat hyödyksi olemisen palkitsevana. He myös tiedostavat osaamisensa ja edellyttävät, että johtaja huomioi tämän. He ovat valmiita vaihtamaan työpaikka, mikäli he kokevat, että heidän osaamistaan ei arvosteta. X-sukupolven edustajat arvostavat työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoista suhdetta ja katsovat, että työhön ei kannata panostaa kaikkea jaksamistaan, vaan myös vapaa-aika on tärkeää. (Wong ym. 2008.) Heidän ammatillisiin odotuksiin kohdistuvat tekijät liittyvät itsenäiseen työskentelyyn ja haluun toimia opastajana. (Ilmarinen 2006:44.)

Y-sukupolvi eroaa merkittävästi aikaisemmista sukupolvista sekä työhön asennoitumisen että osaamisen osalta. Erityisesti tietotekniset valmiudet ovat huomattavasti kehittyneemmät kuin vanhemmilla työntekijöillä. He ovat tottuneet käyttämään ICT-palveluja laajasti vapaa-aikanaan ja tämän vuoksi heidän on helppoa

soveltaa sitä myös työympäristöön. He käyttävät joustavasti myös sosiaalista mediaa apunaan työssä ja löytävät tätä kautta uusia ratkaisuja vanhojen menetelmien sijaan. Tämän sukupolven ammatillisuuden ymmärtäminen tarkoittaa eri asioita kuin ikääntyneemmällä työntekijöillä. Heille työn tekemisessä keskeistä on itse tehtävästä suoriutuminen miettimättä laajempia kokonaisuuksia. Osaamisen kehittyessä he haluavat opastaa myös toisia työntekijöitä. (Twenge ym. 2008; Ilmarinen 2006:44.)

Työntekijän ikä itsessään ei siis välttämättä kerro työstä suoriutumisesta, vaan toimintakyvyn tulkintaan liittyy useita näkökulmia. Ikäkielteen asenne voi johtaa jopa syrjiviin käyttäytymismalleihin. Nuoren työntekijän uskottavuus voi olla koetuksella erityisesti tilanteissa, jolloin hän tulee johtavaan asemaan työyhteisöön jossa on ikääntyneitä konkareita. Nuorikin työntekijä voi kuitenkin olla uskottava johtaja ja toisaalta myös ikääntynyt työntekijä voi oppia uusia toimintatapoja. Asenteiden ja toimintatapojen ero selittyy suurelta osin sukupolvien erilaisista arvoista ja käsityksistä työn tekemisestä. (Wong ym. 2008). On huomioitava, että eri töissä tarvitaan erilaisia osaamisen osa-alueita. Tämä tarkoittaa, että myös ikääntynyt työntekijä voi suoriutua monenlaisista töistä, mikäli ikääntymisen merkitys on huomioitu joustavilla työaikaan ja työtehtäviin liittyvillä ratkaisuilla. Ilmarinen korostaa silti myös vapaa-ajan merkitystä kaiken ikäisten työntekijöiden kohdalla, koska työssä jaksamista tukeva harrastus vahvistaa työkykyä ja työssä jaksamista. (Ilmarinen 2006:58–59,91.)

3.1.2 Johtamistyöhön liittyvät kokemukset ja odotukset

Johtaminen on perinteisesti jaettu ihmisten johtamiseen (*leadership*) ja asioiden johtamiseen (*management*). Tässä tutkimuksessa ne ymmärretään siten, että molemmat johtamisen osiot toimivat limittäin, jolloin ne muodostuvat työyhteisön johtamistyössä yhteiseksi johtamisen käsitteeksi. Itse johtamistyöhön liittyvät kokemukset ja odotukset ovat kolmesta johtamisodotuksesta merkittävimpiä, koska ne syntyvät sen perusteella, millainen vuorovaikutussuhde työntekijälle ja johtajalle muodostuu. Vuorovaikutussuhde on merkittävä myös siksi, että sen laadulla on todettu olevan työntekijän iästä huolimatta merkitystä motivaation synnyssä, työstä suoriutumisessa ja

työhyvinvoinnin kokemisessa. (Jian, Dalisay 2017.) Hyvä vuorovaikutussuhde luo johtajan ja työntekijän välille luottamuksen tunteen. Luottamuksen tunteen rakentuminen luo kaiken ikäisten johtamiskokemuksille ja -odotuksille positiivisen latauksen. Systemaattiset, avoimet ja työntekijöiden tasa-arvoisiksi kokevat johtamiskäytännöt vahvistavat johtajien ja työntekijöiden välistä luottamuksen tunnetta. Luottamuksen tunteen rakentuminen johtajan ja työntekijän välillä on yksi positiivisten johtamiskokemusten ja -johtamisodotusten kulmakivistä. Hyvien ja toimivien johtamiskäytäntöjen on todettu myös parantavan motivaatiota ja työssä selviytymistä. Näin ollen positiivisten johtamisodotusten voidaan todeta ennakoivan myös työhyvinvoinnin kokemusta. (Voorde, Pauwe, Veldhoven 2012.)

Johtajuuden olemusta on pohdittu laajasti kirjallisuudessa ja tutkimuksissa. Aikaisempi käsitys, että johtaja on synnynnäinen ominaisuus, on jo unohdettu. Sen sijaan on oivallettu, että johtajuus on tehtävä, joka voidaan opetella ja jossa voidaan kehittyä. On kuitenkin tunnustettu, että johtajalta edellytetään tiettyjä ominaisuuksia, kuten

toimialansa tuntemus, johdonmukaisuus, kommunikointikyky, jotta hän voi toimia tehtävässään siten, että organisaation toiminta etenee sovitun strategian ja organisaatiossa sovittujen tavoitteiden mukaisesti. Johtajan on oivallettava eri-ikäisten työntekijöiden erilaiset tarpeet ja kyettävä vastaamaan niihin. Autoritääriinen johtamistapa ei enää toimi, vaan tarvitaan uudenlaisia johtamisen keinoja kuten transformationaalinen, voimaannuttava ja jaettu johtajuus. Näiden uusien johtamisen tapojen avulla voidaan tehokkaammin toteuttaa ja hyödyntää organisaatiossa olevaa osaamista sekä hyödyntää ja edistää työntekijöiden kokemuksen mukanaan tuomaa osaamista. (Pearce, Wassenaar, Manz 2014.)

Baby-boomers sukupolvi kunnioittaa johtajuutta ja edellyttää arvostavaa johtamistapaa myös itseään kohtaan. He odottavat, että johtaja antaa palautetta työstä ja samalla kuitenkin hyödyntää kokeneen työntekijän näkemyksiä ja käsityksiä työn tekemisestä. *X-sukupolven* edustajat haluavat myös päästä mukaan kun organisaatiossa tehdään päätöksiä toiminnan kehittämiseksi. He haluavat myös ottaa vastuuta suuremmista kokonaisuuksista. *Y-sukupolven* työntekijät kaipaavat lyhyestä työkokemuksestaan huolimatta johtajan huomiota ja haluavat kyseenalaistaa vanhoja käytäntöjä. Esimiesten

ihmissuhdejohtamistaidot, niistä erityisesti tunneälytaidot ovat merkittäviä kaiken ikäisille työntekijöille. Voidaan kuitenkin todeta, että erityisesti ikääntyneet työntekijät arvostavat eniten henkilökohtaisen ja kunnioittavan kohtaamisen merkitystä. (Ilmarinen 2006:44.)

On kuitenkin muistettava, että vain avoimen ja rehellisen vuorovaikutuksen kautta voidaan rakentaa luottamuksen ilmapiiri. Samat lainalaisuudet koskevat tässä kohden sekä nuorten että ikääntyneiden työntekijöiden johtamista. Tehokas johtaminen edellyttää *tunneälytaitoja*. Tunneälytaidot voidaan jakaa kahdeksaan eri kategoriaan: hyvä itsetuntemus, itsekontrolli, läpinäkyvyys, empaattisuus, kannustavuus, kyky kehittää toisia, taito hallita konflikteja ja ryhmä- ja yhteistyötaidot. On todettu, että työntekijät kaikissa ikäryhmissä kokivat juuri nämä taidot kaikkein keskeisimmiksi esimiehen osaamisen alueeksi. Johtaminen tulisikin nähdä enne kaikkea sosiaalisena prosessina eikä erillisenä toimintona. (Simström 2009:4.)

Lewis ja Heckman (2006) toteavat, että kyvykkyysien johtaminen, *Talent Management*, on vaikeasti määriteltävä johtamisen osa-alue. Sitä on usein käytetty synonyymina henkilöstöjohtamiselle. Kyvykkyys voidaan määritellä yritykselle arvokkaaksi, harvinaiseksi ja vaikeasti jäljiteltäväksi ominaisuudeksi. Lewis ja Heckman toteavat että kyvykkyys syntyy usein organisaation omassa kontekstissa aikojen kuluessa ja on muotoutunut palvelemaan juuri kyseistä organisaatiota. Tämän kyvykkyuden muotoutumiseen vaikuttaa koko organisaatio, sen ilmapiiri, sosiaalinen ympäristö ja yleiset johtamiskäytännöt. Yleisesti voidaan sanoa, että osaamisen johtaminen on työntekijöiden kyvykkyysien johtamista. Tämä sisältää suoriutumisen ja kykyjen johtamista sekä kattavan ja kannustavan palkkiojärjestelmän luomista. Lewis ja Heckman määrittelevät osaamisen johtamisen henkilöstövoimavarojen johtamiseksi, jonka avulla määritellään organisaation kilpailukyvyn kannalta oleelliset tehtävät, huomioidaan näihin tehtäviin tarvittavat ominaisuudet jo rekrytointivaiheessa ja sitoutetaan heidät kannustamalla yhä parempiin suorituksiin. Kyvykkyysien johtaminen on jatkuvaa, suunnitelmallista henkilöstöhallinnon toimintaa. (Lewis, Heckman 2006:139–145.)

Muuttuvat tavat tehdä työtä, uudistuneet toimintaympäristöt, monikansalliset työntekijät ja työvoiman ikärakenteen kehitys haastavat organisaatioita ja edellyttävät uudistuvia johtamisen käytäntöjä. Virtuaaliset, vaikeasti hahmotettavissa olevat globaalit organisaatiot edellyttävät näin ollen myös johtamisen toimintojen muuttumista. Johtamisen ei siis enää voi perustua määräykseen ja kontrolliin, vaan työn tekemisen tulee perustua nykyistä enemmän työntekijän itseohjautuvuuteen ja voimaantumiseen. Johtaminen on muuttumassa keskitetystä hierarkkisesta johtamistavasta avoimempaan, osallistavampaan suuntaan. Päätökset syntyvät vuoropuhelussa yhdessä työntekijöiden edustajien kanssa ja kommunikointia tapahtuu monella eri tasolla, ei pelkästään ylhäältä alaspäin. (Robbins 2006: 190–191.) Työelämä on muuttunut nopeutuneen tiedonkulun myötä nopeatahtiseksi. Päätökset tulee tehdä nopeasti ja työntekijöiden on kyettävä tekemään itsenäisiä ratkaisuja ilman esimiehen välitöntä tukea. Osaavan työvoiman saamisesta tulee entistä haastavampaa, ja organisaatioiden on kyettävä ennustamaan, millaisia kyvykkyksiä tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan. Tämä kaikki edellyttää johtajalta kykyä rohkaista ja tukea työntekijöitä, tuoda työyhteisöön selkeää viestiä tulevaisuuden haasteista. Hänen tulee myös keskittyä rakentamaan työyhteisön luottamusta siihen, että organisaatio ”tekee asioita oikein” ja luoda onnistumisen tunteen ilmapiiri. (Alexander 1998.)

Työntekijän johtamiskokemukset ja -odotukset vaikuttavat sekä työstä suoriutumiseen että kokemukseen työhyvinvoinnista. Kiivastahtinen ja sirpaleinen työelämä edellyttää sekä johtajilta että työntekijöiltä avointa kommunikointia ja viestintää organisaation työn tavoitteista ja periaatteista. Eettisen ja vastuullisen johtamis- ja työkuulttuurin luominen on avainasemassa pyrittäessä kohti toimivaa ja uudistuvaa organisaatiota. Vahva organisaatiokulttuuri lisää kaikkien organisaatiossa työskentelevien sitoutumista, lisää luottamusta työntekijöiden ja johdon välillä sekä luo kokemuksen johdonmukaisesta johtamistyöstä. Nämä kaikki tekijät ovat tuottavan ja tehokkaan organisaation tunnusmerkkejä. Tuottavan organisaatioilmapiirin luominen edellyttää sekä johtajalta että työntekijältä avointa ja rakentavaa toisen osapuolen ymmärtämistä. Vahva, turvallinen organisaatiokulttuuri luo osaltaan yhden palasen siihen rakennelmaan, josta johtamiseen kohdistuvat kokemukset ja odotukset muodostuvat. Johtajan on oivallettava, että työntekijän täyttyneet tai toisaalta täyttymättä jääneet

johtamisodotukset vaikuttavat merkittävästi työmotivaatioon, työkykyyn ja näin ollen myös työssä suoriutumiseen. Nämä kaikki yhdessä vaikuttavat työhyvinvointiin ja ovat siis yhteydessä työssä suoriutumiseen sekä näin ollen myös tuottavuuteen. (Voorde, Pauwe, Veldhoven 2012; Robbins 2006:234.)

Johtajan ja työntekijän kuten myös työntekijöiden välisessä vuorovaikutussuhteessa kaikille ikäryhmille yhteinen ja keskeinen elementti on viestintä, jota analysoidaan seuraavassa luvussa. Johtajan ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen merkitystä ja laatua kuvataan LMX - teorian kautta.

3.1.3 Johtamisviestintä

Johtamisviestintä on yrityksen vision, strategisen suunnan ja selkeän tavoitteen kirkastamista. Voidaankin sanoa, että se on yksi tärkeimmistä strategisista työkaluista, joita organisaation johto käyttää. Johtamisviestinnän keskeisimpiä tavoitteita onkin siis viestiä työyhteisön sisällä ja sen ulkopuolella niin, että yhteisön toiminnan voidaan sanoa tähtäävän kohti yhteisesti sovittua, koko työyhteisöä koskevaa organisaation ydintavoitetta. (Robbins 2006: 113.)

Johtamista ei voi olla ilman viestintää Johtamisviestintä kuuluu siis oleellisesti itse johtamistyöhön. Johtamisviestinnän keskeinen ominaisuus on vuorovaikutteinen kommunikointi, johon kuuluu keskustelua ja läsnäoloa ja toisaalta jämakkyuden säilyttämistä ja visionäärisyyttä. Juholin kutsuu tätä *johtamisen kaksoissilmukaksi*. Tässä johtamisen mallissa korostuu viestinnän dynaaminen, jatkuva luonne ja vuorovaikutteisuus, eli palautteen anto ja yhdessä oppiminen. Hyvä johtamisviestintä merkitsee vuorovaikutteellista työntekijöiden kuuntelemista ja kyselemistä olemalla aidosti kiinnostunut heidän mielipiteistään. Johtamisviestintä edellyttää myös rohkeutta ottaa puheeksi vaikeitakin asioita ja viedä niitä eteenpäin oikeaan suuntaan. *Johtamisviestinnän* tulee olla suunnitelmallista ja tavoitteellista. (Juholin 2008:10,14,15.)

Tehokkaan johtamisviestinnän ominaisuuksiin kuuluu myös se, että toiminta ja viestintä eivät ole ristiriidassa keskenään. Voidaankin puhua ”walk the talk”- viestinnästä. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajan eleet, toiminta ja muu olemus eivät ole ristiriidassa sanallisen viestinnän kanssa. Työntekijät havaitsevat herkästi epäaidon kommunikoinnin. Tämä saattaa aiheuttaa työyhteisössä omia, virheellisiä tulkintoja. Avoin kommunikaatio puolestaan edistää mielipiteiden vaihtoa, työn sujuvuutta ja kehittää siis tätä kautta yhteisön toimintaa. Viestinnän ytimessä tuleekin olla johtajan todellinen halu toimia organisaation kehittämiseksi. Tämä heijastuu myös työyhteisöön ja molemmin puolta mielihyvää. Palautteen antaminen on oleellinen osa johtajan ja työyhteisön välistä viestintää. Johtajan tulee kyetä antamaan palautetta hyvin tehdystä työstä ja toisaalta olla tukemassa henkilöstöä epäonnistumisen hetkillä. (Kets de Vries 2011:55,62.)

Johtamisviestintä perustuu johtajan uskottavuuteen ja ammattipätevyyteen. Erityisesti *Baby-Boomers* ja *X-sukupolven* työntekijät arvostavat säännöllistä, faktoihin perustuvaa viestintää. Merkittäviä tekijöitä ovat tästä huolimatta myös persoonalliset ominaisuudet ja johtajan tietämykseen perustuvat seikat. Onnistuneeseen viestintään liittyy siis paljon johtajan persoonallisuuteen liittyviä tekijöitä: lähestyttävyyys, uskottavuus, karisma ja rehellinen kommunikointi. Tehokkaan johtamisen yksi keino on aktiivinen viestintä, joka on erityisen tärkeää *Y-sukupolven* työntekijöille. Viestintä on osa johtajan vallan käyttöä, koska tiedon välittämisen määrällä johtaja voi tehokkaasti johdatella organisaation toimintaa. Jättämällä kertomatta tiettyjä asioita johtaja voi vaikuttaa työntekijöihin haluamallaan tavalla. Organisaatiossa on paitsi virallista, myös ns. epävirallista viestintää. Epävirallinen viestintä leviää käytävä- ja kahvipöytäkeskusteluissa. Juorut ja huhut leviävät työyhteisössä tehokkaasti. Epäviralliset viestintäkanavat ovatkin oiva esimerkki tehokkaasta viestinnästä. Tämä johtuu siitä, että viestinnän kanavat ovat muodostuneet luonnollista tietä ja viestintä paljastaa ihmisten erilaisia näkökulmia, kun taas virallinen viestintä kulkee organisaation määrittelemää virallista tietä pitkin. Myös organisaation ulkopuolelta tuleva viestintä muokkaa työyhteisön jäsenten ajatuksia ja sosiaalinen media on tehokas viestin välittäjä. Viime aikoina myös yritykset ovat havainneet tämän ja viestinnässä käytetään apuna sosiaalisen median eri kanavia. Johtamisviestintä joutuu usein

kilpailemaan organisaatiossa tapahtuvan epävirallisen viestinnän kanssa. Siksi on tärkeää, että viestintäkanavat ja -muodot ovat uusiutuvia. Työntekijöiden tulee kuitenkin voida luottaa viralliseen viestintään. (Salminen 2001:77,78,80).

Johtajan ja työntekijöiden vuorovaikutusta ja viestintää sekä siihen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu laajalti. Yksi tunnettu teoria on Graen ja Cashmanin LMX -teoria (Leader-Member Exchange theory). Sen mukaan esimies-alaisuhde on yksilöllinen ja muodostaa yhden organisaation peruselementeistä. Esimiehen ja alaisen välisillä vuorovaikutussuhteilla on todettu olevan merkitystä sekä työn tuottavuuden että laadun kannalta. Hyvän vuorovaikutussuhteen luomiseksi molempien osapuolten on panostettava tähän. Suhde muodostaa ikään kuin jatkumon, jonka kautta se kehittyy joko heikko- tai hyvälaatuiseksi. Tila ei kuitenkaan ole pysyvä, vaan osapuolet kehittyvät suhteessaan ja oppivat toisiltaan. Kehitykseen vaikuttavia tekijöitä on useita. Kumpikin tuo tähän suhteeseen omat arvonsa ja ajatuksensa, joten jokainen suhde muodostuu ainutlaatuiseksi kahden henkilön väliseksi dynaamiseksi vuorovaikutuksen muodoksi. (Jian, Dalisay 2017.)

Vuorovaikutus voidaan LMX -teorian mukaisesti kuvata myös eräänlaiseksi kahden ihmisen väliseksi rooliksi, jossa toimitaan vaihtosuhteen kautta. Vaihtosuhteessa vuorovaikutukseen liitetään keskeisesti luottamuksen käsite. Luottamus ei kuitenkaan ole LMX -teorian mukaan välttämätöntä eikä aina myöskään vastavuoroista. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka, Bordi 2013:20–21.) LMX -suhde voi olla joko korkea, jolloin molemmat osapuolet kokevat luottamuksen tunnetta vastapariin. Tällöin työntekijälle annetaan luottamuksellisia tehtäviä ja toimeksiantoja, ja vuorovaikutukseen liittyy myös tunneperäisiä ja sosiaalisia elementtejä. Matalassa LMX -suhteessa esimiehen ja työntekijän välinen luottamus on heikkoa ja vuorovaikutus perustuu viralliseen, työn tekemiseen liittyvään kommunikointiin. (Jian, Dalisay 2017.)

Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde jakaa työntekijät joko sisäpiirin jäseniin tai ulkopiirin jäseniin. Sisäpiirin jäsenille on ominaista korkea vuorovaikutuksen, vastavuoroisuuden ja luottamuksen taso. Työhön sitoutuminen, suoritustaso ja työtyytyväisyys ovat korkealla tasolla. Esimies voi antaa mielenkiintoisia, palkitsevia tehtäviä, jolloin luottamuksen suhde vahvistuu entisestään.

Ulkopiiriin kuuluvat alaiset taas joutuvat helpommin konflikteihin esimiestensä kanssa ja heidän sitoutumisensa työhön yleensä on alhainen, jolloin myös irtisanoutumisen kynnyks on matala. Työtä ei koeta palkitsevaksi eikä näin ollen tuo työntekijälle hänen kaipaamaansa emotionaalista tyydytystä. Keskeinen elementti vuorovaikutussuhteen kehittymiselle on johtajan antama palaute. Palautteen antaminen toimii LMX – mallin mukaisesti siten, että ulkopiiriin kuuluvat työntekijät, joiden suhde esimieheen on LMX – teorian mukaisesti matala, kokevat esimiehen antaman palautteen helpommin negatiivisena. Samoin on todettu, että heikkolaatuisen suhteen luoneet alaiset ovat kaikkein tyytymättöimpiä esimiehen antamaan palautteeseen. Ensikontaktissa syntynyt suhde ei kuitenkaan ole pysyvä, vaan se voi muotoutua uudelleen. Muuttuminen tapahtuu osittain tiedostamattomasti osapuolten arvioidessa ja tulkitessa suhdettaan uudelleen. LMX – teoriassa keskeistä onkin se, että vuorovaikutus- ja luottamussuhde on kehittyvä ja muuttuva. Johtajan ja työntekijän välisellä vuorovaikutuksella on siis merkitystä sekä työyhteisön toimintaan että myös ammatillisiin ja johtamiseen liittyviin kokemuksiin ja odotuksiin. (Nuutinen, ym. 2013: 20–21.)

3.1.4 Työyhteisöön liittyvät kokemukset ja odotukset

Sekä johtamistyöhön että viestintään liittyvät kokemukset ja odotukset muodostuvat vuorovaikutuksessa viestinnän ja kommunikaation kautta työntekijöiden ja organisaation johdon välillä. Tässä tutkimuksessa johtamiseen liittyviä työyhteisöodotukset ymmärretään siis sekä työyhteisön sisällä tapahtuvan että johtajan ja työntekijän välisen viestinnän ja vuorovaikutussuhteen näkökulmasta. Johtajan ja työntekijöiden välinen viestintä ja kommunikointi vaikuttavat sekä yksittäisen työntekijän työmotivaatioon ja työhyvinvoinnin kokemukseen että koko työyhteisön toimintaan joko heikentävästi tai sitä vahvistavasti. Viestintä on osa organisaatiossa tapahtuvaa kommunikointia ja vaikuttaa näin työyhteisöön liittyviin johtamiskokemuksiin ja -odotuksiin. Kirjoittaminen, lukeminen, puhuminen ovat jokapäiväisiä kommunikoinnin tapoja. Uudet sähköisen viestinnän muodot, kuten

sähköposti ja sosiaalinen media ovat muuttaneet viestinnän tapoja ja merkitystä. (Jian, Dalisay 2017.)

Työyhteisöt ovat nyt ja tulevaisuudessa entistä enemmän hajautetusti työskenteleviä. Organisaatio muodostuu useista fyysisesti kaukana toisistaan toimivista yksiköistä. Tällaisissa hajautetuissa organisaatioissa työskentelevät työntekijät ovat entistä enemmän vastuussa omasta toiminnastaan ja viestinnän merkitys korostuu. Samalla kasvaa myös työntekijän aktiivinen rooli. Kun johtaja ei aina ole fyysisesti paikalla, on myös työntekijän oltava aloitteellinen ja löydettävä sellaisia kanavia, jotka tukevat johtajan ja työntekijän välistä kommunikaatiota. Hajautetut yksiköt ovat erilaisia: jotkut ovat asiantuntijoista koostuvia, toiset taas perustyöntekijöiden muodostamia. Tällaisilla erilaisia tehtäviä sisältävillä organisaatioilla on näennäisestä erilaisuudestaan huolimatta myös paljon yhteisiä piirteitä. Kaikilla osilla on määritelty tehtävä, jota varten ne ovat olemassa. Jotta erilaiset toimintayksiköt saadaan toimimaan yhteisen tavoitteen edellyttämällä tavalla, työntekijöiden ja johdon välisen luottamuksen tunteen luominen keskeinen tekijä. (Vartiainen, ym.2004:124.) Hajautetun organisaation viestinnässä on huomioitava monia tekijöitä, jotka toisaalta vahvistavat ja toisaalta heikentävät yhteisön toimintaa. Huolimatta nykyisestä tehokkaasta sähköisestä viestinnästä, jäsenillä on oltava mahdollisuus myös kasvokkain tapahtuvaan viestintään. (Robbins 2006:121.)

Henkilökohtainen kontakti lisää yhteisön yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja edistää jäsenten välistä luottamusta. Luottamuksen kautta myös organisaation tuottavuutta ja toimivuutta voidaan kehittää. Samalla työntekijöiden sitoutuminen yhteisiin arvoihin ja tavoitteisiin lisääntyy. Hajautetussa organisaatiossa luottamus ei synny samalla tavalla kuin kiinteässä yhteisössä, jossa luottamuksen saavuttaminen perustuu paljolti useisiin henkilökohtaisiin kontakteihin ja suhteisiin. Luottamuksen tunne muodostuu yleensä melko pitkän ajan kuluessa. tehtävistä. (Vartiainen, ym. 2004:135–136.)

