

Palvelevan johtamisen nykytila eri sukupolvien kokemana

Jani Jokinen

Opinnäytetyö

Tammikuu 2021

Majoitus- ja ravitsemisala

Restonomi (YAMK), Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Jokinen, Jani	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 1/2021
	Sivumäärä 74	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Palvelevan johtamisen nykytila eri sukupolvien kokemana		
Tutkinto-ohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Anne Törn-Laapio		
Toimeksiantaja(t) Feelia Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Palveleva johtaminen on vielä tuore johtamisen väline työelämässä. Palveleva johtaminen perustuu Robert K. Greenleafin filosofiaan palvella työntekijöitä ja asettaa organisaation etu oman edun edelle. Tutkimuksella selvitettiin Feelia Oy:n työntekijöiden palvelevan johtamisen nykytilaa eri sukupolvien kokemana. Tutkimuksella pyrittiin löytämään sukupolvien välisiä eroja palvelevassa johtamisessa ja parantamaan yrityksen johtamista tulevaisuudessa.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua aineiston keräämiseen. Jokaisesta sukupolvesta haastateltiin kahta edustajaa. Sukupolvet jaoteltiin baby boomers- sukupolveen (1946-1964 syntyneet), X-sukupolveen (1965-1976 syntyneet), Y-sukupolveen (1977-1997 syntyneet) ja Z-sukupolveen (1998-). Aineistosta etsittiin sisällönanalyysillä palvelevan johtamisen eri osa-alueiden viittauksia, joita vertailtiin eri sukupolvien välillä.</p> <p>Tutkimustuloksissa kävi ilmi, että palveleva johtaminen koetaan hyvin eri tavoin sukupolvien välillä. Palvelevan johtamisen eri osa-alueet korostuivat hyvin eri tavoin sukupolvien välillä. Yleisesti voidaan todeta, että kaikki sukupolvet painottivat palvelevassa johtamisessa suunnan näyttämistä ja aitoutta. Vähiten palvelevan johtamisen osa-alueista esiintyi voimaannuttamista ja anteeksiantoa.</p> <p>Johtopäätöksenä on, että eri sukupolvet painottavat palvelevassa johtamisessa eri osa-alueita. Yhtäläisyyksiä löytyi joidenkin sukupolvien välillä, mutta yhteisiä osa-alueita vain muutamia. Aiemmissa palvelevan johtamisen tutkimuksissa on noussut esille voimaannuttaminen, vastuuttaminen ja suunnan näyttäminen, jotka tukevat tämän tutkimuksen tuloksia. Työyhteisöt voivat vaikuttaa eri sukupolvien yksilöllisempään johtamiseen palvelevan johtamisen kontekstissa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Johtaminen, palveleva johtaminen, palveleva johtajuus, sukupolvet johtamisessa		
Muut tiedot		

Author(s) Jokinen, Jani	Type of publication Master's thesis	Date January/2021 Language of publication: Finnish
	Number of pages 74	Permission for web publication: x
Title of publication The current state of servant leadership experienced by different generations		
Degree programme Hospitality Management		
Supervisor(s) Törn-Laapio Anne		
Assigned by Feelia Oy		
Abstract <p>Servant leadership is still a new method for employee management. Servant leadership is based on Robert K. Greenleaf's philosophy of serving employees and setting the benefit of the organisation over personal benefit. In this paper, analysis is done on how different generations perceive the current state of servant leadership in Feelia Oy. The goal was to detect possible differences in the perception of servant leadership among different generations and that way identify key developments required to improve on the company's leadership.</p> <p>The research was conducted via semi-structured interviews, where each generation had two representatives. The generations were split by year of birth to baby boomers (1946–1964), Generation X (1965–1975), Generation Y (1977–1997) and Generation Z (1998-present). Gathered data was used in content analysis, which aimed to find differences on how the generations referenced distinct topics of servant leadership.</p> <p>The findings of the study present that there are major differences on how servant leadership is perceived. The generations also emphasize different themes of servant leadership compared to each other. Overall, all generations highlighted showing direction and authenticity. Least represented themes were empowerment and forgiveness</p> <p>In conclusion, different generations show different needs and views on servant leadership and only a few common themes. Previous studies have found emphasis on empowerment, responsibility and showing direction, which support the findings of this research. The work community has a high impact on more personalized management in the context of servant leadership.</p>		
Keywords/tags (subjects) Management, servant leadership, semi-structured interview, content analysis, responsibility		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Palveleva johtaminen	5
2.1	Palvelevan johtamisen osa-alueet.....	8
2.2	Hyvän johtamisen kriteerit.....	10
2.3	Johtaminen pääomana.....	12
2.4	Yksilölliset tarpeet johtamiselle	13
3	Eri-ikäisten johtaminen tulevaisuuden työelämässä	15
3.1	Tulevaisuuden työelämä	17
3.2	Eri-ikäisten johtaminen	19
3.2.1	Eri-ikäisten johtamisodotukset.....	22
3.3	Sukupolvien käsitteet	24
3.3.1	Sukupolvet työelämässä	25
4	Tutkimuksen toteutus	29
4.1	Tutkimusasetelma	30
4.2	Aineiston keruu	32
4.2.1	Aineiston analysointi	34
5	Tutkimustulokset.....	39
5.1	Palveleva johtaminen Baby boomers- sukupolvella.....	43
5.2	Palveleva johtaminen X-sukupolvella.....	45
5.3	Palveleva johtaminen Y-sukupolvella.....	47
5.4	Palveleva johtaminen Z-sukupolvella.....	49
5.5	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	52

	2
6 Johtopäätökset.....	54
7 Pohdinta.....	61
Lähteet	65
Liitteet	70
Liite 1. Haastattelurunko	70
Liite 2. Haastateltavien tunnistaminen	71

Kuviot

Kuvio 1. Työvoiman tarjontapotentiaalin muutos 1945-2030 (SAK 2008).	17
Kuvio 2. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tekeminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109).	35
Kuvio 3. Esimerkki aineiston klusteroinnista (Tuomi & Sarajärvi 2002, 94).	36
Kuvio 4. Yhdistävän luokan muodostaminen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95).....	37
Kuvio 5. Pelkistettyjen ilmausten määrä eri osa-alueissa.....	62

Taulukot

Taulukko 1. Erilaisuuden johtaminen (Ristikangas & Ristikangas 2010, 155-157, muokattu).....	14
Taulukko 2. Ikäjohtamisen työkalut (Ilmarinen 2001).....	21
Taulukko 3. Johtamisodotukset eri ikäkausina (Pirnes 2003, 126).....	23
Taulukko 4. Sukupolvien luokitteluja.....	25
Taulukko 5. Aineiston kvantifiointi.	39
Taulukko 6. Palvelevan johtamisen osa-alueet (Hakanen 2011, 80-81).....	41
Taulukko 7 Käsitteiden värikoodaus.....	42
Taulukko 8. Aineiston klusterointi Baby Boomers- sukupolvelle.....	43
Taulukko 9. Aineiston klusterointi X-sukupolvelle.....	45
Taulukko 10. Aineiston klusterointi Y-sukupolvelle.....	47

Taulukko 11. Aineiston klusterointi Z-sukupolvelle.....	49
---	----

1 Johdanto

Työntekijöiden johtaminen koskettaa lähes kaikkia yrityksiä ja on yksi yritysten tärkeimmistä strategisista osa-alueista. Henkilöstön johtamisella on suora vaikutus yrityksen tuloksenteekokyyn. Johtamisella voidaan erottautua kilpailijoista, parantaa työilmapiiriä, lisätä tehokkuutta ja laskea kustannuksia. Yritykset tiedostavat johtamisen tärkeyden, mutta johtamisen vaikutuksia liiketoimintaan on haasteellista mitata ja todentaa. Tiedostavat yritykset tarkastelevat erilaisia johtamistapoja ja uusia johtamismalleja pysyäkseen kilpailukykyisenä tai parantaakseen liiketoimintaansa.

Palveleva johtaminen on työelämälähtöinen johtamistapa 1970-luvulta, jonka kehittäjänä on Robert K. Greenleaf. Palvelemaan johtamiseen liitetään kahdeksan eri osa-aluetta, jotka ovat suunnan näyttäminen, nöyryys, aitous, rohkeus, anteeksianto, vastuuttaminen, taustalla pysyttely ja voimaannuttaminen.

Tämän YAMK-opinnäytetyön tekeminen on lähtenyt halusta parantaa yritysten työntekijöiden johtamista. Tutkimuksen tekijä on oman työhistoriansa aikana johtanut eri-ikäisiä ihmisiä ja pohtinut työntekijän iän merkitystä johtamiseen. Tutkimuksen tekijää on myös kiinnostanut uudet ja modernit johtamismenetelmät, joiden avulla johtamista voidaan kehittää työntekijää palvelevammaksi.

Palveleva johtaminen on kasvattanut suosiotaan modernina johtamistapana. Palveleva johtaminen on tutkimusaiheena kuitenkin vielä melko tuntematon, mutta siitä saadut tulokset ovat olleet merkittäviä. Tekijä haluaa palvelevan johtamisen avulla muuttaa yritysten johtamistapaa yhteiskunnallisella tasolla ja tehdä organisaatioista paremmin johdettuja.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää palvelevan johtamisen nykytila eri sukupolvilla. Työssä keskityttiin tutkimaan elintarvikealan yrityksen Feelian Oy:n työntekijöitä. Kohdeyrityksen työntekijöitä haastateltiin teemahaastatteluilla ja he olivat eri sukupolvien edustajia. Tarkasteltavat sukupolvet oli jaettu neljään eri sukupolveen: Baby Boomers- sukupolveen (1946-1964 syntyneet), X-sukupolveen

(1965-1976 syntyneet), Y-sukupolveen (1977-1997 syntyneet) ja Z-sukupolveen (1998-).

Tutkimukseen osallistuneilta selvitettiin heidän tarpeitaan ja käsitystään palvelevasta johtamisesta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jolla selvitettiin palvelevan johtamisen eri osa-alueiden esiintyvyyttä eri sukupolvilla.

Tutkimustulokset analysointiin sisällönanalyysilla ja tuloksia vertailtiin eri sukupolvien välillä.

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää kohdeyrityksen johtamisen strategiassa.

Tutkimustulosten pohjalta voidaan tarkastella tulevaisuuden johtamismallia ja esimiesten kouluttamista yksilöllisempään johtamiseen. Tutkimustulokset auttavat yrityksen ylintä johtoa ymmärtämään eri sukupolvien välistä johtamista sekä sukupolvien välisiä yksilöllisiä eroja. Työn tuloksia voidaan hyödyntää yrityksissä kehittämällä johtamista työntekijöitä paremmin palvelevaksi kokonaisuudeksi.

2 Palveleva johtaminen

Palveleva johtaminen (servant leader) on käsitteenä vielä melko tuore johtamisen käsite. Sen kehittäjä on Robert K. Greenleaf, joka kehitti teorian 1970-luvulla jäätyään eläkkeelle työuransa jälkeen. (Dierendonck 2011, 1230.) Greenleaf aloitti työuransa kaivamalla puhelinpylväitä maahan, jonka jälkeen hän teki työuransa maailman suurimmalla teleoperaattorilla AT&T:llä. Hän kehitti palvelevan johtamisen metodia yrityksessä, jolloin palvelevasta johtamisesta syntyiikin työelämälähtöinen metodi, eikä teorialähtöinen kuten monissa muissa johtamisen metodeissa. (Hakanen 2012.)

Suomessa on päädytty käyttämään termiä palveleva johtaminen. Palveleva johtajuus kuvaa johtajuutta palveluammattina. Johtajan tulisi päivittäin esittää ”kuinka voin auttaa?” kysymys. Kysymys auttaa ymmärtämään johtajan perustehtävää, jossa johtajalla on yhteys muun työyhteisön toimintaan. Johtamisen ymmärtäminen palvelemisena edistää epäitsekkyyttä ja omasta egosta johtuvia heikkoja päätöksiä. (Ollila 2010, 187.) Hakanen (2012) on myös sanonut palvelevaa johtamista kattokäsitteeksi

työkyvyn johtamisen, valmentavan johtamisen, mahdollistavan johtamisen, ikäjohtamisen, dialogisen johtamisen ja innovaatioiden johtamisen käsitteille. Näissä kaikissa käsitteissä keskiössä on ihminen ja ihmisten tarpeet sekä vuorovaikutteisuus.

Greenleafin ydinajatus palvelujohtamisessa on palvella ensin. Siinä palveleminen asetetaan oman edun edelle. Oma etua tärkeämpää on yrityksen ja yhteisön tavoitteiden saavuttaminen. Greenleafin mukaan paras testi ja vaikein hallittava asia, on pohdittua, palveleeko tämä ihmisen kasvua? He, joita palvellaan, tuleeko heistä terveempiä, viisaampia, vapaampia, autonomisempia ja haluavatko he palvella itse enemmän? (Dierendock 2011, 1230.)

Palveleva johtajuus edistää ihmisten arvostamista ja kehittymistä, luottamuksen lisäämistä ja vallan jakamista (Laub 1999, 23). Hakasen (2011, 77) mukaan palveleva johtaja tai esimies omistautuu omiensa palvelemiseen parhaiden työsaavutusten aikaansaamiseksi, kiinnittää huomiota työntekijöiden tarpeisiin ja niiden vastaamiseen, edistää työntekijöiden ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä vahvuuksien esiin nostamiseksi, valmentaa työntekijöitä ja rohkaisee ajatusten ja ideoiden esiin tuomiseen, sekä kuuntelee ja rakentaa yhteisöllisyyden kokemusta.

Palveleva johtaminen näkyy päivittäisessä työssä vastuuttamisena, kannustavana johtamisena, rohkaisuna aloitteellisuuteen ja uudistushakuisuuteen sekä vahvistaa työntekijän itsearvostusta ja ammatillista pystyvyyttä. Vastuuttamisella ja suunnan näyttämällä tarkoitetaan työntekijään kohdistuvia odotuksia suhteessa työntekijän kykyihin, mahdollisuuksiin ja panostuksiin. Palvelevalla johtamisella voidaan tehdä työstä dynaamista ja räätälöityä sekä mahdollistaa uusia lähestymistapoja vanhoihin ongelmiin. (Hakanen 2012.) Hakanen (2012) puhuu myös pehtooriudesta, millä hän viittaa tilanhoitajana toimimiseen. Tilanhoitaja on vastuussa tilan toiminnasta ja tilalla työskentelevistä ihmisistä. Siihen liittyy vahvasti etiikka, roolimallina toimiminen, koko organisaation huomioiminen ja yhteiskuntavastuu. Johtajan nöyryys näkyy kykyinä arvostaa vanhempien tai kokeneempien osaamista, myöntämällä omia heikkouksia tai avun tarvetta. Hakasen (2012) mukaan ihmiset arvostavat aitoutta, kykyä myöntää omat heikkoutensa ja vahvuutensa, sekä anteeksiantoa niin, että virheistä ei rangaista, vaan ne sallitaan ja niitä saa tehdä.

Työyhteisön palvelijana toimiminen ei tarkoita esimiehen valta-aseman katoamista, alamaisuutta tai roolien vaihtamista alaisten kanssa. Palvelevan esimiehen asema ei perustu oman edun tavoitteluun, oman aseman vahvistamiseen tai käskysuhteisiin, vaan työyhteisön hyväksi toimimiseen ja esimerkkinä muille olemiseen. Palveleva johtaminen on luonteeltaan eettistä ja enemmän kuin tietty tapa tehdä asioita, se on enemmänkin tapa olla esimiehenä tai johtajana. (Hakanen 2011, 77–78.)

Myötätuntoinen ja vuorovaikutteinen suhde parantaa työntekijän ja esimiehen välistä vaihtosuhdetta. Suhteen pohjana on työntekijän kasvun ja kehityksen tukeminen sekä arvostava kohtaaminen. (Barbuton & Heiden 2011.) Laubin (1999, 22–24) mukaan johtaja voi kehittyä paremmaksi olemalla nöyrä ja vaatimaton, mutta määrätietoinen ja kunnianhimoinen. Johtajan kunnianhimon tulee kohdistua ensisijaisesti organisaation menestykseen ja tavoitteisiin, ei hänen omiin tarkoituksiinsa.

Palvevalta johtajalta odotetaan omistautumista omiensa palvelemiseen parhaiden työsaavutusten saavuttamiseksi, huomion kiinnittämistä työntekijöiden tarpeisiin ja niiden vastaamiseen, työntekijöiden ammatillista kehittymistä ja vahvuuksien esiin nostamista, työntekijöiden valmentamista, ajatusten ja ideoiden esiin nostamista, sekä kuuntelemista ja yhteisöllisyyden kokemuksen rakentamista. (Hakanen 2011, 77.)

Palvelevan johtamisen tutkimus on edennyt melko hitaasti, minkä epäillään johtuvan siitä, ettei käsite ole teorialähtöinen vaan käytännöstä syntynyt (Dierendonck 2011, 1230). Sendjana & Pekerti (2010) totesivat tutkimuksessaan palvelevan johtamisen lisäävän yksilön hyvinvointia, positiivista ilmapiiriä työpaikalla, työntekijöiden luovuutta, sitoutumista ja toisten auttamista. Dierendonck ja Nuijiten (2011, 250) tutkimuksessa tuli ilmi palvelevan johtamisen vähentävän työuupumusta ja lisäävän työn imua ja merkityksellisyyttä. Suomessa palvelevaa johtamista on tutkinut pisimpään Työterveyslaitoksen vanhempi tutkija Jari Hakanen. Hän on ollut mukana kahdessa suuressa tutkimuksessa, joista toisessa (Perhoniemi & Hakanen 2010) tutkittiin tuomareiden työhyvinvointia tuomioistuimissa. Tutkimuksessa kävi ilmi palvelevan johtamisen olevan yhteydessä tuomareiden kokemukseen oikeudenmukaisemmasta,

kehittävämmästä ja itsenäisemmästä työpaikasta, mistä johtuen tuomarit kokivat vähemmän työuupumusta ja olivat onnellisempia elämässään. Toinen tutkimus oli Työterveyslaitoksen Innostuksen spiraali-hanke (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012). Tutkimuksessa oli mukana useita työnantajia eri sektoreista: kunta, valtio, seurakunnat ja yksityiset yritykset. Palvelevalla johtamisella todettiin olevan myönteinen yhteys työn voimavaroihin. Työn kuormittavuus koettiin sitä vähäisemmäksi mitä enemmän oli palvelevaan johtamista. Palvelevalla johtamisella oli yhteys niin yksilön kuin työryhmänkin työn imuun sekä työryhmätasojen menestystekijöihin, tuloksellisuuteen ja uudistushakuisuuteen. Mitä enemmän palvelevaa johtamista esiintyi, sitä vähemmän koettiin stressiä ja leipääntymistä työhön, sekä sitouduttiin voimakkaammin organisaatioon. (Hakanen ym. 2012.)

Uusin tutkimus aiheesta on Kirsi Rytkösen (2019) tekemä väitöstutkimus, palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa, jossa hän tutki palvelevan johtajuuden toteutumista ja kehittymisprosessia kunnallisen varhaiskasvatuksen organisaatiossa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että palvelevan johtajuuden toteutumisessa korostuivat henkilöstön vastuuttaminen, suunnan näyttäminen ja voimaannuttaminen. (Rytkönen 2019, 124.)

2.1 Palvelevan johtamisen osa-alueet

Van Dierendonck (2011, 1231) on jakanut palvelevan johtajuuden seuraaviin osa-alueisiin: voimaannuttaminen, nöyryys, kehittäminen, aitous, empatia, suunnan osoittaminen ja sosiaalinen vastuu. Hakanen (2012) on jakanut palvelevan johtajuuden kahdeksaan elementtiin: suunnan näyttäminen, nöyryys, aitous, rohkeus, anteeksianto, vastuuttaminen, taustalla pysyttely ja voimaannuttaminen. Myös Rytkönen (2019) käytti tutkimuksessaan Hakasen määritelmää palvelevan johtamisen osa-alueista. Työterveyslaitoksen innostuksen spiraali- tutkimuksessa (2012) tutkittiin palvelevaa johtamista ja kuinka työyhteisöt arvioivat eri osa-alueiden toteutumista työyhteisössään. Aitous, nöyryys ja rohkeus saivat heikoimmat arviot palvelevasta johtajuudesta, kun taas vastuuttaminen, voimaannuttaminen ja taustalla pysyttely saivat paremmat arviot palvelevasta johtamisesta.

