

Y-sukupolvi – työelämän painajainen vai pelastus?
Käytännön kokemuksia ja oppeja uuden sukupolven keskiöstä

Veera Lehtismäki

Tampere 2011

Sisällys

1. Johdanto	4
2. Y-SUKUPOLVEN MÄÄRITELMIÄ	6
3. Suomen Telecenter Oy	8
4. UUTTA SUKUPOLVEA TUTKIMAAN	9
5. Y-sukupolven johtamiNEN – keskeiset alueet	10
6. Yhteisöllisyys	11
6.1. Työ- ja vapaa-aika – yhtä tiiviimpi kokonaisuus	11
6.2. Yhdessä tekemällä yhteisöksi	11
6.3. Osakkuuden merkitys	12
6.4. Matala hierarkia, yhteisöllisyyden runko	13
6.5. Yhteiset tempaukset	13
6.6. Suvaitsevaisuus vahvistaa	14
6.7. Yhteisöllisyyden varjopuolet	14
6.8. Miksi yhteisöllisyyttä kaivataan?	15
7. Avoimuus, luottamus ja merkityksen kokeminen	17
7.1. Palautteenantokulttuuri	17
7.2. Palautekierrokset	17
7.3. Työtyytyväisyyskyselyistä systemaattista palautetta	18
7.4. Ilmanpuhdistuspalaverissa nuoret mallina	18
7.5. Yhteinen tarina, tärkeät roolit	19
8. Jämäkkyys	20
8.1. Esimiehen on uskallettava olla jämäkkä	20
8.2. Pelisääntöjen noudattaminen	20
8.3. Huumori herättää	21
8.4. Ovatko nuoret tavoitteellisia?	21
8.5. Tavoitteiden asettamisesta	22
8.6. Jämäkkä seuranta – kaikkien etu	23
8.7. Myynnin kehittämisen ainespuut	23
8.8. Vapaa-aika tavoitteiden motivoijana	24
9. VAPAUTTA JA VASTUUTA TARJOAVA KULTTUURI	26
9.1. Yhteinen päämäärä – koko tekemisen sydän	28

9.2.	<i>Oman tiimin merkitys</i>	28
9.3.	<i>Tarjoa nuorille vapautta ja vastuuta!</i>	29
10.	Esimies on supermies?	31
11.	Unelmatyöpaikka nuoren ja vaRTTUNEEN silmin	33
12.	uusi sukupolvi – uudenlaista koulutusta?	36
12.1.	<i>Sukupolvien väliset erot oppimisessa – teoria ja käytäntö vs motivaatio, kirj. Jaakko Murtomäki:</i>	36
13.	Lopuksi	38
14.	Kiitokset	39
15.	Lähteet	40

1. JOHDANTO

Elämme mielenkiintoisia aikoja työelämän ja koko yhteiskunnan muutoksen pyörteissä. Uusi työelämään astuva sukupolvi vavisuttelee perinteistä teollisuuden aikakauden leimaamaa yrityskulttuuria. Uudenlaiset odotukset työelämästä ja erilainen tapa tuoda ne esille ovat jo nyt aiheuttaneet paljon hämmennystä ja kipua. Olen saanut perehtyä tähän muutokseen sekä oman työni että erikoistumisopintojeni kautta. Työpaikkani Suomen Telecenter Oy (STC) tarjoaa mahtavan näköalapaikan nuoren sukupolven työskentelytapaan. Opintojeni kautta olen päässyt tutustumaan monien alojen yrittäjiin ja yrityksiin ja sitä kautta kuullut, mitä tämä muutos on tuonut mukanaan.

Mitä syvemmälle olen sukeltanut tämän Y-sukupolveksi kutsutun ikäluokan maailmaan, sitä vahvemmin olen vakuuttunut siitä, että tämän sukupolven mukanaan tuoma muutos tulee olemaan loistava mahdollisuus terveyttä koko työelämä. Kuinka usein olet kuullut jonkun läheisesi sanovan, että hän nauttii työstä? Kuinka usein olet kuullut jonkun kertovan, kuinka paljon työ on tuonut energiaa ja intoa hänen muuhunkin elämäänsä? Omilta suuriin ikäluokkiin kuuluvilta läheisiltäni en useinkaan ole kuullut positiivisia työelämän kuulumisia. Työ on pikemminkin ollut pakollinen osa elämää. Työssä on täytynyt mukisematta kestää kaikki vastoinkäymiset, ja itse elämästä nauttiminen on tapahtunut työn ulkopuolisella ajalla. Synkimmillään kuvaukset ovat kuulostaneet siltä, että työelämä on jatkuvaa loppuun palamisen pelkoa ja pelkkää eläkkeelle pääsyn odottamista. Muistan, kuinka pikkutyttönä itse kuuntelin vanhempien ihmisten puhuvan työstä. Mietin silloin, että tulee olemaan aivan kamalaa jossain vaiheessa koulujen jälkeen aloittaa työnteko. Ihan näin synkkä tilanne ei varmastikaan ole, mutta olen varma, että niin hyvä nykyinen työelämä ei ole, että siitä kannattaisi kynsin hampain pitää kiinni.

Nuoret tuovat työelämään astuessaan samalla myös paljon uusia uhkakuvia. Olemmekin juuri nyt tärkeässä risteyksessä: hyödynnämmekö rohkeasti tämän murrosvaiheen tuomat mahdollisuudet vai keskitymmekö uhkakuvien analysoimiseen ja saamme työstä yhtä vähän tai jopa entistä vähemmän nautintoa kuin aikaisemmin? Vanha tapa toimia on toki turvallinen, koska se on meille niin tuttu ja koska siitä löytyy paljon valmiita malleja, joihin voimme tukeutua. Mikäli tässä risteyksessä kuitenkin valitsemme uuden suunnan, emme saa mitään valmiita karttoja tai ohjeita, jotka auttaisivat heti toimimaan oikein. Tässä uudessa maailmassa tarvitaan rohkeutta löytää ratkaisuja opin ja erehdyksen kautta, ja ennen kaikkea tarvitaan uskoa siihen, että uusi polku on oikea.

Kuva 1



Vaikka uusi sukupolvi vaatii nyt radikaaleja muutoksia yrityksissä, on hyvä muistaa, että me emme silti ole aivan tyhjän päällä uusien johtamismallien kanssa. Moni alan asiantuntija on kaivannut johtamistapoihin muutoksia jo vuosikymmenten ajan. Peter F. Drucker kirjoitti 1950-luvulla, että ihmisiä pitäisi alkaa pitää yrityksen tärkeänä pääomana eikä rahantekovälineinä. Hän korosti jo silloin, että luottamus ja arvostus ovat työyhteisön tärkeitä peruspilareita. Drucker oli pioneereja myös tietotyöläisten johtamisessa, jossa onkin paljon yhtenevyyksiä Y-sukupolven johtamisen kanssa. Hän kirjoitti 1970-luvulla näkemyksiään siitä, millaista ihmisten johtamista uudenlainen työ tarvitsee: *"Yhä useampia kokopäiväisiä työntekijöitä pitää johtaa kuin he olisivat vapaaehtoistyöntekijöitä. Tietotyöntekijät saavat tosin palkkaa työstään, mutta he eivät ole sidottuja työnantajaansa vaan voivat lähteä. He omistavat "tuotantovälineensä" eli oman tietämyksensä.* (Druckerin parhaat 2002, 74.)

Harvassa kuitenkin ovat ne yritykset, joissa muutoksia on laajasti tehty. Ilmankin on menestytty. Teollisen aikakauden tehokkuusajattelu on viimeiseen asti hidastanut organisaatioiden perusteellisimpia muutoksia. Uuden nuoren sukupolven – Y-sukupolven – myötä tilanne on kuitenkin tullut sellaiseen pisteeseen, että vanhat rakenteet eivät yksinkertaisesti enää kestä. Ihmisten oma taitotieto alkaa olla monessa yrityksessä suurin pääoma, ja myös työntekijät itse tiedostavat tämän yhä selkeämmin. On siis korkea aika suunnata huomio yrityksen tärkeimpään pääomaan: ihmisiin!

2. Y-SUKUPOLVEN MÄÄRITELMIÄ

Wikipedia:

Y-sukupolvi on nimitys Euroopassa sekä USA:ssa vuosina 1982–1995 syntyneelle uudelle nuorisosukupolvelle. Sukupolvelle sanotaan olevan tyypillistä demokraattisuus sekä alkava liberalismi. Y-sukupolvi on varttunut 90-luvun vakaan taloustilanteen aikana, eivätkä sodat ole enää vaikuttaneet heidän kasvuympäristöönsä. Sukupolvi kyseenalaistaa edellisen sukupolvensa (X) elämänarvot sekä on myötäkasvanut tietokoneiden kehityksen kanssa. Siinä missä X-sukupolvi ihasteli korvalappustereoiden läpimurtoa, Y on puolestaan hullaantunut kännyköiden, tietokoneiden ja elektroniikan mahdollisuuksista. Edustajat toteuttavatkin suuren osan kommunikaatiostaan kansainvälisessä tietoverkossa. Pikaviestimet ovat kehittyneet kyseisen sukupolven tarpeisiin, ja niitä sovelletaan aktiivisesti. Pikaviestimien kehityksen yleistyttyä sukupolvi Y:n arvioidaan olevan lähes viikoittain tekemisissä vieraiden kielten ja kulttuurien kanssa, ja näin he kokevat elämänsä viitekehysten maantieteellisesti huomattavasti laajemmin kuin aikaisemmat sukupolvet. Elämän viitekehysten laajennuttua oman kotimaan ulkopuolelle huomion keskittyminen puolestaan suppenee omaan itseen ja lähimpiin ihmisiin. Vanhempi X-sukupolvi kokee yhteenkuuluvuuden tunnetta sukunsa ja isänmaansa kansalaisten kanssa, Y-sukupolvi on taas vahvasti perhe- ja yksilökeskeinen. Kehityskaaren päättää Y:tä seuraavan sukupolvi Z:n jyrkkä individualismi, jossa perinteiset perhearvot on kyseenalaistettu. Nämä aatteet kytevätkin myös Y-sukupolvessa mutta eivät aktivoidu ennen seuraajansa vaikutusta. Sukupolvelle tyypillisiksi piirteiksi mainitaan myös kyvyttömyys kasvaa aikuisiksi ja ottaa vastuuta. Tämä on jäännettä suurten ikäluokkien ikuisen nuoruuden tavoittelusta, jonka he ovat opettaneet seuraajilleen. Y-sukupolvi on ajatteleva ja luova, ja se harrastaa runsaasti taidetta, josta musiikki laajoine genreineen on suurimmassa suosiossa.

Työelämän kehittämisen erikoislehti Telma 2.3.2011:

Suomalainen työelämä mullistuu, kun y-sukupolvi täyttää työpaikat. Huippuosajaajat ovat haluttua mutta eivät helppoa tai halpaa työvoimaa. Heidän mukanaan maailman myllerryksestä nousee kilpailukykyisempi ja luovempi Suomi.

– Joku voi järjestää koiranulkoilutussunnuntain, ja jos joku keksii hauskanpitoa, sitä rohkaistaan johdon tasolta saakka, sanoo yritystilaisuuksia järjestävän Management Eventsin työntekijä.

Tällaista on työnteko uuden y-sukupolven kansoittamissa ja johtamissa työpaikoissa. Vai onko? Kevyesti uudistunut Telma keskittyy uusimmassa numerossaan siihen, miten tulevaisuuden työ ja varsinkin sen tekijät haastavat johtamisen ja johtajat.

Y-sukupolven tiukin ydin tarkoittaa 80–90-luvun taitteessa syntyneitä – niitä, jotka ovat kasvaneet tietokoneiden ja langattomuuden maailmaan. Kun tämä sukupolvi astuu suurten ikäluokkien työsaappaisiin, ylhäältä alaspäin katsovilla perinteisen tyylin johtajilla on edessään y-tyylin opettelu. Y-sukupolvi kun ei ole tottunut pomotettavaksi.

– Tietty osa y-sukupolvea olettaa, että johtaja on olemassa heitä varten, eivätkä he hyväksy kyykyttämistä, Åbo Akademin professori Alf Rehn sanoo.

Työnantajien onkin muutettava johtamiskulttuuriaan, jos se haluaa houkutella parhaat tekijät riveihinsä. Asiantuntijuuden arvostuksesta kertoo jotain jo se, että esimerkiksi pelejä suunnittelevissa tiimeissä on esimiehiään kovapalkkaisempia työntekijöitä.

Y-sukupolven määritelmässä ikähaarukka vaihtelee hyvinkin paljon sen mukaan, kuka tai mikä käsitteen on määritellyt. Useassa lähteessä vanhin tähän sukupolveen kuuluva on syntynyt vuonna 1980, mutta joissakin yhteyksissä syntymävuoden takarajaksi on pantu jopa vuosi 1977. Tähän ehkä ei voikaan asettaa mitään selkeää vuotta rajaksi, koska jo asuinpaikkakin voi vaikuttaa siihen, kuinka nopeasti sukupolvien eroja alkaa näkyä. Minusta ainakin vuonna 1985 syntyneet ja sitä nuoremmat ovat jo pääsääntöisesti Y-sukupolvea.

Näin kolmekymppisenä koen koko ajan vahvemmin olevani sukupolvien välissä. Joissakin asioissa olen vahvasti Y-sukupolven tyyppinen edustaja, mutta samaan aikaan joissakin asioissa suuresti hämmästelen, miten nuorten arvomaailmat ovatkaan niin lyhyessä ajassa muuttuneet. Ehkä juuri tämä sukupolvien väliin asettuminen antaakin hyvän näköalapaikan muutoksen pohtimiseen.

Tässä kirjoittamani näkemykset pohjautuvat hyvin vahvasti juuri omassa yrityksessäni kokemiini asioihin ja niiden pohjalta muodostamiini mielipiteisiin. En missään nimessä halua antaa sellaista vaikutelmaa, että pyrkisin olemaan Y-sukupolven johtamisen asiantuntija – haluan ainoastaan jakaa niitä oivalluksia, jotka ovat juuri meidän yrityksessämme toimineet. Myös meidän yrityksessä on paljon asioita, jotka eivät vielä toimi niin hyvin kuin pitäisi. Välillä tulee aikoja, kun suunta hukkuu pahastikin, joten myös meidän oman yrityksen ihmisten on kehityttävä entistä paremmiksi johtajiksi ja yrityksen eteenpäin viejiksi.

Olen koonnut yhdessä HR-päällikkömme Linda Asikaisen kanssa STC:lle työryhmän Y-sukupolven työntekijöistä. Olemme heidän kanssaan viimeksi kuluneen vuoden mittaan useaan otteeseen kokoontuneet pohtimaan työelämässä olevien uutta sukupolvea. Tässä esittämäni ajatukset pohjautuvat osaksi juuri näihin keskusteluhetkiin, ja mukana on toki paljon sellaisiakin havaintoja, jotka olemme kokeneet arjen johtamisessa toimiviksi. Työhön osallistui lopulta moni STC:n ydinryhmään kuuluva työntekijä, koska halusin saada mahdollisimman kattavan näkemyksen organisaatiostamme. Olen saanut paljon virikkeitä myös Tampereen ammattikorkeakoulun järjestämältä liiketalouden erikoistumiskurssilta, jolla eri aloilta ja erilaisista yrityksistä tulevat ihmiset ovat kertoneet omia kokemuksiaan työelämästä.

