

YZ-SUKUPOLVIEN JOHTAMISEN KÄSIKIRJA

Havaintoja YZ-sukupolvi vie työyhteisön
uudelle tasolle -projektin matkalta

Marianne Ekonen • Hilikka Heikkilä • Anita Hukkanen • Mirva Leppälä

Huhtikuu 2021

WWW.JAMK.FI/YZSUKUPOLVI



jamk

YZ-sukupolvi

Vipuvoimaa
EU:lta
2014-2020



SISÄLLYSLUETTELO

- **Kenen käsikirja?**

- **Projektimatka**

- **Askeleet YZ-sukupolvityöhön**

Askel I Huomaa, että maailma on muuttunut.

Askel II Kysy, kuuntele ja anna palautetta.

Askel III Ennakoi ja osallista.

- **Opiksi ja iloksi**

Treeni I Mitä tiedät YZ-sukupolvesta?

Treeni II Oletteko huomioineet yz-sukupolven tarpeet
yrityksenne johtamisessa?

Treeni III Arvostatko työkaveriasi?

- **Tietoa YZ-hankkeesta**

KENEN KÄSIKIRJA?



Johtamisen käsikirjaan on koottu YZ-hankkeen aikana havaittuja ja kehitettyjä käytänteitä lähijohtamiseen liittyen erityisesti suhteessa nuoriin sukupolviin.

Käsikirja on tarkoitettu ihmisiä johtaville, olivatpa he esihenkilöitä tai ei. Sisältö perustuu hankkeen toimenpiteisiin sekä osallistuvien yritysten käytäntöihin.

Sisältöä saa vapaasti hyödyntää.

Käyttöönoton iloa!

t. YZ-hankkeen projektitiimi



PROJEKTIMATKA

HILKKA HEIKKILÄ, JAMK

YZ-sukupolvi vei projektitiimin ja joukon lähijohtajia yhteiselle matkalle ihmettelemään johtamista erilaisista näkökulmista. Arkielämän kokemukset osoittivat työelämän muuttuneen ja tarkemmat tulokset henkilöstöille tehdyistä kyselyistä kertoivat toiminnan tämänhetkisestä tilasta suhteessa yhteisöllisyyteen, esimiestyöhön ja merkityksellisyyden kokemiseen.

Matkan alussa todettiin, että eri aikakaudella syntyneillä on erilaiset kokemukset perhe- ja työelämästä sekä esim. teknologiasta ja ne vaikuttavat heidän odotuksiin ja toiveisiin. Joustavuus, tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä, merkityksellisyyttä tuottava työ sekä esimiehen tuki on todettu tärkeiksi yz-sukupolvelle.

Lähestyimme johtajana kehittymistä pienin askelin ja kokeiluun ja otimme videon käyttöön kehittymisen avuksi. Mietimme yhdessä osallistamisen tärkeyttä ja keinoja sekä arvostavan johtamisen merkitystä. Isoimmassa roolissa matkan aikana on ollut dialoginen vuorovaikutus, kuuntelu ja palautteen antaminen.

YZ-sukupolven kanssa tulee ottaa huomioon niin yksilöllisyys kuin yhteisöllisyys ja merkityksellisyyden polkujen ymmärtäminen.

Havaintoja ja inspiraatioita nuorten sukupolvien johtamiseen saimme matkan varrella niin projektiin osallistuneilta esihenkilöiltä kuin nuorilta itseltään. Näitä tallensimme sitaattikuvina. Projektitiimi kirjasi ajatuksiaan ja huomioita artikkeleihin ja blogeihin.

Keskustelimme ja ihmettelimme kokemustalustaan erilaisten ihmisten kanssa podcasteissa nuorten johtamisen eri ulottuvuuksia. Arkielämän työkaluihin koostimme nopeasti käyttöönotettavia toimintatapoja mm. palautetyöhön, kuunteluun ja osallistaviin kokouksiin. Löysimme keskisuomalaisista yrityksistä kyselyn perusteella neljä erilaista ”tyyppiä”: näkymättömät luottopakit, kehittävät kyseenalaistaja, rennot konkarit ja intopiukeet. Heille kokosimme alustavat ”käyttöohjeet”.

