



DELFOI AKATEMIA  
Päättötyö

JOHTAMINEN TULEVAISUUDEN SUOMESSA

ARVOT JA NIIDEN MUUTOS

Hanna Sissala 27.8.2007

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Mitä arvot ovat?</b> .....	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Arvojen merkitys johtamisessa</b> .....	<b>2</b>
<b>4</b>	<b>Suomalaisten arvot</b> .....	<b>3</b>
<b>5</b>	<b>Ikä ja arvot</b> .....	<b>4</b>
<b>6</b>	<b>Arvojen muutos – millaista johtaminen on tulevaisuuden Suomessa?</b> .....	<b>5</b>
6.1	Täsmäelämä .....	5
6.2	Uusyhteisöllisyys .....	6
6.3	Vapaaehtoisten johtaminen .....	7
<b>7</b>	<b>Muutama sana lopuksi</b> .....	<b>8</b>

# 1 Johdanto

Suomalainen yhteiskunta ja työelämä ovat viimeisen 60 vuoden aikana muuttuneet valtavasti. Vielä 50-luvulla noin puolet työssäkävivistä suomalaisista sai elinkeinonsa maa- ja metsätaloudesta. Sota oli juuri takanapäin ja siirtolaisia asutettiin pientiloille pitkin Suomea. Teollisuus oli toipumassa sodan aikaisesta lamastaan. Suurin osa ihmisistä asui maaseudulla ja kulki töihin kävellen, pyörällä tai hiihtäen.

60 vuotta myöhemmin tilanne on täysin toinen. Suurin osa ihmisistä asuu kaupungeissa, kulkee töihin omalla autollaan ja viettää suurimman osan päivästä digitaalisten viestimien äärellä. Maatalouden ja teollisuuden valtakausi oli ja meni ja nykyään elinkeinoelämän pääpaino on palveluammateissa. 50-luvun paikallisista maatyöläisistä on tullut kansainvälisessä informaatiotulvassa eläviä urbaaneja maailmakansalaisia.

Tänä aikana myös johtaminen on mennyt läpi monen murroksen. Esimerkiksi puolustusvoimat on siirtynyt autoritäärisestä johtamisesta delegeoivaan ja vuorovaikutusta ja yhteistyötä korostavaan syväjohtamisen malliin. Tällä hetkellä työpaikoilla elää harvinaisen laaja kirjo erilaisiin johtamistapoihin tapoihin tottuneita ihmisiä. Vanhimmat ovat tottuneet sodan ajan autoritaariseen johtamiseen kun taas nuorin sukupolvi korostaa omaa vastuuta ja vapautta.

Tämä päättötyö käsittelee suomalaisten työelämään liittyviä arvoja ja niiden muutosta. Vaikka tietyt arvot pysyvät läpi vuosikausien samana, niiden ilmenemismuodot vaihtelevat eri aikoina. Samanlaiseen jatkuvaan muutokseen tulee myös tulevaisuuden johtajien varautua. Jos työelämässä oleva johtaja onkin viime vuosikymmenien aikana päässyt todistamaan valtavaa muutosta johtamisessa ja johtamisjärjestelmissä, saattaa tuleva jakso olla jopa edellistäkin mielenkiintoisempi. Teknologian kehittyessä ja vaurauden lisääntyessä ihmiset löytävät uusia tapoja ilmaista itseään eikä työnteko elämänsisältönä ole enää itsestäänselvyys. Jopa työpaikat valitaan entistä tietoisempina eri vaihtoehtoista ja silloin työnantajan toiminnassaan ilmentämät arvot nousevat valintalistan kärkeen. Tulevien vuosien aikana menestyjiä tulevat olemaan ne yritykset, jotka pystyvät katsomaan visionäärisesti tulevaisuuteen ja muuttamaan johtamistaan ja johtamisjärjestelmiään uusien arvojen ja arvostusten mukaisiksi - jo tänään -säilyttäen kuitenkin ytimen siitä, mikä vanhassa on ollut toimivaa ja hyvää.