Yksilöllisyyden ja toisaalta kollegiaalisuuden kehittäminen työyhteisössä luo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tuo samalla lisää energiaa koko työyhteisöön ja antaa mahdollisuuden luoda hyviä viestintäkeinoja. Siksi onkin tärkeää, että myös työyhteisön jäsenille annetaan vastuuta tiedon- ja osaamisen vaihdannassa. Tämä edellyttää johtajalta avoimuutta ja luottamusta työntekijöihin. Nuoret, *Y-sukupolvea* edustavat

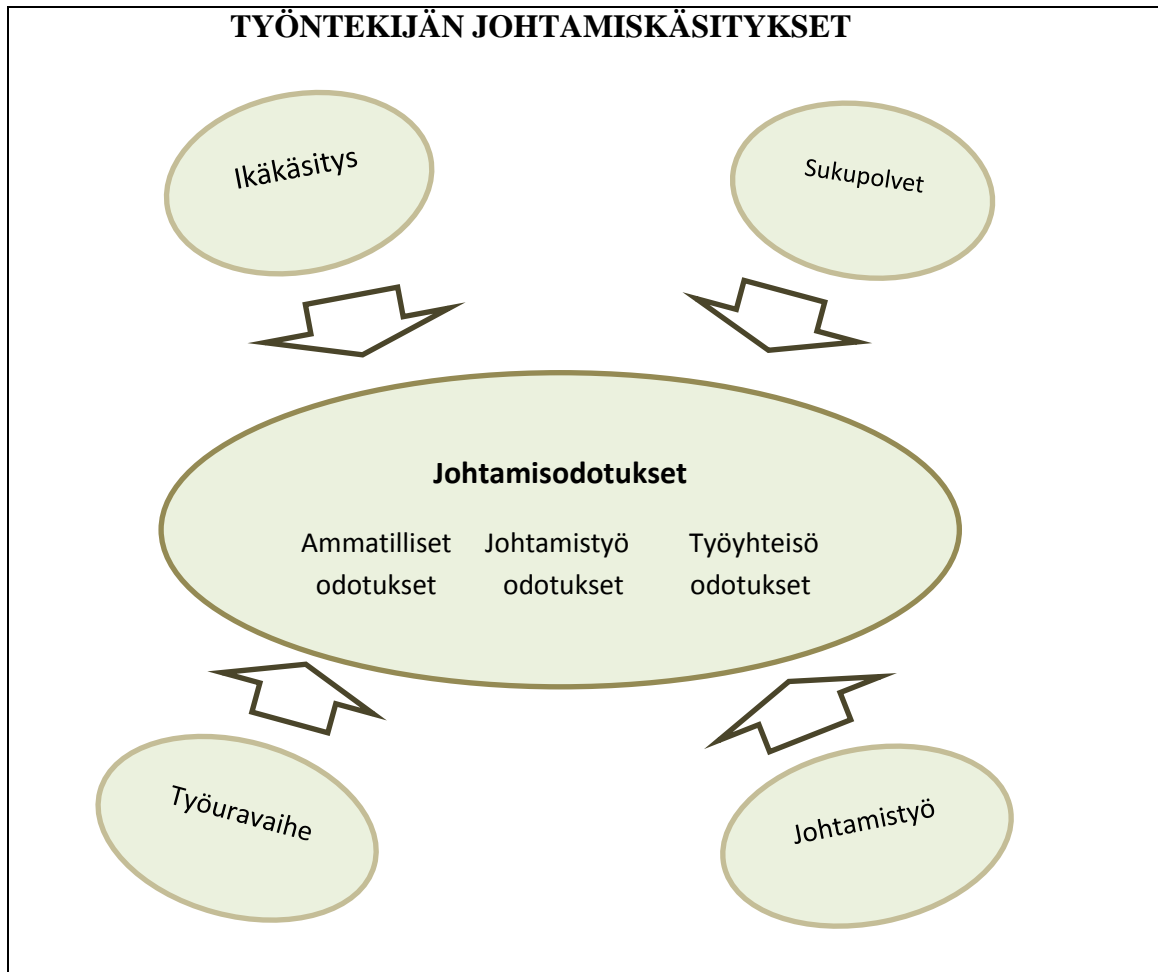
työntekijät nauttivat tiimimäisestä työskentelystä. Koska heidän asiantuntemuksensa ja osaamisen tasonsa on vielä matala, he odottavat työyhteisöltä ja johtajalta hyväksyntää ja tukea asiantuntemuksen esille tuomisessa. *X-sukupolven* työntekijät ovat jo osaavia ammattilaisia. He haluavat ottaa johtamisvastuuta ja toimia ryhmän vetäjänä, tämän vuoksi he odottavat johtajalta ja työyhteisöltä luovaa otetta, yhdessä suunnittelua ja ideointia. Työyhteisössä toimimista leimaa vahva joukkuehengen kokeminen. *Baby-Boomers* sukupolven työntekijät ovat jo kokeneita, haluavat auttaa muita ja odottavat työyhteisöltä tukea ja avointa ilmapiiriä. Heidän työyhteisö- ja johtamisodotuksiin liittyy vahva yhteisvastuun kokemus. Toisaalta tämän sukupolven edustajat nauttivat myös itsenäisestä työskentelystä. Huomioimalla eri sukupolvien osaamiset, johtamis- ja työyhteisöodotukset lisätään työyhteisön koherenssia ja samalla myös työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Erilaisten osaamisen tasojen, työyhteisö- ja johtamisodotusten huomioimisen kautta kehitetään positiivinen työskentelyn ilmapiiriä. (Ilmarinen 2006:44; Juholin 2008:10,14,15.)

Alla olevassa taulukossa eri sukupolvet on jaettu elämänvaiheittain siten, että *Baby-Boomers* sukupolvi kuuluu ja ”auttava viisas”-ryhmään, X-sukupolvi ”osaava ammattilainen” ja ”kokenut opettaja” -ryhmiin ja Y-sukupolvi ”oppilas” ja ”osaava tekijä” -ryhmiin kronologisen ikäjaottelun perusteella. Taulukko toimii ikään kuin yhteenvetona tässä kappaleessa esitetyistä johtamiskokemuksiin ja -odotuksiin liitettävistä tekijöistä. On kuitenkin todettava että ryhmä ”osaava tekijä” ei tuntunut luonteelta Y-sukupolven edustajien osalta ainakaan tämän tutkimuksen otoksen perusteella, vaan ”osaavat tekijät” tuntuvat tutkijan mielestä kuuluvan X-sukupolven työntekijöiden kohdalle. Tässä tulee selkeästi esille se seikka, että sukupolvet eivät ole homogeenisiä, vaan työntekijöillä on yksilöllisiä odotuksia, koska heidän kokemuksensakin ovat henkilökohtaisia ja omia.

Taulukko 2. Johtamisodotuksia työelämän eri vaiheissa. (Mukaiilu Ilmarinen 2006:44.)

Elämänvaihe	Oppilas	Osaava tekijä	Osaava ammattilainen	Kokenut opettaja	Auttava viisas
Ikäryhmä	<20v	25v-30v	35v-45v	45v-50v	>50v
Ammatilliset odotukset	-opetella rauhassa -kokeilla omia juttuja	-olla tutor uusille -soveltaa itsenäisesti -erikoistua ja keskittyä	-saada ohjata ja opastaa -käyttää koko osaamistaan	-mentoroida, valmentaa ja olla hyödyksi -työstää kokonaisuuksia	-helpottaa -siirtää viisautta ja kokemusta -avata uusia uria ja näkökulmia
Johtamisodotukset	-valmentava -ottaa mukaan ja opastaa -kyseenalaistamiseen suostuminen -V I	-valtuuttava -lisää esimiesvastuuta -saada oppia johtamista ja olla mukana E S	-vastuuttavaa -laajenevaa kokonaisvastuuta suurisakin asioissa -mukaan päätöksiin T I N	-arvostavaa -kuuntelevaa -valmisteluun vastuuttavaa -elämäntilanteita ymmärtävää T Ä	-kysyvää -kunnioitettavaa -palautetta antavaa Ä
Työyhteisöodotukset	-tiimityötä -hyväksyntää -asiantunteudesta	-ryhmän vetämistä ja hyväksyntää	-luovaa -vuorovaikutusta, ideointia yhdessä, joukkuehenki	-yhteisöllisyyttä, avoimuutta -vastuuta toisistaan	-mukana pitämistä -omaa tilaa

Tässä kappaleessa on esitelty tutkimuksen keskeiset käsitteet, siten kun ne tässä ymmärretään, eli *ammatilliset odotukset*, *johtamistyöhön liittyvät odotukset* ja *työyhteisöodotukset*. Jo aikaisemmassa kappaleessa on määritelty niihin vaikuttavat tekijät, eli *työurien*, *sukupolvien*, *ikäkäsitteiden* ja *johtamisen merkitykset*. Nämä yhdessä muodostavat tutkimuksen keskeiset käsitteet, jotka ovat vielä kuvattuna alla.



Kuvio 6. Tutkimuksen keskeiset käsitteet.

Tässä kappaleessa on analysoitu eri-ikäisten työntekijöiden ammatillisia, johtamistyöhön ja työyhteisöön liittyviä johtamiskokemuksia ja -odotuksia, joista johtamiskäsitykset muodostuvat. Johtamisodotuksia on käsitelty sukupolvijaottelun *Baby-Boomers*, *X-sukupolvi* ja *Y-sukupolvi* mukaan. Seuraavassa kappaleessa esitellään tutkimusaineisto, tutkimuksen taustafilosofiset lähtökohdat ja ne menetelmät, joiden mukaisesti tutkimusaineistoa on analysoitu.

4 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Edellisissä kappaleissa on käyty läpi tutkimuksessa käytettyjä käsitteitä ja niiden ymmärtämiseen liitettyjä taustatekijöitä sekä esitelty tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tämä kappale käsittelee tutkimuksen tutkimusstrategioita, joiden avulla tutkimusaineistona käytettyjä haastatteluja analysoidaan. ”Tutkimusstrategia tarkoittaa tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Siitä on erotettava suppeampana käsitteenä termi *tutkimusmetodi*. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009:132.) *Metodologia* puolestaan on oppi tiedonhankinnan eri menetelmistä. Sillä ei viitata niinkään yksittäiseen tutkimuksen tapaan, vaan se on ennemminkin lähestymistapa, jolla aineistoa kohdataan. (Metsämuuronen 2000:9.)

Tieteellinen tutkimus pohjautuu tutkijan filosofisiin taustaoletuksiin. Nämä oletukset muodostavat viitekehysten, jonka kautta tutkimuskohdetta havainnoidaan. *Ontologia* esittää kysymykseen todellisuuden luonteesta, mikä on todellista ja mikä on tutkittavan kohteen luonne. *Epistemologia* käsittelee Hirsjärvi ym. mukaan tietämisen luonnetta ja alkuperää sekä vastaa kysymykseen tutkijan ja tutkittavan kohteen välisestä suhteesta. (Hirsjärvi ym. 2009: 130.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusstrategiana on *tapaustutkimus*, koska tutkimus koskee pientä joukkoa ja tutkii ilmiötä, eli johtamiskokemusten- ja odotusten ilmenemistä omassa kontekstissaan. *Tutkimusmetodina* on haastattelu ja havainnointi. *Ontologinen* todellisuus on sosiaalinen konstruktivismin mukainen, eli tutkimuksen tiedon ymmärretään rakentuvan juuri kunkin henkilön oman sosiaalisen todellisuuden kautta. (Saarela-Kinnunen, Eskola 2015:182.)

Vastausta tutkimuskysymyksiin etsitään hermeneuttis-fenomenologisen tutkimusmetodin avulla ja aineistoa lähestytään narratiivisen lähestymistavan näkökulmasta. Seuraavissa luvuissa tarkastellaan lähemmin tutkimuksessa käytettyä fenomenologis-hermeneuttista tutkimusmetodia ja tutkimuksessa käytettyä narratiivisen analyysin lähestymistapaa, tutkimustehtäviä ja tavoitteita sekä esitellä aineisto ja sen analysointitapa.

4.1 Fenomenologis- hermeneuttinen lähestymistapa

Tämä kvalitatiivinen tutkimus perustuu fenomenologis-hermeneuttiseen tutkimusmetodiin. Metodien filosofiset lähtökohdat muodostuvat *ihmiskäsityksestä*, jossa korostuu yksilön oma kokemuksellisuus ja ne merkitykset joita hän luo suhteessa ympäröivään todellisuuteen ja toisaalta yksilöllisyyden merkityksestä suhteessa ympäristöön (Laine 2015:39). Tässä tutkimuksessa pyritään löytämään yksilön omista kokemuksista nousseita käsityksiä johtamiseen liittyvistä odotuksista.

Tiedon luonne on synteesi yksilön omista ennako-odotuksista ja toisaalta yksilöä ympäröivän todellisuuden ymmärtämisestä ja tulkinnasta. Tämän ihmiskäsityksen mukaisesti tutkimuksessa analysoitiin yksilön kokeman merkityksen, subjektiivisen kokemuksen ja yhteisöllisyyden käsitteitä. Fenomenologisen tutkimusotteen painottaa ihmisen omaa kokemuksellisuutta suhteessa omaan todellisuuteensa ja siihen maailmaan, jossa hän elää. Ihminen ei koskaan elä irrallaan vallitsevasta todellisuudesta ja ympäröivästä maailmasta, vaan kokemus syntyy vallitsevan todellisuuden ja oman itsen välillä vastavuoroisuuden kautta. Ympäröivä todellisuus muodostuu niistä olosuhde- ja kulttuurisista tekijöistä, joissa elämme. Elämänpiirimme muokkaa käsitystämme ympäröivästä todellisuudesta. Yksilö muuttaa käsityksiään todellisuudesta elämän varrella tapahtuvien kokemusten ja tapahtumien kautta. Uudet kokemukset ja tapahtumat liitetään aikaisempiin kokemuksiin suhteessa ympäröivään maailmaan oman, persoonallisen näkökulman kautta. Kokemuksellisuudella on aina jokin erityinen merkitys yksilön kannalta, se ei siis muodostu sattumanvaraisesti, vaan todellisuus muotoutuu yksilön omien kiinnostuksen kohteiden ja uskomusten kautta. Fenomenologis-hermeneuttinen ihmiskäsitys pyrkii vastaamaan kysymykseen yksilön omasta suhteesta vallitsevaan elämäntodellisuuteen. Fenomenologisen tutkimusotteen mukaisesti ei siis pyritä niinkään rakentamaan yleistyksiä, vaan tarkastelemaan yksilön kokemuksellisuudesta muodostuvia merkityksiä. Tästä huolimatta voidaan sanoa, että yksilölliset kokemukset kertovat aina myös jotain yleistä. (Laine 2015: 29–31.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään siis tutkimaan tutkittavan subjektiivisia, oman kokemuksen kautta ilmeneviä merkityksiä, jotka ovat muodostuneet hänen omassa

kontekstissaan, juuri hänen omista kokemuksistaan. Merkityksiä voidaan tuottaa joko etsimällä teemoja ja toistuvuuksia asioiden ja ilmiöiden esiintyvyyden perusteella, kontrastien ja vertailujen tekemisellä ja laskemalla aineistossa esiintyviä teemoja. (Hirsjärvi, Hurme 2011: 138.)

Tässä tutkimuksessa haastatteluaineistosta nousevien teemojen kautta etsittiin niitä yhteisiä tekijöitä, joista voitiin edelleen muodostaa uusia merkityksiä. Fenomenologisesta tutkimusmetodista puhuttaessa käytetään usein porras- metaforaa kuvaamaan tutkimusmetodin vaiheittaisuutta, eli tutkimuksen seuraava vaihe perustuu aina aikaisempaan (Laine 2015:41). Tämä oli selkeästi havaittavissa myös tässä tutkimuksessa, ja erityisesti teemoja rakennettaessa jouduttiin usein palaamaan litteroituun tekstiin ja yhdistelemään asioita uudelleen etsien niille mielekkäitä merkityksiä.

Hermeneuttinen ulottuvuus tulee esille haastattelujen kautta tulleiden ilmaisujen ja sanojen mahdollisimman oikeana tulkintana: mitä haastateltava haluaa ilmaista kertomuksellaan, miten ymmärrämme ja tulkitsemme yksilön subjektiivisen kokemuksen. Hermeneutiikka tuo esille myös tutkijan oman esiyymmärryksen käsitteen, eli sen todellisuuden ja maailman, jossa tutkija itse elää. Tämän oman kokemuksellisuuden kautta tutkija muodostaa yhdessä haastateltavan kanssa yhteisen, saman kulttuurin kautta syntyneen todellisuuden. Se, miten haastateltava ymmärtää merkitykset, muodostuu juuri tämän yhteisen perinteen kautta. Sen vuoksi ei voidakaan puhua yhdestä totuudesta, vaan jokainen tutkimustilanne, tutkija ja tutkittava on erityinen ja erilainen ja muodostaa siis yhteisen totuudellisuuden käsitteen. (Laine 2015: 31–33.) Hermeneuttisesti suuntautuneessa tutkimuksessa ei välttämättä voi tehdä eroa haastatteluaineiston luokittelun, analyysin ja tulkinnan välillä, vaan ne ovat usein päällekkäisiä ja vaikeasti hahmotettavia tutkimusprosessin osia (Hirsjärvi, Hurme 2011:136). Tässäkin tutkimuksessa jouduttiin usein palaamaan takaisin aineistosta nouseviin tulkintoihin kyseenalaistamaan aikaisempia ja rakentamaan uusia tulkintoja.

mielikuvat tutkimusmetodista auttoivat tutkijaa pitämään yllä kriittistä tietoisuutta oman tulkintansa rajoittuneisuudesta. (Laine 2015:38–39.)

Tutkimuksen tuloksia analysoitaessa tutkija koki selkeästi esiymmärryksen aiheuttaman rajoituksen, joka tuli esille erityisesti aineistoa ensimmäistä kertaa lukiessa. Omat kokemukset ja tuntemukset nousivat helposti pintaan ja tämä vaikeutti tutkittavan viestin avointa tulkintaa ja ymmärtämistä. Koska haastateltujen työntekijöiden toimintaympäristö oli tuttu, tutkijalla oli asioista myös omien kokemusten muovaamat ajatukset ja mielipiteet. Näiden mielipiteiden ”laittaminen hyllylle” oli haastavaa. Tämän asian tiedostaminen kuitenkin helpotti aineiston objektiivista tulkintaa ja analysointia. Omien tunteiden piilossa olevien merkitysten ja tutkittavien antamien vihjeiden kohdalla löytyi paljon myös yhtäläisyyksiä. Toisaalta ymmärtämistä ja viestin avaamista helpotti haastateltavien työ- ja toimintakulttuurin tunteminen.

4.2 Narratiivinen tutkimusmenetelmä

Narratiivisuudella tarkoitetaan suomen kielessä *kerronnallisuutta* tai *kertomuksellisuutta*. Kerronnallisuuden käsitetään liittyvän erityisesti kertomisen prosessiin, kun taas kertomuksellisuus viittaa enemmänkin itse kertomiseen. Narratiivisuudesta puhuttaessa voidaan Suomen kielessä tarkoittaa joko kertomusta tai tarinaa ja ne ymmärretään usein synonyymeinä. Heikkinen kuitenkin tarkentaa, että kertomus ikään kuin sulkee tarinan sisäänsä. Tarina koostuu useista ajassa etenevistä tapahtumista. Tapahtumat edellyttävät tapahtuakseen olevaiset (*entities*), intentionaaliset toimijat (*characters*) ja usein myös tapahtumapaikkoja (*settings*). Narratiivisuus aineiston käsittelytapana voi olla joko *narratiivien analyysia* tai *narratiivinen tapa analysoida* aineisto. Tässä tutkimuksessa narratiivisuus käsitetään siten, että aineisto itsessään on narratiivinen. (Heikkinen 2015:151–154,160–161.) Tarkoituksena ei siis ole muodostaa uutta tarinaa, vaan rekonstruoida haastateltavien tarinoita siten, että ne luokitellaan uudelleen ja niistä muodostetaan uusia tapaustyypppejä.

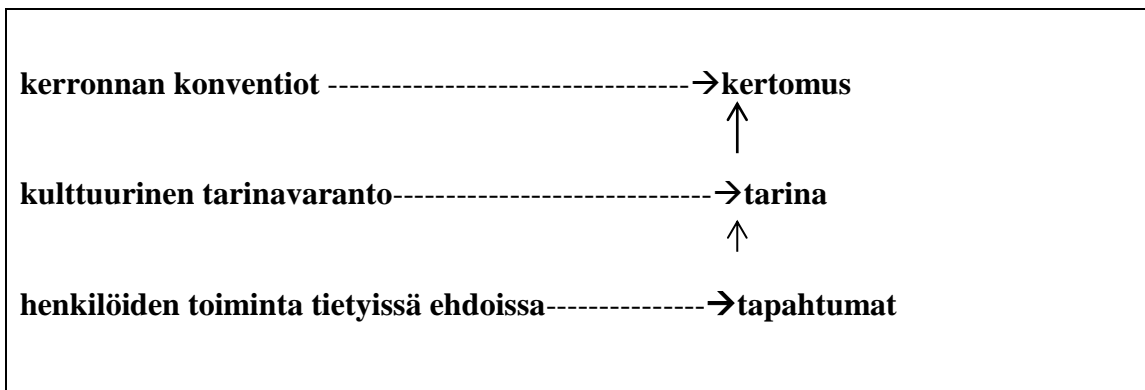
Tutkimuksen narratiivien analyysi perustuu sosiaalis-konstruktivistiseen ihmiskäsitykseen. Sosiaalisen konstruktionismin näkemys kielen ja sen käytön merkityksestä on keskeinen sosiaalisia merkityksiä ja seuraamuksia luotaessa. Haastatteluita voidaan analysoida narratiivisen metodin kautta kolmella eri tavalla: temaattisen analyysin kautta (muodostetaan yhteisiä teemoja analyysin pohjalta), strukturaalisen analyysin avulla (keskeistä on narratiivin sisältö ja muoto eli se, miten tarina kerrottiin), performatiivisen analyysin avulla (kertoja esittää itseään puhutun kautta) ja intentionaalisen ajatusmallin kautta (kuulijan ja kertojan dialogi, jolloin molemmat osallistuvat merkityksen luomiseen). (Ekonen 2007:33,35.) Tässä tutkimuksessa käytetään temaattista analyysitapaa, joskin kertomuksissa oli havaittavissa aina myös jotain kertojasta itsestään.

Haastatteluaineisto käsitettiin tässä tutkimuksessa siis jo itsessään narratiivina, kertomuksena, jota käsiteltiin teemojen etsimisen lähteenä. Kertomukset muodostuvat aina haastateltavan oman arvoperustan kautta ja tarinan kulkuun vaikuttivat myös kertojan omat uskomukset. Joskus myös sattumanvaraisilla tekijöillä oli merkitystä ihmisen asioiden kulkuun. Tämä tarkoitti tiedon ja totuuden käsitteen uudelleen pohdintaa. Mikä on totta minulle, voi olla toisenlainen totuus haastateltavan näkökulmasta. Tarinallisuuden ajatus sävyttää siis myös *epistemologisia* käsityksiämme, käsitystämme tiedon hankinnasta ja sen muodostumisesta. Ymmärrämme, että tiedon olemus voi olla muuttuva ja että myös sattumalla ja olosuhdetekijöillä voi olla merkitystä sille, miten tutkittava kertoo tarinan ja mitä asioita hän nostaa esille kertoessaan. (Heikkinen 2015:156,170.)

Tämä tutkimusaineisto on itsessään kerronnallinen ja sitä analysoidaan erityisesti sen kertomuksellisuuden kautta. Tarkoituksena on selvittää, millaisia teemoja yksittäisten haastattelukertomusten taustalta löytyy ja millaisia merkityksiä kertomuksista nouseville teemoille voidaan antaa. Tässä kohden myös huomioitiin, onko tarinan sävy pessimistinen vai positiivinen. Narratiiviselle kertomukselle on tyypillistä että se etenee paitsi kerronnallisella tasolla eli kertomuksena myös ajallisesti eli tapahtumien kautta. Koska tutkimuksen tarkoituksena oli analysoida aineistoa temaattisesti, huomiota kiinnitettiin myös tapahtumien ja kertomuksen ajalliseen etenemiseen.

Narratiivien analyysin avulla pyrittiin saamaan esille haastateltavien tarinoiden keskeisiä teemoja, yleistä kerronnan sävyä ja kielikuvia. Tarkoituksena oli löytää sekä yhteisiä tekijöitä että toisaalta myös sellaisia kokemuksia, jotka eivät ole kaikille yhteisiä. Vastausten analyysissa yritetään päästä pelkän kuvailun tasolta tulkinnan tasolle, ja päästä selvittämään niitä piilomerkityksiä ja -viestejä, joita vastauksiin sisältyy.

Oman haasteensa tämän kaltaiseen analyysitapaan toi se, että tapahtumat ja kertomus eivät välttämättä edenneet samaa tahtia, vaan kertojat käyttivät sekä ennakoivaa (*foreshadowing*) että takautuvaa (*backshadowing*) kerrontaa. Joidenkin haastattelujen kohdalla kerronta eteni kronologisesti ja loogisesti, kun taas toisten haastateltavien tarina eksyi sivupolulle, ja huomio kiinnittyi johonkin yksittäiseen seikkaan, joka katkaisi tarinallisen kerronnan. Tämä asetti haasteita tutkijalle, ja vaikeutti myös haastattelujen analysointia. (Ruusuvuori, Nikander, Hyvärinen 2010:93).



Kuvio 8. Kertomuksen, tarinan ja tapahtumien suhde. (Mukailtu Hänninen 2015:169.)

Yllä oleva kuvio havainnollistaa kertomuksen, tarinan ja tapahtumien suhdetta toisiinsa. Peräkkäisistä tapahtumista luodaan tulkinta ja muodostetaan siis tarina ja tarinasta muodostuu jokaisen oma, henkilökohtainen kertomus. Tässä tutkimuksessa useimpien haastateltavien tarinat ja tapahtumat menivät limittäin ja päällekkäin, jolloin muodostui

palapelin kaltainen aineisto, jossa oli eri kertomuksia. Näin tarinasta muodostui eri sukupolvien kuvaamia johtamiskokemuksia ja -odotuksia.

Tässä analysoinnin vaiheessa korostui tutkijan oma näkemys ja intentio. Samat tapahtumat olisi tulkittu ehkä toisenlaiseksi tarinaksi jossain muunlaisessa kulttuurissa. Kertomuksen ymmärtämistä helpotti toimialan tuntemus ja toimintaympäristön työyhteisöjen dynamiikan ymmärtäminen. Kerrotut tapahtumat olivat tekoja (*actions*), tapahtumia (*events*) tai tapahtuvia asioita (*happenings*). (Hänninen: 2015 169–170.) Tutkimuksen analyysin edetessä oli kiehtovaa havaita kuinka erityyppisistä kertomuksista saattoi löytyä aluksi samankaltaisilta vaikuttavia, vaikkakin sisällöltään erilaisia teemoja. Puhutut tarinat kertoivat paljon tutkittavan persoonallisuudesta ja asennoitumisesta työelämään ja elämään yleisestikin. Tapahtumakerronnasta muodostuvissa tarinoissa oli selvästi havaittavissa positiivista tai toisaalta negatiivista puhuntaa.

Narratiivinen tutkimusote edellyttää tutkijalta avointa mieltä ja tietoisuutta omista ennakkokäsityksistä. Tutkimuksen tulee edetä dialogissa tutkijan ja tutkittavan välillä ja tutkijan tulee luottaa omaan intuitioonsa. (Lieblich, Tuval-Mashiach, Zilber 1998: 10).

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi tutkimuksen tehtävä ja tavoitteet sekä selvitetään aineiston keruuta ja analysointia. Tämänkin laadullisen tutkimuksen haasteena oli se, että tutkimuksen teoria rakennettiin aineiston kautta. Vaikka jokaisen yksilön kokemukset olivat ainutlaatuisia, niistä pyrittiin löytämään se *yhteinen*, jonka kautta yleistys voitiin rakentaa. Tämä kuitenkin edellytti että tutkimuskohteissa itsessään oli jo jotain *yleistä*. Huolimatta tämän tutkimuksen melko suppeasta otoksesta, voitiin havaita, että haastateltavien kokemuksista nousi sukupolvien sisällä yhteiseksi ja yleiseksikin luokiteltavia kertomuksia, joita luokittelemalla muodostettiin *johtaja- ja työntekijätyypit*. (Moilanen, Rähä 2015:70–71.)

4.3 Tutkimustehtävä ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen metodologiset valinnat muodostuivat tutkimuksen tavoitteen kautta ja tutkimuksen tutkimuskysymykset ja tavoitteet on määritelty tarkemmin jo johdannossa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on vastata kysymyksiin:

- 1. Millaisia johtamiskäsityksiä työntekijät kertovat?*
- 2. Millaisia eri työntekijäprofileja ja johtajatyyppejä johtamiskokemuksista ja -odotuksista voidaan muodostaa?*

Tutkimuksen tehtävänä on tutkia millaisia johtamiskokemuksia ja -odotuksia kolmen eri sukupolven työntekijät kertovat ja millaisia työntekijäprofileja ja johtajatyyppejä eri sukupolvien kertomuksista voidaan muodostaa. Tavoitteena on analysoida näitä kertomuksia siten, että niistä löydetään uusia merkityksiä, joiden kautta työntekijäprofiilit ja johtajatyypit muodostettiin.