Projektimatka on nyt päättymässä ja sen tuloksia on koottu tähän loppujulkaisuun. Kiitokset projektin onnistumisesta ja tuloksista kuuluvat kaikille innostaville keskustelukumppaneille: lähijohtajat ja yritykset, podcastin keskustelijat, ohjausryhmä, projektitiimi ja kaikkien meidän verkostot.

jamk

YZ-sukupolvi



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

ASKELEET YZ-SUKUPOLVITYÖHÖN



ASKELEET YZ-SUKUPOLVITYÖHÖN

Etene itsellesi sopivin askelin.

ASKEL I

Huomaa, että maailma on muuttunut.

ASKEL II

Kysy, kuuntele ja anna palautetta.

ASKEL III

Ennakoi ja osallista.



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

ASKEL

1

Huomaa, että maailma on muuttunut.

MARIANNE EKONEN, JAMK

Ensimmäinen askel kohti YZ-sukupolven arvostaman työyhteisön rakentamista on se, kun tiedostat uusien sukupolvien mukanaan tuomia muutoksia työelämään, työyhteisöihin ja johtamiseen.

Sen jälkeen sinun on astuttava mukaan tähän muutokseen avoimin ja rohkein mielin.

Käynnissä oleva inhimillinen vallankumous edellyttää erilaista johtamista kuin aiemmin. Nuoret toivovat, että työyhteisössä yleisinä toimintatapoina ovat yhteisöllisyys, arvostus ja hyvinvoinnin tukeminen.

Esihenkilöltä edellytetään tietoista kasvamista ja kehittymistä ihmiseksi, joka auttaa työntekijöitä löytämään heidän vahvuutensa ja intohimonsa.

YZ-sukupolvet ovat uudistaneet työelämän pelisäännöt erilaisina toimintatapoina heitä edeltäviin sukupolviin verrattuna. Jokainen sukupolvi onkin oman aikansa tuote. YZ-sukupolvi on kasvanut digitaalisessa maailmassa, he ovat oppineet ryhmätyöskentelyyn ja kaipaavat vuorovaikutusta toisten kanssa.

Uudet sukupolvet ovat asioiden rakentavia kyseenalaistajia ja he ovat haastaneet kaikki ikäluokat mukaan tähän muutokseen. Nuoret kyseenalaistavat aiempia sukupolvia rohkeammin työyhteisöissä vallitsevia ajatusmalleja ja toimintatapoja. Yrityksen toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys on nuorille tärkeää. Ilman kyseenalaistamista muutosta ei tapahdu ja kehitys jää junnaamaan paikoilleen.

Työyhteisöihimme saapuneet nuoret sukupolvet ovat vasta matkalla kohti heidän toteutumattomia unelmiaan. Heidän tavoitteenaan on rakentaa työelämästä reilua työntekijöille, asiakkaille ja koko maailmalle.

Nuoret tarvitsevat meiltä palautetta, tukea ja rohkaisua siihen, että nämä tavoitteet ovat saavutettavissa. Me kokeneemmat sukupolvet voimme antaa heille voimavaroja työelämää varten. Mitä sinä teet tukeaksesi YZ-sukupolvea eteenpäin työelämässä?



LINKIT JA VINKIT

Alla projektissa tuotettuja työkaluja ja muita julkaisuja lähijohtamiseen liittyen. Käyttönoton ja hyödyntämisen iloa!

Lisää aineistoa löydät: www.jamk.fi/yzsukupolvi.



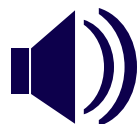
HYÖDYNNÄ TYÖKALUJA

- [Unelmatyöpaikka](#)
- [Eri ihmistyyppien johtaminen](#)



KATSO VIDEOITA

- [Sukupolvien odotukset ja ominaisuudet](#)
- [Nuorten ajatuksia työelämästä](#)



KUUNTELE PODCAST

- [Inhimillinen vallankumous edellyttää erilaista johtajuutta](#)
Perttu Pölönen, H. Heikkilä, M. Leppälä
- [Nuorilla erilaiset pelisäännöt](#)
Pirkko-Liisa Vesterinen, M. Leppälä, H. Heikkilä
- [Parempi työelämä](#)
Jyri Kansikas, H. Heikkilä, M. Leppälä



LUE LISÄÄ

- [Työnantajakuvalla on väliä - erityisesti nuorille.](#)
T. Shemeikka. 2020. Finnish Business Blog.
- [Unelmien \(työ\)elämä nuorten kanssa.](#)
M. Ekonen, H. Heikkilä, A. Hukkanen, M. Leppälä
T. Shemeikka, E. Vaara. 2020. Work goes happy -blogi.





Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

ASKEL

2

Kysy, kuuntele ja anna palautetta.

ANITA HUKKANEN, JAMK

YZ-sukupolvi haluaa työelämässä tulla nähdyksi, kuulluksi ja kohdatuksi ihmisinä, ainutlaatuisina yksilöinä.

Tasa-arvoinen, rento ja avoin keskusteluyhteys on nuoremmille sukupolville tärkeää, ja he usein haluavat käydä jatkuvaa keskustelua, dialogista vuoropuhelua esihenkilön kanssa.

Työstä halutaan onnistumisen kokemuksia, oikeudenmukaisuutta, arvostusta sekä runsasta palautetta.

Työpaikalla halutaan osallistua ja vaikuttaa, oppia ja kehittyä jatkuvasti. Tulevaisuuden johtamisen odotetaan olevan vastuullista, vuorovaikutuksellista ja valmentavaa.



Kuuntelu on ihmisten kohtaamisen kivijalka ja vuorovaikutuksen liima, jonka kautta rakentuu suhde toiseen ihmiseen. Kuuntelemisella osoitamme arvostusta toista ihmistä kohtaan. Kuunteleminen on sitä, että olemme aidosti läsnä ja kiinnostuneita siitä, mitä toinen ihminen kertoo.

YZ-sukupolvi kaipaa ja tarvitsee esihenkilön läsnäoloa arjessa. Lähestyttäväksi hänet tekee ystävällisyys, myönteisyys, inhimillisyys ja rehellisyys.

Käsitykset ja tarpeet työstä ja vaikkapa palautteesta voivat meillä ihmisillä erota melkoisesti. Niinpä ei kannatakaan olettaa tai ihmetellä vaan esimerkiksi kysyä, millaista palautetta ihmiset haluavat tai minkä kokevat palautteena.

Kysymällä annamme huomiota ja osoitamme välittämistä. Kuunteleminen on tie toisen tuntemiseen, toiselta oppimiseen, erilaisuuden havaitsemiseen ja ihmisten ymmärtämiseen sekä tukemiseen.



Tuleeko palautteesta tärkein lähijohtamisen työkalu tulevaisuudessa?

YZ-sukupolvi odottaa esihenkilön luovan kulttuuria, jossa palautetta arvostetaan ja jossa kannustetaan oppimaan työstä ja virheistä sekä antamaan palautetta niin esihenkilölle kuin työkavereille.

Palaute on keino ruokkia työntekijöiden onnistumista ja innostumista, ohjata kehittymistä ja uralla etenemistä sekä vahvistaa työhyvinvointia ja sitoutumista.

Palaute on vahva arvostuksen osoittamisen muoto. Arvostusta nostaa positiivinen palaute sekä toisen työn tunteminen. Palautteella on tärkeä rooli inhimillisesti kestäväen työelämän rakentamisessa.

YZ-sukupolvi odottaa työelämältä mahdollisuutta jaksaa tehdä työtä sekä fyysisesti että henkisesti. He odottavat, että esihenkilö huolehtii hyvinvoinnista ja että työnantaja on sosiaalisesti vastuullinen. Palautetta antamalla ja pyytämällä vahvistetaan nuorempien työntekijöiden itseluottamusta ja itsetuntoa, huolehditaan työn ja vapaa-ajan tasapainosta sekä rakennetaan luottamusta ihmisten välille.



Palautteella voimme osoittaa onnistumisia ja kiitollisuutta, mikä lisää työntekijän voimavaroja, innostaa sekä auttaa jaksamaan, kehittymään ja luomaan uutta.