## 2 Mitä arvot ovat?

Ymmärtääksemme paremmin käsillä olevaa aihetta meidän on ensin ymmärrettävä, mistä puhutaan. Martti Puohiniemi on tutkinut suomalaisten arvomaailmaa ja määrittelee kirjassaan ”Täsmäelämän ja uusyhteisöllisyyden aika” (Dark Oy, Vantaa 2006) arvon käsitteen seuraavasti:

”Arvot ovat opittuja, kulttuurisesti hyväksyttäviä elämää ohjaavia päämääriä. Niihin turvaututaan vaikeissa valintatilanteissa, joissa rutiineista ei ole apua. Arvoissa, kuten muissakin motiiveissa, on kaksi komponenttia, tieto ja tunne. Tieto ohjaa valitsemaan oikean suunnan ja tunne virittää halun päästä perille.”

Arvo on siis jotain suhteellisen pysyvää, oleellista ja arvokasta. Omat arvonsa on yksittäisellä ihmisellä, organisatiolla ja yhteiskunnalla. Arvoihin ja niiden muodostumiseen vaikuttaa pitkälti ympäristö, jossa kukin toimija on ja elää. Yksilön arvot muotoutuvat kansallisuuden, yhteiskunnan muutoksen ja lähiympäristön arvojen perusteella. Yrityksen arvoihin vaikuttavat suunta, johon sen sidosryhmät - asiakkaat ja yhteiskunta - mukaan lukien toimintaa ohjaavat sekä yrityksen muodostavien yksilöiden arvot. Yhteiskunnan arvot taas muodostuvat osin vuorovaikutuksessa ympäröivien yhteiskuntien kesken ja osin yhteiskunnan muodostavien organisaatioiden ja yksilöiden toiminnan perusteella.

Vaikka jotkin arvot pysyisivät läpi vuosikymmenien samoina, niitä ilmennetään eri aikoina eri tavoin. Tämän vuoksi hyvän arvojohtajan tulisi tuntea taustalla olevat pohjavirtaukset ja yhdistää niiden ilmenemismuodot oikeisiin taustalla vaikuttaviin arvoihin.

## 3 Arvojen merkitys johtamisessa

”Kaikki johtajuus on arvojohtajuutta. Kyse on vain siitä, kuinka laajan arvoskaalan varaan yritys haluaa toimintansa perustaa ja kuinka hyvin sen johto ja henkilöstö osaa erilaiset arvopäämäärät - myös toisilleen vastakkaiset - yhteen sovittaa.” (Puohiniemi, Täsmäelämän ja uusyhteisöllisyyden aika)

Arvojohtamisessa tärkeää ei ole vain yhden tai muutaman arvon valitseminen yrityksen johtotähdeksi, vaan kyky sovittaa mitä erilaisimpia arvoja saman katon alle. Jos työntekijä pystyy toteuttamaan työssään omia arvojaan ja samalla sitoutumaan työnantajan arvoihin, on sillä monia positiivisia vaikutuksia:

- 1) Syvempi sitoutuminen työhön/työpaikkaan
- 2) Molemminpuolinen luottamus työntekijän ja työnantajan välillä
- 3) Mahdollisuus saada ihmiset venymään – taistelu jonkin arvokkaan asian puolesta
- 4) Työntekijän valinnat ohjautuvat automaattisesti yrityksen haluamaan suuntaan painetilanteessa
- 5) Arvot antavat eettisen kartan ja koodiston, jonka mukaan toimia

(Arvokeskustelu: Accenture 20.8.2007)

Selvästi ilmaistuilla arvoilla ja niiden johdonmukaisella toteuttamisella voidaan helpottaa työntekijän työpaikan valintaa ja saada sitä kautta oikeaan suuntaan toimivat ihmiset hakeutumaan

yrittäjien. Hyvin toteutetulla arvojohtamisella voidaan siis saavuttaa todellista kilpailuetua. Pelkästä toimeentulosta tai rahallisista eduista ei ole enää kyse työpaikkaa valittaessa, vaikkakin ne voivat osaltaan auttaa työntekijöiden sitouttamisessa ja ovat toisille edelleen työnteon päätarkoitus.

Varsinkin palvelualoilla arvojen merkitys motivaattorina on erittäin tärkeä, sillä siellä yritysten suurin pääoma ovat ihmiset ja heidän ajatuksensa ja ideansa. Kun yrityksen arvokkain pääoman kävelee joka päivä aamulla toimistolle sisään ja illalla sieltä ulos, on työnantajalle erittäin suureksi hyödyksi, jos tämä pääoma on sitoutunut ja motivoitunut tekemään parhaansa organisaation toiminnan ja tuloksen eteen. Arvot voivat toimia tällaisena ”liimana”, joka sitoo työntekijät yritykseen.

