

ATTE MELLANEN KAROLIINA MELLANEN



HYVÄT, PAHAT JA MILLENNIAALIT

Miten meitä tulisi johtaa

ATENA

© Atte ja Karoliina Mellanen, 2020

Ulkoasu: Aino Ahtiainen

Atena Kustannus Oy
atena.fi

Isbn 978-951-1-44833-4

*Kaikille, jotka ovat tarpeeksi rohkeita
muuttaakseen maailmaa.*

SISÄLLYS

Esipuhe	11
1. Maitomiehestä vloggaajaan – työelämän sukupolvet	19
Mikä ihmeen sukupolvi?	21
Suuret ikäluokat	29
X-sukupolvi	33
Millenniaalit	37
Mitä tulee millenniaalien jälkeen?	43
2. Vaikea sukupolvi	49
Mikä hitto niitä oikein vaivaa?	51
Itsensä toteuttamisen aikakausi	54
Uudet teknologiat, instant-maailma ja globalisaatio	61
Helikopterivanhemmat ja palkinto viimeisestä sijasta	65
Epävarmuus tulevasta	71
3. Vääränlainen työelämä	77
Muukalainen työelämässä	79
Firma täynnä managereita, mutta ei yhtään johtajaa	84
Itseohjautuvuutta vai heitteillejättöä?	88
Sukupolvi matkalla kohti burnoutia	95
4. Millenniaalijohtaminen vastauksena työelämän murrokseen	105
5. Kustomoitu johtajuus	123
Reiluus, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus	134
Johtamisen ulottuvuudet	139
6. Liideri luo yhteishengen	147
Työpaikan kulttuuri – Mitä tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa	152
Luottamuksen ilmapiiri	160
Työyhteisö organisaation palomuurina	170
Liiderin menetelmät	180
Johda esimerkillä	180
Tunnejohtaminen	187

Ruoki motivaatiota ja työn imua	202
Vuorovaikutus ja aito kiinnostus johtamisen supervoimana	211
7. Manageri työhyvinvoinnin kulmakivenä	221
Hyvinvointikin kaipaa johtamista	225
Töissä vai vapaalla?	233
Managerin menetelmät	242
Selkeät tavoitteet kohti maalia	242
Vapauden ja vastuun herkkä tasapaino	249
8. Yksilön kehittäjä mahdollistaa oppimisen	255
Epäonnistuminen sallittu	261
Henkilökohtainen kasvu	269
Yksilön kehittäjän menetelmät	272
Palautteenannon jalo taito ja arvostuksen osoittaminen	272
Esimies coachina	288
9. Onko palkalla väliä	303
Oikeudenmukaisuuden dilemma palkitsemisessa	309
Bonusjärjestelmät	311
Miten sitten voisi palkita?	321
10. Houkutteleva työympäristö	325
11. Intohimon mukaiset mielekkäät työtehtävät ja työn merkityksellisyys	335
Lopuksi	349
Pikaopas millenniaalien johtamiseen	352
Loppusanat ja kiitokset	355
Lähteet	359

LIITE 1: Coaching-kortit

”Stereotyyppisesti millennialit tarvitsevat (töissä) kaljaa, säkkituoleja ja vegeherneitä. Mutta avain on siinä, että välittää aidosti toisesta, avaa välillä itseään ja muistaa myös vaatia. Rajoja ja rakkautta, sitä on millennialien johtaminen.”

**TUOMAS KANKAANPÄÄ,
UNREALERIN PERUSTAJA JA TOIMITUSJOHTAJA**

ESIPUHE

”If you are positioned to meet the challenges millennials bring to the workplace... you will take a quantum leap ahead of your competition.”

KIRJAILIJAT BRUCE TULGAN & CAROLYN MARTIN

Vaikeasti johdettava, kärsimätön, itsekeskeinen, keskittymiskyvytön, laiska. Näin Suomen yritysjohto kuvailee meidän sukupolveamme ja työelämän nuorinta aaltoa, vuosina 1980–2000 syntyneitä milleniaaleja. Meitä työpaikkojen uusimpia tulokkaita on työvoimasta jo puolet, ja määrä tulee globaalisti kasvamaan 75 prosenttiin vuoteen 2025 mennessä. Meidän arvomme, uskomuksemme ja asenteemme niin työtä kuin muuta elämää kohtaan poikkeavat aiemmista sukupolvista, minkä takia meidän milleniaalien johtaminen on usein koettu mahdottomaksi tehtäväksi – sitouttamisesta puhumattakaan. Miten ylipäättään voi turvata rekrytoinnin onnistumisen, jos sukupolvesta lähes 40 prosenttia suunnittelee jo uuteen työtehtävään astuessaan seuraavaa askelta urallaan ja vain 39 prosenttia näkee olevansa nykyisen työnantajan leivissä vuoden päästä? Ja jos tutkijoiden ennusteet pitävät paikkansa ja työsuhteiden määrä per työn-