Aitous on palvelevalle esimiehelle olennainen työkalu. Esimies voi olla persoonaltaan hyvin erilainen, mutta työntekijät arvostavat esimiehen aitoutta. Aitous on sitä, ettei ammatillinen rooli peitä alleen sitä, mitä oikeasti on. Aitouteen kuuluu myös vastuullisuus omasta elämästä ja sen ratkaisuista. *Nöyryys* lähtee siitä, että tuntee omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Nöyrä johtaja osaa suhteuttaa omat saavutuksensa ja aikaansaannoksensa, sekä tunnistaa omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Tästä syystä nöyrä johtaja osaa arvostaa myös itseään tietävämpiä ja taitavampia työntekijöitään. (Hakanen 2011, 78–79)

Anteeksianto rakentaa luottamusta, jossa jokainen voi tuntea olonsa hyväksytyksi. Anteeksiantava esimies hyväksyy virheet ja sallii epäonnistumisia, jolloin työntekijät uskaltavat olla uudistushakuisia ja ottaa riskejä. *Taustalla pysyttelevä* johtaja tukee ryhmänsä toimintaa eri vaiheissa, mutta antaa kiitoksen ja kunnian valmiista työstä omalle ryhmälleen, astuen itse syrjään. Johtaja ymmärtää, että hänen ryhmänsä onnistumiset ovat myös hänelle eduksi ja kunniaksi. *Voimaannuttaminen* on työntekijän kehittymisen tukemista, tiedon jakamista, rohkaisua itsensä johtamiseen ja itsenäisiin päätöksiin, sekä työntekijän aloitteellisuuden lisäämistä. (Hakanen 2011, 79–80)

Vastuuttaminen tarkoittaa, että työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan ja että heille annetaan vastuu tavoitteiden ja tulosten saavuttamisesta. Vastuuttamiseen sisältyy vapaus päättää keinoista työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastuuttaminen perustuu luottamukseen ja edelleen vahvistaa luottamusta. *Rohkeasti* toimiva esimies on valmis ottamaan riskejä ja kokeilemaan uusia toimintatapoja. Rohkeasti johtava osaa kyseenalaistaa vallallaan olevia käytänteitä ja perustella näkemyksiään. Esimiehen rohkeus kannustaa jokaista työntekijää uudistushakuisuuteen. Palvelevan esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on olla *suunnan näyttäjänä*. Työntekijöiden pitää tietää millaiset tavoitteet ja millainen strategia organisaatiolla on. Suunnan näyttäjänä toimiva on myös roolimalli työntekijöilleen, hän ottaa vastuuta ja toimii ensisijaisesti koko organisaation hyväksi. (Hakanen 2011, 80–81.)

2.2 Hyvän johtamisen kriteerit

Johtamiselle on olemassa yleisesti tunnustettuja hyviä yleispätevyyksiä. Kaikki sukupolvet ja työntekijät arvostavat tiettyjä johtamisen kriteereitä. Luottamus ja arvostus ovat johtamisen peruselementtejä. Luottamusta tarvitaan, jotta työyhteisö työskentelee yhteisen päämäärän eteen tuloksellisesti. Luottamus on sosiaalista pääomaa, joka mahdollistaa kehittyvän ja aktiivisen työyhteisön. Luottamuksellisessa ilmapiirissä jaetaan avoimesti tietoa, annetaan vastuuta ja valtuuksia, koetaan oikeudenmukaisuutta sekä arvostetaan jokaista työntekijää. (Työterveyslaitos 2014.) Ihmisten ja työntekijöiden kunnioittaminen on johtamisen tärkeimpiä välineitä. Kunnioittamisen aikaansaamiseksi esimiehen on luotettava työntekijöidensä osaamiseen, mutta myös hyväksyttävä epäonnistumisen riski. Kunnioitus on kaksisuuntaista työntekijän ja esimiehen välillä. Mikäli toinen osapuoli ei luota toiseen, menetetään kummankin osapuolen luottamus. Esimiehen on tärkeää tarvittaessa tarjota ja antaa apuaan tiimilleen, osoittaa että heitä arvostetaan eikä jätetä yksin. (Prossack 2018.)

Henkilöstön, kumppaneiden ja asiakkaiden osallistaminen toimintaan on kasvamassa jatkuvasti ja sen avulla luodaan uusia mahdollisuuksia innovatiivisten asiakaslähtöisten palveluiden luomiseen. Yhteistyö ja verkostoituminen vaatii arvostusta työyhteisötaitoja kohtaan, halua ja kykyä toimia rakentavalla tavalla työkavereita ja esimiestä kohtaan. Työorganisaatiossa on oltava yhteisesti sovitut toimintatavat, joita kaikki työntekijät kunnioittavat. (Työterveyslaitos 2014.) Työntekijöitä tulisi johtaa opettamalla ja valmentamalla, toimimalla eräänlaisena mentorina heille. Esimiehenä joutuu tasapainoilemaan vastuun antamisen ja kontrolloinnin välillä. Jokaisen työntekijän tarpeet vaihtelevat yksilöllisesti, jolloin on mahdotonta soveltaa yhtä tapaa jokaiseen työntekijään. (Prossack 2018.)

Hyvä johtaminen vaatii diversiteettiä ja yksilöllisyyttä. Diversiteetillä tarkoitetaan työpaikkojen, työyhteisöjen ja asiakaskunnan laajaa kirjoa, kuten eri-ikäisiä, miehiä- ja naisia, eri elämäntilanteessa olevia, perheellisiä ja perheettömiä, osatyökykyisiä, vammaisia, eri osaamis-, kokemus- ja kulttuuritaustan omaavia sekä eri etnisiin, uskonnollisiin tai kieliryhmiin kuuvia ihmisiä. Yksilöitä ei kuitenkaan pitäisi määrittää ensisijaisesti erilaisuuden kautta, vaan diversiteetin tulisi olla luonteva osa toimintaa.

Johdon asenteet ja näkemys heijastuvat vahvasti koko organisaation toimintaan sekä asiakaspalveluun. Johtamisella luodaan edellytyksiä erilaisten ja erilaisessa tilanteessa olevien ihmisten hyvinvoinnille. Diversiteetti mielletään työelämän laadun ja menestyksen osatekijäksi. Johtamisessa arvostetaan ja tunnustetaan yksilöiden erilainen kokemus, osaaminen, asiantuntijuus sekä näkemykset organisaation tärkeänä pääomana. Johtamisessa tulee taata yhdenvertaiset mahdollisuudet, oikeudet ja velvollisuudet kaikille ihmisille. (Työterveyslaitos 2014.) Johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia on kommunikointitaidot. Johdon pitää olla reaktiivisia ja valmiita reagoimaan eri tilanteen vaatimalla tavalla. Ilman työyhteisön kuuntelemista on vaikeaa olla hyvä johtaja. Kommunikointi on myös paljon muuta kuin kuuntelemista, se sisältää myös reagoimista, johtamista, motivointia, opettamista ja valmentamista. Johtajan on kohdeltava kaikkia tasa-arvoisesti, vaatimalla jokaiselta omaa panostaan työyhteisölle. (Prossack 2018.)

Osaamiseen ja kehittymiseen panostavat organisaatiot ja työyhteisöt menestyvät nykyhetkessä ja tulevaisuudessa parhaiten. Osaamista voidaan kehittää oppimalla itse työstä, mutta myös erilaisilla menetelmillä, kuten palautteen annolla, kehityskeskusteluilla, perehdyttämällä, työnopastuksella, koulutuksella, valmennuksella, projekteilla, hankkeilla, verkostoilla ja urapoluilla. Yritysten on jatkuvasti pohdittava millaista osaamista he tarvitsevat nyt ja tulevaisuudessa, sekä kuinka suunnitelma toteutetaan. Osaamisen kehittäminen pitää olla johdettua ja tavoitteellista, jossa kaikilla on vastuu sen toteuttamisesta. (Työterveyslaitos 2014.)

Toiminnan muutos ja uudistuminen eivät tapahdu ainoastaan ylhäältä alas johtaen, vaan ne syntyvät erilaisten toimijoiden välisenä yhteistyönä, yksilöiden henkilökohtaisten kokemusten kautta. Tavoitelähtöinen uudistaminen on suunnitelmallista ja etukäteen määriteltä. Käytännönläheinen uudistaminen on usein joustavampaa, nopeampaa ja paikallisempaa. Kumpaakin tarvitaan ja ideaalitalanteessa mallit kohtaavat ja toteutuvat samanaikaisesti. Johtamisen kannalta keskeistä on ymmärtää, että kun ollaan pelkästään muutoksen kohteena, muutos koetaan usein uhaksi tai jopa pelottavaksi asiaksi. Muutosta helpottaa, mikäli siihen pääsee vaikuttamaan ja saa olla aktiivisesti mukana tekemässä muutosta. Uudistamista ja osallisuutta voidaan toteuttaa henkilöstön osaamisen, ideoiden ja kokemusten kautta. Johdon ja esimiesten

on tärkeää kannustaa työntekijöitä kokeilemaan uusia toimintatapoja ja jalkauttaa hyväksi koetut toimintatavat koko organisaatioon. (Työterveyslaitos 2014.)

Armstrongin (2009, 79–103) mukaan johtaja joutuu tekemisiin useiden eri asioiden kanssa päivittäin. Nämä asiat toistuvat jatkuvasti ja niissä voi harjaantua ymmärtämällä niitä paremmin. Kommunikoinnissa johtajalla on hyvä vuorovaikutus alaitensa kanssa. Raportin kirjoittaminen on johtajan jokapäiväistä työtä ja auttaa johtajaa ymmärtämään nykytilanteen. Presentaatioiden pitäminen ja esiintyminen on osa johtajan työtä, jossa hän joutuu alttiiksi julkiselle häpeälle. Motivaation ylläpitäminen itsellä sekä alaisilla vaatii innostuneisuutta johtajalta, joka tarttuu myös johdettaviin. Valmentaminen tukee ja mahdollistaa työntekijän kasvua paremmaksi ja osaavammaksi työntekijäksi. Päätöksentekokyky on johtajalle tärkeää ja alaiset haluavat saada vastauksia kysymyksiinsä. Helpottamisella tarkoitetaan esteiden poistamista työstä ja työn virtaavuutta. Palautteen anto työntekijälle vahvistaa hänen osaamistaan, vie työtä haluttuun suuntaan ja antaa työntekijälle motivaatiota. Verkkotyöskentely lisääntyy tulevaisuudessa huomattavasti, joka tehostaa työskentelyä, mutta vaatii johtajalta myös lisää osaamista. Viimeisenä osa-alueena on ongelmien ratkaisu, jota joutuu tekemään jatkuvasti päivittäisissä asioissa sekä isoissa kokonaisuuksissa.

2.3 Johtaminen pääomana

Yrityksissä usein mitataan liiketoiminnan kannattavuutta erilaisilla mittareilla. Tuotteen raaka-aineiden ja kiinteiden kustannusten osuus on helppoa määritellä ja niistä saa luotettavaa tietoa. Monella alalla kuitenkin työvoimakustannukset ovat suuri osuus kulurakenteesta. Työtehokkuutta seurataankin usein määrällisillä mittareilla, esim. kuinka monta tapahtumaa tunnin aikana tehdään tai montako kiloa ehditään valmistaa jotakin tuotetta. Tämä antaa jonkinlaisen kuvan tuottavuudesta, mutta on hyvin yksinkertaista ajattelua. Sillä voidaan selvittää vain fyysisten toistojen määrää, mutta ei huomioida erilaisia johtamiseen liittyviä muuttujia. Toisaalta sillä voidaan saavuttaa vain tietty taso, johon ehkä voidaan olla tyytyväisiä, mutta hyvällä johtamisella voitaisiin saada aikaan vielä parempia tuloksia. (Järvenpää ym. 2010, 260–265.)

Ossi Auran (2019, 6–7) raportissa henkilöstötuottavuuden johtaminen teollisuudessa, tutkittiin 35:tä yritystä, heidän johtamistaan ja johtamisen vaikutusta yrityksen tuloslaskelmaan. Mukana olleita yrityksiä vertailtiin muihin samalla alalla toimiviin ja samankokoisiin yrityksiin. Henkilöstötuottavuuden johtaminen oli hankeyrityksissä korkeammalla tasolla kuin alan yrityksissä keskimäärin. Siitä huolimatta johtamisen kehittyminen tuo ison taloudellisen kasvupotentiaalin tutkimuksessa mukana oleville yrityksille. Kohdeyritysten suurimpia kehityskohteita johtamisen osalta olivat johtamisen tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus, sekä esimiesten roolin päättäminen. Analyysin mukaan esimiesosaaminen koostui kyvykkyyksistä toiminnan suunnittelussa, alaisten osaamisen tunnistamisessa, työn organisoimisessa, alan kehityksen seurannassa ja oman esimiestoiminnan suunnittelussa. (Aura 2019, 6-7.)

Henkilöstötuottavuuden tasoon vaikuttivat oikeudenmukainen kohtelu, terveys, työjärjestelyt, voimavarat ystäviin ja harrastuksiin, esimiehen antama tuki sekä luottamus työnantajaan. Tekijät kertovat johtamisen kokonaisvaltaisuudesta. Johtamisen yhteys kannattavuuteen on merkittävä. Auran (2019, 8.) mukaan hyvin johdetuissa yrityksissä käyttökate oli 2 %-yksikköä parempi kuin toimialalla keskimäärin ja huonosti johdetuissa yrityksissä käyttökate oli vastaavasti 2 %-yksikköä heikompi kuin toimialalla keskimäärin. Esimiesten osaamisella ja aktiivisuudella on selkeä yhteys kannattavuuteen. Koettu johtajuus (suunnitelmallisuus, osallisuus) ja talouden sekä toiminnan suunnittelu vaikuttivat käyttökatteeseen parhaimman ja heikoimman yrityksen välillä peräti 6,6 %-yksikköä. (Aura 2019, 8.)

2.4 Yksilölliset tarpeet johtamiselle

Jokaisen työyhteisön työntekijän on ymmärrettävä, että erilaisuus tuo mukanaan erilaisia näkökulmia, mutta myös ristiriitaisuutta ja näkemuseroja. Erilaisuus tuo rikkautta, jota hyödyntämällä organisaatio voi saada kilpailuetua alallaan, mutta myös sisäisiä konflikteja ja yhteen kuulumattomuutta. Johtamisen pitäisi muuntautua eri yksilöiden tarpeisiin. Yhden johtamistyylin riskinä on, että se palvelee vain tiettyä osaa työntekijöistä, jolloin työntekijöiden monimuotoisuutta ja erilaisuutta ei pystytä

hyödyntämään kokonaisuudessaan. Johtamisessa pitäisi nähdä jokaisen yksilön erilaisuus, taidot ja ominaisuudet yksilöllisinä, joita johtamalla koko yhteisö menestyy. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 153–155.)

Ristikangas & Ristikangas on luokitellut erilaisuuden tyypit neljään ryhmään: innovatiiviset, tuloshakuiset, verkostoituvat ja analyttiset.

Taulukko 1. Erilaisuuden johtaminen (Ristikangas & Ristikangas 2010, 155-157, muokattu).

Innovatiiviset	Energisiä, luovia, innovatiivisia, innostuvia, idearikkaita. Heikkoutena kärsivällisyys ja erilaiset näkökulmat.
Tuloshakuiset	Tehokkaita, määrätietoisia, taloudellisia, hallitsevat asiat ja tavoitteet, moniosaminen, suoria tekoja ja puheita, päätöksenteko. Heikkoutena palautteen vastaanotto.
Verkostoituvat	tiimityöntekijöitä, verkostoituvia, kumppaneita, yhteistyökykyisiä, ihmisläheisiä, hyväksyviä, myönteisiä, suvaitsevaisia. Heikkouksia arkuus ja aikatauluissa pysyminen.
Analyttiset	Analyttisiä, pitkäjänteisiä, harkitsevia, tarkkoja, asiantuntevia, rauhallisia, kärsivällisiä, laatu ja lopputulos tärkeää. Heikkoutena tavoitteellisuus.

Jokainen tyyppiryhmä vaatii erilaista johtamista. Innovatiiviset vaativat uusia haasteita ja erilaisia kehitysprojekteja. Heitä on vaikea saada sitoutumaan yhteisiin sääntöihin ja he haluavat saada kunniaa omasta työstään. Heidän johtamisensa vaatii selkeitä sääntöjä ja rajoja, joiden sisällä toimia. Tuloshakuisten toimintaa leimaa tavoitteellinen tekeminen. Heille pitää asettaa selkeitä tavoitteita, mutta kuitenkin saavutettavissa olevissa rajoissa. Tavoitteelliset henkilöt voivat väsyttää itsensä määrätietoisuudellaan tai olla liian hallitsevia muita kohtaan. Verkostoitujien ryhmä vaatii rohkaisua ja yhteistyötä. He tarvitsevat tukea päätöksiin ja tavoitteiden saavuttamiseen. Heidän pitää kokea olonsa turvalliseksi ja ympäristö ilmapiiriltään positiiviseksi. Analyyttisten henkilöiden johtaminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja työtehtävien edistymisen seuraamista. Analyttiset työntekijät voivat jäädä liikaa kiinni yksityiskohtiin ja pohtia niitä vain itsekseen. Heidän kanssaan on oltava asiakeskeisiä ja käytävä läpi yksityiskohtaisia kysymyksiä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 155–158.)

3 Eri-ikäisten johtaminen tulevaisuuden työelämässä

Decenzo ja Robbins (2008) jakavat työelämän vaiheet viiteen eri vaiheeseen. Ensimmäinen on etsintä, jolla tarkoitetaan oman mielenkiinnon kohteiden ja työuran alun miettimistä opiskeluvaiheessa. Toinen vaihe on työuran perustaminen, jossa aloitetaan työskentely ensimmäisissä työpaikoissa. Tämä voi tapahtua myös opiskelun ohessa. Kolmantena vaiheena tulee keskivaihe työuralla. Tämä vaihe on pitkäkestoisin ja rakentaa monen työntekijän uraa vastuullisempiin tehtäviin. Työntekijät saavat yleensä enemmän vastuuta osaamisen lisääntymisen myötä. Neljäntenä vaiheena tulee myöhäisen uran vaihe. Tässä vaiheessa työntekijä voi jo nauttia omasta osaamisestaan, joka on kertynyt siihen asti uran aikana. Myöhäisen uran vaiheessa työntekijöiden arvo perustuu pääsääntöisesti arvoon, joka on rakennettu vuosien aikana saadulla kokemuksella. Viides vaihe on myöhäinen vaihe. Tämä on yleensä työuran viimeinen vaihe ennen eläköitymistä. Työuran viimeinen vaihe sisältää paljon henkilökohtaiseen elämään liittyviä muutoksia. Siinä valmistaudutaan jäämään pois työelämästä ja miettimään elämän sisältöä työelämän jälkeen. Osalle luopuminen on helpompaa kuin toisille ja toiset haluavatkin jatkaa työelämässä edelleen osittain.

Ilmarinen (2006, 39) jakaa työelämän seuraaviin vaiheisiin:

- siirtyminen koulutuksesta ja opiskelusta työelämään (18-25 vuotta)
- perheen ja työn yhteensovittaminen (25-35 vuotta)
- työtehtävien vaihdokset ja työpaikan muutokset (35-45 vuotta)
- omien voimavarojen muutokset (yli 45 vuotta)
- muutokset perhe- ja lähiyhteisöissä (yli 50 vuotta)
- työ- ja eläkeasenteiden muutokset (yli 55 vuotta)
- työstä luopuminen ja eläkkeelle siirtyminen (yli 60 vuotta).

Työelämä alkaa siirtymällä koulutuksen jälkeen työelämään. Koulutustason noustessa, opiskeluaikat ovat pidentyneet enemmän aikuisikään. Toisaalta nykyään tehdään töitä opiskelujen ohessa yhä enemmän, mikä saattaa pidentää valmistumista. (Ilmarinen 2006, 40.)