Suomalaisilta kysyttäessä organisaation arvot ja sen tapa toimia vaikuttavat mitä suurimmassa määrin heidän työpaikan valintaansa. Alla olevassa listassa on lueteltu suomalaisten ihannetyönantajan kriteerit tärkeysjärjestyksessä:

Inhimilliset toimintaperiaatteet  
 Perusarvot, joihin voi uskoa  
 Innostava  
 Vakavarainen  
 Hyvä me-hengen luoja  
 Tarjoaa hyvät taloudelliset edut  
 Ymmärtää vapaa-ajan tärkeyden  
 Alansa edelläkävijä  
 Myönteinen julkisuuskuva  
 Kansainvälinen  
 Edellyttää sitoutuneisuutta  
 Suuri ja tunnettu  
 Kasvualalla toimiva  
 Tarjoaa nopean urakehityksen  
 Nopeasti reagoiva  
 (Puohiniemi 2005)

Taloudelliset edut ovat listalla vasta sijalla kuusi ja niiden arvostus on laskenut viimeisen kuuden vuoden aikana 36%:sta 28%:iin (jokainen vastaaja on voinut antaa edellisistä piirteistä kolmelle äänensä). Inhimillisten toimintaperiaatteiden tärkeys on sen sijaan noussut samalla ajanjaksolla 46%:sta 53%:iin. Samaan aikaan itse työn tekemistä erittäin tärkeänä pitävien osuus on tippunut 66 prosentista 54 prosenttiin. Kotona olon, ystävien ja harrastusten merkitys on kasvanut.

RISC Monitor asennemittauksen mukaan koko väestön tasolla nousussa on mm. perheonni-asennetrendi. Perheen merkitys suomalaisten elämässä on aina ollut vahva, mutta oltuaan lievästi laskussa vuosina 2004-2006 se on kääntynyt jälleen nousuun kaikissa ikäryhmissä sekä miehillä että naisilla. Ilman sitä sidettä, jonka arvot luovat työnantajan ja työntekijän välille, saattavat työntekijät nähdä työnteon sijasta enemmän vaivaa esimerkiksi perheensä ja harrastustensa eteen.

## 4 Suomalaisien arvot

Suomalaisten toiminnan pohjalla vaikuttavat perusarvot, jotka ovat pysyneet suhteellisen muuttumattomina ainakin viimeisen 15 vuoden ajan. Arvot pohjaavat menneisyyteemme ja niitä leimaavat eniten kansaamme vallassaan pitäneet vieraat valtiot sekä maamme luonnonolosuhteet.

Perinteet ja valta ovat arvoasteikossamme matalalla, sillä vieraisiin isäntiin (Ruotsi ja Venäjä) ja heidän mukanaan tuomiinsa tapoihin ei ole juuri ollut luottamista. Sen sijaan turvallisuutta ja hyväntahtoisuutta pidetään Suomessa kunnialla. Pitkät välimatkat ja kylmät talvet ovat saaneet meidät suomalaiset huolehtimaan lähimmistämme ja vieraat isännät arvostamaan vakautta ja turvallisuutta.

Alla olevasta taulukosta käyvät ilmi suomalaisten arvot tärkeysjärjestyksessä (jaottelu vastaajan iän mukaan)

15-24 vuotta	25-34 vuotta	35-44 vuotta	45-54 vuotta	55-64 vuotta	65+
Hyväntahtoisuus	Hyväntahtoisuus	Hyväntahtoisuus	Hyväntahtoisuus	Hyväntahtoisuus	Hyväntahtoisuus
<b>Hedonismi</b>	Turvallisuus	Turvallisuus	Turvallisuus	Turvallisuus	Turvallisuus
Turvallisuus	Yhdenmukaisuus	Yhdenmukaisuus	Universalismi	Yhdenmukaisuus	Yhdenmukaisuus
Itseohjautuvuus	<b>Hedonismi</b>	Universalismi	Yhdenmukaisuus	Universalismi	Universalismi
Yhdenmukaisuus	Universalismi	<b>Hedonismi</b>	<b>Hedonismi</b>	Itseohjautuvuus	Itseohjautuvuus
Universalismi	Itseohjautuvuus	Itseohjautuvuus	Itseohjautuvuus	<b>Hedonismi</b>	Suoriutuminen
Suoriutuminen	Suoriutuminen	Suoriutuminen	Suoriutuminen	Suoriutuminen	<b>Hedonismi</b>
Virikkeisyys	Virikkeisyys	Virikkeisyys	Virikkeisyys	<u>Perinteet</u>	<u>Perinteet</u>
<u>Perinteet</u>	<u>Perinteet</u>	<u>Perinteet</u>	<u>Perinteet</u>	Virikkeisyys	Virikkeisyys
Valta	Valta	Valta	Valta	Valta	Valta