tekijä tuplaantuu siirryttäessä sukupolvesta toiseen, mitä odotuksia se asettaa niin johtamiselle kuin millenniaalien sukupolvelle? Millenniaaleilla on arveltu olevan uransa aikana keskimäärin 16 työnantajaa ja heitä seuraavalla sukupolvella 32. Tämä puolestaan tarkoittaa, että etenkin uran alkuvaiheessa vaihdamme työpaikkaa vuoden parin välein. Ja jos työntekijä haluaa vaihtaa työnantajaa joka toinen vuosi, miten työnantaja voi varmistaa, että työntekijä ylipäättään tuo arvoa organisaatiolle? Tämä millenniaalien *job hopping* eli työpai-kasta toiseen vaihtaminen johtaa työnantajien väliseen kilpailuun talenttien sitouttamiseksi.

Huolestuttavaa ei ole ainoastaan millenniaalien sitouttamisen vaikeus, vaan myös sukupolven henkinen jaksaminen – puhuttiinpa sitten millenniaalien, kansantalouden tai organisaatioiden näkökulmasta. Yksityisiä terveydenhuoltopalveluja tuottavan Mehiläisen mukaan vakavasta työuupumuksesta kärsii jo nyt 2–3 prosenttia kaikista Suomen työikäisistä, ja lievistä työuupumuksesta joka neljäs. Kelan mukaan luvut ovat kasvaneet tasaisesti viime vuodet, ja yhä nuoremmat uupuvat työstressiin. Merkittävintä työuupumus on tietotyössä. Kun luova tietotyö lisääntyy, työn hallitseminen vaikeutuu ja kiireen, paineen ja stressin on huomattu lisääntyvän. Kun tähän yhdistetään koko ajan nouseva työn vaatimustaso ja jatkuvat muutokset, työuupumuksesta on tulossa kovaa vauhtia uusi kansantautimme. Health Foundation -ajatushautomon tutkimuksen mukaan millennialit saattavat jopa olla ensimmäinen sukupolvi, joka on edeltäjiään sairaampi keski-ikässä. Tulevaisuuden kilpailukyky löytyykin ihmisten kestävästä johtamisesta ja siitä, miten saada valjastettua työntekijöiden täysi potentiaali ajamatta heitä burn-outiin.

Millennialit voivat tässä tilanteessa kuulostaa työnantajan painajaiselta. Sukupolvia paljon tutkineen Bruce Tulganin mukaan on kuitenkin huomioitava, että oikein ymmärrettynä millennialit tule-

vat olemaan lupaavin ja parhaiten suoriutuva sukupolvi tähän mennessä. Olemme äärimmäisen kokeilunhaluisia, uskomme itseemme ja olemme korkeammin koulutettuja kuin yksikään aikaisempi sukupolvi. Olemme tavoiteorientoituneita, ja haluamme jatkuvasti kehittää itseämme. Uskomme, että kova työ palkitaan, meidän *get it done* -asenteemme tuottaa tulosta, ja mukavuudenhalusta huolimatta meillä on korkeat odotukset menestymisellemme.

Tämän kirjan idea lähti nimenomaan näistä lähtökohdista. Erään yrityksen henkilöstökriisin aikana Atelle esitettiin kysymys: ”Miten teitä millenniaaleja sitten tulisi oikein johtaa?” Mitä enemmän puhuimme niin millenniaalien kuin heidän johtajiensakin kanssa, sitä konkreettisemmin huomasimme, että lukuisat yritykset kamppailevat täsmälleen saman teeman äärellä. Mitä uusi sukupolvi tarvitsee? Miten heitä tulisi johtaa? Ja miten ihmeessä heidät saisi pysymään organisaatiossa?

Meidän visiomme on työelämä, jossa organisaatiot eivät menesty loppuun palavan työntekijän kustannuksella vaan hyvinvoivan ja työstään nauttivan työntekijän ansiosta. Tässä kirjassa millenniaalit kertovat omin sanoin, mitä sukupolvemme toivoo ja tarvitsee työelämältä ja johtamiselta. *Hyvät, pahat ja millenniaalit* kartoittaa, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet sukupolvemme muovautumiseen sekä tarjoaa jokaiselle organisaatiolle ja esimiehelle konkreettisia ja käytännöllisiä työkaluja millenniaalien johtamiseen. (Termiä *esimies* käytämme luottavuuden vuoksi, sillä suomen kielessä ei vielä ole sukupuolineutraalia vakiintunutta termiä.) Kirjaa varten olemme haastatelleet kymmeniä millenniaaleja – eri ikäisiä, eri aloilta, eri puolilta Suomea, miehiä ja naisia – sekä antaneet puheenvuoron myös heidän esimiehilleen sukupolvesta riippumatta. Olemme myös toteuttaneet laajan kirjallisuuskatsauksen sekä kattavan kyselytutkimuksen siitä, mitä työntekijät toivovat työltä ja johtamiselta. Kyselymme vastasi yhteensä 1 317 henkilöä, joista 1 109 oli millenniaa-

leja. Kyselyyn voit tutustua kirjan lopusta löytyvän QR-koodin tai nettisivun kautta.

