TURUN YLIOPISTO
Kauppakorkeakoulu

Z-sukupolvi tulevaisuuden johtajina

Mitä odottaa tulevaisuuden työelämältä?

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Kati Heiskanen

Ohjaaja:
KTT Milla Unkila

7.9.2025
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu
Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi
Tekijä: Kati Heiskanen
Otsikko: Z-sukupolvi tulevaisuuden johtajina – mitä odottaa tulevaisuuden työelämältä?
Ohjaaja: KTT Milla Unkila
Sivumäärä: 82 sivua + liite 1 sivu
Päivämäärä: 7.9.2025

Z-sukupolvi alkaa hiljalleen siirtyä kohti johtajapositioita, mikä tarkoittaa muutosta johtajuudessa ja työelämässä. Jouhevan siirtymän ja sujuvan työelämän mahdollistamiseksi on tärkeää saada tietoa Z-sukupolven mahdollisesta johtajuuden suunnasta, jotta heille voidaan tarjota ratkaisuja muutoksen edistämiseen ja sen mahdollisiin haasteisiin. Siksi tutkielmassa tarkastellaan, mihin johtamisparadigmaan Z-sukupolven johtajuus nojautuu ja millaisia haasteita sukupolvella mahdollisesti tulee olemaan.

Tutkielma koostuu Z-sukupolven ja valitut johtamisparadigmat kattavasta kirjallisuusosiosta sekä empiriaosiosta, jossa esitellään ja havainnollistetaan toteutettu haastattelututkimus ja sen tulokset. Tutkimuskohteena olivat jo työkokemusta ja johtaja-ambitioita omaavat, tieto- tai asiantuntijatyötä tekevät ja Z-sukupolveen kuuluvat henkilöt. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla analyysilla ja kvantifioinnilla. Analyysissä siis lähdettiin liikkeelle aineistolähtöisesti, mutta liitettiin johtamisparadigmojen teoriaan myöhemmässä vaiheessa. Metoditasolla tutkimus voidaan siis liittää sekamenetelmäiseen eli mixed methods research -lähestymistapaan.

Tutkimuksen havainnot sekä vahvistavat että täydentävät aikaisempien tutkimusten tuloksia. Monet Z-sukupolvea koskevan teorian mukaisista piirteistä, kuten selkeyden ja sosiaalisuuden tarve sekä hyvinvoinnin arvostaminen, havaittiin vahvasti tutkimustuloksissa. Tuloksena havaittiinkin, että tutkittujen aihepiirien kolmeksi tärkeimmäksi muodostuneiden asioiden mukaan Z-sukupolven johtaminen painottuu innovaatio- ja hyvinvointijohtamiseen, joskin viitteillä kaikkiin tutkittuihin johtamisparadigmoihin. Erityisesti painottuivat vuorovaikutus, tunnetaidot ja hyvinvointi. Aiempaa tutkimusta täydentävänä elementtinä voidaan todeta, että teoriassa todettujen Z-sukupolven ominaispiirteiden ja työelämän vaatimusten välillä on paradokseja, joihin huomiota kiinnittämällä pystytään vähentämään niiden aiheuttamia haasteita. Tutkielman lopuksi esitetään tähän liittyen käytännön toimenpidesuosituksia ja jatkotutkimusehdotuksia.

Avainsanat: Z-sukupolvi, johtaminen, paradigma, johtamisparadigma

SISÄLLYS

1 Johdanto 9

1.1 Tausta 9

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset 10

1.3 Rajaukset 11

2 Z-sukupolvi 13

2.1 Sukupolviajattelu 13

2.2 Z-sukupolven tausta, arvot ja työelämän ominaispiirteet 14

3 Johtamisparadigmat 17

3.1 Mikä on johtamisparadigma? 17

3.2 Valitut johtamisparadigmat 19

3.3 Tieteellinen liikkeenjohto 19

3.3.1 Ideologinen ongelma ja ratkaisu 19

3.3.2 Johtajan rooli 20

3.3.3 Työntekijänäkemys 20

3.3.4 Paradigman kehittäjiä 21

3.3.5 Paradigman perintö 22

3.4 Ihmissuhdekoulukunta 23

3.4.1 Ideologinen ongelma ja ratkaisu 23

3.4.2 Paradigman kehittäjiä 24

3.4.3 Työntekijänäkemys 27

3.4.4 Johtajan rooli 27

3.4.5 Paradigman perintö 27

3.5 Rakenneparadigma 28

3.5.1 Ideologinen ongelma ja ratkaisu 28

3.5.2 Työntekijänäkemys 30

3.5.3 Johtajan rooli 30

3.5.4 Muita paradigman kehittäjiä 31

3.5.5 Paradigman perintö 32

3.6 Kulttuuriparadigma 33

3.6.1 Ideologinen ongelma ja ratkaisu 33

3.6.2 Työntekijänäkemys 34

3.6.3 Johtajan rooli 35

3.6.4 Muita paradigman kehittäjiä 36

3.6.5 Paradigman perintö 36

3.7 Innovaatioparadigma 36

3.7.1 Ideologinen ongelma ja ratkaisu 36

3.7.2 Johtajan rooli 37

3.7.3 Työntekijänäkemys ja työntekijätasoiset tekijät 38

3.7.4 Tehtäväkohtaiset tekijät 38

3.7.5 Ryhmätasoiset tekijät 39

3.7.6 Organisaatiotasoiset tekijät 39

3.8 Hyvinvointijohtaminen 41

3.8.1 Ideologinen ongelma ja ratkaisu 41

3.8.2 Johtajan rooli 42

3.9 Johtamisparadigmojen yhteenveto 43

4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus 48

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus ja haastattelu tutkimusmenetelminä 48

4.2 Aineiston keruu 49

4.3 Teoriaohjaava analyysi ja aineiston kvantifiointi 51

4.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus 54

5 Johtajuusparadigmat Z-sukupolven johtajuudessa 57

5.1 Teemakohtaiset tulokset 57

5.1.1 Johtajuus 57

5.1.2 Johtamisen keinot 58

5.1.3 Päätöksenteko 60

5.1.4 Auktoriteetti 61

5.1.5 Näkemys alaisesta 63

5.1.6 Palkitseminen ja motivointi 64

5.1.7 Z-sukupolven arvot ja piirteet 65

5.2 Z-sukupolvi ja johtajuusparadigmat 66

6 Johtopäätelmät 71

6.1 Teoreettinen kontribuutio 71

6.2 Käytännön implikaatiot 73

6.3 Jatkotutkimusehdotukset 74

7 Yhteenveto 75

Lähteet **77**

Liitteet **83**

Liite 1. Haastattelukysymykset **83**

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Z-SUKUPOLVEN MÄÄRITELMÄN LÄHTEET 13
TAULUKKO 2. JOHTAMISPARADIGMOJEN YHTEENVETO 44
TAULUKKO 3. HAASTATTELUJEN YHTEENVETO 50
TAULUKKO 4. ESIMERKKI KYSYMYSKLUSTERIN ANALYYSISTÄ 53
TAULUKKO 5. YHTEENVETO TÄRKEIMPIEN LUOKKIEN LINKEISTÄ JOHTAMISPARADIGMOIHIN 69

1 Johdanto

1.1 Tausta

Sukupolvien kierto työelämässä ei ole mitään uutta, sitä on tapahtunut kautta aikojen. Tavanomaista on myös työn muotojen ja organisoinnin muuttuminen ja johtamisen vaihteleminen (Koivunen ym. 2023, 7) ajan ja kontekstin mukaan. Uutta maailmassa ja työelämässä kuitenkin on olosuhteiden, vaatimusten ja odotusten dynaamisuus ja muuttumisnopeus muun muassa kansainvälistymisen, kasvuodotusten, kilpailun, maailmanpoliittisen tilanteen, digitalisaation ja tekoälyn vuoksi. Kehitys on nopeaa ja työelämä on murroksessa. Koivunen ym. (2023, 13) toteavat rutiininomaisen työn edelleen vähenevän automaation myötä, mutta myös tietotyön olevan muuttumassa. Tietotyön muutoksen he ennakoivat olevan niin merkittävää, että se muuttaisi myös organisaatiorakenteita ja johtamisoppeja.

Liikkeenjohdon tutkimuksella on pitkät juuret. 150 vuoden kuluessa johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kentälle onkin kehittynyt huomattava määrä erilaisia ismejä, näkökulmia ja teorioita, joiden on ajateltu ratkaisevan työelämän ongelmia eri kehitys- ja aikakausina. Niitä kehitetään kiihtyvällä vauhdilla koko ajan lisää ja osa näistä unohtuu, koska monet teesit ja käsitteet eivät saa jalansijaa eivätkä kiinnity aiempaan tutkimukseen, ja jäävät näin irrallisiksi tai järjestäytymättömiksi (Ahonen 2001, 10). Kuten Ahonen (2001, 12) väitöskirjassaan organisaation johtamisen tutkimusalan kiteyttää, alalla vallitsee ”*täydellinen intellektuaalinen kaaos, diskursiivinen sekalaisuuden kenttä*”. Teorioita ja tutkimusta onkin pyritty yhdistämään, käsitteistämään ja yksinkertaistamaan paradigmoiksi, jotka kattavat pidemmän aikakauden aikana esitettyjä samansuuntaisia ajatuksia.

Tutkijoiden mukaan johtaminen on dynaamista toimintaa, joka vastaa dilemmaan organisaation tehokkuuden ja työntekijän panoksen tasapainottelemisesta (Seeck 2021, 7–8; Viitala ja Jylhä 2024, 11). Tähän haasteeseen jokainen johtaja joutuu kehittämään oman lähestymistapansa johtamisoppien ja oman persoonansa kautta.

Jokaisen ihmisen, ja siten myös johtajan, kasvuajan taustalla vaikuttaneet yleiset tapahtumat ja olosuhteet tekevät eri sukupolvista omanlaisensa (Guillén 1994, 15). Nämä ominaislaatuiset piirteet seuraavat ihmisiä työelämään muokaten sitä jatkuvasti uusien sukupolvien myötä. Juuri nyt työelämää valloittaa Z-sukupolvi suurten ikäpolvien jää-

dessä eläkkeelle. Z-sukupolven, eli 1997–2013 syntyneiden, vanhimmat edustajat täyttävät tänä vuonna 28 vuotta, kun taas nuorimmat ovat vielä koulussa. Tieteellisessä kirjallisuudessa Z-sukupolven yleispiirteitä sekä sen samankaltaisuuksia ja eroja aiempiin sukupolviin verrattuna on ehditty käsitellä jo melko laajasti. Tämä kirjallisuus tullee vielä lisääntymään ja täsmentymään sukupolven nuorempien edustajien kasvaessa. Tähän mennessä Z-sukupolven ja työelämän yhdistänyt tutkimus on keskittynyt lähinnä sukupolven edustajiin työntekijöinä ja heihin kohdistuvan johtajuuden tarpeina. Z-sukupolvi johtajana on kuitenkin vielä tuore tutkimuskohde päätellen hyvin niukasta aiheita yhdistäneiden julkaistujen artikkelien määrästä. Tämän sukupolven vanhimmat alkavat kuitenkin hiljalleen nousta johtaviin asemiin, joten johtajuutta käsittelevää tutkimusta tarvitaan. Millaista johtajuutta ja sen myötä mahdollista työelämän muutosta voimme odottaa tulevaisuudessa?

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa Z-sukupolven edustajien näkemyksistä johtamisesta ja heistä itsestään johtajina tulevaisuudessa. Mitä asioita he tällä hetkellä ajattelevat tulevansa painottamaan johtajuudessaan ja millaisia käytänteitä he tulevat suosimaan ottaen huomioon taustalla vaikuttavat sukupolven omat erityispiirteet.

Päätutkimuskysymys on:

- Millainen johtajuussukupolvi Z-sukupolvesta tulee?

Alatutkimuskysymykset ovat:

- Minkälaisia liikkeenjohdon johtajuusparadigmoja on tunnistettu historiassa ja mikä on vallalla tällä hetkellä?
- Millainen on Z-sukupolvi ja sen ominaispiirteet?

Z-sukupolvea ja liikkeenjohdon paradigmoja tutkitaan erikseen kirjallisuuskatsauksella, minkä jälkeen haastatteluissa yhdistetään nämä aiheet etsien niiden yhteneväisiä piirteitä. Tutkimuksella pyritään näin rakentamaan käsitystä siitä, millaisia johtajia Z-sukupolven edustajista tulee eli mihin johtajuusparadigmaan tai johtajuusparadigmoihin sukupolven edustus kallistuu omien ominaispiirteidensä vuoksi. Alatutkimuskysymyksillä siis pyritään vastaamaan päätutkimuskysymykseen.

Z-sukupolven on ennustettu muodostavan vähintään 25 % työvoimasta vuonna 2025 (McKinsey; The Conference Board 2023) ja vähitellen he aloittavat nousun kohti johtajapositioita. Sukupolvi tuo työelämään ja johtajuuteensa mukanaan omat arvonsa ja odotuksensa, mikä saattaa rakentaa kuiluja eri sukupolvien välille. Ainakin se väistämättä erilaisten arvojen vuoksi muuttaa johtajuutta. Tutkielman perusteella voitaneen ennakoida, mihin suuntaan johtajuus muotoutuu tulevien vuosikymmenien aikana ja mitä työelämässä on odotettavissa johtajuuden osalta, kun Z-sukupolvi vähitellen nousee johtotehtäviin. Tämä on oleellista tietoa kaikissa organisaatioissa, jotta ne voivat jo etukäteen varautua tulevaisuuden työelämän mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Ymmärtämällä Z-sukupolven johtamistyyliä organisaatiot voivat paremmin valmistautua tulevaisuuden työelämään kehittämällä johtamis-, henkilöstöhallinto-, henkilöstövoimavarojen johtamisen käytänteitä, jotka sopivat sukupolven johtamistyyliin ottaen samalla muut sukupolvet huomion.

1.3 Rajaukset

Tutkimus keskittyy länsimaisen työelämän nuorimpiin edustajiin eli Z-sukupolveen ja sen edustamaan johtajuuteen uutuusarvonsa takia. Koska edeltävät sukupolvet eli X- ja Y-sukupolvet ovat olleet työelämässä jo parhaassa tapauksessa vuosikymmeniä, niistä on ehditty tehdä jo paljonkin tutkimusta. Ne rajataan tutkimuksen ulkopuolelle, koska tutkimuksessa halutaan keskittyä ajankohtaiseen aiheeseen, jota tutkimalla tuotettaisiin uutta tieteellistä kontribuutiota ja josta olisi mahdollisesti apua työelämässä navigointiin tulevina vuosina.

Paradigmoihin taas keskitytään tässä tutkimuksessa johtamisen kentän sekavuuden takia. Erilaiset tutkimukset, teoriat, johtajuustyypit ja opit ovat keskenään epäkonsistentti kokonaisuus, josta on vaikea ottaa selvää niiden samankaltaisuuksien, osittaisten päällekkäisyyksien, vastakkaisuuksien ja epäloogisuuksienkin takia. (Ahonen 2001, 10–11.) Koska paradigmat ovat historian aikana keränneet samansuuntaisia näkökulmia ja ajatuksia laajemmiksi, teemojen ympärille rakentuneiksi kokonaisuuksiksi, niitä on selkeämpää ja tarkoituksenmukaisempaa käyttää tässä tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen laajuudessa ei ole myöskään mahdollista pureutua kaikkiin yksittäisiin johtajuusteorioihin, eikä toisaalta myöskään hyvin kapeaa teoriaa tutkimalla oletettavasti saada tarpeeksi laajaa tai käyttökelpoista kuvaa tutkittavan sukupolven johtajuussuuntautuneisuudesta.

Keskittymällä Z-sukupolveen ja johtajuusparadigmoihin, tutkimuksella oletetaan saatavan tietoa siitä, mihin johtajuus tulee lähitulevaisuudessa suuntautumaan uuden johtajuussukupolven myötä. Tarkkaa johtajuuden suuntaa ei dynaamisten olosuhteiden ja nopean muutostahdin vuoksi voi ennustaa. Sukupolven nuorimmat jäsenet ovat myös edelleen sen verran nuoria, että tämänhetkiset tapahtumat vaikuttavat heidän kehitykseensä edelleen. Tämä sopii kuitenkin ihmistieteellisen tutkimuksen diskursiiviseen tehtävään eli tulkitsemiseen – selittämään, mitä jokin asia saattaa merkitä. Tarkoituksena ei siis ole niinkään luoda käytännön ratkaisuja, vaan aloittaa keskustelu seuraavasta johtajuussukupolvesta ja sen tuomista muutoksista.

2 Z-sukupolvi

2.1 Sukupolviajattelu

Mannheimin (Gabrielovan ja Buchkon 2021, 490; Guillénin 1994, 15 mukaan) sukupolvimääritelmän mukaan tiettyyn sukupolveen kuuluvat ovat syntyneet samana ajanjaksona ja jakavat tietynlaisen sosiaalisen, kulttuurisen ja historiallisen aikakauden sekä kokemukset, jotka altistavat heidät tietylle ominaiselle ajattelu-, kokemus- ja toimintatavalle. Laaja kirjo asioita, esimerkiksi vanhemmat, media, populaarikulttuuri sekä taloudelliset ja sosiaaliset tapahtumat, muovaa jokaisen sukupolven maailmankuvaa ja arvoja (Twenge ym. 2010, 1120). Vaikutus on voimakkain lapsuudessa ja nuoruudessa ja tällöin muodostuneet arvot säilyvät suhteellisen muuttumattomina läpi elämän (Scott 2000, 356).

Tässä tutkimuksessa Z-sukupolvi määritellään vuonna 1997–2013 syntyneiksi. Taulukko 2 havainnollistaa aineistona käytettyjen aikaisempien tutkimusten käyttäneen määritelmän alkuvuotena vuosia 1995–2000, joten tämän tutkimuksen määritelmäksi otetaan ylöspäin pyöristetty keskiarvo näistä vuosista. Myös määritelmän loppuvuoden osalta esiintyy vaihtelua vuosien 2012–2015 välillä, joten myös sen kohdalla käytetään pyöristettyä keskiarvoa. Vanhimmat Z-sukupolven edustajat täyttävät siis tänä vuonna 28 vuotta, kun taas nuorimmat ovat vielä koulussa.

Taulukko 1. Z-sukupolven määritelmän lähteet

	Gabrielova, Buchko (2021)	Barhate, Dirani (2021)	Acheampong (2021)	Schroth (2019)	Ngoc, Dung, Rowley, Bach (2022)	Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel, Grigoriou (2021)
Z-sukupolvi	1995–2012	1995–2012	1995–2015	1997–2013	1997–2013	2000–2012

Muita tällä hetkellä työelämässä olevia sukupolvia ovat 1946–1964 syntyneet baby boomerit, 1965–1980 syntynyt X-sukupolvi ja 1981–1996 syntynyt Y-sukupolvi eli milleniaalit (Pew Research Center 2019). Sukupolvien väliset erot asenteissa, arvoissa ja uskomuksissa vaikuttavat jokaisen sukupolven näkemykseen johtajuudesta, kuinka heitä pitäisi johtaa ja kuinka he itse johtavat (Arsenault 2004, 129, 137). Nämä erot saattavat johtaa työelämässä konflikteihin, jos niihin ei varauduta.

2.2 Z-sukupolven tausta, arvot ja työelämän ominaispiirteet

Z-sukupolvi on kokenut 2000-luvun finanssikriisin, terrorismin (Acheampong 2021, 76), ilmastokriisin sekä viimeisimpänä globaalin pandemian, lähelle eurooppalaisia nuoria tulevan Venäjän hyökkäyssodan, muut väkivaltaisuudet ja poliittisen vastakkainasettelun tuoman epävakauden. Nämä tapahtumat ovat luoneet epävarmuutta, josta on kasvanut realistinen, itsensä tunteva, muutosvalmis, kunnianhimoinen ja suorituskeskeinen sukupolvi, jonka sanotaan kuitenkin omaavan edellisiä sukupolvia alhaisemmat odotukset. Z-sukupolven vanhemmat kuuluvat X-sukupolveen, joka on istuttanut heihin tee-se-itse-ajattelutavan. Z-sukupolven onkin todettu olevan itsevarmoja, sitkeitä, itsenäisiä ja luottavan omiin kykyihinsä. Heidän katsotaan olevan myös aiempia sukupolvia innovatiivisempia sekä kilpailu- ja yrittäjähenkisempiä. (Acheampong 2021, 76–77, 85; Barhate ja Dirani 2022, 148.)

Z-sukupolvi on tutkimusten mukaan kasvanut turvallisuuden kulttuurissa, jossa ylisuojelevat vanhemmat eivät ole antaneet heidän harjoitella elämäntaitoja. Tämän katsotaan vaikeuttavan Z-sukupolven kykyä kohdata haasteita ja käsitellä epäselviä tilanteita. (Schroth 2019, 10.) Urakehitykseen vaikuttavista tekijöistä Z-sukupolvi arvostaakin epävirallista koulutusta, mentorointia ja ammatillista kasvua, joissa se odottaa esihenkilön olevan keskeisessä roolissa. Esihenkilöiltä odotetaan kanssakäymistä, joka maksimoi työntekijän sitoutumisen, hyvinvoinnin ja suorituksen. Z-sukupolvi arvostaa selkeää visiota, tavoitteita ja ohjeita. Se myös odottaa esihenkilön ottavan heidän ideansa huomioon, huomaavan saavutukset ja antavan jatkuvaa palautetta. (Acheampong 2021, 84; Barhate ja Dirani 2022, 152; Gabrielova ja Buchko 2021, 494; Schroth 2019, 7, 9–12.)

Z-sukupolven voidaan siis katsoa olevan suorituskeskeinen ja motivoituvan itsensä toteuttamisesta ja autonomiasta. Kasvuympäristön epävakaus vaikuttaa kuitenkin sukupolven odotuksiin työelämän vakaudesta, ja sukupolvea leimaakin varovaisuus ja riskien välttäminen. Urakehityksen voidaan ajatella tuovan mukanaan taloudellista turvaa poliittisen ja taloudellisen epävarmuuden kokeneelle sukupolvelle, vaikka he eivät palkkaa ensisijaisena motivaation lähteenä ajattelekaan. (Acheampong 2021, 89; Gabrielova ja Buchko 2021, 494.)

Z-sukupolvi on koulutetuin sukupolvi tähän mennessä (Pew Research Center 2020, Schroth 2019, 5). Lisäksi sukupolvi on kasvanut paremmassa taloudellisessa tilanteessa

kuin aiemmat sukupolvet, joten heillä ei ole ollut tarvetta tukea perheidensä taloutta samassa määrin kuin edellisten sukupolvien. Näiden syiden vuoksi Z-sukupolvella on aikuistuessa vähemmän työkokemusta kuin aiemmilla sukupolvilla samaan ikään mennessä. (Pew Research Center 2018.) Työkokemuksen puute vaikuttaa heidän työelämässä tarvitsemiinsa taitoihin (Schroth 2019, 6).

Z-sukupolvi on kasvanut digitaalisessa maailmassa ja käyttää digitaalisia laitteita kommunikointiin, oppimiseen ja työhön. Teknologiaan ja sosiaaliseen mediaan nojautuminen on muovannut sukupolvesta luovan, erittäin itsenäisen ja innokkaan oppijan. (Acheampong 2021, 76.) Z-sukupolvi arvostaa sosiaalisia suhteita. Toisaalta digitaalisuuden ja virtuaalisessa ympäristössä lyhennyksiä käyttävän kielen on katsottu vaikuttavan erityisesti kasvokkain tapahtuvan kommunikaation taitoihin sekä ihmissuhdetaitoihin, kuten sosiaalisten suhteiden luomiseen. (Gabrielova ja Buchko 2021, 492, 495.) Lisäksi digitaalisuuden tuoma itsenäisyys vaikuttaa Z-sukupolven innokkuuteen ryhmätyöskentelyssä. Barhate ja Dirani (2022, 148) toteavat useiden tutkimusten korostavan hyvien ja tiiviiden sosiaalisten suhteiden merkitystä Z-sukupolvelle, toisten tutkimusten todetessa sukupolven työskentelevän mieluummin yksin. Barhaten ja Diranin (2022, 148) sekä Gabrielovan ja Buchkon (2021, 495) selitys ristiriidalle on, että Z-sukupolvi työskentelee mielellään yksin saavuttaakseen tavoitteensa roolissaan, näyttääkseen taitonsa ja ollakseen riippumaton muista, mutta käyttää suhteita uratavoitteiden saavuttamiseen.

Acheampongin (2021, 84) mukaan Z-sukupolven realistinen elämänasenne luultavasti selittää heidän sisäistä motivaatiotansa ruokkiville kannustimille antamansa painoarvon. Tutkimuksessaan hän totesi Z-sukupolven arvostavan monipuolista, merkityksellistä ja haastavaa työtä, koulutusta, autonomiaa ja esihenkilön tukea. Ulkoisista palkkioista Acheampongin mukaan vain mahdollisuudet urakehitykseen olivat kriittisiä, ohittaen palkan, edut, turvatun työpaikan, työn ja vapaa-ajan tasapainon sekä työympäristön. Barhate ja Dirani (2022, 152) toteavat kuitenkin Z-sukupolven arvostavan turvattua työpaikkaa korkealle.

Toisaalta Z-sukupolvi arvostaa joustavuutta sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Tämän voidaan ajatella johtuvan siitä, että Z-sukupolvella on diagnosoitu eniten ahdistuneisuutta ja masennusta (Schroth 2019, 7; Kela.fi). Tutkimusten mukaan merkittävä osa Z-sukupolvesta ei halua stressin takia ottaa johtajuuspositioita vastaan (Schroth 2019, 10.)

Sukupolven arvostama henkilökohtainen coaching auttaa lievittämään stressiä ja antaa emotionaalista tukea parantaen työsuoritusta, jaksamista ja hyvinvointia (Theeboom ym. 2014, 12). Z-sukupolvi kunnioittaa perhearvoja ja toisaalta työnantajan joustavuus auttaa heitä kohtaamaan henkilökohtaisen elämänsä ja perhe-elämänsä tarpeet. Vaikka sukupolvi onkin suorituskeskeinen, sen sanotaan suhtautuvan uraan rennommin kuin aiemmat sukupolvet. (Barhate ja Dirani 2022, 149.)

Z-sukupolvi arvostaa positiivisia ihmissuhteita ja työelämässä miellyttävä organisaatiokulttuuri on heille tärkeä tekijä (Acheampong 2021, 84; Barhate ja Dirani 2022, 152; Schroth 2019, 9). He arvostavat myös yhdenvertaisuutta, tasa-arvoa, monimuotoisuutta, päätösten läpinäkyvyyttä, avointa kommunikaatiota ja kunnioittavaa ilmapiiriä (Schroth 2019, 9, 12).

Acheampongin (2021, 76, 84, 89) mukaan Z-sukupolvi on myös globaalisti ajatteleva ja sillä on syvä kiinnostus sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen ja ympäristökysymyksiin. Sosiaalinen vastuullisuus onkin heille yksi työelämän motivaation lähteistä. He haluavat auttaa toisia ja edistää yhteiskunnallisia asioita.

3 Johtamisparadigmat

3.1 Mikä on johtamisparadigma?

Guillén (1994, 7–8) ja Kuhn (1994, 23, 41) määrittelevät paradigman samansuuntaisten teorioiden ja viitekehysten järjestelmäksi, joka tarjoaa havaittuun ongelmaan ratkaisun. Heidän mukaansa paradigmat ovat tieteenalan keskeisiä, hallitsevia, oikeina pidettyjä ja siten yleisesti hyväksyttyjä viitekehyksiä, tieteenalan perusoletuksia. Lisäksi ne sisältävät sekä ideologisia piirteitä että käytännön tekniikoita ongelman ratkaisemiseen (Barley ja Kunda 1992, 363; Guillén 1994, 7; Kuhn 1994, 73). Ideologialla tarkoitetaan keskustelussa nousevia teorioiden taustaoletuksia.