(A3-arvotutkimus 2005)

Työelämässä turvallisuuden ja hyväntahtoisuuden arvostaminen ilmenevät vakituisen työsuhteen suosiona sekä työnantajan inhimillisten toimintaperiaatteiden arvostamisena. Vallan näkyvää hamuamista ja sen käyttämistä ei arvosteta.

## 5 Ikä ja arvot

Suurin yksittäinen henkilön arvoihin ja arvostuksiin vaikuttava tekijä on kansallisuuden jälkeen ikä. Vähemmän merkitystä on koulutuksella ja vielä vähemmän sukupuolella. Esimerkiksi yllä olevasta taulukosta käy ilmi, että nuorilla korostuvat elämässään enemmän yksilön päämääriä edistävät arvot (hedonismi) ja vanhemmilla yhteisöllisiä päämääriä edistävät arvot (yhdenmukaisuus). Nuoret ovat myös uudistusmielisempiä ja vanhemmat säilyttäisivät mieluummin jo olemassa olevaa. Tämä hyvän johtajan tulee huomioida tarkastellessaan organisaationsa ikäjakaamaa.

Ikä ja sen mukanaan tuomat erilaiset arvot tulee ottaa myös huomioon johtamisjärjestelmiä rakennettaessa. Yleensä on niin, että yrityksen johtamisjärjestelmän luo ja sitä kehittää yrityksen johto ja johtoon kuuluu pelkästään vanhemman sukupolvien edustajia. Tällöin nuorten, yrityksissä aloittavien työntekijöiden arvot eivät löydäkään tilaa elää. Tämä ongelma voidaan ratkaista esimerkiksi perustamalla vanhempien ja nuorempien työntekijöiden välisiä mentorointipareja.

Yhdysvalloissa eri sukupolville on annettu omat nimensä seuraavasti (suluissa sukupolven syntymävuodet): Veterans (1922-1942), Boomers (1943-1960), The Xers (1961-1980) ja Nexters (1981-). Kirja Generations at work (Ron Zemke, Claire Raines, Bob Filipczak 1999) tutkii näiden sukupolvien erilaisia arvostuksia ja toimintaa työpaikoilla. Veteraanit arvostavat muodollista ja selkeää käskyvaltajohtamista ja eteenpäin pääsyä kovan työn avulla, Boomersit osallistuvaa

johtamista ja politikointia, Xersit palautetta ja työn ja elämän tasapainoa ja Nexterit visiota, vapautta ja tiimejä. Kun näinkin erilaiset sukupolvet elävät yhdessä työpaikassa saman katon alla, täytyy johtajan osata tasapainottaa eri suuntiin menevät käsitykset hyvästä johtamisesta ja löytää eri-ikäisille oma paikkansa organisaatiossa.

Hyvä arvojohtaja hyväksyy eri-ikäisten työntekijöidensä erot ja kohtelee heitä kuin asiakkaita. Kun työpaikan antaa muotoutua tehtävän työn, palveltavien asiakkaiden ja ihmisten ympärille, pääsee kukin ikäpolvi asettumaan juuri sille sopivalle paikalleen. Johtajalle erittäin tärkeää on joustavuus ja persoonan valta (Maija-Riitta Ollila 2005). Samoihin asemiin jämähtämistä kannattaa välttää.

