

*Kasvio Antti* 1996. Johtajuus muuttuvassa työelämässä.

- Artikkelissa eritellään työelämän muutoksia ja niiden vaikutusta työorganisaatioiden rakenteisiin ja johtamiseen. Eräät kehityssuunnat, kuten vastuun hajauttaminen ja suurempi avoimuus viittaavat siihen, että työelämä on kehittymässä inhimillisempään ja tasa-arvoisempaan suuntaan. Toisaalta nykyjohtajat eri tasoilla joutuvat ensisijaisesti huolehtimaan siitä, että kulloinkin asetetut tulostavoitteet saavutetaan. Kiristyneessä kilpailussa tiukka tulostavoitteisuus johtaa helposti ristiriitaan inhimillisyyden ja henkilöstön erilaisten tarpeiden huomioonottamisen kanssa.

Nykypäivän innovatiivisten yritysten tärkeimpiä ominaisuuksia on kyky käsitellä tietoa. Jatkuvasti kehittymään pyrkivissä ja keskenään verkottuvien tiimien varaan rakentuvissa yrityksissä työtä tehdään usein projektinomaisesti. Tällaisissa organisaatioissa esimiesten toimenkuva muuttuu alaisten työn välittömästä ohjaamisesta ja valvonnasta kohti sellaista työskentelytapaa, missä keskeistä on turvata tiimeille työskentelyedellytykset. Mitä ankarampien tulostavoitteiden parissa ihmiset joutuvat kamppailemaan, sitä suurempi merkitys esimiesten johtamistavoilla on työyhteisön toimivuuden kannalta. *Aikuiskasvatus* Vol. 16, 4/1996.

*Kasvio Antti* 1996. Leadership in a changing working life.

- The article analyses the changes taking place in the working life and their effect on the structure of organisations and on management. Some development trends, such as decentralisation of responsibility and wider openness, refer to the fact that the working life is evolving in the direction of increasing humaneness and equal opportunity. On the other hand, present-day leaders at different hierarchical levels are primarily required to see to it that the set targets are achieved. Given the ever-tightening competition, inflexible result-orientedness easily leads to conflicts of interest when endeavouring to accommodate both humaneness and the different needs of the personnel. The ability to process information is among the foremost characteristics of innovative enterprises right now. The work done in enterprises striving to develop constantly and relying on mutually-networking teams often resembles project work. The job description of superiors in organisations of this kind has changed from that of direct steering and supervision of subordinates to one requiring an approach in which the central issue at stake is securing appropriate working conditions for the teams. The more demanding the results expected of the employees, the greater the significance that the superiors' leadership/managerial methods possess from the point of view of the functioning of the work community.

*Aikuiskasvatus* Vol . 16, 4/1996.