Paradigmat siis syntyvät, kun havaittuihin uusiin ilmiöihin ja ongelmiin, joita nykyiset opit eivät voi ratkaista, kehitetään teoreettinen ratkaisu ja se omaksutaan. Ilmiöiden selittämiseen kehitetään uusia teorioita muuttuneiden olosuhteiden, ajatusmallien ja näkökantojen takia (Viitala ja Jylhä 2024, 40). Mikäli toisiinsa liittyvät uudet teoriat vastaavat ongelmiin ja ne jäävät elämään, ne muuttavat olemassa olevan tieteen kenttää ja järjestäytyvät ajan myötä uudeksi paradigmaksi (Kuhn 1994, 71, 89–91).

Johtamisparadigma yhdistää johtamisen ja paradigman luoden järjestelmän, joka tähtää organisaatioiden työntekijöiden johtamiseen ja hallinnointiin toisiinsa liittyvien teorioiden pohjalta. Johtamisparadigmojen ideologiset taustaoletukset käsittelevät muun muassa johtamista, käsillä olevaa ongelmaa ja sen ratkaisua sekä työntekijänäkemystä, kun taas tekninen sisältö pitää sisällään valtarakenteet, työntekijöiden valinnan, tehtävänjaon, prosessit, palkitsemisen ja kannusteet. (Guillén 1994, 8, 11; Seeck 2021, 36.) Paradigmat hahmottavat ongelman eri tavalla ja siksi myös keinot ongelman ratkaisemiseksi ovat erilaisia. Kaikki johtamisparadigmat kuitenkin pyrkivät tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantamiseen. Ensimmäisissä paradigmoissa keskityttiin johtamiseen ja valvontaan, kun taas työntekijöiden tarpeet ja työn merkityksellisyys ovat nousseet koko ajan merkittävämpään asemaan. (Seeck 2021, 34, 36.)

Paradigmat ovat tyypillisesti vallitsevia 20–30 vuoden ajan. Pitkäkestoisuutensa ansiosta ne selkeyttävät organisaatio- ja johtamistutkimuksen sekavaa kenttää ja auttavat historian tarkastelussa kuvatessaan mallien kehittymistä ja vakiintumista. Paradigmat heijastavat aikansa henkeä, yhteiskunnallisia oloja ja muutosta. (Seeck 2021, 19, 28–29.) Barleyn ja Kundan (1992, 363–364, 391) mukaan keskustelu länsimaiden johtamis-

opeista painottaa vuorotellen normatiivista ja rationaalista näkökantaa. Tämä tarkoittaa painopisteen vaihtelua ihmiskeskeisyyden ja tuottavuuden välillä. Heidän tutkimuksensa jälkeen muodostuneissa paradigmoissa normatiivinen ja rationaalinen puoli ovat kuitenkin yhdistyneet (Seeck 2021, 307, 360). Tämän voidaan ajatella johtuvan siitä, että kaikki tehostamiseen ja tuottavuuden parantamiseen käytettävät keinot on jouduttu ottamaan käyttöön koventuneessa kilpailutilanteessa. Guillén (1994, 15) on liittänyt paradigmojen esiintymisen ja niiden omaksumisen sukupolviin. Hän perustelee tätä sukupolvisilla kokemuksilla, jotka muodostuvat muun muassa Mannheimin mainitsemilla yhteiskunnan kehitysasteella ja ajanjaksolle tyypillisellä toiminnalla.

Guillén (1994, 2, 15) toteaa organisaatioiden kokemat haasteet ja niiden näkemyksen ongelman ratkaisevista opeista vaikuttavan johtamisoppien omaksumiseen. Niiden leviämiseen vaikuttavat myös muun muassa johtajat, konsultit, tutkijat ja teoreetikot. Guillén nostaa kuitenkin institutionaaliset tekijät ratkaiseviksi tekijöiksi omaksumisessa. Näitä ovat esimerkiksi teknologian rooli, taloudelliset rakennemuutokset, kilpailu, valtion rooli sääntelijänä ja työntekijöiden liikehdintä eli ammattiyhdistysliikkeen asema. Ajatusketju ihmiskeskeisten paradigmojen noususta työntekijöiden aktiivisten ajanjaksojen aikana on looginen, vaikka Barley ja Kunda (1992, 387) eivät löytäneet tälle väitteelle pohjaa tutkiessaan ammattiyhdistysliikkeiden synnyn, lakkojen ja paradigmojen ajallisen nousun välistä yhteyttä. Tutkijat siis painottavat eri syitä paradigmojen synnyssä ja leviämisessä, mutta voidaan kuitenkin ajatella, että mikään yksittäinen tekijä ei selitä paradigmojen vaihtelua, vaan muutos on monen tekijän summa.

Johtajuusparadigmat eivät siis ole staattisia, vaan ne selittävät organisaatioiden tehokkuusajattelun ja inhimillisen näkökulman painopisteitä aikakautensa ja kulttuurisen kontekstinsa näkökulmasta. Vanhat johtamisopit nousevat kuitenkin aika ajoin uudestaan pintaan hieman muunneltuina. Johtamisteorioille on lisäksi tyypillistä, että vanhoista teorioista siirtyy piirteitä uusiin teorioihin. (Guillén 1994, 2; Viitala ja Jylhä 2024, 40.) Barley ja Kunda (1992, 365) ovat samaa mieltä, mutta esittävät asian jyrkemmin todetessaan, että vanhojen paradigmojen keskeiset sisällöt eivät ole kadonneet, vaan ne ovat hiljalleen institutionalisoituneet osaksi nykypäivän johtajuutta, vaikka olosuhteet ja paradigmat muuttuvat.

3.2 Valitut johtamisparadigmat

Koska aiempi tutkimus (Barley ja Kunda 1992, 364; Guillén 1994, 8; Seeck 2021, esipuhe) on nostanut tieteellisen liikkeenjohdon, ihmissuhdekoulukunnan sekä rakenne- ja kulttuuriteoriat 1900-luvun keskeisimmiksi johtamisparadigmoiksi, ne katsotaan tässä tutkimuksessa oleellisiksi ja ovat valikoituneet tutkielman teoreettiseksi viitekehykseksi. 1900-luvun paradigmojen lisäksi tutkielmassa käsitellään 2000-luvun alussa nousseita uudempia paradigmoja sekä vielä mahdollisesti nousemassa olevia suuntauksia, koska uudet paradigmat ja johtamissuuntaukset heijastelevat nykyistä tietoyhteiskuntaa ja työelämää uudella tavalla. Käsittelemättä jätetään siis Barleyn ja Kundan (1992, 364) mainitsema 1800-luvun lopun teollisten olojen parantamisen paradigma, koska Ahosen (2001, 73) mukaan se ei koskaan kasvanut erityisen vaikutusvaltaiseksi paradigmaksi.

3.3 Tieteellinen liikkeenjohto

3.3.1 Ideologinen ongelma ja ratkaisu

Teollisuutta leimasi 1900-luvun alun Yhdysvalloissa työntekijäpula, työntekijöiden kouluttamattomuus ja siirtotyöläisten kielitaidottomuus. Tämä yhdistettynä teollisuuden lisääntyvään monimutkaisuuteen aiheutti alisuoriutumista, hävikkiä, epäjärjestystä ja tehottomuutta. Työntekijöiden ei kannattanut kiihdyttää työnteon tahtia, koska työtä tehtiin yleisesti tuntipalkalla. Johtaminen oli mielivaltaista ja toiminnan kontrolli puuttui. (Guillén 1994, 8; Seeck 2021, 298.)

Tieteellinen liikkeenjohto tarjosi ratkaisuksi suunnitteluun, työpsykologiaan, ergonomiaan ja fysiologiaan nojaavaa työn rationalisointia ja tehokkuuden parantamista tieteellisten menetelmien ja tekniikoiden avulla (Guillén 1994, 8–9). Frederick W. Taylor oli yksi tunnetuimmista tieteellisen liikkeenjohdon kehittäjistä. Tämä liikkeenjohdon suuntaus tunnetaan myös nimellä taylorismi ja se oli synnyinsijoillaan Yhdysvalloissa vallitseva vuosina 1900–1923. (Barley ja Kunda 1992, 369; Guillén 1994, 8.) Tieteellinen liikkeenjohto syntyi tehokkuuden vaatimuksesta, tuotannon erikoistumisesta sekä massatuotantoa ja kuluttamista kannustavasta ilmapiiristä (Guillén 1994, 268). Tieteen avulla pyrittiin löytämään ongelmien ratkaisuksi yksi ainoa oikea – tehokkain – toimintatapa. Ratkaisun löytämiseksi käytettiin järkeilyä, työn analysointia, kokeilua ja liikeaika-tutkimuksia (Guillén 1994, 11; Taylor 1914, 33–34), joista viimeiseksi mainitut karsivat prosessista turhia tai aikaa vieviä liikkeitä tai liikeratoja.

Tieteen avulla luotiin standardi ensiluokkaisesta työntekijästä, jota vastaan kaikkia arvioitiin (Seeck 2021, 99). Jokaista työntekijää verrattiin myös hänen aiempiin työtuloksiinsa. Tiedettä käytettiin myös rekrytointiin varmistamaan parhaiden mahdollisten työntekijöiden valinta ja osoittamaan oikea työntekijä oikeaan tehtävään. Tärkeänä pidettiin myös työntekijöiden koulutusta tiukasti tieteestä nouseviin työtapoihin ja työntekijöiden kehittämistä edelleen. Vaikka etusijalla oli työskentely tieteellisten lakien mukaan, myös yhteistyötä ja hyvää vuorovaikutusta johdon ja työntekijöiden kesken korostettiin. Tämän tarkoituksena oli varmistaa tieteellisten periaatteiden käytön jatkuvuus. (Taylor 1914, 11, 20, 30–31, 48.)

3.3.2 Johtajan rooli

Työn suunnittelu ja valvonta erottuivat johdon vastuulle, kun taas työntekijän vastuulle jäi työn toteutus. Johdon ja hallinnon vastuulla oli tarkkojen ohjeiden ja sääntöjen luominen, niiden perustelut ja työn jakaminen helposti opittaviin ja hallittaviin osiin. Koska työtehtäviä ja -vaiheita oli useita, tarvittiin myös uudenlaista koordinointia. Käytännön tekniikoina käytettiin muun muassa menetelmien ja välineiden standardointia, aikaa säästäviä työvälineitä ja ohjekortteja. (Taylor 1914, 12, 35, 51, 79–80, 95, 137, 141.) Työntekijälle siis annettiin yksityiskohtaiset ohjeet ja koulutus, mitä tehdä ja kuinka tehtävä suoritetaan. Lisäksi johdolla oli valvontatehtävä, jotta työntekijät pysyivät kurissa ja tehokkuus halutulla tasolla. Suuntauksen johtajakuva on autoritäärinen ja viestintä perustui hierarkkiseen komentoketjuun, jossa pyrittiin siirtämään informaatio sellaisenaan, ilman tulkintaa. Auktoriteetti pohjautui kuitenkin tietoon, ei asemaan. Valta oli keskittynyttä ja yhtenäistä. (Guillén 1994, 9; Huhtala ja Hakala 2007, 32; Seeck 2021, 365; Wren 2005, 129–131.) Sääntöjä sekä työntekijöiden ja -antajien auktoriteettirakenteita selkeyttämällä pyrittiin myös ehkäisemään konflikteja (Guillén 1994, 24–25).

3.3.3 Työntekijänäkemys

Koneistuksen, tekniikan, tehdasympäristön ja massatuotannon maailmassa työn organisointi nähtiin siis teknisenä ongelmana. Ihminen nähtiin koneen osana, komponenttina, jonka tulisi toimia koko ajan samalla tavalla, jotta toiminta olisi mahdollisimman tehokasta. (Barley ja Kunda 1992, 371; Guillén 1994, 9.) Tämä johti työntekijöiden erikoistumiseen, kun työ pilkottiin yksinkertaisiin osiin (Guillén 1994, 9), joita kouluttamatonkin työntekijä pystyi tehokkaasti suorittamaan.

Tieteellisen liikkeenjohdon käsityksen mukaan ihminen on rationaalinen, mutta omaa etuaan tavoitteleva olento, joka pitää työtä vain taloudellisen toimeentulonsa lähteenä (Barley ja Kunda 1992, 371). Palkan nähtiin olevan tärkein työntekijää ohjaava asia, joten työntekijöitä yritettiin motivoida suorituspalkkauksella (Guillén 1994, 11; Taylor 1914, 16–17). Henkilökohtainen suorituspalkkaus osoittaa työn ja palkan suhteen, minkä katsottiin motivoivan työntekijää tekemään lujemmin töitä. Näin tehdas saatiin tuottamaan enemmän samalla kun työntekijä pysyi motivoituneena. (Taylor 1914, 17–18.) Rationaalisen ihmisnäkemyksen perusteella kykyjensä tasoiseen työhön laitettu ja työhön nähden reilua palkkaa saava ihminen hyväksyisi optimoidut työtavat, koska ne helpottavat työtä ja johtavat parempaan palkkaan (Barley ja Kunda 1992, 371). Lisäksi tieteellisen liikkeenjohdon ajatuksiin kuului, että myös konflikteja pystyttiin välttämään jakamalla osa tuotosta työntekijöille suorituspalkkauksen muodossa (Guillén 1994, 9). Taloudellisten kannustimien lisäksi motivointiin käytettiin myös toivoa ylenemisestä, lyhyempiä työpäiviä sekä parempia työoloja (Taylor 1914, 33–34).

3.3.4 Paradigman kehittäjiä

Taylorismin kulmakiviä olivat siis ajatus työntekijöiden ja -antajien intressien yhteneväisyydestä, suorituspalkkausjärjestelmä, rekrytointi tieteellisin perustein sekä työn suunnittelun ja valvonnan erottaminen työn tekemisestä. Näiden toimien avulla pyrittiin saamaan suurin mahdollinen hyöty niin työnantajalle kuin työntekijällekin. (Taylor 1914, 14.)

Useat seuraajat täydensivät Taylorin menetelmiä ja ajatuksia tuottavuudesta ja tehokkuudesta. Henry Ford vaikutti liukuhihnaan perustuvan tuotantotavan kehitykseen ja sen myötä myös tehtaiden tuotannon paranemiseen merkittävästi (Seeck 2021, 59). Tätä mallia kritisoitiin yksitoikkoisuudesta ja pakkotahtisuudesta. Työvoiman vaihtuvuuden ja poissaolojen hillitsemiseksi Ford esitteli minimipäiväpalkan. (Braverman 1998, 149–150.)

Henry Gantt lisäsi tuottavuutta palkkiojärjestelmällä, joka sai työnjohtajat auttamaan ja opettamaan alaisiaan. Lisäksi hän kehitti johtajille järjestelmän työn suunnitteluun ja valvontaan, jolla seurata työn etenemistä ajallaan. (Wren 2005, 156, 158–160.) Jälkitaylorilainen Bedaux taas esitteli työntekijöiden lepoajat ja bonuksen päivätavoitteen saavuttamisesta (Egolf 1985, 201). Harrington Emerson puolestaan korosti linjaorganisaatiota, joka keskitti johdon ja näin selkeytti komentoketjua (Wren 2005, 176).

Vaikka tieteellinen liikkeenjohto keskittyi edellä mainittuihin koviin muutoksiin, se tutki tuottavuutta myös psykologisesta näkökulmasta. Esimerkiksi Frank Gilbreth tutki liikkeen lisäksi psykologisia vaikutuksia, muun muassa terveyden, ravitsemuksen ja tehdasolojen, kuten lämpötilan, valaistuksen, musiikin ja värien merkitystä työntekijän tuottavuuteen (Seeck 2021, 62–63; Wren 2005, 167). Lillian Gilbreth taas tutki yksilön motivointia ja työelämän inhimillistymistä sekä työturvallisuutta ja hyvinvointia (Wren 2005, 172; Wren ja Greenwood 1998, 146).

3.3.5 Paradigman perintö

Lopulta 1920-luvulle tullessa tieteellistä liikkeenjohtoa kohtaan esitettiin enenevissä määrin kritiikkiä, joka vaati inhimillisten tekijöiden ja niiden vaikutusten huomioimista tehokkuuden parantamiseksi (Barley ja Kunda 1992, 372). Tieteellistä liikkeenjohtoa onkin arvosteltu erityisesti sen epäinhimillisyyden ja osaamista vähentävien vaikutusten takia. Työtehtävien pilkkomisen vuoksi osaaminen väheni, työntekijöistä tuli eläviä koneita ja yksi ainoa oikea suoritustapa laski aloitteellisuutta. (Guillén 1994, 9, 12–13, 65.) Tämän myötä kokonaistuotannon ja työprosessien tuntemus väheni ja työntekijät vieraantuivat työstään (Seeck 2021, 99).

Mekanistinen ajattelutapa on muokannut käsityksiämme organisaatioista. Osa tieteellisen liikkeenjohdon ajatuksista, kuten suorituspalkkaus ja työntutkimukset, institutionalisoituivat ennen suuntauksen valtakauden hiipumista (Barley ja Kunda 1992, 371). Nykyäänkin organisaatioiden toiminta on konemaisen tarkkaa ja rutinoitunutta. Työntekijöillä on työ- ja lepoajat. Nykyisessä tietotyössä projekti on monesti jaettu osiin, työntekijät suorittavat pitkälle erikoistuneita tehtäviä tehtäväkuvauksen, kykyjen ja tavoitteiden mukaisesti. Työsuorituksia arvioidaan ja niistä annetaan palautetta. Palvelualoilla käytännöt ovat yhdenmukaistuneet painottaen tehokkuutta, ennustettavuutta ja valvontaa. Teollisuudessa Taylorin ideat on rakennettu teknologiaan, liukuhihnatuotantoon ja tietotekniseen prosessinvalvontaan. (Morgan 1998, 19–28; Wren ja Greenwood 1998, 137.) Nykyäänkin liike-elämässä korostuva tehokkaiden työtapojen etsiminen ja työergonomia pohjautuvat tieteelliseen liikkeenjohtoon (Wren 2005, 151). Tehokkuutta haetaan nykyisin esimerkiksi tuotantoprosessien optimoinnilla, toiminnanohjausjärjestelmillä ja erilaisilla standardeilla.

3.4 Ihmissuhdekoulukunta

3.4.1 Ideologinen ongelma ja ratkaisu

Tieteellinen liikkeenjohto teki työn pilkkomisen vuoksi työstä monotonista. Suuntaus aiheutti uusia ongelmia, joihin se ei pystynyt vastaamaan. Konfliktit, levottomuudet, poissaolot, työntekijöiden vaihtuvuus ja heikko työmoraali (Seeck 2021, 36) estivät tuottavuustavoitteisiin pääsemisen. Teollisen ja jälkiteollisen yhteiskunnan siirtymäkohdassa ratkaisua ongelmiin haettiin ihmissuhdekoulukunnasta, joka vallitsi Yhdysvalloissa 1923–1955 välisenä aikana (Barley ja Kunda 1992, 364; Seeck 2021, 299). Molemmat suuntaukset pyrkivät yhteistyön parantamiseen, tuottavuuteen ja johtajien vallan perustelemiseen nojautuen tieteelliseen puolueettomuuteen. Fokus oli organisaation sisällä, eikä liiketoimintaympäristöä otettu huomioon. Ihmissuhdekoulukunnan mielestä ongelmat kuitenkin aiheutuivat liiallisesta rationalisoinnista ja mekanisoinnista. (Guillén 1994, 9–12.) Painopiste siirtyikin työsuorituksen analysoimisesta työn epätoivottujen sivuvaikutusten pohtimiseen (Seeck 2021, 149). Ihmissuhdekoulukunta tarjosi ratkaisuksi inhimillisempää työelämää, joka korosti yhteistyötä, ilmapiiriä ja työpaikan epävirallisia toimintoja, koska se piti sosiaalisia ja yhteenkuuluvuuden tarpeita tärkeinä (Wren 2005, 329–330.). Työntekijän motivaation siis katsottiin kumpuavan sosiaalisuudesta ja ryhmädynamiikasta, vaikkakin ensimmäisen maailmansodan jälkeen heräsi kiinnostus myös työolojen ja etuuksien kehittämiseen sekä työpsykologiaa ja ergonomiaa kohtaan. Muun muassa lomia, sairaslomia, työterveyshuoltoa, vakuutuksia, eläketurvaa ja vapaa-ajan aktiviteetteja kehitettiin ja parannettiin työoloja. Näitä toimia ja lisääntyvää yhteenkuuluvuuden tunnetta käytettiin vähentämään ammattiliittojen valtaa. (Barley ja Kunda 1992, 372–373; Guillén 1994, 59; Wren 2005, 330.)

Vaikka sekä tieteellinen liikkeenjohto että ihmissuhdekoulukunta olivat yhden ainoan oikean toimintatavan kannattajia (Guillén 1994, 12), tekniikat olivat hyvin erilaisia. Ihmissuhdekoulukunnan johtavana ajatuksena oli parantaa sosiaalisia suhteita antamalla työntekijöiden ilmaista tuntemuksiaan ja huoliaan muun muassa kyselyissä, haastatteluissa ja koulutuksissa, ja tuntemalla johtajien välittävän heistä. Työnkierron sekä työnkuvan laajentamisen ja rikastamisen katsottiin olevan keino selättää tieteellisestä liikkeenjohdosta aiheutuneita ongelmia eli työn monotonisuutta, osaamisen kapenemista ja sitoutumisen puutetta. (Guillén 1994, 13; Morgan 1998, 37–38; Wren 2005, 284, 333.)

Työelämä demokratisoitui, luotiin uusia osallistumisen käytäntöjä ja yhteistyötä työntekijäryhmien välille. Työntekijät pääsivät osallistumaan päätöksentekoon, tunsivat itsensä tärkeiksi ja heistä tuli aktiivisempia ja aloitteellisempia. (Wren 2005, 333–334.) Osallistumista ja yhteistyötä tuki myös yhteisyyttä rakentava viestintä, joka perustuu rituaaliseen jakamiseen ja myötätuntoon. Tällöin ihminen voi tuoda esiin omat tarpeensa. (Huhtala ja Hakala 2007, 31–32.) Viestintä kulki sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Keskustelulla katsottiin voitavan muuttaa käyttäytymistä ja horisontaalisen viestinnän katsottiin edistävän yhteistoimintaa ja päätöksentekoa. (Seeck 2021, 367, 369.) Organisaatiot kasvoivat ja hierarkkiset tasot lisääntyivät. Koska kaikki eivät voineet yletä, motivointi siirtyi itse työstä saatuun tyytyväisyyteen. Organisaatiot alkoivat palkata henkilöstöasioihin keskittyneitä johtajia ja perustaa henkilöstöjohtamisen osastoja. (Guillén 1994, 66–67, 73.) Koulutetun valkokaulustyövoiman lisääntyessä työntekijöiden käyttäytymistä alettiin lisääntyvässä määrin säädellä ja ohjailla vaikuttamalla heidän asenteisiinsa, tunteisiinsa ja arvostuksiinsa. Normatiivinen kontrolli siis lisääntyi. (Ahonen 2001, 68.)

3.4.2 Paradigman kehittäjiä

Kun tieteellistä liikkeenjohtoa kehittelivät lähinnä insinöörit, ihmissuhdekoulukunnan teorioita loivat akateemiset tutkijat (Guillén 1994, 15, 20; Wren 2005, 329). Tutkijat kiinnittivät huomion sosiaalisiin suhteisiin ja niiden vaikutukseen työn tekemisessä. Lisäksi pyrkimys oli demokratisoida ja inhimillistää työelämää sekä lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. (Seeck ja Kuokkanen 2007, 120–121.) Hawthorne-tutkimuksilla Hugo Münsterberg arvioi valaistuksen vaikutusta työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen, mutta ei pystynyt selittämään tuottavuuden nousua valaistuksella (Wren ja Greenwood 1998, 171). Vaikka Elton Mayo ei aloittanut Hawthorne-tutkimuksia, hän kuitenkin tarjosi selitystä tuottavuuden nousuun ja totesi sosiaalisten tarpeiden täyttymisen merkityksen työn tekemisessä. Hänen mielestään se vaikutti yhtä paljon kuin virallinen rakenne. (Morgan 1998, 37.) Erityisesti vuoden 1929 pörssiromahdusta seuranneina epävarmuuden vuosina oli tilaus tehokkaalle yhteistyölle ja sosiaaliselle solidaarisuudelle. Mayon mukaan johtajan kyky kuunnella alaisiaan ja osoittaa kiinnostusta nosti työmoraalia ja tuottavuutta. (Wren 2005, 286, 294.) Työntekijän saama tunnustus ja vaikuttamismahdollisuudet sekä turvallisuudentunne ja tyytyväisyys tekivät hänestä yhteistyökykyisen. Motivaatio siis nousi Mayon mielestä yhteenkuuluvuuden tunteesta, joka kasvoi huomiosta, huolenpidosta ja ihmisarvoisesta kohtelusta. (Ahonen 2001, 106;

Wren ja Greenwood 1998, 176.) Mayon selitykset on sittemmin kyseenalaistettu muun muassa rahallisen motivaation huomiotta jättämisestä, mutta johtamistyylin, työmoraalin ja tuottavuuden linkki loi pohjan ihmissuhdekoulukunnan nousulle (Wren 2005, 287, 298–300; Wren ja Greenwood 1998, 176).

Myös McGregor (1987, 33–34, 38, 47–48, 63–66; Wren ja Greenwood 1998, 200–202) tutki sosiaalisia suhteita ja loi X- ja Y-teorian tutkiessaan johtajuuden muodostumista. Y-teorian mukaan ihminen on luonnostaan oppiva, vastuullinen, luova, yhteisiin tavoitteisiin sitoutuva, ongelmanratkaisuun ja itsekontrolliin pystyvä. Tällöin johtaja voi antaa vapautta ja tukea työntekijöiden oma-aloitteisuutta, koska työntekijää ajaa tarve itsensä toteuttamiseen. Synkemmän X-teorian mukaan ihmistä on kontrolloitava ja pakotettava edistämään organisaation tavoitteita, koska he ovat pohjimmiltaan laiskoja, kunnianhimottomia ja aloitekyvyttömiä. Tällöin alemmat tarpeiden tasot, fysiologiset ja turvallisuuteen liittyvät, ovat vaikutuksen alaisina. McGregor totesi tutkimuksissaan, että ihmiskäsitys on itseään toteuttava ja ihminen käyttäytyy niin kuin hänen oletetaan käyttäytyvän. Hänen mukaansa X-teorian mukainen käsitys ei sovellu korkeasti koulutetun työntekijän johtamiseen.

Maslow taas tutki sisäistä motivaatiota. Hänen viisiportainen tarvehierarkiansa koostuu fysiologiaan, turvallisuuteen, yhteenkuuluvuuteen, arvostukseen ja itsensä toteuttamiseen liittyvistä tarpeista. Fysiologisiin tarpeisiin kuuluvat ihmisen perustarpeet, kun taas turvallisuuteen kuuluu sekä fyysinen että henkinen suojautuminen vaaroilta. Yhteenkuuluvuuteen ja rakkauteen kuuluvat esimerkiksi ryhmään kuuluminen, hyväksyntä ja ystävyys. Arvostus sisältää muun muassa palkitsemisen, itsevarmuuden, itsensä arvostamisen ja muilta saadun kunnioituksen. Itsensä toteuttamisen tarve taas kattaa oman potentiaalinsa käyttöön saamisen jollain alueella. Maslow´n mukaan tarpeet vaihtelevat henkilön mukaan, eikä niiden tarvitse täyttyä täysin kaikilla tasoilla, mutta yleensä niitä täytetään järjestyksessä. Maslow nosti esiin henkisen hyvinvoinnin edistämisen työpaikoilla tarvehierarkiaan perustuen. (Wren ja Greenwood 1998, 179–180.)