Työntekijöiden haastattelu oli tässä tapauksessa luotettavin tutkimusmetodi, koska tarkoituksena on tuoda esille työntekijän näkökulma ja näin saada jokaisen työntekijän oma näkemys tarkasteltavaksi. Tarkoituksena on pyrkiä selvittämään, miten kolmen eri sukupolven työntekijät puhuvat johtamiskäsityksistään, ja tarkemmin johtamiskokemuksiin ja -odotuksiin liittyvistä tekijöistä. Koska tässä tutkimuksessa käsityksiä, kokemuksia ja odotuksia tarkastellaan työntekijän omasta näkökulmasta, myös johtajuutta ja esimiestyötä katsotaan työntekijän ajatusten kautta. Asettumalla työntekijän asemaan voidaan tarkastella johtamiskokemuksia ja -odotuksia narratiivisen, kerronnallisen otteen kautta. Tällöin jokaisen oma, persoonallinen kokemus ja merkitys nousevat esille henkilökohtaisen tarinan ja sen taustalla olevan sosiaalisen todellisuuden kautta. (Heikkinen 2015: 157.)

4.4 Aineiston esittely

Tutkimusaineistona käytettiin aihepiiriin kuuluvaa kirjallisuutta, tutkimusartikkeleita ja teemahaastattelua. Kirjallisuuteen ja artikkeleihin tutustuminen auttoi hahmottamaan tutkimuksen aihepiiriä kokonaisuudessaan. Yliopiston tietokannoista löytyi runsaasti alaa koskevia uusimpia tutkimusartikkeleita. Haastatteluaineisto on kerätty yksilöhaastattelujen muodossa kuntaorganisaatiossa. Haastatteluun kutsumisen yhteydessä korostettiin, että haastateltavien anonymiteetti varmistetaan, niin että heidän identiteettinsä tai työskentelypaikkansa ei ole tunnistettavissa. Haastateltavien saaminen oli melko helppoa. Ongelmia ilmaantui lähinnä aikataulujen sovittelussa. Oman haasteensa haastatteluajan järjestämiselle aiheutti se, että haastattelut tapahtuivat työaikana. Tämä toisaalta helpotti haastateltavien osallistumismahdollisuutta, mutta asetti samalla haasteita tutkijan omalle työajankäytölle.

Haastattelutilanteesta pyrittiin luomaan vapautunut, ja aluksi keskusteltiin yleisistä asioista jännityksen lieventämiseksi. Tässä tutkimuksessa toteutetut haastattelut tapahtuivat osittain haastateltavan työhuoneessa tai haastattelijan työhuoneessa tilanteista ja aikatauluista riippuen. Haastattelupaikkojen löytäminen oli joissakin tapauksissa hankalaa, mutta lukuun ottamatta yhtä haastattelua, tilanteen kehittyivät kuitenkin rauhallisiksi ja häiriöttömiksi. Tässä ei kuitenkaan täysin onnistuttu, koska kerran puhelu keskeytti haastattelun ja toisella kerralla ulkopuolinen työntekijä tuli huoneeseen kesken haastattelun. Haastattelut nauhoitettiin älypuhelimella. Nauhoitus sujui teknisesti hyvin, eikä sitä tarvinnut keskeyttää kertaakaan. Ensimmäisen haastattelun aikana oli ilmassa pienoista jännitystä sekä teknisen tallentamisen onnistumisen että kysymysten asettamisen osalta. Tutkijan rooliin asettuminen tuntui ajoittain hankalalta työpäivän kiireiden keskellä. Tutkijan mielestä tässä kuitenkin onnistuttiin melko hyvin.

Haastattelutilanteet pyrittiin luomaan luonteviksi ja luonnollisiksi, ja havaittiin, että jos ne toteutettiin työntekijöiden omassa huoneessa, haastateltavat olivat vapautuneempia, koska he kokivat olonsa turvalliseksi ja tutuksi. Haastattelutilanteet pyrittiin kuitenkin myös muulla tavoin luomaan mahdollisimman luonteviksi siten, että roolit ja valta-

asemat eivät korostuisi. Haastateltava ja tutkija istuivat vierekkäin eivätkä pöydän eri puolilla, jotta välimatkan ja eriytyneisyyden tai valta-aseman tunne ei korostuisi.

Haastattelun aikana haastateltavia rohkaistiin kertomaan omia henkilökohtaisia kertomuksia ja muistelemaan millaisia tuntemuksia johtamiskokemukset heissä olivat herättäneet vuosien varrelta. Tämä auttoi tutkimusaineiston analysointia narratiivisen otteen kautta, koska näin haastateltavien oli mahdollista jo ennakolta miettiä omien kokemustensa kertomista tarinallisessa muodossa. Yksi haastateltavista oli mieshenkilö ja muut olivat naisia. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tutkittu eri sukupuolten välisiä eroja eikä sitä, onko haastateltava ollut esimiesasemassa, joten näitä tekijöitä ei otettu huomioon.

Haastateltavat valikoituivat osittain satunnaisesti, mutta jo tässä vaiheessa pyrittiin huomioimaan, että he eivät työskennelleet samassa yksikössä. Myös haastateltavien ikään kiinnitettiin huomiota, jotta saatiin aineistoa eri sukupolvista. Haastateltavaksi valikoitui työntekijöitä kolmesta eri sukupolviryhmästä: alle 35-vuotiaat (*Y-sukupolvi*), 36–50-vuotiaat (*X-sukupolvi*) ja yli 50-vuotiaat (*Baby-Boomers*). Jokaista ikäryhmää edusti kolme haastateltavaa. Ensimmäinen kontakti haastateltaviin tapahtui puhelinsoitolla, kun tutkittavia pyydettiin haastatteluun. Kukaan ei kieltäytynyt haastattelusta, ja haastattelu aika saatiin sovittua melko helposti jokaisen kanssa. Heille kerrottiin tutkimusaiheesta, haastattelun temasta, aineiston käyttötarkoituksesta ja käytöstavasta jo puhelimesta. Näin haastateltavat olivat ennen haastatteluun tuloa tietoisia haastattelun aiheesta. Heille selvitettiin että haastattelun tarkoituksena on tuoda esiin omia henkilökohtaisia johtamiskokemuksiaan työurien alkuvaiheesta tähän päivään. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää, olivatko heidän ajatuksensa johtamisesta muuttuneet vuosien varrella.

Haastateltavien ikä, sukupuoli ja koulutustausta sekä työkokemus on koottu seuraavaan taulukkoon.

Taulukko 3. Haastateltavien taustatiedot.

Haastateltava	Ikä	Sukupolvi	Koulutus	työkokemus	esimies
H1	57 vuotta	Baby-boomers	fysioterapeutti	30 vuotta	ei
H2	58 vuotta	Baby-boomers	sairaanhoitaja	30 vuotta	kyllä
H3	51 vuotta	Baby-boomers	sairaanhoitaja	yli 30 vuotta	kyllä
H4	40 vuotta	X-sukupolvi	sairaanhoitaja	15 vuotta	ei
H5	40 vuotta	X-sukupolvi	sairaanhoitaja, vartija	20 vuotta	ei
H6	38 vuotta	X-sukupolvi	lähihoitaja sairaanhoitaja	15 vuotta	ei
H7	26 vuotta	Y-sukupolvi	teollisuustyöntekijä, nuorisotyöntekijä	8 vuotta	ei
H8	19 vuotta	Y-sukupolvi	tradenomiopiskelija	2 vuotta	ei
H9	25 vuotta	Y-sukupolvi	kulttuurituottaja	3 vuotta	ei

Haastatteluun osallistuneet työskentelivät kuntasektorilla eri tehtävissä. He edustivat palveluorganisaatiota, joskaan kaikki eivät työskennelleet välittömässä asiakaskontaktissa. Jotkut haastateltavista olivat työskennelleet samalla työpaikalla pitkään joten heillä saattoi olla henkilökohtainenkin tuttavuus esimiehiinsä. Tämä vaikutti ehkä joihinkin vastauksiin. Näissä tapauksissa oli erityisen tärkeää muistuttaa vastausten anonymiteetin säilymisestä.

Merkittävänä aineistona toimivat puhutun lisäksi myös haastattelijan havainnot, eli haastateltavien yleinen olemus, ilmeet ja eleet, jotka ikään kuin tuntuivat heräävän eloon, kun tutkija luki uudelleen haastateltavien litteroituja kertomuksia.

4.5 Aineiston analyysi

Aineiston analysointi alkoi jo siinä vaiheessa kun pohdittiin, mitä tutkitaan ja millaista tutkimusaineistoa käytettäisiin. Keskustelut ohjaajan kanssa kypsyttivät tutkimaan työntekijän käsityksiä johtamisesta. Samalla mietittiin myös tutkimusta kokonaisuudessaan, eli millaiseksi viitekehys muodostuisi ja millaista analyysitapaa käytettäisiin. Tutkimuksen rajaamista pohdittiin jo tässä vaiheessa, koska tutkittava aihepiiri on erittäin laaja, ja alaan liittyvä tutkimusta on tehty runsaasti. Ensimmäinen rajaus oli halu tarkastella johtamiseen liittyviä ilmiöitä eri-ikäisten työntekijöiden näkökulmasta. Ohjaajan käydyt pohdinnat kypsyttivät ajatuksen ottaa mukaan uravaihe-tarkastelu ja sen merkitys. Analyysitavaksi kypsyi tarinoiden analysointi ja tutkijan oman filosofiselle ajatusmaailmalle luonnollisin tapa käsitellä tutkimusta oli analysoida sitä fenomenologis-hermeneuttisella tutkimusotteella. Ilmiön moninaisuuden ymmärtämistä ja rajausta helpotti aihepiirin uusimpiin tutkimuksiin perehtyminen. Tästä nousi halu tutkia työntekijöiden *kokemuksia* johtamisesta. Luonnollisimmaksi aineiston keruutavaksi valikoitui haastattelututkimus.

Tutkimusaineiston teoriatietoa hankittiin alaa koskevasta kirjallisuudesta ja uusimmista tutkimusartikkeleista. Tutkimusartikkeleita löytyi helposti yliopiston tietokannoista ja haasteeksi muodostui aineiston runsaus, mutta tutkimuksen edetessä aineistoa täydennettiin etsimällä spesifisempää, juuri tiettyyn ilmiöön liittyvää aineistoa. Samaan aikaan kun tutustuttiin teoriaan, hankittiin haastateltaviksi sopivia henkilöitä, jotka edustaisivat eri sukupolvia. Haastateltavien hankinta onnistui yllättävänkin helposti. Tutkija oli varautunut myös mahdollisiin kieltäytymisiin ja peruutuksiin. Kaikki pyydetyt kuitenkin suostuivat, joten tässä ei tullut ongelmia.

Samaan aikaan kun tutkimuksen viitekehys alkoi muotoutua, alettiin pohtia tutkimuskysymyksiä. Haastattelujen lähestyessä päätettiin, että jokaisen haastattelun alussa esitettäisiin taustatietoja varten kartoittavat alkukysymykset, kuten haastateltavan ikä ja kuinka kauan on ollut työelämässä. Lisäksi muotoiltiin yhteiset kysymykset. Ensimmäinen avoin kysymys kaikille haastateltaville oli:

”Kerro vapaasti johtamiskokemuksistasi ensimmäisestä työpaikasta tähän päivään. Voit kertoa vapaasti.”

Kaikille haastateltaville esitettiin yhteisenä kysymyksenä myös:

”Millainen on mielestäsi toisaalta hyvä ja toisaalta huono johtaja?”

Lisäksi haastattelun loppupuolella kysyttiin ajatuksia johtajan tai toisaalta työntekijän iästä tarkoituksena kartoittaa suhtautumista ikään ja sen mahdollisiin vaikutuksiin. Tämä kysymys muotoutui erilaiseksi riippuen haastattelussa siihen asti esille tulleista tekijöistä. Tämä kysymys saattoi siis vaihdella eri haastateltavien kohdalla.

Kysymyksiä työntekijän ja johtajan väliseen ikään liittyen eri haastateltavien kohdalla olivat:

”Onko mielestäsi johtajan tai alaisen iällä merkitystä?”, tai *”Onko työntekijän iällä mielestäsi merkitystä siihen miten häntä johdetaan?”*, tai *”Vaikuttaako johtajan ikä mielestäsi johtamiseen?”*, tai *”Vaikuttako johtajan ikä mielestäsi siihen johtamistyylisiin tai -tapaan, tai siihen miten häneen suhtaudut?”*.

Lisäksi haastateltaville esitettiin joitakin lisäkysymyksiä tapauskohtaisesti, jotta saatiin muodostettua kokonaiskuva tarinasta. Haastattelutapa oli näkökulmasta riippuen teema- tai avoin haastattelu. Haastateltavien kertomukset olivat polveilevia, ja toisinaan oli vaikeaa pitää haastateltavan kerronta aihepiirin sisällä ja juuri tämän vuoksi kolmen ”juurikysymyksen” lisäksi tehdyt lisäkysymykset olivat yksilöllisiä eri haastateltavien kerronnan kulun mukaisesti. Lisäkysymyksillä pyrittiin johdattelemaan haastateltava takaisin aiheeseen tai syventämään jo annettua vastausta. Juuri tässä haastattelutarinoiden polveilussa piileekin teemahaastattelun tutkimustavan rikkaus:

tulokset saattavat olla yllätyksellisiä. Tässäkin aineistossa oli havaittavissa yksittäisiä yllätyksellisiä vastauksia.

Kaikki haastattelut toteutettiin kuuden viikon sisällä. Tämä oli hyvä aikataulu, koska sekä haastateltavat että haastattelija olivat tutkimuksen aikana töissä, ja työpäivien sisältö asetti omat rajoitteensa tutkimuksen tekemiselle. Ensimmäisen haastattelutilanteen aikana oli jännitystä, toimiko tekniikka, eli onnistuiko puheen nauhoittaminen. Ehkä tämä pieni jännitys tarttui myös haastateltavaan, koska haastateltavan puhe vaikutti tutkijasta katkonaiselta ja tuntui, että kerronta ei sujunutkaan niin tarinan kaltaisesti kuin oli toivottu.

Kysymykset pyrittiin esittämään mahdollisimman avoimessa muodossa, jotta haastateltaville jäi tilaa kertoa vapaasti. Joidenkin haastateltavien kohdalla täytyi esittää enemmän apukysymyksiä, jotta tarina saatiin jatkumaan. Tässä kohtaa haastateltavalta edellytettiin mielikuvitusta ja kykyä antautua kunkin tarinan vietäväksi. Haastattelutilanteista ja osin -kysymyksistäkin muodostui näin ollen erilaisia, koska haastattelun edetessä tutkittavan tarina kuljetti itseään ja vaati teemaan liittyvien, etukäteen valittujen kysymysten lisäksi myös tukikysymyksiä haastateltavan tarinasta riippuen. Tutkija huomasi kuitenkin, että jotkut intuitiivisesti esitetyt kysymykset olivat hyvinkin arvoitettuja, kuten: ”*millainen on mielestäsi hyvä tai toisaalta huono johtaja?*”

Haastattelu toteutettiin narratiivisen haastattelun perusmetodin mukaisesti keskustelemaan sävyyn, ja haastateltavat saivat puhua niin kauan kunnes he ilmaisivat sanallisesti tai eleillä, että heidän vapaa kerrontansa oli lopussa. Lisäkysymykset muotoutuivat haastateltavan kerrontaa mukaillen. Pyrkimyksenä oli saada esille puhetta ja kerrontaa yksilöllisen kokemuksellisuuden kautta. Joillekin haastateltaville tämä tuntui olevan vaikeaa, joten heitä yritettiin lisäkysymysten avulla saada ”avautumaan”. Lisäkysymysten teossa tuntui ajoittain, että kysymykset olivat liian johdattelevia. Tämä kuitenkin huomattiin haastattelutilanteessa, ja silloin pyrittiin mahdollisimman pitkälle antamaan tilaa haastateltavan kerronnalle. Myöhemmissä haastatteluissa hyödynnettiin ensimmäisten kysymysten kokemuksesta ja luotiin tukilista mahdollisesti käytettävistä lisäkysymyksistä. (Laine 2015:39.)

Eräs haastateltava, joka toimi haastatteluhetkellä esimiestehtävissä, käsitti aluksi, että kyse oli hänen omista johtamistilanteistaan, koska hän toimi itse esimiehenä. Haastattelu jouduttiin muutaman minuutin jälkeen keskeyttämään ja aloittamaan alusta. Haastateltavalle annettiin pieni hetki, jonka jälkeen hän käänsi ajatuksensa ”toiselle uralle”, eli työntekijän asemaan.

Haastattelujen edetessä voitiin havaita tutkijan haastattelutekniikan kehittyvän. Painosanojen merkitseminen muistiin haastattelun kuluessa helpotti jatkokysymysten asettelua. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna, ja tutkimuksen teemaa pyrittiin pitämään yllä jatkokysymysten kautta. Haastattelujen kerronnat saattoivat polveilla ja erota toisistaan melko paljon. Tällöin haastattelijan oli osattava asettaa seuraavat jatkokysymykset siten, että pysyttiin teemassa. Juuri tässä kohden painosanat olivat tarpeen.

Joidenkin haastattelujen aikana tuntui haastavalta saada aikaan vapautunut ilmapiiri, ja haastateltava saattoi vapautua vasta nauhoituksen päätyttyä ja kertoa monia aihetta sivuavia merkityksellisiä seikkoja. Myös nämä kirjattiin muistiin ja liitettiin litteroidun aineiston yhteyteen. Haastatteluja tehdessä havaittiin, että tutkijan esiymmärrys oli vahva, ja usean haastattelun kohdalla huomattiinkin, että peruskysymysten lisäksi haastattelijalla toisti joitakin kysymyksiä eri sanoin ilmaistuna, jotta saisi senkaltaisia vastauksia kuin oli olettanut.

Haastateltavien koulutustausta oli jonkin verran kirjava, joskin tasoltaan samankaltainen. Tämä helpotti kysymysten asettelua ja niiden ymmärtämistä. Kysymyksiä ei tarvinnut ”avata” tai selittää, vaan suurin osa haastateltavista käsitti kysymykset suunnilleen samalla tavalla. Ennen kuin haastattelut aloitettiin, oli ennakkoletuksena, että vanhempien ikäluokkien edustajat kertoisivat määrällisesti runsaammin. Tämä ei kuitenkaan osoittautunut oikeaksi oletukseksi, vaan kaikkien ikäryhmien haastatteluaineistosta muodostui mielenkiintoinen.

Haastattelut litteroitiin melko nopeasti haastattelujen jälkeen. Litterointitapa määräytyi tutkimuksen tarkoituksen perusteella. Koska tavoitteena oli ilmiön sisällön kuvaaminen, jo litteroitaessa kiinnitettiin huomiota haastateltavien puheen sisältöön, vaikka myös kaikki sidesanatkin kirjoitettiin. Litteroitaessa haastattelua havaittiin että toisinaan

puhuja käytti paljon sidesanoja eikä asiiasältö ollut niin runsas kuin oli toivottu. Litteroitaessa puheesta voitiin kuitenkin saada esille monenlaisia merkityksiä. Tässä kohtaa voitiin todeta, että toisinaan tutkijan esiymmärrys oli liikaa esillä, ja odotus tietynlaisesta vastauksesta peitti alleen avoimen mielen ja kyvyn ymmärtää haastateltavan kokemusta. Ennen varsinaista analyysia oli tarpeen tutustua uudelleen aihepiiristä jo tehtyihin tutkimuksiin uudelleen. Tässä vaiheessa artikkeleista ja kirjallisuudesta pystyi jo etsimään tarkemmin juuri tiettyjä työuraan ja eri sukupolvien johtamista koskeviin artikkeleihin.

Litteroidun aineiston teemoittaminen aloitettiin lukemalla haastattelutekstit läpi useaan kertaan. Aineiston analyysin aloittamista vaikeutti varmaankin se, että haastattelujen ja lopullisen analyysin välille muodostui lähes vuoden mittainen tauko. Tämä aiheutti sen, että aineistoon piti ”tutustua uudelleen”. Tutuus aineistoa kohtaan syntyi kuitenkin yllättävän nopeasti, ja tutkija pääsi helposti sisään tutkimusaineistoon. Tekstistä pyrittiin löytämään tarinan ”henki” eli se merkitys, joka tarinaan sisältyi.

Haastattelujen analysoinnissa oli useita eri vaihtoehtoja. Tutkija pohti, voisiko jokaisesta sukupolvesta muodostaa oman, kokonaisen tarinan. Samoin mietintää aiheutti, mitä otettaisiin tutkittaviksi teemoiksi. Sukupolvtarinan muodostaminen kuitenkin hylättiin, koska melko pian analysointivaiheessa tutkijalle jo näyttäytyivät ne haastateltavien kerronnasta nousevat puhunnat, joita analysoimalla voitiin muodostaa uusia työntekijäprofiileja ja luokitella johtajuusodotuksia. Otoksen suppeuden vuoksi ei ollut tarkoituskaan tehdä vertailevaa analyysiä eri sukupolvien välille, vaan löytämään eri-ikäisten vastauksista yhteisiä johtajuutta kuvaavia ryhmiä.

Tutkimusaineistosta päädyttiin luokittelemaan eri sukupolvien johtamiskokemuksia ja -odotuksia. Litteroidusta aineistosta eroteltiin aluksi *Baby-Boomers sukupolven, X-sukupolven ja Y-sukupolven* haastatteluaineistot omiksi ryhmikseen. Tämän jälkeen pohdittiin, mitkä ovat ne merkityskokonaisuudet, jotka olisivat sellaisia yhteisiä tekijöitä, jotka kuvaisivat johtamiskokemuksia ja -odotuksia. Johtamiskokemuksia ja -odotuksia kuvaaviksi teemoiksi yhdistettiin vastaajien *ammattillisiin kokemuksiin ja odotuksiin, johtamistyöhön liittyviin kokemuksiin ja odotuksiin ja työyhteisöä koskeviin kokemuksiin ja odotuksiin* liittyvät tekijät. Nämä nimettiin tutkimuksen muuttujiksi.

Analyysissä yhdistettiin sekä kokemuksia että odotuksia kuvaavaa kerrontaa. Vaikka odotuksella on enemmän tulevaisuuteen tähtäävä merkitys kuin kokemuksella, ne katsottiin tässä edustavan samankaltaista merkitystä, joten ne nimettiin yhteiseksi *odotus*-merkitykseksi, jota käytetään myös teoreettista viitekehystä kuvaavassa kuviossa, koska termit menivät osittain päällekkäin myös haastateltavien kerronnassa.

Tämän jälkeen pohdittiin, mitkä olivat sellaisia selittäviä tekijöitä kerronnassa, joilla eri teemoja eli muuttujia kuvattiin. Selittäviksi tekijöiksi valikoituivat *johtajan ja työntekijän ikäkäsityksiin* liittyvien tekijöiden lisäksi *työuravaiheeseen* luokiteltavat tekijät sekä *johtamistyöhön* luokiteltavat tekijät. Näiden tekijöiden avulla siis luokiteltiin tutkimuksessa nimetyt muuttujat ja samalla kartoitettiin niiden esiintyvyyttä aineistosta.

Jokaisen sukupolven litteroidusta kerronnasta koodattiin eri teemoihin (*ammattilliset odotukset, johtamistyöhön liittyvät odotukset, työyhteisöodotukset*) kuuluvia selittäviä tekijöitä. Luokittelun apuna käytettiin värikoodeja (ammattilliset=keltainen, työyhteisöön liittyvät=vihreä ja johtamistyöhön liittyvät=sininen). *Ammattilliset odotukset* ymmärretään tässä tutkimuksessa toisaalta työntekijän ammatillisiin valmiuksiin liittyvinä tekijöinä: miten hän itse kokee oman ammatillisen osaamisensa. Toisaalta tähän kuuluu myös työntekijän käsitys johtajan osaamisen tasosta ja sen vaikutuksesta työyhteisön toimintaan. Myös sillä, miten työntekijä kokee oman ja johtajan välisen osaamisen välisen suhteen, on merkitystä. *Työyhteisöön* liittyvät odotukset käsitetään erityisesti johtajan ja työyhteisön välisen yhteistyön sekä työyhteisön sisällä tapahtuvan yhteistyön väliseen merkitykseen, kuten kommunikointiin. *Johtamistyötä* koskeviin odotuksiin katsottiin kuuluviksi työntekijän välittömät havainnot työyhteisössä sekä ne johtamisen menet ja johtamistyyliä joita johtaja käytti työntekijöiden johtamisessa.

Tämä koodausvaihe osoittautui haastavaksi, koska selittävä tekijä saattoi tutkijan käsityksen mukaan kuulua sekä ammatillisiin että työyhteisöodotuksia selittäviin teemoihin kontekstista riippuen. Juuri tässä voitiin siis havaita, että sama termi sai erilaisen merkityssisällön riippuen siitä, miten haastateltava sen itse oli kokenut suhteessa omaan tai työyhteisön toimintaan ja ilmensi näin ollen sitä yksilöllistä

kokemuksellisuutta, josta johtamisodotus muodostuu. Toisaalta tässä käytettiin tutkijan harkintaa, joten ”yhtä oikeaa” selittävää tekijää teemoille ei ollut, vaan sama tekijä saattoi olla monen eri teeman sisälle kuuluva sille annetusta merkitysisällöstä riippuen.

Haastateltavien kerronnan analysoinnin pohjalta johtajuusodotuksista dekonstruoitiin kolme eri johtajan tyyppiä: *turvallinen johtaja*, *osallistuva johtaja*, ja *visionäärinen johtaja*. Johtajatyypit kuvaavat niitä odotuksia, joita haastateltavat johtajuudelle asettivat. Odotukset muodostuivat työntekijöiden aikaisemmista johtamiskokemuksista, uravaiheesta, työntekijän ikäkäsityksestä ja siitä sukupolvesta johon kuuluu.

Työntekijät puolestaan tyypiteltiin luokkiin *taistelijat*, *marttyyrit* ja *odottelijat*. Tyypittelyt rakennettiin siten, että jokaisen haastateltavan kertomuksesta analysoitiin kuinka vahvana kukin koki *ammattillisuuteen* liittyvät, *johtamistyöhön* liittyvät ja *työyhteisöön* liittyvät odotustekijät. Jokainen haastateltava luokiteltiin näiden odotustekijöiden osalta ja näin muodostettiin kuva eri työntekijäprofiileista ja johtajatyypeistä.

Vaikka tämä tutkimus ei pyrikään vertailemaan eri sukupolvien kokemuksia, niitä on tärkeää tarkastella myös sukupolvijaottelun mukaisesti, koska eri sukupolvet ovat syntyneet ja kasvaneet omalle ajalleen tyypillisissä olosuhteissa ja muodostaneet näin omille sukupolvilleen ominaiset mielipiteet ja asenteet, joten samaan sukupolveen kuuluvilla on usein myös jotain yhteistä johtuen tietyn sukupolven aikaisesta sosiaalisesta kontekstista (työllisyystilanne, talousnäkymät, humanitääriset katastrofit). Huolimatta sukupolvien yhteisistä tekijöistä, niiden sisältä löytyy paljon yksilöllisiäkin eroja, jotka tulivat joissakin vastauksissa selvästi esille. Sen vuoksi vastaukset avataan vielä sukupolvien yhteisten tulosten jälkeen myös yksilöllisesti havainnollistaen frekvenssitaulukon avulla kunkin muuttujan, eli *ammattillisten odotusten*, *johtamistyöhön liittyvien odotusten* ja *työyhteisöodotusten* esiintyvyyden perusteella. Esiintyvyyttä ei merkitä numeraalisesti muuttujien arvojen luonteen vuoksi, vaan tulos ilmaistaan kunkin arvon osalta merkein: +++(vahva odotus), ++ (kohtalainen odotus) ja + (heikko odotus). Muuttujien arvojen esiintymiskertojen lukumäärä on tärkeää tarkastella myös yksilötasolla, koska työntekijäprofiilit ja johtajatyypit syntyvät

yksilöllisesti. Jokaisen sukupolven tutkimustuloksen jälkeen on esitelty tulokset myös taulukoiden haastateltujen yksilölliset luokittelut kunkin muuttujan osalta.