Kun puhutaan sukupolvista, vaarana on aina liiallinen yleistäminen. Kyse ei ole koskaan yhtenäisestä joukosta, vaan esimerkiksi millenniaaleihin mahtuu kaikenlaisia ihmisiä parikymppisistä opiskelijoista lähes nelikymppisiin neljän lapsen vanhempiin. Siksi haluamme painottaa, että kaikki, mitä tässä kirjassa sanomme, ei päde jokaiseen millenniaaliin. Tyypillisiä ominaisuuksia voi kuitenkin löytää, ja näihin ominaisuuksiin pohjaamme tämän kirjan. Millenniaalit ovat laaja ryhmä, minkä takia keskitymme pääasiassa nuorempiin millenniaaleihin, jotka ovat joko olleet työelämässä vasta muutaman vuoden tai vasta astumassa työelämään. Tämä on nimenomaan se joukko, jonka johtaminen on koettu haasteellisimmaksi. Rajaamme kirjan myös tietointensiiviseen työhön, jolle Sitra määrittelee tunnusomaiseksi ”tiedon vastaanottamiseen, käsittelyyn ja uuden tiedon tuottamiseen liittyvät työn vaatimukset”. Tyypillisesti tietotyöläisiä motivoivat erilaiset asiat kuin fyysisen suorittavan työn taitajia, ja toimintaympäristö on usein mentaalisesti haasteellisempi, koska selkeitä prosesseja ja rutiineja ei ole ja työ on luonteeltaan abstraktimpaa. Toki kirjan sisältöä voi monilta osin hyödyntää myös suorittavassa työssä.

Tulee myös muistaa, että kun puhumme nuorista millenniaaleista, osa sukupolven tarpeista saattaa liittyä ennemminkin ikään kuin sukupolveen, ja ne saattavat siten muuttua sukupolven vartuessa. Näitä ikään ja sukupolveen liittyviä tekijöitä on lähes mahdotonta erotella toisistaan vielä tässä vaiheessa. Esittelemämme työkalut eivät myöskään ole kattava luettelo kaikista menetelmistä millenniaalien onnistuneeseen johtamiseen. Pikemminkin kyse on menetelmistä, jotka korostuivat sekä kirjallisuudessa että tekemisämme haastatteluissa ja kyselyssä. Kirjassa esitellyt työkalut ja vinikit on rakennettu millenniaalien näkökulmasta: millaista johtamista

me itse toivomme ja tarvitsemme. Emme siis ota kantaa siihen, mitä muut sukupolvet tarvitsevat. On mahdollista, että osa esittelemistämme työkaluista on sovellettavissa myös muiden sukupolvien johtamiseen.

Meiltä on usein kysytty, ovatko millenniaalit lopulta niin erilaisia kuin aiemmat sukupolvet. Tietyissä määrin eivät ole. Mutta maailma on muuttunut radikaalisti viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana, eikä se voi olla näkymättä asenteissamme, odotuksissamme ja tavoitteissamme. Pelkästään teknologisen muutoksen käsittämättömän vauhti on vaikuttanut muun muassa siihen, miten vuorovaikutamme toisten ihmisten kanssa sekä siihen, miten suhtaudumme tietoon ja käsittelemme sitä.

Olisikin naiivia ajatella, että millenniaalien tarpeet ja odotukset työelämässä olisivat täysin samanlaiset kuin aiempien sukupolvien. Tämä näkyi kirjallisuuden lisäksi niin haastatteluisamme kuin myös kyselyssämme. Jotkin teemat tulivat esille sukupolvesta riippumatta – kuten mielekkäät työtehtävät, oikeudenmukaisuus ja hyvän esimiehen merkitys. Näiden tärkeysjärjestys kuitenkin vaihteli. Lisäksi esille nousivat selkeästi kolme asiaa, jotka eivät olleet yhtä korkealla vanhempien sukupolvien prioriteettilistalla: miehluisa työyhteisö, arvostuksen ja kannustuksen saaminen sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino. Ja mitä tulee väitteeseen, että millenniaaleja kiinnostaisi työssä vain korkea palkka, se pääsi hädin tuskin edes 40 tärkeimmän tekijän listalle (sija 37). Perinteiset keinot, kuten hienon kuuloinen titteli tai suurempi luku viivan alla palkkakuitissa eivät useinkaan riitä tämän sukupolven sitouttamiseen, vaan organisaatiolta ja esimiehiltä vaaditaan entistä enemmän pehmeitä arvoja ja panostusta ihmisten johtamiseen.