Maslow´n tavoin Frederick Herzberg tutki motivaatiota ja loi kaksifaktoriteorian. Hänen mukaansa positiiviseen asenteeseen ja työtyytyväisyyteen johtavat motivaatiotekijät liittyvät vain työstä saataviin arvostuksen ja itsensä toteuttamiseen eli Maslow´n hierarkian korkeimpiin tasoihin. Motivaatiotekijät, kuten saavutuksentunne, tunnustus, haastava työ, lisävastuu ja kehittymismahdollisuudet nostavat motivaatiota. Herzbergin mukaan

palkka, johtaminen, ihmissuhteet, työolosuhteet ja etuudet eivät nosta työtyytyväisyyttä. Jos nämä kuitenkin laskevat alle odotetun tason, Herzbergin mukaan ne kuitenkin heikentävät motivaatiota. Tätä kutsutaan hygieniatekijäksi ja se voidaan liittää työn rikastamiseen ja sitä kautta jatkuvaan kehittymiseen. (Ahonen 2001, 112; Wren ja Greenwood 1998, 184–186.)

Myös Rothlisberger ja Barnard tutkivat sosiaalisten suhteiden rakenteita. Rothlisberger nosti esiin työyhteisön epävirallisen järjestelmän tärkeyden. Hänen mukaansa työpaikan sosiaalinen systeemi vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja motivaatioon, minkä takia epävirallista systeemiä on pidettävä mahdollisuutena, eikä sitä tule yrittää kitkeä pois. (Wren 2005, 292–293.) Barnardin mukaan organisaatio koostuu ihmisistä, joiden tekemisiä koordinoidaan ja jotka siten muodostavat sosiaalisen järjestelmän. Hänen mukaansa organisaation menestys pohjautuu yhteistyön onnistumiseen ja keskeinen tavoite onkin saada ihmiset työskentelemään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä onnistuu, mikäli tavoitteiden saavuttamisen koetaan palvelevan myös omia etuja esimerkiksi arvostuksen, aseman, osallisuuden päätöksentekoon sekä taloudellisten ja sosiaalisten kannustimien muodossa. Barnard korosti tutkimuksissaan kommunikointia. Hänen mukaansa johtajan tehtävä on noudattaa moraalisääntöjä ja olla vastuullinen, luoda yhteistyöhalua ja -kykyä sekä lojaliteettia. Keinoina tähän ovat kommunikointi, kannustimet ja tavoitteen täsmentäminen. (Wren 2005, 315–319; Wren ja Greenwood 1998, 166–167, 169.)

Mary Parker Follettin ajatukset auktoriteetin kontekstuaalisuudesta olivat edellä aikaansa. Hän korosti pyrkimystä yhteisymmärrykseen ja esimiehen yhteistyötä alaistensa kanssa ylhäältä alas johtamisen sijaan. Hänen mielestään rakentavaan konfliktin ratkaisuun tarvitaan kunnioittavaa ja ymmärrykseen pyrkivää keskustelua ja win-win-tilanteeseen pyrkimistä. (Wren 2005, 307–308.) Konflikti tulisikin nähdä yhteisenä ongelmana, joka pystytään ratkaisemaan pitämällä mielessä johdon ja työntekijöiden yhteinen tavoite (Wren ja Greenwood 1998, 195–196).

Kurt Lewin tutki johtajuutta demokraattinen – autoritäärinen-akselilla ja totesi demokraattisen, työntekijälähtöisen ja suhteellisen rennon johtamistavan toimivan autoritääristä paremmin. Työntekijästä huolehtiva, häntä tukeva ja ryhmähenkeä luova johtamistapa yltää parempaan tuottavuuteen ja työmoraaliin sekä vähentää levottomuutta ja vaih-

tuvuutta. Lisäksi hän totesi ihmisten olevan myötämielisempiä muutoksille, joihin he ovat itse saaneet vaikuttaa. (Wren 2005, 335.)

3.4.3 Työntekijänäkemys

Työntekijänäkemys siirtyi yksilöstä ryhmään. Työntekijöiden katsottiin omaavan ryhmäidentiteetin, jota ohjaavat organisaation psykososiaaliset normit ja joilla on tunnepohjainen riippuvuus toisiinsa. Ihmisillä katsottiin olevan luontainen taipumus yhteistyöhön, minkä takia konfliktit vähenivät. (Guillén 1994, 12.) Ihmissuhdekoulukunnan mukaan työntekijä motivoitui rahan lisäksi turvallisuudesta ja vakaudesta, vastuusta, tyytyväisyydestä ja työhön liittyvästä tunnustuksesta. Kannustimena käytettiin yksilösuoritteen sijaan palkitsemista ryhmän onnistumisesta. (Guillén 1994, 13; Morgan 1998, 38; Wren 2005, 282.) Rekrytoinnissa painopiste siirtyikin ulkoisista ominaisuuksista työntekijän asenteisiin, persoonallisuuteen ja sopeutumiskykyyn (Guillén 1994, 13). Opin mukaan työntekijällä on siis sisäsyntyistä ja sosiaalista motivaatiota, jota kommunikaatio ja vuorovaikutus lisää.

3.4.4 Johtajan rooli

Työnjohto siirtyi kohti osallistuvaa ja kommunikoivaa johtajuutta, joten hierarkkisuus väheni. Johdon tehtävänä katsottiin olevan työyhteisön ja työntekijöiden suhteiden tasapainottaminen sekä yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääminen ryhmän solidaarisuuden ja eheyden varmistamiseksi sekä tavoitteisiin pääsemiseksi. Auktoriteetti perustuikin sosiaalisiin taitoihin, ei teknisiin kykyihin. (Guillén 1994, 12–13; Wren 2005, 283, 297.) Työnjohtajilla katsottiin ihmissuhdetaitojensa perusteella olevan erinomaiset edellytykset organisoida yhteistyötä edistävät olosuhteet tehtaisiin. Heidän tehtävänsä oli tasapainottaa sosiaalisia suhteita ja nostaa tuottavuutta lisääntyneen yhteistyön kautta. Yhteisöllisuus ja sosiaalisten ryhmien vuorovaikutus olivat ohjaavia arvoja, joiden kautta pyrittiin tiimityöhön ja rauhalliseen työympäristöön. (Guillén 1994, 12.) Johtamistyylin katsottiin olevan suuressa roolissa tuottavuuden nousussa ja työntekijöiden viihtyvyydessä (Wren 2005, 286).

3.4.5 Paradigman perintö

Voidaan siis sanoa, että ihmissuhdekoulukunta korosti kaikessa työn ja johtamisen sosiaalista ulottuvuutta, ihmissuhteita ja vuorovaikutusta. Koska yhteistyötä korostettiin,

sen onnistumisen voidaan nähdä tämän koulukunnan silmissä olevan tie organisaation menestykseen. Ihmissuhdekoulukuntaa kritisoitiin työntekijän tunteiden manipuloinnista eli siitä, kuinka he kokevat työnsä (Seeck 2021, 149). Barleyn ja Kundan (1992, 376) mukaan ihmissuhdekoulukunnan tarjoamia työkaluja pidettiin myös kalliina ja tehottomina. Se nähtiin myös taantumuksellisena oppina, joka haikaili esiteollisen kauden sosiaalisen harmonian perään (Guillén 1994, 12).

Ihmissuhdekoulukunnan perintönä työyhteisön, yksilön sosiaalisten ja psykologisten tarpeiden, työolojen ja johtamisen vaikutus työhyvinvointiin ja tuottavuuteen on tunnistettu (Wren & Greenwood 1998, 176). Työpsykologia institutionalisoitui ja yrityksen sisäinen henkilöstöhallinto eriytyi omaksi funktiokseen (Seeck 2021, 134). Barley ja Kunda (1992, 364) sanoivat ihmissuhdekoulukunnasta lähteneen kiinnostuksen työntekijän lojaliteettia ja sitoutuneisuutta kohtaan osoittavan normatiivisen näkemyksen olevan edelleen ajankohtainen. Tämän voidaan vieläkin sanoa pitävän paikkansa, koska työnantajat joutuvat kilpailemaan työvoimasta ja tekemään töitä pitääkseen osaavan työvoiman organisaatiossa. Erityisesti se pitää paikkansa työelämän nuorimpien sukupolvien kohdalla, jotka herkemmin vaihtavat työpaikkaa kuin edeltäjänsä, mikäli työelämäodotukset ja todellisuus eivät kohtaa (Schroth 2019, 6).

3.5 Rakenneparadigma

3.5.1 Ideologinen ongelma ja ratkaisu

Rakenneteoria nousi keskusteluun 1950-lopulla ja sen vallitsevuus kesti tutkijasta riippuen 1970- tai 1980-luvulle (Barley ja Kunda 1992, 376; Guillén 1994, 15). Rakenteella tarkoitetaan määräysvallan, työnjaon, alaisten valvonnan, vastuun ja viestintäkanavien järjestelmiä (Schein 1987, 50), joiden tarkoituksena oli rationalisoida toimintaa.

Ihmissuhdekoulukunta ei vastannut kansainvälistyvien, monimutkaistuvien, kasvavien ja sen takia byrokratisoituvien organisaatioiden ongelmiin (Guillén 1994, 13). Tässä tilanteessa organisaatiot tarvitsivat enemmän johtajia ja johtajat työvälineitä ja teorioita johtamiseen. Johtajat saivat rakenneteorioissa statusta ammattijohtajina. (Seeck 2021, 298–299.) Muuttunut tilanne pakotti organisaatiot ottamaan huomioon myös liiketoimintaympäristön. Rakenneteorioiden näkökulma organisaatioon oli edeltäjiinsä verrattuna hyvin erilainen. Teorioiden mukaan organisaatioiden tuli luoda suhde ympäristöönsä ja organisaatiorakenteen tulee olla yhteensopiva teknologian ja kilpailuympäris-

tön kanssa. (Guillén 1994, 13; Seeck 2021, 160.) Organisaatiot ovat siis tämän paradigman näkökulmasta rakenteellisia ja toiminnallisia kokonaisuuksia, joissa haettiin vastauksia suunnittelusta, osastoista, viestintäkanavista, hierarkiasta ja kontrolloinnista (Guillén 1994, 80–83).

Rakenneteorioihin liittyvät tekniikat ovat tehokkaita. Keskiössä on optimaalisten toimintatapojen valinta erilaisten tuotteiden, prosessien ja toimintaympäristön muutosten mukaan. (Guillén 1994, 14.) Edeltäjistään poiketen rakenneteorioiden mukaan ei siis ole yhtä ainutta oikeaa tapaa tehdä asioita, vaan toimintatavat muotoutuvat organisaation, sen osien ja ympäristön vuorovaikutussuhteen mukaan. Toimintaympäristön mahdollisuudet ja rajoitteet siis ohjaavat organisaatioiden toimintaa. Menestyksen ratkaisee organisaation toimintatapojen ja rakenteen yhteensopivuus toimintaympäristöön. Rakenneteoriat pyrkivät kehittämään ennemminkin prosessien lainalaisuuksia kuin tiettyjä menetelmätapoja. (Guillén 1994, 15; Harisalo 2010, 216–217; Seeck 2021, 165.)

Työntekijöiden katsottiin olevan sisäisesti motivoituneita ja siksi tehokkuuteen katsottiin päästävän tavoitteenasetannan ja tavoitteisiin pääsemiseksi suunniteltujen rakenteiden avulla. Keskiössä oli siis rationaalinen laskelmallisuus eli suunnittelu, ennustaminen ja kontrollointi. Käytännön metodeina kontrolloinnissa käytettiin muun muassa kustannus-hyötyanalyysiä, johdon tietojärjestelmiä ja talouden analyysiä. (Barley ja Kunda 1992, 377–378.) Rakenneratkaisuja taas ovat esimerkiksi tulosyksiköt, osastot ja matriisirakenteet (Seeck 2021, 193) sekä niihin liittyvät vastuut.

Rakenneteoriat erottuivat tieteellisestä liikkeenjohdosta ja ihmissuhdekoulukunnasta monin tavoin. 1950- ja 1960-luvuilla monissa kapitalistisissa maissa vallitsi työrauha ja kaikkien organisatoristen toimijoiden oletettiin olevan rationaalisia. Ammattiliitot nähtiin tässä rauhan vaiheessa kumppaneina, joiden kanssa tuli pyrkiä luomaan pitkäkestoisia suhteita. Tavoitteena olivat vakaat työolot ja palkka, jotta työntekijät saataisiin keskiluokkaistumaan. (Guillén 1994, 13–14.) Teoreetikkojen tavoite oli luoda kurinalaisia rakenteita, kun taas johtajien älymystön motivaationa oli kiinnostus organisaatioiden monimutkaisuuteen ja läsnäoloon koko yhteiskunnassa, vapaan yrittäjyyden puolustamiseen ja organisaatioiden periaatteiden muodostamiseen. Molemmat kuitenkin hyväksyivät ideologisiksi piirteiksi rationaalisuuden, teknisen ylivertaisuuden ja byrokraattisen rakenteen. (Guillén 1994, 14; Wren 2005, 354.) Rakenneteorioiden perusta onkin teknologian kehittymisessä ja tietokoneiden käyttöönotossa (Barley ja Kunda 1992, 379).

3.5.2 Työntekijänäkemys

Työntekijöiden odotettiin sopeutuvan rakenteisiin, ja hajauttamisen tarkoitus oli kehittää työntekijän aloitteellisuutta, vastuunottoa ja ammatillista kasvua, koska heidän katsottiin olevan sisäisesti motivoituneita. Työntekijöiden ja johtajien seurantaan käytettiin työtehtävien erittelyä, etenemispolkuja, ohjeistuksia ja käytänteitä, luokitteluja, rutiineja ja malleja. Työntekijöiden vapautta ei rajoitettu ja konfliktit nähtiin positiivisessa valossa, koska rakenneteorian mukaan ne auttavat selvittämään asioita, parantamaan päätöksiä ja luomaan muutosta. (Guillén 1994, 14.) Rakenneteoriat ovat pääasiassa johdon käytössä. Työntekijän roolia ei siis rakenneteorioissa juurikaan painotettu.

3.5.3 Johtajan rooli

Ammattijohtajille annettiin valta pitkän aikavälin suunnitteluun, tavoitteenasetantaan, ongelmanmäärittelyyn, vaihtoehtojen hahmottelemiseen ja päätösten tekoon. Vallan katsottiin perustuvan heidän ylivertaiseen teknologiseen ammattitaitoonsa. (Guillén 1994, 13.) Myös viestintä tuki auktoriteettia kaksisuuntaisella prosessilla. Siinä päätöksen tekevä henkilö kuuntelee neuvoja tai käskyjä ja tiedottaa päätöksestä muille. Tämä viestintäprosessi on sekä vertikaalinen että horisontaalinen. (Simon 1982, 187–188.) Ammattijohtajien katsottiin olevan kykeneviä johtamaan mitä tahansa organisaatiota, jos he ymmärsivät rakenneanalyysiä (Barley ja Kunda 1992, 380; Peters ja Waterman 1982, 29). Johtajan tehtävä oli vastata ympäristön muutoksiin eli hänen oletettiin pystyvän hahmottamaan ja ymmärtämään toimintaympäristön muutokset, sen asettamat vaatimukset ja suunnittelemaan näiden perusteella sopivat organisaatiorakenteet (Seeck 2021, 165).

Henri Fayolin hallintoteoria on edelleen käytössä ja vaikuttaa nykyaikaiseen liikkeenjohtoon. Sen mukaan johtajan työn voi jakaa viiteen osaan: suunnitteluun, organisointiin, johtamiseen, koordinointiin ja valvontaan. Fayol erotti johtamis- ja tekniset kyvyt antaen johtamiskyvylle sitä suuremman painoarvon, mitä ylemmäs hierarkiassa mennään. Hän myös esitteli 14 yleistä johtamisperiaatetta, joista organisaation työjärjestys ja kyvyt ovat riippuvaisia, mutta joita tulee kuitenkin soveltaa tilannekohtaisesti. Fayolin näkemyksen mukaan organisaatiorakenteen tulee olla yhdenmukainen tavoitteiden, vaatimusten ja resurssien kanssa ja johdon tehtävä on koordinoida ja yhteensovittaa organisaation eri funktiot. (Wren 2005, 212–215, 218, 225–226, 452.)

Peter Druckerin mukaan johtajan tehtävä on varmistaa organisaation tavoitteisiin pääseminen tavoitejohtamisen ja tulosvastuun avulla. Johtajan tulisi ymmärtää jokaisen työntekijän käsittävän tavoitteet ja strategiat eri lailla. Tämän takia tavoitteita ei voi jakaa ylhäältä alas, vaan niistä tulee keskustella sekä luoda toimintatavat ja strategiat yhdessä. Drucker korostaa tavoitteiden olevan toiminnan lähtökohta. Ne pitää avata yhdessä ennen kuin tehdään mitään muuta, koska tavoitteet ohjaavat ja kontrolloivat työntekijää esihenkilön sijaan. (Drucker 2001, 136–139, 337; Wren 2005, 411; Wren ja Greenwood 1998, 230–231.) Johtaminen siis muuttui työntekijän motivoinniksi ja johdon kontrolli itsekontrolliin (Drucker 2001, 337–338). Drucker korosti myös tulevaisuusorientaatiota. Hän puhui strategisesta johtamisesta toteamalla esimerkiksi, että kaikki merkitystä omaavat päätökset ovat strategisia (Wren ja Greenwood 1998, 232). Rakennemuutoksiin liittyviin ilmiöihin viitataankin nykyään strategisena toimintana (Huhtala ja Laakso 2006, 16).

3.5.4 Muita paradigman kehittäjiä

Max Weber käsitteellisti byrokratian ja oli organisaatiorakenteiden älyllinen esi-isä. Hänen mukaansa byrokratia oli puhdas organisaatiomalli, jonka perusta ovat rationaalisuus, säännöt, auktoriteetti, velvollisuudet, rakenteet ja hierarkia. Byrokratia mahdollisti Weberin mielestä pienten organisaatioiden kehittymisen isoiksi, ammattimaisesti johdetuiksi organisaatioiksi. (Wren 2005, 227–228.)

James Mooney ja Alan Reiley jakoivat Weberin näkemyksen. He toteavat organisaation pohjautuvan auktoriteettiin perustuvaan koordinaatioon ja auktoriteetti taas perustuvan positioon organisaatiossa. Mooneyn ja Reileyn mukaan jokaisessa organisaatiossa on hierarkia, hierarkian mukaan delegoitu auktoriteetti ja sitä vastaavat velvollisuudet. Lisäksi yksi heidän periaatteistaan oli organisaatioiden funktioiden eriyttäminen. Koska työntekijät jaettiin näihin funktioihin ja he tekivät erilaisia töitä, tarvittiin koordinaatiota. (Wren 2005, 345–346.)

Alfred Sloan kehitti periaatteen, jonka mukaan hallinto ja operaatiot ovat hajautettuja, mutta hallinta ja arviointi keskitettyjä (Wren 2005, 251). Hallinto jaettiin johtoryhmään, henkilöstöosastoon ja osastoihin. Osastot olivat tiettyyn rajaan itsenäisiä, johtoryhmä teki vain tärkeät, yhteiset päätökset. (Wren ja Greenwood 1998, 159–161.) Näin organisaatiolla säilyy yhteinen suunta, vaikka esimerkiksi osastoilla tai divisioonilla on pää-

täntävaltaa niiden omissa asioissa. Tämä organisointitapa näkyy nykyajan yrityksissä selvästi.

Rakenneteorioiden mukaan tehokkuutta saatiin myös päätöksentekoprosesseja muokkaamalla (Barley ja Kunda 1992, 377–378). Herbert Simon tutki päätöksentekoa ja oli kriittinen rakenneteorian rationaalisuutta kohtaan todeten, että ihminen ei usein toimi rationaalisesti. Tämä johtuu Simonin mukaan mahdottomuudesta selvittää kaikki vaihtoehdot ja kaikki niiden seuraamukset. Sen sijaan hän korosti kontingenssia eli johtajan tilannekohtaisia valintoja tarjolla olevista sopivista ja rajallisista mahdollisuuksista. (Simon 1982, 100, 118–119.) Hänen mukaansa hallinnollinen ihminen tai organisaatio pyrkii löytämään tilanteeseen tarpeeksi hyvän vaihtoehdon (Wren 2005, 338–339).

3.5.5 Paradigman perintö

Rationaalisen päätöksenteon mallin katsotaan olevan pohjana monille muille organisatorista päätöksentekoa määrittäville malleille. Rationaalisen valinnan teoriaa kuitenkin kritisoitiin puutteelliseksi, koska sen katsottiin jättävän huomiotta yksilön sosiaalisuuden, luottamuksen ja solidaarisuuden sekä ihmisen luontaisen itsekkyyden, moraaliset velvoitteet ja vaillinaisen tiedon. Sen nähtiin keskittyvän liiaksi yksilöön ja faktoihin, jättäen merkityksellisyyden ja kerronnan huomiotta. (Seeck 2021, 198–200, 204.)

1980-luvun alkuun mennessä rakenneteorioiden rajoittunut rationaalisuus, tilannekohtaisuus ja ulkomaailman huomioiminen olivat institutionalisoitunut. Kohdatut sosioekonomiset haasteet, kuten korkea inflaatio, öljykriisi, perinteisten alojen hiipuminen ja palvelualan kasvu johtivat ongelmiin, joihin rakenneteoria ei pystynyt vastaamaan. (Barley ja Kunda 1992, 380; Seeck 2021, 205.) Ongelmien ratkaisemiseksi tarvittiin jälleen normatiivisempaa näkökantaa.

Rakenneteoriat ovat kuitenkin edelleen ajankohtaisia esimerkiksi suurissa, kansainvälisissä ja byrokraattisissa organisaatioissa, tai organisaatioissa, joilla on suuri tuotevalikoima. Rakenneteoriat tehostavat toimintaa rakenteisiin vaikuttamalla ja näistä rakennemuutoksiin liittyvistä ilmiöistä puhutaan nykyään strategisena toimintana. (Huhtala ja Laakso 2006, 5, 16.)

3.6 Kulttuuriparadigma

3.6.1 Ideologinen ongelma ja ratkaisu

Palvelualan kasvun siivittämänä työelämään kaivattiin rakenneteorioita enemmän joustavuutta ja työntekijöiden parempaa huomiointia, koska työntekijöiden lojaliteetti ei kohdistunut enää yritykseen. Työ ei ollut enää elämän tärkein sisältö ja auktoriteetteja ei enää samalla tavalla hyväksytty. (Barley ja Kunda 1992, 380; Seeck 2021, 208.) Rationaalisuuden katsottiin uhraavan laadun, joustavuuden, sosiaalisen yhteenkuuluvuuden, moraalin ja lojaliteetin, eikä se toiminut epävakaina aikoina, kun tarvittiin omistautunutta työvoimaa. Tällä kertaa ratkaisua haettiin organisaatiokulttuurista ja sitoutumisesta. Kulttuuriparadigma oli vallalla 1980-luvun taitteesta 1990-luvun puoliväliin. (Barley ja Kunda 1992, 364, 381–382.)

Edgar Schein (1987, 24–26, 32–32; 2009, 35) kuvaa kulttuuria ajan myötä muotoutuneeksi uskomusten ja perusoletusten syvimmäksi, tiedostamattomaksi osaksi, joka luo pohjan itsestään selville toimintamalleille, ja joka on osoittautunut ongelmanratkaisussa niin hyväksi, että sitä opetetaan eteenpäin uusille työntekijöille. Nämä alitajuiset uskomukset ja perusoletukset ovat kulttuurin ydin, joka syntyy ryhmäoppimisen tuloksena. Jaettu ongelma ja havainto luo jaetun kokemuksen, joka taas rakentaa identiteettiä ja luo tarkoitusta. Selvemmin tiedostetut arvot ja näkyvät artefaktit taas ovat kulttuurin perusolemuksen ilmentymiä. Kulttuuri tarjoaa merkitystä ja ennustettavuutta, ja mitä vahvempi kulttuuri on, sitä vaikeampaa on muuttaa.

Kulttuuri kehittyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja sillä on historiallinen ulottuvuus. Vuorovaikutuksessa kehitetään yhteisiä käsitteitä, merkityksiä, normeja, uskomuksia ja arvoja. Aikojen kuluessa näille kehittyy yhteisön yhteinen tulkintajärjestelmä, joka määrittää, miten asiat ymmärretään ja mikä merkitys niille annetaan. Lopulta näitä tulkintoja aletaan pitää itsestään selvänä. Tiedostamatta ne määrittelevät kulloiseenkin tilanteeseen sopivat ajattelu-, käyttäytymis- ja toimintamallit. (Morgan 1998, 130,134; Schein 1987, 24, 33–34; Seeck 2021, 207, 220.) Kulttuuri siis kehittyy jokapäiväisessä arjessa ja kulttuuriparadigma tarkastelee organisaatioita ja johtamista symboleiden ja merkitysjärjestelmien kautta.

Kulttuuri vaikuttaa monella tasolla. Se vaikuttaa työyhteisön kaikkiin ihmissuhteisiin, kuinka työtä arvostetaan ja miten siihen suhtaudutaan, työskentelytapoihin ja -asentei-

siin ja ylpeyteen työstä. Kulttuuri liitetään myös identiteettiin ja ulkopuolisille välittyvään yrityskuvaan. (Cunliffe 2008, 57.)

Vahvaa ja yhtenäistä kulttuuria pidetään menestyksen edellytyksenä, vaikka organisaatioon helposti muodostuu ala- tai vastakulttuureja esimerkiksi työtehtävien perusteella. Nämä voivat heikentää emokulttuurin yhtenäisyyttä. (Morgan 1998, 130; Schein 1987, 25, 47; Seeck 2021, 211, 223.) Varsinkin kansallinen kulttuuri vaikuttaa organisaatioihin vahvasti. Hofstede tutki kansallisten kulttuurien merkitystä organisaatioille, koska yritysmaailma on kansainvälistynyt ja yritykset ovat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Hänen mukaansa kansalliset kulttuurit ovat vahvempia kuin organisaation arvot. Siksi toiminnassa tulee huomioida kulttuuriset tulkintaerot ja yhteensopimattomat arvot, normit ja perusoletukset. (Cunliffe 2008, 61–63; Peltonen 2008, 158.) Keinona tähän voidaan käyttää Prahaladin ja Dozin yhtenäistämis-herkistymismallia, joka huomioi sekä kulttuurin globaalin yhtenäisyyden että paikallisen herkkyyden (Peltonen 2008, 171).

Kulttuurilla voidaan saavuttaa monia etuja. Barleyn ja Kundan (1992, 381) ja Scheinin (1987, 22) mukaan kulttuuri ja sitoutuneisuus ovat yhteen punoutuneita, minkä vuoksi johtajuuden symboliikan ja työntekijöiden arvot huomioimalla parannetaan sitoutuneisuutta. Barley ja Kunda totesivat sitoutuneisuuden puolestaan luovan laatua, motivaatiota, tiimityöskentelyä, lojaliteettia ja moraalia, ja sitä kautta parantavan tuottavuutta. Deal ja Kennedy (1987, 20) totesivat samansuuntaisesti, että vahva kulttuuri luo tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä. Viitalan ja Jylhän (2024, 48) mukaan keinoja kulttuurin ja sitoutumisen vahvistamiseen ovat työntekijän työhyvinvoinnista, osaamisen kehittämisestä ja etenemismahdollisuuksista huolehtiminen, päätöksentekoon osallistaminen ja esihenkilön tuki. Seeck (2021, 367, 373) toteaa kuitenkin viestinnän olevan tärkein keino ylläpitää ja muokata kulttuuria. Koska kulttuuriteoriat korostavat sosiaalisuutta, osallistumista ja sosiaalisia tarpeita, Seeck katsoo viestinnän toteutuvan yhteisyysmallin mukaisesti. Hän katsoo, että tällöin pääasia on kulttuurisen maailman rakentaminen, ei tiedon siirtäminen.

