

Pauli Juuti

NUORTEN JOHTAMINEN



NUORTEN JOHTAMINEN

PAULI JUUTI

NUORTEN
JOHTAMINEN

© 2026 Pauli Juuti

Taitto ja kansi: Books on Demand

Kustantaja: BoD · Books on Demand, Mannerheimintie 12 B, 00100 Helsinki,
bod@bod.fi

Kirjapaino: Libri Plureos GmbH, Friedensallee 273, 22763 Hampuri, Saksa

ISBN: 978-952-89-4035-7

Sisällysluettelo

1. Johdanto	7
2. Johtamisen perusteet	13
3. Perehdyttäminen	21
4. Arvostava vuorovaikutus	26
5. Ryhmän johtaminen	37
6. Osallisuus	45
7. Esihenkilönä kehittyminen.....	50
8. Nuorten vahvuuksien esille saaminen	56
9. Muutoksen johtaminen	62
10. Toivon johtaminen.....	69
11. Nuorten työssä jaksaminen	75
12. Yhteenvedo	85

1. JOHDANTO

Nuoria vuoden 1981-jälkeen ja 2000-luvun alussa syntyneitä kutsutaan milleniaali-sukupolveksi. Heidät jaetaan usein vielä Y- ja Z-sukupolviksi. Y-sukupolveen kuuluviksi luetaan vuosina 1981–1996 syntyneet. Z-sukupolveksi kutsutaan 1990-luvun lopulla ja 2000-luvun alussa syntyneet. Näiden sukupolvien edustajat muodostavat jo nyt suurimman työelämässä olevan ikäluokan ja heidän osuutensa työvoimasta tulee vain kasvamaan jatkossa.

Y- ja Z-sukupolvien edustajia kutsutaan tässä nuoriksi. Heitä ei voi johtaa perinteisellä tavalla, sillä he ovat hyvin erilaisia kuin heitä edeltävät sukupolvet ovat olleet. Y-sukupolvea on yleisesti kutsuttu diginatiiveiksi, sillä he ovat kasvaneet edistyneen digitalisaation oloissa. Z-sukupolven edustajat eivät enää edes ymmärrä aikaa, jossa ei ole sosiaalista mediaa.

Nuoret ovat kasvaneet digitaalisessa ja globaalissa ympäristössä. He ovat vanhempiansa mukana ja monet omatoimisesti matkustelleet ympäri maailmaa. Useimmat heistä ovat korkeasti koulutettuja. Heitä ei siis kannata pyrkiä johtamaan esihenkilökeskeisellä tavalla asemavaltaa, kuria ja käskyjen noudattamista painottaen. He odottavat joustavaa, oikeudenmukaista ja tasa-arvoista kohtelua. He ovat yksilöitä, eivätkä juuri sitoudu niinkään organisaatioon kuin ammatteensa.

Nuoria pidetään usein epälojaaleina työpaikanvaihtajina, jotka eivät jaksakaan odotella, jos työ ei vastaa sitä, mitä he odottavat. He haluavat kaiken heti eivätkä kunnioita asemaa sen paremmin kuin senioreja tai esihenkilöitäkään. He arvostavat vapautta ja joustavuutta. He ovat usein kärsimättömiä, eivätkä noudata sääntöjä. Kuitenkin he ovat kokeilunhaluisia ja avoimia uudelle.

Organisaatiot ovat yrittäneet sopeuttaa nuoret samalla tavalla perinteisiin organisaatioihin kuin heitä aikaisemmatkin sukupolvet. Organisaatioissa on ajateltu, että kyllä heistä kasvaa vastuuntuntoisia ja kuuliaisii ihmisiä, kunhan ovat riittävän kauan työelämässä. Näin ei kuitenkaan näytä käyvän. Eikä oikeastaan ole mitään syytä, miksi niin kävisi.

Nuorten odotusten ja perinteisten johtamistapojen välille onkin repeämässä kuilu. Tämä kuilu ei ilmene kapinana tai lakkoiluna. Sen sijaan se ilmenee nuorten ahdistuksena, väsymyksenä ja stressinä. Etenkin nuoret naiset ovat huolissaan jaksamisestaan työssä. Ahdistus näyttäytyy myös nuorten vapaa-ajalla. He näyttävät pääsevän eroon piinaavasta ahdistuksesta vain ystäviensä ja mieliharrastustensa parissa.