Tämä myös näkyi millenniaalien tyytyväisyydessä nykyiseen työnantajaansa ja esimieheensä. Kun kysyttiin tyytyväisyydestä nykyiseen työhön, lähes joka viides työssäkäyvistä millenniaaleista antoi arvo-

sanan 1 tai 2 asteikolla 1–5 (1 = erittäin huono, 5 = erittäin hyvä). Vain yhdeksän prosenttia vastaajista sanoi olevansa erittäin tyytyväinen työhönsä. Kun kysyttiin tyytyväisyydestä nykyiseen esimieheen, joka viides millenniaali antoi arvosanan 1 tai 2. Vain 15 prosenttia vastaajista sanoi olevansa erittäin tyytyväinen esimieheensä. Näiden välillä oli myös selkeä korrelaatio, kuten alla olevasta taulukosta näkyy. 60 prosenttia työssäkävivistä millenniaaleista, jotka antoivat esimiehelleen arvosanan 1, antoivat työlleen arvosanan 1 tai 2. Mutta 81 pro-

Millenniaalien antama arvosana työlle (1–5), kun he ovat arvioineet esimiehensä asteikolla 1–5

		Arvosana työlle				
		1	2	3	4	5
Arvosana esimiehelle	1	22 %	38 %	35 %	5 %	0 %
	2	4 %	40 %	38 %	16 %	3 %
	3	2 %	15 %	46 %	35 %	2 %
	4	0 %	7 %	39 %	46 %	8 %
	5	0 %	6 %	13 %	50 %	31 %

senttia työssäkävivistä millenniaaleista, jotka antoivat esimiehelleen arvosanan 5, antoivat työlleen arvosanan 4 tai 5.

Tulokset ovat hälyttäviä mutta eivät vielä katastrofaalisia. Mikäli yritämme ratkaista uusia ongelmia uudessa ympäristössä vanhoilla työkaluilla, saamme vain keskinkertaisia tuloksia. Aivan kuin yritäisi rakentaa tekoälyä 1990-luvun tietokoneella. Millenniaalit haastavatkin perinteisiä rakenteita ja johtamiskäytänteitä. Näiden sijaan peräänkuulutetaan yksilöllistä ja vuorovaikutteista johtamista sekä joustavia rakenteita. Esimiehen on oltava läsnä, osoitettava aitoa kiinnostusta, panostettava työntekijän kehittämiseen ja luotava luottamuksen ilmapiiri, jossa joustava työnteko on mahdollista. Toisaalta myös esimiehen jaksamisesta tulee huolehtia, sillä mistään kirjassa esittelemästämme keinosta ei ole hyötyä, mikäli esimies uupuu työtaakkansa alle.

Niille, jotka väittävät, että millenniaalien tulisi ryhdistäytyä, lopettaa ruikuttaminen, kasvaa aikuisiksi ja sopeutua työelämään, sanomme vain, ettei kyseisellä strategialla päästä pitkälle. Kirjamme tarkoituksena ei ole kritisoida aiempia sukupolvia ja heidän rakentamaansa työelämää, mutta maailma muuttuu kiihtyvällä tahdilla, ja jos siihen ei pysty mukautumaan, putoaa armotta kerkasta. Ja toisaalta: jos kerran kaikki muu maailmassa kehittyy, miksei johtamisen tulisi kehittyä? Emme elä enää maailmassa, jossa ihmisten olisi pakko työskennellä turvatakseen elantonsa. Työelämän roolit ovat vaihtuneet, ja sen sijaan, että työntekijät kilpailisivat parhaista työpaikoista, työpaikat kilpailevat nykyään parhaista työntekijöistä. Eikä tilanne näytä helpottuvan. Seuraavan 15 vuoden aikana työikäisten määrä pienenee yli neljällä prosentilla suurten ikäluokkien eläköityessä. Voittajia ovat jatkossa työpaikat, joissa ihmiset haluavat työskennellä.

Siksi työntekijöiden tarpeiden ymmärtäminen ja heidän johtamisensa merkitys korostuvat. Työelämän sukupolvenvaihdos tarjoaa

loistavan tilaisuuden lähteä kehittämään työelämää suuntaan, joka vastaa jokaisen työntekijän tarpeisiin – sukupolvesta riippumatta. Ihmislähtöisemmällä johtamisella voidaan luoda terve ja kestävä kokonaisuus, jossa organisaation ja yksilön tarpeet kohtaavat.