## 6 Arvojen muutos – millaista johtaminen on tulevaisuuden Suomessa?

Tämän päättötyön viimeinen kappale pureutuu siihen, millaiseksi työhön liittyvät arvot ovat menossa ja mihin tulevaisuuden johtajan pitäisi varautua. Tällä hetkellä yläastetta käyvät nuoret tulevat muutaman vuoden päästä asettamaan täysin omat vaatimuksensa työnantajille. Näitä vaatimuksia voidaan ennakoida tällä hetkellä näkyvillä olevien asennetrendien avulla. Tulevaisuuden työpaikan voi halutessaan maalata seinälle jo tänään.

Parhaiten tällä hetkellä menossa olevaa muutosta kuvaavat sanat täsmäelämä ja uusyhteisöllisyys. Vaurauden ja tiedon lisääntyessä ja suurien ikäluokkien jäädessä eläkkeelle työntekijöillä on myös entistä enemmän valinnan varaa. Jos aiemmin vallalla ovat olleet työnantajan markkinat, ei näin ole enää jatkossa. Työntekijästä on tulossa tietoinen, eettinen ja vaativa. Tulevaisuuden johtajan on parasta varautua perustelevaan, miksi työntekijän olisi syytä tulla töihin juuri hänen yritykseensä.

### 6.1 Täsmäelämä

”Täsmäelämä on laajakaistaa käyttävän internetin käyttöön, mobiiliin viestintään ja digitaaliseen tiedonkäsittelyyn perustuva uusyhteisöllisyyden ilmenemismuoto, joka on laajenemassa nopeasti lähes kaikille elämänalueille. Yksilön kannalta täsmäelämä tarkoittaa itseä kiinnostavan asian hoitamista tai elämyksen, ilmiön, palvelun, tavarain tai tiedon hankkimista omaan käyttöön halutuksi ajaksi heti tai silloin, kun molemmille osapuolille sopii. Yhteisön kannalta täsmäelämä tarkoittaa kaiken tarvittavan informaation reaaliaikaista hankkimista ja välitöntä hyödyntämistä.” (Puohiniemi 2005)

Täsmäelämää leimaavat käsitteet: nopeus, reaaliaikaisuus, tässä ja nyt, itseä kiinnostavat asiat. Maailma on muuttumassa yhä enemmän jäykästä virtaavaksi ja notkeaksi. Tätä ilmiötä kuvaa osuvasti mm. Zygmunt Bauman kirjassaan ”Notkea moderni” (Vasapaino, Tampere 2002)

Työelämässä notkeus ja kaiken saatavilla olo nyt ja heti tarkoittaa joustavuuden lisääntymistä. Nuoret työntekijät eivät enää halua olla samassa työpaikassa vuosikausia, vaan odottavat vaihtavansa työpaikkaa jopa 10 kertaa työuransa aikana. Yhdysvalloissa kolme työpaikkaa viiden vuoden sisällä ei ole mikään poikkeus ja Suomessakin on nähtävillä jo työntekijöiden joukko, joka vaihtaa yritystä vuoden välein. Tälle ryhmälle yleneminen, sitoutuminen ja kokoaikainen työviikko eivät ole enää itseisarvoja, vaan tärkeämpää on kokea paljon ja nopeasti.

Osa nuorista taas pätkee työuraansa ja tekee sitä, mikä juuri tällä hetkellä tuntuu kiinnostavalta. Toisinaan se saattaa olla perheen perustaminen, toisinaan työnteko, toisinaan matkailu. Osa nuorista viettää töissä kaksi vuotta, lähtee sen jälkeen vuodeksi reppumatkailemaan ja tulee taas takaisin. Toiset viettävät välivuotta vapaaehtoistoissa jossakin päin maailmaa. Työelämistä ja urista on tulossa sirpaleisia ja työ- ja vapaa-aika lomittuvat keskenään mitä erilaisimmiksi kuvioiksi. Tähän on myös johtamisen ja johtamisjärjestelmien sopeuduttava.

Hyvin tulevaisuuden uudenlaisia työsuhteita kuvaa entisajan työntekijän ja työnantajan välisen ”avioliiton” sijasta uuden ajan ”yhdessä asuminen”. Yhdessä ollaan sen aikaa, kun se molempia osapuolia tyydyttää ja sen jälkeen tiet menevät erilleen. Työpaikat ja työsuhteet tulevat jatkossa olemaan työntekijöiden tarpeisiin räätälöityjä. Siinä, missä toinen haluaa sitoutua ja tehdä töitä 60 tuntia viikossa, saattaa toiselle riittää 6 tuntia/päivä 6 viikon kesälomineen. Olettama kaikille samasta 40 tunnin työviikosta on historiaa. Työnantajan on pystyttävä tarjoamaan erilaisia täsmäratkaisuja erilaisiin elämiin ja elämäntilanteisiin.