Odotusten muuttujien määrittely ja siitä muodostunut odotusarvojen luokittelu kullekin työntekijälle tehtiin sen mukaan, miten tärkeinä työntekijä arvotti tietyt johtajuusodotuksiin liittyvät tekijät. Arvotukseen vaikutti paitsi tutkijan oma tulkinta, myös haastateltavan kerronnasta ilmenevien samaa tarkoittavien merkitysten määrällinen esiintyvyys. Muuttujien arvoja ja esiintyvyyksiä suhteutettiin myös toisten haastateltujen kerrontaan. On painotettava, että tämän kaltaisen tutkimuksen avulla ei voi numeerisesti analysoida kunkin osatekijän painoarvoa, vaan päätelmät on tehtävä muuttujia kuvaavien tekijöiden merkityksen analysoinnin perusteella ja samalla huomioitava niiden esiintyvyyden useus.

Koko tutkimusprosessin aikana pidettiin tutkimuspäiväkirjaa. Päiväkirjasta voitiin todeta jälkepäin, että tutkimuksessa oli alkuvaiheessa useita vaihtoehtoisia tutkimuslinjoja. Ohjaajan kanssa käydyt keskustelut ja oma pohdinta kypsyttivät kuitenkin ajatuksen lopullisesta tutkimusaiheesta, -strategiasta ja tehtävästä. Myös haastattelujen kuluessa syntyneet ajatukset ja huomiot kirjattiin päiväkirjaan. Päiväkirjamerkintöjä on hyödynnetty tutkimusta analysoitaessa.

Tässä kappaleessa on kuvattu tutkimuksessa käytettyjä tutkimusstrategioita ja tutkimusmetodeja. Tutkimuksen tutkimusmetodina on käytetty fenomenologis-hermeneuttista metodia, koska se sopii parhaiten selittämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, eli työntekijän johtamiskokemuksia ja -odotuksia. Kappaleessa esiteltiin myös tutkimuksen tavoitteet ja tehtävät, kuvattiin aineisto sekä se, miten se on kerätty ja analysoitu.

Seuraavassa kappaleessa esitellään tutkimustulokset sukupolvien mukaisesti ryhmiteltynä. Jokaisen sukupolven kohdalla käsitellään erikseen *ammattillisia, johtamistyöhön liittyviä ja työyhteisöön liittyviä* kokemuksia ja odotuksia. Tämän jälkeen näistä tuloksista rekonstruoidaan työntekijäprofiileina *taistelijat, marttyyrit ja odottelijat* sekä johtajatyypit, eli *turvallinen johtaja, osallistuva johtaja ja visionäärinen johtaja*.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Edellisissä kappaleissa on käsitelty tämän tutkimuksen taustakäsitteitä ja tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmetodeja sekä sitä, miten päädyttiin tutkimaan juuri kyseistä tutkimukseen liittyvää ilmiötä.

Tässä kappaleessa esitellään kolmen eri sukupolven haastattelujen avulla kerätyt tutkimustulokset. Tutkimuksessa nousseet johtamiskokemukset ja -odotukset käsitellään sukupolvi kerrallaan, ja jokaisen sukupolven kappaleen lopussa on taulukko, johon on kerätty jokaisen haastateltavan johtamisodotukset luokiteltuna *ammattillisiin, johtamistyöhön liittyvien odotusten ja työyhteisöodotusten* mukaan. Eri odotuksille asetetut arvot on muodostettu niiden *ikäkäsitteisiin* liittyvien, *työuravaiheeseen* sekä *johtamistyöhön* liittyvien havaintojen perusteella, joita haastateltavien kerronnasta nousi. Kappaleen lopussa esitellään ja kuvataan työntekijän johtamiskokemuksista ja -odotuksista muodostetut työntekijäprofiilit ja johtajatyypit.

5.1 Johtamiskokemukset ja odotukset

Johtamiskokemukset ja -odotukset analysoidaan seuraavissa kappaleissa sukupolvittain, jotta voidaan analysoida, löytyykö aineistosta eri sukupolvia yhdistäviä kokemuksia ja odotuksia.

5.1.1 Baby-Boomers

Baby-Boomers sukupolvi on syntynyt tilanteeseen, jolloin yhteiskunnassa oli vahva uuden maailman rakentamisen halu. Työn tekeminen ja työn ymmärtäminen arvona itsessään on tälle sukupolvelle ominaista. Työn arvostaminen heijastuu paitsi ahkerana

työn tekemisenä myös työntekijöiden käsityksinä johtamisesta. Johtajan katsotaan olevan parhaimmillaan silloin kun hän on oman alansa osaaja ja pystyy luomaan turvallisuuden tunteen koko työyhteisöön ja luo edellytykset työn tekemiseen.

Ammatilliset odotukset

Tämän sukupolven työntekijät kokivat työelämän alussa epävarmuutta omasta osaamisestaan. He olivat eläneet perinteisissä perheyhteisöissä ja perheen toimeentulo muodostui maataloudesta. Perheyhteisö oli ollut vahva, ja sisaruksia oli useita. Työtä tehtiin yhdessä perheen yhteisen päämäärän hyväksi, ja tämä heijastui myös työelämään siten, että työtä haluttiin tehdä mahdollisimman hyvin. Työn tekeminen ja työ sinänsä oli muodostunut tämän sukupolven tärkeäksi toimintaa ohjaavaksi tekijäksi. Tässäkin tutkimuksessa voitiin havaita, että työn tekeminen itsessään koettiin merkitykselliseksi, joten myös työelämässä haluttiin menestyä ja haluttiin saada tunnustusta tehdystä työstä.

Ja meidän ajan kasvatus silloin lapsena on ollut sitä, että on kunnioitettu vanhempia ja kunnioitettu auktoriteettia. Ja se työ on siis semmoinen tärkeä. Ja kun se yks työpaikka on saatu, niin siinä on pysytty. (H1)

Meillähän on kuitenkin, kun ollaan ihmisten kanssa tekemisissä, se ihmisten hyvinvointi ja tervehtyminen se tulos... Ja siinähän on monta keinoa päästä samaan lopputulokseen. (H2)

Ammatti-identiteetti koettiin vahvana, tietoisuus omasta osaamisesta myös tuotiin esille, ja oma-aloitteellisuutta epäselvien asioiden tutkimisessa arvostettiin. Samalla kuitenkin odotettiin palautetta hyvin tehdystä työstä sekä työyhteisöltä että esimiehiltä. Tämän taustalla voidaan tulkita olevan olla epävarmuutta omasta osaamisesta uusien työntekijöiden tultua kilpailemaan saman työn tekemisessä. Positiivinen palaute koettiin ikään kuin palkintona, joka kannusti yhä parempiin suorituksiin. Palautteen tärkeydestä kertoo myös se, että suullisesti ja erityisesti yleisesti annettu palaute koettiin lähes palkan veroisena kannustimena. Tämän sukupolven edustajat olivat edenneet työurallaan *ulkoisen uran näkökulmasta* sukupolvelleen tyypillisellä tavalla lineaarisesti. Vaikka työpaikka ei tarjonnut riittäviä haasteita, haluttiin kuitenkin olla uskollisia työnantajalle ja ennemminkin pyrkiä parantamaan olosuhteita, kuin muuttaa

työpaikkaa. Perinteistä, tasaista työuran kehitystä arvostettiin, koska vakituinen, varma ja jatkuva työsuhde on tämän sukupolven edustajille jo arvo itsessään. Tutkimuksen haastateltavat toimivat pääosin sosiaali- ja terveysalalla, ja heidän työllistymismahdollisuutensa ovat olleet hyvät. Tämä on mahdollistanut jopa valintojen tekemisen työpisteen ja -paikan osalta. Uuteen työpaikkaan mentäessä tärkeintä oli päästä nopeasti kiinni itse työn tekemiseen, varsinaisia perehdytysohjelmia ei monellakaan työpaikalla ollut, ja työyhteisö toimi tärkeänä perehdyttäjänä. Ajatus ”työ tekijäänsä opettaa” eli vahvana.

Joo kyllä varmaan ohjeita on sillai saanu ja se on varmaan omasta luonteesta kiinni miten asioista ottaa selvää... Olin valmistunu toissa päivänä ja aloitin työt ja siinä tuli sitten joku sairaslomahässäkki niin kahden viikon päästä tää johtaja kysy, et miten tää sun perehdytys on menny. (H3)

Ajattelen juuri niin että tärkeää on se oma ammattitaito. Ei siitä tulis mitään, jos jatkuvasti olis johtajan oven takana kysymässä joka asian ja joka rippusen, niin sitä tuskin kukaan haluais.(H1)

Sisäisen uran merkitys näyttäytyi omien arvojen esille tuomisena. Työn moraaliset arvot olivat tärkeitä. Työ haluttiin tehdä moitteettomasti. Työ oli paljon enemmän kuin vain ansaitsemiskeino. Työn kautta arvostettiin omaa olemista ja ollaan osa työyhteisöä, jossa jaetaan ilot ja surut. Työ oli tärkeä työntekijän itsetunnon kohottaja tai päinvastoin epäonnistunut työsuoritus koettiin vahvasti. Johtajalta tullut kiitos koettiin tärkeäksi, koska tämä edisti kokemusta omasta osaamisesta ja tärkeydestä työyhteisössä. Annettu palaute koettiin kollektiivisena kiitoksena tai moitteena. Kiitosta oli kuitenkin vaikea ottaa vastaan, koska sitä ei aina koettu aitona taustalla olevan luottamuksen puutteen vuoksi. Tunne kiitoksen aitoudesta vahvasti epäluottamuksen tunnetta johtajaa kohtaan, ja oikeaa tapaa positiivisen palautteen antamiselle on vaikea löytää. Vaikka työntekijät tunnustivat positiivisen palautteen, ”joululeivän” tai sanallisen kiitoksen, sitä ei välttämättä koettu aitona palautteena, mikäli kommunikointi johdon kanssa oli ollut heikkoa tai koetut negatiiviset asiat olivat jääneet purkamatta.

Se myös että hyvistä asioista pitäisi osata myös kiittää...Jossain vaiheessahan oli sellaista, että tuli jokin leipä tai cd-levy kiitokseksi. En usko et semmoista materiaa kukaan odottaa. Sen pitäis olla sellasta, että

kaikille tulis sellanen tunne, et hei, tää on aitoa kiitosta. Et ei se ole semmosta et meidän on pakko kiittää, ei semmosta. (H2)

Kuitenkin haastatteluissa tuli ilmi että kiitosta kaivattiin. positiivinen palaute motivoi ja antoi innostusta kehittyä ammatillisesti yhä parempiin suorituksiin ja tehdä työ paremmin. Positiivista tunnetta ja kokemusta haettiin usein yhteisön sisältä työtovereiden kautta.

Johtamistyöhön liittyvät odotukset

Uran alkuvaiheessa johtajalta odotettiin tukea, vahvaa osallistuvaa johtamistapaa ja ohjausta. Pyrkimyksenä oli tehdä työ mahdollisimman hyvin. Ensimmäinen positiivinen johtamiskokemus loi luottamusta ja uskoa omaan osaamiseen. Tämän sukupolven edustajat kokivat, että johtajan on oltava auktoriteetti, joka osaa itse työn, ymmärtää, jaksaa ja kannustaa työntekijöitä. Mikäli työntekijä teki virheen, johtajan oli oikaistava alaiensa käytös ja äidillisesti ”ohjattava oikealle tielle”.

Silloin työpaikoilla niin kuin meilläkin oli selvä hierarkia, ja se johtaja oli se johtaja. Meillä ainakin oli se, että me oltiin selvästi alaisia ja johtaja oli sitten se, joka sanoi viimeisen sanan ja hän oli kaikkien yläpuolella. (H1)

Ja jopa ihan osastonhoitajaa myöten oltiin hyvin sillai, en nyt sano että pokkuroitiin, mutta melkeen pokkuroitiin, kun ylihoitaja armollisesti tuli sinne osastolle käymään. ...Mut se oli vielä semmoista aikaa että siinä niinku jännitti ja pelotti oikeesti moniakkin. (H3)

Keskustelu ja asioista puhuminen koettiin tärkeäksi. Johtajalta hyväksyttiin kuitenkin hänen auktoriteettiasemansa vuoksi myös autoritääristä johtamista ja selkeitä ohjeita sisältävää viestintää. Johtajan ohjeita ei juurikaan kyseenalaistettu, joskin päätöksille edellytettiin perusteluja. Johtajan odotettiin olevan myös ammatillisesti pätevä, joten häneltä odotettiin ratkaisuja ammattia koskeviin kysymyksiin, ja hänen tuli kyetä ohjaamaan työntekijöitä myös ammatillisia ongelmia koskevissa kysymyksissä. Selvä ohjeistus koettiin myös turvallisuutta luovaksi tekijäksi. Toisaalta kuitenkin oltiin sitä

mieltä, että johtajan tulisi keskustella työntekijän kanssa erilaisista vaihtoehtoista. Johtajalta edellytettiin lempeyttä, mutta toivottiin, että johtaja olisi jämäkkä ja sanansa mittainen. Johtajan tuli olla avoin, ja hänen tulisi keskustella tai ainakin informoida tulevista muutoksista. Samalla kuitenkin odotettiin, että hänellä on selkeä käsitys ja visio tulevaisuudesta ja hän ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan Haastatteluissa tuli vahvasti esille inhimillisyyden korostaminen. Tämän sukupolven työntekijät olivat jo saavuttaneet monia uraansa liittyviä tavoitteita ja johtajien vaihtuminen merkitsi samalla johtamistyylin muuttumista, mikä aiheutti ristiriitoja.

Mut se, että pystyttäis sit jakaan niitä asioita, mitä tulee...Ettei panttaa sitä kaikkea tietoo itellään vaan jakais niitä asioita. (H3)

Työntekijät tarkkailivat johtajan käytöstä ja havaitsivat pienetkin eleet ja ilmeet ja tekivät niistä tulkintoja. Kaikkien työntekijöiden tasapuolinen huomioiminen ja avoin viestintä koettiin tärkeäksi. Koska johtajaa verrattiin työyhteisön äitiin tai isään, uskottiin että hän tietää paremmin, miten tulee toimia. Tällöin luotettiin siihen, että riittävä informaatio annetaan sitten kun on sen aika. Sanojen lisäksi eleet ja ilmeet olivat tärkeitä, niistä tehtiin helposti tulkintoja, eli viestinnän tapa koettiin tärkeäksi. Saman asian merkitys ja vaikutus muuttui riippuen siitä, millä äänensävyllä tai – painolla tai missä tilanteessa se sanottiin. Työyhteisön harmonian säilyttämiseksi työyhteisössä vakiintuneet käyttäytymistavat omaksuttiin ja niitä noudatettiin, koska jännitettiin johtajan reaktiota. Tunteet johtajaa kohtaan näyttäytyivät ristiriitaisena. Toisaalta johtajaa arvostettiin, mutta samalla pelättiin ja varottiin loukkaamasta.

Tai että vaan sanellaan, tehdään tällaista sanelupolitiikkaa, joo, voidaan toki sanoa tietyt asiat, mut kun ne voidaan sanoa niin monella tavalla, et pidettäis yllä sitä neuvottelukulttuuria et kohdeltais kaikkia samalla tavalla. (H2)

Ehkä pelkää sana on liian voimakas, mutta ehkä vähän sellanen jännittänyt. Ehkä se keskustelukulttuuri on sellanen mitä siitä hakee, että se puuttui, että se oli sellasta ylhäältä alaspäin johtamista. (H1)

Työyhteisö oli kiinteä ja sen tunteissa elettiin voimakkaasti mukana. Vaikka johtajalla oli oma vahva auktoriteettiasemansa, myös inhimillisuus näyttäytyi vahvana.

Henkilökohtaisetkin asiat jaettiin ja niistä keskusteltiin. Suhde johtajaan koettiin vastavuoroiseksi molemmille edulliseksi suhteeksi.

Nuoret ja uudet työntekijät, opiskelijat otettiin vastaan tasavertaisena työkaverina ja tulevana kollegana, neuvottiin ystävällisesti ja kannustavasti työhön.(H3)

Hän oli tiukka ja vahva, mutta sitten, kuten yleensä on, että vahva ihminen on toisaalta äärettömän herkkä ja inhimillinen. Että kyllä häneltä sitten sai täyden tuen.(H1)

Haastatteluista nousi esiin myös toisenlaisia ääniä. Epäoikeudenmukaista kohtelua kokiessaan työntekijät ilmaisivat kantansa avoimesti ja ottivat asian puheeksi johtajan kanssa. He edellyttivät rehellistä ja oikeudenmukaista johtamistapaa ja sitä että asiat kerrotaan totuudenmukaisesti. Aidon kohtaamisen puuttuminen aiheutti työntekijän kohdalla toivottomuutta ja turhautumista. Loukkaantuminen ja tunne epäoikeudenmukaisesta kohtelusta johtivat keskusteluyhteyden kadottamiseen. Tässä tilanteessa ei enää pystytty selvittämään asioita keskustelemalla. Työyhteisöä koskevia valmennuksia ei juuri ollut. Työ pyrittiin kuitenkin tekemään kaikesta huolimatta mahdollisimman hyvin. Mikäli johtaja ei saavuttanut avoimen keskustelun ilmapiiriä, tilalle tulivat huhut ja uskomukset asioista, joita johtaja oli tehnyt tai sanonut. Nämä muuttuivat kuvitelluksi totuudeksi. Mikäli johtaja ei kumonnut näitä huhuja, ne alkoivat elää työyhteisössä, muokata työntekijöiden ajatuksia negatiivisiksi johtajaa kohtaan ja yhteistyö johtajan kanssa kärsi.

Ja mä jouduin (esimiehen) puhutteluun ja mulle sanottiin, että se ei kuulu mulle, mitä titteliä käytetään. Ja silloin mä päätin, että mä en voi olla tämmöisessä työpaikassa, jossa ihmiset voi olla millä tahansa ammattinimikkeellä ilman sitä koulutusta. (H2)

Johtajan täytyy sit myös osata kertoa, että vaikka se on välillä epämiellyttävääkin, niin että näin on tämän ja tämän takia. Et se tulee kaikille selväks, minkä takia niin tehdään. (H2)

Sitten esimiehet vaihtui... Et tuli taas tää sanelupolitiikka, et ei oikeestaan neuvoteltu mistään ja koskaan ei tienny et mistä jokin asia on lähtenyt. (H3)

Ja sit kun se muuttui tällai, et puun takaa puukotetaan tai tulee jotain aivan ihmeellisiä heittoja yhtäkkiä – niitä tuli järjestään kaikille... Tein jopa sen, voin nyt tässä sanoa... Niin kävin poliitikoille sanomassa, että jos nämä ja nämä esimiehet jatkaa, niin täällä on aika monta, jotka ei sitten jatka työtä.(H3)

Mikäli johtaja ei osoittanut hyväksyntää ja arvostusta, työntekijät kokivat ulkopuoliseksi jäämisen tunnetta. Kokemus arvostuksen puutteesta aiheutti turhautumista ja motivaation laskua työtä kohtaan. Käyttäytyminen muuttui varaukselliseksi, joka johti kierteeseen, jossa kommunikointi johtajan kanssa väheni. Alentunut kommunikaatiotaso lisäsi väärinymmärryksen mahdollisuutta ja eristäytyneisyyden tunnetta. Koska työhön sitoutuminen oli vankalla tasolla, myös turhautumisen asteesta muodostui korkea.

Johtajan pitää olla tasapuolinen alaisiaan kohtaan...Että jos jostain syystä ei naamavärkki miellytä, niin se ei sais vaikuttaa siihen johtamiseen, mutta tietysti ollaan ihmisiä ja se vaikuttaa. Ja silloin tavallaan näkee sen sieltä että mä en tykkää susta...Mitä enemmän johdettavia on, niin sitä enemmän sieltä nousee aina ne suosikit ja sitten taas inhokit. Sitten on se välimassa joka menee siinä välissä.(H2)

Työntekijän tai johtajan ikäerolla ei koettu olevan kovin paljoa merkitystä, joskin nuoren johtajan tulemiseen liittyvien jännitteiden lisääntyminen oli ilmeistä. Työntekijät suhtautuivat epäilevästi nuoreen johtajaan, ja hänen tuli ennen hyväksyntää näyttää ja todistaa osaamisensa ennen kuin hänet hyväksyttiin johtajan rooliin ja asemaan. Nuorella johtajalla tiedettiin olevan kyllä intoa ja osaamista, mutta osaamisen hyödyntämistä juuri oman organisaation johtamisessa epäiltiin. Enemmänkin johtajan omat, persoonallisuudet ominaisuudet olivat niitä tekijöitä, joiden kautta tuloksetas yhteistyö pystyttiin muodostamaan. Johtajan ja työntekijän suhteessa työntekijä esiintyi usein objektina, vastaanottavan osapuolena ja johtaja oli aloitteellinen osapuoli.

Hänellä oli niin korkea työmoraali, virtaa täynnä ihan eläkeikänsä asti, sellainen kehittävä ote ja mä aina jotenkin ihannoin, että hän jaksoi ihan sinne eläkeikänsä asti seurata aikaansa. Et hän oli sellainen tosi innostava. (H1)

...Mut tietysti se on kyseisen esimiehen persoonastakin kiinni, että millai hänen kanssaan pääsee yhteyteen, tai haluaako hän niinku tuoda itteensä enemmän esille. (H3)

Ikääntyneillä työntekijöillä oli jo oma tapa ja tottumus tehdä työtä, jonka vuoksi uusien toimintatapojen oppiminen ja ennen kaikkea hyväksyminen ei tuntunut helpolta. Johtajan tai työntekijän ikä nähtiin erityisesti kokemuksen karttumisen kannalta olennaisena tekijänä. Ajateltiin, että vain kokemuksen kautta johtajalle muodostui johtamistyössä tarvittavaa osaamista. Nuoriin johtajiin suhtauduttiin melko avoimesti, mutta vastauksista heijastui tietynlainen epäluulo johtamisosaamista kohtaan. Toisaalta uutta johtajaa ei kuitenkaan pidetty täysin osaamattomana. Johtamistyössä arvostettiin ennen kaikkea kokemusta ja kokemuksen kautta tullutta viisautta. Tämä viisaus näkyi maltillisen päätöksentekona ja kokemuksen myötä tulleen osaamisena. Tällöin oli perusajatuksena ammatillisen osaamisen kautta muodostunut johtamisosaaminen, eli johtajan tuli hallita ne taidot, joita työntekijät tarvitsevat. Johtajien tuli osata neuvoa työntekijöitä työn tekemisessä oikealla tavalla ja sitä kautta osoittaa oma osaamisensa.

Kyllä nuorikin voi olla hyvä johtaja. Riippuu siitä, kuinka korkealla on. Voihan siinä tulla uskottavuusongelma...Kun ajattelee että nuorena ei kuitenkaan voi olla sitä kokemusta paljoa, niin kyllä se vaan on sellainen tunne, jos esimies on itseään paljon nuorempi. Se voi asetelmana olla ainakin alkuun sellainen hankala. (H1)

Ja nuori joka on innokas johtamaan, polttaa itsensä nopeasti loppuun, koska se on niin innokas ja haluaa kauheesti koko ajan, että nyt tehdään näin ja näin. Ja se on sellaista säntäilyä, että haetaan niitä omia rajoja. Ja sitten nämä, jotka ovat olleet kauan johtajana, et ok, tää menee nyt näin ja nyt jos me tehdään näin niin mitä tästä seuraa, ja kysytääs nyt organisaatiosta joltain toiselta, että mitä mieltä sä oot. Että oletko ollut tällaisessa samanlaisessa tilanteessa. (H2)

Uusilla/nuoremmilla johtajilla tietenkin uusinta tietoa ja ajattelutapaa, joskus jopa liiankin modernia tai pilviä hipovaa- toisinaan epärealistisia tavoitteita, mutta myös innovatiivista toimintatapaa. (H3)

Kokenut esimies ei yleensä hätäköhdä pienistä, pystyy odottelemaan ja toimimaan suuremmankin paineen alla. (H3)

Esille myös sellaisia ajatuksia, joiden kautta johtaminen nähtiin omana osaamisalueenaan, eikä synnynnäisenä, persoonallisena ominaisuutena. Johtamisosaamisen arvostus voitiin siis saavuttaa myös koulutuksen kautta, ja työntekijät suhtautuivat kunnioittavasti johtajaan, jolla oli johtamisen koulutus.

Mutta sillä tavalla, et jos siihen johtamiseen ei ihan oikeesti ole kunnan koulutusta, niin siinä asiassa ei pärjää. (H2)

Baby-Boomers sukupolven edustajien vastauksista heijastui kokemuksen kautta muodostunut näkemys työelämästä. Uusiin työntekijöihin ja nuoriin johtajiin suhtauduttiin avoimesti, joskin varauksellisesti. Kokemusta ja sitä kautta muodostunutta ammattitaitoa arvostettiin.

Johtajaa verrattiin äitiin tai isään, ja hänelle asetettiin samoja vaatimuksia: turvallisuus, luotettavuus, ymmärtäminen.. Johtaja loi turvallisuuden tunteen ja oletuksen, että hän tietää parhaiten, miten tulee toimia. Työntekijät tyytyivät tähän. Joissakin työntekijöissä tämä saattoi aiheuttaa turhautumista, koska oman osaamisen tunne oli vahvana pohjalla. Johtajalta toisaalta odotettiin paljon, ja toisaalta haluttiin liikkumatilaa ja arvostusta omaa työtä kohtaan. Tämän sukupolven työntekijät ovat tottuneet ajatukseen, että johtajan tulee osata alaistensa tekemä työ ja olla siinä asiantuntija, jolta kysytään neuvoa käytännön kysymyksissä. Samalla on kuitenkin vaarana, että työntekijän oma ajatus ja harkinta eivät tule käyttöön ja vastuu päätöksistä ja seurauksista siirtyy kokonaan johtajalle.

...kun mäkin sain ajokortin sinä keväänä, niin sitä juhlistettiin ihan niin kuin jonkun syntymäpäivää tai mitä tahansa. Ja kun me saatiin ne kirjoituksen tulokset niin koko työyhteisö oli mukana siinä ilossa ja juhlassa. Ja se oli hyvin positiivinen niinku sillai. (H3)

Mä olen itse pitänyt sitä oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta tärkeänä. Se varmaan juontaa siitä, että olen isosta perheestä ja olen halunnut että kaikkia kohdellaan tasapuolisesti. Mä olen ollut pahnepohjimmainen ja musta tuntuu, että isompia on kohdeltu toisella tavalla kuin mua. – Että kaikkia pitää kohdella samalla tavalla. (H2)

Ja meidän ajan kasvatus silloin lapsena on ollut sitä, että on kunnioitettu vanhempia ja kunnioitettu auktoriteettia. Ja sitten kun me työntekijät oltiin siinä yhdessä pitkään, niin meistä vähän tuli sellainen lintukoto, perhe, että oltiin vähän sellainen lauma, ja johtaja oli sitten sellainen äitihahmo.(H1)

Kaikki *Baby-Boomers* sukupolven haastateltavat toivat tärkeänä johtamistyöhön ja johtamiseen yleensä liittyvänä tekijänä esille luottamuksen kokemuksen työntekijän johtajien välillä. Vaikka pienen otoksen perusteella tästä ei voida yleistystä tehdä, se kertoo kuitenkin jotain yleistä siitä, että luottamuksen tärkeys johtajien ja työntekijöiden välillä koettiin olevan merkityksellistä työn osaamisen kehittämisen ja työyhteisön hyvinvoinnin kannalta tärkeäksi.