Kirjan alussa paneudumme työelämän sukupolviin, niiden eroavaisuuksiin sekä syihin eroavaisuuksien taustalla. Tämän jälkeen luvussa 2 käsittelemme tarkemmin millenniaalien ominaispiirteitä ja luvussa 3 sukupolvemme yleisesti kokemia työelämän haasteita. Luvussa 4 esittelemme millenniaalijohtamisen talon, eli viitekehiksen, johon kirjamme perustuu. Tätä seuraavissa luvuissa annamme konkreettisia työkaluja millenniaalien johtamiseen. Voit halutessasi hypätä suoraan sinua kiinnostavaan aiheeseen, mutta kattavimman ymmärryksen saamiseksi millenniaaleista suosittelemme lukemaan kirjan alusta loppuun. Toivomme herättävämme ajatuksia ja tarjoavamme uusia työkaluja johtamiseen ja työelämän kehittämiseen.

Oivalluttavia lukuhetkiä!

Atte Mellanen ja Karoliina Mellanen

**”Hirveä häly niin pienestä
asiasta. Vaikutus meille
on ollut vähäisempi kuin säätila
lauantaina.”**

FILMTOWNIN TOIMITUSJOHTAJA
SUORATOISTOPALVELUISTA VUONNA 2013



1

Maitomiehestä vloggaajaan – Työelämän sukupolvet

MIKÄ IHMEEN SUKUPOLVI?

”Those who criticize our generation,
forget who raised it.” TUNTEMATON

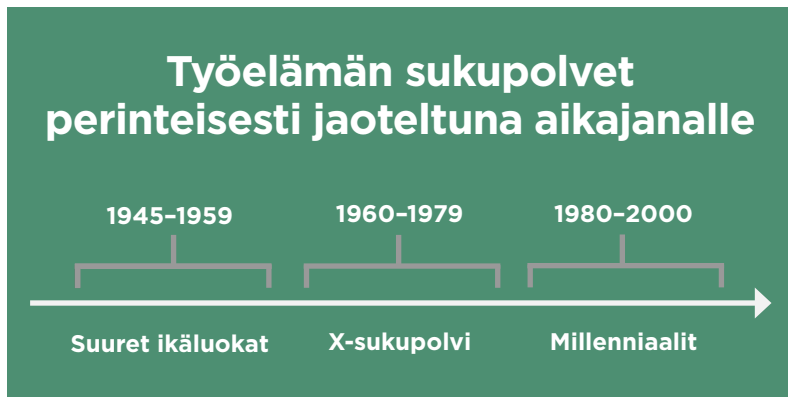
Tuskin kukaan on voinut välttyä työelämän sukupolvikeskusteluilta. Aiemmat sukupolvet ihmettelevät nuorta sukupolvea, sen asennetta ja käyttäytymistä, ja tämä luonnollisesti nousee entistä selvemmin tapetille, kun uusi sukupolvi astuu työelämään. Viime vuosina keskustelun aiheena ovat olleet juuri millenniaalit, jotka ovat valtaamassa työpaikat yksi kerrallaan.

Keskusteluiden ytimessä ovat usein sukupolvien väliset väärinymmärrykset ja erimielisyydet. Jotta ymmärtäisimme paremmin työelämän eri sukupolvien johtamistarpeita, paneudumme luvun verran sukupolviteoriaan ja työelämän eri sukupolvien esittelyyn.

Perinteisesti sukupolvi voidaan määritellä ryhmäksi yksilöitä, joista useimmat ovat suunnilleen saman ikäisiä ja jakavat keskenään samanlaisia ideologioita, ongelmia ja asenteita sekä historiallisia tai sosiaalisia kokemuksia. Eri sukupolvet ovatkin erilaisista muoteista valettuja ja jokaisessa sukupolvessa korostuvat eri ominaisuudet. Usein sukupolvia näkee kuvattavan vuosilukujen avulla janana, jolla on selkeä alku- ja päätepiste seuraavan sivun kuvan mukaisesti. Samaan aikaan kirjailijat ja tutkijat kuitenkin myöntä-

vät, että on mahdotonta määrittää vuosilukua, joka erottaisi selkeästi kaksi sukupolvea toisistaan. Toisin sanoen ei ole olemassa yleispätevää määritelmää siitä, että tietyn vuoden jälkeen syntyneet olisivat millenniaaleja.