3. SUOMEN TELECENTER OY

Suomen Telecenter Oy (STC) on noin 250 työntekijän puhelinmyyntiorganisaatio. Toimipisteitä on kolme; suurin niistä sijaitsee Tampereella (n. 170 työntekijää), muut kaksi ovat Suonenjoella ja Hämeenlinnassa. STC:n yhteistyökumppaneita ovat muun muassa xxxx ja xxxx, joiden kanssa tehdään tiivistä kumppanuustyypistä yhteistyötä. Myyntiä tehdään sekä yrityksille että kuluttajille, ja monipuoliset myytävät tuotteet edellyttävät laajaa ammattitaitoa. Menestyminen edellyttää vahvaa panostusta myyntitaitojen valmentamiseen ja osaamisen laadusta huolehtimista. STC haluaa omalta osaltaan olla nostamassa puhelinmyyntialan mainetta ja hälvettämässä vanhoja ennakkoluuloja.

STC perustettiin vuonna 2003 Tampereen Lielahdessa Konepiste J. Ojan yhteyteen. Yritys on tässä ajassa kasvanut yhden hengen organisaatiosta nykyiseen kokoonsa.

Noin 70 prosenttia STC:n työntekijöistä on 19–30 vuotiaita, siis Y-sukupolvea. Myös yrityksen johto on pääosin nuorta sukupolvea, joko Y- tai X-sukupolven kuuluvia.

STC:n liikevaihto vuonna 2010 oli noin 7,7 miljoonaa euroa.

Visio: STC on työntekijöilleen paras työpaikka. Työntekijöilleen STC tarjoaa väylän itsensä kehittämiseen sekä oman suunnan löytämiseen. STC jättää innokkuudellaan ja menestymistahdollaan lähtemättömän jäljen myyntialaan.

Missio: STC:n missiona on olla Suomen tehokkain myyntiorganisaatio, joka tarjoaa toimeksiantajilleen onnellisten kohtaamisten kautta Suomen parhaimmat myyntikontaktit. Tehokkuuden taustalla on sitoutunut tiimi.

Arvot:

Ihminen: Prosesseja, raameja ja pelisääntöjä tarvitaan. Kaiken ydin on kuitenkin itse ihminen ja toisten huomioiminen.

Kaupannälkä: Meillä on halu tehdä kauppaa. Tahtotila.

Myyntitaito: Parannamme asiakkaidemme elämänlaatua. Haluamme olla parhaita ja kehittyä jatkuvasti.

Megarohkeus: Muutoksista saamme virtaa. Emme pelkää tehdä päätöksiä. Epäonnistumiset ovat oppimista varten.

Tulos: Takaa meidän kaikkien menestyksen. Toiminnan perusedellytys.

4. UUTTA SUKUPOLVEA TUTKIMAAN

Huoli koko ajan lisääntyvistä psyykkiseen terveyteen liittyvistä sairauslomista nousi myös STC:llä esille muutama vuosi sitten. Nuorimmat työntekijät romahtivat elämän ”normaalien” vastoinkäymisten edessä, esimerkiksi seurustelusuhteen katkettua. Moni nuori tuntui ajautuneen myös todella suuriin muihinkin ongelmiin, ja näytti siltä, ettei elämä heillä enää lainkaan ollut omassa hallussa. Masennuslääkkeistä kertominen sairauslomakeskustelujen yhteydessä ei enää ollut noloa, ja lääkkeitä näkyi saatavan hyvin helposti lääkärikäynnin tuliaisina. Myös mediassa esitetyt tilastot nuorten työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisistä ovat pysäyttäneet pohtimaan asiaa. Kelan Sosiaalivakuutuslehdessä (2011, 34) kerrottiin, että vuonna 2009 alle 30-vuotiaita siirtyi masennuksen vuoksi työkyvyttömyyseläkkeelle yhteensä 487. Kasvua vuodesta 2004 oli miehillä 60,5 prosenttia ja naisilla 42,1 prosenttia! Masennuksen hoitokeinotkin toki ovat edistyneet, mutta yli 30-vuotiailla trendi on kuitenkin työttömyyseläkkeelle jäävien suhteen laskeva, toisin kuin Y-sukupolven edustajilla.

Samaan aikaan eri tahoilla nousi uhkakuvia, jotka liittyivät uuden sukupolven asenteeseen ja arvomaailmaan. Kunnianhimon ja ahkeruuden pelättiin katoavan vanhempien sukupolvien mukana. Tässä vaiheessa me STC:llä heräsimme miettimään, voiko tilanne tosiaan olla niin huono. Meidän kahdeksan vuoden aikana 200 hengen yritykseksi kasvanut työpaikkamme on pääasiassa juuri Y-sukupolven ihmisten kanssa rakennettu, ja olemme menestyneet hyvin myös kilpailijoihin verrattuna. Toki mekin olimme huomanneet harmittavia muutoksia muun muassa työmoraalissa, mutta edelleen me näimme omassa väessämme paljon hyvää.

Työntekijämme nimeävät yhdeksi STC:n tärkeimmistä menestystekijöistä ilmapiirin, joka on onnistuttu säilyttämään hyvänä yrityksen nopeasta kasvusta huolimatta. Iso osa työntekijöistä on ajatellut tulevansa meille vain lyhyeksi aikaa – katsomaan, millaista työtä puhelinmyynti on –, mutta vierailu onkin venähtänyt pitkäksi, koska STC:n kulttuuri ja ilmapiiri ovat imaisseet mukaansa. Hyvä ilmapiiri on varmasti sellainen asia, jota kaikki työyhteisöt tavoittelevat, oli henkilökunta minkä ikäistä tahansa. Oman yhteisömme perusteella uskon, että nuorissa on potentiaalia ainakin hyvän työilmapiirin luomiseen!

5. Y-SUKUPOLVEN JOHTAMINEN – KESKEISET ALUEET

Jos vain pystyy irrottautumaan vanhoista johtamismalleista, nuorten johtaminen on yksinkertaista, vaikkakaan ei aina helppoa. Kun perinteiset käskytysjärjestyksiin ja muuhun hierarkkisuuteen liittyvien tapojen mallit eivät sumenna johtamisen fokusta, voidaan keskittyä siihen, miten ihminen saadaan innostuneesti tekemään vaadittu tulos. Pääasiassa varsin nuorista henkilöistä koostuva ylin johto on varmasti yksi syy siihen, miksi johtaminen meillä on pystytty ajattelemaan pelkästään oman yrityksen näkökulmasta, vaikkakin nuoren johdon heikkoutena toki on kokemattomuus.

Nostan seuraavat asiat tärkeään osaan, kun puhutaan Y-sukupolven johtamisesta:

- **Yhteisöllisyys**
- **Avoimuus, luottamus ja merkityksen kokeminen**
- **Jämäkkyys**
- **Kulttuuri, joka tarjoaa vapautta ja vastuuta**

Lista ei varmastikaan vaikuta vieraalta ja johtamisessa ennennäkemättömältä. Haluankin korostaa sitä, että Y-sukupolven johtaminen ei välttämättä juurikaan eroa yleisestä hyvästä ihmisten johtamisesta. Moni johtaja on tähän asti pärjännyt vahvalla asioiden johtamistaidolla ja prosesseja hiomalla ja näin voinut jättää ihmisten johtamisen hieman sivummalle. Ihmistenjohtamistaidot eivät useinkaan olleet se merkittävin tekijä, jonka takia joku on noussut tai halunnut esimieheksi. Ylenemisen perusteet löytyvät usein siitä, että henkilö on työntekijänä hoitanut aikaisemman työnsä hyvin. Nyt tilanne on kuitenkin uuden sukupolven myötä radikaalisti muuttumassa. Ihmisten johtaminen on otettava kaiken keskiöön.

Tulen tässä esityksessä käsittelemään kaikkia yllä olevia osa-alueita niin, että nostan ensin esiin omia käytännössä koettuja huomioita. Jokaisen osion loppuun kokoaan yleistettävissä olevat uuden sukupolven vahvuudet ja toisaalta myös haasteet yrityksille.

6. YHTEISÖLLISYYS

Yhteisöllisyys on noussut todelliseksi trendisanaksi. Yhteisöllisyyden puute nostetaan usein selittäväksi tekijäksi moneen aikamme ongelmaan, kuten ihmisten pahoinvointiin ja erilaisiin ristiriitatilanteisiin. Vaikka yhteisöllisyys on yleisestikin niin kovassa huudossa, on pakko todeta, että myös STC:llä juuri se on vahvimpia meidän ilmapiiriämme ja yrityskulttuuriamme kuvaavia piirteitä ja peruspilareita. Uskomme sen olevan ehdottomasti sellainen asia, josta kannattaa pitää kiinni ja jota pitää edelleen kehittää.

6.1. Työ- ja vapaa-aika – yhtä tiiviimpi kokonaisuus

STC:llä tehtyjen haastattelujen ja havaintojen perusteella nuoret näkevät elämän yhtenäisemmin kuin vanhemmat sukupolvet. Nykynuoret eivät jaottele elämää niin vahvasti työ- ja vapaa-aikaan kuin edeltäjänsä, eivätkä he myöskään jaottele ihmisiä työkavereihin ja muihin kavereihin. Tämä on monessa suhteessa hieno juttu: tämän kautta työ ei välttämättä enää tunnukaan niin ”työltä” vaan yhdeltä elämän osa-alueelta, jolla halutaan kehittyä ja viihtyä. Moni vanhempaan sukupolveen kuuluva näkee työn usein ikävänä, pakollisena elämän osana, joka vie voimia muusta elämästä. Ehkäpä tähän sukupolvien väliseen muutokseen on vaikuttanut myös se, että aikaisemmin ei ollut kovin hyväksyttävää tai arvostettua lähteä toteuttamaan omaa unelmaansa. Arvostus painottui enemmän hyvään kansalaisuuteen ja yhteisten pelisääntöjen mukaan toimimiseen. Nuorempi sukupolvi on tässä suhteessa saanut enemmän vaikutteita amerikkalaistyyllisestä yksilön vahvuuksiin keskittyvästä ajattelusta, ja sitä kautta nuoret kokevat unelmien tavoittelemisen ihan hyväksyttävänä asiana. Kun nuori löytää itselleen sellaisen työpaikan, joka toimii hyvänä maaperänä omien henkilökohtaisten unelmien saavuttamiseen, työaika ja vapaa-aika muodostavat yhtenäisemmän kokonaisuuden jo tätä kautta. Toinen asia onkin jo sitten se, mistä löytyy kaikille juuri omia unelmia tukevia työpaikkoja. Merkitseekö tässä kohtaa enemmän työn sisältö vai tapa tehdä työtä?

6.2. Yhdessä tekemällä yhteisöksi

Moni STC:läinen kertoo löytäneensä toisen kodin STC:ltä. Järjestämme jonkin verran illanviettoja ja muita tapahtumia, mutta en näe niiden olevan tehokkaimpia yhteisöllisyyden vahvistajia. Työntekijämme kertovat, että tärkein ympäristö tutustua työtovereihin on itse työpaikka. Kun esimiehet ottavat tiimien johtamisen vahvasti mukaan johtamistapaansa, avautuu paljon vuorovaikutustilanteita ja ihmiset pääsevät tutustumaan toisiinsa samalla kun tekevät yhdessä töitä. Muun muassa *Kukoistuksen käsikirjoituksen* (2010) kirjoittaneen Pekka Himasen mukaan johtamisen tärkeimpiä tehtäviä on tarjota ihmisille mahdollisuuksia yhteiseen vuorovaikutukseen. Himasen näkemys luovuuden mahdollistavasta kulttuurista on loistava kuvaus luovuuteen tarvittavista peruspilareista (kuva 2). Kun tiimi, jolla on yhteinen päämäärä, pääsee tarpeeksi usein yhdessä pohtimaan, miten tavoite saavutetaan, tiimin jäsenet tutustuvat toisiinsa nopeasti. Samalla heidän tekemisestään tulee luovempaa, ja he haluavat tosissaan panostaa päämäärän saavuttamiseen. Tämän vapaaehtoisen panostamisen avulla jokaisen tiimin jäsenen on mahdollista myös kokea etenevänsä kohti omia unelmiaan.

Kuva 2



Lähde: Pekka Himanen

Kysyimme eräältä noin vuoden STC:llä olleelta 22-vuotiaalta nuorelta mieheltä, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen, että hän viihtyy meillä. Hän vastasi, että STC:n kautta hänelle on avautunut kokonaan uusi kaveripiiri, jonka kanssa on mukava viettää aikaa. Uusiin työkavereihin tutustumisen nopeutta hänen kohdallaan kuvasi tämä: Kun hän tuli meille, hän ystävystyi nopeasti erään toisen työntekijän kanssa, ja koska he molemmat etsivät samaan aikaan uutta asuntoa, he muuttivat kämppäkavereiksi oltuaan kaksi kuukautta työkavereita. Myös monet muut STC:läiset ovat kertoneet, kuinka paljon uusia läheisiä ystävyysuhteita heille on kehittynyt STC:llä työskentelyn aikana.

Yksi STC:läisten – myös esimiesten – tunnusmerkki on, että me monet vietämme paljon vapaa-aikaa yhdessä. Ehkäpä juuri esimiesten esimerkki tässä on aikojen alussa vaikuttanut myös muiden työntekijöiden yhteiseen ajanviettoon. Aivan kaikki STC:läiset luonnollisesti eivät vietä vapaa-aikaansa yhdessä, ja he ovat silti meille yhtä tärkeitä. Esimerkiksi perheellisille ja vanhemmille työntekijöille riittää, kun he muutaman kerran vuodessa heittävätkin vapaalle työkavereiden kanssa. He ovat joka tapauksessa vahva osa yhteisöä, kun he tiimeissään tekevät muiden kanssa itse työtä.

6.3. Osakkuuden merkitys

Muutamien ensimmäisten vuosien aikana STC:n omistajat päättivät sitouttaa osan esimiehistä taloon myös osakkuuden kautta. Tämä on varmasti ollut yksi tekijä, jonka välityksellä yrittäjämäinen ja yhteen hiileen puhaltava asenne on pesiytynyt taloon. Osakkuuden tarjoaminen

useille esimieheille ei varmastikaan ole aina mahdollista, mutta hyvä sitouttamisen keino se on. En kuitenkaan näe osakkuutta niin tärkeänä asiana, että se olisi perusedellytys ydinjoukon sitoutumiselle ja työstä innostumiselle. Yhteinen päämäärä ja tiivis työyhteisö voivat olla monissa tilanteissa jopa vahvempia sitouttajia. Yhteenvetona totean, että osakkuus yrityksessä ei ole välttämätöntä hyvän yhteisöllisyyden kehittymiselle.