On tärkeää arjessa kannustaa, kehua, kiittää ja korjata arvostavasti sekä tasapuolisesti. Määrällä on väliä. Toistuva palautteen antaminen tekee siitä hyvän tavan.

Kun aidosti kohtaavat ihmisen, kysyt, kuuntelet ja keskustele, olet johtajana tarkemmin selvillä siitä, mitä työntekijäsi tarvitsevat, odottavat ja mistä unelmoivat. Tuntemalla ihmiset pystyvät yksilöllisemmin johtamaan heitä niin, että he onnistuvat, kehittyvät, voivat hyvin sekä kokevat itsensä arvokkaiksi ja työnsä merkitykselliseksi.



LINKIT JA VINKIT

Alla projektissa tuotettuja työkaluja ja julkaisuja lähijohtamiseen liittyen. Käyttönoton ja hyödyntämisen iloa!

ASKEL

2

Lisää aineistoa löydät: www.jamk.fi/yzsukupolvi.



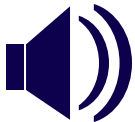
HYÖDYNNÄ TYÖKALUJA

- [Palaute](#)
- [Kuuntelu](#)



KATSO VIDEOITA

- [Yhteisöllisyys ja vuorovaikutus](#)
- [Työn merkityksellisyys](#)



KUUNTELE PODCAST

- [Johtaminen edellyttää herkkävaistoisuutta](#)
Pirkko Melville, H. Heikkilä, M. Leppälä
- [Palautteen tarkoitus on energisoida ja edistää](#)
Anita Hukkanen, M. Leppälä, H. Heikkilä
- [Johtaja, kiinnostu nuoresta muutenkin kuin työntekijänä](#)
Seija Milicevic, M. Leppälä, H. Heikkilä



LUE LISÄÄ

- [Askeleita parempaan palauteTYÖHÖN.](#)
A. Hukkanen, H. Heikkilä. 2020. Work goes happy-blogi.
- [Lähijohtaminen ja esimiestyö entistä tärkeämpää.](#)
T. Shemeikka. 2020. Turbinaattori-blogi.



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

ASKEL

3

Ennakoi ja osallista.

MIRVA LEPPÄLÄ, JAMK

Vain muutos on pysyvää. Tämä tuttu lausahdus on viime vuosina tullut todeksi monelle meistä.

Muutos ja tarve muutokseen voi kehittyä hitaasti tai tulla eteen hyvin nopeasti. Muutoksen nopeudesta riippumatta, on tärkeää aina muistaa, että ihmiset reagoivat muutokseen eri tavoin.

On ennustettu, että muutosten määrä ja sitä kautta tulevaisuuden ennakoimattomuus lisääntyy. Siksi on tärkeää yhä enemmän ottaa tulevaisuus huomioon: seurata ja suunnitella tulevaa eli ennakoida.

Parasta ennakointia on tutustua ihmisiin ajoissa. Muutoksen keskellä siihen harvoin on enää aikaa.

Nuoremmille sukupolville on ominaista halu olla mukana monessa, osallistua ja sitä kautta vaikuttaa. Vuorovaikutus ja sen kautta osallistuminen on tärkeää kaikille, mutta etenkin nuoremmat näkevät aidon ja tasavertaisen vuorovaikutuksen yhtenä tärkeimpänä asiana työyhteisössä ja yhteisöllisyyden rakentumisessa.

Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuus rakentaa ja varmistaa merkityksellisyyttä ja luo tasa-arvoa monin eri tavoin. Siksi on tärkeää rakentaa ja ylläpitää vuorovaikutusta niin, että se toteutuu mahdollisimman laaja-alaisesti eri tilanteissa.

Osallistamisessa on tärkeää olla aidosti avoin ja läsnä. Osallistamista voi tehdä monin tavoin ja monissa eri kohdin. Perinteiset, usein yksinpuheluun pohjautuvat keinot harvoin toimivat. Tärkeää on kysyä työntekijöiltä itseltään millaisia toiveita heillä on.

Johtamistyötä tekevien on hyvä eri tilanteissa miettiä kuinka työntekijöiden vuorovaikutuksen syntymistä ja pysymistä voidaan tukea.