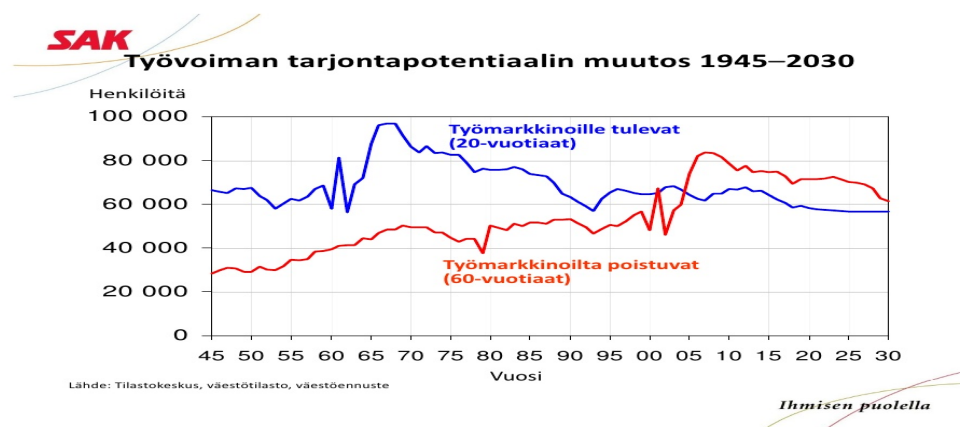
Perheen ja työn yhteensovittaminen vaatii johtamiselta ja työajoilta joustavuutta (Työterveyslaitos 2014). Työkokemuksen ja oman identiteetin kasvaminen sekä omien vahvuuksien tunnistamisen myötä, työtehtävät usein vaihtuvat vaativimpiin tehtäviin (Ilmarinen 2006, 41). Muutokset omissa voimavaroissa ja perhe- sekä lähiyhteisössä alkavat näkyä 50 vuoden ikäisenä. Elintapojen ja toimintakyvyn muutoksen lisäksi, lapset saattavat aikuistua tai isovanhemmuus on ajankohtaista. (Ilmarinen 2006, 42.) Tässä työelämän vaiheessa korostuu varhaisen tuen merkitys. Työntekijällä on mahdollisuus saada tarvittavaa hoitoa ja ennaltaehkäisevää palvelua. (Työterveyslaitos 2014.)

Ikääntyessä työntekijä alkaa pohtia terveyden ja työkyvyn riittävyyttä. Työstä luopuminen ja eläkkeelle siirtyminen ovat elämän suurimpia muutoksia, johon valmistautuminen ja sopeutuminen pitäisi aloittaa ajoissa. (Ilmarinen 2006, 43.) Kokeneiden työntekijöiden osaamisen jakaminen, hiljaisen tiedon siirtäminen ja hallittu siirtymä pois työelämästä vaatii hyvää ikäjohtamista (Työterveyslaitos 2014).

Kaikki vaiheet ovat erilaisia, eikä työntekijöitä voida arvottaa sen perusteella minkä ikäisiä he ovat. Toimintakyky voi myös vaihdella työelämän eri vaiheissa erilaisten sairauksien tai kriisien myötä. (Kilpailukykyä eri-ikäisten johtamisella.) Työelämänkulku on hyvin yksilöllistä ja ikäjaottelu vain suuntaa antavaa. Kokeneemmilla ikäryhmillä on kuitenkin keskimäärin pidempi työura ja elämäkokemus, jotka muokkaavat yksilöllisiä eroja iän karttuessa. (Kiviranta 2010, 12.)

3.1 Tulevaisuuden työelämä

Työikäinen väestö vanhenee Suomessa nopeasti. Vuoteen 2030 mennessä työikäisten suomalaisten määrä putoaa 300 000 henkilöllä. Vain joka seitsemäs suomalainen jatkaa nyt työuraansa 65-vuotiaaksi asti. (Kilpailukykyä eri-ikäisten johtamisella). Keskimääräinen eläköitymisikä vuonna 2018 Suomessa oli 61,2 vuotta. Eläköitymisikä on noussut Suomessa 2000-luvun alusta 2,5 vuotta vuoteen 2018. (Eläketurvakeskus 2019.) Alla oleva kuvio kuvaa työmarkkinoilla tapahtuvaa muutosta, jossa työmarkkinoilta poistuu huomattavasti enemmän työntekijöitä kuin tulee tilalle.



Kuvio 1. Työvoiman tarjontapotentiaalin muutos 1945-2030 (SAK 2008).

Kuvion 1 ilmiö ei ole vain Suomessa tapahtuva, vaan Euroopan laajuinen ilmiö. Ikään-tyvä väestö ja työvoiman väheneminen aiheuttavat Euroopan maiden hallituksille erilaisten ohjelmien laatimista, joiden avulla voidaan nostaa eläkeikää, edistää työssä-jaksamista ja mahdollistaa elinikäistä oppimista (Hertel & Sacher 2015, 54). Euroopassa väestö vanhenee erittäin voimakkaasti. Huoltosuhde kasvaa kaikissa Euroopan maissa vuoteen 2040 mennessä voimakkaasti, Suomen ollessa Euroopan keskitasoa. (Tilastokeskus 2016.)

Osa tämän hetken työtehtävistä tullaan automatisoimaan tulevaisuudessa, jonka myötä työpaikkoja poistuu sellaisilta aloilta, joissa tehdään selkeitä suoritteita tai toistoja työssä. Tällaisia töitä ovat tehdastyö, palvelutyö ja toimistotyö. Sen sijaan ha- vainnointia, asioiden ymmärtämistä, luovaa älykkyyttä ja sosiaalista pääomaa vaati- vat työt ovat vaikeita automatisoida, koska koneille on vaikea luoda säännöstelyä. Yhdysvalloissa on arvioitu, että jopa 47 % nykyisistä työpaikoista poistuu automati- soinnin myötä seuraavan 10–20 vuoden sisällä. (Frey & Osborne 2013)

Suomalaisen työn liitto teetti tutkimuksen 2017, missä kysyttiin suomalaisten mielipi- dettä tulevaisuuden työelämästä. Suomalaiset uskoivat teknologian käytön lisäänty- miseen, muutoksen sopeutumiseen ja oman jatkuvan ammattitaidon kehittämiseen. Teknologian uskottiin mahdollistavan työn tekemisen ajasta ja paikasta riippumatto- maksi ja rutiinitehtävien siirtymisen robotiikan tehtäväksi. Robotiikan lisääntyminen mahdollistaa aikaa ihmisten väliselle vuorovaikutukselle ja kohtaamiselle. (Suomalai- sen työn liitto 2019.)

Mekaanisia tehtäviä ja tiedonkäsittelyä on jäänyt pois työelämästä tekoälyn korvat- tua ne. Tulevaisuudessa kouluttautuminen, vuorovaikutustaidot ja luovuus ovat työn- tekijältä vaadittavia taitoja. Luovuudella voidaan tarkoittaa esimerkiksi kykyä yhdis- tellä eri asioita tai löytää merkityksiä tekoälyn tunnistamille säännönmukaisuuksille. (Talouselämä 2018.)

Pitkällä aikavälillä työelämä muuttuu enemmän yrittäjakeskeiseksi, missä työtä ja osaamista ostetaan tarpeen mukaan. Palkkatulo kuitenkin säilyy toimeentulon läh-

teenä, mutta yksilöt voivat vaikuttaa enemmän omien tulojensa määrään ja työn sisältöön. Vuosikellon ja tasaisen työajan käsitteet alkavat poistua. Työn tekeminen pirstaloituu ja ihmisillä tulee olemaan useita työuria eri aloilta työelämänsä aikana. Työn arvostus pysyy tulevaisuudessakin korkealla tasolla, mutta ihmiset haluavat enemmän mielekästä tekemistä ja työn sisällön merkitys tulee kasvamaan. Lähitulevaisuuden ongelmat liittyvät erityisesti osajapulaan, eivät työpaikkojen katoamiseen teknologian takia. Yhtälö pakottaa yhteiskunnan etsimään ratkaisuja, jotka yhdistävät nämä kaksi ongelmaa. Teknologian lisääntymistä, työn murrosta ja työvoimapulaa on tarkasteltava yhtenä isona kokonaisuutena, johon on pyrittävä etsimään paras mahdollinen lopputulos. (Sitra 2017.)

Suomessa on haasteena jäykät rakenteet ja teollisen ajan linjatuotantoon perustuva työkuulttuuri. Elämä nähdään etenemisenä koulun penkiltä opiskelemaan ja sieltä työelämään. Epäonnistumista ja riskiä pelätään, jolloin menetetään uusia innovaatioita. Työelämäkulttuurin pitää tukea, sallia ja hyödyntää monimuotoisuutta nykyistä paremmin. Liikkuvuus yli rajojen tulisi olla joustavampaa ja kokeileva, kannustava yritteliäisyys olla palkitsevaa. (Sitra 2019.)

3.2 Eri-ikäisten johtaminen

Ikäjohtaminen on käsitteenä Euroopassa otettu käyttöön 1990-luvun lopulla, jolloin Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö julkaisi oppaan, jolla pyrittiin vähentämään työelämässä esiintyvää ikäsyrjintää. Suomessa ikäjohtaminen tuli tunnetuksi sosiaali- ja terveysministeriön kansallinen ikäohjelma-hankkeen myötä 2000-luvun alussa. (Simström 2009, 44.) Ikäjohtamista ei pidetä tieteellisenä käsitteenä, vaan sen ilmaisu on tullut johtamisen välineenä esille. Ikäjohtaminen on syntynyt yhteiskunnan rakenteiden haasteista ja tarpeesta pohtia yhteiskunnan ikääntymisen haasteita johtamiselle. (Halme 2011, 26.)

Moilasen (2005, 30) mukaan ikäjohtaminen ei ole itsenäinen johtamisoppi, vaan kyseessä on työvoiman rakenteista nouseva näkökulma henkilöstön johtamiseen. Esi- miestyössä sitä voidaan pitää ihmisten johtamisena, jonka Englanninkielinen termi leadership on selkeämpi kuin ikäjohtamisen termi "age management". Moilasen

(2003, 30) mukaan kansainvälinen ”age management” termi saatetaan ymmärtää enemmän asioiden johtamisena kuin henkilöstöjohtamisena. Ikäjohtamisella tarkoitetaan eri-ikäisten eri elämänvaiheiden huomioimista työssä. Ikäjohtaminen on hyvää henkilöstöjohtamista, jonka avulla yritys saavuttaa helpommin ja tehokkaammin tavoitteensa. Onnistuneella johtamisella mahdollistetaan eri-ikäisten ihmisten kykyjen ja osaamisen esille tuomista ja hyödyntämistä. (Ilmarinen 2006, 8–12.)

Ikäjohtaminen on osa työyhteisön diversiteettiä eli monimuotoisuutta. Monimuotoisuuden määritelmiä ovat ikä, sukupuoli, vammaisuus, terveydentila, etninen alkuperä, kansalaisuus, kieli, uskonto, vakaumus ja seksuaalinen suuntautuminen. Edellä mainitut määritelmät ovat lain määrittelemiä syrjintäperusteita, joiden perusteella ihmisiä ei saa asettaa eriarvoiseen asemaan työntekijänä. Monimuotoisen työyhteisön lähtökohtana voidaan pitää tasa-arvoista kohtelua. Monimuotoisuuden hyödyntäminen edellyttää erilaisuuden hyväksymistä, ymmärtämistä ja arvostusta. (Työturvallisuuskeskus.) Monimuotoisuuden johtaminen voidaan nähdä myös erilaisuuden johtamisena. Erilaisuuden johtamisessa huomioidaan toisen arvostaminen ja hyväksyminen sekä pyritään suvaitsevaisuuteen erilaisia persoonia ja piirteitä kohtaan. Erilaisuuden hyödyntäminen organisaatioissa vaatii ylimmän johdon sitoutumista, luottamusta ja toimintamallin jalkauttamista alemmille tasoille. (Moilanen 2005, 13.)

Eri-ikäisten johtaminen voidaan jakaa viiteen osa-alueeseen: rekrytointi, koulutus ja kehittäminen, työjärjestelyt, ergonomia sekä organisaation asenteet (Simström 2009, 44). Johtamisen painoalueita voidaan jakaa myös seuraavalla tavalla: 1) Johtamistyössä on tiedettävä työvoiman ikärakenteen nykytilanne ja sen kehittyminen tulevaisuudessa. 2) Tiedostetaan iän vaikutukset terveyteen ja toimintakykyyn. 3) Ehkäistään ikäsyrjintää ja parannetaan ikääntyvien työllistymistä. 4) Työntekijöiden osaamisen jatkuva päivittäminen koko työuran ajan. (Ilmarinen 2001.)

Ikäjohtamisen työkaluina voidaan pitää neljää tekijää:

Taulukko 2. Ikäjohtamisen työkalut (Ilmarinen 2001).

1. Asenteisiin vaikuttaminen	Jokainen työntekijä ikään katsomatta tuntee itsensä arvostetuksi. Esimiehen oma asenne ikääntymisen hyväksymisessä on tärkeää.
2. Vuorovaikutus eri-ikäisten työntekijöiden välillä	Olennainen elementti työyhteisön toimivuuden kannalta. Eri-ikäisten ja erilaisten ihmisten erilainen osaaminen on päästävä mahdollisimman hyvin esille.
3. Töiden yksilöllinen suunnittelu	Ikääntyvän lisääntyvä tarve yksilöllisyyteen huomioitava. Yksilöllisyys edellyttää työyhteisöltä joustavuutta ja erilaisten työtapojen hyväksymistä.
4. Vuorovaikutustaidot	Avoimen keskustelun puute on usein organisaatioiden pahin este työyhteisöjen toimivuudelle.

Yrityksen johtamiskulttuuri muodostuu arvoista, asenteesta ja osaamisesta. Kulttuuri vaikuttaa työntekijöiden tapaan hyväksyä ja arvostaa eri-ikäisiä ihmisiä ja heidän osaamistaan. Esimiehen on osattava kuunnella alaisiaan, mutta toisaalta alaisten on myös oltava aktiivisia kertomaan tarpeistaan. (Kiviranta 2010, 35.)

Ikäjohtamisella on huomattava vaikutus työntekijöiden työssä jaksamiseen ja työkykyyn. Yrityksen tuottavuus ja työhyvinvointi paranevat, mikä auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteensa. Hyvän ikäjohtamisen keinoja ovat: yksilöllisten motiivien löytämi-

nen, turvallisuuden tarpeen tunnistaminen, osaamisen ja vahvuuksien tunnistaminen, arvostava suhtautuminen ikään, osaamisen mielekäs käyttö, hiljaisen tiedon tunnistaminen, roolien tukeminen, työn merkityksellisyys, hallinnan tunne työstä, voimavarojen tasapaino, sosiaalinen tuki sekä masennusta ja uupumusta aiheuttavien tekijöiden vähentäminen. (Kiviranta 2010, 35–40.) Ilmarinen (2012) on myös todennut ikäjohtamisen taloudelliset hyödyt. Hän tarkastelee ilmiötä kustannus-hyötyanalyysin kautta. Ilmarinen on todentanut esimerkkien kautta, että hyvien käytäntöjen kautta saadut hyödyt ovat olleet suurempia kuin kustannukset, joita aiheutuu investoitaessa työkykyyn. Kustannus-hyötyanalyysillä on pystytty todistamaan, että yhden euron panostus ikäjohtamiseen tuo parin vuoden jälkeen 3–5 €:n tuoton. Ilmarisen mukaan ihmisiä voidaan johtaa tuntemalla ja tunnistamalla eri osa-alueita työntekijän työuralla. (Ilmarinen 2012.) Ilmarinen (2012) määrittelee ikäjohtamisen kahdeksan osa-aluetta seuraavasti:

1. Parempi ikääntymisen tuntemus
2. Oikeudenmukaisuuden ikäasenteet
3. Ikäjohtaminen johtajien ja esimiesten keskeisenä tehtävänä ja velvollisuutena
4. Ikäjohtamisen sisällyttäminen osaksi henkilöstöpolitiikkaa
5. Työkyvyn ja tuottavuuden edistäminen
6. Elinikäinen oppiminen
7. Iänmukaiset työjärjestelyt
8. Turvallinen ja arvokas siirtyminen eläkkeelle.

3.2.1 Eri-ikäisten johtamisodotukset

Johtamisen avulla voidaan vaikuttaa työn ja yksityiselämän tasapainoon. Hyvällä johtamisella pyritään huomioimaan eri-ikäisten työntekijöiden eri tarpeita. Tarpeet voivat olla kyvykkyyteen, tukeen tai aikaan liittyviä tarpeita. (Lundell ym. 2011, 44.) Eri sukupolvilla on erilaisia odotuksia työltä ja johtamiselta. Myös ihmisten elämäntilanne, arvot ja asenteet voivat olla hyvin erilaisia. Työntekijöiden hyvä työkyky edellyttää ylläpitoa ja tukea. Eri-ikäisten johtamisen välineenä käytetään yrityksen henki-

löstöstrategiaa, johon on määriteltynä tavoitteet johtamiselle. Eri-ikäisten johtaminen vaatii jatkuvaa toimintatapojen tarkastelua, kokeilua ja kehittämistä käytännössä. Hyvällä johtamisella saavutetaan työhyvinvoinnin kasvua ja tuottavuuden nousua. (Halme 2005, 44.)

Eri-ikäisten johtamisessa voidaan puhua työkypsyydestä, jolla tarkoitetaan ammatillista ja henkistä kypsyyttä. Ammatillinen kypsyys on pätevyyttä työhön ja henkinen kypsyys tulee halusta ja motivaatiosta. Ikä voidaan nähdä kehittymisenä ja kokemuksen lisääntymisenä, jonka myötä syntyy kehitysvaiheprosessi. Ammatillinen ja henkinen kypsyys eivät aina ole yhteydessä ikään, mutta niistä voidaan muodostaa viisi ikävaihetta mukaillen kehittyneisyysvaiheita. (Pirnes 2003, 122–127.) Pirnes (2003, 126) esittää eri-ikävaiheiden odotukset johtamiselta alla olevassa taulukossa.

Taulukko 3. Johtamisodotukset eri ikäkausina (Pirnes 2003, 126).

Ikäkausi	Johtamisodotukset
Nuori, työelämässä vielä kokematon (< 25 vuotta)	Ohjaavaa perehdyttämistä ja neuvontaa turvallisessa, hyväksyvässä ilmapiirissä, jossa kyseenalaistaminen on sallittua
Nuorehko, työelämäänsä sisälle päässyt (25–35 vuotta)	Mahdollisuuksia osoittaa kykynsä itsenäiseen vastuunottoon ja työparityöskentelyyn sekä kokeiluihin ja erehdyksistä oppimiseen
Osaava ammattilainen (35–50 vuotta)	Mahdollisuuksia luovaan vuorovaikutukseen ja joukkuepeliin, vastuunkantoon suuremmista kokonaisuuksista, muiden ohjaukseen ja osaamisen laajentamiseen

Kokenut ammattilainen (50–60 vuotta)	Mahdollisuuksia toimia mentorina ja valmentajana nuoremmilleen, koordinoita isompia kokonaisuuksia, osoitettava arvostusta ja yhteisöön kuulumista.
Kokenut viisas (yleensä yli 60 vuotta)	Kuuntelua, kunnioitusta, mukana pitämistä ja tilan antamista, mahdollisuuksia siirtää kokemustaan työyhteisölle ja avata näkökulmia

Kuten taulukosta voidaan päätellä, johtamiselta odotetaan työuran alkuvaiheessa erityisesti tukea, ohjausta ja opastusta. Osaamisen lisääntyessä vastuunkanto kasvaa ja johtamisen odotukset siirtyvät vuorovaikutukseen ja dialogiin. Työuran loppuvaiheessa työntekijät kaipaavat arvostusta, oman osaamisensa jakamista ja kuuntelemista. (Pirnes 2003, 127–128.)

Ikään voi liittyä ennakkoluuloja tai negatiivisia asenteita. Nuoret työntekijät voidaan leimata laiskoiksi, sitoutumattomiksi, kokemattomiksi tai osaamattomiksi. Iäkkäämmät työntekijät taas voidaan leimata väsyneiksi, vanhoiksi, joustamattomiksi, muutostavastarintaisiksi tai haluttomiksi. Asenteet voivat koskea niin kollegoita, alaisia, esimiehiä kuin asiakkaitakin. Erityisen haitallista tällaiset asenteet ovat yrityksen johtohenkilöillä, koska se vaikuttaa koko yrityksen työkulttuuriin. Lopputulos on sitä parempi, mitä enemmän johtamisessa keskitytään yksilöllisiin tarpeisiin ja tavoitteisiin. (Lundell ym. 2011, 42–44.)