6.4. Matala hierarkia, yhteisöllisyyden runko

Matala hierarkia mahdollistaa sen, että tunnemme olevamme samassa veneessä johdon ja johdettavien kanssa. Matala hierarkia kuvaa ensisijaisesti asennetta eikä niinkään sitä, millaisia tasoja organisaatiossa on. Meillä STC:llä yksi matalan hierarkian mittari on se, kuinka helposti kaikki työntekijät tulevat tuomaan omia ideoitaan ja ajatuksiaan ylimmälle johdolle saakka. Jos huomaamme, että kynnys tulla kertomaan uusia ideoita nousee korkeammaksi, se on heti hälytys siitä, että johto on liikaa loitontunut muista työntekijöistä. Käytännössä matalan hierarkian kehittäminen tarkoittaa meillä esimerkiksi sitä, että toimitusjohtaja, tuotantopäällikkö tai myyntijohtaja on joissakin tiimipalavereissa mukana. He valmentavat yksittäistä myyjääkin, jos nämä tarvitsevat apua. Näiden yksittäisten kohtaamisten kautta ison kuvan viestiminen onnistuu kaikista parhaiten, koska silloin tuo kuva tulee erittäin konkreettisten esimerkkien kautta ja aitous välittyy hyvin. Toki myös isosta kuvasta viestiviä isompia palavereja tarvitaan, mutta ne jäävät usein yksipuolisiksi viestin kertomisiksi, kun kuulijoita on paikalla sata.

6.5. Yhteiset tempaukset

3–4 kertaa vuodessa järjestettävät Superpäivät on yksi konkreettinen esimerkki yhteisestä työn tekemisestä. Superpäivien tarkoitus on rikkoa tulosten lasikattoja niin, että näiden työpäivien aikana irrotellaan yhdessä normaalia enemmän. Superpäiville valitaan aina jokin teema, joka näkyy osanottajien pukeutumisessa ja koko työpaikan lavastuksissa. Työpaikka saa aivan uuden tunnelman, kun vastaan kävelee vaikkapa Afrikan Tähti -teemaa toteuttavia heimopäälliköitä tai näyttävästi aseistautuneita sissisotilaita. Superpäivät kuuluvat välillä asiakkaille asti. Superpäivien suunnittelussa on mukana sekä esimiehiä että myyjiä. Yhteinen suunnittelu vaikuttaa ratkaisevasti siihen, että näihin erikoispäiviin saadaan hyvä yhdessä tekemisen meininki. Me-henki tuntuu ja kuuluu, kun suuri osa työntekijöistä lähtee vapaaehtoisesti tekemään jotakin sellaista, mikä ei varsinaisesti kuulu itse työntekoon. Kun myyjät pääsevät itse ideoimaan teeman ja kisat, he ovat valmiita panostamaan suunnitteluun myös vapaa-aikaansa, ja samalla he itse ottavat vastuuta siitä, että Superpäivät varmasti onnistuvat myös tuloksellisesti.

Etsin kirjallisuudesta teoriapohjaa sille, miksi esimerkiksi STC:n Superpäivistä on tullut niin tärkeä menestystekijä. Gary Hamel kirjoittaa teoksessaan *Johtamisen tulevaisuus* (2007) seuraavasti yhteisöllisyyden ja matalan hierarkian puolesta:

”Hierarkia toimii kuitenkin huonosti silloin, kun työt on saatava sujumaan entistä paremmin tai kun työntekijöitä on inspiroitava ylittämään tähänastisen suoritustensa rajat. Ihmisten mobilisoinnissa voimakasta yhteisöllisyyttä eli me-henkeä tunteva työryhmä on paljon parempi kuin mikään byrokratarakenne. Syitä on monia. Ensinnäkin silloin, kun työskennellään byrokraattisessa ympäristössä, vaihdon psykologinen peruste sisältää myös vapaaehtoisuuden voimaa: annat työpanoksesi ja saat palkaksi mahdollisuuden vaikuttaa taikka mahdollisuuden käyttää lahjojasi johonkin hyödylliseen.”

Hamelin analyysi yhteisöllisyyden vaikutuksista menestykseen selittää hienosti sen, miksi jotkin STC:n työtavoista ovat osoittautuneet erittäin toimiviksi. Kun vuosia sitten keksimme esimerkiksi juuri Superpäivien idean, emme todellakaan analysoineet kovin pitkälle, miten moninaisia vaikutuksia sellaisilla tempauksilla voisi olla. Ilmeisesti olemme osaksi tiedostamattamme löytäneet juuri tähän hetkeen sopivia toimintamalleja. Yksi tärkeä syy näille ”löydöille” on varmasti ollut se, että olemme esimiestimillä saaneet itse etsiä juuri meidän mielestämme parhaalta tuntuvat tiet menestykseen.

6.6. Suvaitsevaisuus vahvistaa

Kun piipahtaa STC:n tiloissa, huomaa helposti, että meillä on ihmistyyppejä laidasta laitaan. Ikäjakama painottuu toki vahvemmin nuorempiin, mutta muuten meiltä löytyy niin rokkareita, hoppareita, nörttejä kuin muitakin eri asioista kiinnostuneita ihmisiä. Y-sukupolvea tutkiessamme haastattelemamme nuorten ryhmän mukaan yksi STC:n lisäarvoista on juuri se, että niin erilaiset ihmiset tuskin koskaan muutoin lyöttäytyisivät yhteen. Meillä parhaiten yhteen hitsautuneet tiimit ovat juuri sellaisia, joissa jäsenet ovat mahdollisimman erilaisia. Se ruokkii erilaisten mielipiteiden esiin tuomista ja kehittää siten jokaista yksilöäkin nopeammin eteenpäin.

Arvelen, että meillä on tälläkin hetkellä töissä myös sellaisia nuoria ihmisiä, jotka monessa muussa työpaikassa eivät välttämättä ollenkaan pärjäisi. He ovat tulleet meille ehkä vähän ”siipirikkoina”, mutta he ovat saaneet uutta voimaa, kun heidät on otettu vastaan sellaisena kuin ovat, ja kun he ovat päässeet vaikuttamaan oman tiiminsä ja mahdollisesti koko STC:n tekemisiin. Moni on sanonut viihtyvänsä meillä niin hyvin siksi, että ilmapiirimme on rohkaissut häntä olemaan juuri sellainen kuin hän on. Aikaisemmissa työ- tai opiskelupaikoissa hän ei ehkä ole saanut olla rohkeasti oma itsensä. Voiko olla, että pitkään pinnallisia arvoja korostanut maailma on tehnyt massasta poikkeavien nuorten vahvuuksien hyödyntämisen entistä hankalammaksi? Jos näin on, niin ohitamme valtavan määrän arvokasta potentiaalia. Ihmiset kannattaa päästää tarpeeksi usein hyödyntämään omia vahvuuksiaan! Tietenkin myös STC:llä on vielä paljon kehitettävää, jotta suvaitsevaisuus ja jokaisen erilaisuus säilyisivät arvossaan yrityksemme huimasta kasvusta huolimatta. Uskon kuitenkin, että olemme oikealla tiellä, kun otamme nämä asiat huomioon kaikessa kehitystyössä.

6.7. Yhteisöllisyyden varjopuolet

Yhteisöllisyyden suurista hyödyistä yrityksille puhutaan, mutta on huomattava, että toisinaan yhteisöllisyydestä voi olla myös haittaa. STC:llä yhteisöllisyyden varjopuolet ovat tulleet esiin silloin, kun työntekijä innostuu ensisijaisesti meidän yhteisöstämme ja ihmisistämme ja vasta niiden jälkeen itse työstä, siis myynnistä. Voi käydä niin, että työntekijä vaikuttaa etenkin aluksi positiivisesti ympärillään olevaan tiimiin ja on valmis tekemään paljon sen puolesta, mutta itse myynti ei kulje. Tilanne on usein haastava esimiehellekin, koska johdettavan asenne näyttää hyvältä ja hän pystyy ainakin hyvänä päivänä innostamaan myös muita peräti ylittämään itsensä. Tällaisessa tilanteessa voi pahimmillaan käydä niin, että työntekijä pysyy heikosta myyntituloksesta huolimatta tehtävässään hyvinkin pitkään. Jossakin vaiheessa hänen vaikutuksensa ympärillä oleviin ihmisiin ei olekaan enää vain positiivinen, koska muut kokevat epäoikeudenmukaisena sen, että tältä henkilöltä ei itse työssä vaadita täysin samoja asioita kuin muilta. Ensisijaisesti yhteisöön ihastunut työntekijä harvoin itse tekee päätöksen työsuhteen lopettamisesta, koska työtoverit ovat tulleet hänelle niin tärkeiksi ja hän pelkää menettävänsä heidät, jos työsuhte päättyy. Tällaisissa

tilanteissa punnitaan esimiehen ammattimainen ote. Vaatii rohkeutta ja tarkkanäköistä johtamista, että tunnistaa tämän tilanteen ja uskaltaa tehdä oikeaan aikaan oikeat päätökset.

Parhaassa tapauksessa kuitenkin käy niin, että esimies saa työntekijän syttymään myynnistä juuri työntekijää koskettavalla tavalla, ja sitä kautta myynti nousee tekijänsä mielessä vähintään yhtä tärkeäksi asiaksi kuin työyhteisö. Esimies on silloin onnistunut tarpeeksi jämekästi viestimään tilanteen vakavuuden johdettavalle, jotta tämä ymmärtää muutoksen välttämättömyyden. Samalla esimies on nähnyt, mitä asioita myynnissä pitää korostaa, jotta työntekijän olisi mahdollista aidosti innostua siitä. Aina ei kuitenkaan käy näin onnellisesti, ja silloin esimiehen on osattava purkaa työsuhte. Kaikista tärkeintä vastaavissa tilanteissa on, että esimies on sataprosenttisen oikeudenmukainen kaikkia johdettaviaan kohtaan ja noudattaa myös koko yrityksen henkilöstöpolitiikan pelisääntöjä.

6.8. Miksi yhteisöllisyyttä kaivataan?

Miksi sitten yhteisöllisyydestä on tullut niin tärkeä asia nuorille? Parhaiten tähän varmaan osaavat vastata kasvatukseen ja muuten yhteiskunnan arvoihin perehtyneet tutkijat. Omien havaintojemme perusteella muun muassa sosiaalisen median ja muun verkossa tapahtuvan elämän käsittämättömän vauhdikkaan kasvun myötä esimerkiksi joukkueurheilu ja muu perinteinen harrastustoiminta eivät olekaan enää niin yleisiä mielenkiinnon kohteita kuin ne olivat reilut kymmenen vuotta sitten. Koulujärjestelmämmeäkään ei enää niin vahvasti tue yhdessä tekemistä, kun jokainen rakentaa opintojaan itsenäisesti. Mutta jokainen tarvitsee me-tunnetta, ja mielellään useammasta kuin yhdestä yhteisöstä. Voisiko työpaikan kautta löydetty samanhenkinen yhteisö osittain paikata sitä yhteisöllisyyden ja me-hengen vajetta, jonka vapaa-ajan viettämisen muutos on saanut aikaan?

Yleistettävät huomiot:

- **Y-sukupolvella on entistä suurempi halu kehittyä työssä ja kehittää sitä kautta myös itse työtä.**
→ Yrityksen on aidosti kiinnostuttava ihmisten tavoitteista ja unelmista.
- **Y-sukupolvi tuo lisää luovuutta yrityksiin**
→ Osaavatko esimiehet johtaa ihmisiä vuorovaikutustilanteisiin, joissa luovuus pääsee esiin?
- **Y-sukupolvi on valmis antamaan paljon ideoita yrityksen kehittämiseen**
→ Osaako johto olla samassa veneessä muiden työntekijöiden kanssa ja ottaa nämä ideat vastaan?
- **Y-sukupolvi panostaa työhön paljon enemmän kuin ”on pakko”, jos se saa tarpeeksi tilaa**
→ Osataanko yrityksessä antaa tilaa nuorille ottamalla heitä mukaan erilaisiin hankkeisiin tasavertaisiksi jäseniksi?

- **Y-sukupolven kautta voisi olla mahdollista hyödyntää entistä paremmin ihmisten erilaisia vahvuuksia**
→ Ymmärretäänkö ja suvaitaanko yrityksessä erilaisuuden voimavarat?
- **Y-sukupolvi haluaa sitoutua yritykseen, jos se kokee sen yhteisön omakseen**
→ Osaavatko esimiehet tunnistaa, milloin ihminen haluaa sitoutua oikeista syistä yritykseen? (Yhteisöllisyyden varjopuolet)

7. AVOIMUUS, LUOTTAMUS JA MERKITYKSEN KOKEMINEN

Avoin ja luottamusta herättävä ilmapiiri on nuorten tärkeimpiä kriteerejä työpaikan valinnassa ja työpaikkaan sitoutumisessa. Kuulemme tätä jatkuvasti niin rekrytointimme kuin omien työntekijöidemme kautta.

Kasvoimme yli 200 työntekijän organisaatioksi ilman luottamusmiestä. Muutama kuukausi sitten rohkaisimme työntekijöitä aktivoitumaan tässä asiassa, koska luottamusmies alkoi olla välttämätön jo muun muassa viestinnän kannalta. Toisaalta on ollut hienoa, että ihmiset ovat kokeneet saavansa äänensä kuuluville ilman luottamusmiestäkin. Johtaminen on tärkein tekijä avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin kehittymiselle. Oikeanlainen avoimuus johtamisessa on vaativaa. Siinä onnistuminen edellyttääkin ennen kaikkea avoimuuden hyötyjen syvää ymmärrystä, jotta sitä osaa omassa työssään todella toteuttaa.

7.1. Palautteenantokulttuuri

Avoimuus tarkoittaa muun muassa sitä, että palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat luonnollinen osa päivittäistä yhteistyötä. Näitä taitoja täytyy yrityksessä harjoitella ahkerasti kaikilla tasoilla, jotta saadaan rakennetuksi avoin kulttuuri. Tavallisimpia palautteenannon ongelmia yrityksissä on se, että palaute ei todellisuudessa kulje muuhun suuntaan kuin alaspäin. Kun työntekijät saadaan hyvin mukaan koko yrityksen kehittämiseen, palaute kulkee yhtä luontevasti niin ylös-, alas- kuin sivusuuntaankin, kollegoille. Kun ylin johto omalla esimerkillään näyttää mallia palautteen antamisesta, kulttuuri leviää koko yritykseen.

Ylimmän johdon työskentelytapa on siis ensimmäinen edellytys sille, että koko organisaatioon on mahdollista saada hyvä palautteenantokulttuuri. Olen usein pohtinut, mistä seikoista yrityksissä voisi päätellä, onko ylimmällä johdolla oikea asenne palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Ainakin yksi huomio on tämä: Jos ylin johto haasteitten tullessa kääntyy ensimmäiseksi analysoimaan ja hämmästelemään keskijohdon tai muiden työntekijöiden työskentelyä, se on selvä osoitus siitä, että ylimmän johdon omaa työskentelyä ei aseteta tarpeeksi usein suurennuslasin alle. Toki johdon tehtävä on miettiä, miten työtä pitää eri osastoilla kehittää, mutta johdon ensimmäinen ajatus tuossa tilanteessa pitäisi olla tämä: mitkä seikat omassa johtamisessa ovat vaikuttaneet siihen, että tilanne on ajautunut moiseen suuntaan?