3.6.2 Työntekijänäkemys

Kulttuuriteorioiden näkemyksen mukaan työntekijän arvoja, asenteita ja uskomuksia on mahdollista muokata tarpeisiin sopiviksi, koska ihmisillä on tarve sosiaalistua ryhmään sen toimintaperiaatteiden tulkitsemiseksi, viestimiseksi, hyväksynnän saamiseksi ja

mallin mukaisesti käyttäytymiseksi (Schein 1987, 43–44). Työntekijöiden katsotaan haluavan luotettavaa ja vahvaa kumppanuutta sekä organisaation että työtovereiden kanssa. Vastineeksi he ovat lojaaleja työntekijöitä. (Viitala ja Jylhä 2024, 48.) Sosiaalistuneen työntekijän voidaan olettaa toimivan organisaation parhaaksi (Barley ja Kunda 1992, 383).

Koska kulttuuri syntyy ja vahvistuu päivittäisessä vuorovaikutuksessa, voidaan työntekijöiden katsoa omalta osaltaan olevan kulttuurin rakentajia ja muokkaajia. Toisaalta he voivat myös rapauttaa sitä esimerkiksi luomalla vastakulttuureja tai jättämällä uuden kulttuurin muutostilanteessa huomiotta (Scheeres ja Rhodes 2006, 231; Morgan 1998, 130).

3.6.3 Johtajan rooli

Kulttuuriparadigman näkemyksen mukaan johtajan tehtävä on luoda, ylläpitää, vahvistaa ja johtaa yrityksen kulttuuria (Peltonen 2008, 140; Schein 1987, 19). Emokulttuuri syntyy siis johtajien toiminnasta. Kulttuurin luomiseen vaaditaan selkeää visiota ja sen vahvistamista läpi organisaation. Johtajalla täytyy olla myös kyky havaita ja ymmärtää kulttuuria sekä sen toimimattomia osia. Organisaatiokulttuurin muutoksessa johtajan tulee tukea ja kuunnella henkilöstöä ja olla aidosti osallistuva. (Deal ja Kennedy 1987, 23, 27; Schein 1987, 324–326, 330–332.)

Kulttuurin syvimpiä elementtejä on vaikea muuttaa, mutta siitä huolimatta niihin voi tietoisesti vaikuttaa (Barley ja Kunda 1992, 383). Kulttuurin muutos on kognitiivinen uudelleenmäärittely, joka Morganin (1998, 136) mukaan vaatii uuden merkitysjärjestelmän luomista, sisäistämistä ja hyväksymistä läpi organisaation. Prosessi saattaa aiheuttaa stressiä ja vastarintaa. Johtajalla tai perustajalla on erityinen asema arvojen ja perusoletusten muokkaajana jokapäiväisessä elämässä (Peltonen 2008, 140; Schein 1987, 220). Perustajat ja johtajat voivat istuttaa omia oletuksia huomiota kohdistamalla ja palkitsemisella, roolimallien kehittämisellä, valinnoilla, rekrytoinnilla, ylennyksillä sekä ryhmästä pois sulkemalla. Kulttuuriin vaikuttamisen toissijaisena ja vaikeammin hallittavana mekanismina voidaan käyttää menettelytapoja, fyysistä jäsentymistä, symboleja sekä korostaa organisaation arvoja rakentavia rituaaleja, käyttää organisaatiolle ominaista kieltä, kertoa sankaritarinoita, siirtää organisaation arvoja ja normeja eteenpäin ja esittää kulttuurin keskeiset elementit toimintaa ohjaavina ydinarvoina. (Deal ja Kennedy 1987, 25; Peltonen 2008, 142; Schein 1987, 251.)

3.6.4 Muita paradigman kehittäjiä

Organisaatiokulttuuri on yhdistetty myös japanilaiseen kilpailukykyyn. William Ouchin Teoria Z mukailee McGregorin Y-teoriaa. Z-teorian mukaan kulttuuri koostuu kokonaisvaltaisesta kollektiivisuudesta, luottamuksesta, pitkäaikaisista työsuhteista, läheisistä ihmissuhteista ja kokonaisvaltaisesta työntekijästä huolehtimisesta ja tukemisesta sekä työssä että vapaa-ajalla. Teorian mukaan työolojen inhimillistäminen lisää tuottavuutta, itsetuntoa, hyvinvointia ja sitoutumista. Osallistuminen on työntekijälle tärkeämpi motivaattori kuin rahallinen palkkio (Ouchi 1982, 177, 195, 198.) Lisäksi tällaisten vahvojen kulttuurien on sanottu edistävän toimintavapautta, koska organisaatiokulttuurin kyllästämän ja sosiaalistuneen työntekijän voidaan luottaa toimivan kulttuurin hyväksymällä tavalla (Barley ja Kunda 1992, 383).

3.6.5 Paradigman perintö

Kulttuuriteorioiden pragmaattista näkemystä tietoisesti muutettavissa ja muokattavissa olevasta kulttuurista on kritisoitu. Myös metaforisen näkökulman kyvyttömyyttä tarjota arjen ja johtamisen ratkaisuja ja sovellusmahdollisuuksia on arvosteltu. Lisäksi myyttejä ja rituaaleja tuntemattoman henkilön on katsottu olevan kykenemätön tietämään, mitä organisaatiossa todella tapahtuu. (Huhtala ja Laakso 2007, 28.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen korostaa työntekijöiden sitouttamista, motivaatiota ja osaamisen kehittämistä, joten sillä on samat pyrkimykset kuin kulttuurilla. Henkilöstövoimavarojen johtamisen katsotaankin pohjautuvan kulttuuriteorioihin, ja nykyään voimavarojen johtamista suunnitellaan, kehitetään ja johdetaan kuten muitakin organisaation osa-alueita. (Viitala ja Jylhä 2024, 220–221.)

3.7 Innovaatioparadigma

3.7.1 Ideologinen ongelma ja ratkaisu

Luovuus määritellään uusien ja käyttökelpoisten ideoiden luomiseksi. Innovaatio taas on luovien ideoiden onnistunut täytäntöönpano organisaatiossa. (Amabile ja Pratt 2016, 158.) Innovaation perusedellytys on siis luovuus.

1960-luvulla syntynyt innovaatioteoria on 2000-luvun alun vallitseva paradigma (Seeck 2021, 247), joka vastaa organisaatioiden uudistumistarpeeseen sekä tarpeeseen tuottaa

jatkuvasti parempia palveluita, tuotteita ja prosesseja nopeasti muuttuvassa kilpailuympäristössä. Tämän vuoksi tietotyöläisten omaama tieto tulee saada hyödynnetyksi innovaatioina, jotka mahdollistavat osaamisen tuotteistamisen. Innovaatioparadigman keskiössä ovat uutuus, joustavuus, muutos, luovuus ja innovatiivisuus. (Mumford ym. 2002, 705; Seeck 2021, 247–249, 298.)

Innovaatioteoriat ovat tilannekohtaisia kontingenssiteorioita eli ne eivät tarjoa yhtä ainoaa oikeaa ratkaisua. Ne edustavat rationaalista koulukuntaa, mutta niissä on myös normatiivisia piirteitä. (Seeck 2021, 248–249, 299.) Innovaatioparadigma onkin ensimmäinen paradigma, joka ottaa molemmat suuntaukset tasapuolisemmin huomioon (Baer ja Frese 2003; Huhtala ja Parzefall 2007; Shalley ja Gilson 2004). Seeck (2021, 281, 299) toteaakin niin insinöörien, kauppatieteilijöiden että käyttäytymistieteilijöiden puhuvan tämän paradigman puolesta. Hänen mukaansa kritiikki kohdistuu lähinnä innovatiivisuuden vaatiman ajan puutteeseen nykyisessä työelämässä sekä luovan vapauden, tavoitteiden ja tuloksellisuuden välillä tasapainoiluun.

3.7.2 Johtajan rooli

Useat tutkijat (mm. Huhtala ja Parzefall 2007; Shalley ja Gilson 2004) jakavat innovaatioon vaikuttavat tekijät neljään osa-alueeseen: yksilö-, ryhmä-, tehtävä- ja organisaatiotasoisiin tekijöihin. Johtaminen vaikuttaa ja sillä voidaan vaikuttaa näihin kaikkiin alueisiin. Koska innovaatiossa luodaan uutta, johtaja ei voi luottaa olemassa oleviin rakenteisiin, vaan hänen on kyettävä ohjaamaan työtä ennen kokemattomassa ja muuttuvassa tilanteessa. Tämän takia johtajan tulee omata teknisiä ja luovia ongelmanratkaisukykyjä, koska ne luovat pohjan tehtävän jäsentämiseen ja uskottavuutta alaisiin vaikuttamisessa. (Mumford ym. 2002, 711, 713.) –

Johtajan tehtävä on varmistaa, että rakenteet, työilmapiiri, kulttuuri ja henkilöstöhallinnon käytännöt tukevat luovuutta (Mumford ym. 2002; Shalley ym. 2000). Innovaatioparadigman voidaan siis katsoa yhdistävän monia edellä käsiteltyjä paradigmoja. Näin ollen voidaan todeta myös johtajan osaamisvaatimusten olevan laajat. Luovuutta edistäviä johtamiskäytänteitä käsitellään osana seuraavia lukuja.

3.7.3 Työntekijänäkemys ja työntekijätasoiset tekijät

Työntekijällä nähdään olevan tarve oppia, kehittyä ja uudistua pysyäkseen relevanttina. Palkan ja etujen lisäksi tietotyöntyöntekijää motivoi asiantuntijuuden ja luovan potentiaalin käyttäminen. (Seeck 2021, 249.) Luova työ saattaa kuitenkin luoda epävakautta ja -varmuutta, turvattomuutta ja vastarintaa (Seeck 2021, 253), koska yksilön täytyy myös olla valmis ottamaan riskejä ja epäonnistumaan (Shalley ja Gilson 2004, 36). Johtajan tehtävä onkin luoda luottamusta ja psykologisesti turvallinen ympäristö, rohkaista ja kannustaa luovuuteen (Huhtala ja Parzefall 2007, 169–170; Shalley ja Gilson 2004, 37).

Yksilökohtaisissa tekijöissä painottuu kyky ja motivaatio innovatiivisuuteen. Yleinen älykkyys, tehtäväkohtainen osaaminen sekä keskimääräistä paremmat tiedot ja taidot edistävät innovatiivisuutta, koska ne edistävät monipuolista ajattelua ja avoimuutta, autonomiaa ja itsenäistä arvostelukykyä. Luovaa ajattelua ja ongelmanratkaisukykyä voidaan parantaa koulutuksella. (Shalley ja Gilson 2004, 36, 46.) Kun työntekijä taas on sisäisesti motivoitunut, hän on työtehtävää kohtaan utelias ja se on hänelle nautinnollista, kiinnostavaa ja henkilökohtainen haaste. Tällöin työntekijä on myös sitoutunut työhönsä. (Amabile ja Kramer 2012, 43.) Motivaatio on tärkeää, koska luova työ on vaativaa ja kuluttavaa (Mumford ym. 2002, 709).

3.7.4 Tehtäväkohtaiset tekijät

Luovuutta edistäviä tehtäväkohtaisia tekijöitä ovat autonomian sallima vapaus sekä tehtävien kompleksisuus ja korkeat vaatimukset. Ohjaus taas vähensi luovuutta. (Parzefall ym. 2008, 170–171; Shalley ym. 2000, 219.) Luovuutta vaativan työn ja sitä tukevan työnympäristön on todettu lisäävän työtyytyväisyyttä ja vähentävän työntekijöiden lähtöhalukkuutta (Shalley ym. 2000, 219), mikä on osaavasta työvoimasta kilpaileville yrityksille tärkeää. Innovaatioteoriat jatkavat Druckerin jalanjäljissä, sillä niiden mukaan työntekijöillä tulee olla selkeä kuva tavoitteista heidän huomionsa ja tekemisensä ohjaamiseksi (Parzefall ym. 2008, 171; Shalley ja Gilson 2004, 37). Edistymisestä tulee saada myös palautetta. Johtajan tulee siis antaa haastavat tavoitteet, jotka edistävät innovatiivisuutta ja kannustaa työntekijöitä tavoitteisiin rakentavalla ja kehittävällä palautteenannolla ja palkitsemisella, joka tukee työntekijän itsensä toteuttamisen tarpeita. (Cook 2016, 197; Shalley ja Gilson 2004, 37, 40–41.)

Johtajan tehtävä on tukea työntekijää ajan, työmäärän ja tavoitteiden hallinnassa, jotta työssä on väljyyttä luovuudelle. Kiireellisyyden tunteen luominen, suunnittelu, resurssien kohdentaminen ja esteiden poistaminen ovat siis tärkeitä johtajuuden osa-alueita. (Cook 2016, 144; Shalley ja Gilson 2004, 39.) Ajan lisäksi työntekijöillä tulisi olla riittävät materiaaliset resurssit ja pääsy tietolähteisiin tehtävän suorittamiseksi (van der Panne ym. 2003, 316; Shalley ja Gilson 2004, 39). Myös esihenkilön tuella on suuri merkitys luovuuden esille tuomisessa. Luovuus lisääntyy, jos esihenkilö kuuntelee alaisiaan, ottaa heidät mukaan päätöksentekoon ja saa alaiset luottamaan omiin kykyihinsä. Esihenkilöiden tulee siis tuntea alaisensa voidakseen tarjota oikeanlaatuista ja -tasoista tukea. (Mumford ym. 2002, 722, 724; van der Panne ym. 2003, 316, 321; Shalley ja Gilson 2004, 41.)

3.7.5 Ryhmätasoiset tekijät

Ryhmätasoisista tekijöistä sosiaalinen vaikuttaminen on innovaatioiden edistämisessä tärkeää. Johtaja voi toimia roolimallina (Amabile 1996, 198) selventääkseen odotuksia ja edistääkseen taitojen hankkimista sekä korostaa innovatiivisuuden tärkeyttä ja luoda selkeä visio. Lisäksi johtaja voi kannustaa ihmisiä vuorovaikutukseen sekä tiimin sisällä että ulkopuolella, työskentelemään erilaisten ihmisten kanssa, virallisesti työryhmissä tai palavereissa tai epävirallisesti esimerkiksi kahviautomaatilla, missä spontaaneja vuorovaikutustilanteita voi syntyä. Erityisesti monimuotoisuus on innovaatioissa tärkeää, koska se nostaa esiin erilaisia mielipiteitä ja näkökulmia. (Parzefall ym. 2008, 172; Shalley ja Gilson 2004, 42–44.)

3.7.6 Organisaatiotasoiset tekijät

Organisaatiotasoisista tekijöistä kulttuuri ja ilmapiiri vaikuttavat innovaatioihin. Innovatiivisuuteen kannustava organisaatio korostaa psykologista turvaa, monimuotoisuutta, yhteistyötä, epävarmuuden sietämistä, riskien ottamista, virheiden sallimista ja niistä oppimista. Työntekijät ovat autonomisia, he tiedostavat innovatiivisuuden tarpeen ja heitä kannustetaan siihen. Avoin kommunikaatio, yhdessä ideointi, rakentava ideoiden arviointi, ryhmän kannustus ja hyvä henki ja osallistava päätöksenteko lisäävät innovatiivisuutta. (Baer ja Frese 2003, 46; Cook 2016, 130–131; van der Panne ym. 2003, 312–313; Parzefall ym. 2008, 172–173; Paulus 2000, 244–246, 261.) Muun muassa Paulus (2000, 250) sekä Shalley ja Gilson (2004, 44) toteavat ihmisten, ideoiden, taus-

tojen ja projektien monimuotoisuuden olevan toivottavaa, koska erilaisista mielipiteistä katsotaan nousevan jotain uutta ja hyödyllistä. Mumford ja muut (2002, 728) kuitenkin tarkentavat, että monimuotoisuuden tulisi keskittyä alkuvaiheen ideointiin, koska sen jälkeen tarvitaan yhteistyötä ja kommunikaatiota, joka onnistuu parhaiten ryhmän ollessa yhtenäinen. Hyvät suhteet vaativat luottamusta, kunnioitusta, turvallisuutta, avoimuutta, yhteenkuuluvuutta ja kommunikaatiota, joiden lisäksi myös henkilökohtainen motivaatio ja tyytyväisyys lisäävät oppimista ja innovatiivisuutta (Amabile ja Kramer 2012, 116–117, 139–140; Baer ja Frese 2003, 61; Edmondson 1999, 354, 375–376). Ihmiskeskeiset, pehmeät arvot ovat siis tärkeitä edellytyksiä innovatiivisuuden toteutumisessa. Ne voidaan nähdä innovaatioparadigman rationaalisen puolen ylläpitäjinä.

Byrokratia, auktoriteetti, tiukka kontrolli ja muodollisuus estävät innovaatioita, kun taas organisaatiorakenteen joustavuus ja mukautuvuus edistää sitä (Cook 2016, 131; Damanpour 1991, 583; Mumford ym. 2002, 712). Innovaatioiden edistämisessä on tärkeää muodostaa selkeä visio, painottaa innovatiivisuuden tärkeyttä, seurata alan ja kilpailijoiden kehitystä, ottaa riskejä ja oppia virheistä (van der Panne ym. 2003, 314, 327). Henkilöstöhallinnan keinoja voidaan myös käyttää. Luovuutta voi esimerkiksi kehittää, ylläpitää ja vahvistaa haastavilla tehtävillä, koulutuksella ja kannustavalla työympäristöllä. Luovista ideoista palkitsemalla niitä todennäköisesti saadaan lisää ja turvallisuuden tunteen luomisella taas saadaan työntekijät ottamaan enemmän riskiä. Henkilöstöhallinnan keinojen tulee olla johdonmukaisia henkilön valinnasta ja koulutuksesta tunnustukseen ja palkitsemiseen, jotta ihmiset tietävät, mitä heiltä odotetaan. Näin saadaan lisättyä työntekijän sisäiseen motivaatioon vaikuttavaa sitoutuneisuutta, lojaliteettia ja yhteen hiileen puhaltamista. (Shalley ja Gilson 2004, 46–47.)

Voidaan siis todeta, että vuorovaikutuksen laatu johtajan ja kollegoiden kanssa sekä työntekijän kokemus innovaatioystävällisestä ilmapiiristä edistävät luovuutta. Innovaatioita edistävän kulttuurin ja psykologisen turvallisuuden luominen on ensisijaisen tärkeää, sillä positiivinen työelämä tukee suoritusta.

Käytännön työelämässä mullistavien innovaatioiden sijaan tärkeintä on jatkuva uudistaminen ja kehittäminen sekä ideoiden jalostaminen (Malmelin ja Poutanen 2017, 130). Nykyinen teknologinen kehitys ja tekoäly voidaan nähdä osana innovaatioparadigmaa, jonka tavoitteena on tehokkuus. Suomessa painotetaankin edelleen tutkimusta, kehitystä

ja innovaatioita kasvun, kilpailukyvyn ja menestyksen edellytyksenä (Teknologiateollisuus; TEM).

3.8 Hyvinvointijohtaminen

3.8.1 Ideologinen ongelma ja ratkaisu

Hyvinvointijohtamisen ja neurojohtamisen voidaan katsoa täydentävän innovaatiojohtamista. Teknologinen kehitys, erityisesti tekoäly, muuttaa tietotyön tekemistä ja sen vaatimuksia. Ihminen erottuu tekoälystä syvällisen ja luovemman ajattelun ansiosta, joten asiantuntija- ja tietotyöntekijän tulee uudistua ja oppia jatkuvasti. Myös työurat pidentyvät, joten työntekijöiden jaksamisesta ja innovointikyvystä täytyy pitää huolta. (Seeck 2023, 221–222.) Hyvinvointijohtaminen pohjautuu ihmissuhdekoulukuntaan, mutta on käytännössä rakenneteoreettinen malli, jossa haetaan tasapainoa työyhteisön osien välillä työnimun ja hyvinvoinnin lisäämiseksi ja muun muassa stressin, uupumuksen, sairaslomien ja työkyvyttömyyseläkkeiden vähentämiseksi (Seeck 2021, 310, 312).

Työhyvinvointi pohjautuu fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen turvallisuuteen, terveyteen ja hyvinvointiin. Sitä edistävät terveys ja työkyky sekä työpaikan toiminta- ja johtamistavat. Työkohtaisista tekijöistä myönteinen kokemus riittävistä tai työn vaatimukset ylittävistä voimavaroista, ammattitaidon ja osaamisen tuomasta autonomiasta, kehittymisestä, työn mielekkyydestä ja tehtävien monipuolisuudesta edistää työhyvinvointia. Vaikuttamisen, osallistumisen, kouluttautumisen ja työn yhteensovittamisen mahdollisuudet muun elämän kanssa ovat tärkeitä tekijöitä. (STM.fi.) Naumanen (2018, 81) nostaa voimavaratekijöiksi työn mielekkyyden lisäksi sen hallinnan sekä sopivan määrän ja kuormituksen. Yhteisöllisyys, yhteistyö, saatu tuki sekä työstä saatu palaute ja arvostus ovat sosiaalisia voimavaroja, jotka vaikuttavat ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin. Jotta työntekijä olisi terve, tehokas ja työhönsä sitoutunut, tulee työn vaatimusten ja voimavaratekijöiden, esteiden sekä haasteiden olla tasapainossa ja lisäksi palautumisen riittävää. Haasteita tarvitaan motivaation syntymiseen, mutta voimavarojen rajoissa. Yhteisöllisyyden ja muun sosiaalisuuden rakentumisessa avoimen, vapaan ja tasa-arvoisen viestinnän rooli on keskeinen.

Neurotiede kertoo, millaisissa olosuhteissa ihmisen ajattelu kukoistaa (Huotilainen ja Saarikivi 2018, 10) ja sen voisikin katsoa olevan osa hyvinvointijohtajuutta. Tietotyöntekijän tehokkuuden on todettu perustuvan aivoterveyteen. Uni, oikeanlainen ravinto,

liikunta ja musiikki tukevat muistia, oppimista ja muuta aivotoimintaa (Huotilainen 2019, 16, 79, 84, 94, 102–106; Huotilainen ja Peltonen 2017, 60, 167–168) lisäten työntekijän voimavaroja ja tuottavuutta. Organisaatiot yrittävät siksi lisääntyvissä määrin vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja jopa vapaa-aikaan tarjoamalla esimerkiksi erilaisia liikunta-, ravinto-, (Seeck 2021, 227, 230) kulttuuri- ja hyvinvointipalveluetuja.

Neurotieteen ja oppimisen on arvioitu olevan mahdollisuus nostaa kuormittavan tietotyön tuottavuutta, minkä takia jatkuvan oppimisen tukeminen katsotaan olevan tietotyön johtamisessa tärkeää (Koivunen ym. 2023, 13; Seeck 2021, 225).Aivojen hyvinvointiin tietotyössä onkin kiinnitetty huomiota viime vuosina jaksamisen ja hyvinvoinnin näkökulmasta. Koska työnantaja ei kuitenkaan voi kontrolloida työntekijän unta, liikuntaa ja ravintoa, sen tehtäväksi jää tältä osin tiedon jakaminen ja asenteisiin vaikuttaminen.

3.8.2 Johtajan rooli

Jokapäiväisen esimiestyö on ensiarvoisen tärkeää työhyvinvoinnille. Esimiehen inhimillinen ja ihmisläheinen johtamistyyli, jota voidaan kutsua valmentavaksi tai autenttiseksi, vie pitkälle. Työhyvinvointi paranee, kun työntekijää kohdellaan kunnioittavasti ja arvostavasti, kannustetaan, tuetaan, innostetaan ja esimies tekee päätöksiä läpinäkyvästi, oikeudenmukaisesti ja johdonmukaisesti. (Naumanen 2018, 81.) Esihenkilön vuorovaikutustaitojen voidaan katsoa olevan tässä kriittisiä. Kaiken kaikkiaan työhyvinvoinnin voidaan siis katsoa rakentuvan työntekijästä, työstä, työympäristöstä ja -yhteisöstä, työpaikasta, esimiestyöstä ja johtamisesta sekä työntekijän hyvinvoinnista. Kaikkien näiden tekijöiden summa vaikuttaa työn imuun, hyvinvointiin ja sitä kautta tuottavuuteen.

Monia yllä mainittuja tekijöitä on käsitelty jo aiemmin luovuutta edistävinä tekijöinä. Hyvinvointijohtamisen voidaankin katsoa olevan jatkumoa innovaatioteorioille. Kuten innovaatioteorioissa, myös hyvinvointijohtamisessa voidaan ihmiskeskeisyyden ajatella olevan keino parantaa tuottavuutta ja kilpailukykyä. Tämä onkin ollut paradigman kritiikin kohde. Seeck (2021, 307) toteaa, että mielenkiinto ei sinänsä kohdistu ihmiskeskeisyyteen, vaan siihen, että työterveyden ja -hyvinvoinnin sivuuttamisen ja huonon johtamisen on todettu olevan organisaatioille kallista. Hyvinvointijohtamisessa on aluksi keskitytty työssä tapahtuviin asioihin, kuten johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin. Viime aikoina noussut neurojohtaminen kuitenkin yrittää vaikuttaa työntekijän henkilökohtaisiin valintoihin, elämäntapoihin ja vapaa-aikaan. Näin tekemällä organisaatio pyrkii vai-

kutusvallallaan valjastamaan työntekijän kokonaisvaltaisesti käyttöönsä ja edistämään omaa tuottavuuttaan työntekijän henkilökohtaisen elämän avulla.

3.9 Johtamisparadigmojen yhteenveto

Taulukko 2 kokoaa yhteen paradigmojen ongelmat ja ratkaisut sekä johtajuus- ja työntekijäkuvat. Siitä voidaan nähdä, että paradigmat tiivistyvät kahteen metakäsitykseen johtamisesta, koviin rationaalisiin ja pehmeisiin normatiivisiin, joiden painotukset ovat vuorotelleet paradigmoissa 2000-luvulle asti. Normatiivisissa paradigmoissa eli ihmissuhdekoulukunnassa ja kulttuuriteorioissa korostuu ihmiskeskeisyys, yhteisöllisyys ja yhteisiin arvoihin perustuva johtajuus. Työn ohjaukseen ja kontrollointiin käytetään psykologiaan, kulttuuriin ja sosiaalisuuteen pohjautuen työntekijän identiteetin, tunteiden, uskomusten ja asenteiden muokkausta. Kontrolli nousee luottamuksesta ja yhteisistä tavoitteista. Johtaminen perustuu motivointiin, inspirointiin ja huolenpitoon. Rationaalisissa paradigmoissa taas keskiössä on tehokkuus, jota on haettu käytännöllisyydestä, täsmällisistä metodeista ja järjestelmistä, muodollisista rakenteista ja teknologiasta. Kontrollointi tapahtuu näitä systeemejä manipuloimalla ja johtajan katsotaan olevan ekspertti. (Ahonen 2001, 68–69, 119; Barley ja Kunda 1992, 384.) Rationaalisten paradigmojen tavoitteena on siis jatkuva parantaminen ja tehostaminen sekä inhimillisten virheiden minimointi. Voidaan ajatella, että varsinkaan nykyaikana puhtaasti rationaaliset käsitykset eivät ole yksilön kannalta motivoivia tai miellyttäviä. Toisaalta lähes kaikissa paradigmoissa voidaan katsoa olevan sekä rationaalisia että ihmiskeskeisiä piirteitä, niiden painotus vain vaihtelee.