3.3 Sukupolvien käsitteet

Sukupolvijattelun uranuurtajana on pidetty Karl Mannheimia. Mannheimin mukaan sukupolven muodostuminen edellyttää merkittäviä elämäkokemuksia, ajatuksia ja käsitteitä, jotka ovat yhteisiä samaan aikaan syntyneille. Mannheim korosti nuoruutta sukupolvisyntyneen kannalta keskeisenä elämänvaiheena. (Mannheim 1952,

52.) Suomalaisen sukupolvitutkimuksen edelläkävijänä on pidetty J.P. Roosia, joka on painottanut varhaisen keski-ikäisen merkitystä. Keski-ikään kuuluu useimmilla perheen perustaminen, työuran luominen ja muita elämän kannalta merkittäviä tapahtumia. Roos on nimennyt neljä sukupolvea: sotien ja pulan sukupolven (20-luvulla syntyneet), sodanjälkeisen jälleenrakennuksen ja nousun sukupolven (30-luvulla syntyneet), suuren murroksen sukupolven (40-luvulla syntyneet), lähiöiden sukupolven (50-luvulla syntyneet) ja hyvinvoinnin sukupolven (60-luvulla syntyneet). (Roos 1987, 78.)

Roosin jakoa on sittemmin täydennetty ”mediasukupolvella” (70-luvulla syntyneet) ja uudella sukupolvella (80-luvun jälkeen syntyneet). Erityisesti 70-luvulla ja 80-luvulla syntyneisiin on liitetty uusia nimiä, kuten ”pullamössösukupolvi, lamasukupolvi ja tietotekniikkasukupolvi” (Liikanen, Hanifi & Hannula 2005, 45). Purhosen (2008, 52) mukaan sukupolvien olemassaolo edellyttää, että on yksilöitä, jotka julkisesti tunnustautuvat tietyn sukupolven edustajiksi. Sukupolvista käytävä keskustelu vaikuttaa yksilöiden sukupolvitietoisuuteen ja tuottaa uusia sukupolvia.

Ikä ei ole ainoa määritelmä sukupolvelle, vaikka se onkin pohja sukupolvien syntymiselle. Eri sukupolvia tarkastellaan yhteiskunnallisten muutosten näkökulmasta. Ympäristö on ollut erilainen eri sukupolvien välillä ja tämä vaikuttaa jokaisen sukupolven tapaan toimia ja ajatella. Sukupolvien välinen määrittely myös vaihtelee eri maiden välillä. (Alasoini 2012, 99-100.)

3.3.1 Sukupolvet työelämässä

Eri sukupolvien määritelmät iän mukaan vaihtelevat hieman lähteistä riippuen. Alla olevaan taulukkoon on koottu eri tutkimusten tai tutkijoiden määritelmiä sukupolvien jakautumisesta.

Taulukko 4. Sukupolvien luokitteluja.

Tutkija						
---------	--	--	--	--	--	--

Roos, JP. 1987.	Sotien ja pulan sukupolvi syntymävuosi - 1934	Suuren murroksen sukupolvi 1940–1949	Lähiösukupolvi 1950–1959	Hyvinvoinnin sukupolvi 1960–1969	Mediasukupolvi 1970–1979	Uusi sukupolvi 1980-
Tapscott 2010.	Suuret ikäluokat 1946–1964	X-sukupolvi 1965–1976	Y-sukupolvi 1977–1997	Z-sukupolvi 1998-		
Järvensivu, A. & Nikkanen, R. 2014.	Suuret ikäluokat 1945-1954	Öljykriisin sukupolvi 1955-1964	Hyvinvoinnin sukupolvi 1965-1972	Lamasukupolvi 1973-1979	Y-sukupolvi 1980-1990	Z-sukupolvi 1991-

Tässä työssä sukupolvet jaetaan iän mukaan, käyttäen Tapscottin jaottelua sukupolvista. Se tukee aiempien Suomessa tehtyjen tutkimusten (mm. Rytönen 2019) luokittelua sukupolvista ja antaa mahdollisuuden tulosten vertailuun. Työssäni halusin käyttää neljään luokkaan jaettua luokittelua aineiston keräämisen näkökulmasta.

Tapscottin jaottelu sukupolvien välillä on seuraava: Baby Boomers- sukupolvi koostuu 1946–1964 syntyneistä suurista ikäluokista, X-sukupolvi koostuu 1965–1976 syntyneistä, Y-sukupolveen kuuluu 1977–1997 syntyneet ja Z-sukupolvi koostuu 1998 jälkeen syntyneistä. (Järvensivu & Nikkanen 2014, 35.)

Baby Boomers- sukupolveen kuuluu suuret ikäluokat, jotka ovat syntyneet toisen maailmansodan jälkeen. Baby Boomers- sukupolven työskentelyssä korostuu perinteisesti korkea työmoraali ja koulutukselliset erot. Työn saanti ei vaatinut välttämättä

lainkaan koulutusta, vaan asenne ja käytännöllisyys olivat tärkeimpiä kriteereitä. (Purhonen & Hoikkala 2008, 85.)

He arvostavat työtä korkealle ja kunnioittavat uralla etenemistä. Baby Boomers- sukupolvea kuvastaa myös lojaalius työnantajaa kohtaa ja heillä pääsääntöisesti pitkiä työuria samalla työnantajalla. Tämä on johtanut siihen, että suurten ikäluokkien sukupolvi on yritysten johtotehtävissä ja julkisen sektorin hallinnossa. (Benson & Brown 2011, 1845.)

Kansainvälisesti X-sukupolven aikaväliksi on tunnistettu 1965–1980 syntyneet (Keys 2014, 99). Käsite tulee Kanadasta ja sillä viitataan tuntemattomaan sukupolveen. X-sukupolvi on jäänyt kahden ison sukupolven väliin. X-sukupolvi on kasvanut maailmassa, joka muuttui perinteisinä pidettyjen arvojen osalta. Molemmat vanhemmat kävivät töissä ja alkoi muodostua myös yhden aikuisen kotitalouksia. (Järvensivu & Nikkanen 2014, 37–41.) X-sukupolven aikana maa- ja metsätalouden asema yhteiskunnassa alkoi laskea. Työtä tuli useammalle alalle ja yhteiskunta kehittyi terveydenhuollossa sekä tuli päiväkodit työssäkäyville vanhemmille. Yhteiskunta vaurastui nopeasti, mutta 90-luvun lama vaikutti X-sukupolveen työelämään suhtautumiseen. Sukupolven vanhemmat kokivat laajoja lomautuksia ja irtisanomisia. Tämä loi epävarmuutta työllistymiselle ja koulutuksen merkitystä alettiin painottaa lisää. (Alasoini 2012, 103.)

Työelämän epävarmuuden ja oman osaamisen ylläpitämisen takia, X-sukupolvi ei ole niin sitoutunut työskentelemään samalla työnantajalla koko uraansa kuin Baby Boomers- sukupolvi. Lojaalius yhtä työnantajaa kohtaan ei takaa pysyvää työpaikkaa työuralla, joten osaamisen ylläpitäminen ja kokemuksen saaminen useasta työnantajasta koetaan tärkeäksi. X-sukupolvi on joutunut opettelemaan myös teknologiaa työelämässä ja yhdistämään sen omaan työhönsä. (Smola & Sutton 2002, 363-366.)

Y- ja Z-sukupolven määritelmät vaihtelevat hieman kirjallisuuden mukaan. Tulganin (2009, 6) mukaan Y- ja Z-sukupolvesta käytetään yleisesti yhteistä millenials generations käsitettä, jolloin he ovat syntyneet 1978–1990- vuosina. Y-sukupolven Tulgan

(2009, 6) määrittelee syntyneen vuosina 1978–1990. Suomessa Y-sukupolven jaottelu on Vesterisen ja Suutarisen (2011, 119) mukaan 1980–1990 syntyneet, kun taas Järvensivu ja Nikkanen (2014, 37) jaottelee Y-sukupolven vuosille 1977–1997.

Y-sukupolven aikana teknologinen kehitys on mennyt valtavaa vauhtia eteenpäin. Teknologian myötä markkinoista on tullut globaaleja, jolloin voidaan olla yhteydessä maailmaan jatkuvasti. Y-sukupolvi joutuu tekemisiin jatkuvien muutosten kanssa ja heidän on helppo sisäistää muutoksia. Y-sukupolvi ei arvosta toisia pelkän aseman takia, vaan arvostuksessa korostuu vuorovaikutus ja kohtaaminen. (Tulgan 2009, 5.) Perinteiset perhearvot tulevat tärkeämmiksi vasta myöhemmässä elämänvaiheessa. Ura ja raha ovat työelämän alkuvaiheessa merkittävimmässä roolissa. Työltä vaaditaan enemmän sisältöä kuin aikaisemmat sukupolvet ovat vaatineet. Työn ja vapaa-ajan tasapaino korostuu sekä vapaus vaikuttaa työhön sitouttaa työntekijöitä paremmin. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 120.)

Työnantajat joutuvat kilpailemaan Y-sukupolven edustajista erilaisilla erottautuvuustekijöillä, saadakseen pitkiä työsuhteita. Työntekijät myyvät osaamistaan kilpaileville työnantajille ja ovat valmiita vaihtamaan työpaikkaa matalalla kynnyksellä. Työnantajien on tärkeää miettiä omaa mielikuvaansa työmarkkinoilla ja olla mukana sosiaalisissa verkostoissa. Y-sukupolvi sitoutuu ja saa inspiraationsa ennen kaikkea työstä, ei työnantajasta. (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010, 22–25.) Y-sukupolvea leimaa monimuotoisuuden lisääntyminen työelämässä. Sukupolvi koostuu erilaisista etnisistä kansalaisuuksista, uskonnoista, kielistä, seksuaalisista suuntautumisista ja elämäntyyleistä. Y-sukupolven monimuotoisuus rikastuttaa työyhteisöä ja oikein johdettuna parantaa yritysten kilpailukykyä. (Tulgan 2009, 8-9.)

Z-sukupolvi on mobiilisukupolvea, joka koostuu 1998 jälkeen syntyneistä. Sukupolvesta käytetään yleisesti myös nimityksiä Facebook- ja online-sukupolvi. Z-sukupolvi on kasvanut ajassa, jossa mobiili- ja medialaitteet ovat olleet päivittäisessä käytössä. Z-sukupolvea pidetään itsevarmana, sosiaalisena ja aktiivisena, jotka käyttävät paljon aikaansa virtuaalisesti sosiaalisissa ympäristöissä. (Ozkan & Solmaz 2015, 476-478.)

Z-sukupolvi on valveutunut, avoin ja kriittinen. He toimivat vuorovaikutuksessa, eivätkä pidä hierarkiasta, vaan näkevät alainen-esimiessuhteen enemmän yhteistyönä. Z-sukupolvelle työn mielekkyys ja sisältö ovat tärkeämpiä arvoja kuin raha ja asema. Tämä nuorten aikuisten sukupolvi peräänkuuluttaa ennen kaikkea vapautta päättää työn sisällöstä, paikasta ja ajasta. He haluavat myös yhdistää työelämän ja yksityiselämän mahdollisimman tasapainoiseksi kokonaisuudeksi. Z-sukupolvea leimaa lyhyet työsuhteet ja etteivät he välttämättä edes tavoittele vakituista pitkää työsuhdetta. (Tapscott 2010, 89-90.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa tarkasteltiin Feelia Oy:n henkilökuntaa. Feelia on elintarvikealan yritys ja se on perustettu vuonna 2007. Feeliällä työskentelee 45 ihmistä, joista tuotannossa työskentelee 35 ihmistä. Feeliällä työntekijöiden vaihtuvuus on ollut pientä, mutta suuren kasvun myötä uusia työntekijöitä on tullut paljon yritykseen lisää. Vuosittainen kasvu on ollut noin 35% vuodessa viimeisen viiden vuoden aikana. Yrityksen liikevaihto oli 9,4 miljoonaa euroa vuonna 2018. Feelian tuotteita käytetään lounasravintoloissa, kahviloissa, kauppojen palvelutiskeissa ja julkisella sektorilla. Feelia toteuttaa erilaisia ratkaisuja ja konsepteja eri segmenteille. Vähittäiskaupassa ja kahviloissa Feeliällä on take a soup-konsepti, hoivapuolella ateriapalveluiden toimittaminen ja kuntapuolella se toimii ruokapalveluiden toteuttajana.

Tutkimuksen tarve on lähtöisin toimeksiantajan halukkuudesta parantaa yrityksen johtamista. Tutkimuksessa ilmi tulevat johtopäätökset, on tavoitteena viedä strategiaan johtamiseen ja muuttaa yrityksen johtamistapaa tutkimuksen tulosten myötä. Tutkimuksella pyritään parantamaan yritysten johtamista ja huomioimaan palveleva johtaminen yhtenä johtamistapana.

Tutkimus rajattiin koskemaan tuotannossa työskenteleviä työntekijöitä. He työskentelevät tehtävissä, joissa heillä ei ole esimiesasemaa, mutta ovat jonkin esimiehen alaisuudessa. Tutkimukseen osallistuvilla työntekijöillä oli seuraavia työnimikkeitä: elintarviketyöntekijä, tuotekehittäjä ja varastotyöntekijä. Rytönen (2019, 7) rajasi

omassa työssään tutkimukseen osallistuvat haastateltavat sivistyslautakunnan poliittiseen tasoon, varhaiskasvatuksen eri johtamistasoihin ja varhaiskasvatuksen henkilökuntaan. Rytönen (2019, 62) tutki useita eri työelämän tasoja teemahaastatteluilla, tutkiakseen palvelevan johtamisen ilmiötä Lapuan varhaiskasvatuksessa laajasti.

Työskentelen myös itse kohdeyrityksessä, mikä lisää kiinnostusta tutkimusta kohtaan. Organisaation ja toimintakulttuurin tunteminen on minulle eduksi, koska tunnen yrityksen rakenteen ja strategian syvemmin. Uskon tutkimukseen osallistuvien henkilöiden olevan myös luottavaisempia, koska työskentelemme samassa yrityksessä. En kuitenkaan tunne tuotannossa työskenteleviä ihmisiä kuin ulkonäöltä, koska fyysisesti en työskentele tehtaalla, vaan saatan nähdä tuotannon työntekijöitä muutaman kerran vuodessa. Tilanne antaa tämän ansiosta myös hyvää etäisyyttä ja objektiivisuutta tutkimukselle, koska tutkimukseen osallistuvien ja haastattelijan välille ei ole syntynyt lainkaan tunnesiteitä.

4.1 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen tavoite on määriteltä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Tekijän mielenkiinto johtamista kohtaan ja toimeksiantajan halu kehittää johtamisen mallia, johdivat tutkimaan henkilöstön johtamista. Tekijän pitkäaikainen mielenkiinto eri-ikäisten johtamista kohtaan, johti ehdotukseen vertailla sukupolvien välisiä kokemuseroja palvelevan johtamisen nykytilasta.

Tutkimuksen aihe on merkittävä toimeksiantajalle. Johtamisella on todettu olevan suora vaikutus tuloslaskelmaan ja tuloksentelekykyyn (Aura 2019, 8). Henkilöstön jaksaminen, työtehokkuus, joustavuus ja sitoutuminen ovat suoraa seurausta hyvästä johtamisesta. Näiden tekijöiden vaikutus yrityksen kilpailukykyyn omalla toimialalla kilpailijoihin nähden, on merkittävä vaikutus yrityksen menestymiseen. (Kalliomaa 2017.) Feelia haluaa kehittää johtamistaan enemmän yksilöä palvelevampaan suuntaan ja saada ymmärrystä kuinka eri sukupolvet kokevat palvelevan johtamisen nykytilan. Tutkimuksen avulla saadaan tietoa palvelevan johtamisen nykytilasta ja johtamista voidaan kehittää työntekijöitä paremmin palvelevammaksi.

Tutkittaessa vielä melko tuoretta johtamisfilosofiaa (Hakanen 2012), tämä tutkimus antaa lisää tietoa ilmiöstä. Tällä työllä voidaan saavuttaa alalle parempaa ymmärrystä ihmisten johtamisesta ja palvelevasta johtamisesta. Palveluala on hyvin työvoimasedonnainen ala, jossa ihmisten työhyvinvointi välittyy asiakkaalle ja jolla on vaikutusta yrityksen tuottavuuteen (Murto 2017). Tämän työn tekijän kunnianhimoinen tavoite on levittää tietoa palvelevasta johtamisesta alan organisaatioille ja parantaa alan yritysten johtamista.

Tämän työn tavoitteena oli selvittää teemahaastatteluilla palvelevan johtamisen nykytilaa eri sukupolvien kokemana. Kohdeyritys voi itse hyödyntää saamaansa tietoa ja vertailla sitä nykyiseen johtamismalliinsa. Teemahaastatteluilla haluttiin selvittää eri sukupolvien kokemuksia palvelevasta johtamisesta. Mitä palvelevan johtamisen teemoja eri sukupolvet kokevat johtamisessa. Miten sukupolvien välillä nousee esiin palvelevan johtamisen eri osa-alueet: suunnan näyttäminen, nöyryys, aitous, rohkeus, anteeksianto, vastuuttaminen, taustalla pysyttely ja voimaannuttaminen.

Tutkimuskysymykset on asetettu seuraavasti:

Millainen on organisaation palvelevan johtamisen nykytila?

Kuinka palveleva johtaminen koetaan eri sukupolvien välillä?

Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena. Haastattelututkimus on tiedonkeruumenetelmänä vuorovaikutteinen haastateltavan kanssa. Haastatteluiden etuna pidetään mahdollisuutta säädellä aineistoa tilanteen mukaan haastattelun aikana ja ihmisten suostuvuutta osallistua haastatteluihin. Haastatteluissa haastateltava on subjekti ja aktiivinen osapuoli. Haastattelututkimus on joustava ja mahdollistaa monisyiset vastaukset, joita voidaan tarvittaessa pyytää perustelemaan lisää. Haastattelututkimuksessa voidaan myös tarkastella haastateltavan ilmeitä ja eleitä haastattelun aikana ja esittää tarkentavia kysymyksiä. Haastattelua käytetään usein etenkin vaikeiden tai arkojen aiheiden tutkimuksissa. Haastattelututkimus on usein vaativaa ja aikaa vievää suuren litteroitavan aineistonsa takia ja vaatii tekijältä paljon teorian tiivistämistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 194-195.)

Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa aihepiirit voivat olla tiedossa, mutta kysymyksillä ei välttämättä ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. Aihepiirit perustuvat teoreettiseen viitekehykseen ja tutkintakysymyksiin. Tavoitteena on saada haastateltava kertomaan mahdollisimman avoimesti ja omatoimisesti tutkittavasta aiheesta. Parhaassa tapauksessa haastattelurunkoon ja alakysymyksiin ei tarvitsisi juuri turvautua, vaan haastattelu etenisi käsiteltävien teemojen kautta. (Laine 2018, 38-39.)

Haastavinta puolistrukturoidussa teemahaastattelussa on asettaa aihepiirien kysymykset sellaisiksi, että haastateltavat kertovat omia kokemuksiaan, eivät yleisesti hyväksyttäviä mielipiteitä tai käsityksiään. Haastattelukysymysten pitäisi olla mahdollisimman konkreettisia ja niiden tulisi pyrkiä toiminnalliseen ja kokemukselliseen kuvailuun aiheesta. (Laine 2018, 40-41.)

Päädyin teemahaastatteluun, koska mielestäni se sopii tutkimukseeni parhaiten. Tutkimuksessani on vaikea mitata kvantitatiivisia arvoja, koska johtaminen koetaan yksilöllisesti hyvin eri tavoin. Uskon saavani haastatteluilla paremman yhteyden haastateltaviin ja puolistrukturoitu menetelmä antaa joustavuutta vaikeasti tulkittavaan aiheeseen. Koska tutkimuksessa koitetaan selvittää eri sukupolvien eroja palvelevalle johtamiselle, antaa teemahaastattelu tarvittavaa väljyyttä haastattelijalle käsitellä aihetta. Uskon, että liian rajatuilla kysymyksillä aiheeseen, haastateltavaa saatetaan johdatella vastaamaan halutulla tavalla.

4.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, joka onkin tyypillisin ja yleisin tapa aineiston hankkimiseen kvalitatiivisessa tutkimuksessa (Niikko 2003, 31). Haastattelutilanteessa on tärkeää saavuttaa luotettavuus. Tämän saavuttaakseen haastattelijan on hyvä kertoa totuudenmukaisesti tutkimuksen tarkoitus ja haastattelun kulku ennen aloitusta, kuten esimerkiksi haastattelun nauhoittaminen. On myös tärkeää tuoda esille, että haastattelun tulokset ovat anonyymejä ja tuloksia käytetään ainoastaan kyseisessä tutkimuksessa. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 41.)