7.2. Palautekierrokset

Systemaattisesti järjestetyt esimiestiimin palautekierrokset ovat STC:llä tärkeä osa avoimen ilmapiirin vahvistamista. Pidämme vähintään kahdesti vuodessa palautepalaverin, jossa käymme läpi jokaisen esimiehen. Jokainen esimies kuulee kaikilta esimiestiimin jäseniltä rakentavaa ja positiivista palautetta kehitymisestään. Pyrimme näihin palaverihin saamaan aina

mahdollisimman suoran ilmapiirin, jotta palaute varmasti olisi sellaista, joka auttaa kehittymään edelleen. Kun palautteenanto kohdistuu työssä kehittymiseen, palaute ei mene väärällä tavalla henkilökohtaiselle puolelle, ja se on turvallista ottaa vastaan. Palautteella halutaan ensisijaisesti tukea kunkin kehittymistä. Ne esimiehet, jotka ovat tulleet meille muista yrityksistä ja mahdollisesti esimiesvastuista, ovat olleet aluksi suorastaan kulttuurišokissa, kun he ovat tulleet mukaan ensimmäiselle palautekierrokselle. Olla yksin kohteena kuuntelemassa kymmenen muun esimiehen kommentteja on tuntunut aluksi kauhistuttavalta, mutta aina palautekierroksen jälkeen tunne on kaikilla ollut huipussaan: jokainen on saanut uusia eväitä omaan kehittymiseen ja myös kiitosta hyvästä työstä.

7.3. Työtyytyväisyyskyselyistä systemaattista palautetta

Palautekierroksessa ei ainakaan toistaiseksi ole ollut mukana myyjiä, vaan kierrokset on tehty esimiesten kesken. Myyjiltä tuleva palaute kuitenkin on ehkä kaikista arvokkainta, joten siihen panostetaan esimiehen ja myyjän välisissä kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelut pidetään noin kolmen kuukauden välein. Olemme kokeneet tämän hiukan tavallista tiiviimmän tahdin ainakin juuri meidän toimialallemme hyväksi, koska esimies ja johdettava tutustuvat toisiinsa parhaiten juuri näissä tapaamisissa. Hyvä tutustuminen mahdollistaa oikeanlaisen arjessa johtamisen, ja se taas nostaa työntekijöidemme sitoutuvuutta. Kun esimiehellä koko ajan rullaavat kehityskeskustelut osana normaalia arkea, hänellä pysyy hyvä tuntuma siitä, millä mielellä hänen johdettavansa todellisuudessa ovat.

Myös kolme kertaa vuodessa järjestettävä työtyytyväisyyskysely on meille erittäin tärkeä kehityksen ja ilmapiirin mittari. Mutta jos saisimme palautetta pelkästään sitä kautta emmekä juurikaan jokapäiväisessä arjessa, kysely ei missään nimessä olisi tarpeeksi tukeva palautekanava. Yhtenä palautekulttuurin osana se on kuitenkin oiva apu. Työtyytyväisyyskysely antaa meille hyvän kokonaiskuvan kaikista osa-alueista, ja sen avulla voidaan seurata, miten tehdyt toimenpiteet vaikuttavat ihmisten tyytyväisyyteen. Kyselyn lopputulos koostuu sekä numeerisista arvioista että avoimista palautteista. Mittaamme kyselyssä muun muassa STC:n toimintamalleja, viestintää, lähimmän esimiehen toimintaa, kaikkien esimiesten toimintaa, kapteenityötä ja tiimityötä. Esimiehet saavat johdettaviltaan kattavan palautteen juuri tätä kautta.

Työtyytyväisyyskyselyn tärkein osa on mielestäni se tilaisuus, jossa tulokset käydään koko henkilökunnan kanssa läpi ja jonka usein vetää HR-päällikkömme. Niissä tilaisuuksissa työntekijät arvioivat, miten annettu palaute on otettu vastaan ja voivatko he luottaa siihen, että heidän mielipiteensä on otettu vakavasti. Mitä enemmän johto on panostanut siihen, että toimenpiteitä on jo tähän tilaisuuteen mennessä pantu käytäntöön, sitä vahvemaksi muodostuu tunne, että teemme kaikki yhdessä töitä STC:n kehittämiseksi.

7.4. Ilmanpuhdistuspalavereissa nuoret mallina

Ilmanpuhdistuspalavereista on muodostunut vuosien varrella STC:n yleinen käytäntö. Työnteko ei meilläkään aina ole ruusuilla tanssimista, ja ilmapiiri saattaa paineista tai mielipiteiden yhteentörmäyksistä johtuen saada säröjä. Kokoonnumme silloin tiimeittäin yhteen, ja esimiehen tai esimerkiksi HR-päällikön johdolla asiaa selvitetään niin kauan, että kaikki olennainen on saatu esille. Sen jälkeen yhdessä päätetään, miten siitä jatketaan. Nuorten vahvuudet ovat tulleet etenkin

näissä ilmapiiripalavereissa esille. Nuoret uskaltavat ottaa vaikeat asiat puheeksi rohkeammin kuin varttuneemmat, ja välillä nuoremmat näyttävät vanhemmille esimerkkiä, miten puolustuspanssarit kannattaa rohkeasti riisua pois.

Oman STC-työurani rankimmat ja samalla kehittävimät hetket ovat olleet juuri tällaisia ilmanpuhdistuspalavereita. Olemme myös esimiestiimin kesken käyneet vaikeita keskusteluja. Niissä tunteet ovat olleet pinnassa, kun esiin on nostettu arkoja ja pelottavaltakin tuntuvia asioita. Nämä ghostbusters-hetkiksikin nimetyt tilaisuudet ovat kuitenkin lujittaneet meidän yhteishenkeämme isoin harppauksin, ja niiden jälkeen jokaisesta on tuntunut helpommalta ja turvallisemmalta puhua hankalista asioista aina heti kun sellaisia on tullut mieleen. Työmaailmaan kuuluu yllättävän paljon tabuiksi koettuja aiheita, jotka voivat aiheuttaa paljon hallaa, jos ne yritetään vaieta kuoliaiksi.

7.5. Yhteinen tarina, tärkeät roolit

Kuinka monta ristiriitatilannetta jäisikään väliin, jos yrityksessä osattaisiin ja muistettaisiin puhua tarpeeksi siitä, mihin koko yritys on menossa ja miksi siellä on tietyt toimintamallit! Kun ihminen oivaltaa oman työnsä vaikutukset laajasti koko yrityksen kokonaiskuvassa, hänen fokuksensa pysyy helpommin oikeissa asioissa eikä motivaatiokaan koe niin usein laskusuhdanteita. Jotenkin vain tuntuu helposti käyvän niin, että kokonaisuudesta puhuminen jää esimiehellä muiden kiireiden jalkoihin. Ainakin omalla kohdallani on ollut välillä raskasta todeta, että kaikesta ponnistuksesta ja panostuksesta huolimatta avoin tunnelma on kärsinyt, jos en ole muistanut pysähtyä kertomaan päätöksieni taustoja. Kokonaisuuden ymmärtäminen on varmasti tärkeää kaikenikäisille, mutta nuorten kanssa se korostuu: nuoret eivät enää yksinkertaisesti hyväksy sitä, että he eivät koe omalla työpanoksellaan olevan merkitystä. Vanhemmat sukupolvet ovat ehkä helpommin tyytyneet kohtaloonsa, vaikka he eivät aina olisikaan kokeneet työnsä tärkeyttä laajemmassa mittakaavassa.

STC on onneksi pystynyt säilyttämään yhteisen vahvan tarinan tukemassa arjen työtä. Olen huomannut, että mitä suuremmaksi kasvamme ja mitä enemmän meille tulee uusia esimiehiä johtamaan myyjiä, sitä kriittisemmäksi tekijäksi tulee keskijohdon laaja ymmärrys kokonaisuudesta. Jos ylin johto ei muiden kiireiden vuoksi panosta tarpeeksi siihen, että uudet esimiehet alusta asti oivaltavat perusteet kaikelle tekemiselle, avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri alkaa rakoilla.

Yleistettävät huomiot:

- **Y-sukupolvi arvostaa avointa palautteenantokulttuuria ja on valmis kantamaan oman kortensa kekoon, jotta avoimuus vahvistuu.**
→ Onko yrityksessä tarpeeksi toimivia käytäntöjä aktiiviseen ja avoimeen palautteenantoon ja palautteen vastaanottoon? (Palautekierrokset, työtyytyväisyyskyselyt, ilmapiirin puhdistaminen)
- **Oman työn merkitys kokonaisuudessa halutaan nähdä yhä vahvemmin, jotta työhön oltaisiin valmiita sitoutumaan ja panostamaan.**
→ Muistetaanko yrityksessä pysähtyä tarpeeksi usein kertomaan asioiden taustoja ja yhteyksiä?

8. JÄMÄKKYYS

8.1. Esimiehen on uskallettava olla jämäkkä

Avoimuus on omiaan vahvistamaan ihmisten keskinäistä luottamusta, mutta luottamuksen rakentumiseen tarvitaan myös kehyksiä ja pelisääntöjä, jotka tuovat turvaa. Olenkin nostanut jämäkkyyden yhdeksi johtamisen tärkeimmistä osa-alueista. Kun esimiehistämme suurin osa on itsekin Y-sukupolven edustajia, tiukkojen kehysten rakentaminen ja niiden kunnioittaminen on ollut välillä vaikeaa. Olemme oppineet näiden kehysten merkityksen usein kantapäähän kautta, mutta tänä päivänä ainakin ymmärrämme niiden tärkeyden.

Myynti on työtä, jossa ihmisiin vaikutetaan omalla persoonalla ja energialla. Itsensä kehittäminen vaatii jatkuvaa epämukavuusalueelle menoa, ja tässä esimiehen tuki on tärkeää. Jos esimies ei uskalla vaatia johdettaviltaan kehittymistä vaan mieluummin varmistelee, että omat työntekijät saavat juuri sitä, mitä he sillä hetkellä haluavat, myyntiluvut näyttävät armottomasti, kuinka paljon ihmiset ovat mukavoituneet. Kun esimiehen ja johdettavan välinen luottamus on kunnossa, esimies voi rohkeasti kovemminkin vaatia uudenlaista otetta työhön. Esimiehen jämäkkä ote on osoitus myös reiluuudesta, sillä silloin esimies avoimesti osoittaa johdettavalleen, mitä on tehtävä, jotta työt hoituisivat odotetulla tavalla. Kun molemmat osapuolet koko ajan tietävät, missä odotusten ja työn tason suhteen mennään, ei koskaan jouduta sellaiseen tilanteeseen, että työntekijälle liian myöhään valkenee, että hänen työpanoksensa ei olekaan ollut riittävä.

8.2. Pelisääntöjen noudattaminen

Pelisääntöjen kunnioittaminen nousee etenkin nuorten kanssa yhdeksi tärkeäksi esimiestyön jämäkkyyden mittariksi. Monissa yrityksissä on varmasti huomattu sama haaste kuin meillä: nuorimpien työntekijöiden voi olla aluksi vaikea sopeutua työpaikan pelisääntöihin. Jo pelkkä työaikojen noudattaminen on ollut monelle nuorelle aluksi tuskaista. Tällainen tuo uudenlaisia haasteita johtamiseen, kun Y-sukupolven edustajia yhä enemmän astuu työmaailmaan. Olemme paljon pohtineet, miksi kehysten hyväksyminen ja noudattaminen on nuorelle sukupolvelle niin hankalaa. Syitä on varmasti monella elämän saralla. Loppujen lopuksi kuitenkin on varmasti järkevämpää keskittää energia sen miettimiseen, millaista johtamista tämän päivän ihmiset tarvitsevat, kuin jumiutua pohtimaan muutoksen syitä.

Pelisäännöissä etenkin juuri muun elämän yhdistäminen työhön aiheuttaa nuorilla haasteita. Omien lomasuunnitelmien muokkaaminen työn mukaan ei monesta nuoresta tunnu reilulta. Myös sairausvapaan hyödyntäminen itselle mieluisammalla tavalla koetaan usein täysin oikeutetuksi. Olemme usean kerran tulleet tietämään, että sairausvapaalla ollut työntekijämme on nähty baarissa pitämässä hauskaa, vaikka ilmoitettu sairaus on ollut sentyyppinen, että hauskanpito ei sitä paranna. Tällaiset tilanteet on rohkeasti otettava puheeksi heti kun työntekijä seuraavan kerran tulee työpaikalle. Nämä kohtaamiset vaativat esimieheltä rohkeaa otetta. Asiasta on puhuttava vakavasti ja suoraan ja samalla niin, että nuori oivaltaa, mitä tällainen toiminta aiheuttaa koko yritykselle. Virheitä saa kyllä tehdä, mutta niistä on opittava. Myös vanhemmilla työntekijöillämme on tärkeä osa, kun nuorempia työntekijöitä pitää "kasvattaa" työelämäänsä. Annamme myös heille

tilaa antaa kurinpalautusta pelisääntöjen rikkomisesta, ja tästä on erittäin hyviä kokemuksia. Esimiehen palaute tehoaa välillä jopa heikommin kuin vieressä istuvalta varttuneemmalta kollegalta suoraan tullut maanpinnalle palauttaminen. Arvostamme suuresti niitä vanhempia työntekijöitämme, jotka tarvittaessa rohkeasti ottavat rauhattomampiin nuoriin äidillistä tai isällistä otetta. Nopea ”ojennus” silloin kun nuoremman työntekijän keskittyminen työhön alkaa herpaantua on arvokas apu koko työpaikan työrauhan säilymiseen.

8.3. Huumori herättää

Huumorin merkitystä ei voi missään nimessä unohtaa, etenkin kun puhutaan pelisääntöjen johtamisesta. Oli kyseessä sitten työntekijän tehokkuuden lasku, työrauhan rikkominen tai keskustelujen ristiriitatilanteet, huumori on usein tehokkaampi kuin mikään muu keino. Hyvällä pelisilmällä toteutettu huumori saa ihmiset helposti pois puolustuskannalta, ja se saa heidät katsomaan asiaa muidenkin näkökulmasta. Esimerkiksi voisin ottaa vaikka oman käyttäytymiseni: Jos olen jostain syystä stressaantunut töissä ja viestin kireään sävyyn enkä itse huomaa sitä, nopeimmin minut havahduttaa karrikoitu mielikuva siitä, miltä kuulostan ja näytän tiuskiessani. Huumori auttaa myös suhteellisuudentajussa ja tasapainon löytämisessä; vaikka kuinka korostankin työn suurta merkitystä, loppujen lopuksi elämässä on myös paljon muita hienoja asioita, minkä vuoksi työtäkään ei kannata ottaa liian vakavasti.