Muutama vuosi sitten toteutetun nuorisobarometrin mukaan nuorista yli kolmasosa oli huolissaan jaksamisestaan. Kovin monet nuoret kokevat asemansa huonoksi työelämässä. He eivät kuitenkaan näytä ahdistustaan muille suoraan. Nuoret tottelevat esihenkilöitä ja noudattavat organisaation sääntöjä mekaanisesti ilman, että he uskoisivat kumpaankaan. Uudenlaista johtamista kaivataan viimeistään nyt.

Miten sitten johtajien ja esihenkilöiden tulisi toimia, että organisaatiot saisivat käyttöönsä nuorten valtaisan kapasiteetin? Ainakaan ei kannata jatkaa samalla tavalla kuin ennen, eli noudattaa ylempää organisaatioista tulevia ohjeita ja vaatia nuorilta sääntöjen, aseman ja perinteisten toimintatapojen kunnioittamista. Mikäli esihenkilö näin tekee, hän vain kasvattaa kuilua organisaatioiden ja nuorten välillä sekä lisää nuorten pahoinvointia.

Toki perinteisessä johtamisessa on jotakin hyvääkin, jota kannattaa säilyttää. Kuitenkin viimeistään nyt kannattaa opetella uusia johtamistapoja, jotka tosin vaativat esihenkilöitä laittamaan itsensä likoon uudella tavalla.

Esihenkilön tulee ensinnäkin opetalla olemaan ihminen toisille ihmisille. Tämä merkitsee asemavallasta luopumista. Nuoret vähän välittävät asemasta ja hierarkiasta. Jo vanhastaan tiedämme, ettei pelkkä johtajan asema ei kuitenkaan tee kenestäkään johtajaa. Johtaminen syntyy vasta silloin, kun henkilö toimii työyhteisön ja jokaisen siellä

työskentelevän hyväksi niin, että muut alkavat seurata häntä. Johtaminen onkin yhteisöllinen ilmiö, joka perustuu ihmisten väliselle vuorovaikutussuhteelle.

Johtamista esiintyy kaikkialla, missä on ihmisiäkin. Jokaisella meistä on kokemuksia johtamisesta, vaikka emme kokemiamme ilmiöitä edes tunnistaisi johtamiseksi. Kokemuksia johtamisesta on syntynyt jo lapsuudessa, kun vanhemmat ja opettajat ovat ohjanneet lasten toimintaa. Johtaminen on mukana myös lasten leikeissä esimerkiksi silloin, kun joku lapsista ehdottaa, mitä tehtäisiin.

Johtaminen näyttää helpolta silloin, kun se sujuu. Tällöin kaikki näyttää ruusuiselta. Työyhteisössä on hyvä ilmapiiri ja ihmiset toimivat joustavasti ja tarkoituksenmukaisesti hyvässä yhteistyössä. Tällöin ihmisillä on hyvä olla ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus on sujuvaa sekä viestintä avointa. Tällaisen olotilan saavuttaminen on kuitenkin vaikeaa.

Työpaikalla vallitsi avoin ilmapiiri, jossa jaettiin niin ilot kuin haasteetkin. Kollegat olivat auttavaisia ja kohteliaita, mikä vahvisti yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kuitenkin huomasi, että pidempään talossa olleita kohdeltiin osittain eri tavalla. Heillä oli enemmän vaikutusvaltaa esimerkiksi tiimijakoihin, kun taas muut työntekijät sijoitettiin tiimeihin ilman vastaavaa mahdollisuutta vaikuttaa.

Silloin kun johtaminen on onnistunutta ja työyhteisö toimii hyvin, saavutetaan hyviä tuloksia. Hyvin toimivaa työyhteisöä ulkopuolelta tarkkailtaessa, on vaikea erottaa, kuka on johtaja. Parhaimmillaan johtaminen onkin jaettua ja kaikki toimivat innokkaasti samoja päämääriä kohden ohjaten toiminnan sujumista kukin omalta osaltaan ja omalla tavallaan.

Valitettavan usein työyhteisöjen toiminnassa on puutteita. Kaikki ei aina suju kitkattomasti vaan toiminta takeltelee ja tuloksetkin ovat korkeintaan keskinkertaisia. Mikäli toiminta ontuu, on sen suurimpana syynä useimmiten johtaminen, vaikka johtajat ja esihenkilöt todennäköisesti etsivätkin syytä muualta.