Haastateltavat valittiin iän perusteella, koska tutkimukseen haluttiin saada edustusta kaikista tutkittavista sukupolvista. Haastatetuille lähetettiin etukäteen haastattelurunko, jotta he pystyivät perehtymään aiheeseen ja miettimään aihetta jo etukäteen. Haastattelut pidettiin Pyhännällä kohdeyrityksen tuotantolaitoksen neuvotteluhuoneessa. Näin voitiin varmistaa, ettei haastattelu vaikeuta työntekijöiden normaalia työpäivää kohtuuttomasti ja että haastattelu voitiin toteuttaa työntekijöille tutussa ympäristössä.

Haastattelut toteutettiin viikoilla 32 ja 33 vuonna 2020. Haastatteluihin osallistui 8 henkilöä. Jokaista sukupolvea edusti kaksi henkilöä. Haastateltavista miehiä oli 3 kpl ja naisia 8 kpl. Haastattelut kestivät 60–75 minuuttia/haastateltava. Kaikkiin haastatteluihin pyydettiin lupa nauhoittaa haastattelu litterointia varten ja tuotiin esille, että materiaali on luottamuksellista ja sitä käytetään vain tässä tutkimuksessa materiaalina. Haastateltavien yksityisyyttä suojellaan työssä niin, ettei työstä voi käydä ilmi yksittäisten ihmisten tunnistaminen. Nauhoitetut haastattelut kirjoitettiin tekstin muotoon, jotta niitä voidaan lukea useaan otteeseen ja sisäistää kaikki tieto. Tällöin tekstistä voidaan myös alleviivata yksittäisiä asioita ja esiin tulleita ilmiöitä.

Litterointia voidaan käyttää puhemuotoisen äänitetyn aineiston tai kirjoitetun aineiston käsittelyyn. Aineisto kirjoitetaan sen keräämisen jälkeen puhtaaksi pääsääntöisesti tekstinkäsittelyohjelmalla. Litteroinnissa tärkeintä on, että kaikki puhutut ja lausutut virkkeet saadaan kirjoitettua ylös. Litterointia voidaan käyttää ainoastaan tutkittavan aineet keskeisimpiin ilmiöihin, mutta tällöin vaarana on, että aineistosta jää puuttumaan jotain olennaista. Varminta on litteroida aineisto sanatarkasti ja vasta analyysivaiheessa erotella ja rajata aineistoa. (KvaliMOTV.)

Yhden haastattelutunnin analysoimiseen on syytä varata yksi työpäivä. Litterointiin vaikuttaa tarkkuuden ohelle se, kuinka selvästi haastateltavat puhuvat. Äänitysten litterointi toteutetaan kuuntelemalla pieni pätkä tai sanoja ja kirjoittamalla ne tekstinkäsittelyohjelmaan. Aineistoa litteroidessa on hyvä numeroida aineisto tunnistamista varten. Järjestysnumeroiden lisäksi on syytä käyttää myös muita tunnistetietoja, kuten ikää, sukupuolta, ammattia tai koulutusta. (KvaliMOTV.)

Litteroitavaa aineistoa syntyi 17 sivua, käytetty fontti oli Calibri ja fonttikoko 11. Aineisto kirjoitettiin nauhoitetuista äänitteistä täsmällisesti jokaisen lausutun sanan mukaan. Nauhoitettuja äänitteitä oli yhteensä 8 h 37 minuuttia. Äänitteiden litterointiin meni noin 9 työpäivää aikaa. Kaikki haastateltavat tunnistettiin numeroimalla haastattelut (Liite 2) ja lisäksi kysymällä haastateltavan ikää ja sukupuolta.

Tutkimuskysymykset (liite 1) on laadittu niin, että ne eivät rajoittaisi tai ohjailisi liikaa vastauksia. Kysymykset on pyritty pitämään yleistettävänä ja sellaisina, että vastaukset olisivat mahdollisimman avoimia ja yksilöllisiä. Johtamista ei käsitteenä haluttu rajata vastaajalle, vaan haastatteleva sai itse määritellä kuinka ymmärtää palvelevan johtamisen käsitteen. Käsitteen rajaaminen olisi voinut aiheuttaa vastausten johdatamista tiettyyn suuntaan. Kysymykset on jaettu kolmeen osioon: johtaminen yleisellä tasolla, haluttuja muutoksia nykyiseen johtamiseen ja palvelevan johtamisen eri osa-alueet. Kysymykset on teemoitettu liite 1:ssä niin, että suluissa on kysymyksen teema. Kysymyksillä halutaan tietää haastateltavan kokemus palvelevasta johtamisesta käsitteenä, millaista johtamista haastateltava itse haluaisi tai millaisia muutoksia johtamiseen pitäisi tehdä, sekä miten palvelevan johtamisen eri osa-alueet esiintyvät vastauksissa. Kysymykset on pyritty asettelemaan sellaisiksi, että niillä saadaan tietoa palvelevasta johtamisesta. Näillä tiedoilla pyritään selvittämään, mitä palvelevan johtamisen osa-alueita nousee esille, niiden esiintyvyyttä ja millaisia eroja eri sukupolvien välillä on olemassa.

4.2.1 Aineiston analysointi

Tutkimusmateriaalin analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysimenetelmällä voidaan analysoida esimerkiksi kirjoja, artikkeleita, puhetta tai haastatteluja. Menetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen, koska hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan selkeää informaatiota tutkittavasta aineistosta. Aineiston laadullisessa käsittelyssä aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 4.4.3.)

Tuomen ja Sarajärven (2017, 4.4.3.) teoksessa laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi viitataan Miles ja Hubermanin (1994) kuvaukseen kolmivaiheisesta prosessista induktiivisen aineiston analyysissä: 1) Aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Ennen analyysin aloittamista tulee määrittää analyysiyksikkö, joka voi olla yksittäinen sana, lause tai lausuma. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 4.4.3.)



Kuvio 2. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tekeminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109).

Yllä olevassa kuviossa on esitetty tutkimusaineiston analyysin eteneminen vaiheittain. Sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on alkuperäisdatan pelkistäminen (redusointi) siten, että aineistosta karsitaan kaikki epäolennainen pois. Tänä vaihe voi olla joko aineiston pilkkomista pienemmäksi tai aineiston tiivistämistä. Pelkistäminen voi tapahtua siten, että auki kirjoitetusta aineistosta etsitään tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. Esimerkiksi samaa kuvaavat ilmaisut voidaan alleviivata erivärisillä tussilla. Pelkistämävaiheessa on hyvä huomioida että yhdestä lausumasta voi löytyä useampiakin pelkistettyjä ilmauksia. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 4.4.3.)

Pelkistämisen jälkeen seuraa aineiston klusterointi eli ryhmittely. Aineistosta koodatut ilmoitukset käydään läpi ja etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi, joista muotoutuvat alaluokat. Alaluokat nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokitteluyksikkönä voidaan käyttää tutkittavan ilmiön ominaisuutta, piirrettä tai käsitystä. Luokittelussa aineisto tiivistyy, koska yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. Klusteroinnissa luodaan pohja tutkimuksen perusrakenteelle sekä sekä alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. Alla olevassa kuviossa on kuvattu aineiston ryhmittelyä, jossa alkuperäisestä aineistosta muodostetut pelkistetyt ilmaukset on ryhmitelty alaluokiksi. Käsitteiden ryhmittelystä käytetään nimitystä alaluokka, joka nimetään aineiston sisällön mukaan. Alaluokkia yhdistelemällä muodostetaan yläluokkia ja yläluokkia yhdistelemällä muodostetaan kokoava käsite, joka nimetään aineistosta nousevan ilmiötä kuvaavan aiheen mukaan ja lopuksi yhdistävä luokka, joka on yhteydessä tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 4.4.3.)

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA
Esimerkit selviytymisestä Keskustelu tulevaisuudesta Elämänilojen löytäminen	Toivon vahvistaminen
Leimautumattomuus Omahoitaja huomioi ulkonäköä Itsetunnon vahvistuminen	Itsetunnon vahvistaminen
Kannustus rohkaisuna Hoitajien ammattitaito rohkaisuna Omasta tahdosta parantumisen korostus	Kannustaminen
Yritys ymmärtää aidosti Myötätunnon saaminen omahoitajalta	Empatia
Myönteinen tunne yhdessäolosta	Avoin ilmapiiri
Hoitosuhteen luottamuksellisuus Vastuun antaminen	Luottamuksellisuus
Aito kuuntelu	Kommunikointi
Keskustelut sosiaalityönt., psykiatrin kanssa	Terapeuttinen keskustelu

Kuvio 3. Esimerkki aineiston klusteroinnista (Tuomi & Sarajärvi 2002, 94).

Klusteroinnin jälkeen seuraa aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen, jossa erotellaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Käsitteellistämässä edetään alkuperäisen aineiston kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Abstrahointia jatketaan yhdistelemällä luokituksia, niin kauan kun se aineiston sisällön kannalta on mahdollista. Koko prosessin ajan tulee tarkkailla, että yhteys

alkuperäiseen aineistoon säilyy. Aineiston abstrahointia jatketaan luomalla yläluokista pääluokat ja yhdistävät luokat. Alla olevassa kuviossa havainnollistetaan luokkien muodostamista. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 4.4.3.)

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Toivon vahvistaminen Itsetunnon vahvistaminen Kannustaminen	Tulevaisuuteen rohkaiseminen	Henkinen tukeminen
Empatia Ilmapiiri Luottamus	Mukana eläminen	
Kommunikointi Terapeuttinen keskustelu Musiikkituokiot	Vuorovaikutus	

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Perheeltä, ystäviltä saatu tuki	Läheisten tuki	Sosiaalinen tukeminen
Terapeuttinen keskustelu Hoitoryhmä	Ammattihenkilöstön tuki	

Kuvio 4. Yhdistävän luokan muodostaminen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95).

Sisällönanalyysi yhdistelee käsitteitä ja antaa vastauksen tutkimustehtävään. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Tuloksissa kuvataan luokittelujen pohjalta syntyneet käsitteet ja niiden sisällöt. Johtopäätösten tekemisessä tutkija pyrkii ymmärtämään, mitä käsitteet tutkittaville merkitsevät. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 4.4.3.)

Sisällönanalyysiä voidaan jatkaa luokittelun muodostamisen jälkeen kvantifioimalla aineisto. Kvantifioinnissa aineistosta lasketaan, kuinka monta kertaa sama asia esiintyy haastattelijoiden kuvauksissa. Kvantifiointia kutsutaan myös sisällön erittelmiseksi. Kvantifioinnilla voidaan tuoda laadulliseen aineistoon erilaista näkökulmaa.

Avoimissa kysymyksissä palautetta voidaan selkiyttää kvantifioinnin avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 4.4.7.)

Kvantifioinnissa pyritään kehittämään mahdollisimman selkeä ja yksiselitteinen luokittelurunko. Kvantifioinnilla voidaan lisätä tutkimuksen tarkkuutta, systemaattisuutta ja luotettavuutta. Kvantifiointi tuo luokittelulle lisäarvoa ja lisää auttaa lukijaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. (Silverman 2006, 159.)

Tässä tutkimuksessa kvantifiointia käytettiin palvelevan johtamisen käsitteiden etsimiseen aineistosta. Luokittelun jälkeen kvantifioinnilla analysoitiin seuraavien käsitteiden esiintymistä: suunnan näyttäminen, nöyryys, aitous, rohkeus, anteeksianto, vastuuttaminen, taustalla pysyttely ja voimaannuttaminen. Nämä käsitteet ovat palvelevan johtamisen keskiössä ja niiden esiintyvyyttä palvelevan johtamisen eri osaluilla vertailtiin eri sukupolvien kesken.

Aineiston kvantifioinnissa aineistosta löydetty ilmaukset laskettiin pääryhmää kohti. Kvantifioinnilla pyrittiin ymmärtämään paremmin tutkittavaa ilmiötä ja eri pääryhmien ilmaantumista. Ilmaantumisen määrillä voidaan arvioida pääryhmän painoarvoa eri sukupolville. Kvantifiointi antaa paremman ymmärryksen eri sukupolvien välisille eroille vastauksissa ja selkeyttää kokonaiskuvan muodostumista. Yksinkertaistamisella voidaan nopeasti tarkastella kokonaisuutta, mutta tämä ei kerro yksityiskohdista vielä juuri mitään. Kvantifioinnin avulla voidaan myös tarkastella yksittäisen sukupolven painotuksia eri ilmaisuiden välillä.

Tässä YAMK-opinnäytetyössä käytetään aineiston keruumenetelmänä teemahaastattelua ja aineiston analysointimenetelmänä sisällönanalyysiä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohteena olevia ilmiöitä tutkittavien näkökulmasta, jolloin laadullinen tutkimus keskittyy laatuun eikä määrään. Laadullisen tutkimuksen raportin eri vaiheet eivät usein erotu yhtä selkeänä kuin määrällisen tutkimuksen vaiheet. Laadullisen tutkimuksen viitekehys voi olla väljempi tai sitä ei kirjoiteta valmiiksi etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 7.)

Laadullisessa tutkimuksessa kirjoittaminen on keskeinen kriteeri tutkimuksen onnistumisen kannalta. Kirjoittaminen on laadullisessa tutkimuksessa ainakin yhtä luova vaihe kuin muutkin tutkimuksen vaiheet. Perinteisen tutkimusraportin rakenne on suositeltavaa myös laadullisessa tutkimuksessa. (Helsingin yliopisto 2006.)

5 Tutkimustulokset

Aineiston analysointi aloitettiin etsimällä aineistosta viittauksia palvelevan johtamisen eri osa-alueisiin. Osa-alueita ovat: suunnan näyttäminen, nöyryys, aitous, rohkeus, anteeksianto, vastuuttaminen, taustalla pysyttely ja voimaannuttaminen. Eri osa-alueiden esiintyvyyttä vertailemalla, pyrittiin tekemään johtopäätöksiä eri sukupolvien painotuksista palvelevaa johtamista kohtaan. Haastatteluilla selvitettiin palvelevan johtamisen nykytilaa. Aineiston tulosten kokonaisuuden hahmottamiseksi hyödynnettiin aineiston kvantifiointia. Alla olevaan taulukkoon on merkitty eri osa-alueiden esiintyvyys eri sukupolvilla ja jokaisen osa-alueen sekä sukupolven keskiarvo tuloksista. Tämän avulla voidaan hahmottaa palvelevan johtamisen osa-alueiden painotuksia ja sukupolvien eroavaisuuksia pelkistettyjen ilmausten määrässä aineistossa.

Taulukko 5. Aineiston kvantifiointi.

Pelkistettyjen ilmausten määrä	Baby boomers sukupolvi	X-sukupolvi	Y-sukupolvi	Z-sukupolvi	Keskiarvo

Suunnan näyttämi- nen	6	7	3	8	6
Nöyryys	5	2	3	6	4
Aitous	3	4	3	4	3,5
Rohkeus	6	3	2	2	3,25
Anteeksi- anto	3	2	1	2	2
Vastuutta- minen	1	3	4	3	2,75
Taustalla pysyttely	1	6	6	3	4
Voimaan- nutttaminen	2	1	3	3	2,25
Keskiarvo	3,37	3,5	3,12	3,87	

Alla olevassa taulukossa on kuvattu palvelevan johtamisen eri osa-alueita tiivistetysti.
(Hakanen 2011, 80-81).

Taulukko 6. Palvelevan johtamisen osa-alueet (Hakanen 2011, 80-81).

Suunnan näyttäminen	<ul style="list-style-type: none"> -tietää millaiset tavoitteet ja millainen strategia organisaatiolla on -suunnan näyttäjänä toimiva on myös roolimalli työntekijöilleen -ottaa vastuuta ja toimii ensisijaisesti koko organisaation hyväksi.
Nöyryys	<ul style="list-style-type: none"> -tuntee omat vahvuutensa ja heikkoutensa - osaa suhteuttaa omat saavutuksensa ja aikaansaannoksensa, sekä tunnistaa omat heikkoutensa ja vahvuutensa -arvostaa myös itseään tietävämpiä ja
Aitous	<ul style="list-style-type: none"> -oman persoonan voi tuoda esille -ammattillinen rooli ei peitä persoonallisuutta -vastuu omasta elämästä ja sen ratkaisuista
Rohkeus	<ul style="list-style-type: none"> -valmis ottamaan riskejä ja kokeilemaan uusia toimintatapoja -kyseenalaistaa vallallaan olevia käytänteitä -kannustaa jokaista työntekijää uudistushakuisuuteen.
Anteeksianto	<ul style="list-style-type: none"> -rakentaa luottamusta -jokainen voi tuntea olonsa hyväksytyksi -hyväksytään virheet ja sallitaan epäonnistumisia
Vastuuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> -työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan -annetaan vastuu tavoitteiden ja tulosten saavuttamisesta -vapaus päättää keinoista työn tavoitteiden saavuttamiseksi
Taustalla pysyttely	<ul style="list-style-type: none"> -tukee ryhmänsä toimintaa eri vaiheissa -antaa kiitoksen ja kunnian valmiista työstä omalle ryhmälleen -astuu itse syrjään -ryhmän onnistumiset ovat myös hänelle eduksi ja kunniaksi
Voimaannuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> -työntekijän kehittymisen tukemista -tiedon jakamista, rohkaisua itsensä johtamiseen ja itsenäisiin päätöksiin sekä aloitteellisuuteen

Aineistosta etsittiin viittauksia ja yliviivattiin värikoodeilla palvelevan johtamisen osa-alueisiin liitettäviä lauseita tai virkkeitä. Alla olevassa taulukossa on esitetty käsitteiden värikoodit millä aineistoa käsiteltiin.

Taulukko 7 Käsitteiden värikoodaus

Suunnan näyttäminen	Punainen
Nöyryys	Sininen
Aitous	Ruskea
Rohkeus	Vihreä
Anteeksianto	Musta
Vastuuttaminen	Keltainen
Taustalla pysyttely	Oranssi
Voimaannuttaminen	Harmaa

Aineiston värikoodauksen jälkeen aineisto klusteroitiin pelkistettyihin ilmauksiin, alaluokkiin, yläluokkiin ja pääluokkiin. Pääluokat muodostuivat värikoodattujen osa-alueiden mukaisesti. Klusterointi tehtiin jokaiselle sukupolvelle erikseen, jotta saatuja tuloksia voidaan vertailla eri sukupolvien välillä. Klusteroinnin jälkeen aineisto kvantifioitiin. Kvantifioinnilla haluttiin yksilöidä pelkistettyjen ilmausten esiintyvyyttä yhtä

osa-aluetta kohtaan. Tällaisella menettelyllä voidaan vahvistaa ja tukea tutkijan omaa näkemystä sukupolvien välisistä eroavaisuuksista palvelevan johtamisen osa-alueilla.