8.4. Ovatko nuoret tavoitteellisia?

Tavoitteellinen asenne on meidän alallamme ehdoton työssä onnistumisen edellytys. Valitettavasti tavoitteiden asettaminen ja tavoitteisiin pääseminen ovat monelle Y-sukupolven edustajalle usein täysin uusia asioita. Tavoitteet ovat tulleet monelle aikaisemmin – muun muassa kouluaikana – aina ulkopuolelta, ja siksi todellisten omien tavoitteiden asettaminen on vierasta. ”Elän tässä päivä kerrallaan ja yritän parhaani” -vastaukset ovat enemmän sääntö kuin poikkeus, kun esimiehemme käyvät ensimmäisiä tavoitekeskusteluja uusien nuorten työntekijöiden kanssa. Onneksi myynnissä onnistumisen mittarit ovat todella läpinäkyviä, ja tavoitteellisuutta on helppo lähteä harjoittelemaan.

Uskon, että kun pystymme tukemaan meillä töissä olevia nuoria myös elämän muiden tavoitteiden ja jopa unelmien kanssa, saamme heiltä vastineeksi entistä isomman työpanoksen, ja viidakkorummun ääni kantaa talomme ulkopuolellekin. Hyvä kokonaisvaltainen tutustuminen onkin esimiehen ensimmäisiä tehtäviä, kun hän kohtaa tiimiinsä tulevan uuden työntekijän.

Yleinen luottamus tulevaan ja siihen, että asiat aina jotenkin selviävät, on osoittautunut meidän Y-sukupolven edustajien vahvuudeksi – ja samalla myös heikkoudeksi. Kun puhutaan suurten tavoitteiden asettamisesta, on iso etu, että uskalletaan siinä vaiheessa olla itsevarmoja ja lähteä ennakkoluulottomalla asenteella ”valloittamaan maailmaa”. Mitään uutta ei varmastikaan ole se, että nuorilla on enemmän uskallusta unelmoida suuria, mutta STC:llä käytyjen keskustelujen perusteella jotain on ehkä kuitenkin muuttunut siinä, kuinka paljon luottamusta nuorilla on tulevaisuuteen. Jos mietin itseäni kymmenen vuotta sitten, niin raha-asiat olivat suurimpia huolenaiheita. Muutoin elämässä ei ihmeempiä murheita ollut. Tämän päivän parikymppisillä rahaa kuluu ehkä jopa enemmän kuin nuorilla aikaisemmin (matkustelu, muoti, elektroniikka jne.), mutta heidän luottamuksensa siihen, että tiukoistakin rahatilanteista aina jotenkin selviää, on hämmästyttävä. Tämä horjumaton luottamus auttaa toki siinä, että osaa ottaa elämän rennommin ja energia ei mene turhaan huolehtimiseen. Toisaalta se kuitenkin hidastaa kunnan herätyksen

kokemista ja sitä kautta konkreettisten muutosten tekemistä, vaikka tilanne sellaisia välillä kipeästi vaatisi.

8.5. Tavoitteiden asettamisesta

STC toimii sellaisella alalla, jolla tavoitteet ja tulos ovat arkipäivää. Numeeristen tavoitteiden merkityksestä kertoo vahvasti jo yksi meidän arvoistamme: tulos. Lisäksi etenkin esimiestiimissämme tavoitteellisuus on vahvasti esillä ihmisten henkilökohtaisten tavoitteiden kautta. STC:n esimiehillä on omia kunnianhimoisia tavoitteita niin työn kuin muunkin elämän suhteen. Keskustelemme usein yhdessä siitä, miten tavoitteita kannattaa asettaa niin itselle kuin johdettaville työntekijöillekin. Uskonkin, että osa Y-sukupolven edustajista on erittäin vahvasti tavoitteellisia. Tämä näkyy selvästi meidän esimiestiimissämme, jossa suurin osa on juuri Y-sukupolven kuuluvia. Jo pitkään meillä myyntipäällikkönä toimineet Sauli Nissinen ja Petri Nikkanen lähtivät neljän muun nuoren miehen kanssa toteuttamaan yhtä tavoitteeksi muodostunutta unelmaansa syksyllä 2010. He halusivat selvittää synnyinkodeistaan Suomesta pyöräillen Kreikan Oympos-vuorelle. Hanke sai nimekseen Road Dream, ja lopulta tämä muutaman kuukauden kestänyt unelman toteutus herätti mielenkiintoa useissa tuhansissa ihmisissä, median edustajat mukaan lukien. Pyysin Saulia kirjoittamaan omia näkemyksiään tavoitteiden asettamisesta. Hänen ajatuksissaan tulee hyvin esille se, miten Y-sukupolven edustaja itse kokee tavoitteiden merkityksen, mutta myös se, miten millaisia asioita Y-sukupolven johtamisessa kannattaa korostaa.

Opit Road Dream -reissulta, Sauli Nissinen:

- 1. Kaikista tärkein oppi on se, että kun on asettanut tavoitteensa ja innostunut siitä, niin muistaa systemaattisesti muistuttaa itseään siitä. Enkä tarkoita sitä, että pelkkä valokuva seinässä riittäisi.
Pidimme Road Dream -tiimillä monia skype-palavereita, joissa muistuttelimme itsellemme, miksi tätä oikein tehtiinkään. Sytytimme toinen toisemme uudestaan ja uudestaan. Moni olisi varmasti käyttänyt tämän palaveriajan mahdollisia rajanylityspaikkoja suunnitellen tai sponsoreita hakien.
Tavoitteiden asetannassa näkyy aikamme hektisyyskin. Monet asettavat tavoitteita, mutta jos niistä ei systemaattisesti muistuta itselleen, niin jokin muu asia tulee ja kaappaa ajatukset sekä kiinnostuksen. Kohta huomaakin tekevänsä jotain aivan muuta, eikä tavoite esim. maratonin juoksemisesta tunnukaan enää niin merkitykselliseltä. Olishan se ollut hienoa, mutta...*
- 2. Tavoitteen asettamisessa tiimin kanssa on tärkeää se, että yhteisestä visiosta/päämäärästä innostuvat kaikki. Matkaa päämäärää täytyy jopa muokata sen mukaan, että jokainen tiimissä innostuu lopullisesta päämäärästä ja löytää oman "juttunsa", miksi päämäärä on hänelle merkityksellinen.*
- 3. Puhu tavoitteistasi! Kun tiimin kanssa on innostuttu tavoitteesta, niin ei kannata pitää innostusta pelkästään itsellään. Kun kertoo omista tavoitteistaan mahdollisimman monille, niin samalla sitouttaa itseään vahvemmin todelliseen tekemiseen. Bonuksena päälle tulee se, että huomaat ihmisten kannustavan ja auttavan sinua tavoitteeseesi pääsyssä.*

8.6. Jämäkkä seuranta – kaikkien etu

”Sitä saat mitä mittaat” -viisaus on STC:llä moneen kertaan todistettu toteen. STC:n myyjällä on parhaimmillaan useita kymmeniä tuotteita ja palveluita salkussaan. Esimiehen tärkeä tehtävä on valita salkusta oikeat seurattavat asiat. Kun jonkin tuotteen myyntiä halutaan saada ylös, mittaaminen kohdistetaan ainakin väliaikaisesti lähestulkoon kokonaan tähän tuotteeseen. Tämä oikeaan kohteeseen kohdistaminen saa usein moninkertaisia nostoja seuratuissa luvuissa. Lukujen ohella kasvavat myös myyjien uuden asian myyntitaidot yhtä vauhdikkaasti. Se, kuinka hyvin työn mittaamiseen meillä STC:llä suhtaudutaan, ei riipu siitä, minkä sukupolven edustaja myyjä on. Toki aikaisemmat kokemukset vaikuttavat siihen, miten myyjä asiaan ainakin aluksi suhtautuu, mutta muuten iällä ei mielestäni ole merkitystä.

Koska tulos on STC:llä jopa yksi yrityksen arvoista, sen seuraaminen on luonnollinen osa jokapäiväistä arkea. Meillä jokaisen tulokset ovat täysin avoimesti kaikkien näkyvillä. Niin esimiehet kuin myyjätkin tietävät, miten yksittäiset ihmiset ja tiimit ovat suoriutuneet. Jokaista meistä mitataan muiden kriteerien ohella myös luvuilla, olipa kyseessä sitten toimitusjohtaja, henkilöstöpuolen työntekijä, myynnin tukeen kuuluva tai myyjä. Tiedän, että monessa myyntifirmassa tuloskeskeisyydestä huolimatta luvut eivät ole niin avoimesti esillä kuin meillä, ja voi olla, että sekin on toimiva ratkaisu. STC:llä tulosten läpinäkyvyys ja seuraaminen koetaan pääsääntöisesti hyväksyttävänä siksi, että panostamme tuloksen lisäksi vähintään yhtä paljon toiseen tärkeään arvoomme: ihmiseen.

Välillä meilläkin tulee sellaisia tilanteita, että tuloksen seuraamisesta aiheutuu negatiivista tulospainetta joillekin tahoille. Se on silloin johdolle suora signaali, että ihmisiin ei ole panostettu samalla mitalla kuin tulosten vaatimiseen. Voidaankin todeta, että kaikessa yksinkertaisuudessaan eurot mittaavat hyvin sitä, kuinka hyvin yrityksessä osataan johtaa ihmisiä. Kun ihminen kokee, että häntä arvostetaan ja että yrityksessä on luottamukseen ja avoimuuteen pohjautuva kulttuuri, hänen on helpompi oivaltaa numeroiden olevan hyvä mittari sille, miten hän itse ja koko muukin yhteisö ovat onnistuneet asetuissa tavoitteissa. Eurot eivät missään nimessä tee kenestäkään ihmisenä hyvää tai huonoa, ja jos yrityksen työntekijät ovat tämän oivaltaneet, he hyväksyvät helposti myös eurojen mittaamisen.

Olen viime aikoina kauhistuneena seurannut mediassa käytävää keskustelua siitä, miten työnantajan harjoittama työn mittaaminen ja ylipäätään työn seuranta koetaan suorastaan ihmisarvon riistämiseksi. Toki yksi työn mittaamisen näkökulma on se, että sen kautta nähdään, mitä asioita työntekijän pitää tehdä paremmin, mutta eikö kuitenkin hieno asia ole se, että mittaamisen avulla nähdään, kuinka hyvin jokainen on kehittynyt? Miten on mahdollista kehittää parempaa asiakaspalvelua, parempia asiakaskokemuksia ruoka- tai vaatekaupoissa, menestystä ulkomaisiin kilpailijoihin verrattuna, jos työnantajan ei sovi seurata, miten myyjä kehittyy? Välillä tuntuu siltä, että meidän suomalaisten on liian helppo leimata kaikki oman panostuksen lisäämistä vaativat ehdotukset sortamiseksi ja sillä varjolla köllötellä tyytyväisenä omalla mukavuusalueella. On vaikea lisätä onnistumisen ja kehittymisen tunteita työelämään, jos työn mittaaminen nähdään lähtökohtaisesti kielteisenä asiana.

8.7. Myynnin kehittämisen ainespuut

Myynnin alalla tavoitteellisuus ja siihen liittyvä jämäkkä kehittymisen seuraaminen ovat luonnollinen osa arkipäivää. Haluan tässä samalla pohtia, miksi myynti itsessään koetaan Suomessa usein negatiiviseksi asiaksi. Yrityksen perustamisen lähtökohtana pitäisi kai aina olla

se, että jotakin palvelua tai tuotetta halutaan myydä. Jokainen yritys tarvitsee taitavaa myyntiä, mikäli se aikoo pärjätä kilpailussa. Miten siis voidaan haluta myydä uusien tuotteiden ja palvelujen mahdollistavia hyötyjä ja samalla vastustaa sitä, että jonkun ihmisen pitäisi vaikuttaa toiseen ihmiseen myymällä? Etenkin työntekijäjärjestöt tuntuvat kaikin keinoin jarruttavan myynnin kehittymistä yrityksissä. Hyvä myynti on sitä, että myyjä on omasta aloitteestaan löytänyt asiakkaalle juuri sellaisen tuotteen tai palvelun, joka tuo selvästi uutta iloa tai helpotusta asiakkaan elämään. Ostos ei ehkä ole juuri se, mitä asiakas on itse ajatellut hankkia, sillä harvoin asiakas tuntee uudet tuotteet tai palvelut niin hyvin, että hän osaa valita niistä juuri hänen tarpeisiinsa parhaan. Hyvää myyntiä on jo se, että asiakkaan mieleen jää hyvä kokemus.

Jokainen meistä pitää siitä, että joku aidosti kuuntelee meitä ja esittää uusia näkemyksiä arkemme helpottamiseksi ja tarpeidemme tyydyttämiseksi. Hyvän myynnin tunnusmerkkejä voi pohtia vaikka miettimällä omalle kohdalle osuneita parhaita myyntitilanteita. Jäikö mieleesi se, kun menit tiskiltä pyytämään tietyn tuotteen ja sait sen, vai jäikö mieleesi se tapaus, kun myyjä ymmärsi tarpeesi ja tosissaan paneutui siihen, aisti, mitä asioita arvostat, ja kertoi ammattilaisen ehdotuksen siitä, millainen ratkaisu sinulle sopisi? Jälkimmäinen vaihtoehto vaatii, että myyjä jaksaa panna itsensä peliin jokaisessa asiakaskohtaamisessa ja asiakasta kuunneltuaan uskaltaa vaikuttaa tähän kertomalla mielestään oikean ratkaisun. Jos yritys ei saa mitata tällaista työtä, sitä on vaikea kehittää, ja ellei sitä saa kehittää, niin myynti ei ole niin hyvää kuin se parhaimmillaan voisi olla. Annetaan siis yritykselle tilaa jämäkästi seurata työntekijöiden kehittymistä niin myynnissä kuin muissakin tehtävissä – sitä kautta saamme jokainen lisää tukea omalle kehittymisellemme!

8.8. Vapaa-aika tavoitteiden motivoijana

Lähes kaikki Y-sukupolven kohdistuvat tutkimukset ja analyysit nostavat esiin vapaa-ajan kasvavan arvostuksen. Meikin STC:llä olemme huomanneet tämän muun muassa siinä, että vapaa-aika toimii välillä hyvänä palkintona myyntikisoissa. Toisaalta olen pohtinut myös, onko vapaa-ajan tarjoaminen porkkanana joissakin tilanteissa vain laastaria haavaan, jos työviihtyvyydessä on muuten ongelmia. Jos yritys kaipaa nopeaa lisäpanostusta usealta työntekijältä, vapaa-aika voi olla hyvä palkinto yhteisistä talkoista, mutta systemaattiseen käyttöön en sitä ainakaan vielä tällä kokemuksella ottaisi.