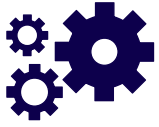
LINKIT JA VINKIT

Alla projektissa tuotettuja työkaluja ja julkaisuja lähijohtamiseen liittyen. Käyttöönoton ja hyödyntämisen iloa!

Lisää aineistoa löydät: www.jamk.fi/yzsukupolvi.

ASKEL

3



HYÖDYNNÄ TYÖKALUJA



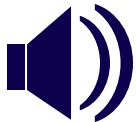
Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

- [Ihmisten huomiointi muutoksessa](#)
- [Osallistavat kokoukset](#)
- [Videointi johtamisen kehittämisessä](#)



KATSO VIDEOITA

- [Nuorten sukupolvien johtaminen](#)
- [Tulevaisuuden tekijät pohjoisesta Keski-Suomesta](#)



KUUNTELE PODCAST

- [Johtaminen ei voi olla esitys](#)
Lasse Kukkonen, Jenna Tervo, H. Heikkilä, M. Leppälä
- [Digikolmiloikan lisäksi johtamisen kolmiloikka?](#)
Matti Hirvanen, M. Leppälä, H. Heikkilä
- [Priorisointi on tulevaisuuden tärkeä työelämätaito](#)
Karoliina Mellanen, H. Heikkilä, M. Leppälä



LUE LISÄÄ

- [Esimies oppii videolta - jos uskaltaa.](#)
A. Hukkanen, H. Heikkilä, M. Leppälä 2019. Koulutuksen kehittämisen katsaus, JAMK.
- [Jatkuva oppiminen yrityksissä - videon käyttö toiminnan kehittämisessä.](#)
A. Hukkanen, H. Heikkilä, 2020. Koulutuksen kehittämisen katsaus.



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

”

**Positiivisen ilmapiirin ylläpitämisellä
pötkii jo pitkälle.**

*Silloin myös epäkohdat tuodaan
helpommin esiin.*

- hankkeeseen osallistunut tiimivetäjä

”

**Lisää ajatuksia löydät
sitaattipankista!**

OPIKSI JA ILOKSI



TESTI I

Mitä tiedät yz-sukupolvesta?

Oletko YZ-tietäjä, YZ-ihmettelijä vai YZ-untuvikko?

Testaa mitä tiedät YZ-sukupolvesta.

Testin löydät [tästä linkistä](#).

TESTI II

Oletteko huomioineet yz-sukupolven tarpeen yrityksenne johtamisessa?

Tunnista millainen toimintakulttuuri ja esimiestyö on omassa organisaatiossasi? Testin löydät [tästä linkistä](#).

TESTI III

Arvostatko työkavereitasi?

Yksinkertainen testi paljastaa, miten hyvin kohtelet muita. Duunitorin testin löydät [tästä linkistä](#).

TIETOA YZ-HANKKEESTA

YZ-sukupolvi vie työyhteisön uudelle tasolle -hankkeen (1.10.2018–30.6.2021) päätavoitteena oli tuottaa käytännön ratkaisuja siihen, kuinka pk-yritykset voivat siirtyä YZ-sukupolven edellyttämälle yhteisöllisen oppimisen ja johtajuuden tasolle. Hankkeessa oli mukana 12 pk-yritystä ja toimenpiteissä noin 40 esimiestä osallistuvista yrityksistä. Hanketta hallinnoi Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Hankkeen päärahoittaja toimi Keski-Suomen ELY-keskus, Suomen rakennerahasto-ohjelma, Euroopan sosiaalirahasto, Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020.

YZ-projektitiimi: Ekonen Marianne, Heikkilä Hilikka, Hukkanen Anita, Leppälä Mirva, Shemeikka Tanja, Vaara Elina.

Lisätietoa: www.jamk.fi/yzsukupolvi

Julkaisun suunnittelu ja taitto: Mirva Leppälä

”

Kaikkihan meistä haluavat kuulua hyvähenkiseen porukkaan!

”

- hankkeeseen osallistuneen yrityksen toimitusjohtaja

Lisää ajatuksia löydät
[sitaattipankista!](#)