5.1 Palveleva johtaminen Baby boomers- sukupolvella

Taulukko 8. Aineiston klusterointi Baby Boomers- sukupolvelle.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<ul style="list-style-type: none"> • Johtamisesta tykkääminen • Tiedetään missä mennään • Esimiehen osaaminen • Luottamus esimieheen • Työnkuvan selkeys • Työn sujuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedonkulku • Luottamus esimiehen osaamiseen • Työn johtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteiden selkeys • Johdon osaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Suunnan näyttäminen
<ul style="list-style-type: none"> • Hyvä yhteishenki, kaikkia kuunnellaan • Matala kynnys kommunikointiin esihenkilön kanssa • Alaisten kunnioittaminen on korkeaa • Tuntuu että alaisia arvostetaan • Vähän hierarkiaa ja tunne me-hengestä 	<ul style="list-style-type: none"> • Ihmisten erilaisuuden arvostaminen • Avoin tiedottaminen ja hyvä tiedonkulku • Ihmisten välinen kunnioitus toisiaan kohtaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamisen arvostus • Työyhteisön kuunteleminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Nöyryys
<ul style="list-style-type: none"> • Johto on aitoa, ei mitään roolinve-toa • Johtajalta vaaditaan jäämäkkyyttä ja karismaa • Tavallisia ihmisiä <p>Taulukko 8 jatkuu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Oman persoonan esiin tuominen • Ei roolinve-toja 	<ul style="list-style-type: none"> • Persoonallisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Aitous

<p>Taulukko 8 jatkuu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Käsittelemättömät ristiriitatilanteet • Epäkohtiin puuttuminen • Työntekijöiden ehdotusten toteuttaminen • Tasapuolisuus kaikkia kohtaan • Ei suosimista ketään kohtaan työntekijöistä • Suoraan puhuminen ja rehellisyys 	<ul style="list-style-type: none"> • Kuunteleminen • Reagointi • Tasa-arvoinen kohtelu kaikkia kohtaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Päätöksentekokyky • Reflektointia johtamista 	<ul style="list-style-type: none"> • Rohkeus
<ul style="list-style-type: none"> • Virheistä ei rangaista • Huonoja päiviä on kaikilla, niistä ei rangaista • Yhteishenki auttaa anteeksiantossa 	<ul style="list-style-type: none"> • Onnistumisen ilma- piiri • Ymmärtäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Myötäeläminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Anteeksi- anto
<ul style="list-style-type: none"> • Ei käyttämistä, vapaus päättää 	<ul style="list-style-type: none"> • Valtaa päätöksentekoon 	<ul style="list-style-type: none"> • Vastuunkanto 	<ul style="list-style-type: none"> • Vastuuttaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Koko työyhteisön kehuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunnian antaminen työyhteisölle 	<ul style="list-style-type: none"> • Syrjään astuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Taustalla pysyttely
<ul style="list-style-type: none"> • Kaikkien kanssa voi jutella • Kaikki huomioidaan, tunne yhteenkuuluvuudesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvät vuorovaikutteiset välit 	<ul style="list-style-type: none"> • Tukena oleminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Voimaannuttaminen

Baby Boomers- sukupolvella palvelevassa johtamisessa korostuivat etenkin rohkeus. Myös suunnan näyttäminen ja nöyryys korostuivat vastauksissa. Baby boomers luottaa vahvasti yrityksen johtoon, yhteishenkeen ja rohkeuteen. Baby boomers- sukupolvi haluaa tasavertaista kohtelua kaikkia kohtaan, työn sujuvuutta ja päätöksentekokykyä. Esimiehen osaaminen, kokemus ja ratkaisukyky tulivat esiin usealla osa-alueella. Vähiten ilmaisuja tuli vastuuttamiseen, taustalla pysyttelyyn ja voimaannuttamiseen. Näiden osalta haluttiin koko työyhteisön huomioimista.

5.2 Palveleva johtaminen X-sukupolvella

Taulukko 9. Aineiston klusterointi X-sukupolvelle.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<ul style="list-style-type: none"> • Tavoite on kasvava ja saada uutta myyntiä • Tunnettuutta koitetaan saada paremmaksi • Johdon on hyvä tietää paljon • Johdolla on hyvä olla paljon kokemusta • Tavoitteet pitää selvittää hyvin • Aina pitäisi olla tavoite • Tavoitteita on vaikea ymmärtää 	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen suunta • Johdon osaaminen • Tavoitteiden selkeys 	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteiden sisäistäminen • Yrityksen kasvun hallinta 	<ul style="list-style-type: none"> • Suunnan näyttäminen
<ul style="list-style-type: none"> • Luottamus pitää olla hyvä • Kun on luottamus niin työntekijät tekevät mitä vaaditaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Luottamuksen saavuttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Läsnäolon vaaliminen ja kuunteleminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Nöyryys
<ul style="list-style-type: none"> • Erimielisyys esimiehen mielipiteisiin • Ehdotuksia ei kuunnella • Paljon ehdotuksia, ei tehdä mitään • Kuunnellaan ja otetaan kantaa enemmän <p>Taulukko 9 jatkuu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Erilaisuuden hyväksyminen • Reagointi ehdotuksiin • Päätöksentekokyky 	<ul style="list-style-type: none"> • Perustellut päätökset • Vastuunkanto päätöksissä 	<ul style="list-style-type: none"> • Rohkeus

<p>Taulukko 9 jatk</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esimiehet kuuntelevat ja auttaa • Työtäni arvostetaan • Aina menee jostain pieleen, mutta virheet sallitaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Virheiden hyväksyminen • Työn ja tekemisen arvostaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ihmisten arvostaminen • Yksilön persoonallisuuden hyväksyminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Anteeksi-anto
<ul style="list-style-type: none"> • Ihmiset ovat aitoja • Pomot ovat mukavia 	<ul style="list-style-type: none"> • Erilaisuuden hyväksyminen • Oman persoonallisuuden näyttäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Työyhteisön diversiteetti 	<ul style="list-style-type: none"> • Aitous
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikaatio on välillä vaikeaa • Kommunikaatio on tärkeää • Palautetta pitää saada 	<ul style="list-style-type: none"> • Vuorovaikutteinen työilmapiiri • Selkeä sanoma 	<ul style="list-style-type: none"> • Selkeä työnkuva 	<ul style="list-style-type: none"> • Vastuuttaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Päätäntävalta työntekijöillä miten tehdä työnsä • Luotetaan työntekijöihin • Pitää itse päättää asioista • Huomioiko kukaan kysymystä • Voidaan toimia itsenäisesti • Vapaus tehdä työnsä 	<ul style="list-style-type: none"> • Itsenäinen päätöksenteko • Vastuunkanto omasta työstä • Luottamus ihmisten osaamiseen 	<ul style="list-style-type: none"> • Autominen päätöksenteko • Korkea luottamussuhde 	<ul style="list-style-type: none"> • Taustalla pysyttely
<ul style="list-style-type: none"> • Välillä toivoisi, että otettaisiin enemmän kantaa asioihin 	<ul style="list-style-type: none"> • Johdon vastuunkanto 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuetaan päätöksentekoa 	<ul style="list-style-type: none"> • Voimaannuttaminen

X-sukupolven vastauksissa korostuivat suunnan näyttäminen ja taustalla pysyttely. X-sukupolvi tunnisti hyvin yrityksen tavoitteita ja vaati yrityksen johdolta osaamista

sekä kokemusta. Taustalla pysyttelyssä korostuivat vapaus oman työn järjestämiseen ja luottamus työntekijöihin sekä päätäntävalta omaan työhön liittyvissä asioissa. Vastuuttamisen ja rohkeuden ilmaisuja tuli myös merkittävästi. Näissä ilmaisuissa esiin nousi kommunikointi, palautteen antaminen ja palautteen vastaanottaminen. Työntekijät toivoivat rohkeutta kuunnella ja toteuttaa muutoksia. Johto hyväksyi epäonnistumisten sallimisen ja X-sukupolvi kokee vahvaa anteeksiantoa. Vähiten pelkistettyjä ilmauksia löytyi nöyryyteen, aitouteen ja voimaantumiseen. Vastauksissa korostuivat ihmisten aitous, luottamuksen merkitys ja johdon kannanotto työntekijöiden ongelmiin tai ehdotuksiin.

5.3 Palveleva johtaminen Y-sukupolvella

Taulukko 10. Aineiston klusterointi Y-sukupolvelle.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<ul style="list-style-type: none"> Jämäkämpi puuttuminen asioihin Esimies voisi ottaa enemmän kantaa asioihin Sanotaan asioista, jos on aihetta sanoa 	<ul style="list-style-type: none"> Selkeät säännöt Palautteen anto Esimiehen kannanotto 	<ul style="list-style-type: none"> Selkeät tavoitteet Jämäkkyys 	<ul style="list-style-type: none"> Suunnan näyttäminen
<ul style="list-style-type: none"> Johdon lähestyminen on helppoa Tuntuu että työtä arvostetaan Vapaus tehdä työtä ja päättää asioista 	<ul style="list-style-type: none"> Työntekijöiden päätäntävalta Hierarkioiden poistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Ihmisten kohtaaminen aidosti 	<ul style="list-style-type: none"> Nöyryys
<ul style="list-style-type: none"> Ihmiset on aitoja ja hyviä tyyppejä Johdon pitää osata keskustella työntekijöiden kanssa ja heittää huumoria <p>Taulukko 10 jatkuu</p>	<ul style="list-style-type: none"> Persoonallisuus on sallittua Erilaisten piirteiden hyväksyminen Rehellisyys 	<ul style="list-style-type: none"> Inhimillinen kohtaaminen Oma persoona 	<ul style="list-style-type: none"> Aitous

<p>Taulukko 10 jatkuu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rehellisyys asioissa on tärkeimpiä asioita 			
<ul style="list-style-type: none"> • Kaikkia kohdellaan samalla tavalla. • Meille on palkattu ulkomaalaisia, se on rohkeeta 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa-arvoisen johtaminen • Uusien toimintatapojen käyttöönotto 	<ul style="list-style-type: none"> • Työyhteisön monimuotoisuus • Uudistautuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Rohkeus
<ul style="list-style-type: none"> • Ei täällä ketään syytellä, että virheet saa kyllä anteeksi 	<ul style="list-style-type: none"> • Työyhteisön ilmapiiiri 	<ul style="list-style-type: none"> • Johtamiskulttuuri 	<ul style="list-style-type: none"> • Anteeksi-anto
<ul style="list-style-type: none"> • Saa tehdä omaaloitteisesti, ei puututa tekemiseen • Saa tehdä itsenäisesti ja vaikuttaa asioihin • Työajat ja mahdollisuus vaikuttaa niihin • Pitää osata ottaa työhommot vakavasti 	<ul style="list-style-type: none"> • Päätöksentekokyky • Vapaus työn toteutuksessa • Vaikutusmahdollisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> • Vastuunkanto • Vaikuttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vastuuttaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Kukaan ei seiso vieressä käyttämässä • Tiukkapipo esimiehenä ei ole hyvä • Johdon käyttäytyminen ei saa olla ylimielistä • Esimies antaa kiitosta hyvästä työstä <p>Taulukko 10 jatkuu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vapaus toteuttaa työtä • Selkeä työnkuva • Inhimillinen kohtaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Luottamus • Tunnustus hyvästä työstä 	<ul style="list-style-type: none"> • Taustalla pysyttely

<p>Taulukko 10 jatkuu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ollaan samalla viivalla, eikä ole mitään ”pomottamista” • Ei saa olla turhaa nipottamista tai kyttäämistä 			
<ul style="list-style-type: none"> • Meillä on hyvä työilmapiiri • Kaikki kohdellaan samanarvoisesti ja työntekijät otetaan huomioon • Se on motivoivaa kun saa tehdä itse päätöksiä 	<ul style="list-style-type: none"> • Toisten tukeminen • Tasa-arvoisen johtaminen • Vaikuttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteinen päämäärä • Avoin ilmapiiri 	<ul style="list-style-type: none"> • Voimaannuttaminen

Y-sukupolven vastauksissa eniten korostui taustalla pysyttely. Työntekijät haluavat toimia itsenäisesti, ilman että heidän tekemistään seurataan jatkuvasti. Y-sukupolvi haluaa toimia itsenäisesti, tehdä omaan työhönsä liittyviä päätöksiä ja vaikuttaa omaan työhönsä. Vastuuttaminen ja taustalla pysyttely nousivat selvästi eniten esille pelkistettyjen ilmausten määrässä. Y-sukupolvi haluaa vastuullista työtä, johon voi itse vaikuttaa ja jossa esimies on taustalla tukemassa onnistumista. Muut pääluokat: suunnan näyttäminen, nöyryys, aitous, rohkeus, anteeksianto ja voimaannuttaminen koostuivat useasta pelkistetystä ilmauksesta tasaisesti, ilman että mikään näistä näyttäytyisi vähäisempänä merkityksenä suhteessa toiseen. Vastauksissa nousi esille jämäkkyyys, työntekijöiden tasavertainen kohtelu, keskusteluyhteys, vuorovaikutustaidot, rehellisyys ja inhimillinen kohtaaminen.

5.4 Palveleva johtaminen Z-sukupolvella

Taulukko 11. Aineiston klusterointi Z-sukupolvelle.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<ul style="list-style-type: none"> • Esimieheltä löytyy aina ratkaisu <p>Taulukko 11 jatkuu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Luottamus yrityksen johtoon • Selkeät tavoitteet 	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteiden sisäistäminen • Vastuunkanto 	<ul style="list-style-type: none"> • Suunnan näyttäminen

<p>Taulukko 11 jatkuu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työjärjestelyjen myötä tiedettiin työnkuva paremmin • Yrityksen tavoite on päästä kuuluisuuteen ja että kaikki tietäisi paremmin Feelian • Tavoite on myydä enemmän • Tiedottaminen on hankalaa täällä • Luotan täysin yrityksen johtoon • Yrityksen tavoite on tehdä uusia tuotteita ja päästä isommille markkinoille • Johto voisi kantaa joskus paremmin vastuunsa 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedonkulku 		
<ul style="list-style-type: none"> • Varastolla saisi käydä useammin katsomassa työntekoa • Johdon tärkeimpiä asioita on nöyryys ja joustavuus • Pitäisi olla läsnä oleva ja neuvova esimies • Kyllä mua kuunnellaan ja arvostetaan • Rehellinen ja tasa-arvoinen pitäisi olla (johdon) <p>Taulukko 11 jatkuu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijöiden työn ymmärtäminen • Arvostus työntekijää kohtaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Läsnäolo • Kuunteleminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Nöyryys

<p>Taulukko 11 jatkuu</p> <ul style="list-style-type: none"> Johdon tulisi olla ymmärtäväinen ja joustava sekä järjestää kaikki asiat 			
<ul style="list-style-type: none"> Ihmiset on aitoja ja helposti lähestyttäviä Esimiehen tulisi olla kaikille mukava Johdolle on helppo mennä puhumaan, ei ole mitään kynnystä Rehellisyys on tärkeää johdolle 	<ul style="list-style-type: none"> Ihmisten kohtaaminen aidosti Matala kynnyks esittää mielipiteet 	<ul style="list-style-type: none"> Matala hierarkia Avoin ja rehellinen johto 	<ul style="list-style-type: none"> Aitous
<ul style="list-style-type: none"> Kyllä uudistuksia tehdään Ei hirveesti ole tehty muutoksia 	<ul style="list-style-type: none"> Yksilöllinen kokemus muutoksista 	<ul style="list-style-type: none"> Uudistumiskyky 	<ul style="list-style-type: none"> Rohkeus
<ul style="list-style-type: none"> Epäonnistumiset sallitaan kyllä, ei kukaan syyttele tai mitään Virheitä on kyllä viime aikoina tullut aika paljon ja niihin suhtaudutaan kyllä hyvin 	<ul style="list-style-type: none"> Virheiden hyväksyminen Epäonnistumisten salliminen 	<ul style="list-style-type: none"> Organisaatiokulttuuri 	<ul style="list-style-type: none"> Anteeksi-anto
<ul style="list-style-type: none"> Ettei menis työntekijöiden piikkiin asiat, vaan kannetaan vastuu Työtä saa tehdä vapaasti ja toteuttaa hommia Perehdyttäminen voisi olla parempaa niin osais paremmin tehdä hommat 	<ul style="list-style-type: none"> Perehdyttäminen ennen vastuuttamista Vapaus työn tekemiseen Odotukset työntekijää kohtaan 	<ul style="list-style-type: none"> Vaikututtaminen Luottamus 	<ul style="list-style-type: none"> Vastuuttaminen
<p>Taulukko 11 jatkuu</p>			

<ul style="list-style-type: none"> • Esimies muistaa kyllä kiittää työstä • Kyllä sitä voisi enemmänkin saada kiitosta työstä • Hyvä johtaja osaa myötäelää työntekijän tilannetta 	<ul style="list-style-type: none"> • Kiitoksen saaminen työstä • Työntekijän työn ymmärtäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Myötäeläminen • Palaute 	<ul style="list-style-type: none"> • Taustalla pysyttely
<ul style="list-style-type: none"> • Hyvä työpäivä motivoi • Mahdollisuuksien mukaan voi tehdä päätöksiä • Hyvät työkaverit ja ilmapiiri motivoi työssäni 	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvä työilmapiiri • Omaan työhön vaikuttaminen • Avoin vuorovaikutus 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisaatiokulttuuri • Vaikuttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Voimaannuttaminen

Z-sukupolven vastauksissa eniten pelkistettyjä ilmauksia tuli suunnan näyttämiseksi ja nöyryydelle. Z-sukupolvi tietää yrityksen tavoitteet ja luottaa voimakkaasti yrityksen johtoon. Työntekijöiden työn ymmärtäminen ja arvostaminen sekä läsnäolo ja kuunteleminen olivat työntekijöille tärkeitä. Aitous, vastuuttaminen, taustalla pysyttely ja voimaannuttaminen saivat hyvin tasaisesti pelkistettyjä ilmauksia. Vaikuttaminen omaan työhön, palautteen anto, luottamus, matala hierarkia sekä avoin ja rehellinen johto nousivat esille Z-sukupolven vastauksissa. Z-sukupolven haastatteluissa nousi vähiten esille rohkeus ja anteeksianto. Näissä pääluokissa uudistumiskyky ja organisaatiokulttuuri tuotiin vastauksissa esille. Tiedottaminen, työn ymmärtäminen ja vastuunkanto nousivat esille kehitettävänä asioina.

5.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Yksittäisessä tutkimuksessa on arvioitava tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Laadullinen tutkimus ei ole yksi yhtenäinen tutkimusperinne, vaan siihen kuuluu useita varsin erilaisia perinteitä. Laadullisen tutkimuksen parista löytyy erilaisia käsityksiä tutkimuksen luotettavuuteen liittyvistä kysymyksistä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus (koherenssi) painottuu. Tutkimus

voi täyttää kaikki luotettavuuden kriteerit, mutta tarkasteltavien kriteereiden suhde toisiinsa ei ole tasapainossa. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 6.)

Tutkimuksen tasoa, johtopäätösten pätevyyttä ja tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida koko tutkimusprosessin kuluessa. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa käyttämällä tutkimuksessa erilaisia aineistotyyppisiä, teorioita, näkökulmia tai analyysimenetelmiä. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden kautta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan analyysin johdonmukaisuutta ja mittaustulosten toistettavuutta. Validiteetilla tarkoitetaan, että tutkimuksessa käytettävät aineiston analyysimittarit ovat päteviä eli ne mittaavat tutkittavia asioita. (Jyväskylän yliopisto 2010.)

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan soveltaa reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä. Laadullista tutkimusta arvioidaan tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden kautta. Laadullisen tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia tutkimuksessa käytetyillä menetelmillä on voitava tutkia sitä, mitä tutkimuksella on tarkoituskin tutkia. Käytettyjen käsitteiden on sovittava tutkimusongelman ja aineiston sisältöihin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida yleistettävyydellä tai siirrettävyydellä. Voidaanko tutkimuksen tuloksia yleistää tai siirtää myös muihin kohteisiin tai tilanteisiin. (Jyväskylän yliopisto 2010.)

Tutkimuksen hyvään etikkaan kuuluu rehellisyys, tarkkuus ja huolellisuus tutkimustyössä. Aineistojen ja lähteiden pitää olla tieteellisesti hyväksytyjä, relevantteja lähteitä. Tulosten pitää olla avoimia ja tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Rahoituslähteet ja tutkimuksen kannalta oleelliset sidosryhmät tulee ilmoittaa tutkimukseen osallistuville ja mainita tutkimuksen tuloksia julkaistaessa. Hyvän tieteellisen käytännön loukkauksia on muiden tutkijoiden vähättely tai vajaasti viittaaminen aikaisempiin tutkimuksiin. (Jyväskylän yliopisto 2010.)

Työssään tutkija käyttää asiantuntijavaltaa ja yhteisön hänelle tarjoamaa valtaa. Ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen tekeminen edellyttää hyvän tutkimuskäytännön noudattamista, jolloin tutkittavan ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen

on keskeisessä roolissa. Vapaamuotoisemman tiedonhankintatavan, kuten teema-haastattelun, tutkijan ja tutkittavan suhde on epämuodollinen. Tutkijalle jää suuri moraalinen vastuu tutkimuksen eettisten kysymysten käytännön ratkaisemisesta. Tutkijan vastuulla on seuraukset, joita tutkimus saattaa tutkittavalle aiheuttaa. Tutkimuksille annetuista ohjeista ja säännöistä huolimatta, tutkijan saattaa olla vaikea tunnistaa eettisiä ongelmia yhteiskunnan muutoksen ja teknisen kehityksen muuttuessa. Esimerkiksi ajankohtaisiin ilmiöihin, eläin- tai geenikokeisiin liittyviä eettisiä kysymyksiä tutkijan on ratkaistava itse. (KvaliMOTV.)