Ja hyvä johtaja on sellainen että hän vie organisaatiota siihen että kaikki tietää, mitä varten siellä työssä ollaan ja mikä on se yhteinen päämäärä. Ja johtajaan voidaan luottaa, ja kaikki toimet tähtää siihen yhteiseen päämäärään. (H2)

Kyllä olen sitä aina ajatellut että kaikista tärkeintä on se luottamus, että johtaja on sellainen johon voi luottaa. (H1)

Työyhteisöön liittyvät odotukset

Tämän sukupolven työntekijöiden ikäkäsitys on tutkimuksen tulosten perusteella enimmäkseen lineaarinen. Nuorena työntekijänä opetellaan työn tekemistä ja työyhteisön pelisääntöjä ja tässä uravaiheessa työntekijä kokee oikeutetuksi odottaa johtajalta tukea ja ohjausta. Tämän sukupolven nuoret joutuivat sietämään myös johtajan huonoa käytöstä, kuten nimittelyä ja tarkkailua, joka koettiin jopa kiusallisella tavalla työn tekemistä häiritseväksi ja henkilökohtaiselle reviirille tunkeutumiseksi. Vaikka johtajan huono ja syrjivä käytös olisi ollut yleisesti tiedossa, siihen ei kuitenkaan puututtu, koska johtaja koettiin niin vahvaksi auktoriteetiksi. Tällaisissa tapauksissa tukea haettiin työyhteisöstä. Asioita jaettiin yhteisen kokemuksen kautta ja saatiin näin voimaa, joka heijastui koko työyhteisöön. Työyhteisö toimi monien

tunteiden kanavana. Perheyhteisömyisyys eli vahvana ja paitsi työ, myös kokemukset jaettiin yhdessä. Tämä antoi voimaa ja kokemuksen yhteishengestä. Työntekijöiden ja johtajiston koettiin toisinaan olevan eri rintamassa. Yhteistä tavoitetta työnteolle ei välttämättä koettu olevan, vaan työt tehtiin ohjeiden mukaan ja työyhteisö kantoi nuorta työntekijää ottaen tämän ikään kuin siipiensä suojaan. Nuorena työntekijänä esimies koettiin selkeänä auktoriteettina, ja puuttuminen esimiehen käytökseen tai kohteluun olisi saattanut merkitä työsuhteen päättymistä tai ainakin uhkaa määräaikaisten sopimuksen päättymisestä. Yhdessä tekeminen, jatkuvuus ja työstä saatu palaute motivoi työntekijöitä.

Huonoa oli nuorten hoitajien juoksuttaminen korkeimman esimiehen silmien edessä kerran kuussa, että kasvaako vatsa vai ei. (H2)

Kyllähän se kaikkia jännitti, että miks toi on kutsuttu tai miks mut on kutsuttu sinne (johtajan puheille). (H3)

Niin se oli semmonen, ehkä se oli toi keskustelukulttuuri. Että välillä vähän hiivisteltiin kun me varmaan työntekijät keskenämme puhuttiin. Mutta sitten kun oli johtajakin ja jokin palaveri, niin ei välttämättä siellä sitten aina tohtinut puhua niin kuin keskenämme. (H1)

Perheen kaltainen työyhteisö koettiin kannustavana ja turvallisena. Nuorta työntekijää oli lupa neuvoa vahvastikin, kun taas ikääntyneen työntekijän osaamista johtajan tulisi arvostaa. Vastauksista voitiin havaita, että lapsuudessa koettu perheen sisäinen dynamiikka ja siellä vallitsevat roolit vaikuttivat käsityksiin myös työelämästä ja siihen, millaisen roolin yksilö myöhemmin omaksui työelämässä. Tämän sukupolven työntekijät olivat kokeneita, ammatissaan taitavia työntekijöitä, joilla oli jo tietty rutiini ja osaaminen. Lapsuuden perheessä opitut toimintatavat otettiin käyttöön myös työelämässä. Tämä kuvaa etenkin näiden vanhempien sukupolvien kohdalla työelämään asetettuja odotuksia. Työyhteisöltä odotettiin samaa turvaa ja lämpöä kuin perheessä.

Nuoret ja uudet työntekijät, opiskelijat otettiin vastaan tasavertaisena työkaverina ja tulevana kollegana, neuvottiin ystävällisesti ja kannustavasti työhön. (H3)

Alla on taulukoituna *Baby-Boomers* haastateltavien johtajuusodotukset suhteessa ammatillisiin, johtamistyöhön ja työyhteisöodotuksiin.

Taulukko 4. *Baby-Boomers* johtamisodotukset suhteessa ammatillisiin, johtamistyöhön liittyviin ja työyhteisöodotuksiin.

+++ (vahva odotus), ++ (kohtalainen odotus), + (heikko odotus)

Haastateltavat	Ammatilliset odotukset	Johtamistyö odotukset	Työyhteisö odotukset
H1	++	+++	++
H2	+++	+++	+
H3	++	++	++

5.1.2 X- sukupolvi

X-sukupolvea edustavat työntekijät olivat jo olleet työelämässä jonkin aikaa, joten he olivat kartuttaneet kokemuksiaan useista eri työpaikoista. Tämä loi heille vertailupohjaa ja näkemystä siihen, että työtä voi tehdä monella eri tavalla, mutta silti päästä samaan lopputulokseen.

Ammatilliset odotukset

Tämän tutkimuksen vastauksista voitiin havaita, että X-sukupolven haastateltavat kokivat oman ammattitaitonsa hyväksi. He myös halusivat, että sitä arvostetaan, ja että johtaja huomioi hyvin tehdyn työn ja osoittaa sen selkeästi kannustamalla ja antamalla palautetta. Oli havaittavissa, että turhautuminen ja samalla kyynistyminen tuli helposti esille, jos johtajalta ei saatu odotettua huomiota. Palautteen ja huomioimisen tarve koettiin merkiksi työn arvostamisesta. Työntekijät itse kyllä arvostivat omaa osaamistaan, ja olivat varmoja oikeista toimintakäytännöistä. Tämä tuli esille vastausten

kautta siten, että johtajan ohjeita ja tulkintoja kyseenalaistettiin ja oltiin eri mieltä. Vaikka johtajalta hyväksyttiin ohjausta ja työn valvontaa, haluttiin kuitenkin vapautua liiallisesta sääntelystä.

Hirveen usein on väärinymmärryksiä tai puolin ja toisin ei ehkä ole tiedetty kaikkien asioiden systeemejä. Mutta että periaatteessa oltais työntekijän puolella eikä ensimmäisenä sanoittais että täällähän onkin tapahtunut virhe ja eihän nyt noin voi tehdä asiakkaallekaan. Vaan luottais siihen että kyllähän työntekijä on koittanut tehdä hommansa oikein. (H5)

Työntekijät tahtoivat siis tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja itsenäisesti. Kokemus omasta osaamisesta vaikutti vahvasti suhtautumiseen työhön ja myös johtajaan. Oman työn osaamisen huomioimista odotettiin että johtaja osoittaisi arvostavansa työntekijän hyvää ammattitaitoa. Koettiin, että virheistä ei kannattanut lannistua eikä niitä tarvinnut moneen kertaan käydä läpi, vaan keskustellen ja yhdessä pohtien päästäisiin yhteiseen lopputulokseen. Työntekijät kokivat, että paras tapa hyvän ratkaisun löytymiseksi oli neuvottelu ja keskustelu yhdessä johtajan tai esimiehen kanssa. Tasapuolinen kohtelu työntekijöiden välillä koettiin tärkeänä ja mikäli jollakin työntekijällä oli erityisosaamista, se tulisi huomioida. Toisaalta myös väsyminen ja ”hällä-väliä” asenne nousi helposti pintaan.

Mutta että periaatteessa oltais työntekijän puolella eikä ensimmäisenä sanottais että täällähän on tapahtunut virhe ja eihän nyt noin voi tehdä asiakkaallekaan. Vaan luottais siihen että kyllähän työntekijät on yrittänyt tehdä hommansa oikein. Jos siinä on sitten tullut jotain niin selvittää sitten että miksi. Ja sitten tavallaan siihenkin törmännyt, että johtajat kyttää salaa. (H5)

Kokemus siitä, että, arvostelu oli kohtuutonta, vaikutti siten, että oli ”ihan sama”, mitä johtaja teki tai sanoi. Hänen ajatuksistaan ja toimistaan ei enää haluttu tai välitetty tietää. Huomio kiinnittyi vain omaan työhön ja päivä kerrallaan selviytymiseen. Tämä johti omien selviytymisstrategioiden luomiseen, kuten johtajan vähättely ja organisaation näkeminen negatiivisessa valossa. Oma työpaikka ei ollut enää ylpeyden aihe, vaan sitä saatettiin jopa moittia ulkopuolisille. Koettiin, että johtajat olivat syy

huonoon ilmapiiriin ja heikkoon työssä jaksamiseen. Tämän sukupolven työntekijät olivat jo keränneet paljon ammattitaitoa ja osaamista, mutta turhautumisen seurauksena syntyi uhitteleva asenne muuta työyhteisöä ja johtajia kohtaan. Yhteistyötä ei enää tässä vaiheessa koettu mahdolliseksi, vaan pyrittiin pysymään mahdollisimman kaukana johtajista, ja koettiin että kunhan teen työni niin se saa riittää. Tässä vaiheessa työntekijällä ei enää ole halua kehittää työtään tai työyhteisöä, vaan työsuoritus tapahtui minimitasolla. Työntekijä ei ollut sitoutunut työhönsä, jolloin myös motivaatio oli alhaisella tasolla.

Mä keskityn vain siihen, että hoidan oman tonttini ja hoidan ihmiset jotka tulevat ja jos tuolla ylempänä toimitaan niin ihan sama minkälaista piirileikkiä siellä vedetään. (H5)

Useimmiten ammatillisuutta kuitenkin toteutettiin rohkeasti ja tartuttiin innokkaasti uusiin haasteisiin. Kokemus, että oli itse ollut luomassa jotain uutta, antoi tyydytystä ja motivoi työntekijää. Oli palkitsevaa havaita, että oli juuri itse ollut rakentamassa uusia toimintatapoja. Tämän sukupolven vastauksista heijastui yksilöllisyyden korostuminen. Oman ammatillisuuden kehittäminen koettiin tärkeäksi ja se toimi ikään kuin vastavoimana ikävälle työyhteisölle tai työlle. Työyhteisön merkitys ei noussut kovin vahvasti esille, vaan jokainen teki oman työnsä yhteisesti sovittujen pelisääntöjen mukaan.

Niin mun ammatillista uralla etenemistä tyydytti se, et pääsin rakentaa tän uuden osaston, niinku luomaan sen tyhjästä ja rakentaa sen toimintatapoja...Myös nämä johtamiskokemukset vaikuttaa siihen että millainen mä haluaisin olla tiiminvetäjänä esimerkiksi. (H6)

Vastauksista ei ilmennyt erityistä kunnianhimoa uralla etenemiseen, enemmänkin innostus näkyi yksilöllisenä työn hyvin tekemisenä. *Ulkoista urakehitystä* ei koettu erityisen tärkeänä, sen sijaa *sisäisen uran* näkökulmasta ammatti-identiteetti oli vahva, arvot ja työssä onnistuminen oli tärkeää.

Johtamistyöhön liittyvät odotukset

Ensimmäiset kokemukset johtajista olivat tärkeitä ja ne säilyivät mielessä usein koko työelämän ajan. Vanhojen asioiden muisteleminen romantisoitiin ja nykytilanne koettiin suurimmaksi osaksi huonona. Negatiiviset kokemukset leimasivat nykyisiä johtamiskokemuksia. Toisaalta odotettiin keskustelevaa otetta, mutta samalla haluttiin jämäkkyyttä ja selkeitä sääntöjä. Johtajan tuli pitää langat omissa käsissään ja viedä asioita selkeästi eteenpäin. Johtajat ja esimiehet saattoivat jäädä etäisiksi eikä heidän kanssaan juurikaan kommunikoitu. Tällöin kokemukset yhteistyöstä jäivät vähäisiksi. Kuitenkin, vaikka yhteistyötä ei juuri ollut, johtajan olemassaolo oli merkityksellinen. Johtajalta odotettiin paljon läsnäoloa ja välittämistä, ja hän oli myös taustalla vaikuttamassa niihin ihannekäsityksiin, joita työntekijälle oli uran alkuaikoina muodostunut.

Muistelen sitä ensimmäistä kokemusta. Sehän oli ihan selkeesti hierarkkista. Oli selkeesti toimitusjohtajat ja kuka mistäkin asiasta vastaa ja se vastaa siitä ja se myös huolehtii että se homma toimii. Mutta sitten täällä... Menee sellaiseen sosiaaliseen johtamiseen, missä mennään keskusteluun ja säännöt on heiluvia ja hailuvia ja ehkä sellainen jämäkkyys puuttuu. (H5)

Oikeestaan mä näin esimiestä ensimmäisenä päivänä kun tehtiin sopimus. Sitte se kysy varmaan et miten oli menny siinä lopussa. (H4)

Johtajaa ja hänen käyttäytymistään kohtaan oli paljon odotuksia. Hänen tuli olla vahva ja häneen tuli voida luottaa. Vahva johtaja luo turvallisuutta ja luo jatkuvuuden ilmapiiriin työpaikalle. Työntekijät tunsivat, että pienenkin keskusteluhetken merkitys saattoi olla suuri. Kun johtaja huomioi työntekijän, he samalla kokivat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kokivat tekevänsä tärkeää työtä. Tämä kannusti yhä parempiin suorituksiin. Keskustelutilanteisiin vaikutti kuitenkin liittyvän pieni varaus. Luottamus ei ollut täydellistä, vaan ilmassa oli koko ajan pientä varovaisuutta johtajaa kohtaan. Aikaisemmat kokemukset leimasivat käyttäytymistä ja odotuksia. Nuorena koettu ikävä tapahtuma vaikutti taustalla negatiivisesti ja pelättiin että johtaja jälleen kerran pettää odotukset. Näitä kokemuksista oli jäänyt kytemään epäluulo ja odotus, että koska tahansa saattoi kokea pettymyksen johtajan taholta. Tämä loi epäluottamuksen ja varovaisuuden ilmapiiriä, eikä kommunikointi muodostunut luontevaksi eikä avoimeksi.

...Et kyllä mä aina niinku ajattelen että minkälainen ihminen oikeesti on että totta kai me kaikki ollaan, pyritään oleen mukavia ja asiallisia ja muuta mutta sitten se että minkälainen se ihminen on ihan oikeesti kun tulee se joku tosi iso negatiivinen tai jokin konflikti. (H6)

Johtajan läsnäolo työpisteessä koettiin toisinaan ahdistavaksi ja ajateltiin että johtaja tarkkailee ja arvostelee työtä. Tyytymättömyys johtamistyöhön heijastui usein myös muille työn tekemisen osa-alueille ja luottamuksen rakentaminen oli vaikeaa. Työntekijät uppoutuivat helposti aikaisempiin negatiivisiin kokemuksiin ja johtajaan luottaminen merkitsi vanhojen asenteiden poisoppimista. Yhteisen, avoimen ilmapiirin luomisen vastuun koettiin olevan johtajalla. Näkemys siitä, että kaikki osaltaan luovat hyvän, terveen työilmapiirin oli osittain hämärtynyt. Vaikka tunnistettiin yhteisen sopimisen merkitys, ei välttämättä oltu itse halukkaita aloitteelliseen sovitteluun.

...Ja ilmeisesti siinä tuli sitten tällainen varpaalle astumistilanne niin sitten se on kyllä jäänyt mieleen että siinä tuli juuri sitä huonoa johtamista että sitten kun ei kestänytkään sitä kritiikkiä mikä tuli hänelle. (H6)

Et jos jotain on, niin on siinä sitten reilusti läsnä ja kuuntelee ja katselee, mutta sellainen takanapäin salakuuntelu niin se on pikkuisen alhaista. Se on tavallaan just sitä että ei luoteta. (H5)

...Nykyäänhän esimies on tullut paljon lähemmäs, sillälaila että sitä näkee ja jutella ja muuttunu paljon sillälaila.

Halu päästä johtajan kanssa keskustelemaan ja vaihtamaan ajatuksia eli kuitenkin vahvana, mutta samalla koettiin että johtajat olivat ennen luotettavampia ja osaavampia ja heillä oli kokonaisuus hallinnassaan. Kokonaisuuden, kaikkien toimintojen hallinnan odotus oli selkeästi havaittavissa. Johtajalta odotettiin rakentavaa, johdonmukaista tapaa johtaa ja viedä asioita eteenpäin. Johtajan työtä verrattiin paletin rakentamiseen. Tiedostettiin, että asioita oli paljon ne tuli saada toimimaan yhteen. Tämä kuvastaa sitä, että johtajan työ ymmärrettiin monitahoiseksi ja se edellyttää monenlaista osaamista. Kokonaisuuksien rakentaminen ja toimintojen hallinta olivat tärkeitä taitoja. Johtajan ei tarvinnut olla johtamansa alan osaaja, mutta hänen tuli ymmärtää, mitä työhön sisältyi, ja hänen tuli pitää langat käsissään.

...Että osaa rakentaa sen paletin sillai että se on tasapuolista kaikille.
(H5)

...Että siihen kuuluu oikeesti sen koko paletin pyörittäminen... (H6)

Että se pitää olla, että kaikkia osapuolia pitää kuunnella mutta sitten täytyy kumminkin olla se oma ratkaisu sitten että jos sen ite voi tehdä ja se päätös siitä että näin tässä tehdään. (H4)

Tiedottaminen, kommunikointi ja erityisesti keskustelu koettiin tärkeäksi. Nykyinen toiminta oli epätydyttävä. Tietoa meneillään olevista uudistuksista ei saatu riittävästi eikä keskustelumahdollisuuksia koettu olevan riittävästi.

Se, että informaation pitäis kulkea, mitä tehdään ja missä mennään ja jos puhutaan infotilaisuuksista niin keskustelutilaisuuksista, niin sen pitäis olla avoin vuorovaikutustilanne eikä semmonen että istutaan ja kuunnellaan. (H5)

Aineistosta löytyi kuitenkin myös positiivisemmin sävyttyneitä vastauksia. Johtajuuden nähtiin kehittyneen ja edistyneen parempaan, osallistuvampaan suuntaan. Johtaja otti huomioon työntekijöiden mielipiteitä ja näkemyksiä paremmin kuin aikaisemmin.

Joo, aikaisemminhan on ollu sillai, noin 20 vuotta sitten, että se esimies on ollut vaan hallinnollinen, nykyäänhän esimies on tullut paljon lähemmäks, sillälaila että sitä näkee ja jutella ja muuttunut paljon sillälaila. (H4)

Vastauksista voitiin havaita että johtajan käyttäytymistä tarkkailtiin ja häneltä odotettiin aitoa, henkilökohtaista kohtaamista. Johtajan koettiin olevan yläpuolella ja tämä aiheutti jännitettä työntekijöiden ja esimiesten välille. Joistakin vastauksista ilmeni, että toisaalta ymmärrettiin johtajan työn vaativuus, mutta tästä huolimatta johtajalta edellytettiin jaksamista vaikeuksista ja työn rasittavuudesta huolimatta. Hänen tuli suoriutua tehtävästään ja käyttäytyä asiallisesti ja olla esikuvana. Johtajan henkilökohtainen lähestyminen ja pienikin viittaus omiin kokemuksiin koettiin palkitsevana ja tulkittiin

luottamuksen osoitukseksi ja kokemus siitä, että johtaja on kiinnostunut, motivoi työntekijää.

Että tota sit sillee johtajankin pitää pystyä jaksaa ja kestää sitä että tulee työntekijältäkin sitä huonoa palautetta. Ja yrittää niinku rakentavasti sitä sitten käsitellä.(H6)

Se oli niinku mun mielestä tosi hienoa että... Se vähän isompi johtaja laskeutu alemmas sinne ruohonjuuritasolle vaan sillä että tulee kysyyn ystävällisesti että miten menee, kuntelee ne, että meneekö hyvin vai huonosti ja sitte samalla myös pikkusen vinkkaa siinä että miten hänellä menee ja mitkä on nyt viikon tuulet. (H6)

Johtajan iällä ei koettu olevan kovin paljoa merkitystä, tosin varauksellisuus kokemukseen ja osaamiseen johtamistyössä näkyi näissäkin vastauksissa. Nuoren johtajan tuli osoittaa pätevyytensä. Kokemusta arvostettiin ja koettiin että siitä on hyötyä johtamistyössä. Toisaalta työntekijät kokivat itsekin jo olevansa kokeneita työntekijöitä, heillä oli jo melko paljon työuraa ja he olivat varmoja osaamisestaan. Tämä oikeutti tasavertaisempaan asennoitumiseen johtajaa kohtaan. Koettiin, että työuran tässä vaiheessa oli jo riittävästi kokemusta, jotta pystyi keskustelemaan tasavertaisesti johtajan kanssa. Tämä kertoo perinteisestä johtamiskäsityksestä, joka tarkoitti sitä, että johtajuus tuli ansaita kokemuksen kautta.

Johtajat on ne minkä ikäisiä hyvänsä, niin persoonalla he sitä tekee.(H6)

No kun ite on nyt tän ikäinen että jos sinne tulis nyt joku vastavalmistunu niin vois sin ensi vähän epäillä että tällainen nuori työnhupakko tulee tai pojankolttiainen... Että osaakohan se edes johtaa... (H4)

Toisaalta johtajuuden ilmeneminen nähtiin myös hyvin pitkälle ulkoisen olemuksen kautta. Johtajan tuli olla johtajan näköinen ja hänellä oli oltava varma olemus, malttia ei saanut menettää missään vaiheessa. Hänen tuli käyttäytyä johtajuuden edellyttämällä tavalla. Vastauksista voitiin havaita, että johtajan odotettiin ansaitsevan johtajuutensa myös ulkoisen olemuksen kautta.

Tietynlainen ulkoinen olemus tuo sen miten sä käyttäydyt niin se voi olla jo se et sä olet johtaja. Mut se voi olla et sä olet vuoden töissä ja sä et ole ikinä johtaja. (H6)

Se on varmaan se mun loppukaneetti, et odotan johtajan käyttäytyvän, seisovan selkä suorana. (H6)

Johtajalta odotettiin kannustusta ja rohkaisemista uralla etenemiseen. Monilla ei tähän asti ollut mahdollisuutta kouluttautua perhe-elämän asettamien vaatimusten vuoksi.

Työyhteisöön liittyvät odotukset

Uudet työntekijät otettiin mielellään vastaan, joskin heiltä odotettiin hyvää työpanosta jo alkuvaiheessa. Heillä koettiin olevan uusia, raikkaita ajatuksia ja niitä haluttiin myös hyödyntää.

...Nehän näkee taas, uusi työntekijä tai yksiköstä toiseen vaihtuva työntekijä, sen uuden paikan uusin silmin, niin siinä kohtaa on...Silloin voi pukata ideoita jotakin että vois niinku muuttaa - siinä täytyy taas olla esimiehenkin kuulolla. (H4)

X-sukupolven työntekijät kokivat työhyvinvoinnin merkityksen tärkeänä ja yhdessä oleminen lisäsi työtyytyväisyyttä. Työhyvinvoinnin kohentaminen koettiin tärkeäksi. Se ei kuitenkaan saanut olla pelkästään yksittäisten tapahtumien järjestämistä, vaan hyvinvoinnin katsottiin muodostuvan työyhteisön sisällä.

Vuorovaikutus johtajan ja työntekijöiden välillä oli keskeistä. Mikäli työyhteisössä koettiin, että tietoa ”pantattiin” tai annettiin väärää tietoa, työyhteisössä alettiin kertoa omia totuuksia tilanteiden kulusta. Huhut alkoivat kiertyä ja ruokkivat entisestään negatiivista ja epäluuloista ilmapiiriä. Kokemus siitä, että nuoret johtajat eivät osaa kommunikoida riittävästi, tuli myös esille.

Se, että informaation pitäis kulkea...Niin sen pitäis olla avoin vuorovaikutustilanne eikä semmonen että istutaan ja kuunnellaan. (H5)

Vaikeat tilanteet töissä ja yhteiset kokemukset loivat yhteenkuuluvaisuuden tunnetta, ja huonot kokemukset muistettiin pitkään ja loivat negatiivisen ilmapiirin työyhteisöön.

Tossa meidänkin pisteessä...Viesti oli sellanen, että kenenkään ei ole pakko olla töissä, kenenkään perään ei itketä, mutta sitten kun meillä oli paikka auki eikä ollut yhtään hakemusta, niin kyllä meillä tuolla henkilökohtaisesti itkettiin ihan kaikkien perään. (H5)

Johtajat koettiin etäisiksi ja he tuntuivat olevan kaukana itse työn tekemisen kentästä. Kuitenkin heidän roolinsa ja työn johtamisen tapa koettiin merkittävänä. Johtajan merkitys erityisesti toiminnan ohjaajana ja tavoitteen selventäjänä oli tärkeää.

Et jos on niinku ei ole sitä johtajaa niin se on niinku valtoimenaan menevä meri, jolla ei ole laitoja ollenkaan mutta sitten kun on johtaja joka kertoo että mitä on ne rajat missä mennään joiden puitteissa saa kuitenkin tehdä työtä...Mutta sitten taas niinku liian tiukatkin johtajat rajaa sitä tietyllä lailla se luovuus niinku lähtee kariseen työstä.(H6)

Turhautuminen johtajan kanssa tapahtuvaan luontevaan yhdessä tekemiseen näkyi torjumisena ja näissä tilanteissa oman työyhteisön tärkeys nousi entistä tärkeämmäksi. Johtajalta odotettiin rakentavaa, reilua palautetta ja yhteistä asioiden pohtimista. Vastauksista voitiin löytää työntekijöiden halu toimia ja ratkaista ongelmia yhdessä esimiesten ja johtajien kanssa, mutta yhteisymmärryksen puute johti jopa kärjistyneisiin asenteisiin, jolloin ei enää haluttukaan keskustella asioista yhdessä, vaan työntekijä ikään kuin rangaistukseksi johtajan käytöksestä teki omia ratkaisujaan, kuten esimerkiksi vaihtoi työpaikkaa.

...Tietysti se että no on esimerkiksi joitakin asioita että on tullut tällaista vastaan että näin tämä tehdään ja piste vaikka me on kuinka sanottu että ei tämä näin mene. (H4)

...Ja ehkä se on enemmän vaan että me ollaan sellasia työmyyriä, jotka saa rahalla ostettua tekemään mitä vaan. (H5)

X-sukupolven kohdalla voidaan havaita, että sekä ammatillisten että johtamistyön osalta odotusluokitukset muodostuivat hyvin samankaltaisiksi. Työyhteisöodotusten kohdalla oli vaihtelua.

Alla on taulukoituna *X-sukupolven* haastateltavien johtamisodotukset suhteessa ammatillisiin, johtamistyöhön ja työyhteisöodotuksiin.

Taulukko 5. *X-sukupolven* johtamisodotukset suhteessa ammatillisiin, johtamistyöhön ja työyhteisöodotuksiin.