Eikä sillä oikeastaan ole merkitystäkään. Johdon koulutuspalveluita tarjoavan Duke Corporate Education aluejohtaja Adam Kinglin mukaan sukupolvia ei voi määrittää vuosilukujen mukaan, koska sukupolvien väliset erot johtuvat maailman makroympäristön trendeistä ja muutoksista sekä niistä muodostuneista kokemuksista. Nämä makroympäristön trendit ovat jatkuvia ja vaikuttaneet eri tavoin eri alueilla ja eri aikaan. Vuosiluvut helpottavat eri sukupolvien tunnistamista ja jaottelua, mutta ne eivät itsessään rajaa sukupolvia. Sen sijaan esimerkiksi sosioekonomiset, taloudelliset ja poliittiset trendit vaikuttavat sukupolvien kokemuksiin, asenteisiin ja näkemyksiin ja siten uusien sukupolvien syntyyn. Nämä trendit, kuten millenniaalien kohdalla vaikkapa teknologian muutos ja digitalisaation kasvu, ovat vaikuttaneet uuteen sukupolveen merkittävästi. Ja kun sukupolvet astuvat työelämään, he tuovat nämä omaksumansa arvot, uskomukset ja asenteet mukanaan.



Juuri tähän perustuu klassinen sosiologi Karl Mannheimin sukupolviteoria, jonka mukaan sukupolvi muodostuu, kun tietty ikäryhmä kokee nuoruusvuosinaan, noin 17 vuoden iässä, itselleen merkityksellisen historiallisen tapahtuman. Mannheimin mukaan 17 vuoden iässä nuori on jo tarpeeksi kykenevä itsenäiseen ajatteluun ja reflektointiin, joskin myös tätä nuoremmassa iässä tapahtuneet merkittävät makrotason muutokset tulee nähdä merkityksellisinä.

Tyypillisesti talouden trendit on nähty voimakkaasti sukupolvia muokkaavina tapahtumina. Taloudellinen nousukausi muovaa nuorista sukupolvista yksilökeskeisempiä, monimuotoisuutta puoltavia, itsevarmoja ja optimistisia – laskukauden sukupolvien mielestä ehkä jopa naiiveja. Lamat tekevät sukupolvista puolestaan skeptisiä ja rationaalisia. Heillä materialismi korostuu, työn menettämistä pelätään ja auktoriteetteja kunnioitetaan. Esimerkiksi sukupolvilla, jotka ovat varttuneet pitkittyneen laman tai sotien aikana, on kansasta tai kulttuurista riippumatta tapana seurata rahankäyttöään hyvin tarkkaan ja katsoa, että joka ikinen riisinjyvä tulee syötyä.

Muistan, kuinka isoisäni kanssa kävimme välillä paikallisella kaatopaikalla viemässä tavaraa ja katsomassa, mitä ihmiset ovat heittäneet pois. Kyllä, kaatopaikalla. Tätä nuoruutensa yltäkyläisyydessä eläneet eivät koskaan harrastaisi. Isoisäni oli kuitenkin kotoisin Karjalan kannakselta ja elänyt sotien värittämää resurssien puutteen aikakautta. Tuoleja, pöytiä, maljakoita – kaikki, mikä vähänkään saattaisi olla käyttökelpoista, otettiin mukaan. Ja sain minä kerran ”vähän käytetyn” pomppukepinkin. Sellaisen hitusen ruosteisen, josta oli toinen kädensuojus hävinnyt. Eihän sitä viisivuotiaana tajunnut, mitä outoa kaatopaikalta raahatussa kepissä oli, mutta tuskin tulen viemään omia lapsenlapsiani kaatopaikalle keräilemään käyttökelpoista romua. ATTE

Tulee kuitenkin muistaa, että aina kun puhutaan sukupolvista, niiden eroista ja ominaisuuksista, puhutaan stereotyyppioista, eli kyse on *hyvin* merkittävästä yleistämisestä. Eivät kaikkien meidän isoisät olleet Aten isoisän tapaan nuukia, kuten emme me millenniaalitkaan ole kaikki laiskoja, itsekeskeisiä, kärsimättömiä ja epälojalleja. On mahdotonta, että kokonaiset sukupolvet arvostaisivat täysin samoja asioita, ja vaikka näin olisi, suhtautuminen esimerkiksi työhön vaihtelisi muun muassa yksilön elämäntilanteen ja iän mukaan.