6 Johtopäätökset

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että sukupolvien välisellä palvelevalla johtamisella on eroavaisuuksia. Eri sukupolvilla esiintyi hieman erilaisia painotuksia palvelevan johtamisen eri osa-alueilla. Tulokset myös kertovat yrityksen johdolle, että joitain osa-alueita on syytä tarkastella syvemmin. Palvelevan johtamisen eri osa-alueiden painotuksen esiintyminen kertoo johtamisen nykytilasta, pohjautuen työntekijöiden kokemukseen, mutta se voi myös kertoa työntekijöiden kokemuksesta, ettei yksittäistä osa-aluetta esiinny riittävästi nykyisessä johtamisessa. Kysymykset pyrittiin kuitenkin luomaan sellaisiksi, että työntekijät arvioivat ainoastaan nykytilaa palvelevassa johtamisessa, eivät jonkin osa-alueen puuttumista.

Tässä tutkimuksessa vertahtiin palvelevan johtamisen eri osa-alueiden esiintyvyyttä ja tutkimuskysymykset oli pyritty asettamaan mahdollisimman avoimiksi, jotta saatua aineistoa voitiin tulkita sisällönanalyysillä. Jokaisesta osa-alueesta oli myös oma kysymyksensä, joka lisäsi mahdollisuutta tarkastella eri sukupolvien välisiä eroja tarkemalla tasolla. Avointen kysymysten ja tarkentavien kysymysten yhteistuloksena saatiin mahdollisimman laaja ja tarkka kuva palvelevan johtamisen nykytilasta. Avointen kysymysten myötä aineistosta saatiin vertailukelpoisempaa.

Mikäli kysymykset olisi rajattu ainoastaan palvelevan johtamisen eri osa-alueisiin, riskinä olisi ollut vastausten johdattelu ja aineiston vähyyys. Nyt avoimet kysymykset tu-

kivat tarkennettuja kysymyksiä ja esiintyvyyttä voitiin tarkastella ilman johdattamista. Eri palvelevan johtamisen osa-alueiden esiintyvyyttä vertailtiin aineistosta löydettyjen pelkistettyjen ilmaisujen määrällä.

Pelkistettyjen ilmausten määrässä eri sukupolvien välillä oli jonkin verran hajontaa. Eniten palvelevan johtamisen osa-alueiden ilmauksia antoi Z-sukupolvi. Keskimäärin osa-aluetta kohti pelkistettyjä ilmauksia löytyi 3,87. X-sukupolvella ilmauksia oli keskimäärin 3,5, baby boomers -sukupolvella 3,37 ja Y-sukupolvella 3,12 kappaletta.

Palvelevan johtamisen osa-alueista, ainoastaan suunnan näyttäminen korostui kaikissa sukupolvissa, tosin Y-sukupolvi ei korostanut suunnan näyttämistä vastauksissaan, mutta se ei myöskään ollut keskiarvon alapuolella. Muilta osin vastausten hajonta oli merkittävää eri sukupolvien välillä. Suunnan näyttäminen koettiin kuten Hakkanen (2011, 80) sitä kuvaa, että työntekijät tietävät yrityksen tavoitteet ja johto ottaa vastuuta koko työyhteisön hyväksi. Baby Boomers kuvasi suunnan näyttämistä

-Esimies tietää aina vastaukset kaikkeen ja osaa suunnitella kaiken". Yrityksen tavoitteiksi Baby Boomersilla ei ollut täysin selkeää näkemystä, vaan se oli enemmän ylätasolla: "No kai tavoite on myydä enemmän ja kasvaa- (Haastateltava 1).

X-sukupolvi painotti suunnan näyttämisessä yrityksen johdon kokemusta ja luottamusta.

-On tärkeää, että yrityksen johdolla on kokemusta ja näkemystä" ja "yrityksellä on tärkeää olla selkeät tavoitteet, täällä on sellaiset". X-sukupolvi myös tunnisti yrityksen tavoitteet selkeästi: "Yrityksen tavoite on kasvaa ja lisätä näkyvyyttä vielä lisää- (Haastateltava 4).

Y-sukupolven suunnan näyttämisen vastauksissa painottui erityisesti jämäkyys ja toive jämäkyyydestä toiminnassa.

-Ehkä välillä sais vähän jämäkämmin sanoa asioista" ja tärkein asia johtamisessa on jämäkyys- (Haastateltava 5).

Yrityksen tavoitteista Y-sukupolvi ei ollut täysin tietoinen.

-No en mä oikein tiedä, mutta varmaan jotain uutta pitäisi saada tehtyä koko ajan. Että tulis myyntiä- -(Haastateltava 6).

Z-sukupolvella suunnan näyttäminen oli palvelevan johtamisen osa-alueista eniten korostuva. Z-sukupolvella suunnan näyttäminen tuli esiin useasta vastauksesta. Esimiesten osaaminen koettiin erittäin hyväksi.

-Esimieheltä löytyy aina vastaus kaikkeen. Ei täällä ole edes ristiriitailanteita- -(Haastateltava 8). -Luotan yrityksen johtoon täysin- -(Haastateltava 8)

Z-sukupolvi myös tunnisti yrityksen tavoitteet erittäin hyvin.

- No myydä enemmän ja päästä kuuluisuuteen ja että se tunnettais paremmin- -(Haastateltava 7). -Kyllä ne pyrkii isommille markkinoille ja saamaan uusia kilpailukykyisiä tuotteita- - (Haastateltava 7).

Palvelevan johtamisen osa-alueista eri sukupolvilla korostui näkyvästi jotkin osa-alueet ja toiset taas näyttäytyivät heikompina. Nöyryys korostui Baby boomers ja Z-sukupolvella, kun taas X- ja Y-sukupolvella se ei näyttäytynyt yhtä voimakkaana. Palvelevan johtamisen nöyryydessä korostetaan johtajan omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista, omien saavutusten suhteuttamista sekä muiden osaamisen ja taitojen arvostamista. (Hakanen 2011, 80.)

Baby boomers sukupolvella nöyryys tuli ilmi nöyryytenä ja pienenä kynnyksenä puhua asioista.

-Kaikki on samalla viivalla ja sitä on teroitettukin, voi esittää mielipiteensä eikä ole jännitettä- -(Haastateltava 2). -Ei tuota ongelmia mennä sanomaan esimiehelle, tuntuu että kuunnellaan- -(Haastateltava 1). - Tärkein asia johtamisessa on toisten kunnioittaminen- -(Haastateltava 2).

Z-sukupolvella nöyryys tuli esille tuen saantina ja arvostuksena. Myös nöyryys mainittiin vastauksissa erikseen ja ylimielisyyttä pidettiin huonona asiana.

-Johto on läsnä ja neuvoo, mua kuunnellaan ja arvostetaan- -(Haastateltava 7). Kukaan ei syyttele tai muuta sellasta- -(Haastateltava 7). -

Tärkeimmät asiat johtamisessa on nöyryys ja ettei oo semmonen ylimielinen- -(Haastateltava 8).

Taustalla pysyttely korostui X- ja Y-sukupolvilla, mutta vastaavasti baby boomers- ja Z-sukupolvilla taustalla pysyttely oli vähiten esille nousevia osa-alueita. Taustalla pysyttelyyn liitetään Hakasen mukaan (2011, 80–81) ryhmän tukemista eri vaiheissa, kiitoksen ja kunnian antamista ryhmälle, johtajan syrjään astumista ja ymmärtämistä, että ryhmän onnistumiset ovat eduksi myös johtajalle.

X-sukupolven vastauksissa taustalla pysyttely tuli esiin vapautena tehdä työtä, työntekijöiden kuuntelemisena, vähäisenä hierarkiana ja ettei omaan työhön puututa liikaa.

-Jos mä en saa tehdä mitään, ni ei mua kiinnostakkaan- -(Haastateltava 3). -Kyllä mä saan kiitosta työstä ja kehuja. Se motivoi ettei ole mitään sanelupolitiikkaa- -(Haastateltava 3). -Kyllä se alaisten kuunteleminen on tärkeää ja tällainen yhteistyö- -(Haastateltava 4).

Y-sukupolvi koki taustalla pysyttelyn tasavertaisuutena.

-Ei semmosta hirveää pomottamista olisi, vähän niinku samalla viivalla, sammaa tehdasta pyöritetään- -(Haastateltava 5). -Ollaan samaa työporukkaa, ettei kukaan ole sillai ylämmällä tasolla- -(Haastateltava 5).

Y-sukupolven vastauksissa tuli ilmi myös että liiallisesta ohjeistamisesta tai käskemis-kulttuurista ei pidetty. Y-sukupolvi toi esille myös kiitoksen antamisen työstään.

-Ettei turhista nipoteta, ettei oo turhaa pomottamista- -(Haastateltava 6). -Kyllä meitä muistetaan kiittää. Ja esimies kiittää useasti jos on mennyt hyvin- -(Haastateltava 5).

Baby boomers sukupolvella korostui suunnan näyttämisen lisäksi rohkeuden osa-alue. Nämä kaksi osa-aluetta nousivat kaikista painotetuimmiksi baby boomers sukupolvella. Rohkeuden osa-alue oli muilla sukupolvilla keskiarvo alapuolella, mutta kuitenkin melko lähellä keskiarvoa.

Rohkeudella tarkoitetaan palvelevassa johtamisessa valmiutta ottaa riskejä, kokeilemaan uusia toimintatapoja, kyseenalaistamaan vallalla olevia käytänteitä ja kannustamaan jokaista työntekijää uudistushakuisuuteen. (Hakanen 2011, 80–81.)

Baby boomersin vastauksissa rohkeus nousi esille kuuntelemisella, reagoinnilla ja tasa-arvoisella kohtelulla työntekijöitä kohtaan.

-Muutoksia tehdään jos tulee ehdotuksia- -(Haastateltava 2). Kyllä ne (johto) niitä (muutoksia) on tehnyt ja ainakin yrittää jos on ehdottanut jotain- -(Haastateltava 1). -On rohkeaa olla tasapuolinen, että ei suosi ketään- -(Haastateltava 2).

Baby boomers sukupövi erosi muista sukupölvista myös vastuuttamisen osa-alueella. Vastauksissa nousi ilmi hyvin vähän vastuuttamiseen liittyviä ilmauksia Baby boomers sukupölvellä. X- ja Z-sukupölvillä vastuuttaminen oli hieman sukupölvien kaikkien osa-alueiden yhteenlasketun keskiarvon alapuolella, mutta Y-sukupölvellä taas hieman keskiarvon yläpuolella.

Vastuuttamisessa palvelevassa johtamisessa korostetaan, että työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan, työntekijälle annetaan vastuu tavoitteiden ja tulosten saavuttamisesta ja vapaus päättää keinoista työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastuuttaminen perustuu luottamukseen ja edelleen vahvistaa luottamusta. (Hakanen 2011, 80–81.)

Vastuuttamista tuotiin esille päätöksenteko mahdollisuutena, vastuun antamisena, itsenäisenä työskentelynä, luottamuksena työntekijöihin ja mahdollisuutena vaikuttaa omaan työhönsä.

-Me toimitaan itsenäisesti ja se minusta hyvä- -(Haastateltava 8). Kyllä tässä työssä saa vastuuta ja saa iha ite tehdä. Välillä tuntuu että on vähän liikaakin, että voitaisiin ottaa kantaa asioihin- -(Haastateltava 4). -Johto on minusta hyvä, hän sanoo pitää tehdä tämä asia, mutta ei miten, saa tehdä itse, oma-aloitteisesti saa tehdä, ei puututa- -(Haastateltava 3). Ei kukaan seiso vieressä katsomassa miten tekee työnsä- -(Haastateltava 5). -Pomo voi sanoa, että tehdään tämä ja luottaa, se tässä onkin mukavaa, että voi itse vaikuttaa asioihin- -(Haastateltava 3).

Vastauksissa tuotiin myös esille oikeanlaisen vastuun antaminen, perehdyttämisen tärkeys ja lisä vastuun saaminen oppimisen jälkeen.

-Osaa antaa sellaisia hommia mitä osaa- -(Haastateltava 7). -Perehdyttäminen alussa voisi tuoda apua (työn aloittamisessa), että kerrotaan tarkemmin asioista- -(Haastateltava 7). -Välillä olisi kiva tehdä jotain ihan uusia töitä- -(Haastateltava 8).

Aitouden esiintyminen oli tasaista kaikilla sukupolvilla. X- ja Z-sukupolvella sitä esiintyi hieman keskiarvoa enemmän ja Baby boomers- sekä Y-sukupolvilla hieman keskiarvoa vähemmän. Kaikki sukupolvet tunnistivat aitoudelle tyypillisiä palvelevan johtamisen tunnusmerkkejä, kuten oman persoonan esille tuomista, vastuuta omasta elämästä ja sen ratkaisuista ja ettei ammatillinen rooli peitä persoonallisuutta. (Hakonen 2011, 80–81.)

Baby boomers sukupolvi toi esiin aitouden roolin vetona.

-Ja mielestäni kukaan mitään rooliakaan vedä ja silleen- -(Haastateltava 2).

Baby boomers toi myös esille johtajalta kaivattavia persoonallisuuden piirteitä.

-Kyllähän sen (johtajan) pitää olla semmonen karismaattinen ja jämmä- -(Haastateltava 1).

X-sukupolvi viittasi aitouteen myös roolin vetona sekä sillä että esimies on mukava.

-Eikä siitä mitään tule jos rupee vetämään jotain roolia koko ajan- -(Haastateltava 4). -Kyllä täällä on mukavia ihmisiä töissä ja aitoja. Myös pomot ovat mukavia- -(Haastateltava 4).

Nuoremmat sukupolvet Y- ja Z-sukupolvi toivat aitouden esille persoonien piirteiden mukaan.

-Kyllä ne on hyviä tyyppejä, ei pomota ja on aitoja ihmisiä- -(Haastateltava 5). -Että on huumoria, eikä ole liian vakava, että tosiaan huumoria on- -(Haastateltava 6).

Aitous koettiin Z-sukupolven osalta kaikkien kohteluna samalla tavalla ja asioiden järjestämisellä.

-Hyvä johtaja on kaikille mukava- (Haastateltava 8). -Nykyjohto on rehellinen, tasa-arvoinen, joustava ja ymmärtäväinen, että aina pystyy järjestelemään kaikki asiat- (Haastateltava 7).

Voimaannuttamisen ja anteeksiannon osa-alueita esiintyi aineistossa vähiten. Kummankin osa-alueen pelkistettyjen ilmausten määrä oli paljon keskiarvon alapuolella. Heikko esiintyvyys oli yhteistä kaikille sukupolville. Anteeksiantoa esiintyi eniten Baby boomers- sukupolvella. Anteeksianto tuli vastauksissa esille virheiden ja epäonnistumisten sallimisena:

-On päiviä jotka kun alkaa mennä päin honkia niin menee koko päivä pilalle, meillä on jokaisella niitä ja niitä on hyvä ymmärtää- (Haastateltava 1).

Anteeksiannon tunnusmerkkejä palvelevassa johtamisessa on luottamuksen rakentaminen, virheiden ja epäonnistumisten salliminen ja että jokainen voi tuntea olonsa hyväksytyksi (Hakanen 2011, 81). Vastauksissa tuli esille hyväksyntä eri kulttuuritaustoihin.

-kyllä minulle tuli virheitä aluksi, kun ei oikein ymmärtänyt kieli. Nyt tulut vähemmän, kaikki kyllä ymmärtää- (Haastateltava 3).

Virheiden ja epäonnistumisten salliminen tuli esiin kaikkien sukupolvien vastauksissa, mutta anteeksianto ei noussut esille muissa teemoissa.

Voimaannuttamisen kuuluu palvelevassa johtamisessa työntekijöiden kehittämisen tukeminen, tiedon jakaminen, rohkaisu itsensä johtamiseen ja itsenäiseen päätöksentekoon sekä aloitteellisuuteen (Hakanen 2011, 81). Vähiten voimaannuttamista esiintyi X-sukupolvella. Sen sijaan Y- ja Z-sukupolvella voimaannuttamista esiintyi eniten sukupolvista. Voimaannuttaminen esiintyi vahvasti itsenäisenä päätöksentekokykyä ja mahdollisuutena.

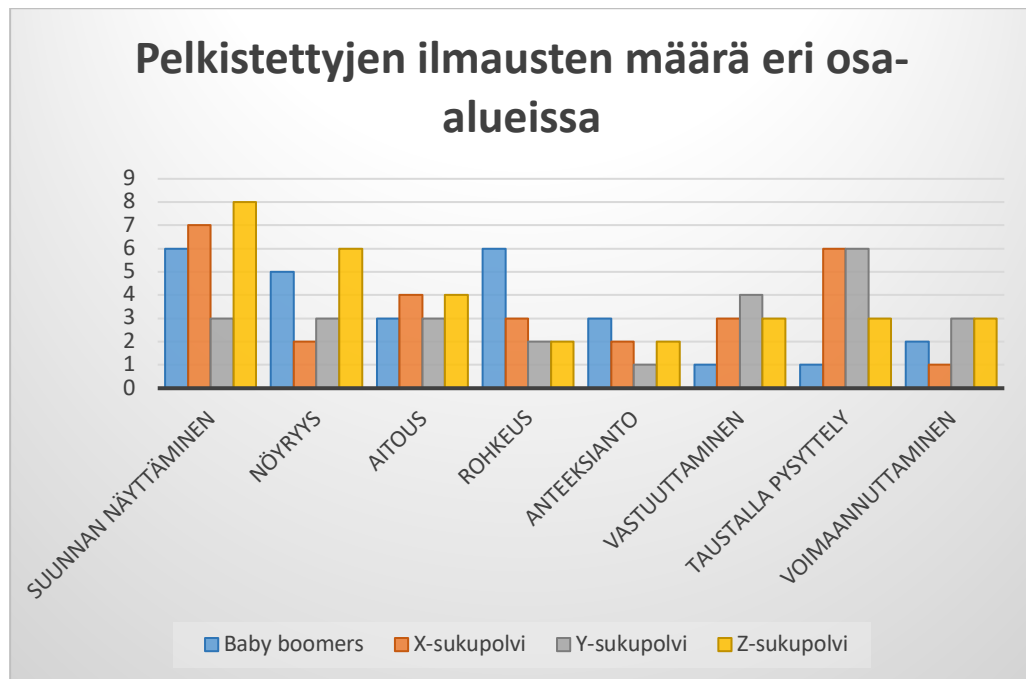
-Jotain isompaa jos on niin sitten kysyn, mutta muuten teen aika lailla itse päätökset- (Haastateltava 5). -Haluaisin tehdä enemmän, mutta ymmärrän että välillä minä en voi päättää mitä tehdä tai miten tehdään- (Haastateltava 7).

7 Pohdinta

Opinnäytetyöni eteni aiheen rajaamisen jälkeen ripeästi. Olin perehtynyt aiheeseen ja kirjoittanut johtamisen teoriaa ennen rajausta. Opinnäytetyö on aloitettu jo kaksi vuotta aikaisemmin, mutta palveleva johtaminen tuli aiheeksi keväällä 2020. Yhteistyö kohdeyrityksen kanssa oli joustavaa ja työtä tehtiin tiiviissä yhteistyössä yrityksen johdon kanssa. Tavoitteet työlle asetettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa ja niitä tarkasteltiin koko prosessin ajan. Tavoitteiden asettamista pohdittiin johdon kanssa useaan otteeseen ja tutkija suhteutti tavoitteita tietoperustaan.

Työn tavoitteena oli selvittää palvelevan johtamisen nykytila ja eri sukupolvien väliset erot palvelevassa johtamisessa toimeksiantajalla. Palvelevan johtamisen nykytilasta saatiin tarkka tilannekuva. Yrityksen johto tietää mitä palvelevan johtamisen osa-alueita työntekijät arvostavat ja mitä yksittäisiä huomioita tutkimuksessa nousi esille. Tutkimusmenetelmää ja tutkimuksen analyysiä voidaan pitää oikeana valintana tähän tutkimukseen.

Palvelevan johtamisen nykytilassa korostui suunnan näyttäminen kaikilla sukupolvilla. Aitous tuli myös esiin tasaisesti kaikissa sukupolvissa. Anteeksiannon ja voimaannuttamisen osa-alueet näyttäytyivät heikkoina tasaisesti kaikilla sukupolvilla. Hajonta sukupolvien välillä oli merkittävää. Sukupolvien välisistä vastauksista ei ollut löydettävissä selkeitä yhtäläisyyksiä keskenään, vaan yksittäisten osa-alueiden samankaltaisuuksia. Taustalla pysyttely korostui X ja Y-sukupolvilla, mutta ei muilla sukupolvilla. Nöyryys tuli esiin Z- ja baby boomers- sukupolvilla, mutta ei muilla sukupolvilla. Rohkeus taas näyttäytyi baby boomers -sukupolvella voimakkaasti, mutta oli vähäistä muilla sukupolvilla. Vastuuttaminen esiintyi heikosti baby boomers- sukupolvella, mutta esiintyi tasaisesti muilla sukupolvilla. Alla olevassa taulukossa on kuvattu aineistosta löydettyjen pelkistettyjen ilmausten määrää osa-alueiden ja sukupolvien kesken.