+++ (vahva odotus) ++ (kohtalainen odotus) + (heikko odotus)

Haastateltavat	Ammatilliset odotukset	Johtamistyö odotukset	Työyhteisö odotukset
H4	++	+++	+
H5	++	+++	+++
H6	++	+++	+

5.1.3 Y-sukupolvi

Y-sukupolven vastauksista heijastui positiivinen ja kepeä asenne elämään, työelämään ja työntekoon. Vaikka haastatellut henkilöt arvostelivat työnjohtotapaa ja – käytäntöjä, voidaan yleistä asennoitumista työhön kuvata tästä huolimatta innostuneeksi.

Ammatilliset odotukset

Tämän ryhmän edustajilla ei vielä ollut kovin paljoa työkokemusta, koska he olivat vasta työuransa alkuvaiheessa. Huolimatta lyhyistä ja melko harvoista työsuhteista, ne koostuivat monelta eri toimialalta, ja he itse kokivat omaavansa värikkään työhistorian. He erosivat tässä suhteessa selkeästi muista tämän tutkimuksen työntekijöistä, jotka olivat työskennelleet enimmäkseen yhden toimialan tehtävissä. Itseluottamus ja usko omaan osaamiseen ja ennen kaikkea ” pärjäämiseen ” oli vahva. Työn tekemisen tapa tai keinot eivät olleet niin merkityksellisiä kuin lopputulos. Työn saattoi tehdä hyvin myös eri tavoilla. Päämäärä oli tärkein, eivät niinkään keinot. Työhön opastamisen viestitettiin olevan tärkeää, mutta jos asioihin ei ehditty riittävästi perehdyttämään, sen ei katsottu olevan kovin pahasti työn tekoa estävä tai haittaava tekijä. Vaikka oltiin

ensimmäistä kertaa töissä, perehdytyksen puutetta ei jääty harmittelemaan, vaan työt hoidettiin niin kuin parhaiten kyettiin.

Koska työkokemusta ei vielä ollut paljoa, monet asiat koettiin ensimmäistä kertaa, ja juuri sen vuoksi nykyinen työ saattoi olla uusi kokemus ja jo sinällään jännittävä asia. Suppean työkokemuksen vuoksi myös käsitykset omasta osaamisesta suhteessa muihin saattoivat olla osittain epärealistisia. Nuori työntekijä on vilpittömästi sitä mieltä, että hän kyllä hallitsee hommat, kun ne on koulussa opetettu tai kerran näytetty. Kovin perusteellinen perehdytys saatettiin kokea jopa pitkästyttävänä ja turhauttavana. Nuori, uraansa aloitteleva työntekijä oli ylpeä työstään ja siitä, mitä teki.

Sillee ehkä siinä oli vähän sellaista turhaa ohjeistamista, että mä honaan tän asian ihan itekin ja mulla on oma tapani toteuttaa tämä...No, kyllähän siinä aina epäselvyyksiä tuli, koska siinä perehdytysvuorossa ei voinu taata, että sä sait sen kaupan...(H8)

Olin silloin vuoden opiskellut ja oli mahtavaa saada oman alan kesätöitä pätäkä ja no se kesä oli tosi opettava...Sekava, mä olin tosi stressaantunu, mutta kaikki meni hyvin... Niin itselle semmosena opinpaikkana se oli, että tämmöstäkin voi olla. (H9)

Joo mulla on aika värikäs työhistoria jos lähtee liikenteeseen et mä olen ollut teollisuuden työssä ja kaupan alalla tosi paljon. Ihan niin kuin myynnin puolella ja kuntakokemustakin on sitten jonkin verran. Että aika vaihtelevia kokemuksia on ollut ja esimiehiäkin ihan laidasta laitaan että skaala on aika laaja. (H7)

Opittavia asioita oli paljon ja työ koettiin uutena ja jännittävänä. Työhön tartuttiin varsinkin työn alkuvaiheessa innokkaasti.. Koska kuitenkin oltiin vielä epävarmoja omasta osaamisesta, odotettiin runsaasti palautetta sekä työtovereilta että esimieheltä ja pienetkin huomautukset otettiin vakavasti. Mikäli palautetta ei annettu, nuori saattoi turhautua, koska ei tiennyt, oliko tehnyt työtehtävän oikein vain väärin ja stressinsietokyky oli matalalla. Innostuksen taso saattoi laskea nopeasti, mikäli käsitys työstä ei ollut aivan odotusten mukainen Työelämään suhtauduttiin yleensä innokkaasti ja se tuntui täyttävän kaikki odotukset ainakin ajoittain. Motivaatio työn tekemiseen oli

hauras. Jos työ ei ollut mukavaa, vaihdettiin herkästi työpaikkaa paremman kokemuksen toivossa.

Et se oli niinku että voi vitsi nyt on kiva tulla töihin, että nyt vaikuttaa hyvältä.(H9)

No mä olen 11- vuotiaana aloittanu hernepelloilta et jos nyt siitä lähdetään niin silloin ei nyt muuta ajatellu kuin et sankoo ja tilipussia odotellaan...
(H7)

Odottamattomat, uudet tilanteet olivat nuorille työntekijöille positiivinen haaste. Poikkeustilanteet loivat lisäjännitystä muuten ehkä yksitoikkoiseen työhön. Nuoret eivät jääneet toimettomiksi yllättävien tilanteiden edessä vaan keksivät uusia, luovia ratkaisuja. Haastattelujen vastauksista voidaan kuitenkin havaita, että uraansa aloittelevat nuoret kuvautuivat kaksijakoisesti: toisaalta he kokivat, että työn lopputulos oli tärkein, keinot saivat vaihdella, mutta toisaalta taas vastauksissa eli vahvana ajatus oikeasta ja väärästä ja pelko siitä että teki väärin.

Niin se oli tosi opettava, sekava, mä olin tosi stressaantunu, mutta kaikki meni hyvin. (H9)

Johtamistyöhön liittyvät odotukset

Johtajuuden käsitys oli yllättävästi melko perinteinen mutta samalla myös ihanteellinen. Johtajalta odotettiin jämäkkyyttä ja turvallisuuden tunteen tuomista työpaikalle. Odotukset johtajan käyttäytymistä kohtaan olivat ihanteellisia ja hänen tuli omata useita osin vastakkaiseltakin tuntuja ominaisuuksia: piti olla sekä jämäkkä että kuitenkin pehmeä, keskusteleva, mutta kuitenkin toisten mielipiteet huomioon ottava. Vaikka nuori työntekijä eli suuren osan ajasta tässä hetkessä tai lyhyellä aikajänteellä, oli myös työn jatkuvuudella merkitystä. Kokemus siitä, että johtaja vei asioita oikeaan suuntaan ja tehtiin oikeita ratkaisuja organisaation tavoitteen toteutumiseksi, oli tärkeää.

Nuoret toivoivat johtajan olevan sellainen henkilö, jota saattoi kunnioittaa. Myös tässä ikäryhmässä koettiin että johtajan täytyy ansaita kunnioituksensa. Kunnioituksen ansaitseminen syntyi johtajan näytön kautta. Hänen tuli osoittaa teoillaan osaamisensa.

Koulutuksen tärkeys tunnustettiin, mutta samalla kuitenkin oltiin sitä mieltä, että mikäli johtaja halusi onnistua työssään, hänen tuli omata tiettyjä henkilökohtaisia persoonallisia ominaisuuksia.

Joo on kyllä hyvä että joissain asioissa keskustellaan työyhteisönä että ollaan samalla viivalla työntekijät ja johtaja eikä niin että aina se johtaja päättää kaiken tai niin ettei kuuntele tai... Mut on tilanteita, joissa selvästi pitää olla se johtaja ja silleen eiku näin tehdään ja pulinat pois. (H9)

Johtajan pitää olla keskusteleva auktoriteetti. Johtajalla pitää olla oma visio asiasta.(H8)

...Et kunnioitus on ansaittava teoilla eikä sillä tittelillä, että kyllä se näin vaan menee...Puhutaan tuntemattoman sotilaan Koskela niinku et kyllä johtaja ansaitsee sen rispektinsä ja kunnioituksensa alaisiltaan sillä omalla tekemisellään, ammattitaidollaan, omalla osaamisellaan. (H7)

Nuori työntekijä kaipasi yksilöllistä ohjausta ja neuvontaa työn tekemisen tavasta ja kokemusta siitä, että esimies oli paikalla tai tavoitettavissa. Tosin haastattelussa nousi esille myös ajatus, että pelkkä tietoisuus johtajan saavutettavuudesta riitti. Tämä kuitenkin edellytti, että kokemus työyhteisöstä oli turvallinen. Paikalla tuli olla joku, jolta kysyä. Kokemus siitä, että johtaja huomioi juuri hänet yksilönä, oli tärkeä. Nuoret toivat mielellään esiin omia vahvuuksiaan ja kertoivat myös kokemuksistaan avoimesti. He odottivat, että heidän keräämäänsä kokemusta arvostettiin ja hyödynnettiin.

Huono johtaja ei osaa käskyttää. Jos vaan istuu ja olettaa että toinen tekee asioita, niin ei se vaan toimi sillä tavalla. Et jos haluaa, että tehdään jotain, niin se pitää sanoa selkeästi niin että kaikki käsittää.(H8)

Pitää olla riittävästi munaa ja hyvä tyyppi niille työntekijöille. Mut sit kuitenkin sä olet siellä se joka pystyy tekeen päätöksiä. (H9)

Myös nuoret työntekijät arvostivat johtajassa luotettavuutta, avoimuutta ja keskusteluvalmiutta. Johtajalta odotettiin suoraa, rakentavaa ja henkilökohtaista palautetta. Luotettavuus koettiin kannustavan ja työntoa lisäävänä tekijänä. Nuoret toivoivat, että johtaja antaisi heille tilaa tehdä omia ratkaisuja ja valintoja. Tämä koettiin luottamuksen osoituksena. Palaute nähtiin yhtenä oman toiminnan kehittämisen välineenä.

Mutta sit se, että se palaute tulee osata antaa rakentavasti...Se on epäluottamuslause työntekijää kohtaan, jos sille ei puhu rehellisesti. Sit tosiaan, luottavuus on johtajassa ensiarvoisen tärkeää.(H8)

...Hyvä esimies myöskin osoittaa luottamusta ja antaa vastuuta koska itsellä on ollut se, että luotetaan, tunne siitä että saa luottamusta osakseen niin se motivoi paljon...se, että saa niinku vaivata omaa päättäänkin ja saa tehdä ratkaisuja niin se kuuluu hyvään johtajuuteen. (H7)

Työntekijän ja johtajan ikäerolla oli tutkittavien nuorten mielestä merkitystä. Tutkittavat kokivat, että mikäli ikäeroa oli paljon, vanhemmat johtajat olivat kuin jostain muusta maailmasta. Nuorten käsitys johtajan iästä ja sen vaikutuksesta johtamiseen oli mielenkiintoinen. Ikääntynyt esimies koettiin epäluotettavammaksi kuin lähellä omaa ikää oleva johtaja. Nuori työntekijä koki, että vanhemmat johtajat olivat jopa pelottavia. Heidän kanssaan piti olla varovainen, ettei vain tee virheitä, kun taas nuorelle esimiehelle saattoi tunnustaa, mikäli oli tehnyt jotain väärin. Toisaalta nousi esille myös kokemuksia siitä, että johtajan iällä ei ollut kovin suurta merkitystä.

...Nuori henkilö voi olla rempseä tai kaverillinen pomo...Eli nuorempi on usein paljon sellanen rehdimpi ja kaverillisempi kuin taas vanhempi on semmonen ehkä enemmän ohjastava. (H8)

Kun sitten nuorempana se tosiaan se johtaja on se jota kuuluu pelätä tai se kehuu tai haukkuu. (H7)

Työyhteisöön liittyvät odotukset

Työyhteisön tuki koettiin tärkeänä erityisesti kun menttiin uuteen työpaikkaan. Nuori työntekijä kaipasi sitä, että hänelle opetettiin vaihe vaiheelta työtehtävät, ja että hänellä oli tarvittaessa joku, jolta kysyä neuvoa. Johtajaa ei toisaalta haluttu aina vaivata kysymyksillä ja haluttiin osoittaa, että pärjätään omin avuin. Koska nuoret olivat olleet jo monissa erilaisissa työpaikoissa, heillä oli myös negatiivisia kokemuksia johtajasta. Työyhteisö toimi tässäkin tärkeänä tukena ja apuna, ja huono johtaminen loi työpaikalla yhteenkuuluvaisuuden tunnetta.

...Mutta siinä oli yleensä kokenut kaveri vieressä, että ei aina tarvinnut mennä sillai, että pomo, hjelppa mej. (H8)

...Jos tässä narsistijohtajan tapauksessa sitten niin kyllähän sitä sitten tuskastuu ja puheisiin tulee ja kyllähän sitä sitten tietysti tulee sitten puhuttua työkavereidenkin kanssa ja kyllähän sitä sitten miettii että miten tämä homma saadaan muuttumaan. (H7)

Oikeudenmukaisuuden tunne eli nuorissa vahvana. He odottivat itse oikeudenmukaista kohtelua ja ajattelivat että työyhteisön tuli osoittaa sitä myös johtajalle. Johtajan kunnioitus tuli näkyä käytännön työelämässä lojaalisuutena ja reilun toiminnan mukaisena.

Sellanen, että ei auo päättään suoraan, ja kyllähän jokaisella on omat mielipiteensä ihmisistä. Eli jos joku ei tykkää pomostaan, niin who cares, mutta asiat pitää käsitellä asioina eikä tunnetilojen kautta. Pitäis olla enemmän niin, että pomon pitäisi se käydä läpi sen työntekijän kanssa, että miksi minä olen mielestäsi huono pomo.(H8)

Nuoria työntekijöitä kohtaan oli monenlaisia asenteellisia ajatuksia. Naispuoliset työntekijät kokivat vähättelyä, jolloin huomio kiinnittyi heidän ikäänsä eikä niinkään osaamiseen. Tämä aiheutti erillisyyden tunnetta erityisesti ikääntyneiden työntekijöiden seurassa. Ikääntyneet työntekijät katsoivat, että nuori esimies ei ollut uskottava johtaja, ja hänet ohitettiin päätöksenteossa. Nuoret myös kokivat, että vanhemmilla työntekijöillä on tietty valittamisen asenne. Nuorten työntekijöiden kohdalla oli havaittavissa tietty ratkaisunkeskeisyyden näkökulma. Heidän mielestään ongelmat oli tehty ratkaistaviksi.

...Että monesti kyllä törmää sellaseen työttöly-asenteeseen. Se voi tulla toisilta työntekijöiltä tai johtajilta.(H8)

...Niin sitten nuorisosihteerin sijainen oli nuorempi nainen, niin kyllä näillä vanhemmilla työntekijöillä oli sellanen että mitäs se nyt ainakaan rupee sanomaan että se nyt on semmonen et ei se tiedä mitään. Ja sit muistellaan niitä kultasia 80-luvun aikoja ja semmosta. (H9)

Ikääntyneet työntekijät valittaa aina, että selkä on kipee, mutta ne ei saa siihen mitään tehtyä. Se ei ole sellaista selkeää, vaan että jokainen pienikin asia voi olla valituksen aihe. Mun mielestä se olis molemminpuolisen kehityskeskustelun paikka. (H8)

Työyhteisön merkityksestä nousi esille erilaisia käsityksiä. Yleiseksi vaikutelmaksi kuitenkin muodostui se, että tämän sukupolven kohdalla työyhteisön merkitys tuli työn kautta ja he kokivat että työyhteisön toimivuus ja töiden sujuvuus oli keskeisin tekijä.

Niin sit vaan joka aamu joku soittaa tai parhaassa tapauksessa kaks tai kolme että nyt on kipeenä. Et kyllä se vaikuttaa tosi paljon. Sit kun on tollanen vähän isompi työyhteisö, niin sit siellä pystyy joku toinen ottaan koppia siitä ja tekeen niitä hommia. Mutta pienemmässä työpaikassa se ei onnistu. Ne sit seisoo ne työt. (H9)

Yhteenvetona voidaan todeta, että tämän sukupolven edustajat kokivat yhteisesti ammatilliset odotukset vahvana, eli oman uran rakentaminen ja johtajan huomioiminen ja kannustus olivat tärkeitä tekijöitä. Keskustelut omasta onnistumisesta ja toisaalta parannettavista asioista olivat tärkeitä.

Alla on taulukoituna *Y-sukupolven* haastateltavien johtamisodotukset suhteessa ammatillisiin, johtamistyöhön ja työyhteisöodotuksiin.

Taulukko 6. *Y-sukupolven* johtamisodotukset suhteessa ammatillisiin, johtamistyöhön ja työyhteisöodotuksiin.

+++ (vahva odotus), ++ (kohtalainen odotus), + (heikko odotus)

Haastateltavat	Ammatilliset odotukset	Johtamistyö odotukset	Työyhteisö odotukset
H7	+++	++	+
H8	+++	++	+++
H9	+++	++	+

5.2 Aineiston pohjalta nousseet työntekijäprofiilit ja johtajatyypit

Edellisessä luvussa tarkasteltiin eri sukupolvien *ammattillisuuteen, johtamistyöhön ja työyhteisöön* liittyviä eri sukupolvien yhteisiä johtamiskokemuksia ja -odotuksia neljän eri tekijän osalta. Näitä olivat *ikä, sukupolvet, työura ja johtaminen*.

On kuitenkin tärkeää, että sukupolvien yhteiset kokemukset puretaan myös yksilötasolle, koska jokainen haastateltava oli muodostanut kokemuksensa ja odotuksensa omasta sosiaalisesta kontekstistaan käsin. Yksilöiden henkilökohtaiset tarinat muodostuivat *ammattillisista, johtamistyöhön liittyvistä ja työyhteisöön liittyvistä* johtamiskokemuksista ja odotuksista. Nämä puolestaan muodostuivat niistä omaan ja johtajan ikään liittyvistä käsityksistä, työuravaiheeseen liittyvistä tekijöistä sekä johtamistyöhön liittyvistä ja sukupolveen kuuluvista tekijöistä, joita on tarkasteltu edellä. Yksilöllinen kokemus muodostuu siis aina oman yksilöllisen ja toisaalta myös yhteisöllisten tekijöiden ja näiden vuorovaikutuksen kautta.

Työntekijäprofiilit ja niitä vastaavat johtajatyypit muotoutuivat työntekijän ja johtajan välisistä kokemuksista ja toisaalta niistä odotuksista joita aikaisemmista kokemuksista on muodostunut. Työntekijät muodostivat kokemukset ja niistä seuraavat odotukset sen yhteisen vuorovaikutuksen pohjalta, jota työyhteisössä tapahtui. Vuorovaikutusta tapahtui sekä työyhteisön sisällä että sen ulkopuolella. Työyhteisön sisällä tapahtuva vuorovaikutus oli joko työntekijöiden välistä tai työntekijöiden ja johtajan välillä tapahtuvaa. Koska vuorovaikutusta ei voi mitata määrällisesti, ei työntekijäprofiilien tai johtajatyypien muodostumiseen voida asettaa määrällisiä suureita, vaan luokittelu tapahtui niiden *ammattillisiin, johtamistyöhön ja työyhteisöön* liittyvien odotusten pohjalta, joita työntekijät kertoivat. Keskeinen mittari työntekijäprofiilien muodostumisessa oli näiden odotusten perusteella muodostunut *yhteisodotus*, joka nimettiin odotusten useuden mukaisesti eri työntekijätyypeiksi. Tämä yhteisodotus jaettiin siis eri työntekijätyypeiksi, joita ovat *marttyyrit, odottelijat ja taistelijat*.

Näillä työntekijäprofiileilla oli tietyt odotukset johtajuutta kohtaan, ja vastinparit ”työntekijäprofiili- johtajatyypit” muodostuivat sen perusteella, millaisia odotuksia

tietyn profiilin omaavilla työntekijöillä on. Seuraavassa käsitellään erikseen sekä työntekijäprofiilit että johtajatyypit ja vedetään ne lopuksi yhteen.

5.2.1 Työntekijäprofiilit

Työntekijäprofiilit muodostettiin siis sen perusteella, millaisia odotuksia työntekijät johtajuutta kohtaan kokivat ja muodostivat sekä millaisia merkityksiä he johtajuudelle antoivat. Tulosten perusteella voitiin todeta, että eri sukupolvien kohdalla oli hajontaa suhteessa eri odotuksiin. Odotustekijöitä tarkasteltiin aluksi sukupolvittain, mutta koska sukupolvet muodostuivat heterogeenisesti eri uravaiheessa olevista ja eri-ikäisistä sekä erilaisia kokemuksia omaavista yksilöistä, tutkimustuloksia tarkastellaan myös yksilötasolla.

Kukin haastateltava voitiin luokitella haastatteluista tehdyn eri johtamisodotuksiin tehdyn luokittelun ja siitä muodostuneen *yhteisodotuksen* perusteella tiettyyn työntekijäprofiiliin. Seuraavassa kuvataan eri työntekijäprofiilit siten kun ne tässä tutkimuksessa ymmärretään.

Marttyyrit

Marttyyrien kokemus omasta ammatillisen osaamisen merkityksestä melko vahva. Keskeistä oli vahva tarve saada tukea johtajalta. Johtaja vaikutti marttyyri-tyyppeihin voimakkaasti. He kokivat saavansa hyvältä johtajalta voimaa ja suuntaa toimintaansa, kun taas heikko ja etäinen johtaja lamasi heidän toimintansa.

Keskeinen piirre tämän profiilin omaavissa työntekijöissä oli *vahvan johtajuuden korostaminen*. Tässä työntekijäprofiilissa nousi itse johtamistyöhön liittyvät odotukset vahvasti esille. Tämä ryhmä kaipasi vahvaa, turvallista johtajaa. Johtajuus koettiin toisaalta synnynnäiseksi ominaisuudeksi mutta toisaalta myös opituksi taidoksi. Heidän mielestään syy epäonnistumisiin oli joko työyhteisön tai johtajan osaamisen puutteessa. He ottivat helposti ”jälkiviisaan” roolin työyhteisössä ja nimesivät mielellään syyllisiä.

Mikäli he itse kokivat tulleen väärin kohdelluksi, he alistuivat tilanteeseen ja tekivät ”vain työnsä” ja ikään kuin halusivat näin tuoda esille, että olivat käyttämättä kaikkea osaamistaan. He turhautuivat helposti jolloin työmotivaatio laski. He olivat aktiivisia ratkomaan ongelmia, joskaan tapa ei ollut rakentava vaan repivä.

Suhde työyhteisöön oli löyhä eivätkä he erityisemmin kokeneet saavansa tukea tai voimaa työyhteisöltä ja he kokivat tiettyä erillisyyden tunnetta muista.

Odottelijat

Odottelijat osoittautuivat työmyyriksi, jotka tekivät työnsä ahkerasti ja tunnollisesti. Heille oli tärkeää tehdä työt hyvin ja tasapuolisesti kaikkien kannalta. Heidän käsityksensä ammatillisuudesta oli vahva. He kokivat johtamistyöhön liittyvät odotukset vahvana tai melko vahvana. Heille johtaja oli isä- tai äitihahmo, jonka päätöksiä ei juuri kyseenalaistettu. Johtajalla oli jakamaton auktoriteetti. Tämän profiilin omaavat työntekijät olivat usein jo kokeneita ja paljon erilaisia työyhteisöjä ja -tilanteita kokeneita konkareita. Hankalina aikoina he odottivat rauhassa, kunnes ratkaisu löytyy, eivätkä välttämättä olleet itse aktiivisia sitä etsimään, vaan he luottivat että johtaja tietää parhaiten ja selvittää tilanteen kuin tilanteen.

Turvallinen johtajuus oli heille tärkeää. Johtajan tuli olla ikään kuin perheen pää, joka seisoi päätöksensä takana ja puolusti väkeään tukalissa tilanteissa. Johtajaan saattoi luottaa joka tilanteessa ja usko siihen, että johtaja kyllä selvittää ongelmat ja tiedottaa asioista sitten kun on sopiva hetki. Turvallinen johtajuus loi varmuutta ja jatkuvuutta työskentelyyn ja usko yhteiseen tavoitteeseen oli vahva. Heidän mielestään nuoret johtajat eivät olleet luotettavia tai uskottavia johtajia, etenkin mikäli työyhteisössä oli paljon ikääntyneitä työntekijöitä.

Heille työyhteisö oli kuin suuri perhe, jossa jaettiin ilot ja surut ja he viettivät mielellään paljon aikaa työtovereiden kanssa myös vapaa-aikanaan ja kokivat työyhteisöodotuksen vahvana tai melko vahvana.

Taistelijat

Taistelijat olivat aktiivisia jäseniä työyhteisössä kuten marttyyritkin. Heidän toimintansa oli kuitenkin rakentavaa toisin kuin marttyyreilla. He kokivat voivansa vaikuttaa asioihin omalla toiminnallaan ja he uskalsivat olla eri mieltä johtajan kanssa. He kokivat oman ammatillisuutensa vahvana ja toisaalta edellyttivät vahvaa osaamista myös johtajalta.

He kyseenalaistivat mielellään asioita ja halusivat johtajalta vankat perustelut uusille käytännöille. He olivat itsenäisiä tekijöitä, ja ottivat mielellään vastuuta työpaikalla. He arvostivat vahvaa johtajuutta, ja johtajuus vaikuttikin tässä työntekijäprofiilissa vahvasti. Vaikutus saattoi olla joko negatiivinen tai positiivinen, mutta joka tapauksessa voimakas. Johtajan tuli olla johtajan oloinen ja näköinen ja omata tiettyjä persoonallisuuden piirteitä, kuten jämäkyys ja suoraselkäisyys ja arvokkuus. Johtajan tuli vastata teoistaan ja työyhteisöstään. Tämän profiilin suhde johtajuuteen oli ristiriitainen. He edellyttivät johtajan tulevan lähelle työntekijää ja olevan käytettävissä. Informaation saaminen ja avoin vuorovaikutus koettiin tärkeiksi tekijöiksi

5.2.2 Johtajatyypit

Edellä esiteltiin tutkimuksen kautta muodostetut työntekijäprofiilit. Vastaavasti voitiin myös johtajista löytää työntekijöiden muodostamien johtamiskokemusten ja odotusten perusteella kolmen kaltaisia johtajuusodotuksia, jotka tyypitellään seuraavassa.

Turvallinen johtaja

Tämän tutkimuksen turvallinen johtajuuskäsitys edustaa perinteistä autoritääristä johtajatyypistä. Johtaja on isä- tai äitihahmo, joka pitää huolta alaisistaan ja hänen vaikutuksensa ulottuu vahvana paitsi työelämään myös työntekijöiden vapaa-aikaan. Vanhat patruunat ja tehtaanisännät rakennuttivat tehtaan työntekijöiden lapsille kouluja ja lasten hoitopaikkoja. Johtaja on jämäkkä ja tasapuolinen. Työntekijöiden on helppo kunnioittaa häntä. Koska tämä johtajuustyyppi on hyvin perinteinen, työntekijät kokevat

saavansa ikään kuin palkintona johtajan huomionosoituksia ja luottamuksellisia, tärkeitä tehtäviä.

Osallistuva johtaja

Osallistuva johtajatyypin muodostuu tutkimuksessa erityisesti ammatillisten odotustekijöiden kautta. Hän tuntee työntekijöiden tehtävät ja pystyy toimimaan perehdyttäjänä tarvittaessa. Osallistuva johtaja on työntekijöiden kanssa samalla tasolla. Hänen heikkoudeksi saattaa kuitenkin muodostua liiallinen tasavertaisuuden tuntu, tällöin kunnioituksen ja arvovalta-aseman ansaitseminen saattaa olla hankalaa. Osallistuva johtaja tyytyy nykytilaan, jolloin ongelmaksi saattaa muodostua näköalattomuuden puute.