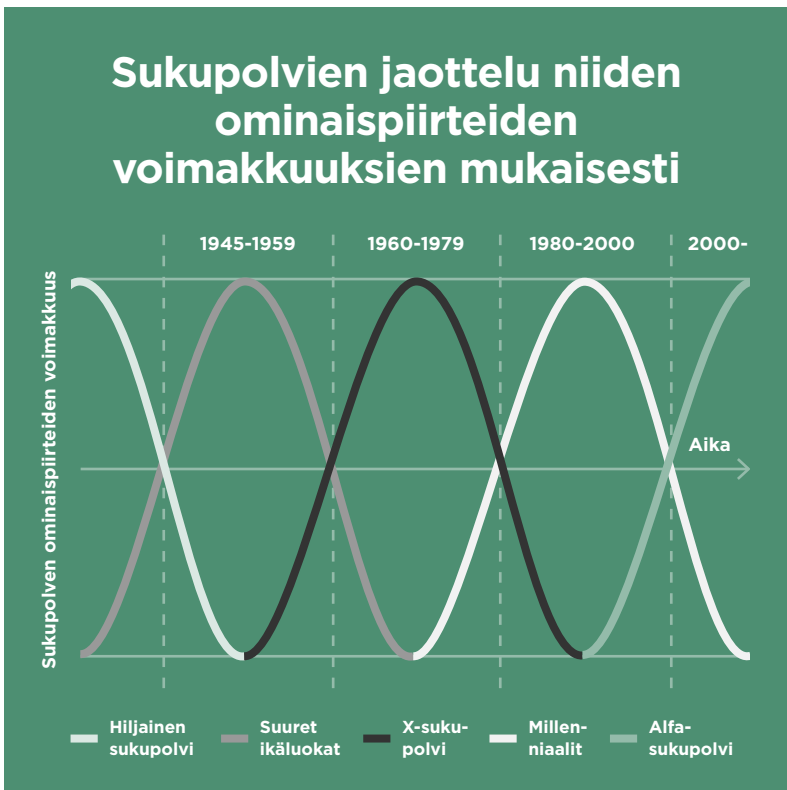
Vaikka tunnistammekin tietylle ryhmälle ominaisia piirteitä, on hyvin vaikeaa määrittää, ovatko nämä tekijät sukupolvi-, ikä- vai elämänvaihesidonnaisia (kuten perheen perustaminen). Kun otetaan huomioon, että sukupolviteoria itsessäänkin on varsin nuori, joudumme tyytymään valistuneisiin arvioihin siitä, mitkä tekijät ovat sukupolvelle tyypillisiä ja mitkä ikään tai elämänvaiheeseen liittyviä.

Ongelma on itse asiassa monimutkaistunut globaalien megatrendien nopeutuessa. Globalisaation, teknologisen kehityksen ja yhä lyhentyneiden taloussykliden kautta sukupolvia on yhä haastavampi erottaa toisistaan. Aiemmin saattoi olla mahdollista määrittää sukupolvi seurailleen noin 20 vuoden taloudellisia syklejä, mutta nykyään tuon frekvenssin tulisi olla ennemminkin kymmenen vuotta. Tästä syystä esimerkiksi tutkijat Karen Smola ja Charlotte Sutton näkevät sukupolvien muodostuvan kolmesta aallosta: ensimmäisestä aallosta, ydinryhmästä ja viimeisestä aallosta. Sukupolvia tutkinut Bruce Tulgan puolestaan jakaa esimerkiksi millenniaalit kahteen eri aaltoon, Y- ja Z-sukupolviksi, joiden uskomukset, asenteet ja käytäytymismallit ovat erilaisia.

Mikäli sukupolven aikasykli on 20 vuotta, on luonnollista, että syklin alkupään jäsenten arvot ovat erilaiset kuin syklin loppupään jäsenillä. Tämä ei johdu niinkään siitä, että kyseessä olisi kaksi eri sukupolvea tai sukupolven sisäistä aaltoa. Syy on siinä, että sukupolvien aikajanojen leikkauspisteissä syntyneiden luonteisiin ja

asenteisiin vaikuttavat kahden eri sukupolven ominaispiirteet voimakkaammin kuin aikajanan keskivaiheella syntyneisiin. Toisin sanoen sukupolvia ei tulisi määritellä lineaarisina aikajanoina, vaan tarvitsemme tarkasteluun myös toisen dimension – sukupolven ominaispiirteiden voimakkuuden. Tällöin sukupolvia voidaan kuvata lineaaristen aikajanojen sijaan aaltokuvioina, jotka menevät osittain toistensa kanssa päällekkäin alla olevan kuvan mukaisesti.

Teoriamme mukaan millenniaalien ominaispiirteistä alkoi näkyä merkkejä jo 1970-luvulla, X-sukupolven jälkimmäisellä puoliskolla.