Johtaminen ei ole synnynnäinen taito. Sen sijaan se on opittu taito. Lisäksi johtaminen liittyy kontekstiin. Toisin sanoen johtaminen syntyy jokaisessa työyhteisössä erityisellä tavalla. Lisäksi johtaminen on

rakennettava aina uudelleen jokaisen muutoksen jälkeen esimerkiksi, kun avainhenkilöt vaihtuvat.

Johtamista ei ole helppoa opetella, sillä johtamisen oppimiseen liittyy uusien taitojen opettelun lisäksi vanhojen tapojen ja uskomusten poisoppimista. Poisoppimista tarvitaan, koska johtajaksi nimitetty henkilö tuo mukanaan tiedot ja taidot, joita hän on aiemmin omaksumunut. Nuo uskomukset ja taidot ovat useinkin kovin erilaisia kuin se, mitä kyseisessä työyhteisössä kulloinkin tarvitaan.

Kohtasin omakohtaisesti ensimmäisen johtamishaasteen, kun sain 15-vuoden iässä koiranpennun. Kun pentu oli muutaman kuukauden ikäinen, se ei suinkaan aina totellut minua. Minua ärsytti se, ettei se suostunut tulemaan pois metsästä, jossa olimme kävelleet. Pentu ei totellut, vaikka olisin kuinka käskenyt ja huutanut. Kerroin tilanteesta äidilleni, joka oli kasvanut maalla ja hän neuvoi minua ohjaamaan pentua leikin avulla. Tämä auttoikin ja huomasin, että pentu tulee aina luokseni, kun heitän sille kepin, jonka se sai noutaa.

En liene ainoa, jolle johtamisesta tulee ensiksi mieleen käskeminen ja komentaminen. Koirani opetti minulle, että autoritaariset keinot, kuten käskeminen ja huutaminen ovat väärä keinoja johtamisessa. Johtaminen voi toimia vain, jos muut haluavat toimia vapaaehtoisesti niiden päämäärien suuntaisesti, joita työyhteisössä tavoitellaan. Käskeminen ja kurin pitäminen vievät vapaaehtoisen halun toimia työyhteisön puolesta mennessään. On siis turhaa käskää ja kometella etenkin nuoria, jotka tekevät usein asiat paljon tehokkaammin ja paremmin omaehtoisesti, omalla tavallaan.

Autoritaarisuus ei ole ainoa johtamiseen liittyvä pulma. Monet johtamisen pulmat aiheutuvat tunnelukoista, joita eri syistä on syntynyt ihmisten mieliin työskentelyn kuluessa. Jotkut tunnelukot ovat tyyppisiä johtamiselle.

Kuningas Knuut Suuri hallitsi osaa Englantia ja myöhemmin myös Tanskaa 1000-luvun alussa. Kerrotaan että hän eräänä päivänä pyysi lähimpiä henkilöitään mukaansa meren rannalle. Hän asetti kruununsa kalliolle lähelle veden rajaa ja käski vuorovettä olemaan nousemasta ja kastelemasta kruunua. Vuorovesi ei tietenkään noudattanut kuninkaan käskyä.

Nuoria ei voi johtaa perinteisellä tavalla, sillä heidän sukupolvensa on erilainen kuin aiemmat sukupolvet. Nuoret ovat korkeasti koulutettuja ja he ovat tottuneet sekä saamaan tietoja että vaikuttamaan digitaalisissa ympäristöissä. He ovat sekä omatoimisia että joustavia.

Nuoret voivat pahoin perinteisissä sääntöjä ja valvontaa painottavissa organisaatioissa. He vähät välittävät asemasta, titteleistä ja pökkuroinnista. Samalla he edustavat tulevaisuutta. Johdon ja esihenkilöiden kriittisenä tehtävänä onkin luoda mahdollisimman suotuista puitteet, että heidän erilaisuutensa ja osaamisensa pääsee kukoistamaan.

Pauli Juuti on valtiotieteen tohtori, emeritusprofessori ja tietokirjailija. Hän on kirjoittanut yli 70 työelämään ja johtamiseen liittyvää kirjaa. Tässä kirjassa hän esittää oman näkemyksensä siitä, millaista nuorten ja muidenkin johtamisen tulisi olla.

BoD



9 789528 940357