Visionäärinen johtaja

Visionäärinen johtajatyypin on tässä käsitetty erinomaiset ammatilliset johtamistyön ominaisuudet hallitseviksi. Työntekijät, jotka ovat positiivisessa mielessä taistelijoita, arvostavat tulevaisuutta kohti suuntautuvaa työskentelyä. Johtajan pitää osata ennakoida tulevia ja valmentaa myös työntekijät tähän. Johtajan tulee tuoda selkeästi esille organisaation tavoitteet ja johdattaa toimintaa kohti päämäärää. Työntekijöiden informointi on tärkeää selkeän päämäärän kirkastamiseksi.

Tässä kappaleessa on kuvattu ne haastatteluissa esiin tulleet *ammatilliset, johtamistyöhön liittyvät ja työyhteisöön liittyvät* odotukset, joita työntekijät muodostivat johtamiskäsityksensä perusteella. Tulokset on esitelty sukupolviryhmittäin. Jokaisen ryhmän lopussa oli myös yksilöllinen, kustakin haastateltavasta laadittu odotusprofiili. Lisäksi esiteltiin näistä odotusprofiileista muodostetut työntekijäprofiilit ja johtajatyypit.

Seuraavassa kappaleessa käydään läpi yhteenvetona johtamiskokemuksista ja -odotuksista muodostetut johtamiskäsitykset ja niiden esiintyvyys aineistossa. Lisäksi esitellään työntekijäprofiileihin liitetyt johtamistyypit ja kappaleen lopussa koko aineisto on taulukoitu kokonaisuudeksi.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa vastataan tutkimuskysymyksiin ja esitetään vielä yhteenvetona ammatilliset, johtamistyöhön ja työyhteisöön liittyvät käsitykset, joita työntekijät muodostivat. Sen jälkeen kuvataan yhteenvetona eri työntekijäprofiileihin ja niitä vastaaviin johtajatyyppeihin liitetyt tulokset. Yhteenvedon lopuksi esitellään synteesi tutkimuksen tuloksista.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia johtamiskokemuksia, -odotuksia ja niistä muodostuvia johtamiskäsityksiä työntekijät muodostavat sekä millaisia työntekijäprofiileita ja johtajatyyppejä näistä voitiin muodostaa.

Tutkimuksessa etsittiin vastausta tutkimuskysymyksiin:

1. ”*Millaisia johtamiskäsityksiä työntekijät kertovat?*”
2. ”*Millaisia eri työntekijäprofiileita ja johtajatyyppejä johtamisodotuksista voidaan muodostaa?*”

Tutkimusaineisto koostui eri-ikäisistä, kolmea eri sukupolvea edustavista työntekijöistä, koska haluttiin tarkastella, eroavatko eri sukupolviin kuuluvien työntekijöiden johtamiskäsitykset toisistaan ja voitiinko toisaalta löytää samankaltaisia käsityksiä. Koska otos on pieni, tarkoituksena ei ole tehdä yleistyksiä sukupolvia koskien, sen sijaan vertailun tekeminen näiden ryhmien välillä oli antoisaa muodostettaessa yhteisiä työntekijäprofiileita ja johtamistyypppejä.

6.1 Millaisia johtamiskäsityksiä työntekijät kertovat

Tässä tutkimuksessa johtamiskäsitykset ja niistä muodostuvat odotukset muodostuvat ammatillisten, johtamistyöhön liittyvien ja työyhteisöön liittyvistä tekijöistä. Tämän vuoksi niitä on oleellista tarkastella myös yhteenvedossa erillisenä.

6.1.1 Ammatilliset käsitykset

Ammatillisuus ymmärrettiin tässä tutkimuksessa käsitteenä, jonka kautta työntekijät pohtivat omaa ammatillisuuttaan verraten sitä johtajan osaamiseen ja johtamisessa tarvittaviin taitoihin. Tutkimuksessa oletettiin, että mikäli työntekijä arvostaa omaa ammattitaitoaan ja pitää hyvää ammattitaitoa yleensäkin tavoiteltavana ja tärkeänä, hän edellyttää sitä myös johtajalta. Tämä oli yksi keskeinen elementti kun muodostettiin kuvaa yksilön *ammattitaito-odotuksesta*.

Baby-Boomers sukupolven ammatti-identiteetti näyttöytyi vahvana, ja he olivat varmoja osaamisestaan eivätkä mielellään menneet kysymään toisilta toimintaohjeita. He olivat työskennelleet pitkään saman työnantajan palveluksessa ja odottivat johtajalta palautetta ja hyväksyntää työstään. Myös *X*-sukupolvella oli jo paljon taitoa ja osaamista. Selkeä ero vanhempaan sukupolveen tuli kuitenkin esille siinä vaiheessa, kun työpaikalla ilmeni ongelmia. *X* työntekijät suhtautuivat heidän ammatillisuuteensa kohdistuneeseen arvosteluun aggressiivisesti, he loukkaantuivat ja näkivät syyn ongelmaan mieluummin jossain muualla. Vaikka *Y*-sukupolvella ei ollut paljoa vielä kertynyt työkokemusta, he kuitenkin kokivat osaavansa työn. Heidän mielestään työ oli mahdollista tehdä monella tavalla, ja päämäärä oli tärkein. Ammatillisuuden kokeminen ei heidän kohdallaan noussut esille tärkeänä tekijänä.

Ammatillisuuteen liittyvä *ura-ajattelu* ei noussut tässä tutkimuksessa haastateltavien puhunnasta esiin. *BB*-sukupolven ja *X*-sukupolven työntekijöiden alku-ura oli ollut samankaltainen: he kokivat olevansa organisaation hierarkiassa alhaisimmalla tasolla ja he muistelivat uransa alkuaikoja yleensä positiivisesti, tosin mukaan mahtui negatiivisiakin kokemuksia. Uudet tulokkaat otettiin positiivisesti vastaan, heidät perehdytettiin suunnitelmallisesti ja usein vain tietyiltä osin työssä tarvittaviin tehtäviin. Vanhempien sukupolvien kohdalla oli tärkeää, että he saivat tunnustusta aseman perusteella, nuoret, *Y*-sukupolven työntekijät sen sijaan elivät ura-ajattelussa vain ”yhden työpätkän” kerrallaan. He erosivat vanhemmista sukupolvista siten, että heidän suhteutumisensa työhön ei ollut yhtä ”totista”. Tosin tähän saattoi vaikuttaa myös muuttunut työelämä. Heillä oli kiinnostuksen aiheita useisiin erilaisiin

työmahdollisuuksiin ja monet heistä olivatkin jo olleet useilla eri toimialoilla toisin kuin vanhemmat ikäpolvet. Lyons, Schweizer ja Ng (2013) ovat tutkimuksessaan verranneet muuttuneiden uramallien ja epätyypillisten töiden välistä suhdetta. He toteavat, että nuorempien sukupolvien (*”Milleniaalit” ja Y-sukupolvi*) työntekijät ovat sopeutuneet kaventuneille työmarkkinoille ja hyväksyneet sen, että samaan aikaan voi olla useita eri työpaikkoja, työt ovat osa-aikaisia, määräaikaisia tai etätöitä. Heidän tutkimuksensa mukaan kuitenkin edelleen näyttää olevan tavallisempaa, että myös nuoremmilla ikäpolvilla on pyrkimyksenä edetä uralla ylöspäin. He totesivat, että muutos modernien, muuttuvien urien suuntaan vaikutti löytyvän myös ikääntyneimpien työssä olevien sukupolvien kohdalla. (Lyons, Schweitzer, Ng 2013.)

Eri sukupolvien yhteisenä kokemuksena voidaan siis todeta, että ammatillisuuden kokeminen ja siihen liitetyt odotukset näyttäytyivät vahvana tässä tutkimuksessa. Sekä omaa että johtajan ammatillisuutta arvostettiin ja pidettiin tärkeänä. Oman ammattitaidon kehittäminen koettiin myös tavoiteltavana.

Myös laajemmat tutkimustulokset tukevat tässä tutkimuksessa tehtyä havaintoa, että eri sukupolvien suhtautumisessa työn tekemiseen ja ammatillisuuteen on eroja. Smola ja Sutton (2002) ovat havainneet että koska eri sukupolvien edustajat ovat kasvaneet erilaisessa ympäristössä, tämä on muokannut heidän käsitystään johtajuutta kohtaan, heidän arvojaan ja ajatuksiaan työstä, päämäärästä sekä siitä, miten ja miksi he työskentelevät. (Smola, Sutton 2002.)

Koska tämän tutkimuksen otos on pieni, mitään yleistyksiä eri sukupolvien eroista ei varmasti voida esittää, mutta jo näin pienessä joukossa tuli esille yksilöllisiä eroja sukupolvien sisällä suhteessa ammatillisuuteen. Tämä tukee tutkijoiden johtopäätöstä siitä, että sukupolvien sisältä voidaan löytää yksilöllisiä eroja suhteutumisessa työhön ja urapyrkimykseen. Sen sijaan, että tutkitaan eri sukupolvien kohdalla ilmeneviä eroavaisuuksia, oleellisempaa olisi kiinnittää huomiota eri-ikäisten työntekijöiden tarpeisiin, elämäntilanteeseen ja uravaiheeseen vaikuttaviin tekijöihin. (Macky, Gardner, Forsyth 2008.)

6.1.2 Johtamistyöhön liittyvät käsitykset

Johtamistyö ymmärrettiin tässä tutkimuksessa siksi konkreettiseksi esimies- ja johtamistyöksi, jonka työntekijät työpaikalla kokivat. Tutkimuksessa havaittiin, että kaikissa sukupolvissa odotukset johtamistyötä kohtaan olivat vahvat. Tähän johtamiskokemusodotukseen kohdistui selvästi eniten odotuksia suhteessa ammatillisiin ja työyhteisöön kohdistuviin odotuksiin. Vanhemmat sukupolvet (*BB- ja X-*) sekä *Y*-sukupolven työntekijät kokivat kaikki johtamistyön tärkeänä työkykyä ja työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi. Oletus siitä, että *Y*-sukupolven työntekijät odottivat enemmän välitöntä läsnäoloa ja palautetta kuin vanhemmat, ei tässä tutkimuksessa tullut esille. Yleisimmät määreet, mitä johtajuusodotuksiin kaikissa sukupolvissa yleisesti liitettiin, olivat sosiaalisuus, avoimuus, kohtaaminen, luotettavuus ja oikeudenmukaisuus. Hieman yllättäen nuorten kohdalla korostui ammattimaisen johtajuuden odotus, joskin monet ajattelivat johtajuuden olevan persoonallinen ominaisuus.

Johtajan ja työntekijän iällä oli selvästi merkitystä, mutta selkeästi merkityksellisemmäksi kuin ikä todettiin johtamistyön ammattimaisuus ja persoonallisuus. Nuorten joukosta kuitenkin nousi ajatus, että ikääntynyt ja vahva johtaja saattoi myös olla jopa pelottava. Nuoren johtajan puolestaan oli osoitettava kyvykkyytensä, vaikka uudet tuulet hyväksyttiin. Mikäli työntekijän ja johtajan ikäero oli suuri, he kokivat että johtaja oli aivan eri maailmasta ja ikään kuin puhui eri kieltä. Kunze, Boehm ja Bruch (2013) ovat tutkineet ikäsyrjiviä johtamiskäytäntöjä ja todenneet, että johtajan käyttäytymisellä ja toiminnalla on suuri merkitys työpaikan ilmapiiriin. Mikäli työpaikalla hyväksytään ikään liittyvää syrjintää, se heikentää työntekijän sitoutumista työhön ja vaikuttaa samalla myös motivaatioon ja työn tuottavuuteen. Tutkimuksessa myös todetaan, että johtajalla on suuri merkitys työpaikan ilmapiirin luomisessa, ja hän vaikuttaa tätä kautta paitsi työntekijöiden itsetuntoon myös tarkoituksellisuuden tunteeseen. (Kunze, Boehm, Bruch 2013.)

6.1.3 Työyhteisöön liittyvät käsitykset

Tämän tutkimuksen työyhteisöön liittyvien odotusten kohdalla nousivat esille erityisesti ensimmäisistä työpaikoista muistetut kokemukset. Nämä näyttäytyivät kaikkien kohdalla vahvoina, joko negatiivisina tai positiivisina. *Y*-sukupolven työntekijät, vaikka kokemukset olivat tuoreempia, eivät reagoineet yhtä voimakkaasti työelämän puutteisiin, kuten heikkoon perehdytykseen tai huonoihin työsuhteisiin. He eivät tuoneet niitä yhtä tunnepitoisesti esille kuin kokeneempien ikäryhmissä. Nuoret ehkä eivät vielä osanneet arvioida niitä kaikkia vaatimuksia, mitä työntekijät voivat esittää, tai he eivät ehkä uskaltaneet tuoda mielipidettään aina esille. Nuoret olivat kyllä kuulleet työttelyä ja kokivat sen negatiivisena ammattitaidon vähättelynä. He kuitenkin ajattelivat itse olevansa jo oman työnsä osaavia työntekijöitä ja kaipasivat arvostusta erityisesti johtajalta. Vanhemmat ikäluokat (erityisesti *BB* mutta myös *X*) kokivat, että työyhteisöstä sai voimaa ja se auttoi jaksamaan työssä. *Y*-sukupolven työntekijät vaikuttivat enemmänkin työhön kuin työyhteisöön orientoituneilta. Ikääntyneet työntekijät, jotka olivat työuran loppuvaiheessa, olivat olleet jo pitkään samassa työyhteisössä ja he tapailivat myös vapaa-aikanaan. *Y*-sukupolven työntekijöillä oli ystäviä paljon muualta, ja monien nuorten työpaikalla oli enemmän ikääntyneitä työntekijöitä kuin nuoria, joten valinta tuntui luonnolliselta.

Yhteenvetona tämän tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että eri sukupolvien kokemuksista ja odotuksista koskien työyhteisöä ei voitu nostaa sukupolvittain esiintyviä selviä eroja, vaan vaikutti enemmänkin siltä, että työyhteisölle annettu merkitys nousi erilaisista persoonallisuuden piirteistä.

Tätä oletusta tukee myös Twengen ja Campbellin (2008) tutkimus, jonka aineisto oli kerätty siten, että saman ikäisille opiskelijoille oli 80 vuoden aikana tehty psykologinen testi, jolla kartoitettiin tutkimukseen osallistuvien persoonallisuutta ja asenteita. Tutkimuksessa testattiin eri sukupolvia saman ikäisinä ja samalla kyselylomakkeella, jolloin voitiin sulkea nämä muuttuvat tekijät pois. Näin saatiin keskenään vertailukelpoinen aineisto. Tutkimuksessa todettiin, että nuoremmilla, *Y*-sukupolvella, ei ole yhtä voimakasta sosiaalisen hyväksynnän tarvetta kuin vanhemmilla, heidän

tapansa tehdä työtä on erilainen, mutta tämän tutkimuksen mukaan erot ovat paitsi teknologian käytössä, myös persoonallisuuden piirteissä. Tutkimuksessa todettiin, että organisaatiot, joissa erilaisen johtamisen tarve on oivallettu, tulevat menestymään tulevaisuudessa. (Twenge, Campbell 2008.)

Taulukko 7. Haastateltujen työntekijöiden odotustekijät ja työntekijäprofiilit.

Työntekijä	Ammatillinen odotus	Johtamistyö-odotus	Työyhteisö-odotus	Työntekijäprofiili
H1	++	+++	++	Odottelija
H2	+++	+++	+	Taistelija
H3	++	++	++	Odottelija
H4	++	+++	+	Marttyyri
H5	++	+++	+++	Taistelija
H6	++	+++	+	Marttyyri
H7	+++	++	+	Taistelija
H8	+++	++	+++	Taistelija
H9	+++	++	+	Taistelija

6.2 Työntekijäprofiilit ja niitä vastaavat johtajatyypit

Edellä olevissa luvuissa 5.2.1 on tarkemmin kuvattu ja esitelty työntekijäprofiilit ja luvussa 5.2.2 puolestaan johtajatyypit. Nämä luonnehdinnat käydään läpi yhteenvetona siten, että kullekin työntekijäprofiilille on valittu vastinpari siitä johtajatyypistä, joka vastaa parhaiten juuri tämän profiilin johtamisodotuksia.

6.2.1 Marttyyrit ja turvallinen johtaja

Marttyyreiksi tyypiteltyjä työntekijöitä tutkimusotoksesta löytyi kaksi. Yllättäen heidän odotusprofiilinsa muodostui samankaltaiseksi, mikä oli mielenkiintoinen ilmiö. Heidän johtamisodotusluokittelussaan johtamistyöodotus oli vahva. He olivat iältään melko samanikäisiä, kuitenkin heidän käsityksenä johtajan iän merkityksestä erosi toisistaan. Toisen tutkittavan mielestä johtajan iällä saattoi olla merkitystä ja nuorella johtajalla saattoi olla hyviä ideoita, mutta nuorelta johtajalta vaadittiin enemmän rohkeutta kuin kokeneemmalta ryhtyä johtajaksi ja antaa toimintaohjeita työntekijöille. Toisaalta johtajuus koettiin hyvin idealistisena ja ajateltiin, että johtajuus on ominaisuus, ei niinkään opittu taito. Johtajuuden ansainnan näkemys oli hyvin vahva ja osa tätä ansaintaa muodostui siten, että johtajan tuli kyetä muodostamaan luottamuksellisen suhde työntekijään, jonka lopputuloksena oli työntekijän luottamuksen saaminen.

Aluksi suhtautuminen uuteen johtajaan oli epäluuloinen, koska varhaisempia kokemuksia sävytti ”*sellainen varpaalleastumis tilanne*”, jossa johtaja oli loukkaantunut ja sitten kostanut kokemansa työntekijälle. Johtaja oli ollut aluksi ”aurinkoinen”, mutta oli tosi paikan tullen muuttanut suhtautumistaan ja työntekijä oli joutunut ”*maksumieheksi*”. Tämä kokemus kulki edelleen mielessä vahvana. Luottamuksen syntymisen edellytykset esitettiin henkilökohtaisesti, juuri omalla kohdallaan tärkeiksi, ei niinkään yleistäen. Työyhteisöodotus marttyyreilla oli heikko. he eivät kokeneet tarvitsevansa kovin paljoa työyhteisön tukea tai yhteisöllisyyden tunnetta, vaan tukea haettiin johtajalta. He eivät olleet erityisen sitoutuneita työskentelemään muun työyhteisön kanssa, vaan toimivat mieluummin yksin. Tutkimustulosten mukaan *marttyyri*- profiilin omaavat työntekijät kaipasivat johtajalta paljon huomiota, mutta kestävät huonosti arvostelua muilta, etenkin johtajalta. Tämän työntekijäprofiilin mielestä johtajan tuli ”*seisoa selkä suorana* ” työntekijöidensä edessä.

Turvallinen johtaja oli luotettava isä tai äitihahmo, joka toimi jämakästi ja jonka johtamistapa vastasi niihin odotuksiin, joita marttyyriprofiilin omaavat työntekijät tarvitsivat pystyäkseen toimimaan tehokkaasti ja voidakseen motivoitua työstä. Kun johtaja koettiin turvalliseksi, ei tarvinnut pelätä arvostelua tai sitä, että johtaja muuttuisi

epävarmuutta herättäväksi. Turvalliselle johtajalle oli helppo osoittaa kunnioitusta ja hän saavutti työntekijöiden luottamuksen omalla, autoritäärisellä olemuksellaan.

Tulosta, jonka mukaan turvallinen johtajatyyppe sopii marttyyreille, saa tukea Twengen ja Campbellin tutkimuksesta, jossa oli tutkittu työntekijöiden itsetunnon merkitystä arvosteluun. Tutkimuksessa oli todettu, että hyvän itsetunnon omaavat työntekijät eivät kyyenneet ottamaan vastaan negatiivista palautetta, vaan kokivat sen arvosteluna, kun taas heikon itsetunnon omaavat työntekijät pyrkivät miellyttämään johtajaa. (Twenge, Campbell 2008.) Marttyyreiden itsetunto on heikko, ja he pyrkivät sen vuoksi ennakoimaan haavoittuvuuttaan suhtautumalla uuteen johtajaan aluksi varauksellisesti, jotta eivät joutuisi pettymään niihin odotuksiin nähden joita olivat asettaneet..

6.2.2 Odottelijat ja osallistuvat johtajat

Odottelijoiden ryhmään tuloksista valikoitui kaksi työntekijää. Heidän odotusprofiilissaan oli jonkin verran eroja, mutta odotustasot samantyyppiset. He olivat monella tapaa ”tasaisia tyyppisiä”, rauhallisia ja suvaitsevaisia. Ammatillinen odotus oli kohtalainen, he suorittivat työnsä tasaisesti ja tunnollisesti. Ristiriitatilanteissa he katsoivat rauhallisesti tilanteen loppuun asti ”*niin ne oli asiat, jotka siinä riiteli eikä henkilöt*”. Työpaikan ristiriitatilanteissa he olivat ratkaisukeskeisiä ja keskustelevia. Heillä oli vahva odotus johtamistyötä kohtaan, mutta arvostelu oli kuitenkin maltillista ja rehellistä. Vaikka heillä oli paljon toiminnan parannusehdotuksia, he jaksoivat kärsivällisesti odottaa sopivaa hetkeä. Tähän ryhmään kuuluneet työntekijät olivat jo kokeneita konkareita ja nähneet paljon työelämää, joten heillä oli paljon kokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa. Tämä näkyi yleisessä työelämään suhtautumisessa. Työ haluttiin tehdä hyvin, mutta samalla koettiin että muillekin elämänalueille tuli antaa tilaa. Johtamistyön odotus oli vahva-kohtalainen. Johtaja oli tärkeä hahmo ja samalla osa koko muuta työyhteisöä. Johtajan roolin tärkeys tuli esille ikäkäsityksen yhteydessä. Kokemus siitä, että itse osasi työnsä, asetti paljon vaatimuksia ja odotuksia myös johtajan työlle ja osaamiselle. Nuoreen johtajaan suhtauduttiin melko asenteellisesti. Vaikka myönnettiin, että nuorella johtajalla oli varmasti uusia, tuoreita ajatuksia,

koettiin kuitenkin että tällä saattoi olla epärealistisia ajatuksia ja uskottavuusongelma. Myös tämän työntekijäprofiilin ajatuksena oli johtajan luottamuksen ansaitseminen vahvasti näkyvissä. Työyhteisöodotusten suhteen heillä oli kohtalainen odotusaste. Tämän odotusprofiilin työntekijät olivat aloittaneet työuransa aikana, jolloin työelämässä oli vahvat hierarkkiset rakenteet. He olivat uran alkuaikoina ”rupusakkia”. Tämän profiilin työntekijöiden keskeiseksi ominaisuudekseen muodostui kuva luottamuksen, tasapuolisuuden ja rohkeuden arvostamisesta. He kuitenkin olivat itse melko passiivisia ja luottivat organisaatioon ja siihen, että vahva johtaja vie asioita eteenpäin.

Heidän johtajatyypikseen muodostui tutkimuksen perusteella *osallistuva johtaja*, joka kannusti ja vei asioita eteenpäin työntekijöiden puolesta ”*kyllä se oli johtaja joka oli meidän puolesta siinä puhumassa*”. Erityisesti tässä työntekijä-johtajaparissa korostui vuorovaikutuksen merkitys. Vaikka johtamistyöodotus koettiin vahvana, oli tasapuolisuuden kokemus tärkeää ja ajateltiin että vaikka ollaan hierarkkisesti eri tasolla, ollaan ihmisinä samanveroisia. Tässä ryhmässä oltiin valmiita olemaan johtajan kanssa myös vapaa-aikana ja ajateltiin johtamista ammattina enemmän kuin marttyyrien ryhmässä. Haluavat olla mukana työntekijöiden arjessa ja käytännön tehtävissä.

Nykyaikana tarvitaan kuitenkin myös työntekijöiltä enemmän aktiivisuutta ja aloitteellisuutta työelämässä. Johtajien tulee rohkaista työntekijöitä aktiivisuuteen ja pelottomaan asenteeseen. tämä huono yhdistelmä, koska myös tämä johtajatyyppe on melko passiivinen.

Osallistuva johtaja on ennen kaikkea vuorovaikutuksellinen johtaja ja näin olen vastaa parhaiten juuri odottelijoiden johtamisodotuksiin. Koska odottelijoiden sitoutuminen organisaatioon ei ollut kovin vahva, he toivovat johtajalta tukea ja kannustusta. LMX teoria korostaa vuorovaikutuksen merkitystä luottamuksen tunteen synnyttämisessä, ja sillä on positiivinen vaikutus myös organisaation sitoutumisen suhteen. Vuorovaikutuksessa on syytä kiinnittää huomiota vuorovaikutuksen tyyliin, laatuun, määrään ja niihin keinoihin, joilla vuorovaikutuksen merkitystä ja vaikutusta voidaan lisätä. Luottamuksen kautta voidaan vaikuttaa myös käyttäytymiseen liittyviin tekijöihin ja työntekijän asenteisiin. LMX teoriassa kiinnitetään huomiota työntekijän ja johtajan

dynaamiseen vuorovaikutukseen. Korkean vuorovaikutusasteen kautta johtajan ja työntekijän suhde kohenee, joka lisää yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja sitoutumista. (Jian, Dalisay 2017.)

6.2.3 Taistelijat ja visionäärinen johtaja

Taistelijoiden joukosta muodostui kaikista suurin, tähän katsottiin kuuluvaksi viisi henkilöä. Heidän odotusprofiilissaan oli melko paljon variaatiota, mutta yhteisenä odotuksena lähes kaikkien kohdalla nousivat vahvat ammatilliset odotukset, vaikka tähän ryhmään kuului hyvin eri-ikäisiä työntekijöitä. Johtuen laajasta ikähaarukasta, tähän ryhmään kuului sekä osaavia, kokeneita työntekijöitä että myös vasta työuraansa aloittelevia. Samaan odotusprofiiliryhmään kuului siis sekä perinteisen, uran lopulla olevan, että moninaisen ja katkonaisen uran alussa olevia työntekijöitä. Ammatillisuuden kokeminen ja siihen liittyvät odotukset olivat nuorten kohdalla kuitenkin erilaisia kuin ikääntyneempien kohdalla. Nuorempien käsitys ammatillisuudesta oli melko suoraviivainen. Heidän mielestään kaikkien tuli osata työnsä, ja silloin asiat sujuivat hyvin. Ammatillisuuden odotuksen korostumisen nähtiin liittyvän heikkoon työyhteisöodotukseen siten, että kokemus omasta osaamisesta oli vahva, ja oletettiin että jokainen hoitaa oman osuutensa työstä. Tosin vastakkaisiakin näkemyksiä esiintyi, ja silloin työyhteisö näyttäytyi voimavarana ja työyhteisössä syntyi myös ystävyysuhteita.

Tähän ryhmään kuuluvien kohdalla ammattimainen johtajuus koettiin tärkeäksi, ja odotettiin että johtaja ”ymmärtää” työtä. Myös sosiaalisuus ja perusluottamus työntekijöitä kohtaan nousivat johtamistyöodotuksissa esille. Vanhempien työntekijöiden aikaisemmat negatiiviset kokemukset johtamisesta muodostivat voimakkaita johtamistyöodotuksia, joissa oli myös turhautuneita ja kyynisiä sävyjä. Vahvimpina johtamistyöodotuksina nousivat esiin tasapuolinen johtaminen, avoimuus, yhteistyökyky ja luottamus.