2000-luvulla johtajuuden voidaan katsoa kääntyneen normatiiviseen suuntaan. Innovaatioteorioiden ihmiskeskeisyyden katsotaan olevan edellytys ylläpitää rationaalisia tavoitteita. Vaikka johtamisessa joudutaan ottamaan huomioon markkinarationalismi, innovaatioteorioiden normatiivinen puoli yhdistettynä hyvinvointijohtajuuden ja neurojohtamisen ihmiskeskeisyyteen näyttää nostaneen työntekijän keskeiseen asemaan. Työntekijän hyvinvoinnin nähdään nostavan tuottavuutta työpahoinvointiin liittyvien menojen vähenemisenä (Seeck 2021, 307). Voidaan siis ajatella, että normatiivisuutta käytetään keinona saavuttaa rationaaliset tavoitteet.

Vaikka Kuhnin (1994, 89) mielestä useampi paradigma ei tyypillisesti voi olla voimassa samaan aikaan samassa paikassa, nykyään liikkeenjohdossa näkyy piirteitä useista viitekehyksistä. Tuotantoprosessien rationalisointi tulee tieteellisestä liikkeenjohdosta

Taulukko 2. Johtamisparadigmojen yhteenveto

	Tieteellinen liikkeenjohto	**Ihmissuhdekoulu-kunta**	**Rakenneteoriat**	**Kulttuuriteoriat**	**Innovaatioteoriat**	**Hyvinvointi-johtaminen**
Ongelma	tehottomuus, kouluttamattomuus	monotonisuus, heikko työmoraali, konfliktit, poissaolot, vaihtuvuus	kansainvälistyminen, kasvu, monimutkaistuminen, byrokratisoituminen	sitoutumisen, yhteenkuuluvuuden ja lojaliteetin puute, huono laatu	uudistumistarve muuttuvassa kilpailuympäristössä	uudistumis- ja oppimistarve, työn kuormittavuus
Tavoite	toiminnan tehokkuus, tuotannon järkeistäminen, työntekijöiden tehokas johtaminen	sitouttaminen, huomio sosiaaliseen ilmapiiriin, sisäiseen kehittymiseen, motivaatioon	johtajan oikeutus, organisoinnin joustavuus olosuhteiden mukaan, rakenteen yhteensopivuus tavoitteiden, teknologian ja kilpailun kanssa	sitouttaminen ja motivointi; lojaalisuuden, laadun, yhteistyön, yhteenkuuluvuuden ja joustavuuden lisääminen	uudistumis-, sopeutumis- ja oppimiskyvyn säilyttäminen	tuottavuuden parantaminen hyvinvoinnin avulla, luovan ja syvällisen ajattelun mahdollistaminen
Päätöksen-teko	tieteellinen tieto	osallistava päätöksenteko	johtajan rationaalinen päätöksenteko vaihtoehtojen pohjalta	osallistava, kulttuurin ajattelu- ja toimintamallien pohjalta	osallistava päätöksenteko	osallistava päätöksenteko
Johtajan tehtävä	suunnittelu, ohjeistus ja valvonta	huomioiminen, innostaminen, motivointi, kommunikointi, työilmapiirin luominen, yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääminen	ulkoisten tekijöiden ymmärrys, suunnittelu, tavoitteenasetanta, ongelmanmäärittely, päätöksenteko, kontrollointi, koordinointi	sitouttaminen vision avulla, kulttuurin luominen, ylläpitäminen, vahvistaminen ja siihen vaikuttaminen	luovuutta tukevien rakenteiden, työilmapiirin, kulttuurin ja henkilöstöhallinnon varmistaminen,	henkilökohtaisuus, läsnäolo, fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen turvallisuuden varmistaminen
Johtamis-tyyli	transaktionaalinen (autoritäärinen)	transformationaalinen (osallistuva, vuorovaikutteinen)	transaktionaalinen	transformationaalinen (vuorovaikutteinen)	transaktionaalinen ja transformationaalinen	transaktionaalinen ja transformationaalinen (autenttinen ja valmentava)

	Tieteellinen liikkeenjohto	**Ihmissuhdekoulu-kunta**	**Rakenneteoriat**	**Kulttuuriteoriat**	**Innovaatioteoriat**	**Hyvinvointi-johtaminen**
Johtajan auktoriteetti	tekniset kyvyt, erikoistietämys	sosiaaliset taidot	hierarkkinen positio, yleinen systeemiosaaminen, ammattitaito	sosiaalinen vaikuttaminen	tekninen osaaminen, luova ongelmanratkaisu, sosiaalinen vuorovaikutus	sosiaalinen vuorovaikutus
Työntekijä-näkemys	osa koneistoa, omaa etua ajava, individualistinen, materialistinen	ryhmäidentiteetti, taipumus yhteistyöhön, sisäinen motivaatio	mukautuu ja toimii rakenteiden mukaisesti, sisäinen motivaatio	arvoja ja asenteita voidaan muokata sopiviksi, kulttuurin rakentaja ja muokkaaja	tarve oppia, kehittyä, sisäinen motivaatio	tarve oppia ja kehittyä, sisäinen motivaatio, työntekijän kokonaisvaltaisuus
Työntekijän motivaatio	palkka, suorituspalkkio, toive ylenemisestä, lyhyempi työaika, paremmat työolot	sosiaaliset suhteet, yhteenkuuluvuus, huomioiminen, vastuu, tunnustus, vaikutusmahdollisuudet	status, valta, yleneminen, tasonmukainen palkkaus	palkka, yhteenkuuluvuus, yhteiset tavoitteet, visio, sitoutuminen, turvallisuus, kokonaisvaltainen huolehtiminen	palkka, bonus, asiantuntijuus, luovuus	palkka, kunnioitus, työn mielekkyys, asiantuntijuus, kehittyminen, työn ja vapaa-ajan tasapaino
Kritiikki paradigmaa kohtaan	liiallinen rationalisointi ja mekaanisuus, epäinhimillisyys, työn monotonisuus, ammattitaidon kapeneminen, aloitteellisuuden lasku	tunteiden manipulointi, kallius, tehottomuus, taantumuksellisuus	ei vahvaa ideologista komponenttia, laadun ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden uhraaminen, päätöksenteon mallien vajavaisuus	kulttuurin tietoisen muokkaamisen mahdottomuus (pragmaattinen näkemys), kyvyttömyys tarjota ratkaisuja arjen johtamiseen (metaforinen näkemys), myyttejä ja rituaaleja tuntematon ei tiedä, mitä organisaatiossa tapahtuu	kiireen välttäminen mahdotonta, tasapainoilu luovan vapauden ja tuloksellisuuden välillä	työntekijän hyvinvoinnista ei olla kiinnostuneita hyvinvoinnin, vaan tuottavuuden takia

	Tieteellinen liikkeenjohto	**Ihmissuhdekoulu-kunta**	**Rakenneteoriat**	**Kulttuuriteoriat**	**Innovaatioteoriat**	**Hyvinvointi-johtaminen**
Paradigman perintö	1) suorituksesta palkitseminen 2) haastavat, mutta saavutettavat tavoitteet 3) palaute 4) erikoistuneet työtehtävät 5) prosessien optimointi	1) henkilöstöhallinto 2) tehtävien laajentaminen ja rikastaminen 3) tiimityö 4) sitouttaminen	1) organisaatio-rakenteet 2) strateginen johtaminen 3) tilannekohtaisuus	1) sitouttaminen 2) henkilöstövoima-varojen johtaminen		

(Seeck 2021, 194), jossa työntekijät saavat kykyjensä mukaisia tarkkaan määriteltyjä tehtäviä, jotka suoritetaan kontrolloidusti. Nykyään johtajan tehtävä on poistaa esteitä työn tekemisestä, jotta työntekijä saa suoritettua työn mahdollisimman tehokkaasti. Organisaatiot ovat edelleen myös rakenneteorioiden mukaisia hierarkkisia johtamisjärjestelmiä, jotka pyrkivät tehostamaan toimintaa rakenteita ja järjestelmiä muokkaamalla (Seeck 2021, 194). Työntekijät valitaan osaamisen perusteella ja kompetenssit määräävät tehtävät ja työnjaon. Osaaminen ja vaatimustaso määrittelevät myös palkitsemista. Ryhmäkeskeisyys nousee ihmissuhdekoulukunnasta, kun taas työhön ja yritykseen sitoutuminen pohjautuu kulttuuriteorioihin (Seeck 2021, 194). Voidaan siis sanoa, että nämä klassiset paradigmat eivät ole nykyajan työelämästä kadonneet.

Johtamisteoriat voi luokitella myös klassisiin, moderneihin ja postmoderneihin suuntauksiin. Klassisia oppeja ovat tieteellinen liikkeenjohto, Fayolin hallintoteoria ja Weberin byrokratianäkemys, jotka korostavat suunnittelua, operationaalista kontrollia ja organisaatiorakennetta. Modernit opit korostavat järjen, tarkkailun ja kielen merkitystä ja käsittävät organisaation selvästi määriteltäväksi kokonaisuudeksi. Postmodernit opit taas korostavat kielen merkitystä ja todellisuuden rakentumista sosiaalisen konstruktion pohjalta. (Seeck 2021, 32.)

4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus ja haastattelu tutkimusmenetelminä

Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, koska se pyrkii kuvaamaan, ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkittavaa ilmiötä (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 98). Yksi sen päätavoitteista oli tutkimuksen kohteen oman tulkinnan tunnustaminen (Hakala 2024, 25). Laadullisessa tutkimuksessa ei siis pyritä yleistykseen, joten yleisesti ottaen aineiston koko oli määrällistä tutkimusta pienempi (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 98).

Erityyppiset haastattelut ovat yleisin tapa kerätä aineistoa kvalitatiiviseen tutkimukseen (Hakala 2024, 23). Haastattelun avulla tavoite oli selvittää haastateltavan näkökulmat ja mielipiteet kohdeilmiöstä eli Z-sukupolvesta johtajana. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit valikoitiin ennalta, mutta tämä haastattelutyyppi antoi kuitenkin vapauksia muokata teemojen järjestystä ja laajuutta haastattelun sisällä. Teemahaastattelussa kerätyn aineiston voidaan katsoa edustavan haastateltavan puhetta, koska haastateltava pääsi puhumaan vapaasti. Vapaa puhe edellyttää kuitenkin haastateltavan kokemaa luottamuksellisuutta. (Eskola ja Suoranta 1998, 86–88.)

Teemahaastattelun kysymysrunko varmisti, että kaikki alueet tulivat käsitellyiksi. Haastattelutyyppi mahdollisti myös kysymysten toistamisen, väärinkäsitysten oikaisemisen, syventävien tai tarkentavien kysymysten esittämisen tai kysymysten uudelleenmuodostamisen (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 87–88), mikäli alkuperäinen kysymys tuotti suppean vastauksen tai jos kysymys ja vastaus eivät vastanneet toisiaan. Teemahaastattelulla saatiin siis haastateltavaa edustava aineisto. Tämä haastattelutyyppi tuotti myös syvemmän ja rikkaamman aineiston ja siten myös yksityiskohtaisemman kuvan ilmiöstä kuin esimerkiksi kyselytutkimuksella olisi ollut mahdollista saavuttaa. Teemahaastattelu sopi tämän tutkimuksen tutkimusmetodiksi, koska se on riittävän joustava tapa selvittää haastateltavan ajatuksia syvällisesti, antaen kuitenkin rajat haastattelun laveudelle. Edellä mainitut seikat ovat tärkeitä, koska haastateltavat puhuivat tutkimuksessa asiasta, josta heillä ei vielä ole merkittävästi henkilökohtaista kokemusta.

Haastatteluaineisto analysoitiin teoriaohjaavalla analyysillä ja sisällön erittelyllä, jotka ovat sisällönanalyysin muotoja. Aineiston analyysiä käsitellään tarkemmin luvussa 4.3.

4.2 Aineiston keruu

Tutkimus tehtiin poikittaistutkimuksena eli haastattelut tehtiin vain kertaalleen tätä tutkimusta varten. Tutkimuksella etsittiin siis tietoa ajankuvana.

Tutkittaville asetettiin useita kriteereitä. Ensinnäkin heidän täytyi kuulua Z-sukupolveen eli olla syntyneitä vuonna 1997 tai sen jälkeen. Lisäksi haastateltavien tuli olla asiantuntija- tai tietotyötä tekeviä. Tutkimuksessa keskityttiin tietotyön johtamiseen, koska rutiinityö vähenee kaiken aikaa ja sen vuoksi tietotyöhön keskittymällä saatiin suurempi kontribuutio. Jotta heillä olisi jonkinlainen näkemys työelämästä ja sitä myötä kehittyneitä näkemyksiä ja reflektioita johtajuudesta, haastateltavilla tuli olla vähintään vuoden työkokemus tai heillä tuli olla johtajuuskokemusta saman verran muualta, kuten esimerkiksi partiosta, urheiluseuroista, opiskelijajärjestöstä tai armeijasta. Lisäksi haastateltavilla tuli olla johtajuusambitioita tulevaisuudessa, koska johtajuustoiveilla varustettujen henkilöiden voitiin katsoa vähintäänkin miettineen tai jopa opiskelleen asiaa. Tämän voitiin katsoa edesauttavan mielipiteiden ja näkemysten muodostamista.

Koska haastateltavien tuli olla Z-sukupolveen kuuluvia, tietotyötä tekeviä ja heillä tuli olla johtajuusambitioita, kauppakorkeakoulun opiskelijoiden joukosta oli suuri todennäköisyys löytää nämä kriteerit täyttäviä tutkittavia. Lisäksi useat opiskelijat ovat oletettavasti samanaikaisesti työelämässä ja jo valmistuneet oletettavasti täysipäiväisesti työssä.

Haastateltavien etsimiseen käytettiin henkilökohtaisia verkostoja, josta ja jonka kautta keskustelujen jälkeen kuusi haastateltavaa löytyivät. Kaksi haastateltavaa ilmoittautui vapaaehtoisesti tutkimukseen kuultuaan aiheen, yksi suostui suoraan haastattelijan kysymänä. Kolme muuta lupautuivat mukaan haastattelijan verkostoon kuuluvan henkilön tekemän alustavan kyselyn pohjalta. Alustavan suostumuksen ja aikataulujen selvittämisen jälkeen haastateltaville lähetettiin ennakkoilmoituksena ja motivointina sähköposti, johon oli liitetty tutkimustietolomake, tutkimussuostumus ja tietosuojailmoitus etukäteen tutustuttaviksi, sekä kalenterikutsuna kokouspyyntö.

Taulukko 3:sta ilmenevät haastattelujen kestot ja haastateltavien taustat, jotka näyttävät kaikkien haastateltavien täyttävän tutkimuksen kriteerit. Haastattelujen kesto vaihteli 36–55 minuutin välillä keskiarvon ollessa 42 minuuttia. Ajat eivät sisällä tutustumista ja juttelua haastattelun alussa.

Taulukko 3. Haastattelujen yhteenveto

Haastattelun kesto	Syntymä-vuosi	Koulutus ja valmistuminen	Pääaine	Tieto- tai asiantuntija-työkokemus (v)	Esihenkilövastuu (v)	Johtajuus-ambitio (K/E)
39	1998	TuKK, 2025 (ennakoitu)	Johtaminen ja organisointi	3 v.	1 v. + harrastusten kautta 6 v.	K
46	1998	LUT School of Business, 2025 (ennakoitu)	Strateginen rahoitus ja analytiikka	3 v.	-	K
37	2000	Aalto yliopiston Kauppakorkea-koulu, 2025 (ennakoitu)	Laskentatoimi ja rahoitus	2 v.	Uusien perehdyttäminen	K
36	1997	Aalto yliopiston Kauppakorkea-koulu (KTM) 2023; Tampereen yliopisto (KTK)	Laskentatoimi	9 v.	Uusien perehdyttäminen	K
55	1997	TuKK, 2024; Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteet (johtamisen linja), aloitettu 2024	Kansainvälinen liiketoiminta	3,5 v.	Uusien perehdyttäminen	K
37	1997	TuKK, 2024	Toimitusketjujen johtaminen	1,5 v.	_	K

Empiirinen aineisto kerättiin etäyhteyksin toteutetuissa haastatteluissa, joihin osallistuivat haastateltava ja haastattelija. Etäyhteys valikoitui metodiksi, koska osa haastateltavista asui toisessa kaupungissa. Lisäksi metodi oli ajankäytöllisesti optimaalisin ja kaikki haastattelut haluttiin tehdä samalla metodilla. Haastatteluissa oli kamera päällä henkilökohtaisuuden, keskittymisen ja kiinnostuksen tunteen lisäämiseksi. Yhdessä haastattelussa videoyhteys katkesi, mutta sen ei katsota vaikuttaneen haastattelun laatuun. Lämmittelykysymysten ja taustatietojen jälkeen haastateltavilta kysyttiin heidän näkemyksiään johtajuudesta, päätöksenteosta, auktoriteetista, työntekijöistä, motivaatiosta, palkitsemisesta ja haastateltavien omien piirteiden ja arvojen vaikutuksesta heidän toimintaansa. Vaikka yksi haastateltava vaikutti hieman hermostuneelta, ilmapiiri haastatteluissa oli yleisesti ottaen rento, kiireetön ja avoin.

Haastateltavat ovat syntyneet vuosien 1997–2000 välillä. Kolme haastateltavista on jo valmistunut, muiden kolmen on tarkoitus valmistua tänä vuonna. Haastateltavat opiskelevat tai ovat opiskelleet Turun, Tampereen, Lappeenrannan ja Aallon kauppakorkeakouluissa. Lisäksi yksi haastateltava on aloittanut jatko-opinnot Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisessä tiedekunnassa johtamisen linjalla.

Kauppakorkeakouluopintojen pääaineet vaihtelivat johtamisesta ja organisoinnista kansainväliseen liiketoimintaan ja toimintaketjujen johtamiseen, painottuen kuitenkin laskentatoimeen ja rahoitukseen. Neljä haastateltavaa työskentelee haastatteluhetkellä täysipäiväisesti, loput kaksi opiskelujen ohella osa-aikaisesti, mutta kesäisin täysipäiväisesti. Työkokemuksen määrässä on paljon hajontaa. Kokemusta asiantuntija- tai tietotyöstä haastatelluille on kertynyt 1,5–9 vuotta.

Taulukosta 3 ilmenee lisäksi, että vain yhdellä haastateltavalla on tällä hetkellä varsinaista esihenkilövastuuta. Usealla muulla on ollut kuitenkin vastuuta uusien työntekijöiden perehdyttämisessä tai opastamisessa. Kaikki haastateltavat kokivat johtajaposition kiinnostavana jossain vaiheessa tulevaisuudessa.

4.3 Teoriaohjaava analyysi ja aineiston kvantifiointi

Kaikki haastattelut muutettiin tekstitiedostoiksi haastattelupäivänä aineiston tarkkuuden ja luotettavuuden lisäämiseksi. Samalla aineisto käytiin ensi kerran läpi ja haastattelun sujumiseen liittyvät asiat dokumentoitiin. Aineiston varsinainen analyysi aloitettiin vasta, kun kaikki haastattelut oli suoritettu.

Tällöin haastattelut luettiin vielä kahteen kertaan läpi ja analyysi aloitettiin pelkistämisellä eli tutkimuskysymyksiin nähden epäolennaisen aineiston pois rajaamisella. Tämän jälkeen kaikki haastattelut käytiin läpi kysymys kysymykseltä samalla kertaa, jotta nostojen samankaltaisuus saatiin varmistettua. Aineistosta esiin nousevat käsitteet koottiin samalla taulukkoon paremman hahmottamisen vuoksi. Lisäksi aineisto kvantifioitiin kysymyksittäin, jotta saatiin tietää, kuinka moni haastateltava oli puhunut tietystä käsitteestä. Näin saatiin selville niiden yleisyys haastateltavien keskuudessa. Kvantifioinnin jälkeen käsitteet tiivistettiin samankaltaisuuksien perusteella laajemmiksi luokiksi kysymyksittäin.

Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa haastatteluista tiettyihin johtajuusparadigmoihin liittyviä asioita. Alun perin tutkimus oli tarkoitus toteuttaa aineistolähtöisenä sisällönanalyysinä, jossa aineistosta nousseet asiat olisi koottu luokkiin ja edelleen nostettu ylemmälle abstraktiotasolle. Analyysin tässä vaiheessa kuitenkin havaittiin ylemmän abstraktiotason kokoavan asioita liian yleisiksi kokonaisuuksiksi tutkimuskysymykseen vastaamiseksi eli johtamisparadigmojen tunnistamiseksi haastatteluaineiston perusteella. Tämän vuoksi lähtökohtana ei käytetty puhtaan aineistolähtöistä analyysia, vaan teoriaohjaavaa analyysia. Sen avulla haastatteluista esiin nousseita ja kertaalleen luokiteltuja asioita pystyttiin vertaamaan teorian johtamisparadigmoihin nostamatta abstraktiotasoa toista kertaa.

Teoriaohjaavassa analyysissa analyysi ei kuitenkaan pohjautunut teoriaan, eikä teoriaa testattu. Analyysi oli kaksiosainen. Analyysissä edettiin aluksi aineistolähtöisesti eli analyysiyksiköt valittiin aineistosta. Teoriaa käytettiin analyysissä apuna loppuvaiheessa, kun aineisto liitettiin teoreettisiin käsitteisiin eli johtamisparadigmoihin. Sisältö oli siis aineistolähtöinen, mutta lopputuloksessa näkyvät teorian ja valmiiden mallien vaikutus. Alaluokat syntyivät aineistosta, mutta yläluokat tuotiin teoriasta. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 109–110, 112, 133.) Tätä analyysia käytettiin, jotta haastatteluaineistosta nousevat asiat voitiin linkittää johtamisparadigmoihin.

Lisäksi analyysissä käytettiin sisällön erittelyä, jonka voidaan katsoa olevan osa sisällönanalyysia. Analyysia siis jatketaan kvantifioinnilla, jonka avulla sanallisesta aineistosta tuotettiin määrällisiä tuloksia. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 121.) Taulukko 4 osoittaa, kuinka aineistosta pystyttiin erottamaan ne teemat, joista useimmat haastateltavat puhuivat ja jotka siten katsottiin sukupolven määräävimmiksi piirteiksi.

Taulukko 4. Esimerkki kysymysklusterin analyysistä

AUKTORITEETTI						
JOHTAJAN JA ALAISEN SUHDE	KÄSITTEET	LUOKKA	AUKTORITEETIN KOOSTUMUS	KÄSITTEET	LUOKKA	TÄRKEIMPIEN LUOKKIEN JOHTAMISPARADIGMAT
-avoin -pitää pystyä puhumaan työhön vaikuttavista asioista -tietty järjestys, että tämä henkilö johtaa ja tämä suorittaa	AVOIMUUS KOMMUNIKOINTI, LUOTTAMUS HIERARKIA	VUOROVAIKUTUS (11): KOMMUNIKOINTI X 3 AVOIMUUS X 4 KUUNTELU LÄHESTYTTÄVYYS KIINNOSTUS LÄSNÄOLO TUNNETAIDOT (10) LUOTTAMUKSELLISUUS X 4 EMPAATTISUUS X 3 KUNNIOITUS YSTÄVÄLLISYYS HUOMIOIMINEN JOHTAJAN ASEMA (4): HIERARKIA X 4 TASAVERTAISUUS HYVINVOINTI (3): KOKONAISVALTAISUUS X 2 JOUSTO	-selkeä viestintä -vastuun ottaminen -kokemus -uskallus esiintyä porukan edessä -vastata kipeisiin kysymyksiin -hankkeen "omistaminen"	KOMMUNIKOINTI VASTUUNOTTO KOKEMUS KOMMUNIKOINTI LÄPINÄKYVYYS VASTUUNOTTO	VUOROVAIKUTUS (10): KOMMUNIKOINTI KUUNTELU X 3 LÄPINÄKYVYYS AVOIMUUS VASTAVUOROISUUS YHTEISÖLLISYYS OSALLISTUVA JOHTAMINEN SOSIAALISET TAIDOT JOHTAJAN ASEMA (8): ASEMAVALTA X 2 VASTUUNOTTO X 3 KOORDINOINTI PÄÄTÖKSENTEKO X 2 JOHTAJAN OSAAMINEN (4): KOKEMUS X 3 ASIANTUNTIJUUS TUNNETAIDOT (4): IHMISLÄHEISYYS LUOTTAMUS ARVOSTUS KUNNIOITUS	VUOROVAIKUTUS (21): IHMISSUHDEKOULUKUNTA KULTTUURITEORIAT INNOVAATIOJOHTAMINEN HYVINVOINTIJOHTAMINEN TUNNETAIDOT (14): IHMISSUHDEKOULUKUNTA KULTTUURITEORIAT INNOVAATIOJOHTAMINEN HYVINVOINTIJOHTAMINEN JOHTAJAN ASEMA (12): RAKENNETEORIAT
-luottamuksellinen -pitää pystyä puhumaan työhön vaikuttavista henkilökohtaisistakin asioista -ammattimainen -hierarkia pitää olla läsnä -ystävällinen -kuin mikä tahansa kollega	LUOTTAMUKSELLISUUS KOKONAISVALTAISUUS, KOMMUNIKOINTI HIERARKIA HIERARKIA YSTÄVÄLLISYYS TASAVERTAISUUS		-luottamus alaisiin -asiantuntijuus	LUOTTAMUS ASIANTUNTIJUUS		
-avoin -voi puhua vapaasti kaikista asioista -ymmärrys, että toinen on esihenkilö ja toinen alainen -kunnioitus esihenkilöä kohtaan	AVOIMUUS KOMMUNIKOINTI, LUOTTAMUKSELLISUUS HIERARKIA KUNNIOITUS		-kokemus -ihmisten johtaminen -kuuntelee muita -rakentaa konsensusta	KOKEMUS IHMISLÄHEISYYS KUUNTELU YHTEISÖLLISYYS		
-ei välttämättä tasavertainen, jonkunlaista hierarkkisuutta ja vastuuta -avoin -empaattinen	HIERARKIA AVOIMUUS EMPATIA		-kyky tehdä päätöksiä -kuuntelee avoimesti muita -avoin ryhmälle -vastavuoroisuus	VASTUUNOTTO, PÄÄTÖKSENTEKO KUUNTELU AVOIMUUS VASTAVUOROISUUS		
-lähestyttävä johtaja -johtaja antaa aikaa -kokee itsensä kuulluksi -pystyy ymmärtämään -pystyy kertomaan, miten arki ja viikonloput menneet -ottaa sanomiset tosissaan	LÄHESTYTTÄVYYS LÄSNÄOLO KUUNTELU EMPATIA LUOTTAMUKSELLISUUS, AVOIMUUS KUUNTELU, EMPATIA		-kokemus -arjen johtaminen -tekee päätöksiä -vastuu budjeteista ym. -nimetty positioon -eri tasoinen vastuu -viimeisenä joutuu vastuuseen	KOKEMUS KOORDINOINTI VASTUUNOTTO, PÄÄTÖKSENTEKO ASEMAVALTA ASEMAVALTA ASEMAVALTA ASEMAVALTA		
-johtaja kiinnostunut alaisista -johtaja huomioi heidät -ymmärrys muun elämän vaikuttamisesta työelämään -joustavuus -empatia	KIINNOSTUS HUOMIOIMINEN KOKONAISVALTAISUUS JOUSTO EMPATIA		-asema -arvostus -kunnioitus -johtajan kuuntelu -johtajan asenne ja tavat -itse mukaan työhön näyttämään esimerkillä	ASEMAVALTA ARVOSTUS KUNNIOITUS KUUNTELU SOSIAALISET TAIDOT OSALLISTUVA JOHTAMINEN		

Viimeiseksi yhdistettiin kysymysklustereiden eli aihepiirien luokat ja tarkasteltiin, mitkä kolme luokkaa haastateltavat mainitsivat yleisimmin. Useimmin mainittujen asioiden katsottiin olevan tutkimuksessa keskeisimpiä. Nämä luokat pyrittiin yhdistämään teoreettisiin käsitteisiin eli johtamisparadigmoihin. Aineiston analysointi jaettiin siis klustereihin eli johtajuuteen, johtamisen keinoihin, päätöksentekoon, auktoriteettiin, näkemykseen alaisesta, alaisen palkitsemiseen ja motivointiin sekä Z-sukupolven johtajuuteen vaikuttaviin arvoihin ja piirteisiin.