Yleistettävät huomiot:

- **Y-sukupolvi kyseenalaistaa monet perusasioiksi mielletävät yrityksen toimintamallit, kuten sairausvapaan käyttämisen todelliseen tarkoitukseensa.**
→ Ollaanko yrityksessä valmiita kasvattamaan nuoria ja kohtaamaan tilanteita myös huumorin kautta?
- **Y-sukupolvi asettaa itselleen suuriakin tavoitteita, mutta todellinen tavoitteellinen toiminta konkretiassa voi uupua.**
→ Yrityksen kannattaa voimakkaasti panostaa tavoiteasetantaan liittyvään valmennukseen!
- **Työn mittaaminen kehittää kaikenikäisiä työntekijöitä.**
→ Osataanko mittaaminen ja seuranta tehdä niin, että se innostaa eikä lamautaa?

- **Myynnin nostaminen jalustalle palkitsee yrityksen kaikkia työntekijöitä nostamalla heidän taitotasoaan ja kasvattamalla heidän tulostaan.
→ Arvostetaanko yrityksessä tarpeeksi myyntiä?**

9. VAPAUTTA JA VASTUUTA TARJOAVA KULTTUURI

Hyvä ilmapiiri ei rakennu eikä säily itsestään, vaan sitä on tuettava tietoisesti. Ilmapiirin voisi ajatella olevan se tunnelma, jonka yrityksessä vallitseva kulttuuri saa aikaan. Nuorempi sukupolvi kiinnittää jo työpaikkaa valitessaan ja ensi kertaa yritykseen tulleessaan paljon huomiota siihen. Rekrytoijamme on huomannut selviä eroja siinä, mihin eri-ikäiset työnhakijat kiinnittävät huomiota. Varttuneemmalle sukupolvelle on tärkeää tutustua perusteellisesti työehtoihin, varmistaa hyvät työedut ja todeta, että työtilat ovat siistit. Nuorempi sukupolvi kiinnittää enemmän huomioita ihmisten ilmeisiin, työskentelytapaan ja siihen, miten yrityksessä kommunikoidaan. Nuoret perustavat työpaikkavalintansa usein vahvasti tähän ensireaktioon. Kulttuurin johtaminen vaikuttaa tulevaisuudessa entistä enemmän yrityksen kaikilla osa-alueilla, ja on erittäin tärkeää pysähtyä pohtimaan, millainen kulttuuri yrityksessä juuri nyt vallitsee.

Kulttuuri koostuu muun muassa yrityksen arvoista, missiosta ja visiosta ja ennen kaikkea siitä, miten nämä näkyvät yrityksen arjessa, toimintatavoissa. Kulttuuriin liittyvät varmasti myös yrityksen pelisäännöt – ne kirjoittamattomat säännöt, jotka sanelevat, millaisista asioista on hyväksyttyä puhua, miten sopii käyttäytyä ja niin edelleen. Myös aikaisemmin käsittelemäni asiat, kuten avoimuus ja luottamus, ilmentävät yrityksen kulttuuria. Koska kulttuuri on jo sanana niin laaja käsite, kerron seuraavassa, miten STC:n esimiehet pukevat kulttuurin ja sen johtamisen sanoiksi:

”Kulttuurin johtamista ei tehdä jossain tietyssä hetkessä, vaan jokaisessa hetkessä. Kulttuurilla on mieletön vaikutus erityisesti tiimin uusiin ihmisiin. Kulttuuri lopulta määrittelee, miten asiat tehdään. Esimerkki: Uusille myyjille on koulutettu, että työpisteissä ei keskustella muista kuin työhön liittyvistä asioista. Jos uusi myyjä saapuu työpisteelleen ja kaikki siellä juuri juttelevat vaikkapa vapaa-ajanvietosta, niin 80 prosenttia ihmisistä unohtaa kouluttajan sanat ja uudet tulokkaat alkavat toimia sellaisen kulttuurin mukaan.”

”Yhtä lailla tekemättä jättäminen kuin tekeminen on kulttuuriin vaikuttamista: jonkin asian salliminen on aktiivinen teko.”

”Kun on jonkin aikaa johtanut omaa tiimiä, niin omista myyjistä huomaa, että he ovat monella tavalla samanlaisia kuin projektin vetäjä. Esimerkki: Sovittujen asioiden hoitaminen, hätäinen toiminta, rauhallinen päivän startti, kaupannälkä, mukavat jutustelutuokiot jne.”

”Vanha johtamistyyli ”Älä tee niin kuin minä vaan tee niin kuin käsken” EI TOIMI! Ei varsinkaan Y-sukupolveen. Siis minun mielestäni:). “

”Mahatma Gandhi: Be the change you want to see in the world.”

”Kulttuurin johtamista helpottaa mielestäni paljon, jos kulttuuri on ensin mahdollisimman tarkasti määritelty ja sitten puettu muutamaaan avainkohtaan, joita voi mantranomaisesti toistaa sekä mielessään että ääneen. Nämä avainkohdat olisi hyvä olla kirjattuna ylös ja aina saatavilla ihan jo senkin tähden, että kulttuuri on kaikille sama.

Esimerkkejä "mantraista":

1. Vahvin tunnetila voittaa aina.

- Tunnetilat välittyvät meistä aina muille, joten on tärkeää hienosäätää itsensä oikealle taajuudelle ennen töiden aloittamista. Ennen kuin tartut ovenkahvaan, mieti siis aina, minkälaisen tunnetilan olet tuomassa mukasi toimistolle.

2. Muutos on mahdollisuus:

- Ainut pysyvä asia maailmassa on muutos. Joka kerta kun asiat muuttuvat, meillä on mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä. Käänä siis katse tulevaan ja tunnista mahdollisuudet esteiden takaa.

3. Asenne = tulos:

- Aina löytyy joku, joka onnistuu sellaisessa, mitä itse pidät mahdottomana. Sillä henkilöllä harvemmin on yhtään paremmat lähtökohdat kuin itselläsi, mutta ero on siinä, että hän on päättänyt onnistua.

4. Vaikeimmat ajat opettavat meitä eniten:

- Tunne siitä, että on vaikeaa, syntyy siitä kun et vielä osaa. Helpoin ja selkein tapa oppia ja kehittyä on tehdä sellaisia asioita, joita ei vielä osaa. Muista siis aina kun tuntuu vaikealta myös se tosiasia, että juuri silloin kehityt nopeiten."

STC:n johtoon on viimeksi kuluneiden vuosien aikana tullut uusia hyviä vahvistuksia myös muista yrityksistä. Heidän avullaan olemme saaneet tarvittavaa pitkäjänteisyyttä ja hiottuja prosesseja yrityksen eteenpäin kehittämiseen. Tulijat ovat osin yllättyneinäkin panneet merkille, miten iso sija kulttuurin pohtimisella ja arvojen huomioimisella on silloinkin, kun tehdään isompia koko yritystä koskevia päätöksiä. Pyrimme aina ennakoimaan ilmapiirin muutoksen tulevissa tilanteissa ja mietimme, miten pystyisimme vaikuttamaan siihen. Esimerkkinä voisi olla vaikkapa myyjien provisiomallin kehittäminen. Toimiva palkkamalli vaikuttaa puhtaassa myyntityössä olennaisesti koko bisneksen pyörimiseen. STC:llä takuupalkan osuus on jo itsessään suhteellisen korkea, joten hyvään myyntiin kannustava bonusmalli täytyy olla tarkkaan mietitty. STC:n arvot ja missio on pyritty mallia kehitettäessä ottamaan hyvin mukaan:

- Missio: *Tarjota Suomen parhaat myyntikontaktit*
 - Provisiomallin täytyy pärjätä kilpailussa muiden toimijoiden kanssa, mikäli haluamme pitää huippumyyjät juuri meillä.
- Arvot:
 - *Ihminen*: Provisiomalli on mahdollisimman yksinkertainen, jotta myyjä ymmärtää heti, millä perusteella palkka kertyy. Provisioon ei saa vaikuttaa sellainen asia, johon myyjä ei pysty itse vaikuttamaan. Mallin täytyy olla reilu myös työnantajalle: siinä ei saa olla porsaanreikiä, jotka mahdollistavat mallin hyväksikäytön.
 - *Myyntitaidot*: Mallin pitää palkita tasaisesta ja pitkäjänteisestä myyntitaitojen kehitystyöstä sekä laadusta. Provision kertymisjakso on rakennettu tämän mukaan.
 - *Kaupannälkä ja megarohkeus*: Haluamme rohkaista rikkomaan lasikattoja. Mallissamme ei ole palkkakattoja.
 - *Tulos*: Jokainen tietää, missä kohtaa hän on tuloksellisesti kannattava työntekijä yritykselle. Kannattavuusraja on minimisuoritus, ja siitä eteenpäin myyjä pystyy vaikuttamaan palkkansa suuruuteen.
-> Onko tämä provisiomalli huono esimerkki??

Aidosti arjessa elävät arvot sekä vahva missio ja visio ovatkin mielestäni hyvän yrityskulttuurin tukipilareita. Lisäksi valitsemme STC:llä joka vuodelle juuri siihen aikaan sopivan teeman, jonka kautta haluamme yhdistää väkemme vielä tiiviimmin yhdeksi joukkueeksi. Esimerkiksi talouden lähtiessä syöksylaskuun vuonna 2009 valitsimme teemaksi sanat ”Askeleen Edellä”. Nämä sanat kannustivat kaikkia lähtemään vauhdikkaasti eteenpäin, kun vaihtoehto olisi ollut jäädä odottelemaan parempia aikoja.

9.1. Yhteinen päämäärä – koko tekemisen sydän

Yrityksen kulttuuri muodostuu pitkälti yrityksen yhteisen päämäärän perusteella. Jos päämäärä ei ole kaikille työntekijöille tarpeeksi selvä, kulttuuriin vaikuttavat pitkälti heidän omat päämääränsä. Työntekijöiden muistuttaminen siitä, että yrityksen tärkein tehtävä on tuottaa omistajilleen voittoa, toimi ehkä joskus aikaisemmin pelotteena tiukassa paikassa. Nykyisellä nuorella sukupolvella tällaiset sanat vain nostattavat karvat pystyyn; ne pikemminkin heikentävät sitoutumista ja asettavat johdon ja työntekijät vastakkain.

STC on sataprosenttisesti myyntiorganisaatio, joten voiton tekeminen on meille erittäin selkeä asia. Voimakkain työn draiveri kuitenkin tulee muista päämääristä. Niin johto kuin koko muukin väki saavat virtaa siitä, että ne tiedostavat oman tärkeän osansa ison mission saavuttamisessa. Merkityksellisyyden kokeminen ja isomman tarinan osana oleminen tuntuvatkin olevan etenkin Y-sukupolven edustajille tärkeitä. Toisaalta vanha ajatus ”kasaanko kiviä vai rakennanko katedraalia” on hyvä muistutus siitä, että merkityksen kokeminen on kautta aikojen ollut olennaista kaikelle työmotivaatiolle. STC:n kunnianhimoisena missiona on olla Suomen paras myyntiorganisaatio, mikä samalla tarkoittaa sitä, että meillä työskentelevät Suomen parhaat myyjät. Tämä missio innostaa monia STC:läisiä olemaan mukana ”voittajajoukkueessa”. Haluamme tuoda myynnin arvostuksen esille kaikessa toiminnassamme. Myynti on STC:n sydän, ja kaikki toiminta palvelee jollakin tapaa myyjiemme työtä.

Seth Godinin kirja *Tribes* (2008) sai minut pysähtymään pohtiessani yhteisen päämäärän merkitystä. Godin perusteli yhteisen päämäärän ja merkityksellisyyden kokemisen tärkeyttä muun muassa seuraavasti: *”Many people are starting to realize that they work a lot and that working on stuff they believe in (and making things happen) is much more satisfying than just getting a paycheck and waiting to get fired (or die).”* (Godin s. 9.)

9.2. Oman tiimin merkitys

Vielä vahvemmin moni STC:läinen ehkä on sitoutunut oman tiiminsä tarinaan, etenkin jos työssäoloaika ei ole vielä kovin pitkä. Onkin tärkeää, että jokainen tiimi on rakentanut myös omanlaisen kulttuurinsa ja päämäärän, jotta kaikki tämän ”pikku yrityksen” työntekijät puhaltavat yhteen hiileen. Uusien myyjien perehdyttämiseen on meillä kiinnitetty paljon huomiota, ja muun muassa Trainer’s House on auttanut tässä kehittämistyössä. Yhdeksi olennaisimmista onnistuneen perehdyttämisen tekijöistä nousi se, kuinka nopeasti uusi työntekijä löytää paikkansa omassa tiimissään. Olemmekin panostaneet paljon siihen hetkeen, kun uusi työntekijä toivotetaan tervetulleeksi omaan ”joukkueeseensa”.

Olemme tänä vuonna vieneet tiimien yrittäjämäistä toimintaa eteenpäin siten, että osa tiimeistä mieltii toimintaansa aidon, oikean yrityksen periaatteella. Ne ovat muodostaneet oman hallituksen,

joka kokoontuu tasaisin väliajoin, ne tekevät myyntiensä ja työtuntiansa mukaan budjetin ja laskevat henkilöstökuluja jne. Tiimien oma vastuu ja vapaus ovat siis hiukan kasvaneet. Mallissa on vielä paljon kehitettävää, mutta jo nyt voi huomata, että tiimin jäsenet ottavat selkeästi enemmän vastuuta yli omien rajojen ja nauttivat siitä. Kokeilu on voimistanut tiimiläisten tervettä näkemystä muun muassa siitä, millaisia kuluja sairauspoissaolot aiheuttavat. Samalla tiimiin kuuluvat myyjät muutenkin ymmärtävät yrityksen pyörittämiseen liittyviä asioita kokonaisvaltaisemmin ja osaavat hyödyntää tätä tietoa myös myydessään uusia palveluita yrittäjille. Tiimiläisiltä tulee myös hyviä kehitysehdotuksia koko STC:n toimintaan, koska he nyt huomaavat epäkohtia entistä paremmin.

Uskon, että pienten tiimien toiminta meillä tulee entisestään vahvistumaan. Tiimeistä ei varmastikaan missään vaiheessa tule täysin itseohjautuvia, koska esimiehellä on yksilöiden johtamisessa niin iso merkitys, mutta muuten tiimityössä on vielä paljon käyttämätöntä potentiaalia. Esimiehillä pitää olla oivaltava näkemys siitä, mistä naruista kannattaa vetää, jotta tiimiin alkaa kehittyä erilaisia rooleja jäsenten erilaisten vahvuuksien perusteella.