Kuvio 5. Pelkistettyjen ilmausten määrä eri osa-alueissa.

Palveleva johtajuus organisaation lähijohtajuudessa (Halonen 2019, 69) verrattiin Spearsin (2009) määritelmää palvelevalle johtamiselle. Aineistosta nousi esille kuuntelemisen ja empatian ulottuvuudet sekä ihmisten kasvun edistäminen ja yhteisön kehittäminen. Myös Halosen (2009, 69) työssä oli suurta hajontaa vastauksissa eri osa-alueilla. Tuloksissa on tuotu esille kuinka osa-alueista osa tuli erittäin vahvasti, mutta toisaalta osa vastaajista ei maininnut osa-aluetta lainkaan (Halonen 2019, 69). Tuloksissa voidaan nähdä samankaltaisuuksia tähän työhön. Vastauksissa oli hajontaa eri sukupolvien välillä voimakkaasti. Kirsi Rytkösen tutkimus palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa (2019, 124) tukee tämän tutkimuksen tuloksia. Rytkösen tutkimuksessa palvelevan johtajuuden toteutumisessa korostuivat henkilöstön vastuuttaminen, suunnan näyttäminen ja voimaannuttaminen. Varhaiskasvatuksen johtajat painottivat ihmislähtöistä johtamista ja päivittäisjohtamista. Myös tässä tutkimuksessa korostui suunnan näyttäminen ja vastuuttaminen. (Rytkönen 2019, 124.)

Sukupolvien tuloksia verrattaessa tietopohjaan, voidaan löytää yhtäläisyyksiä. Baby boomers- sukupolvi arvostaa työtä ja asemaa korkealle sekä kunnioittaa auktoriteetteja. (Benson & Brown 2011, 1845.) Tuloksissa korostui johdon rohkeus, suunnan

näyttäminen ja nöyryys. X-sukupolvi ei ole enää täysin lojaali työnantajaansa kohtaan koko työuraansa, vaan arvostaa oman osaamisensa ylläpitoa ja kokemusta useasta työnantajasta. (Smola & Sutton 2002, 363-366.) X-sukupolven tuloksissa tuli esiin suunnan näyttäminen, aitous ja taustalla pysyttely. X-sukupolvi arvosti itsenäistä työskentelyä, oman osaamisen tukemista ja johdon tukea tarvittaessa.

Y-sukupolvi on tottunut toimimaan globaalissa maailmassa, jossa tietotekniikalla on suuri merkitys. Y-sukupolvi arvostaa vuorovaikutusta, kohtaamista ja työn sisältöä enemmän kuin johtajan asemaa. (Tulgan 2009, 5.) Vastuuttaminen ja taustalla pysyttely nousivat esiin Y-sukupolvella, mutta myös aitous, nöyryys ja voimaannuttaminen. Z-sukupolvi on valveutunut, avoin ja kriittinen. Z-sukupolvelle on erityisen tärkeää työn sisältö ja joustavuus työssä. He eivät tavoittele rahaa tai asemaa työelämässä, vaan vapautta ajasta tai paikasta. (Tapscott 2010, 89–90.) Tuloksissa korostui suunnan näyttäminen, nöyryys ja aitous. Z-sukupolvi haluaa johdolta yhteistyötä hierarkian sijaan. He arvostivat tuloksissa avointa keskustelua ja tiedottamista sekä rentoutta olla työntekijöiden vuorovaikutuksessa.

Tämän työn haasteena oli työn rajaaminen. Tutkimuksessa haluttiin tutkia nykytilaa palvelevassa johtamisessa sekä eri sukupolvia palvelevassa johtamisessa. Valinta oli jo alussa tietoinen, mutta toi työhön huomattavaa haastetta. Ilmiötä oli mielenkiintoista tutkia ja se toi myös uuden näkökulman palvelemaan johtamiseen. Palvelevassa johtamisessa voi olla työntekijöillä eroavaisuuksia riippuen sukupolvesta. Työntekijöille oli haastavaa ymmärtää palvelevan johtamisen käsitettä. Käsiteltäessä eri palvelevan johtamisen osa-alueita ja pilkkomalla palvelevaa johtamista pienemmäksi, työntekijät ymmärsivät kokonaisuutta ja käsitteen sisältöä paremmin. Työn tuloksia analysoitaessa oli tärkeää tulkita aineistoa oikealla tavalla. Haastavinta työssä oli tehdä rajausta palvelevan johtamisen nykytilasta. Mistä eri osa-alueiden ilmaantuvuus kertoi? Työntekijöiden omasta arvostuksesta jotakin osa-aluetta kohtaan vai palvelevan johtamisen nykytilasta? Pitäisikö yrityksen jatkossa keskittyä heikkoihin osa-alueisiin, niiden parantamiseen vai vahvistaa vahvoja osa-alueita? Lähtökohtana voidaan kuitenkin pitää, että nykyjohtaminen on ollut yhdenmukaista ja tasapäistävää kaikille sukupolville. Tästä huolimatta sukupolvien välillä oli huomattavia eroja

tuloksissa. Tulokset perustuivat työntekijöiden subjektiiviseen kokemukseen palvelevan johtamisen nykytilasta ja eri osa-alueiden toteutumiseen. Työntekijät pystyivät kertomaan nykytilan johtamisen lisäksi, mitä asioita he arvostavat tai muuttaisivat johtamisessa.

Tutkittaessa lisää tämän työn ilmiötä, otantaa olisi kasvatettava. Tässä työssä haluttiin jokaisesta sukupolvesta sama määrä edustajia, jotta tulkinta olisi tasapuolista. Tehtaalla työskentelee vähiten X- ja Y-sukupolven edustajia, kun taas baby boomers- ja Z-sukupolven edustajat ovat yliedustettuina. Tutkittaessa koko henkilökuntaa edustus olisi ollut epätasapainossa ja aineisto määrällisesti vaikea tulkita. Otannan koko voi toisaalta vaikuttaa yksittäisten henkilöiden vastauksiin ja vaikuttaa aineiston tulkintaan. Tätä on pyritty ehkäisemään laatimalla tutkimuskysymykset mahdollisimman neutraaleiksi. Aineiston tulokset vastaavat aikaisempien tutkimusten tuloksia ja tietopohjaa, jolloin tuloksia voidaan pitää yleistettävänä työelämään.

Palveleva johtaminen etenee työelämässä hitaasti, josta yhtenä syynä pidetään Greenleafin teoriaa on työelämälähtöisyydestä (Hakanen 2012). Tarvetta palvelevalle johtamiselle ja paremmalle työelämälle on tunnustettu. Palveleva johtaminen vaatii vielä lisää tutkimuksia ja tunnustamista työelämässä noustakseen suosituksi johtamistavaksi. (Hakanen 2012.) Tämä tutkimus mahdollisti palvelevan johtamisen rajattuihin ryhmiin työyhteisöissä ja mitä osa-alueita eri sukupolvet painottavat palvelevassa johtamisessa. Jatkotutkimuksina voitaisiin tutkia tehtyjen toimenpiteiden vaikutusta työyhteisössä. Millaisia vaikutuksia työhyvinvointiin, työtehokkuuteen ja työn tuottavuuteen syntyy, muuttamalla johtamista eri sukupolvia palvelevaksi johtamiseksi. Työmarkkinoiden muuttuessa globaaleiksi ja eri kulttuurien yhdistyessä, palvelevaa johtamista olisi mielenkiintoista tutkia eri kulttuuritaustoihin nähden. Tällöin voidaan vertailla tuloksia tähän tutkimukseen ja havainnoida eroja eri kulttuuritaustoihin nähden.

Lähteet

Ahonen, G., Hussi, T. & Pirinen, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy.

Alasoini, T. 2012. Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Helsinki: Gaudeamus.

Armstrong, M. 2009. Armstrong's handbook of management and leadership. 2nd edition. Viitattu 2.12.2020.

https://www.academia.edu/24824778/ARMSTRONGS_HANDBOOK_OF_MANAGEMENT_AND_LEADERSHIP_A_guide_to_managing_for_results_2ND_EDITION.

Aura, O. 2019. Henkilöstötuottavuuden johtaminen teollisuudessa. Työnkaari kantaa-tuottavaa työnhyvinvointia- hankkeen alkuanalyysien yhteenveto. Viitattu 22.4.2020. https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/henkilöstötuottavuuden_johtaminen_teollisuudessa_aura_2019.pdf

Barbuto, J. E. & Hayden, R. W. 2011. Testing relationships between servant leadership dimensions and leader member exchange. Journal of leadership education.

Benson, J. & Brown, M. 2011. Generations at work: are there differences and do they matter? The International journal of Human Resource Management.

Dezenzo & Robbins. 2008. Stages of career development. Viitattu 30.11.2020.

<https://www.businessmanagementideas.com/human-resource-management-2/career-planning/stages-of-career-development-human-resource-management/19696>.

Eläketurvakeskus. 2019. Eläkkeellesiirtymisikä nousee. Viitattu 11.1.2020.

<https://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ennusteet/tilastot/elakkeellesiirtymisika/>

Frey, C. & Osborne, M. 2013. The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?. Viitattu 10.1.2021.

https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf?link=mktw.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy.

Hakanen, J. 2012. Työn imua palvelevalla johtamisella. Viitattu 16.5.2020.

<https://www.youtube.com/watch?v=JWhcr6VDx2Y>

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Tampere: Juvenes Print Oy.

Halme, P. 2005. Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen-diskursiivinen tutkimus. Viitattu 8.2.2020. http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol10_no2_pages_31-40.pdf

- Halme, P. 2005. Iästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylä university. Printing house.
- Halonen, K. 2019. Palveleva johtajuus organisaation lähijohtajuudessa. Viitattu 12.12.2020.
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/64971/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201907033563.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Helsingin yliopisto. 2006. Laadullinen tutkimus. Viitattu 20.9.2020.
<https://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>.
- Hertel, G. & Sacher, H. 2015. Managing the aging workforce. In the SAGE Handbook of industrial, Work & Organizational Psychology. Thousand Oakes, CA: Sage.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Ilmarinen, J. 2001. Ikääntyvä työntekijä Suomessa ja Euroopan unionissa-tilannekatsaus sekä työkyvyn, työllistävyyden ja työllisyyden parantaminen. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus.
- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämänlaatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ilmarinen, J. 2012. Promoting active ageing in the workplace. Viitattu 1.12.2020.
<https://osha.europa.eu/en/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>.
- Jyväskylän yliopisto. 2010. Tutkimuksen toteuttaminen. Viitattu 18.8.2020.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen#tutkimustulosten-luotettavuus>
- Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, A. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOY pro Oy.
- Järvensivu, A. & Nikkanen, R. 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Kalliomaa, S. 2017. Johtaminen organisaatioissa. Luento 22.2.2017. Jyväskylä.
- Keys, Y. 2014. Looking ahead to our next generation of nurse leaders. Generation X nurse managers. Journal of nursing management.
- Kilpailukykyä eri-ikäisten johtamisella. Opas ikästrategian laatimisen tueksi. Eläkeyhtiö Ilmarisen julkaisu. Viitattu 11.1.2020.
[www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/työhyvinvointi/opas-kilpailukykyä -eri-ikäisten-johtamisella.pdf](http://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/työhyvinvointi/opas-kilpailukykyä-eri-ikäisten-johtamisella.pdf).
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOY pro Oy.
- KvaliMOTV. Eettiset kysymykset. Viitattu 19.12.2020.
https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1.html.

KvaliMOTV. Litterointi. Viitattu 18.11.2020.

https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html.

Laine, T. 2018. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Jyväskylä: PS-kustannus.

Laub, J. A. 1999. Assessing the servant organization: development of the servant organizational leadership assessment instrument. Florida: Atlantic University.

Liikanen, M., Hanifi, R & Hannula, U. 2005. Yksilöllisiä valintoja, kulttuurien pysyvyyttä. Vapaa-ajan muutokset 1981-2002. Helsinki: Tilastokeskus.

Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Mannheim, K. 2018. Essays on the Sociology of Knowledge. Viitattu 3.12.2020.

https://www.researchgate.net/publication/325125371_The_Sociology_of_Knowledge_and_the_Ethos_of_Science.

Moilanen, R. 2005. Eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen-näkökulmia ikäjohtamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Murto, K. 2017. Työhyvinvointi on kannattava sijoitus. Viitattu 3.12.2020.

<https://www.businessopas.fi/terveena-tyossa/tyohyvinvointi-on-kannattava-sijoitus/#>.

Niikko, A. 2003. Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.

Ollila, M. 2010. Johtajan parempi elämä. Helsinki: WSOY pro.

Ozkan, M. & Solmaz, B. 2015. The changing face of the employees-generation Z and their perceptions of work. Procedia economics and finance.

Perhoniemi, R. & Hakanen, J. 2010. Tuomareiden ja esittelijöiden työhyvinvointi. yleisissä tuomioistuimissa 2010. Helsinki: Korkein oikeus.

Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Helsinki: Otava.

Prossack, A. 2018. The 4 key elements of great leadership. Forbes. Viitattu 9.1.2021.

<https://www.forbes.com/sites/ashiraprossack1/2018/08/28/4-key-elements-of-great-leadership/?sh=8d45669b445b>.

Purhonen, S. & Hoikkala, T. 2008. Kenen sukupuoleen kuulut? Suuret ikäluokat ja työ. Helsinki: Gaudeamus.

Purhonen, S. 2008. Suurten ikäluokkien sisäiset jaot yhteiskunnallisena sukupolvena. Helsinki: Gaudeamus.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOY pro Oy.

- Roos, J.P. 1987. Suomalainen elämä: Tutkimus tavallisten suomalaisten elämänkerroista. Helsinki: SKS.
- Ruusuvuori, J. & Tiitula, L. 2005. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Rytkönen, K. 2019. Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampere: Punamusta Oy-Yliopistopaino.
- SAK. 2008. Pitkä työura ja terve vanheneminen. Viitattu 28.9.2020. <https://www.slideshare.net/SAKkalvot/pitk-tyura-ja-terve-vanheneminen>.
- Sendjaya, S. & Pekerti, A. 2010. Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership and organization development journal*.
- Silverman, D. 2006. Interpreting qualitative data. Viitattu: 19.9.2020. https://www.researchgate.net/publication/237068011_Interpreting_Qualitative_Data
- Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimina. Tampere: Tampereen yliopisto Oy. Juvenes Print. Väitöskirja.
- Sitra. 2017. Työ 2040. Helsinki: Demos.
- Sitra. 2019. Uusi työ. Viitattu 30.11.2020. <https://www.sitra.fi/aiheet/uusi-tyo/>.
- Smola, K. & Sutton, C. 2002. Generational differences: revisiting generational work values for the new millenium. *Journal of organizational behavior*.
- Suomalaisen työn liitto. 2019. Tutkimus: Tulevaisuuden työelämässä korostuu teknologian käyttö. Viitattu 18.1.2020. <https://suomalainentyo.fi/2017/09/25/tutkimus-tulevaisuuden-tyoelamassa-korostuu-teknologian-kaytto/>
- Talouselämä. 2018. Mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan?. Viitattu 18.1.2020. <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/ilmarinen/mita-osaamista-tulevaisuuden-tyoelamassa-tarvitaan/a5f1e702-3e30-39c9-ae15-32c8fded0739>
- Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Jyväskylä: WSOY.
- Tilastokeskus. 2002. Sukupolviluokitus vapaa-aikatutkimuksessa 2002. Viitattu 12.1.2021. <https://www.stat.fi/meta/luokitukset/sukupolvi/001-2002/index.html>.
- Tilastokeskus. 2016. Harmaantuvassa Euroopassa huoltosuhteen erot suuret. Viitattu 10.1.2021. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2016/harmaantuvassa-euroopassa-huoltosuhteen-erot-suuret/>.
- Tilastokeskus. 2019. Väestötilasto, väestöennuste. Viitattu 11.1.2020. <https://www.google.fi/search?q=Työvoiman+tarjontapotentialin+muutos+1945-2030+tilastokeskus+väestöennuste&client=safari&sxsr=ACYBGNQ1y14bsSkjj2vZleIEYLORHpx61w:1578740023666&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwiaqrbySP>

vmAhWqk4sKHRCdDMYQ_AUoAnoECAkQBA&biw=1440&bih=837#imgrc=pwEgnb2kYcRa_M.

Tulgan, B. 2009. Not everyone gets a trophy: how to manage generation Y. USA: Jossey-Bass.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos. 2014. Hyvän johtamisen kriteerit. Viitattu 12.4.2020.
www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/

Työturvallisuuskeskus. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työpaikalla. Viitattu 11.1.2021.

https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/monimuotoisuus_yhdenvertaisuus_ja_tasa-arvo#c23717c0.

Van Dierendonck, D. 2011. Servant leadership: A Review and Synthesis. Journal of management. Vol. 37 No. 4. Viitattu 20.5.2020.
<https://pdfs.semanticscholar.org/0ae1/a1103aa20c6d2826cfbef8291ae16ef9268b.pdf>.

Van Dierendonck, D & Nuijiten, I. 2011. The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. Journal of Business and Psychology Viitattu 22.5.2020. https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3152712/pdf/10869_2010_Article_9194.pdf.

Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Vantaa: Hansaprint Oy.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Taustatiedot:

Oletko syntynyt: 1946-1964
 1965-1976
 1977-1997
 1998-

Sukupuoli: Mies
 Nainen

Johtaminen

Mitä on mielestäsi hyvä johtaminen? (Yleinen kysymys johtamisesta)

Mitä on mielestäsi palveleva johtajuus? (Palveleva johtajuus)

Kuinka johtajuus näkyy sinun työssäsi? (Yleinen kysymys johtamisesta)

Mitä ominaisuuksia esimiehellä ja johtajalla on mielestäsi oltava? (Palveleva johtajuus)

Miten haluat, että sinua johdetaan? (Yleinen kysymys johtamisesta)

Mitä haluaisit muuttaa nykyisessä johtamisessa? (Yleinen kysymys johtamisesta)

Mitä haluaisit muuttaa työssäsi? (Yleinen kysymys johtamisesta)

Millaiset asiat tai muutokset työssäsi motivoisivat sinua enemmän? (Palveleva johtajuus)

Miten kuvailisit nykyistä johtamistyyliä? (Palveleva johtajuus)

Mitä asioita arvostat nykyisessä johtamisessa eniten? (Palveleva johtajuus)

Mitä asioita arvostat yleisellä tasolla eniten johtamisessa/esimiestyössä? (Palveleva johtajuus)

Tiedätkö Feelian tavoitteet? (Suunnan näyttämisen osa-alue)

Koetko että mielipiteitäsi arvostetaan tai kuunnellaan johdon suunnalta? (Nöyryyden osa-alue)

Onko johto aitoa ja näkyvä jokaisen persoona? (Aitousen osa-alue)

Uudistavatko esimiehet toimintatapoja työntekijöiden ehdotusten pohjalta? (Rohkeuden osa-alue)

Sallitaanko epäonnistumiset? (Anteeksiannon osa-alue)

Saatko vastuuta ja vapautta toteuttaa työtäsi? (Vastuuttamisen osa-alue)

Saavatko työntekijät kiitoksen ja kunnian tehdystä työstä? (Taustalla pysyttelyn osa-alue)

Voitko tehdä itsenäisiä päätöksiä ja johtaa omaa työtäsi? ((Voimaannuttamisen osa-alue)

Nimeä kolme sinulle tärkeintä asiaa, mitä toivot johtamiselta. (Palveleva johtajuus)

Liite 2. Haastateltavien tunnistaminen

Haastateltava	Sukupolvi
Haastateltava 1	Baby Boomers- sukupolvi
Haastateltava 2	Baby Boomers- sukupolvi
Haastateltava 3	X-sukupolvi
Haastateltava 4	X-sukupolvi
Haastateltava 5	Y-sukupolvi
Haastateltava 6	Y-sukupolvi
Haastateltava 7	Z-sukupolvi
Haastateltava 8	Z-sukupolvi