Taulukko 4 havainnollistaa, kuinka analyysissä edettiin haastateltavien vastauksista ja niiden käsitteistämisestä luokitteluun, kvantifiointiin ja johtamisparadigmoihin. Sisällönanalyysin ja sisällön erittelyn yhdistäminen liittää tutkimuksen metoditasolla mixed methods research -lähestymistapaan (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 138).

4.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksessa on toteutettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvää tieteellistä käytäntöä (TENK 2019,8). Haastatelluille lähetettiin hyvissä ajoin ennen haastattelua tutkimustietolomake, tietosuojailmoitus ja haastattelututkimuksen suostumuslomake tutustuttavaksi ja yksityiskohtaisten tietojen saamiseksi kyseisistä aiheista. Etukäteen lähetettyjen lomakkeiden lisäksi haastattelun alussa kerrottiin haastattelun vapaaehtoisuudesta, keskeyttämismahdollisuudesta ilman seuraamuksia, mahdollisuudesta olla vastaamatta kysymyksiin ja haastattelun nauhoituksesta. Tietosuojalomakkeessa haastateltaville kerrottiin mahdollisesta sitaattien käyttämisestä ja anonymisoinnista.

Haastateltaville annettiin lisäksi mahdollisuus kysyä lisätietoa sekä kysyttiin lupa nauhoittaa haastattelu. Voidaan siis katsoa, että haastatellut ovat antaneet tietoon perustuvan suostumuksensa osallistumiselleen. Haastatteluista ei katsota aiheutuvan vahinkoa tutkittaville ja myös vapaaehtoisuuden voidaan katsoa toteutuneen, koska osa haastateltavista ilmoittautui vapaaehtoisesti tutkimukseen ja kontaktien välityksellä suostuneilla ei katsota olleen painetta osallistua. Ainoa tutkijan itse kysymä henkilö ei ole riippuvuussuhteessa tutkijaan. Haastateltavien suullisesti antamat suostumukset nauhoitettiin ja dokumentoitiin. Koska muutamat haastateltavat tunsivat toisensa ja oletettavasti tiesivät haastatteluista ja haastattelujärjestyksestä puhuessaan keskenään, haastateltaville arvottiin sitaattinumerot, jotka eivät vastaa haastattelujärjestystä. Näin anonymisointiin on kiinnitetty erityishuomiota. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin parhaan mukaan noudattamaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja eli rehellisyyttä, tarkkuutta ja yleistä

huolellisuutta. Näin ollen voitaneen arvioida tutkimuksessa noudatetun hyvän tieteellisen käytännön mukaisia toimintatapoja.

Haastattelukysymyksiä mietittäessä kiinnitettiin huomio kysymysjärjestykseen, jotta kysymykset etenivät yleisestä yksityiskohtiin ja henkilökohtaisempiin näkemyksiin. Haastattelutallenteiden litteroinnissa käytettiin hyväksi tallennusohjelmaa, joka tuotti tallenteesta auki kirjoitetun haastatteluaineiston. Aineisto käytiin läpi vielä samana päivänä, jotta ohjelman auki kirjoituksen ongelmat saatiin tarkasti ja luotettavasti korjattua haastattelun ollessa vielä tuoreessa muistissa. Kaikkien haastattelujen kohdalla noudatettiin samaa prosessia.

Lisäksi tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytettiin Mäkelän ja Apon (1990, 47–48) kriteeristöä eli aineiston riittävyyttä, merkittävyyttä sekä analyysin kattavuutta, arvioitavuutta ja toistettavuutta. Kvalitatiivisen aineiston on oltava analysoinnin arvoista ja sen arvo tulee pystyä selventämään, mutta varsinaisia mittareita sen merkittävyydelle ei ole. Haastatteluaineistosta tuli monipuolisesti ilmi näkemyksiä johtajuudesta ja siihen liittyvistä teemoista. Näiden perusteella pystyttiin luomaan linkki johtamisparadigmoihin. Johtopäätelmissä käsitellään tarkemmin, miksi Z-sukupolven johtajuutta kannatti tutkia, eli osoitetaan tutkimuksen arvo. Arvokkaan aineiston saamiseksi luottamusta pyrittiin rakentamaan jo ennen haastattelua lähettämällä haastateltaville hyvissä ajoin etukäteen tutkimustieto-, tietosuoja- ja suostumuslomakkeet. Sama tarkoitus oli pienellä tutustumisella ennen haastattelun aloittamista. Luottamuksen rakentamisella pyrittiin mahdollistamaan haastateltavan mahdollisimman vapaa puhe. Haastatteluissa haastattelija pyrki ottamaan etäisyyttä ollakseen objektiivinen ja pidättäytymään kommentoimasta, jotta aineisto kuvastaisi mahdollisimman tarkasti haastateltavan näkemyksiä.

Kvalitatiivisen aineiston riittävyydelle ei ole asetettu tarkkoja rajoja eli aineiston riittävyys on tulkinnanvaraista. Aineiston kerääminen lopetetaan, kun uudet tapaukset eivät tuo enää uutta esiin. On hyväksyttävää kerätä aluksi pienehkö aineisto ja päättää sen jälkeen lisäaineiston tarpeesta. (Mäkelä ja Apo 1990, 52.) Ratkaisevaa ei ole aineiston koko, vaan tulkintojen syvyys ja kestävyys (Eskola ja Suoranta 1996, Tuomen ja Sarajärven 2009, 85 mukaan). Tutkija oli avoin lisähaastatteluille, mutta vastausten samankaltaisuuden perusteella niille ei nähty tarvetta.

Analyysin kattavuus tarkoittaa aineiston huolellista analyysiä. Tutkimusaineiston pieni määrä edesauttoi koko aineiston ja sen eri aihepiirien analysointia ja sen saattamista hal-

littavaan ja prosessoitavaan muotoon. (Mäkelä ja Apo 1990, 53.) Tutkimusaineisto litteroitiin sanatarkasti ja käytiin useaan kertaan läpi listaten haastateltavien näkemykset. Näin aineistosta pystyttiin muodostamaan helposti hahmotettava taulukko luokitteluineen ja linkkeineen johtamisparadigmoihin.

Arvioitavuuden kriteeri on, että lukija pystyy analyysissä seuraamaan tutkijan päättelyä. Toistettavuus taas tarkoittaa, että toinen tutkija pääsee samoihin tuloksiin analyysin raportoinnin sekä luokittelu- ja tulkintasääntöjen yksiselitteisyyden avulla. Luokittelun perusteet saattavat olla tiedostamattomia, mutta luokitteluprosessit ovat kuitenkin olennainen osa kvalitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luokittelu ei siis ole yksiselitteistä, se on käsitteellistä tulkintaa. (Mäkelä ja Apo 1990, 53–54.) Tutkimus- ja analyysimenetelmät pyrittiin huolellisesti kuvailemaan ja perustelemaan tutkimuksen arvioimiseksi ja yleisen luotettavuuden ja uskottavuuden saavuttamiseksi. Lisäksi tutkimuksen aikana tehdyt muutokset alkuperäiseen tutkimusmetodiin ja ratkaisut pyrittiin raportoimaan ja perustelemaan tarkasti. Tulosluvussa taas osoitettiin suorien sitaattien avulla aineiston edustavan haastateltujen näkemyksiä tutkijan oman tulkinnan ohella. Lisäksi tulosluvussa esiteltiin perustelut luokitusten liittämisestä johtamisparadigmoihin, jotta linkit voisivat olla yhteisesti hyväksyttyjä.

Tutkimuksella tunnistetaan olevan rajoitteita. Haastattelut on tehty yhden maan kontekstissa ja kaikilla haastateltavilla on kauppakorkeakoulutus. Olisi hyödyllistä tutkia, tuottaako laajemman koulutustaustan, maantieteellisen sijainnin tai kulttuurin tarkastelu mahdollisesti erilaisia tuloksia. Laajemmalla aineistolla tulokset olisivat lisäksi yleistettävämpiä. Tuloksista voidaan kuitenkin tehdä johtopäätöksiä, koska haastatteluista nousi esiin samansuuntaisia asioita melko aikaisessa vaiheessa. Tutkielman tulosten osalta tulee lisäksi ottaa huomioon, että haastateltavilla ei ole lainkaan tai hyvin vähän johtamiskokemusta. Maailma ja työelämä muuttuvat ennennäkemättömällä nopeudella ja prioriteetit saattavat muuttua kokemuksen myötä.

5 Johtajuusparadigmat Z-sukupolven johtajuudessa

5.1 Teemakohtaiset tulokset

5.1.1 Johtajuus

Tässä luvussa on yhdistetty johtajuus sekä johtajan tehtävät. Ne analysoitiin erikseen, mutta tulosten samankaltaisuuden takia ne käsitellään yhtenä klusterina, jossa vuorovaikutus, hyvinvointi ja arjen johtaminen koettiin tärkeimmiksi asioiksi. Vuorovaikutuksessa vastaajat korostivat avointa kommunikaatiota, alaisen kuuntelua ja johtajan sosiaalisia kykyjä. Rennon ilmapiirin ja yhteenkuuluvuuden luominen sekä ihmisläheisyys, läsnäolo, kiinnostus, osallistuminen ja lähestyttävyys nostettiin johtajan tärkeiksi ominaisuuksiksi. Nämä ominaisuudet voidaan liittää ihmissuhdekoulukuntaan, koska se korostaa ihmisten välistä vuorovaikutusta, ilmapiiriä, sosiaalisia suhteita ja taitoja sekä kommunikoivaa johtajuutta, joita avoimuus ja kuuntelu edesauttavat. Ihmissuhdekoulukunta katsoo johtajien voivan vaikuttaa nimenomaan sosiaalisten taitojensa avulla. Kulttuuriparadigman mukaan kulttuuri kehittyy jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa ja sen takia vuorovaikutus liittyy kulttuuriteorioihin hyvinkin vahvasti. Vuorovaikutuksen avoimuus ja ryhmähenki voivat olla organisaation normi ja kulttuuri, joita johtaja sosiaalisilla kyvyillään voi ylläpitää tai muokata. Laadukas vuorovaikutus on myös innovaatiojohtamisessa oleellista. Avoin kommunikaatio ja alaisen kuuntelu lisäävät ryhmähenkeä, yhteistyötä ja innovaatiota. Yhteisöllisyys ja yhteistyö katsotaan voimavaratekijöiksi myös hyvinvointijohtamisessa. Ne rakentavat työntekijän sosiaalista ja henkistä hyvinvointia.

Tärkeäksi johtajan tehtäväksi nähtiin alaisen hyvinvoinnin varmistaminen. Johtajan tulisi vastausten mukaan ottaa alaiset yksilöinä huomioon ja ymmärtää ihmisen kokonaisvaltaisuus.

> V6: Koen, että vastuu vaikka työn ja elämän tasapainon mahdollistamisesta olisi johtajalla.
>
> V4: …jos on henkilökohtaisessa elämässä jotain, niin sitten voi mennä puhumaan ja voi auttaa ehkä jossain ja sitten semmoinen ymmärtäväinen just, että siinä tilanteit on monia.

Useampi vastaaja halusi johtajan ja alaisen välien olevan niin luottamukselliset, että alaiset tuntevat voivansa kertoa myös yksityiselämän puolella tapahtuvista, mutta työvi-

reeseen vaikuttavista asioista. Hyvinvointiin johtajan koettiin voivan vaikuttaa joustoilla sekä työn ja vapaa-ajan tasapainolla. Sitaatti paljastaa, että työn ja vapaa-ajan tasapainon varmistaminen koettiin johtajan vastuuksi. Tämä viittaa innovaatioteorioihin, joiden mukaan johtajan on huolehdittava työntekijän resursseista, kuten riittävästä ajasta tehdä työ. Tämä on tärkeää palautumisen ja hyvinvoinnin kannalta, koska tietotyö on kuluttavaa. Hyvinvoinnin katsotaan edistävän myös luovuutta stressittömän ympäristön takia. Lisäksi nämä hyvinvointiin liittyvät seikat ja läpinäkyvyys viittaavat tietysti hyvinvointijohtamiseen, jonka tavoitteena on työntekijän psyykkinen ja sosiaalinen turvallisuus ja kokonaisvaltainen hyvinvointi. Myös kulttuuriteoriat korostavat työntekijän kokonaisvaltaista huolehtimista sitoutumisen lisäämiseksi ja ihmissuhdekoulukunnan painotus hyvinvoinnin osalta liittyy työntekijän perustarpeisiin. Ihmissuhdekoulukunta pitää työntekijän kohtaamista tärkeänä ja tunnistaa työhyvinvoinnin merkityksen, mikä näkyy esimerkiksi joustavuuden sekä työn ja vapaa-ajan tasapainon arvostamisessa. Esimerkiksi Mayo ja Lewin korostivat huomiota ja huolenpitoa motivaation lähteenä. Myös organisaatiokulttuuri tunnistaa läheiset suhteet, työntekijän kokonaisvaltaisuuden ja huolehtimisen tärkeyden sekä työssä että vapaa-ajalla. Hyvinvointi siis korostuu eniten ihmissuhdekoulukunnassa ja hyvinvointijohtamisessa.

Arjen johtamisessa esiin nousivat vahvasti koordinointi ja kontrollointi, jotka rakenneteorioiden mukaan ovat johtajan perustehtäviä. Arjen johtamisessa nähtiin tärkeäksi myös alaisen autonomia ja työn esteiden poistaminen. Autonomia ja työn esteiden poistaminen voidaan liittää rakenneteorioihin sekä innovaatio- ja hyvinvointijohtamiseen. Rakenneteorioissa työntekijöillä oli vapaus toimia ja rakenteiden tarkoituksena oli kehittää vastuunottoa ja aloitteellisuutta. Innovaatioteoriat katsovat autonomian tuoman vapauden ja työn esteettömyyden luovan vapautta ja stressittömyyttä, jota tarvitaan luovuuteen. Hyvinvointijohtaminen taas katsoo autonomian olevan tulosta ammattitaidosta ja osaamisesta, joten autonomian katsotaan olevan voimavaratekijä. Työn esteet sen sijaan katsotaan kuormitustekijöiksi, joita johtajan tulisi parhaansa mukaan poistaa.

5.1.2 Johtamisen keinot

Johtamisen keinoista vuorovaikutus ja arjen johtaminen koettiin tärkeimmiksi. Kolmantena tulivat tasavertaisina motivointi ja hyvinvointi. Vuorovaikutuksessa korostettiin jälleen kerran avointa kommunikaatiota. Johtajan tulisi rakentaa rentoa ilmapiiriä, yhteisöllisyyttä, ryhmähenkeä ja viihtyvyyttä sosiaalisilla taidoilla, olemalla läsnä, lähestyt-

tävä ja osallistumalla itse. Johtamisen keinoiksi mainittiin myös vastavuoroisuus sekä keskusteleva, kuunteleva ja osallistava ote. Nämä ovat samat vuorovaikutuksen ominaisuudet kuin käsitelty jo luvussa 5.1.1. Vain sosiaalisuus, vastavuoroisuus ja yhteistyö mainittiin lisäksi johtamisen keinoissa, mitkä myös voidaan liittää kaikkiin normatiivisiin paradigmoihin.

Pehmeän puolen vastapainona johtamisen keinoiksi koettiin suunnittelu, koordinointi ja kontrollointi. Suunnittelu sekä koordinointiin kuuluvat tehtävät eli muun muassa tehtävien ja vastuiden jakaminen, roolitus ja toimintatapojen varmistaminen katsottiin tärkeäksi johtajuuden osa-alueeksi. Kontrolloinnissa vastaajat nostivat esiin projektinhallintatyökalujen käyttämistä mittaamisessa ja tavoitteiden saavuttamisen seurantaa. Toisaalta alaisille haluttiin suoda vapautta ja autonomiaa omien tehtävien suorittamiseen ilman jatkuvaa valvontaa. Kuten jo käsitelty johtajuuden tavoitteiden ja tehtävien kohdalla, koordinointi ja suunnittelu ovat osa rakenneteorioiden mainitsemia johtajuuden perustehtäviä. Myös suunnittelu kuuluu näihin tehtäviin. Autonomian kohdalla taas puhuttiin epätoivotusta mikromanageerauksesta. Tämän voidaan katsoa liittyvän työntekijän ammattitaitoon ja johtajan alaiseen kohdistamaan luottamukseen. Ammattitaito ja luottamus voitaisiin liittää sekä innovaatio- että hyvinvointijohtamiseen, mutta koska innovaatioteorioiden vastustama tiukka kontrolli on ristiriidassa vahvasti esiin nousseen kontrolloinnin kanssa, liitetään autonomia tässä yhteydessä hyvinvointijohtamiseen.

Lisäksi motivointi ja hyvinvointi koettiin hyviksi keinoiksi johtaa. Vision ja päämäärien kuvaileminen sekä tavoitteiden asettaminen ja niiden avulla johtaminen katsottiin tehokkaiksi motivointikeinoiksi. Myös työn merkityksen osoittamisen ja terveen kilpailun katsottiin edesauttavan motivoitumista.

> V2: Mä pyrin tosi selkeästi kertomaan ja viestiin sen, että minkä takia tämä kyseinen asia, oli se sitten miellyttävä tai epämiellyttävä, niin täytyy nyt saada aikaiseksi. Millä tavalla se näyttelee merkittävää roolia isommassa kuvassa tai jonkun muun henkilön tai organisaation tekemiseen liittyen. Että se selkeä merkitys sinne yksittäisen tehtävän taustalle täytyy mun mielestä saada joka kerta.

Vastaajat kokivat, että alaisia pystyy motivoimaan kommunikoimalla, mihin pyritään, miksi ja miten sinne päästään. Heidän mielestään selkeä tulevaisuudenkuva auttaa alaisia pääsemään selkeisiin ja tarpeeksi vaativiin tavoitteisiin tavoitejohtamisen ja tuen avulla.

> V3: Elikkä mun mielestä sen johtajan pitää myöskin varmistaa se, että vaikka on tavoitteita ja näin, mutta sitten kaikki fasiliteetit, toimintatavat sitten myös tukee niihin tavoitteisiin pääsyä eli tietyllä tavalla semmoinen kokonaisvaltainen, ehkä tavoitteisiin pääsyn semmoinen johtaminen ja sen tukeminen omalla laillaan.

Vision ja päämäärien viestimisellä voidaan katsoa pyrittävän sitoutuneisuuden ja motivaation rakentamiseen, mikä viittaa kulttuuriteorioihin. Sitaatista esiin tuleva tavoitejohtaminen ja tavoitteisiin pääsemiseksi suunnitellut rakenteet taas liitetään vahvasti rakenneteorioihin. Rakenneteorioiden mukaan tavoitteet korvaavat johtajan kontrollin, koska niiden avulla alainen kontrolloi tekemistään itse. Lisäksi tämä lisää aiemmin mainittua autonomian tunnetta. Innovaatioteoriat kuitenkin yhdistävät sekä vision että tavoitteet. Visio on tärkeä luovuuden lähde, jotta työntekijällä on kuva odotuksista ja mihin pyrkiä. Lisäksi innovaatioteorioiden mukaan työntekijällä pitää olla selkeä kuva tavoitteista tekemisen ohjaamiseksi. Innovaatioteorioiden mukaan vapautta ei siis saa olla liikaa tai tekeminen ei edisty. Näin motivointi voidaan siis kokonaisuudessaan liittää innovaatioteorioihin.

Hyvinvoinnin osalta johtamisen keinoissa painottuivat pääasiassa psykologiseen turvallisuuteen liitettävät tekijät. Rehellisyyden, tasa-arvoisuuden, inklusiivisuuden ja läpinäkyvyyden katsottiin edistävän johtajuutta. Myös alaisen kohtaaminen yksilönä, joustaminen, tekemisen perusteltavuus eli käytännössä läpinäkyvyys sekä virheiden salliminen koettiin hyviksi johtamiskeinoiksi. Psykologinen turvallisuus viittaa erityisesti innovaatio- ja hyvinvointijohtamiseen. Lisäksi virheiden salliminen on erityisen tärkeää innovaatioiden kehittämisessä ja psykologisesti turvallinen ympäristö on tässä ensisijaisen tärkeää. Vastaajien esiin tuomien asioiden voidaan kuitenkin katsoa vaikuttavan myös ryhmähenkeen, minkä avulla ne voidaan liittää myös ihmissuhdekoulukuntaan ja kulttuuriteorioihin.

5.1.3 Päätöksenteko

Päätöksenteon osalta korostuivat johtajan päätöksenteko, alaisten osallistaminen päätöksentekoprosessissa ja tietoon perustuva päätöksenteko. Vastaajien mielestä päätöksenteon tulisi perustua faktoihin ja olla objektiivista.

> V1: Varmasti yksi tärkeä osa nyky-yhteiskuntaa on kuitenkin se data. Ja mitä se data sanoo siitä. Että jos sulla on nyt kaks eri vaihtoehtoa ja pitää tehdä joku päätös, niin kyllä nyt pitää tehdä sellaista intensiivistä data-analyysia kuitenkin siihen liittyen, että mitä se data sanoo.

> V4: Jos pitäisi tehdä vaikka henkilöstöpäätöksiä tai muuta, niin että siinä on jotain numeerista, mihin pystyy pohjaamaan tai mikä olisi jotenkin vertailukelpoista, että millä pystytään asettamaan ihmiset johonkin tietylle viivalle.

Vastaukset viittaavat tiedon merkitykseen vaihtoehtojen analysoinnissa, harkinnassa ja päätöksenteossa. Päätöksenteon koettiin olevan erityisesti johtajan vastuulla ja erilaisten näkökulmien etsiminen ja vaihtoehtojen analysointi katsottiin tärkeäksi päätöksentekoa edeltäväksi johtajan tehtäväksi.

Tiedon käyttäminen päätöksenteossa voidaan liittää tieteelliseen liikkeenjohtoon, mikäli tieto katsotaan tieteelliseksi tiedoksi. Rakenneteoriat kuitenkin korostavat johtajan rationaalista päätöksentekoa olemassa olevan tiedon ja vaihtoehtojen perusteella, joten sen voidaan katsoa olevan tässä relevantein paradigma. Vastaajat katsoivat päätöksenteon liittyvän johtajan asemaan, ja aseman edellyttävän kykyä ja valtaa tehdä päätöksiä. Myös nämä päätöksenteon elementit viittaavat rakenneteorioihin, joiden mukaan johtajuus kiteytyy kykyyn tehdä päätöksiä. Ne korostavat johtajan oikeutusta, asemavaltaa ja hierarkkista positiota.

Näkökulmien etsimisen voidaan katsoa liittyvän myös alaisten osallistamiseen, joka jo itsessään nostettiin johtajan tehtävien rinnalle päätöksenteossa. Vastaajat korostavat rakentavaa keskustelua ja kuuntelua, joiden kautta johtaja saa alaisilta erilaisia näkökulmia, ideoita, perusteita ja tukea ajatuksille. Osallistava päätöksenteko on läsnä kaikissa normatiivisissa paradigmoissa, koska vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen katsotaan olevan tyypillistä ihmiskeskeisille paradigmoille motivaation, luovuuden ja sitoutuneisuuden lisäämiseksi. Vastaajien antamin perustein sen voidaan katsoa olevan erityisen tärkeää innovaatiojohtamisessa, jossa pyritään hyödyntämään työntekijöiden omaama tieto. Päätöksenteon teknisessä puolessa siis korostuvat rakenneteoriat tiedon merkityksen ja johtajan asemavallan vuoksi, kun taas osallistava päätöksenteko on erityisen tärkeää innovaatiojohtamisessa.

5.1.4 Auktoriteetti

Auktoriteetin osalta vastaukset korostivat yhtä lailla auktoriteetin pehmeää puolta eli tunne- ja vuorovaikutustaitoja kuin johtajan asemavallan kautta syntyvää auktoriteettia. Vuorovaikutuksessa korostettiin samoja asioita kuin luvussa 5.1.1 eli avoimuutta, kommunikointia ja alaisen kuuntelua. Johtajan tulisi vastaajien mukaan olla läsnä, kiinnostunut alaisesta, saavutettava ja lähestyttävä sekä luoda sosiaalisilla taidoillaan yhteisölli-

syyttä. Näin ollen vuorovaikutus voidaan liittää kaikkiin normatiivisiin paradigmoihin, kuten luvussa 5.1.1.

Johtajan asemaan liittyen hierarkia ja asemavalta nousivat vastauksissa vahvasti esiin. Vastaajien mielestä johtajan ja alaisen välillä on selkeä hierarkiaero, jonka perusteella muun muassa vastuun taso ja lopullisten päätösten tekeminen määräytyvät.

> V2: Sitten kuitenkin täytyy olla se selkeä, hierarkia on vähän tymäkkä sana, mutta semmoinen tietty järjestys, että nyt on selvää, että tämä henkilö johtaa ja tämä henkilö sitten on enemmän siinä suorittavassa puolessa. Että semmoinen tietty hierarkia siinä kuitenkin täytyy olla.

> V4: Tietty semmoinen arjen johtaminen ja semmoinen, minkä kautta helposti muodostuu se auktoriteettikin. Että se kuitenkin lopulta tekee ne tietyt päätökset, ja usein johtajan vastuulla on jotkut tietyt budjetit ja kaikki tämmöinen. Niin kyllä mä sanon, että se auktoriteetti muodostuu vähän semmoisista helposti perinteistäkin, tämmöisestä asioista, että se on nimetty siihen ja sillä on se tietty eri tasoinen vastuu kuin muilla.

Vaikka hierarkia on tieteellisen liikkeenjohdon tunnistettu elementti, vuorovaikutuksen ja tunnetaitojen korostuminen auktoriteetin yhteydessä estää liittämästä hierarkiaa tieteellisen liikkeenjohdon autoritääriseen johtamistyyliin. Hierarkian ja asemavallan lisäksi korostettiin johtajan kokemuksen tuomaa asiantuntijuutta ja osaamista. Vastaajat kokivat tarpeen johtajan senioriteettiasemalle tiedon ja osaamisen osalta. Vaikka johtajan erikoistietämys on oleellista tieteellisessä liikkeenjohdossa ja tekninen osaaminen sekä ongelmanratkaisu keskeisiä myös hyvinvointijohtamisessa, kokonaisuudessaan hierarkkinen positio, sen tuomat vastuut ja ammattitaitoon perustuva valta viittaavat jälleen rakenneteorioihin. Rakenneteorioiden mukaan positio luo auktoriteettia ja koordinaatio taas pohjautuu auktoriteettiin.

Tunnetaitojen osalta taas korostuivat luottamuksellinen suhde, johtajan empaattisuus ja alaista kohtaan osoitettu huomio, kunnioitus ja arvostus. Vaikka suhde olisikin organisatorisen roolin muodostama, vastaajat kokivat tärkeäksi, että johtaja on ihminen ihmiselle. Ihmissuhdekoulukunta korosti luottamuksellisia suhteita, huomiota ja ihmisarvoista kohtelua. Mainittujen ominaisuuksien voidaan katsoa edistävän kulttuuriteorioiden esiin nostamia läheisiä ihmissuhteita, työntekijästä huolehtimista ja organisaation arvoja. Ne rakentavat myös innovaatio- ja hyvinvointijohtamisen korostamaa psykologista turvallisuutta ja henkistä hyvinvointia. Tunnetaidot ovat edellytys myös kaikkien normatiivisten paradigmojen painottamille ryhmähengelle ja ilmapiirille.