9.3. Tarjoa nuorille vapautta ja vastuuta!

Jokin aika sitten eräs kollega kysyi, mitkä asiat juuri minulle ovat työssä tärkeitä. Pohdittuani totesin, että mitä pidempään olen työelämässä ollut, sitä tärkeämmäksi olen kokenut vapauden ja vastuun suuren määrän. Vähintään yhtä tärkeiksi nousevat ne ihmiset, joiden kanssa työskentelen, sekä meidän yhteinen tarinamme. Vapauden ja vastuun kaipuu on selvästikin asia, jota työnantajan ei missään nimessä kannata sivuuttaa. Kaikki Y-sukupolven edustajat eivät näitä asioita varmastikaan himoitse yhtä voimakkaasti, mutta muutos on selvä. Uskoisin, että nuoren sukupolven nouseva kiinnostus yrittäjyyttä kohtaan liittyy osaksi juuri vapautteen ja vastuuseen. Olen kuullut usean ikätoverini sanovan, että olisi vaikea kuvitella itsensä johonkin isoon yritykseen tekemään tarkasti rajattua työtä ja vastaamaan vain omasta tontistaan. Nouseva vapauden ja vastuun kaipuu on yrityksille suuri potentiaali, jos se vain osataan hyödyntää. Isossakin yrityksessä voi olla tilaa yksilöiden vapaudelle. Kun esimerkiksi tiimien johtamisessa, ideoinnissa, palautteenantokulttuurissa ja yleisessä työnjärjestelyssä otetaan yhdeksi tavoitteeksi vapaus ja vastuu, saadaan varmasti huima määrä lisää taitotietoa yrityksen käyttöön.

Expert Asa Oy:n toimitusjohtaja Mika Aro valaisee Expertin tapaa huomioida se, että nuoret haluavat ottaa isompaa vastuuta:

"Tärkeää on asenne ja kyky toimia nykyisellä nopealla sykkeellä. Taidot oppii aina. Käytännössä esimerkiksi Expertillä suosimme nuoria esimiehiä tästä syystä. (Poikkeuksena toki on joitakin erinomaisia n. 50-vuotiaita myymäläpäälliköitä, jotka menestyvät hyvän ihmissilmänsä kautta.) Ikää tärkeämpi on kyky toimia nopeasykkeisessä ympäristössä, jossa iästä vaan ei ole aina hyötyä. Sitten ylimmässä johdossa alkaa vuosilla olla merkitystä sen vuoksi, että on ehtinyt tehdä ne ratkaisevat ja kokemusta tuovat virheet, jotka auttavat pysymään nöyränä."

Expert on toiminut mielestäni edelläkävijän tavoin siinä, miten rohkeasti heillä on annettu isoja vastuualueita nuorille innokkaille ihmisille. Expertillä työskentelee noin 400 työntekijää eri puolilla Suomea, joten tässä on elävä esimerkki ison ja pitkään alalla toimineen yrityksen tavasta hyödyntää uuden sukupolven muuttuneita motivaatiotekijöitä. Mika Aron sanat muistuttavat hyvin myös siitä, että ylimpiin johtotehtäviin pelkkä innokkuus ja voimakas vastuunotto-kyky eivät riitä, koska kokemuksen tuomaa viisautta tuskin saa minkään oikotien kautta.

Olen erittäin kiitollinen siitä, että myös minulle on annettu kaipaamaani vapautta STC:llä. Vastaan nyt 30-vuotiaana noin 150 hengen myyntiyksiköstä ja osaltani myös koko STC:n yleisten linjojen kehityksestä. Voin siis todeta, että minua on johdettu vapauden ja vastuun osalta rohkeasti juuri oikealla tavalla. Vastuun ja vapauden antaminen tarkoittaa suoraan sitä, että yrityksessä uskalletaan jakaa valtaa muillekin kuin johtoportaaseen kuluville. Uskon, että yrityksen johdon onkin ensin päätettävä, onko se valmis jakamaan valtaa laajasti koko organisaatioon, ja vasta sen jälkeen pohdittava sitä, miten vapautta ja vastuuta voidaan tarjota.

Yleistettävät huomiot:

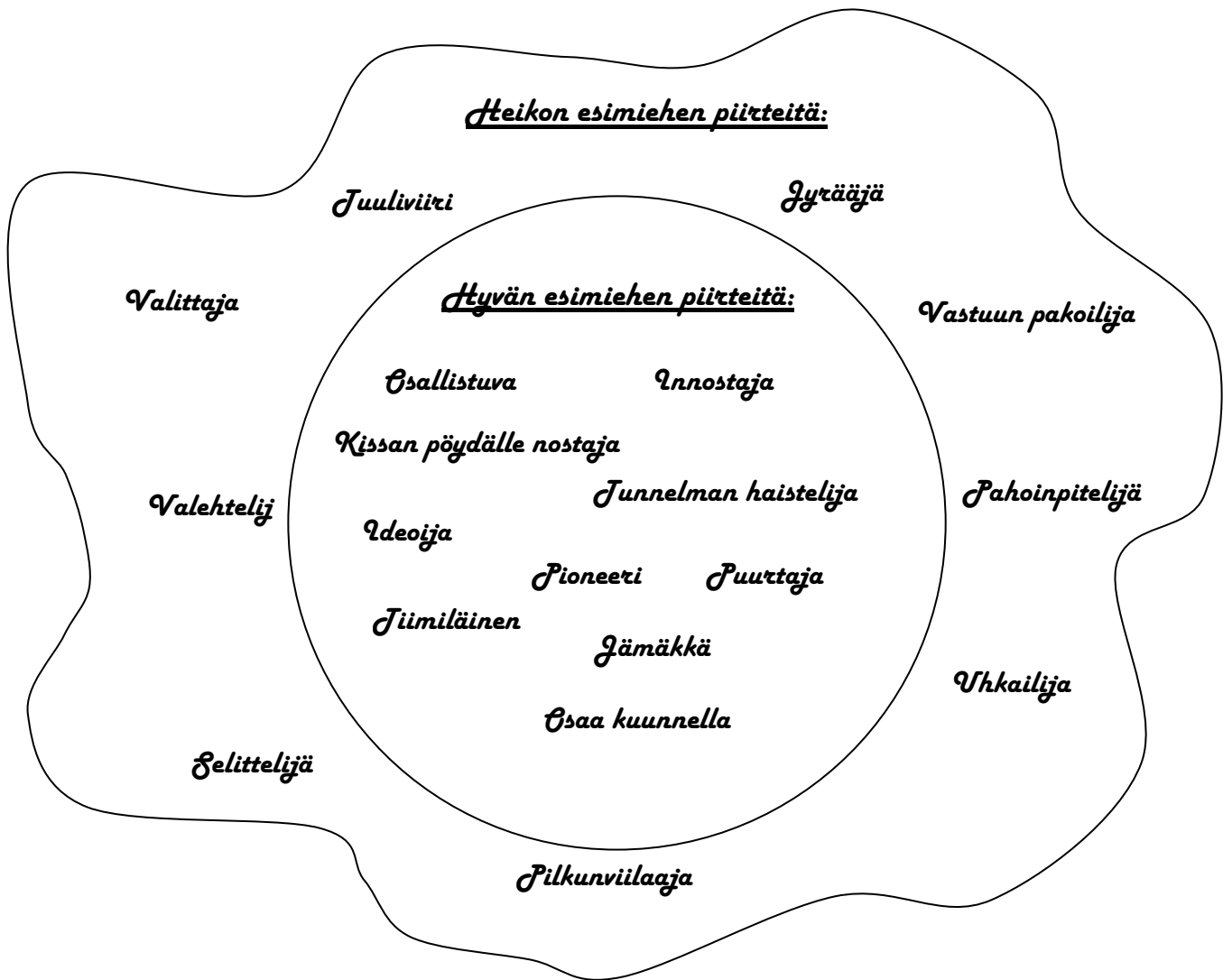
- **Yrityksen tunnelma vaikuttaa Y-sukupolven työpaikan valintaan.**
→ Tunnistetaanko yrityksessä, millainen kulttuuri siellä vallitsee, ja osataanko sitä johtaa?
- **Y-sukupolvelle aidot arvot, visio ja missio ovat entistä tärkeämpiä.**
→ Otetaanko nämä asiat yrityksessä tosissaan, ja pohjautuuko päivittäinen toiminta niihin?
- **Yhteisen päämäärän eteen työskentely voi olla palkkaakin isompi motivaattori.**
→ Onko yrityksessä muitakin todellisia päämääriä kuin luvut?
- **Tiimityö ja yrittäjämäinen asenne ovat nousussa.**
→ Miten yrityksen organisaatiomalli ja käytännöt tukevat näitä asioita?
- **Y-sukupolvi janoaa lisää vapautta ja on valmis kantamaan myös vastuun.**
→ Uskalletaanko yrityksessä jakaa valtaa?

10. ESIMIES ON SUPERMIES?

Välillä tuntuu siltä, että esimieheltä vaadittavat ihmistenjohtamistaidot hipovat jo supermiehen taitojen tasoa. Jokaista yksilöä pitäisi johtaa niin, että juuri hän innostuu työstään ja kehittyy siinä, ja samalla pitäisi johtaa myös koko tiimiä tekemään yhdessä töitä annetun tavoitteen saavuttamiseksi. Samalla täytyisi pitää hyppysissä myös asioiden johtaminen, jotta toiminta pysyy selkeänä. Esimiehellä on iso vastuu niin johdettavistaan ihmisinä kuin johdettaviensa tekemästä työstä. Vaikka vastuu on suuri ja etenkin nuori sukupolvi armottomasti vaatii korkeampaa johtamisen tasoa, johtamista ei missään nimessä kannata nähdä isona mörkönä. Kun esimiehellä on oikea asenne, ja kun hänellä ennen kaikkea on vahva halu kehittää itseään ja omia johdettaviaan, niin hän varmasti onnistuu.

Me ihmiset annamme toisillemme paljon virheitä anteeksi, jos me olemme hyvin perillä toistemme tarkoituseristä ja olemme avoimia. Esimies saa tehdä virheitä, niin kuin muissakin asemissa olevat työntekijät tekevät, kunhan hän on valmis ottamaan niistä opikseen. Olen toiminut esimiehenä seitsemisen vuotta, ja juuri tätä ”peili kädessä kulkemista” pidän yhtenä johtamisen raskaimmista mutta myös kehittävimmistä puolia. Kukaan ei mielellään katso peiliin juuri silloin, kun on pahiten mokannut. Se vaati tietoisuutta ja rohkeaa epämuukavuusalueelle menoa. Uskon, että oikeanlainen suhtautuminen omiin virheisiin on itse asiassa kehittävimpiä asioita myös johdettaville. Kun työntekijä näkee, että mokaaminen on sallittua, ja kun hän voi mokaamisista ottaa opikseen, hän on varmasti itsekin rohkeampi kokeilemaan uusia asioita ja käyttämään omaa luovuuttaan.

Hyvä keino miettiä hyvää johtajuutta on itse asettua johdettavan asemaan ja siinä pohtia, mitä asioita arvostaa. Teimme tällaisen harjoituksen Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden erikoistumisopinointoihin osallistuneiden opiskelijoiden kanssa. Mukana oli eri-ikäisiä yrityselämässä toimivia ihmisiä. Saimme kokoon seuraavanlaisia asioita:



Esimiehen huonoista piirteitä kaikki olivat samaa mieltä: sellainen esimies ei missään nimessä saa olla. Hyvien piirteiden puolella oli jo paljon enemmän hajontaa siinä, mitä kukin arvostaa. Arvostuksiin toki vaikuttaa paljon työn luonnekin. Mutta olipa kyse mistä hyvästä piirteestä tahansa, kaikki ne liittyivät jollakin tavalla reiluihin ihmistenjohtamistaitoihin.

11. UNELMATYÖPAIKKA NUOREN JA VARTTUNEEN SILMIN

Halusin vielä paremmin kirkastaa, millaisia kokonaisuuksia Y-sukupolven työntekijä ja vanhemman ikäluokan työntekijä arvostavat. Pyysin kahdelta STC:n työntekijältä vapaamuotoisen kirjoituksen aiheesta "Unelmien työpaikka". Pyysin heitä ensinnäkin kuvaamaan unelmiensa työpaikkaa yleisesti ja lisäksi kuvaamaan nykyistä työpaikkaansa. Korostin heille, että kirjoituksessa saa vapaasti esittää myös sellaisia ajatuksia, jotka eivät STC:llä toteudu.

21-vuotias Tanja Lehti kuvasi unelmatyöpaikkaansa seuraavasti:

Millainen on unelmien työpaikka?

Kun tulin Suomen Telecenterille, minulla ei ollut kokemusta erilaisista työpaikoista oikeastaan lainkaan, vain kesätyöstä S-Marketissa. Olen kuitenkin aina miettinyt, minkälaista työtä haluaisin tehdä ja minkälainen työpaikka olisi minulle mieluisin.

Mielestäni suurin tekijä, joka tekee työpaikasta unelmien työpaikan on ilmapiiri, jonka tulisi olla mahdollisimman hyvä, ystävällinen ja lämmin. On ihanaa tulla töihin, kun ensimmäisenä vastaan tulee iloisia ja tuttuja kasvoja, ja kysellään kuulumisia. Tämä luo työpaikalle tietynlaista kotoisuuden ja turvallisuuden tunnetta.

Unelmien työpaikkaan vaikuttaa totta kai myös itse työn mielekkyys. Kun työstään nauttii, sitä voi tehdä vuodesta ellei vuosikymmenestä toiseen. Itse pidän unelmien työpaikkana sellasta paikkaa, jossa voin edetä ja oppia mahdollisimman paljon. Myös työn vaihtelevuus ja uudet haasteet tekevät jokapäiväisestä työnteosta mielekkäämpää, eikä työnteko rupea tuntumaan "pakkopullalta".

Unelmien työpaikkaan vaaditaan kuitenkin myös muita asioita. Esimerkiksi siisti ja viihtyisä työympäristö on yksi niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat omaan työntekooni positiivisella tavalla. Siisti ja hyvin hoidettu työympäristö vaikuttaa myös jokaisen työntekijän terveyteen. Mielestäni työntekijöiden terveyttä edistävät hyvä ilmastointi, riittävä valaistus sekä yleinen siisteys työtiloissa.

Työviihtyvyyden kannalta tärkeässä osassa on myös oma esimies. Hyvä esimies tukee ja kannustaa alaisiaan, mutta osaa asettaa heille myös tarvittaessa rajoja. Mielestäni esimiehen tulee olla luotettava ja mahdollisimman helppo lähestyä, sillä työelämässä tulee usein vastaan vaikeampiakin hetkiä, jolloin alaisen on käännäyttävä oman esimiehensä puoleen.

Suomen Telecenteristä:

Olen nyt työskennellyt Suomen Telecenterillä melkein kaksi vuotta ja olen ollut todella tyytyväinen. Tulin töihin lähestulkoon suoraan koulun penkiltä ilman minkäänlaista koulutusta tai kokemusta. Ja tässä sitä ollaan.

Suomen Telecenterin vahvuus on mielestäni aina ollut sen ilmapiiri: hyvä, rento ja lämmin. Tähän vaikuttaa varmasti se, että vietämme paljon aikaa keskenämme, myös vapaa-aikana. Töihin on aina kiva tulla tietäen, että saa nähdä taas kavereitaan. Puhelinmyynnistä itse työnä olen myös oppinut nauttimaan tämän vajaan kahden vuoden aikana, ja sitä en rehellisesti sanottuna

aikaisemmin olisi uskonut. Työstä tekee mielekästä ehkä juuri sen haastavuus, ja koenkin, että näiden vuosien aikana olen oppinut todella paljon sekä itsestäni että muista ihmisistä.

44-vuotias Jussi Karbin kirjoitti näin:

Millainen on unelmien työpaikka?