Tällä hetkellä täydellistä työpaikan massaräätelöintiä työntekijän ja työnantajan tarpeisiin vaikeuttaa osin Suomen kankeahko työmarkkinalainsäädäntö. Esimerkiksi täsmäelämän mahdollistavan urakkapalkkausjärjestelmän rakentaminen (työntekijälle maksetaan palkkaa valmiiksi saaduista töistä, jolloin hän voi vapaasti valita sekä tienaamansa rahamäärän että työn ajankohdan) tai joustavien paikallisten sopimusten tekeminen on nykyisestä työlainsäädännöstä ja työehtosopimusjärjestelmästä johtuen melko vaikeaa. Pikkuhiljaa kuitenkin täsmäelämän vaatima joustavuus on lyömässä läpi jokaisella elämänalueella eikä työlainsäädäntö tule olemaan tästä poikkeus. Siihen asti johtajan on keksittävä keinoja rakentaa työntekijöiden ja yrityksen välistä joustavuutta muilla keinoin.

## **6.2 Uusyhteisöllisyys**

Vaikka täsmäelämä suosii melko individualistisia arvoja, on sille olemassa myös sitä tasapainottava vastavoima, uusyhteisöllisyys. Puohiniemen määritelmän mukaan uusyhteisöllisyys tarkoittaa seuraavaa

”Uusyhteisöllisyys rakentuu uuden tieto- ja viestintäteknologian varaan, mutta kyseessä ei ole missään tapauksessa tekniikkalaji. Uusyhteisöllisyys on mitä erilaisimmista virtauksista koostuva kokonaisuus ja perustuu luottamukseen ja me-henkeen sekä haluun olla mukana tiettyssä yhteisössä. Uusyhteisöllisyys on spontaania, vapaamuotoista ja reaaliaikaista toimintaa, jota ohjaavat suhteellisen tarkat, omaa yhteisöä koskevat normit. Uusyhteisön ikä voi vaihdella paljon, toisessa ääripäässä ovat impulsiiviset hetken mielijohdeesta tehdyt yhteiset kannanotot ja toisessa pitkäjänteinen harrastustoiminta.”

Uusyhteisöllisessä toiminnassa korostuvat vastuu, vaikuttaminen ja se saa ajoittain eettisiäkin piirteitä. Jos työnantaja osaa luoda työpaikalle oikeanlaisen hengen, voi uusyhteisöllisyydestä olla paljon hyötyä. Tällöin työpaikka on yksi yhteisö, mihin työntekijät ehdottomasti haluavat kuulua ja houkuttelevat vielä muita mukanaan. Päinvastoin, jos työpaikka ei ole tarpeeksi houkutteleva ja työ tarpeeksi mielenkiintoista, ohjaavat työntekijät ajankäyttöään mieluummin muualle, esimerkiksi netissä surffailuun.

Yritykselle uusyhteisöllisyys voisi merkitä esimerkiksi entistä suuremman vastuun ottamista työntekijöistään. Jo nykyisin osa ennen valtion hoitamista tehtävistä (esimerkiksi terveydenhoito,



lasten päivähoito, liikunnan tukeminen, ruokavalioneuvonta ja jopa erilaiset henkilökohtaiset valmennukset) ovat siirtyneet yritysten vastuulle.

### 6.3 Vapaaehtoisten johtaminen

Tulevaisuuden Suomessa työnantaja ei ehkä olekaan enää se, joka määrää tahdin. Asia saattaa kääntyä jopa pääläelleen ja työnantaja joutuu houkuttelemaan työntekijöitä töihin. Seuraava Cosmopolitanista (Kesäkuu 2007) poimittu leike kertoo jotakin oleellista nykyisen nuorison arvoista.

”74% alle 25-vuotiaista suomalaisnuorista hyväksyy väsymyksen, perheongelmat tai harrastukset syiksi olla pois töistä. Yli 65-vuotiaista sen sijaan vain 41% hyväksyy samat syyt lintsata töistä. Tutkimukseen vastasi n 1000 hlöä, joista joka 7. tunnusti joskus pinnanneensa töistä.”