Näiden voimakkuus suhteessa X-sukupolven ominaispiirteisiin oli kuitenkin 1980-luvulle saakka pienempää, joten X-sukupolven voidaan määritellä jatkuneen aina vuoteen 1980 asti, kuten kirjallisuudessa tyypillisesti esitetään. 1980-luvun taitteessa taas on vaikeaa sanoa, kuuluuko henkilö X-sukupolveen vai millenniaaleihin. Tämä johtuu siitä, että sekä X-sukupolven että millenniaalien ominaispiirteet olivat molemmat tasaväkisesti läsnä. 1980-luvun vaihteesta 1990-luvulle tultaessa millenniaalien ominaispiirteet kuitenkin vahvistuivat, jolloin on helppo sanoa, että tänä aikana syntyneet ovat millenniaaleja. Teorian mukaan myös 1990-luvulta eteenpäin kohti 2000-lukua millenniaaleille tyypilliset ominaispiirteet alkoivat vähitellen heikentyä ja mukaan tuli millenniaaleja seuraavan sukupolven ominaispiirteitä. Jotta voisimme ymmärtää tiettyä sukupolvea ja sen ominaispiirteitä, tulee meidän ymmärtää usein myös sukupolvea edeltävää ja sitä seuraavaa sukupolvea. Tässä kirjassa keskitymme ensisijaisesti millenniaalien aikajanan keskivaiheilla ja sen loppupäässä syntyneisiin, jotka ovat joko työskennelleet vasta muutaman vuoden tai ovat vasta astumassa työelämään.

Sukupolven muovautumisessa vuosilukujen lisäksi myös ympäristön vaikutus on niin suuri, ettei tarvitse mennä kuin Ruotsiin, niin sukupolvien käyttäytymisessä löytyy jo eroja. Itse asiassa Ruotsin X-sukupolvella on paljon ominaisuuksia, jotka vastaavat meidän millenniaalien tunnuspiirteitä, kuten avoimuus, suvaitsevaisuus ja yhdessä tekemisen meininki.

Ehkä selkeämpi vertailukohde ovat kuitenkin samana vuonna syntyneet kiinalaiset tai intialaiset. Useasti millenniaaleja on haukuttu laiskoiksi unelmoijiksi, joilta puuttuu työmotivaatio. Jokainen, joka on joskus työskennellyt kiinalaisten tai intialaisten kanssa ymmärtää, ettei samaa voi sanoa heistä. Itse asiassa Kiinassa millenniaalit työskentelivät vuonna 2015 keskimäärin 48 tuntia ja Intiassa 52 tuntia viikossa. Siis keskimäärin.

Työmotivaatio ei rajoitu Kiinassa vain työelämään, vaan se on iskostettu kiinalaisten päähän jo koulussa. Opiskellessani Hong Kongissa paikalliset opiskelijat nukkuivat kirjastoissa pää kirjassa. He saapuivat paikalle heti aamulla kukonlaulun aikaan ja poistuivat vasta, kun vahtimestari tuli potkimaan heidät pihalle. Heiltä tuntui puuttuvan tehokkaat opiskelumetodit ja suurin osa keskittyi vain sanasta sanaan pänttäämiseen ja näyttämään muille, että ”hei, olen täällä vieläkin”. Vaikka heidän opiskelumetodinsa olivatkin peräisin jostain 60-luvulta, omalla tavallani ihailin heidän loputonta motivaatiotaan ja pitkäjänteisyyttään. Kunnes sitten eräänä päivänä kaverini soitti, että kampuksella paikallinen parikymppinen opiskelija oli hypännyt yliopiston päärakennuksen 25. kerroksesta, koska ei ollut enää kestänyt kilpailun tuomaa stressiä. Jutellessani X-sukupolven ja millenniaalien eroista silloinen esimieheni sanoi, että X-sukupolvi tulee olemaan viimeinen sukupolvi, joka tappaa itsensä työhön. Tämä ehkä pitää paikkaansa, mutta vain meidän ympäristössämme. Se on vielä kirjaimellisesti todellisuutta Kiinassa millenniaalien kohdalla. ATTE

Mikä sitten selittää sen, että samana vuonna syntyneet kiinalaiset eroavat meistä? Kyse on jälleen ympäristöstä ja sukupolvikokemuk-
sista, joista yhtenä merkittävimpänä on ollut talous. Kiina kasvoi 1980-luvulta lähtien maailmantalouden veturiksi, joka suurelta osalta määrittää globaalin markkinatalouden kehitystä. Muutoksen vauhti on verrattavissa toisen maailmansodan jälkeisiin talouden nopean kehittymisen vuosiin länsimaissa. Talouskehitys Kiinassa on samalla tavalla mahdollistanut elämänlaadun paranemisen, joka on puolestaan vaikuttanut Kiinan millenniaalien ideologiaan ja asenteisiin. Samanlaista talouden merkittävää kasvua ovat Suomessa koke-
neet sota-ajan jälkeiset lapset, suuret ikäluokat. Mielenkiintoista