Olen 44 vuotias puhelinmyyjä. Olen ollut työelämässä yli 20 vuotta, ja kuluneena aikana on tapahtunut paljon muutoksia niin työmarkkinoilla kuin myös omissa mielipiteissäni siitä, minkälainen olisi tämän päivän ”täydellinen työpaikka” omasta näkökulmastani. Yli puolet työhistoriastani olen ollut tavalla tai toisella ihmisten ja markkinoinnin kanssa tekemisissä.

Työurani alkutaipaleella ei juuri ollut omia vaatimuksia työlle tai toimenkuvalle, riitti että työtä yleensä oli. Myöhemmän kouluttautumisen jälkeen ja työkokemuksen kartuttua on oma mielikuva täydellisestä työpaikasta muuttunut.

Liekö mukavuudenhalua mutta vuorotyö on asia, jota enää halua tehdä Aikaisemmin olen tehnyt kolmea vuorotyötä eikä nukkuminen ollut ongelma. Arvostan työn säännöllisyyttä ja sitä, että työllä ja vapaa-ajalla on selkeät rajat. Elämän selkeyttä on se, että ollaan joko töissä tai vapaa-ajalla ilman mitään välimuotoja.

Omasta esimieskokemuksestani voisin kertoa paljon, mutta päällimmäisenä tulee mieleen nopeat ja ehkä harkitsemattomatkin muutokset organisaation toiminnassa. Työhön tulee perehtyä ja sitä pitää oppia tekemään ollakseen ammattilainen. Jatkuvat nopeat muutokset eivät ole tehokkuutta vaan päinvastoin luovat epätietoisuutta ja mielestäni kertovat omaa kieltään osaamattomuudesta. Työntekijän on saatava riittävä perehdytys työhön sekä oma aika oppia toimimaan työssään, jotta sitä voi kutsua ammatiksi.

Vaikka työtä tehtäisiin itsenäisesti, tulee koko organisaation mielestäni toimia ryhmänä. Tarkat rajaukset vastuualueissa ja autoritäärinen johtaminen eivät ole nykyaikaa. Jokainen kuitenkin tietää paikkansa organisaatiossa, ja jokaiselle on turvattava ehdoton työrauha omien työtehtäviensä hoitamiseen.

Työntekijöiden keskinäinen kilpailu on mielestäni OK ns. huumoritasolla. Nykypäivän elämä on monilta osin kilpailua jo sellaisenaan, joten jatkuva kilpailu saattaa muodostua stressitekijäksi ja laskea tehokkuutta, vaikka tarkoitus olisikin päinvastainen.

Palkkaus on tärkeä asia, joka tulee mitoittaa työn vaativuuden ja mahdollisesti kokemuksen perusteella. Palkan määrän tulee vastata osaamisen tasoa. Provisiopalkkaisessa työssä provisiorajojen tulee olla realistisia ja siten saavutettavissa.

Suomen Telecenteristä:

Olen tykännyt olla töissä STC:llä sitä enemmän, mitä pitempään työsuhteeni on kestänyt. Alku oli kankeaa, mutta työ pitää oppia, kuten aikaisemmin kerroin. Mielestäni liian suuri kilpailu ei ole hyväksi, mutta ehkä nuoremmat ajattelevat toisin. Minä vaan hoidan tonttini ja teen tulosta, koska mulla ei ole muutakaan tekemistä töissä kun soitella ihmisille ja tehdä edullisia suomalaisia sähkösopimuksia heille!

Tanjan ja Jussin kirjoitukset unelmatyöpaikasta poikkeavat selvästi toisistaan. Käsitykseen unelmatyöpaikasta vaikuttaa toki moni muukin asia kuin sukupolvi, ja siksi näiden kuvausten perusteella on vaarallista tehdä mitään yleistyksiä. Mutta nämäkin kirjoitukset todistavat, että

yleinen suhtautuminen työhön on selvästi muuttunut sukupolven vaihduttua. Vanhempi sukupolvi haluaa korostaa työn ja vapaa-ajan selvää eroa, nuorelle sukupolvelle taas on tärkeää, että työpaikalta löytyisi hyviä ystäviä myös siviilielämään. Tanja korostaa kirjoituksessaan selvästi enemmän työpaikan tunnelmaan liittyviä asioita, Jussilla taas korostuu myönteisenä se, että niin työhön kouluttaminen kuin työpaikalla toimiminenkin on organisoitu selkeästi ja toiminta on systemaattista. Molemmat kirjoittajat tuovat esiin yhdessä tekemisen tärkeyden. Myös luottamukseen pohjautuva toiminta kuultaa mielestäni molempien kirjoituksesta läpi. Ehkä tärkeimpänä huomiona voisikin sanoa, että ilman luottamukseen perustuvaa kulttuuria yrityksessä ei viihdy sen enempää nuorempi kuin varttuneempikaan työntekijä.

12. UUSI SUKUPOLVI – UUDENLAISTA KOULUTUSTA?

Rekrytoimme uusia työntekijöitä suhteellisen usein, ja siksi alkukoulutusta ja perehdyttämistä kehitetään koko ajan. Tavoitteenamme on saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti STC:n maailmaan ja ennen kaikkea auttaa häntä oppimaan uusien palveluiden myynti meidän arvojemme mukaan. Koulutuspuolen paras asiantuntija talossamme on koulutuspäällikkö Jaakko Murtomäki, joka pyynnöstäni kirjoitti omia näkemyksiään sukupolvien välisistä eroista koulutuksen näkökulmasta.

12.1. Sukupolvien väliset erot oppimisessa – teoria ja käytäntö vs motivaatio, kirj. Jaakko Murtomäki:

Pyynnöstä kirjoitan hieman kokemuksista työhön oppimisen eroista X- ja Y-sukupolvien välillä. Oma kokemukseni pohjautuu yli 2,5 vuoden aikaan, jonka olen vastannut STC:n uusien työntekijöiden kouluttamisesta myyntityöhön. Työstäni on tehnyt haastavaa ja kokemuksestani rikkaampaa se tosiasia, että me emme vaadi työnhakijoilta aikaisempaa kokemusta myyntityöstä. Näin ollen suurin osa kouluttamistani ihmisistä on aloittanut myyntityön yrityksessämme ihan puhtaalta pöydältä.

Erot asenteissa on hyvä ottaa huomioon

On jopa tieteellisesti tutkittu, että ihmisen vanhetessa uuden oppiminen vaikeutuu. Nuoria taas moititaan keskittymisvaikeuksista ja kyvyttömyydestä sitoutua pidempiaikaisiin tehtäviin. Oman näkemykseni mukaan jokaisen oma asenne vaikuttaa kuitenkin paljon enemmän kuin ikä tai aikakausi, jolloin on syntynyt. Koen, että on helpompaa tunnistaa juuri ihmisen arvomaailman ja asenteen kautta, mihin sukupolveen oppija kuuluu.

X-sukupolven asenteessa korostuvat perinteisempi kunnioitus työtä ja työpaikkaa kohtaan sekä tietynlainen maltillisempi lähestyminen moniin asioihin. Välillä maltillisuus tosin aiheuttaa varsinkin nopeatempoisessa ja tuloshakuisessa työssä hieman harmaita hiuksia, kun asioille annetaan välillä hieman liikaa aikaa asettua päänahan alle.

Y-sukupolvea taas vauhdittaa kunnianhimo, työn merkityksellisyys ja autonomian tavoittelu. Asiat halutaan enemmän nähdä ja keksiä itse, ei haluta saada valmiita vastauksia. Rohkeus ja riskien ottaminen nousevat myös selvästi pintaan ”nuoremman” Y-sukupolven edustajilla. Taas kerran kun annostellaan näitä ominaisuuksia liikaa, kääntyy vaakakuppi helposti säännöistä piittaamattomuuteen, levottomuuteen ja kurittomuuteen.

Kaikki edellä mainituista asioista vaikuttavat hyvällä tavalla oppimiseen, ja kultaiseen keskitiehen pyrkiminen auttaa tässäkin asiassa. Jos kaikki olisi täysin mustavalkoista, olisi helppo sanoa, että ”opeta Y-sukupolven edustajille maltillisuutta ja rohkease X-sukupolven edustajia ottamaan enemmän riskejä, niin hyvä tulee”, mutta yhtälöön vaikuttaa niin moni muukin asia, että tämä ei yksin riitä. Uskon silti, että kun ottaa lähtökohdaksi hyvien ominaisuuksien yhdistelemisen, siinä on jo ensimmäinen iso askel kohti parempaa oppimisasennetta kaikkien kannalta.

Mikä motivoi oppimaan?

Perinteiset oppimisen menetelmät tunnetusti toimivat aina. Teoriatiedon ja käytännön työn taidokas yhdisteleminen, riittävä määrä toistoja, visuaaliset ärsykkeet ja motoriikan tuomat muistijäljet vauhdittavat oppimista alussa melkein kenessä tahansa. Alussa, kun kaikki on uutta ja ihmeellistä ja kehittyminen on nopeampaa, on ihmisten opettaminen vielä kohtalaisen yksinkertaista. Sitten kun tullaan siihen pisteeseen, että alkaa muodostua rutiineja ja ihminen tuntee osaavansa jo "riittävästi", tarvitaankin järeämpiä aseita. Myyntityössä on ensisijaisen tärkeää muistaa, että koskaan ei tule valmiiksi, vaan aina voi kehittyä ja kehittää. Viimeistään tässä vaiheessa astuu kuvaan motiivoinnin merkitys oppimiselle ja kehittymiselle. Olen huomannut, että kaikkia ihmisiä tuntuu yhdistävän yksi seikka, joka vaikuttaa paljon siihen, kuinka työssään tulee menestymään. Tämä yhdistävä seikka on syy tehdä asioita. Työssään aina parhaiten menestyvät järjestään sellaiset ihmiset, jotka kirkkaimmin tietävät, MIKSI he työtään tekevät. Ihmisen motiivoinnin avaimet löytyvät, kun löydämme taustalta ne syyt, jotka panevat tekemään.

Sukupolvien välillä on eroa nimenomaan motivaatiotekijöissä. X-sukupolven edustajilla kestää usein hieman kauemmin hahmottaa kokonaisuus ja löytää omat syytään sitoutua, mutta kun he sitoutuvat, se on pitkäkestoista ja pitkäjänteistä sitoutumista. X-sukupolven edustajia motivoitaessa positiivisia asioita ovat mm. rohkaisu, kannustus, turvallisuus, yhdessä tekeminen ja rutiinien muodostaminen. Y-sukupolven edustajia kuvaavat enemmän uuden luomisen halu, asioihin vaikuttamisen nälkä sekä vaihtelun kaipuu. Tämä tarkoittaa, että motivaation ylläpitämisen merkitys korostuu, ja täytyy ottaa huomioon, että asiat, jotka motivoivat tänään, eivät välttämättä motivoi enää ensi viikolla. Y-sukupolven edustajalle täytyy muistaa myös tarjota tarpeeksi nopealla syklillä vaihtuvia haasteita, jotta hänen mielenkiintonsa pysyisi jatkuvasti yllä. Olemme selvästi siirtymässä opetus pohjaisen tiedonjakamisen maailmasta kohti jatkuvan motiivoinnin ja ratkaisukeskeisen oppimisen maailmaa.

Oivaltaminen viimeistelee opin!

Olivatpa kouluttajan menetelmät mitkä tahansa, niin lopullinen oppiminen usein tapahtuu siinä hetkessä, kun oivallamme opitun asian jonkin tapahtuman tai idean kautta. Oli kyseessä sitten perinteitä arvostava ja rutiineja rakentava X-sukupolven edustaja tai autonomiaa ja uusia seikkailuja tavoitteleva Y-sukupolvelainen – jokainen oivaltaa asiat omalla tavallaan. Loppujen lopuksi juuri oivaltamisen merkitys tekee oppimisesta siitä yksilöllistä. Reitti yksilölliseen oppimiseen kulkee kuitenkin usein juuri ihmisen tunnistamisen kautta. Kun syntyy molemminpuolinen ymmärrys kahden ihmisen välille, aukeaa ovi vuorovaikutukselle, joka puolestaan mahdollistaa tilanteita, joissa toista ihmistä voi auttaa oivaltamaan.

13. LOPUKSI

Lopuksi haluan vielä esittää Talouselämän päätoimittajan Reijo Ruokasen ajatuksia siitä, koskeeko arvomaailman muutos ainoastaan jotakin tiettyä ikäluokkaa vai voiko kyseessä olla kaikenikäisiä koskeva muutos:

"Paljon puhuttu Y-sukupolvi on olemassa. 'Y-sukupolven arvot ovat leviämässä, eikä syntymävuosi määrittele enää sukupolveen kuulumista', Ruokanen kuvailee. Jäsenyys nousee yhteisistä arvoista: ympäristöstä, vapaa-ajasta, oikeudenmukaisuudesta, avoimuudesta ja rehellisyydestä. 'Esimerkiksi nelikymppisissä on arvomaailmaltaan Y-sukupolvea.' Suhtautuminen työhön on muuttunut. Enää ei olla vain kiitollisia työpaikasta, vaan työlle asetetaan vaatimuksia. 'On vaikeaa olla lojaali, kun työnantajapuoli ei kunnioita vaan tarjoaa pätkätyötä toisensa perään', Ruokanen sanoo. Tärkeiksi kokemiensa asioiden puolesta Y-sukupolvilaiset ovat valmiita näkemään vaivaa. 'He matkustavat vaikka kolmelle eri kulkuneuvolla päästäkseen harrastuspaikalle.'"

14. KIITOKSET

Y-sukupolven johtamisen työstäminen tekstiksi on ollut hieno kokemus. Jotkin asiat ovat kirkastuneet minullekin vasta kirjoitusvaiheessa, ja uskon, että näkemykset Y-sukupolven johtamisesta tulevat jatkamaan jalostumistaan, vaikka tämä kehittämistehtävä on viety päätökseen.

Samalla kun olen kirjoittanut STC:llä oppimistani asioista, kiitollisuus kaikkia siellä olevia ihmisiä kohtaan on entisestään kasvanut. Haluan kiittää jokaista STC:llä työskentelevää ja työskennellyttä, joka on kantanut kortensa kekoon yhteisen hyvän työpaikan rakentamiseksi. Suuri kiitos myös kaikille niille, jotka palauttein ovat auttaneet minua kehittämään työtä eteenpäin! Opiskelutovereideni Annen ja Markon palautteet toivat arvokasta ulkopuolista näkökulmaa tekstin työstöön. Kiitos siis heille – samoin kollegoilleni Jaakolle ja Saulille, jotka toivat omat kirjoituksensa mukaan tähän työhön!

15. LÄHTEET

Drucker, Peter F. 2002. Druckerin parhaat

Godin, Seth. 2008. Tribes

Hamel, Gary. 2007. Johtamisen tulevaisuus

Himanen, Pekka. 2010. Kukoistuksen käsikirjoitus

Sosiaalivakuutus-lehti 01/2011, s. 34

Työelämän kehittämisen erikoislehti Telma 2.3.2011