5.1.5 Näkemys alaisesta

Alaisilla vastaajat toivoivat olevan vuorovaikutustaitoja ja sisäistä motivaatiota. Kolmantena asiana nousi esiin alaisen osaaminen ja siitä johtuva tehokkuus. Vuorovaikutuksessa korostuivat hyvin vahvasti alaisen proaktiivinen viestintä ja avoimuus.

> V5: …nostaa esille ajoissa ja kommunikoi just ne ongelmat tai mitä ideoita tai mitä tulee, niin mun mielestä se on tavallaan myös alaisten vastuulla.

> V3: Ja ehkä sitten semmoinen tietynlainen viestintä, että jos nyt tulee jotain haasteita, sitten oot vaan avoin ja sanot, että sitten pystytään sparraamaan tai paikkailee tai jotain.

Haastatellut siis haluavat vastausten perusteella alaisten olevan läpinäkyviä työn sujumisen suhteen. Tämä vaatii psykologisesti turvallista ilmapiiriä. Myös alaisen kuunteluja sosiaaliset taidot, läsnäolo, yhteisöllisyyden rakentaminen sekä yhteistyökyky mainittiin tärkeinä. Vastaajat siis haluavat alaisilta jokseenkin samoja asioita, joita näkevät hyväksi johtajuudessa. Esiin nousseiden ominaisuuksien voidaan katsoa rakentavan ryhmädynamiikkaa, joka on ihmissuhdekoulukunnan perusajatuksia. Koulukunnan mukaan työntekijöillä on sisäsyntyistä sosiaalista motivaatiota ja luontainen taipumus yhteistyöhön. Vuorovaikutuksen avoimuus ja yhteisöllisyys liittyy kulttuuriteorioihin, jos tarkastellaan niiden merkitystä motivaatioon ja organisaation kulttuuriin. Avoimuus ja yhteisöllisyys voivat myös edistää luovuutta ja näin olla liitettävissä innovaatioteorioihin. Yhteisöllisyys ja yhteistyö taas ovat hyvinvointijohtamisen mukaan työntekijän voimavaratekijöitä. Lisäksi myös muut esiin nousseet vuorovaikutuksen piirteet rakentavat sosiaalista ja psykologista turvallisuutta. Haasteisiin kohdistuvan proaktiivisen kommunikaation ja läpinäkyvyyden odotus liittää vuorovaikutuksen näillä parametreilla vahvimmin innovaatio- ja hyvinvointijohtamiseen, jotka korostavat psykologista turvallisuutta.

Toisaalta vastaajat halusivat sitoutuneita, motivoituneita ja itseohjautuvia alaisia, jotka ovat tavoitesuuntautuneita, ottavat vastuuta ja tekevät laadukasta työtä. Lisäksi alaisten toivottiin olevan joustavia ja kehittävän työyhteisöä. Nämä kaikki piirteet voidaan yhdistää sisäiseksi motivaatioksi, joka koostuu autonomiasta, osaamisesta ja yhteisöllisyydestä. Osaavalla ja autonomisella henkilöllä on mahdollisuus motivoitua toimimaan itsenäisesti tavoitteiden mukaisesti. Osaaminen, kehittyminen ja osaamisesta syntyvä tehokkuus korostuivat alaisen toivotuissa ominaisuuksissa kolmantena osa-alueena. Yhteisöllisyyden kanssa kyvykkyys ja autonomia lisäävät työntekijän henkistä hyvinvointia (Ryan ja Deci 2000, 68). Sisäinen motivaatio voidaan liittää kaikkiin normatiivisiin

paradigmoihin sekä rakenneteorioihin, mutta erityisesti innovaatio- ja hyvinvointijohtaminen korostavat osaamisen, oppimisen ja kehityksen merkitystä ja hyvinvointijohtaminen tietysti siitä nousevaa hyvinvointia. Kokonaisuudessaan vuorovaikutus, sisäinen motivaatio ja osaaminen kallistuvat siis innovaatio- ja hyvinvointijohtamiseen.

5.1.6 Palkitseminen ja motivointi

Alaisen tarpeiden, palkitsemisen ja motivoinnin nähtiin keskittyvän vuorovaikutukseen, kehittymiseen ja palkkioihin. Vuorovaikutus nähtiin vahvasti alaisen tarpeena ja motivaation lähteenä. Sosiaaliset suhteet sekä työtovereiden että esihenkilön kanssa, työyhteisö ja yhteisöllisyys nähtiin vahvasti voimavarana. Vastauksissa korostuivat alaisen kuunteleminen ja todellinen ymmärtäminen. Tämän voidaan katsoa edellyttävän johtajan läsnäoloa ja alaisen tuntemista. Ihmissuhdekoulukunta tunnistaa yksilön sosiaalisten ja psykologisten tarpeiden vaikutuksen työhyvinvointiin. Kulttuuriteoriat taas korostavat juuri tätä vahvaa kumppanuutta ja yhteenkuuluvuutta sekä johtajan ja alaisen välillä että työntekijöiden kesken. Vuorovaikutus nähdään innovaatiojohtamisessa yhtenä luovuuden lähteenä ja hyvinvointijohtamisessa se katsotaan sosiaaliseksi voimavaratekijäksi. Vuorovaikutuksen osalta motivaatio voidaan siis liittää kaikkiin normatiivisiin paradigmoihin.

Osaamiseen liittyvät asiat, kuten etenemisen, kehittymisen, asiantuntijuuden, autonomian ja työn haasteellisuuden koettiin olevan alaisen voimakkaita tarpeita ja motivaatiotekijöitä. Vastaajat kokivat, että työn tulee olla tekijälleen mielekästä, siinä pitää olla vaikutusmahdollisuus ja siitä tulee saada saavutuksentunne. Näiden piirteiden voidaan katsoa liittyvän oman potentiaalin käyttöön saamiseen ja sisäiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio on läsnä kaikissa normatiivisissa paradigmoissa, mutta erityisesti innovaatio- ja hyvinvointijohtaminen tunnistavat työntekijän tarpeen oppia ja kehittyä, jotka nousivat vastauksissa vahvasti esiin. Innovaatioteorioiden mukaan riittävä osaaminen on innovaation edellytys, kun taas hyvinvointijohtaminen näkee osaamisen ja ammattitaidon lisäksi voimavaratekijänä.

Palkitsemisessa tärkeimmäksi nähtiin palkka ja tulospalkkiot, mutta myös ei-rahallinen palkitseminen mainittiin usein. Palkka katsottiin työnteon perusedellytykseksi, kun taas tulospalkkion katsottiin motivoivan työntekijää parempaan suoritukseen. Ei-rahallisesta palkitsemisesta mainittiin muun muassa tunnustus, arvostus, kiitos ja kunnioitus. Toisaalta myös osaamisen kehittämiseen eli sisäiseen motivaatioon liittyvät asiat nähtiin

mahdollisina palkitsemiskeinoina. Näitä ovat esimerkiksi ylimääräinen koulutus, ylennys tai uudet vastuut. Palkka ja suorituspalkkio ovat toimineet motivaation lähteenä jo tieteellisestä liikkeenjohdosta lähtien. Tieteellinen liikkeenjohto piti palkkaa tärkeimpänä työntekijää ohjaavana tekijänä, joten henkilökohtaista suorituspalkkiota käytettiin alaisen ohjailemiseen ja sen uskottiin korvaavan sisäisen motivaation tarpeet. Ihmissuhdekoulukunnassa painopiste taas siirtyi ryhmäkohtaiseen palkitsemiseen. Yksittäisenä palkitsemiskeinona rahallinen palkitseminen vie siis varhaisiin paradigmoihin ja varsinkin palkka on ollut itsestään selvä työn tekemisen edellytys kaikissa johtamisparadigmoissa. Rahallinen palkitseminen voidaan siis liittää jo tieteelliseen liikkeenjohtoon, kun taas ei-rahallinen palkitseminen ja itsensä toteuttamisen vahva läsnäolo sitoo palkitsemisen innovaatio- ja hyvinvointijohtamiseen. Tulospalkkiot ja asiantuntijuuden kehittäminen viittaavat innovaatiojohtamiseen, kun taas asiantuntijuus, alaisen kehittäminen ja kunnioitus viittaa vahvimmin hyvinvointijohtamiseen.

5.1.7 Z-sukupolven arvot ja piirteet

Z-sukupolven johtajuuteen vaikuttavista piirteistä puhuttaessa esiin nousivat jälleen vuorovaikutus- ja tunnetaidot sekä hyvinvointi. Vuorovaikutuksessa esiin nousivat avoimuus, vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot ja ihmisläheisyys, joiden avulla koettiin voitavan luoda viihtyvyyttä ja innostaa alaisia. Sosiaaliset taidot ja ihmisläheisyys tulivat esiin kahden haastateltavan kohdalla jo taustakysymysten kohdalla heidän perustellessaan johtajuusambitioitaan ihmisten kanssa toimeen tulemisella. Kuten aiemminkin, vuorovaikutus voidaan liittää kaikkiin normatiivisiin paradigmoihin niiden sisältämän viestinnällisen ja sosiaalisen vuorovaikutuselementin takia.

Tunnetaidoista esiin nousivat rehellisyys, luotettavuus, kohteliaisuus ja kunnioitus. Kuten jo todettu luvussa 5.1.5, tunnetaidot voidaan liittää kaikkiin normatiivisiin paradigmoihin.

Hyvinvoinnin osalta haastateltavat korostivat työelämän joustavuutta, työn ja vapaa-ajan tasapainoa ja palautumisen varmistamista. Lisäksi he nostivat alaisen yksilöllisen kohtaamisen ja johtamisen läpinäkyvyyden olennaisiksi johtajuuden piirteiksi. Mainitut asiat liittyvät henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin, joka voidaan kokonaisuudessaan liittää vahvimmin hyvinvointijohtamiseen.

5.2 Z-sukupolvi ja johtajuusparadigmat

Liikkeenjohdon johtajuusparadigmoja on tunnistettu historiassa useita, mutta tässä tutkielmassa käsitellyt tieteellinen liikkeenjohto, ihmissuhdekoulukunta, rakenneteoriat, kulttuuriteoriat ovat yleisesti hyväksyttyjä. Ne ovat olleet vallalla historiassa tiettynä aikana, mutta piirteitä niistä kaikista on jäänyt elämään erilaisissa organisaation toimintatavoissa. Tieteellisestä liikkeenjohdosta on nykyään yleisesti käytössä suorituksen rahallinen palkitseminen, palaute ja erikoistuneet työtehtävät. Ihmissuhdekoulukunnasta painotetaan tiimityötä ja sitoutumista, kun taas rakenneteoriat tarjoavat rakenteita, tavoitejohtamista ja muita tapoja arjen johtamiseen. Kulttuuriteoriat tarjoavat johtajuuteen ilmapiirin ja yhteenkuuluvuuden luomista ja henkilöstövoimavarojen johtamista.

Tällä hetkellä organisaatioiden tiukka kilpailu vaatii jatkuvaa tuote- ja prosessi-innovointia. Koska tietotyö, erityisesti innovointi, on vaativaa ja kuluttavaa, hyvinvointiin tulee kiinnittää erityistä huomiota työkyvyn ylläpitämiseksi. Voidaan siis sanoa, että tällä hetkellä innovaatioteoriat ja sitä täydentävä hyvinvointijohtaminen ovat edelleen vallalla tietotyön johtamisessa, mutta maustettuna aiempien paradigmojen piirteillä.

Z-sukupolvi on aiempien tutkimusten perusteella itsevarma, itsenäinen, innovatiivinen ja suorituskeskeinen, ja se motivoituu autonomiasta ja itsensä toteuttamisesta. Sisäinen motivaatio on heille siis tärkeää ja alaisena he edellyttävät esihenkilöltä jatkuvaa palautetta ja tukea pyrkimyksissään edetä ja lisätä asiantuntijuuttaan. Kaikki tämä yhdistyy innovaatiojohtamisessa, joka korostaa oppimista ja kehittymistä autonomian ja luovuuden saavuttamiseksi. Esihenkilön tehtävänä innovaatiojohtamisessa on luoda psykologisesti turvallinen ilmapiiri, poistaa esteitä ja tukea alaista. Tämä auttaa Z-sukupolvea myös sen haasteissa kohdata epäselvyyttä tai hankaluuksia, jotka aiheutuvat kasvamisessa turvallisuuden ilmapiirissä. Epäselvyyksien ja haasteiden välttämiseksi ja autonomian mahdollistamiseksi he korostavat palautteen lisäksi selkeää visiota, tavoitteita, ohjeita ja esihenkilön jatkuvaa saatavilla olemista.

Vuorovaikutuksessa sukupolvi nojaa digitaalisuuteen, mutta arvostaa silti avoimia ja tiiviitä sosiaalisia suhteita. Hyvät ihmissuhteet luovat sukupolven arvostamaa miellyttävää ilmapiiriä ja organisaatiokulttuuria. Z-sukupolvi korostaakin avointa kommunikaatiota, läpinäkyvyyttä sekä kuuntelevaa, arvostavaa ja ihmisläheistä vuorovaikutusta työilmapiirin luomisessa. Monien tutkimusten mukaan Z-sukupolvi työskentelee mieluiten yksin, jotta he eivät ole riippuvaisia muiden etenemisestä ja työn laadusta. Mahdollisesti

tästä syystä he odottavat jatkuvaa palautetta ja työnsä tuloksen huomioimista esihenkilöltä.

Z-sukupolvella on todettu ahdistusta ja masennusta muita enemmän. Hyvinvoinnin varmistamiseksi ja perhe-elämän kunnioittamiseksi he arvostavat työelämän joustoja sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoa. He arvostavat luottamuksellisia välejä alaisen ja esihenkilön välillä, jotta voivat vapaasti kertoa työhön vaikuttavista asioista. Tämä tarkoittaa alaisen tuntemista sekä henkilökohtaisen ja inhimillisen suhteen kehittämistä, jota sukupolvi edellyttää johtajalta.

Taulukko 5 tiivistää edellä analysoidun haastatteluaineiston kysymysklustereiden tärkeimpien luokkien linkitykset johtamisparadigmoihin. Taulukosta ilmenee, että erityisesti Z-sukupolven päätöksenteosta voidaan löytää viitteitä rakenneteorioihin, mutta myös näkemyksistä auktoriteetista, johtajan tehtävistä ja johtamisen keinoista. Tulokset painottivat hierarkiaa, jonka voidaan ajatella johtuvan sukupolven tarpeesta selkeään visioon ja roolitukseen sekä ohjeisiin ja johdolta saatavaan valmennukseen. Sukupolven edustajat johtajina arvostavat siis toiminnan selkeyttä ja suunnan antamista. Tätä edesauttaa muun muassa toiminnan suunnittelu, koordinointi, kontrollointi ja tavoitejohtaminen. Hierarkia ja kontrolli perustuvat tieteelliseen liikkeenjohtoon, mutta paradigman autoritäärinen ja johtajakeskeinen malli ei puhuttele Z-sukupolvea. Hierarkia liitettiin autoritäärisen mallin sijaan johtajan vastuuseen ja oikeutukseen päätöksenteon viimeisenä lenkkinä. Johtaja-alaissuhteiden kuitenkin toivottiin olevan tasavertaisia ja osallistavia, mutta roolien kuitenkin olevan selviä. Näillä perusteilla johtajan asema liitettiin rakenneteorioihin, jotka korostavat johtajan asemavaltaa ja päätöksentekoa, johon selkeyttä antaa rakenneteorioiden korostama tietoon perustava päätöksenteko, sen perusteltavuus ja läpinäkyvyys. Tieteellisen liikkeenjohdon kaltainen hierarkkinen ja autoritäärinen komentoketju ei toimi, koska Z-sukupolvi arvostaa osallistavaa johtajuutta, alaisten mahdollisuutta nostaa esiin ideoita ja tulla kuulluksi.

Tieteellisessä liikkeenjohdossa suoritettiin valvontaa, jotta työntekijän tulos olisi jatkuvasti ensiluokkaista. Arjen johtamiseen etsitään nykyäänkin tehokkaita työtapoja ja edistymistä valvotaan projektinhallintatyökaluilla, mutta kontrolloinnissa otetaan kuitenkin huomioon erilaiset tilanteet ja työntekijöiden hyvinvointi, koska ymmärretään, ettei ihminen ole kone. Siksi kontrolli viittaa enemmänkin rakenneteorioiden arjen johtamisen käytänteisiin ja sitä suoritetaan keskustellen ja valmentaen. Voidaan siis sanoa,

että vaikka nämä tieteellisestä liikkeenjohdosta lähteneet johtajuuden aspektit ovat edelleen olemassa, ne ovat ajan saatossa lieventyneet ja sisäistyneet osaksi nykyaikaisempaa, tasa-arvoisempaa johtajuutta.

Palkitsemisessa rahallinen palkitseminen nousi vahvasti esiin, vaikka myös sisäiseen motivaatioon liitettävät asiat nostettiin palkan rinnalle. Palkka ja suorituspalkkio työntekijän motivaattoreina ovat lähtöisin tieteellisestä liikkeenjohdosta ja ne liitetään nykyään myös innovaatiojohtajuuteen. Palkitsemisen esille nouseminen korostaa sukupolven teorian mukaisia ominaispiirteitä, joita ovat kilpailullisuus, saavutusten huomioiminen ja tavoitteellisuus. Suorituspalkkio vastaa Z-sukupolven kilpailullisuuteen ja tavoitekeskeisyyteen.

Muilta osin taulukko 5 osoittaa sukupolven johtamisen painottuvan vahvasti normatiiviseen suuntaan. Tuloksista nousevat vahvasti esiin vuorovaikutus, hyvinvointi ja tunnetaidot. Z-sukupolven ominaispiirteet eli hyvien ihmissuhteiden ja avoimen, tasavertaisen viestinnän arvostus painottuvat vuorovaikutukseen liitetyistä vastauksista. Nämä rakentavat yhdenvertaista, luottamuksellista ja kunnioittavaa ilmapiiriä, ryhmähenkeä ja yhteisöllisyyttä, joita korostettiin vuorovaikutuksessa ja tunnetaidoissa sekä Z-sukupolven ominaispiirteinä. Vuorovaikutuksen ja alaisen ja johtajan välisen tasavertaisen viestinnän korostumisen voidaan katsoa liittyvän Z-sukupolvelle ominaiseen piirteeseen tuoda ideoita esiin, haluta jatkuvaa palautetta ja mentorointia suorituksen maksimoimiseksi. Vuorovaikutus on oleellinen osatekijä myös hyvinvoinnissa. Z-sukupolvi näkee hyvinvoinnin varmistamisen johtajan tehtäväksi. Tätä varten vastaajat tunsivat johtajana velvollisuudekseen tuntea alaisensa eli olla läsnä ja vahvasti osa jokapäiväistä arkea tietääkseen, miten työntekijät voivat. He haluavat alaisilta läpinäkyvyyttä pystyäkseen tarpeen tullen puuttumaan tilanteeseen joustoilla tai uudella resurssien kohdentamisella, ja näin varmistaakseen hyvän tasapainon ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin. Taulukko osoittaa Z-sukupolven nostaneen esiin johtajuuteensa vaikuttavia arvoja ja piirteitä, jotka liittyvät enimmäkseen vuorovaikutukseen, tunnetaitoihin ja hyvinvointiin. Sukupolven itsensä esiin nostamina nämä ominaisuudet vahvistavat tuloksia, jotka nousivat esiin läpi muiden klustereiden.

Taulukko 5 havainnollistaa myös muut tärkeinä nousseet, mutta vähemmän painottuneet johtajuuden osa-alueet. Näitä ovat motivointi, osallistava päätöksenteko, sisäinen motivaatio, osaaminen ja kehittyminen. Z-sukupolveen kuuluvan johtajan alaisen

Taulukko 5. Yhteenveto tärkeimpien luokkien linkeistä johtamisparadigmoihin

KLUSTERI	TÄRKEIMMÄT LUOKAT	JOHTAMISPARADIGMAT
Johtajuus ja johtajan tehtävät	Vuorovaikutus Arjen johtaminen Hyvinvointi	Ihmissuhdekoulukunta, kulttuuriteoriat, innovaatiojohtaminen, hyvinvointijohtaminen Rakenneteoriat, innovaatioteoriat, hyvinvointijohtaminen Ihmissuhdekoulukunta, kulttuuriteoriat, innovaatiojohtaminen, hyvinvointijohtaminen
Johtamisen keinot	Vuorovaikutus Arjen johtaminen Hyvinvointi Motivointi	Ihmissuhdekoulukunta, kulttuuriteoriat, innovaatiojohtaminen, hyvinvointijohtaminen Rakenneteoriat, hyvinvointijohtaminen Ihmissuhdekoulukunta, kulttuuriteoriat, innovaatiojohtaminen, hyvinvointijohtaminen Innovaatioteoriat
Päätöksenteko	Johtajan päätöksenteko Osallistava päätöksenteko Tietoon perustuva päätöksenteko	Rakenneteoriat Innovaatioteoriat Rakenneteoriat
Auktoriteetti	Vuorovaikutus Johtajan asema Tunnetaidot	Ihmissuhdekoulukunta, kulttuuriteoriat, innovaatiojohtaminen, hyvinvointijohtaminen Rakenneteoriat Ihmissuhdekoulukunta, kulttuuriteoriat, innovaatiojohtaminen, hyvinvointijohtaminen
Näkemys alaisesta	Vuorovaikutus Sisäinen motivaatio Osaaminen	Ihmissuhdekoulukunta, kulttuuriteoriat, innovaatiojohtaminen, hyvinvointijohtaminen Ihmissuhdekoulukunta, kulttuuriteoriat, innovaatiojohtaminen, hyvinvointijohtaminen Innovaatiojohtaminen, hyvinvointijohtaminen
Palkitseminen ja motivointi	Vuorovaikutus Kehittyminen Palkitseminen	Ihmissuhdekoulukunta, kulttuuriteoriat, innovaatiojohtaminen, hyvinvointijohtaminen Innovaatiojohtaminen, hyvinvointi Tieteellinen liikkeenjohto, innovaatiojohtaminen, hyvinvointi
Z-sukupolven arvot ja piirteet	Vuorovaikutus Tunnetaidot Hyvinvointi	Ihmissuhdekoulukunta, kulttuuriteoriat, innovaatiojohtaminen, hyvinvointijohtaminen Ihmissuhdekoulukunta, kulttuuriteoriat, innovaatiojohtaminen, hyvinvointijohtaminen Hyvinvointijohtaminen

motivaatiota koskeva näkemys painottaa kehittymistä ja palkitsemista. Osaamisen ja kehittymisen nähtiin olevan alaisen tärkeitä tarpeita ja sisäisen motivaation lähteitä. Niiden voidaan katsoa liittyvän Z-sukupolven suorituskeskeisyyteen. Kaikkien näiden vähemmän painottuneiden osa-alueiden voidaan katsoa liittyvän Z-sukupolven suorituskeskeisyyteen ja itsensä toteuttamiseen, joko niitä edistävinä asioina tai sen seurauksina. Z-sukupolveen kuuluva johtaja tulee tulosten perusteella motivoimaan alaisia visiolla, tavoitteilla ja ottamaan heidät mukaan päätöksentekoon. Sen vastapainoksi he odottavat alaisten sitoutuneisuutta ja itseohjautuvuutta. Alaisen itseohjautuvuusvaatimuksen voidaan katsoa olevan ristiriidassa sukupolvea koskevan tähänastisen tutkimuksen kanssa, koska aiemman tutkimuksen mukaan sukupolvi itse odottaa esihenkilöltään jatkuvaa palautetta ja valmennusta suorituksen maksimoimiseksi.

Vaikka yllä mainitut motivointi, osallistava päätöksenteko, sisäinen motivaatio, osaaminen ja kehittyminen voidaan liittää yksittäisinä asioina useaan paradigmaan, innovaatio- ja hyvinvointijohtaminen sisältävät nämä kaikki osatekijät. Lisäksi ne kallistuivat edellä läpi käytyjen perusteluidensa pohjalta innovaatio- ja hyvinvointijohtajuuteen. Erityisesti näkemys alaisen tarpeesta oppia ja kehittyä sitoo johtamisen näihin paradigmoihin. Myös tunnetaitoja vaativa vuorovaikutus voidaan liittää niihin molempiin, koska hyvinvointijohtamisen pohjautuminen ihmissuhdekoulukuntaan tuo vahvoja vaikutteita ihmisläheisyydestä. Lisäksi nämä samat piirteet rakentavat Z-sukupolven arvostamaa miellyttävää organisaatiokulttuuria. Innovaatio- ja hyvinvointijohtaminen sisältävät esiin tulleet, aiemmista paradigmoista lähtöisin olevat piirteet nykyaikaisemmassa muodossa. Vain mainittuja rakenneteorioiden piirteitä ei voida täysin liittää näihin paradigmoihin. Tällä hetkellä vallitsevien innovaatio- ja hyvinvointijohtamisen voidaan siis katsoa jatkuvan myös Z-sukupolven johtajuuskaudella, mutta hyvin vahvalla painotuksella vuorovaikutukseen ja inhimillisyyteen sekä osin rakenneteorioihin.

6 Johtopäätelmät

6.1 Teoreettinen kontribuutio

Tutkielman tulosten ja aiemman tutkimuksen kesken löydettiin muutamia paradokseja. Ensimmäinen liittyy vuorovaikutukseen ja etätyöhön. Covid-19 pandemia aiheutti nuorille, etenkin 20–24-vuotiaille naisille, erityisen paljon mielenterveysongelmia, kuten masentuneisuutta ja ahdistusta (WHO 2022, 1). Haastateltavat kuuluivat tähän ikäryhmään pandemian aikana. Z-sukupolvi arvostaa sosiaalisia suhteita (Gabrielova ja Buchko 2021, 496), joten ongelmia aiheuttivat muun muassa etäopetuksen ja sosiaalisen eristäytymisen aiheuttama yksinäisyys (Kiviruusu ym. 2024, 456–457). Tulosten mukaan vuorovaikutus ja yhteisöllisyys ovat ensisijaisen tärkeitä Z-sukupolvelle, kuten myös vuorovaikutuksesta syntyvä alaisen tunteminen, luottamuksellinen suhde alaisen ja esihenkilön välillä, esihenkilön läsnäolo ja miellyttävä työympäristö. Kuitenkin pandemian aikaisista kokemuksista ja vuorovaikutuksen tärkeydestä huolimatta sukupolvi edellyttää joustoja muun muassa etätyön osalta ja käyttääkin tätä mahdollisuutta eniten (Jolles ym. 2025). Tämän saattaa viitata sukupolven suorituskeskeisyyteen ja työn- ja vapaa-ajan tasapainon etsimiseen. Etätyö mahdollistaa keskittymisen ja tehokkaan työn tekemisen, mutta myös ajan säästämisen oman elämän mahduttamiseksi arkeen. Z-sukupolvi tuntuu siis tasapainottelevan tehokkuuden, etätyön hyvinvointia heikentävän ja parantavan vaikutuksen sekä sosiaalisten tarpeen kanssa. Se on valmis uhraamaan osan palkastaan optimaalisen elämän tasapainon vuoksi (Jolles ym. 2025), mikä osoittaa heidän asettavan hyvinvoinnin ja jouston rahallisen korvauksen edelle. Z-sukupolveen kuuluvan johtajan voidaan odottaa olevan työaikojen ja työntekopaikan suhteen joustava, mutta vaativan alaisen olevan myös osittain läsnä hyvinvoinnin ja vuorovaikutuksen varmistamiseksi.