Nuorimmilla työntekijöillä oli perinteisestä johtajuudesta poikkeavia kokemuksia, ja johtajaa saatettiin kuvata maininnoilla ” *henkilö, handyman, tämmönen sälli, tarpeeton*

turhapoika”. Tämän ryhmän nuorimpien työntekijöiden ensimmäiset johtamiskokemukset olivat näin ollen täysin erilaisia kuin vanhemmilla työntekijöillä. Heillä ei ollut johtajaa kohtaan samanlaisia auktoritatiivisia odotuksia kuin vanhemmilla eikä negatiivisten kokemusten painolastia. Heidän asenteensa johtajuutta kohtaan oli ennemminkin kaverillinen ja ammatillinen kuin johtaja-alainen suhde. Nuoret kuitenkin odottivat johtajalta johdonmukaisuutta ja jämäkkyyttä. Jos jokin epäkohta havaitaan työssä, siihen odotettiin korjausta nopeasti ja parannusten lykkääminen tulkittiin saamattomuudeksi. Johtajalta odotettiin osaamista ja näkemystä siitä, miten asioita tuli viedä eteenpäin. Johtajan tuli ansaita kunnioitus omilla näytöillään, toisaalta tunnustus annettiin, jos siihen oli aihetta ”*kyllä johtajakin ansaitsee rispektinsä*”. Eettisen johtajuuden odotus tuli myös melko vahvana esille, eli tasapuolinen suhtautuminen ja johtajan täytyi pitää kiinni omista periaatteistaan ja vastata suoraan kysymyksiin eikä jättää asioita ilmaan ”*johtaja on kuin teflonia*”. Luottamus ja asioista informointi koettiin tärkeäksi.

Taistelijoiden johtamisodotuksiin vastasi parhaiten *visionäärinen johtaja*. Hän luo johdettaviinsa uskoa tulevaisuuteen ja motivoi koko henkilöstöä luomalla uskottavan positiivisen tulevaisuuden näkymän. Visioita kohti luotsaavan johtajan tulee olla luovuuden ohella uskottava ja hänen tulee näyttää esimerkkiä omalla käyttäytymisellään siitä, millaisella työskentelytavalla päästään toivottuun lopputulokseen. Uskottavan tulevaisuuden tavoitteen tulee olla kuitenkin joustava ja sitä pitää pystyä muuttamaan tarvittaessa. Visionääriset johtajat ovat usein karismaattisia. He ovat itsevarmoja, pitävät haasteista mieluummin kuin pysyvistä, rauhallisesta pysähtyneestä tilasta. (Robbins 2005:141,142.) Visionäärinen johtaja kehittää toimintatapoja, jotka kehittävät yrityksen menestystekijöitä. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on yksi keskeisiä organisaation kehittämisen alueita. Osaava henkilöstö on yrityksen menestystekijöitä. Tällaiset menestystekijät ovat sellaista erityisosaamista, jota toisten yritysten on vaikea kopioida (Lewis, Heckman 2006:145). Visionäärinen johtaja arvostaa työntekijöiden osaamista ja haluaa kehittää toimintaoja organisaation strategisten tavoitteiden mukaiseksi.

Alla olevaan taulukkoon on koottu haastatteluaineistosta nousseet työntekijäprofiilit ja niitä vastaavat johtajatyypit. Lisäksi taulukossa on jokaisen haastatellun ikä, sukupolvi ja uravaihe.

Taulukko 8. Yhteenveto työntekijäprofiileista ja johtajatyypeistä.

Haastateltava	Ikä	Sukupolvi	Uravaihe	Työntekijäprofiili	Johtajatyyppe
H1	57 vuotta	Baby-Boomers	Loppu-ura	Odottelija	Osallistuva johtaja
H2	58 vuotta	Baby-Boomers	Loppu-ura	Taistelija	Visionäärinen johtaja
H3	51 vuotta	Baby-Boomers	Keskiura	Odottelija	Osallistuva johtaja
H4	40 vuotta	X-sukupolvi	Keskiura	Marttyyri	Turvallinen johtaja
H5	40 vuotta	X-sukupolvi	Keskiura	Taistelija	Visionäärinen johtaja
H6	38 vuotta	X-sukupolvi	Keskiura	Marttyyri	Turvallinen johtaja
H7	26 vuotta	Y-sukupolvi	Keskiura	Taistelija	Visionäärinen johtaja
H8	19 vuotta	Y-sukupolvi	Uran alku	Taistelija	Visionäärinen johtaja
H9	25 vuotta	Y-sukupolvi	Uran alku	Taistelija	Visionäärinen johtaja

Seuraavassa kappaleessa pohditaan vielä tutkimukseen liittyviä huomioita ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

7 POHDINTAA JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

Työntekijöitä kohtaan asetetut vaatimukset ovat viime aikoina kasvaneet. Työntekijältä edellytetään monenlaisia taitoja ja osaamista, jotta hän voi selviytyä yhä monimutkaistuvampien verkostojen edellyttämistä taidoista. Tänä päivänä lähes jokaisella toimialalla edellytetään hyvää tietoteknologian hallintaa. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ehkä yllättäen noussut esille tietoteknisen osaamisen valmiuksien tarve työn tekemistä heikentävänä tekijänä. Ainoastaan yksi haastateltava toi esille työvuorolistojen teknisen soveltumattomuuden omalle toimialalleen. Toinen seikka, mikä herätti tutkijassa ajatuksia, oli se, että puhuttaessa motivoivista palkitsemiskeinoista, kukaan ei maininnut työstä saatavan palkan olevan merkittävä tekijä motivaation edistäjänä. Ennemminkin huomio kiinnittyi johtajan käyttäytymiseen liittyviin aineettomiin palkitsemisen keinoihin, kuten *huomioiminen*, *kiittäminen* ja negatiivisena, ei-palkitsevana tekijänä *kyttääminen*. Tämä luokiteltiin vahvasti luottamuksen puutteen osoitukseksi.

Tässä tutkimuksessa on pyritty löytämään aitoja työssä jaksamista ja työntekijän hyvinvointia edistäviä tekijöitä työntekijäprofiilien ja niitä vastaavien johtajatyypien löytämisen kautta. Työntekijän käsitykset johtajuudesta perustuvat niihin kokemuksiin, joita hänellä on ollut, ja niiden kautta muodostuneisiin odotuksiin. Työntekijän käsityksistä muodostetut työntekijäprofiilit ja johtajatyypit lisäävät osaltaan sitä työyhteisössä tarvittavaa yhdessä tekemisen voimaa, joka on avain tuloksekkaaseen työskentelyyn. Johtajista rakennettuihin positiivista yhteistoiminnallisuutta edistäviin tyypittelyihin sisältyy kuitenkin aina myös vastavoima, eli haastatteluista nousi esille myös turvattomuutta herättävät, eristyneet ja taantumuksellisiin johtajiin liittyvät tyypittelyt. Tämä tutkimus keskittyi kuitenkin vain niihin kolmeen työntekijä- ja johtajatyyppeihin, joiden kautta työn tekemisen iloa ja siten työhyvinvointia voidaan kehittää.

Yleisesti kaikista vastauksista voidaan todeta, että niistä löytyi vilpittömän halu tehdä työ hyvin ja oikein, mutta alhainen luottamuksen tason kokeminen johtajan ja työntekijän välillä esti usein avoimen keskustelun. Selkeimmäksi alhaista luottamusta aiheuttavaksi

tekijäksi tässä aineistossa nousi esille se, että työntekijät kaipasivat enemmän vuorovaikutusta johtajan kanssa ja he halusivat olla osallisena niissä päätöksissä, jotka koskivat heidän omaa toimintaansa. Johtaja koettiin kuitenkin usein etäiseksi ja kaikki työntekijät eivät aina edes tunteneet esimiestään, koska tämä oli vaihtunut niin usein. Lisäksi se, että ei tiedetty, mitä johtaja teki, aiheutti väärinkäsityksiä ja tilanteen tulehtumista. Epäselvät asiat jäivät selvittämättä ja aiheuttivat sekä johtajan että työntekijän puolelta entistä epäluuloisempaa asennoitumista. Työntekijät kokivat tärkeäksi myös tuoda esille omia käytännöstä esiin nousevia organisaatiota koskevia kehittämistoimia, jonka perusteella voidaan päätellä, että työntekijät olivat kyllä sitoutuneita, mutta heillä ei ollut keinoja osallistua päätöksentekoon.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että vaikka sukupolvikokemuksilla on oma merkityksensä historiallisella aikajanalla, sukupolvien sisällä olevien eri-ikäisten ja erilaisista sosiaalisista konteksteissa eläneiden henkilöiden välillä on merkittäviä eroavaisuuksia sekä johtamiskokemuksissa että -odotuksissa. Tutkimuksen pohjalta havaitaan, että työntekijät muodostivat erilaisia, mutta kuitenkin melko ennakoitavia käsityksiä ja niistä muodostuvia johtamisodotuksia. Ennakkoajatus johtamisodotusten muodostamisesta näiden kolmen tekijän summana osoittautui kuitenkin haastavaksi. Erityisesti analyysivaihe, jossa litteroidusta aineistosta tuli luokitella käsityksiä teemoittain, oli työlästä. Työntekijän ilmaisun olisi voinut liittää melkeinpä mihin tahansa teemaan merkitysyhteydestä riippuen. Tässä kohden tutkija teki päätöksiä oman ymmärryksensä ja muiden haastateltavien kerronnasta nousseiden seikkojen perusteella. Tällaisia luokittelua helpottavia ja tulkintoja tukevia tekijöitä litteroidussa aineistossa olivat samankaltaisten ilmaisujen toistojen useus tai muuten tietynlaista tulkintaa vahvistavat lausumat. Toisaalta juuri tulkinnallisuus ja merkitysten ymmärtämisen haasteellisuus toivat tutkimuksen analyysivaiheeseen haastavuutta ja mielenkiintoa.

Vaikka tästä tutkimuksesta ei sen otoksen suppeuden vuoksi voida tehdä yleistyksiä sukupolvi- tai yksilötasolla, kokemuksista löytyi kuitenkin jotain yleistä työntekijöiden suhtautumisesta johtajuuteen. Eri sukupolvien kokemusten tutkiminen

Tutkimus vahvisti aikaisempia tutkimustuloksia siitä, että työntekijöiden ammatilliset, johtamistyöhön ja työyhteisöön liittyvät kokemukset ja odotukset ovat merkityksellisiä työssä ja työyhteisössä. Y-sukupolven työntekijöillä on realistiset käsitykset ensimmäisestä työpaikasta, ja heillä on erilaisia odotuksia suhteessa demografisiin tekijöihin, kuten sukupolveen. (Ng, Schweitzer, Lyons 2010.) Tämä tutkimus tuo lisää näkökulmaa keskusteltaessa sukupolvien välisistä eroavaisuuksista. Viestinnän ja kommunikoinnin merkityksen korostuminen korostaa käsitystä sen tärkeydestä. Työntekijän ja johtajan välisen keskustelun laatu on yhteydessä työntekijän sitoutumiseen ja tätä kautta organisaation menestymiseen. Kun työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi, hän on valmis sitoutumaan myös organisaation tavoitteisiin. Tavoitteiden kautta voidaan organisaatiossa saavuttaa ne yhteiset päämäärät, jotka ovat tärkeitä sen menestymiselle. (Jian, Dalisay 2017; Lu, Du, Xu, Zhang 2016.) Rentz (2015) toteaa, että johtajan on tärkeää tiedostaa sukupolvien väliset eroavaisuudet ja pyrittävä hyödyntämään niitä tehostamalla yhteistyötä ja näin minimoimalla väärinkäsitykset. (Rentz 2015.)

Tämän tutkimuksen johtamiskäsitykset hyödyntävät johtajia ymmärtämään oman ammatillisen toimintansa vaikuttavuuden, ja sen, että ymmärtämällä niitä johtamiseen kohdistuvia odotustekijöitä, jotka ovat tärkeitä eri-ikäisille työntekijöille, voidaan johtamisen keinoin vaikuttaa työntekijän motivaatiotasoon ja organisaatioon sitoutumiseen. Näillä oikein kohdennetuilla johtamisen keinoilla voidaan vähentää työpaikan vaihtamisen halukkuutta, saadaan sitoutettua työntekijät ja samalla vähentää eläkkeelle siirtymisen halukkuutta. Tutkimuksessa muodostetut työntekijäprofiilien ja niitä vastaavien johtajatyyppeiden luokittelun kautta työnantaja voi löytää työntekijöiden erilaiset odotukset, jotka eivät ehkä muuten tulisi esille. Samalla voidaan erilaisia johtamistapoja ja -keinoja hyödyntämällä motivoida työntekijöitä parhaisiin suorituksiin. Ottamalla huomioon vain osan johtamisodotuksiin vaikuttavista tekijöistä, kuten työntekijöiden sukupolven ja työuravaiheen johtaja voi jo tehdä päätelmiä siitä, miten työntekijää kannattaa motivoida.

Tämän tutkimuksen perusteella vastoin tutkijan ennako-odotusta oleellisiksi tekijöiksi työntekijän johtamisodotusten kannalta eivät nousseet tietotekniikan merkityksellisyys tai työn itsessään raskaana kokeminen.

Tutkimuksen rajoitteena voidaan nähdä tutkijan tuttuus haastateltaviin nähden ja se, että tutkija oli toiminut joidenkin haastateltavien esimiehenä. Tämä toi joihinkin haastatteluihin tietynlaista jännitettä. Pitkään esimiestyötä tehtäessä tutkijan omat ajatukset ja normit ovat sisäistyneet siten, että näkökulmaksi muodostuu helposti työnantajanäkökulma. Osittain myös tämän vuoksi tutkimus haluttiin tehdä työntekijän näkökulmasta narratiivisella tutkimusmenetelmällä, koska näin huomioitiin juuri työntekijän oman työhistorian perspektiiviä ja merkitystä sen sijaan että olisi kiinnitetty huomio vain tiettyihin, yksittäisiin tapahtumiin. Kokemuksille siis löytyi ”selitys” kertojan kokemuksellisesta kontekstista. Näin tutkimus auttoi tutkijaa ymmärtämään työntekijän näkökulmaa ja onnistumaan paremmin aineiston analyttisessä työstämisessä.

Tämän tutkimusaineiston pohjalta olisi jatkossa mielenkiintoista selvittää, mitkä työntekijän johtamisodotukset ovat vaikutukseltaan voimakkaimpia ja mitkä puolestaan ovat ne tekijät tai tapahtumat, jotka voisivat muuttaa johtamisodotusprofiilia. Aineistosta nousi myös monia muita sellaisia työntekijöiden kommentteja, joita olisi mielenkiintoista tutkia lisää. Informaation ja viestinnän puutteellisuuden kokemiseen sisältyy paljon ristiriitaisia elementtejä. Objektiivisesti tarkastellen informaatiotilaisuuksia järjestettiin säännöllisesti ja työntekijöillä oli mahdollisuus osallistua niihin. Tästä huolimatta tiedotustapahtumat koettiin jo lähtökohtaisesti ennemminkin negatiivisesti eikä niihin haluttu mennä mukaan, koska aikaisemmat kokemukset olivat olleet turhauttavia.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla sellaisten käytännön työkalujen kehittämisen, joilla johtaja voisi kartoittaa työntekijän johtamisodotuksia jo rekrytointivaiheessa. Osa näistä tekijöistä, kuten sukupolvi ja työuravaihe kartoitetaan usein, mutta ikäkäsityksen ja johtamistyötä koskevien käsitysten selvittämiseksi tarvitaan uusia työkaluja. Tämä on myös kiinnostava jatkotutkimusaihe.

Reflektio

Aloitin tutkimuksen suunnittelun jo n.1,5 vuotta sitten. Melko nopeasti suunnitteluvaiheen jälkeen etenin haastatteluvaiheeseen. Tutkimuksen teoria-aineiston keräämisen jälkeen tuli pitkä tauko ennen kuin pääsin kirjoittamaan tutkimusta ja analysoimaan aineistoa. Pitkä tauko aiheutti sen, että tutkimusaineistoon tutustuminen ja analysointi vaativat runsaasti aikaa ja energiaa. Toisaalta se, että haastatteluista oli kulunut melko kauan, kypsytti ajatuksiani ja antoi uuttakin näkökulmaa tutkimuksen tekemiseen.

Olen ollut pitkään työelämässä henkilöstöhallinnon tehtävissä. Kokemuksen kautta olen harjaantunut kohtaamaan erilaisia ihmisiä ja ymmärtämään heidän ajatuksiaan ja samalla myös pohtimaan niitä vaikuttimia, joiden vuoksi työntekijä käyttäytyy tietyllä tavalla. Tämä johti siihen, että en ehkä valmistunut ensimmäisiin haastatteluihin riittävästi, vaan ajattelin, että teen haastattelun muutaman ydinkysymyksen avulla ja jatkokysymykset muodostuvat tilanteen kulusta riippuen. Ensimmäisen haastattelun jälkeen minulle kuitenkin muodostui parempi ymmärrys siitä, että kysymyksiä on hyvä olla valmiina useita tarpeen mukaan käytettäväksi. Valmistautumisesta huolimatta jokainen haastattelutilanne oli yllätyksellinen ja erilainen. Tämä toi kuitenkin tilanteisiin oman viehätöksensä ja vaikutti haastattelujen tulkintaan. Haastattelutilanteiden jälkeen haastateltava usein vapautui ja kysyi menikö hyvin, vaikka korostin ennen haastattelua, että ei ole oikeaa tai väärää vastausta, vaan jokainen vastaus on oikea, kunhan se on rehellinen.

Litteroitu aineisto odotti kauan tulkitsijaa. Alkuun pääseminen oli hankalaa, mutta ohjaajan kannustuksesta ryhdyin analysoimaan aineistoa. Haastatteluaineiston tulkinta ei aina ollut helppoa, koska haastateltavat saattoivat antaa samoille asioille eri merkityksiä ja näiden merkitysten luokittelu oli oman esiymmärrykseni rajoittamana haastavaa, sillä jokainen haastateltava eli omassa todellisuudessaan ja ymmärsi ja koki todellisuuden tästä näkökulmasta käsin. Kävin litteroidun aineiston läpi monen monta

kertaa, ennen kuin se vähitellen alkoi avautua ja samalla hahmottua, mitä haastateltavat kertovat. Tässä vaiheessa tutkimuspäiväkirjaan merkityt huomiot olivat arvokkaita, ja käytin niitä analysointivaiheessa. Merkinnät eri haastattelujen kulusta toivat mieleen haastattelutilanteet ja lisäsivät havaintojen rikkautta. Päiväkirjasta havaitsin, että jo haastatteluvaiheessa minulla oli ennakkokäsityksiä ja kysymykseen annettu vastaus saattoi olla aivan erilainen kuin olin odottanut.

Varsinainen analysointi oli haastavaa, mutta antoisaa. Laajoissa aikaisemmissa tutkimuksissa oli löydetty mielenkiintoisia yhtäläisyyksiä eri sukupolvien välillä, ja toisissa taas todettiin, että merkittäviä eroja ei voida osoittaa, vaan erot selittyvät yksilöllisillä eroilla ja erityisesti sosiaalisilla tekijöillä. Tämä haastoi minutkin pohtimaan omaa asennoitumistani ja kyseenalaisti tiettyjä ennako-oletuksia ja stereotyyppioita.

Havaitsin kuitenkin, että ymmärrys lisääntyi tekemällä, eli aineisto kuoriutui vähitellen eri kerroksistaan, kunnes pääsin siihen ytimeen, jota olin etsinytkin. Jopa vielä johtopäätöksiä kirjoitettaessa tuli oivalluksia tietyistä asiayhteyksistä.

Tutkimuksen valmistumiseen vaikutti merkittävästi se tuki ja kannustus, jota sain tutkimukseni ohjaajalta. Keskustelu avasi omaa näkökulmaa ja kirkasti ajatusta kohti valmistumista.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (2007). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Alexander, C. (1998). Creating new futures in turbulent times. *Empowerment in Organizations* 6:8, 201-209.
- Arthur, M. B., Rousseau, D.M. (2001) *The Boundaryless Career: A New Employment Principle For a New Organizational Era*. Oxford University Press
- Boom, C., Biron, M. Temporal issues in personal-organization fit, person-job fit and turnover: The role of leader-member exchange. *Human relations* 69:12, 2177–2200.
- Cennamo, L., Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person- organization values fit. *Journal of Managerial Psychology* 23:8,891-906.
- Deal, J., Altman, D.G., Rogelberg, S.G. (2010). Millennials' at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). *Journal on Business Psychology*. 25:191–199.
- Dunderfelt, T. (1998). *Elämäntutkimus*. Porvoo:WSOY.
- Ekonen, M. (2007). *Moninaiset urat - narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä*. Lisensiaatintutkimus. Jyväskylän yliopisto.
- Frins, W., van Ruysseveldt, J., van Dam, K., van den Bossche, S., N.J. (2016). Older employees desired retirement age: a JD-R perspective. *Journal of Managerial Psychology* 31:1, 34–49.
- Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., Truss, C. (1999). Linking Individual Performance to Business Strategy: The People Process Model. *Human Resource Management* 38:1, 17–31.
- Grönroos, C. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Halme, P. (2011). *Iästä johtamiseen*. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Heikkinen, H., L., T. (2015). Kerronnallinen tutkimus. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*, 149–167. Toim. Valli, R., Aaltola, Jyväskylä:PS-kustannus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. (2011). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

- Hänninen, V. (2015). Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*, 168–184. Toim. Valli, R., Aaltola, J. Jyväskylä:PS-kustannus.
- Ilmarinen, J. (2006). *Pitkää työuraa!*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Jiang, H., Men, R. L. (2017). Creating an Engaged Workforce: The Impact of Authentic Leadership, Transparent Organizational Communication and Work-Life Enrichment. *Communication Research*. 44:2, 225–243.
- Jian, G., Dalisay, F. (2017). Conversation at Work: The Effects of Leader- Member Conversational Quality. *Communication Research*. 44:2, 177–197.
- Juholin, E. (1999). *Sisäinen viestintä*. Juva WSOY.
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Edita.
- Kets de Vries, M.F.R. (2011). *Reflections of Group and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kiviranta, R. (2010). *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa*. Helsinki: WSOYpro Oy
- Koivunen, M., Lämsä, AM., Heikkinen, S. (2012). *Ura siirtymät muuttuvassa työelämässä – Analyysi urasiirtymän käsitteestä*. Työpaperi. Saatavana World Wide Webistä: URL<<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/39926/978-951-39-4663-0.pdf?sequence=1>
- Kotimaisten kielten keskus verkkosivut, saatavana World Wide Webistä: URL<https://www.kotus.fi/sanakirjat/kielitoimiston_sanakirja.
- Kultalahti, S. (2015). *It's so nice to be at work!* Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. Akateeminen väitöskirja. Vaasa. Vaasan yliopisto.
- Kunze, F., Boehm, S., Bruch, H. (2013). Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top-Managers' Negative Age Stereotypes. *Journal of Management Studies* 50:3, 413–442.
- Laaksonen, H. (2008). *Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi*. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksikössä. Akateeminen väitöskirja. Vaasan yliopisto
- Laine, M. (2015). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*, 29–51. Toim. Valli, R. Aaltola, J. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Lewis, R.E., Heckman, R.J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*. 16:139-154.

- Lieblich, A., Tuval-Mashiach., & Zilber, T. (1998). *Narrative research: reading, analysis and interpretation*, 47. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T., Kataja, J. (2006). *Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio*. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Lu, C., Du, D., Xu, X., Zhang, R. (2017). Revisiting the relationship between job demands and job performance: The effects on job security and traditionality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 90, 28-50.
- Lyons, S.,T., Schweitzer,L., Ng, E.,S.,W. *How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. Journal of Managerial Psychology*, 30: 1, 101-114.
- Macky, K., Gardner, D., Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: Introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23: 8, 2008.
- Metsämuuronen, J. (2009). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä. Gummerus
- Moilanen, P., Rähkä, P. (2015). Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*, 52–73. Toim. Valli, R., Aaltola, J. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Muller-Camen, M., Croucher, R., Flynn, M., Schröder, H. (2011). National institutions and employers age management practices in Britain and Germany: Path dependence” and option exploration. *Human relations*, 64:4,507–530.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, L-M., Bordi, L. (2013). *Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona*. Tampere: Tampereen Offsetpalvelu Oy.
- Ng, E.,S.W., Schweitzer, L., Lyons, S., T. (2010). New Generation, Great Expectations: A Filed Study of the Millennial Generation. *Journal of Business Psychology*. 25:281–292.
- Paloniemi, S., (2004). *Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä*. Työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Pearce, C., Wassenaar, C., Manz, C. (2014). Is sheared leadership the key to responsible leadership? *The Akademy of Management Perspectives*, 28:3, 275–288.
- Pajunen, A., Ruotsalainen, K. *Suuret ikäluokat eläkeiässä. Suomalaiset nuoret itsenäistyvät varhain*. Hyvinvointikatsaus 2012/1 Toim. Lehto, AM. Tilastokeskus. Saatavana World Wide Webistä: URL<https://www.stat.fi/tup/hyvinvointikatsaus/hyka01_12.pdf
- Patrick, H.A., Kumar, V.R., (2012). Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges. *SAGE Open*. April-June: 1–15.

- Pohjalainen, M., Talja, S. (2011). Ikäjohtaminen yleisissä kirjastoissa: Ikäkäsitysten tarkastelua osaamisen johtamisen näkökulmasta. *Informaatiotutkimus*. Vol 30 nro 1.
- Pärnänen, Okkonen, (2009). *Ovatko työurat muutoksessa?* Talous ja Yhteiskunta 2010-1 toim. Lehto A.M. Saatavana World Wide Webissä URL<
<http://www.labour.fi/ty/tylehti/ty/ty12010/pdf/ty12010Lehto.pdf>
- Renz, K.C. (2015). Beyond the Generational Stereotypes: A Study of U.S. Generation Y Employee in Context. *Business and professional Communication Quarterly*, 78:3, 136-166.
- Rinne, R., Salmi, E. (1998). *Oppimisen uusi järjestys*. Tampere: Vastapaino.
- Robbins, S.P. (2006). *Essentials of Organizational Behavior*. Upper Saddle River.(N.J.):Prentice Hall.
- Ruusuvuori, J. Nikander, P. Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino
- Saarela-Kinnunen, M., Eskola, J. (2015). Tapaus ja tutkimus= tapaustutkimus? Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin* 1, 180–189. Toim. Valli, R., Aaltola, J. Jyväskylä: PS- kustannus.
- Salminen, J. (2001). *Johtamisviestintä: mekanistinen maailmankuva murroksessa*. Jyväskylä: Gummerus.
- Sankari, A., Jyrämä, J. (2001). *Lapsuudesta vanhuuteen*. Iän sosiologiaa. Tampere: Vastapaino.
- Savileppä, A. (2005). *Johda monimuotoisuutta*. Investoi tulevaisuuteen. Helsinki: Star-Offset Oy.
 Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.diversa.fi/tyokirja.pdf>
- Simström, H. (2009). *Tunneälytaidot ikäjohtamisessa*. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Smola, K., W., Sutton, C., D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior* 23:1, 363–382.
- Sydänmaanlakka, P. (2004). *Älykäs johtajuus*. Helsinki:Tallentum.
- Twenge, J.M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business Psychology*. 25:201–210.
- Twenge, J. M., Cambell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*. 23:8, 862-877.

Työterveyslaitos. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://tyokaari.fi/tyokykytalo/>

Vardaman, J., M., Allen, D., G., Otondo, R., F., Hancock, J., I., Shore, L., M., Rogers, B., L. Social comparisons and organizational support: Implications for commitment and retention. *Human relations* 69:7, 1483–1505.

Varila, J., Kallio, K. (1992). *Työura, pysyvyys ja muutos*. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.

Voorde, K.V.D., Paauwe, J., Veldhoven, M.V. (2012). Employee Well-being and the HRM- Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*. 14: 391–407.

Wallin, M. (2014). *Ikäjohtaminen Euroopassa*. Näkemyksiä parhaista ikäjohtamiskäytännöistä EU27 maissa. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes.

Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*. 23: 8, 878–890.

Zaleska, K. J., de Menezes, L.M. (2007). Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers. *Human relations*. 60:7, 987–1018.