Tulevaisuuden johtaja ei voi enää ajatella työntekijöitään koko elämänsä samassa yrityksessä pysyvinä alaisina tai suurena, samanlaisia asioita tahtovana massana. Sen sijaan työntekijöitä on ajateltava yksilöinä ja vapaaehtoisina, jotka tulevat –tai eivät tule - töihin johtuen mitä erilaisimmista syistä. Mielenkiintoisen ajatusleikin saa aikaan, kun poimii vapaaehtoisten johtamiseen totuneelta Punaiselta Ristiltä muutaman ajatuksen siitä, miten vapaaehtoisia tulisi johtaa ja sijoittaa sen nykyajan työelämään

Korvaa alla olevasta tekstissä lihavoidut sanat oman organisaatiosi nimellä ja mieti, kuvaako teksti nykyisen organisaatiosi tapaa toimia. Jos vastaus on kyllä, olet jo hyvän matkaa edellä sillä matkalla, jolle jokaisen tulevaisuuden johtajan on yrityksensä vietävä.

”**Vapaaehtoistoiminta** on tärkeää kansalaistoimintaa, joka vahvistaa yhteisöllistä hyvinvointia ja rikastuttaa yhteisön elämää. **Vapaaehtoisena** voi olla vaikka vain kerran elämässään tai säännöllisesti, jopa useita kertoja viikossa. Tekijälleen **vapaaehtoistoiminta** tarjoaa elämänsisältöä ja mahdollisuuksia osallistua ja kehittää itseään. Mitä enemmän erilaisiin elämäntilanteisiin sopivia **vapaaehtoistoiminnan** muotoja on tarjolla, sitä useammalla ihmisellä on mahdollisuus tulla mukaan. **Vapaaehtoistoiminnan** tulee olla pitkäjänteistä, organisoitua ja luotettavaa. Siihen liittyy tarpeiden kartoittaminen, toiminnan suunnittelu, vapaaehtoisten rekrytointi, vastaanotto, perehdytys, koulutus, huolto, työnohjaus.

Koska ihmisten elämäntilanteet muuttuvat ja aikataulut vaihtelevat, kaikki asiasta innostuneetkaan eivät aina pääse paikalle saati pysty aloittamaan juuri sillä hetkellä. Tehty työ ei mene hukkaan niidenkään osalta, jotka eivät heti aloittaneet. Seuraavalla kerralla heidän tilanteensa voi olla muuttunut ja he saattavat myöhemmin hakeutua itsenäisesti mukaan toimintaan. Olennaista vapaaehtoisten hankkimisessa on, että potentiaalisen vapaaehtoisen pitää tuntea, että juuri hänet halutaan, juuri hänen panoksensa on tärkeä.”

(#03 Välittäjä, Vapaaehtoistoiminnan malli, Engel-yhtymä, Net Effect, Opintotoiminnan keskusliitto, Suomi-Somalia seura, F.G. Lönnberg, Helsinki 2005).

## 7 Muutama sana lopuksi

Hyväksi johtajaksi tuleminen ei ole tapahtuma – se on prosessi. Tässä päättötyössä esitetyt monet ajatuksenalat tulevat varmasti vuosien mittaan syvenemään niin että tämän päättötyön yksittäisestä kappaleesta voi lopulta kirjoittaa kirjan. Ihmisten erilaiset arvot ovat mielenkiintoinen näkökulma johtamiseen, sillä jokaisella hetkellä jokainen ihminen ilmentää senhetkisiä syvimpiä käsityksiään elämästään – omia arvojaan. Erilaisten ihmisten ja erilaisten arvojen yhteensovittaminen yhteisen päämäärän eteen ei aina ole helppoa, mutta johtajan on oltava se yhdistävä tekijä joka nämä erilaiset langat yhteen liittää ja joka kokoaa niistä kauniin kudoksen. Jokaista ihmistä on arvostettava sinä täydellisenä itsenään, joka hän on –annettava arvojen toteutua – ja silti päästävä päämäärään, joka johdettavalle tiimille on kulloinkin on annettu tai jonka se on itse itselleen asettanut.