Toinen ristiriita liittyy vuorovaikutukseen ja ihmissuhdetaitoihin. Z-sukupolvi korostaa sosiaalista älykkyyttä eli vuorovaikutusta ja tunnetaitoja. Tutkielman tulosten mukaan se haluaa johtajuudessaan olla ihmisläheinen, vastata alaisten tarpeisiin ja johtaa kunnioittavasti. Kommunikoimalla ja vuorovaikutuksella he haluavat luoda turvallisen, terveen ja motivoivan työympäristön, joka korostaa luottamusta ja psykologista turvallisuutta. Z-sukupolvelta saattavat kuitenkin puuttua riittävät ammatilliset kommunikointi- ja ihmissuhdetaidot digitaalisessa maailmassa kasvamisen takia (Gabrielova ja Buchko 2021, 496; Visser ja Terblanche 2025, 10). Tämän vuoksi he voivat tarvita apua ja kou-

lutusta parantaakseen pehmeitä taitojaan ja onnistuakseen johtajina. Z-sukupolvella on siis tarve oppia ja kehittyä normatiivisten paradigmojen korostamissa ilmapiirin ja yhteisöllisyyden luomisessa sekä viestinnässä onnistuakseen työelämässä.

Kolmas ristiriita liittyy kontrolliin ja autonomiaan. Tulosten mukaan haastateltavat painottavat vision maalaamista sekä päämäärien selvittämistä suuremman kuvan ja tarkoituksen ymmärtämiseksi. Nämä säilyvät ohjaavina tekijöinä jokapäiväisen työn taustalla ja niitä ei välttämättä ajatella jatkuvana kontrollina. He korostavat myös tavoitteiden saavuttamisen seurantaa ja projektihallintaa eli tulosten kontrollointia tuloksekkuuden varmistamiseksi. Osaamisen, selkeiden tavoitteiden, ohjeiden ja työnkuvasta nousevien tehtävien ansiosta alaista ei tarvitse mikromanageerata, vaan hän voi toimia autonomisesti. Epävarmuudesta, stressistä ja ahdistuneisuudesta kärsivälle sukupolvelle kontrolli saattaa tuoda varmuutta tekemisen oikeasta suunnasta, joka lisää hallinnan tunnetta ja vähentää epävarmuutta. Näin kontrollilla saatetaan itse asiassa lisätä autonomian tunnetta jokapäiväisessä tekemisessä. Innovaatioparadigmassa yritetään tasapainotella vapauden, seurannan, tavoitteiden ja tuloksellisuuden kanssa (Seeck 2021, 299). Se painottaa myös alaisen tuntemista oikean tasapainon löytämisessä, jotta hänelle voidaan tarjota oikeantasoista tukea ja ohjausta (Shalley ja Gilson 2004, 41) ilman, että se tuntuu liian kontrolloivalta.

Tähän liittyy myös ristiriita Z-sukupolven oman toiminnan ja alaiselta vaadittavien ominaisuuksien osalta. Z-sukupolvi vaatii jatkuvaa henkilökohtaista palautetta, mentorointia ja valmentamista (Barhate ja Dirani 2022, 155) kehittymisensä maksimoimiseksi, kun he toisaalta tutkielman tulosten perusteella edellyttävät alaiselta itseohjautuvuutta. Z-sukupolvi ei arvosta perinteistä osaamisen johtamista. Mentorointi sen sijaan vastaa sukupolven työelämäodotuksiin, koska sen tehtävä on edistää ja tukea sekä heidän ammatillista osaamistaan että henkilökohtaista elämäänsä. (Saxena 2024, 23.) Mentorointi siis edistää sukupolvelle tärkeitä kehittymispyrkimyksiä ja vastaa turvallisuuden kulttuurista nousevaan tukemisen ja hoivan tarpeeseen, jotka voidaan liittää innovaatio- ja hyvinvointijohtamiseen. Tarkoittaako alaisen itseohjautuvuuden vaatimus, että Z-sukupolvi katsoo jokapäiväisen johtamisen ja vuorovaikutuksen antavan riittävät tiedot ja tuen? Eikö Z-sukupolvi ole esihenkilönä valmis antamaan samalla lailla aikaa ja huomiota alaiselle kuin se itse vaatii? Itseohjautuvuuden voidaan myös katsoa tarkoittavan alaisen autonomiaa normaalissa arjessa, joka kiertää johtamisen jälleen selkeiden tavoitteiden

asettamiseen, riittävään osaamiseen ja luottamukseen. Nämä tekijät yhdistyvät jälleen innovaatio- ja hyvinvointijohtamisessa.

Viimeisenä ristiriitana nousi esiin riskinotto. Tulosten perusteella johtaminen näytti kallistuvan melko vahvasti innovaatiojohtamiseen, jossa on oltava valmis epävarmuuteen, riskiottoon ja epäonnistumiseen. Z-sukupolvelle ominainen piirre on kuitenkin varovaisuus ja riskien välttäminen (Gabrielova ja Buchko 2021, 494). Toisaalta sukupolvea on kuvailtu myös itsevarmaksi ja omiin kykyihinsä luottavaksi (Barhate ja Dirani 2022, 148). Epävarmuuden vähentämisessä voidaan käyttää edellä käsiteltyä oikeantasoista kontrollia, mutta tuloksissa esiin noussut psykologinen turvallisuus on olennainen tekijä innovaatiojohtamisessa. Luottamuksellinen, arvostava ja turvallinen ilmapiiri madaltaa avunpyynnön, riskinoton ja virheiden myöntämisen kynnystä, tukee luovuutta ja edistää oppimista (Yli-Kaitala ja Toivanen 2021). Tällaisessa ilmapiirissä Z-sukupolvi on kasvanut ja tällaisen ilmapiirin se haluaa työpaikalle luoda. Psykologisen turvallisuuden luomisessa edesauttaa läsnäolo, kiinnostus muista ja yleinen sosiaalisuus (Yli-Kaitala ja Toivanen 2021), jotka ovat osa tärkeimpänä prioriteettina tuloksissa esiin nousseita ihmissuhdetaitoja.

Sukupolvien muutos ei siis ole aivan ongelmatonta. Neljä sukupolvea työpaikalla aiheuttaa työhön liittyvien arvojen konflikteja ja erilaisia mieltymyksiä muun muassa oppimisessa ja kommunikaatiossa (Barhate ja Dirani, 140). Vaikka johtaminen näyttäisi jatkossa keskittyvän innovaatio- ja hyvinvointijohtamiseen, siinä on kaikuja aikaisemmista paradigmoista. Innovaatiojohtaminen kokoaa yhteen useita paradigmoja, koska se sisältää rakenteita, ihmissuhdekoulukunnan ilmapiirin sekä kulttuurin. Lisäksi tuloksista nousi esiin osia tieteellisestä liikkeenjohdosta ja vahvoja piirteitä ihmissuhdekoulukunnasta, johon hyvinvointijohtaminen perustuu. Kaiken kaikkiaan johtaminen näyttää olevan jatkossakin hyvinkin normatiivista. Ihmisläheisyys varmasti edesauttaa pahimpien ongelmien ratkaisemista työpaikoilla jatkossakin.

6.2 Käytännön implikaatiot

Monet tutkimuksesta nousseista aspekteista kietoutuvat lopulta vuorovaikutukseen. Vaikka kommunikaatio-, vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot korostuvat tutkimustuloksissa, teorian mukaan Z-sukupolvella saattaa korostuneen digitaalisuuden takia olla vaikeuksia näillä osa-alueilla. Organisaatioiden olisi hyvä kiinnittää tähän huomiota ja tarjota koulutusta näillä alueilla, jotta Z-sukupolvella olisi tarvittavat taidot ja onnistumi-

sen mahdollisuudet työelämässä ja johtajana. Coaching ja mentorointi auttavat näiden taitojen kehittämisessä sekä ylipäätään eri sukupolvien toimeen tulemisessa coaching ja mentorointisuhteiden ansiosta (Boyatzis 2018, 6; Saxena 2024, 24).

Organisaatioiden olisi myös hyvä keskustella terveellisestä työkulttuurista ja rajoista sekä luoda erilaisia työelämän joustomalleja, joilla Z-sukupolvi voi pitää huolta alaisistaan. Tällaista kulttuuria ja joustavia elementtejä olisi tarpeen kehittää työntekijöiden lisäksi myös johtajille Z-sukupolven hyvinvoinnin ja sitoutumisen varmistamiseksi. Johtajana Z-sukupolvi joutuu ottamaan riskejä epäonnistumisesta. Organisaatioiden tulisi luoda sukupolvelle tärkeä psykologisesti turvallinen kulttuuri, jossa se pystyisi toimimaan.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimus on tarpeen Z-sukupolven johtajuudesta tähän mennessä tehdyn vähäisen tutkimuksen vuoksi. Yleisesti vähäisen tutkimuksen lisäksi nuorimmat sukupolven edustajat ovat vielä koulussa, joten heihin viimeaikaiset maailmantapahtumat vaikuttavat eri tavalla kuin sukupolven vanhimpiin. Lisäksi sukupuolten välisiä eroja olisi hyvä selvittää esimerkiksi erilaisten arvojen näkökulmasta. Jatkotutkimuksella voitaisiin selvittää näitä mahdollisia sukupolven sisällä syntyviä eroavaisuuksia ja päivittää käsitystä Z-sukupolvesta kokonaisuutena.

Lisäksi tässä tutkimuksessa vain yhdellä haastateltavalla oli hieman esihenkilökokemusta. Pitkittäistutkimuksella saataisiin tietoa Z-sukupolven johtamiskäsitysten muuttumisesta kokemuksen myötä. Tässä tutkimuksessa myös haastateltavien maantieteellinen ja koulutuksellinen tausta oli samankaltainen, ja tutkittavien sosioekonominen asema oli hyvä. Lisääntynyt polarisaatio saattaa kuitenkin tuoda johtajuuteen hyvinkin erilaisia näkökulmia. Jatkotutkimuksissa voitaisiin tutkia erilaisten taustojen vaikutusta johtamiskäsityksiin. Lisäksi voitaisiin tutkia, selittävätkö erilaiset taustat tästä tutkimuksesta nousseita paradokseja.

7 Yhteenveto

Tämän tutkielman tavoitteena oli lisätä ymmärrystä Z-sukupolvesta tulevaisuuden johtajina. Tätä tavoitetta lähestyttiin valittujen johtamisparadigmojen kautta tutkimalla, mihin paradigmoihin sukupolven johtajuus kallistuu. Tarkoituksena oli myös tuottaa käytännönläheistä tietoa siitä, miten Z-sukupolven johtajuus mahdollisesti muuttaa työelämää. Tutkielmalla pyrittiin lisäksi lisäämään vähäistä teoreettista tietoa Z-sukupolvesta johtajina ja johtopäätöksissä käsiteltiin käytännön implikaatioita.

Ensin sekä Z-sukupolvea että johtamisparadigmoja käsiteltiin kirjallisuuskatsauksessa. Kattavan katsauksen perusteella pystyttiin luomaan yhteenveto käytetyistä paradigmoista, jota voitiin käyttää vertailukohtana empiirisen osan tulosten perusteluissa. Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta nykyisessä työelämässä olevan piirteitä kaikista käsitellyistä paradigmoista, vaikkakin monet näistä piirteistä ovat imeytyneet osaksi nykyisin vallalla olevia paradigmoja.

Empiriaosiossa toteutettujen haastattelujen avulla todettiin Z-sukupolven ominaisuuksien olevan pitkälti teorian mukaisia, joskin täydentävänä havaintona teoriasta ja aineistosta pystyttiin nostamaan esiin joitakin paradokseja. Näitä olivat sosiaalisten suhteiden tärkeys ja etätyön vaatimus sekä riittävien ihmissuhdetaitojen puuttuminen, kontrollin ja autonomian vaatimus sekä sukupolven omien ja alaiselta vaadittavien piirteiden ristiriita. Lisäksi tuloksissa korostuneeseen innovaatiojohtamiseen kuuluu riskinotto ja epäonnistumisen läsnäolo, mutta Z-sukupolvi teorian mukaan välttää riskejä ja epävarmuutta. Pääosin Z-sukupolven johtajuuden todettiin kallistuvan innovaatio- ja hyvinvointijohtajuuteen maustettuna tieteellisen liikkeenjohdon rahallisella palkitsemisella ja rakenneteorioiden päätöksenteolla ja arjen johtamisen käytännöillä. Hyvin vahvasti korostuneet sosiaaliset suhteet, vuorovaikutus, ihmissuhdetaidot ja kulttuuri ovat lähtöisin ihmissuhdekoulukunnasta ja kulttuuriteorioista, mutta niiden voidaan katsoa nykyään kuuluvan olennaisena osana innovaatio- ja hyvinvointijohtajuuteen.

Tutkielman tulokset lisäsivät ja täydensivät teoreettista tietoa Z-sukupolven johtajuudesta. Tiedon perusteella voitiin tehdä organisaatioille käytännön suosituksia, joiden avulla sukupolven johtajuus helpottuu ja sukupolvien välinen kuilu pienenee.

Lähteet

Acheampong, N.A.A. (2021) Reward Preferences of the Youngest Generation: Attracting, Recruiting, and Retaining Generation Z into Public Sector Organizations. *Compensation & Benefits Review*, Vol. 53 (2), 75–97.

Ahonen, A. (2001) *Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt: liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka.* Turun kauppakorkeakoulu, Turku.

Amabile, T. – Kramer, S. (2012) *Pienet suuret teot. Opi johtamaan kehitystä.* Talentum, Helsinki.

Amabile, T.M. (1996) *Creativity in Context*. Westview Press, Oxford.

Amabile, T.M. – Pratt, M.G. (2016) The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 36, 157–183.

Arsenault, P.M. (2004) Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 (2), 124–141.

Baer, M. – Frese, M. (2003) Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24 (1), 45–68.

Barhate, B. – Dirani, K.M. (2022) Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, Vol. 46 (1–2), 139–157.

Barley, S.R. – Kunda, G. (1992) Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 3, 363–399.

Boyatzis, R.E. (2018) The Behavioral Level of Emotional Intelligence and Its Measurement. *Frontiers in Psychology*, Vol. 9, 1438–1438.

Braverman, H. (1998) *Labor and monopoly capital: the degradation of work in the twentieth century*. 25. juhlapainos. Monthly Review, New York.

Cook, P. (2016) *Leading Innovation, Creativity and Enterprise*. Bloomsbury Publishing Plc., London.

Cunliffe, A.L. (2008) *Organization theory*. SAGE, London.

Damanpour, F. (1991) Organizational innovation - a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, Vol. 34 (3), 555–590.

Deal, T.E. – Kennedy, A.A. (1987) *Yrityskulttuurit. Yrityksen käyttäytyminen ja sen rituaalit.* 2. painos. Gummerus Oy, Jyväskylä.

Drucker, P.F. (2001) *The Practice of Management*. 23. painos. Butterworth-Heinemann, Oxford.

Edmondson, A. (1999) Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44 (2), 350–383.

Egolf, J.F. (1985) The limits of shop floor struggle: Workers vs. the bedaux system at willapa harbor lumber mills, 1933-35. *Labor History*, Vol. 26 (2), 195–229.

Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.

Gabrielova, K. – Buchko, A.A. (2021) Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, Vol. 64 (4), 489–499.

Guillén, M.F. (1994) *Models of Management: Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective.* The University of Chicago Press, Chicago.

Hakala, J.T. (2024) *Laadullisen tutkimuksen ABC: menetelmäopas opinnäytteen tekijälle*. Gaudeamus, Helsinki.

Harisalo, R. (2010) *Organisaatioteoriat*. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.

Huhtala, H. – Laakso, A. (2006) Kirjallisuuskatsaus johtamisen rakenneanalyyttiseen paradigmaan. *Hallinnon tutkimus*, Vol. 25 (4), 4–18.

Huhtala, H. – Laakso, A. (2007) Kirjallisuuskatsaus organisaatiokulttuuriteorioihin: mitä ne ovat ja miten niistä on keskusteltu kansainvälisissä ja suomalaisissa tieteellisissä journaaleissa? *Hallinnon tutkimus*, Vol. 27 (2), 13–32.

Huhtala, H. – Parzefall, M.-R. (2007) A Review of employee well-being and innovativeness: an opportunity for mutual benefit. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 16 (3), 299–306.

Huotilainen, M. (2019) *Näin aivot oppivat*. PS-kustannus, Jyväskylä.

Huotilainen, M. – Peltonen, L. (2017) *Tunne aivosi*. Otava, Helsinki.

Huotilainen, M. – Saarikivi, K. (2018) *Aivot työssä*. Otava, Helsinki.

Jolles, D. – Almeida, T. – Lordan, G. (2025) Three Things to Know About Employee Attitudes Toward Flexible Work. MIT Sloan Management Review.

<https://sloanreview-mit-edu.ezproxy.utu.fi/article/three-things-to-know-about-employee-attitudes-toward-flexible-work/>, haettu 27.6.2025.

Kela.fi (2025) Nuorten aikuisten masennuslääkkeiden ja lasten ADHD-lääkkeiden käyttö yleistynyt voimakkaasti Suomessa – taustasyitä on kartoitettava. <https://tietotarjotin.fi/tutkimusblogi/1217993/nuorten-aikuisten-masennuslaakkeiden-ja-lasten-adhd-laakkeiden-kaytto-yleistynyt-voimakkaasti-suomessa-taustasyita-on-kartoitettava>, haettu 1.7.2025.

Kiviruusu, O. – Ranta, K. – Lindgren, M. – Haravuori, H. – Silén, Y. – Therman, S. – Lehtonen, J. – Sares-Jäske, L. – Aalto-Setälä, T. – Marttunen, M. – Suvisaari, J. (2024) Mental health after the COVID-19 pandemic among Finnish youth: a repeated, cross-sectional, population-based study. *The Lancet Psychiatry*, Vol. 11 (6), 451–460.

Koivunen, T. – Sippola, M. – Melin, H. (2023) *Työ elää: murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa*. Gaudeamus, Helsinki.

Kuhn, T.S. (1994) *Tieteellisten vallankumousten rakenne*. 2. painos. Art House Oy, Juva.

Mahmoud, A. B. – Fuxman, L. – Mohr, I. – Reisel, W. D. – Grigoriou, N. (2021) We aren't your reincarnation! Workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, Vol. 42 (1), 193–209.

Malmelin, N. – Poutanen, P. (2017) *Luovuuden idea. Luovuus työelämässä, yhteisöissä ja organisaatioissa.* Gaudeamus, Tallinna.

McGregor, D. (1987) *The Human Side of Enterprise*. Penguin Books, Harmondsworth.

McKinsey The Gen Z Equation. <https://www.mckinsey.com/quarterly/the-five-fifty/five-fifty-the-gen-z-equation>, haettu 15.4.2025.

Morgan, G. (1998) *Images of Organization*. SAGE Publications, Thousand Oaks.

Mumford, M.D. *ym.* (2002) Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, Vol. 13 (6), 705–750.

Mäkelä, K. – Apo, S. (1990) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Gaudeamus, Helsinki.

Naumanen, P. (2018) Työ hyvinvointia luomassa. Teoksessa: Valmiina työelämään! Visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen, toim. P. Naumanen – J. Liesvuori, 80–82.

Nguyen Ngoc, T. – Viet Dung, M. – Rowley, C. – Pejić Bach, M. (2022) Generation Z job seekers' expectations and their job pursuit intention: Evidence from

transition and emerging economy. *International Journal of Engineering Business Management*, Vol. 14, 1–13.

Ouchi, W. (1982) *Teoria Z. Japanilainen johtamismalli länsimaissa.* Oy Rastor Ab, Helsinki.

van der Panne, G. – van Beers, C. – Kleinknecht, A. (2003) Success and Failure of Innovation: A Literature Review. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 7 (3), 309–338.

Parzefall, M.-R. – Seeck, H. – Leppänen, A. (2008) Employee innovativeness in organizations: a review. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 2, 165–182.

Paulus, P. (2000) Groups, Teams, and Creativity: The Creative Potential of Idea-generating Groups. *Applied Psychology*, Vol. 49 (2), 237–262.

Peltonen, T. (2008) *Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita.* KY-Palvelu Oy, Keuruu.

Peters, T.J. – Waterman, R.H. (1982) *In search of excellence: lessons from America´s best-run companies*. Harper & Row, New York.

Pew Research Center (2018) Early Benchmarks Show 'Post-Millennials' on Track to Be Most Diverse, Best-Educated Generation Yet. <https://www.researchgate.net/publication/329428685_Early_Benchmarks_Show_'Post-Millennials'_on_Track_to_Be_Most_Diverse_Best-Educated_Generation_Yet>, haettu 25.5.2025.

Pew Research Center (2019) Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/, haettu 22.4.2025.

Pew Research Center (2020) On the Cusp of Adulthood and Facing an Uncertain Future: What We Know About Gen Z So Far. https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/05/14/on-the-cusp-of-adulthood-and-facing-an-uncertain-future-what-we-know-about-gen-z-so-far/, haettu 23.4.2025.

Ryan, R.M. – Deci, E.L. (2000) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American Psychologist*, Vol. 55 (1), 68–78.

Saxena, A. (2024) Mentoring at work: a talent development tool for Gen Y and Gen Z. *Development and Learning in Organizations*, Vol. 38 (1), 23–26.

Scheeres, H. – Rhodes, C. (2006) Between cultures: values, training and identity in a manufacturing firm. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 19 (2), 223–236.

Schein, E.H. (1987) *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Weilin+Göös, Espoo.

Schein, E.H. (2009) *The Corporate Culture Survival Guide*. Uud. painos. Jossey-Bass, San Francisco.

Schroth, H. (2019) Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, Vol. 61 (3), 5–18.

Scott, J. (2000) Is it a different world to when you were growing up? Generational effects on social representations and child-rearing values. *The British Journal of Sociology*, Vol. 51 (2), 355–376.

Seeck, H. (2021) *Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin*. 6. painos. Gaudeamus, Helsinki.

Seeck, H. (2023) Aivotutkimus ja johtaminen - kohti uutta paradigmaa.Teoksessa: Työ elää: murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa, toim. Koivunen, T. – Sippola M. – Melin, H., 221–235. Gaudeamus, Helsinki.

Seeck, H. – Hakala, S. (2007) *Kriisi ja viestintä: yhteiskunnallisten kriisien johtaminen julkisuudessa*. Gaudeamus, Helsinki.

Seeck, H. – Kuokkanen, A. (2007) Ihmissuhdekoulukunta – synty, sisältö ja perintö. *Työelämän tutkimus*, Vol. 5 (2), 118–137.

Shalley, C. – Gilson, L. – Blum, T. (2000) Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, Vol. 43 (2), 215–223.

Shalley, C.E. – Gilson, L.L. (2004) What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, Vol. 15(1), 33–53.

Simon, H.A. (1982) *Päätöksenteko ja hallinto.* Ekonomia-sarja 58. 3. painos. Weilin+Göös, Espoo.

STM.fi Työturvallisuus ja työhyvinvointi. Sosiaali- ja terveysministeriö. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>, haettu 25.4.2025

Taylor, F.W. (1914) *Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet*. Karisto, Hämeenlinna.

Teknologiateollisuus (2025) Huippututkimuksen ja innovaatioiden edellytyksiä on vauhditettava. <https://teknologiateollisuus.fi/tavoitteemme/innovaatiot/tutkimus-ja-kehitystoiminta-2/>, haettu 7.4.2025.

TEM Innovaatiopolitiikka edistää kasvua ja uudistaa toimintaympäristöä. Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://tem.fi/innovaatiopolitiikka>, haettu 7.4.2025.

TENK (2019) Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa. <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2019.pdf>, haettu 15.6.2025.

The Conference Board (2023) Competing for Gen Z Workers—Europe's Smallest Talent Pool, <https://www.conference-board.org/publications/HC-Insights-Brief-Gen-Z#:~:text=Born%20between%201997%20and%20early%202010s%2C%20Gen%20Z,of%20the%20workforce%20in%20OECD%20countries%20by%202025>, haettu 13.4.2025.

Theeboom, T. – Beersma, B. – van Vianen, A.E.M. (2014) Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, Vol. 9 (1), 1–18.

Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uud. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Twenge, J.M. – Campbell, S.M. – Hoffman, B.J. – Lance, C.E. (2010) Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, Vol. 36 (5), 1117–1142.

Viitala, R. – Jylhä, E. (2024) *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit.* Edita, Helsinki.

Visser, C. – Terblanche, N. (2025) The soft-skills characteristics of Generation Z employees: A scoping review and research agenda. *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, 1–23.

WHO (2022) Mental Health and COVID-19: Early evidence of the pandemic's impact. <https://www.who.int/publications/i/item/WHO-2019-nCoV-Sci_Brief-Mental_health-2022.1>, haettu 30.6.2025.

Wren, D.A. (2005) *The History of Management Thought*. 5. painos. Wiley, Hoboken.

Wren, D.A. – Greenwood, R.G. (1998) *Management Innovators: the people and ideas that have shaped modern business*. Oxford University Press, New York.

Yli-Kaitala, K. – Toivanen, M. (2021) Pelotta töissä - psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Työterveyslaitoksen oppimateriaalit. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>, haettu 27.6.2025.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Tutkimus-ongelma	Käsitteet	Haastattelu-teemat	Haastattelukysymyksiä
Tausta- ja lämmittely-kysymykset		Kriteerit	Minä vuonna olet syntynyt? Mikä on koulutustaustasi? Milloin olet valmistunut / valmistut? Pääaine? Millainen työhistoria sinulla on? Teetkö tällä hetkellä kokopäivätöitä? Kuinka kauan olet tehnyt asiantuntijatyötä? Onko sinulla johtajakokemusta (tiiminveto, armeija, partio ym.)? Pyritkö tulevaisuudessa johtaja- tai esihenkilöpositioon?
Johtamis-paradigmat	Johtaja	Johtajuus	Millainen on mielestäsi hyvä työelämän johtaja? Minkälaisia johtajuusesikuvia sinulla on?
		Johtajan tehtävä	Mihin johtamisella mielestäsi tähdätään? Mitkä ovat mielestäsi johtajan tehtävät? Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä asioita johtajuudessa?
		Johtajuuden keinot	Minkälaisia keinoja käytät esimerkiksi tiimissä vaikuttaaksesi siihen, mitä ja miten muut tekevät? Millaista työilmapiiriä haluat luoda?
		Päätöksen-teko	Millä perustein johtajan tulisi tehdä päätöksiä? Voivatko muut vaikuttaa päätöksentekoon? Kuka?
		Auktoriteetti	Millainen johtajan ja alaisen välisen suhteen pitäisi mielestäsi olla? Mistä asioista johtajan auktoriteetti mielestäsi koostuu?
	Työntekijä	Työntekijä-näkemys	Millainen on hyvä alainen? Jos olet vastuussa ryhmätehtävästä, minkälaisia odotuksia sinulla on tiimin muita jäseniä kohtaan? Millaisia ominaisuuksia haluat tiimiläisillä olevan? Mikä on alaisen tehtävä?
		Työntekijän palkitseminen ja motivaatio	Minkälaisia tarpeita työntekijöillä on? Miten työntekijöitä tulisi palkita? Mikä mielestäsi motivoi työntekijöitä/alaisia? Minkälaiset olosuhteet mielestäsi edistävät työntekoa?
Z-sukupolvi	Ominais-piirteet	Piirteet ja arvot	Mitkä henkilökohtaiset arvosi tai piirteesi vaikuttavat toimintaasi, kun olet vastuussa ryhmätehtävästä? Miten henkilökohtaiset arvosi ja piirteesi vaikuttavat toimintaasi?
Loppu-kysymys			Tuleeko mieleen vielä jotain muuta asiaan liittyvää, mitä ei ole käsitelty?