

**VIESTINTÄILMAPIIRI IKÄYSTÄVÄLLISEN ORGANISAATION TEKIJÄNÄ**

**KAARINAN KAUPUNGIN IKÄOHJELMAA TAUSTOITTAVA TUTKIMUS**

Anna-Maria Vuorinen

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Kevät 2016

Tampereen yliopisto

Viestinnän, median ja teatterin yksikkö

## TAMPEREEN YLIOPISTO

Yksikkö:

VIESTINNÄN, MEDIAN JA TEATTERIN YKSIKKÖ

Tekijä:

ANNA-MARIA VUORINEN

Työn nimi:

VIESTINTÄILMAPIIRI IKÄYSTÄVÄLLISEN ORGANISAATION TEKIJÄNÄ -  
KAARINAN KAUPUNGIN IKÄOHJELMAA TAUSTOITTAVA TUTKIMUS

Oppiaine:

PUHEVIESTINTÄ

Työn laji:

PRO GRADU

Aika:

KESÄKUU 2015

Sivumäärä:

73 + 5 liitesivua

Tiivistelmä:

Tutkimus tehtiin varsinaissuomalaisen Kaarinan kaupungin henkilöstöhallin toimeksiantona. Tutkimuksen tehtävänä oli kerätä teoreettista ja empiiristä tietoa kuntaorganisaation henkilöstölle luotavan ikäohjelman tueksi. Ikäohjelma tarkoittaa suunnitelmallista tapaa huomioida työntekijöiden eri-ikäisyys työhyvinvoinnin ja työuran jatkuvuuden tukemisessa. Työkaarimalliin perustuvassa ikäohjelmassa työuria pyritään tukemaan niiden kaikissa vaiheissa ja siirtymissä, kuten työelämään liittymisessä, vastuiden muutoksissa tai eläkkeelle jäämisessä. Lisäksi työntekijöiden koko työikäisen elämänkaaren vaiheet pyritään huomioimaan tuen tarpeita suunniteltaessa.

Tutkimustehtävään pyrittiin selvittämällä, millainen viestintäilmapiiri kaupungin henkilöstön keskuudessa vallitsee eri-ikäisyyttä koskien. Ilmapiiriä tutkittiin kahden tutkimuskysymyksen kautta: 1) millaisia käsityksiä henkilöstöllä on eri-ikäisyydestä työelämässä ja 2) miten eri-ikäisyydestä puhutaan työyhteisöissä. Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, ja sen aineisto kerättiin kahdessa osassa ensin kyselyllä ja sen jälkeen teemahaastattelulla. Kysely sisälsi kaksi avointa kysymystä, ja se lähetettiin kaupungin koko henkilöstölle. Haastattelut toteutettiin fokusryhmille, joista kaksi koostui työntekijöistä ja yksi esimiehistä. Aineisto käsiteltiin sisällönanalyyysiin pohjaten teemoittelemalla ja luokittelemalla sekä diskurssianalyysiä soveltaen kielen ja vuorovaikutuksen merkitysten tuottamisen prosessia tarkastelemalla.

Tutkimustulosten perusteella tärkeimmiksi viestintäilmapiiriä kuvaaviksi asioiksi nousivat 1) mahdollisuus vuorovaikutukseen työyhteisön sisällä eli keskinäisen kanssakäymisen määrä ja laatu sekä mahdollisuudet yhteisiin hetkiin ja vapaaseen keskusteluun, 2) ikää koskevien käsitysten joustavuus ja yksilöllisyyden tunnistaminen sekä eri-ikäisyyden näkeminen potentiaalina ja 3) tietoiset ja tiedostamattomat tavat puhua iästä. Tulosten pohjalta hahmoteltiin ikäystävällisen organisaation malli, joka koostuu 1) esimiehestä ikäjohtamisen toteuttajana, 2) supporttiivisuudesta osana työyhteisöä ja organisaatiota ja 3) tiedostavuudesta. Ikäjohtamiseen liittyvät mm. hyvät johtamistaidot, etenkin suhdekeskeiset, sekä yhdenvertaisuutta ja ikäintegraatiota edistävät käsitykset ja asenteet. Supporttiivisuus työyhteisön sisällä käsittää mahdollisuudet keskinäiseen vuorovaikutukseen työyhteisössä, mikä tukee sekä yksilöiden hyvinvointia että työtehtävän suorittamista. Organisaation supporttiivisuus ja sosiaalinen tuki taas viestivät organisaation sitoutumisesta työntekijään ja tämän hyvinvoinnin tukemiseen ja edistämiseen. Tiedostavuus puolestaan sisältää ikäkäsitysten yhteisen käsittelemisen, avoimen keskustelun työyhteisössä sekä yhteisten periaatteiden lausumisen ja niihin sitoutumisen.

Asiasanat:

ikä, ikästereotypiat, ikäohjelma, ikäjohtaminen, sosiaalinen tuki, supporttiivinen viestintä, johtaminen, organisaatioviestintä, organisaation monimuotoisuus, yhteistoiminta, vuorovaikutus, puheviestintä

## SISÄLLYS

1. JOHDANTO .....	4
2. AIKAISEMPI TUTKIMUS .....	7
2.1 Iän ja stereotyyppien käsitteet .....	7
2.2 Elämänkulku ja työuran vaiheet .....	10
2.3 Sosiaalinen tuki ja supportiivinen viestintä .....	13
2.4 Monimuotoisuus työyhteisöissä .....	16
2.5 Tutkimustehtävä .....	18
3. MENETELMÄT .....	22
3.1 Laadullinen tutkimusote .....	22
3.2 Aineiston keruu .....	23
3.3 Aineiston käsittely ja analyysi .....	26
4. TULOKSET .....	29
4.1 Aineiston kokonaiskuva .....	29
4.2 Käsitteitä eri-ikäisyydestä .....	30
4.3 Monimuotoisuuden saattaminen voimavaraksi .....	34
4.3.1 Hyvät vuorovaikutussuhteet ja yhteiset hetket .....	35
4.3.3 Esimiehen rooli .....	37
4.3.4 Tasa-arvoisuus ja ikäyrjintä .....	40
4.4 Ikä puheenaiheena .....	42
4.5 Yksilöllisyys ikää merkityksellisempää .....	43
5. POHDINTA .....	46
5.1 Kurkistus viestintäilmapiiriin .....	46
5.2 Moniulotteinen ikä .....	47
5.3 Ikästereotyyppit liikkeessä .....	50
5.4 Ikä puheessa ja puhe iästä .....	53
5.5 Ikäystävällisen organisaation tekijät .....	56
5.6 Ikäystävällisen organisaation malli .....	62
6. TUTKIMUKSEN ARVIOINTI .....	65
KIRJALLISUUS .....	69
LIITTEET .....	73

## 1. JOHDANTO

Työurien pidentäminen työvoiman riittävyyden takaamiseksi on ollut ajankohtaisena aiheena yhteiskunnallisessa keskustelussa jo hyvän aikaa (esim. Järvinen 2012). Ennen kaikkea väestön ikääntyminen on koettu uhkana, ja yhteiskunnan huoltosuhteen turvaamiseksi on nuoria yritetty saada liittymään osaksi työelämään mahdollisimman varhain ja ikääntyviä työntekijöitä pysymään työssä mahdollisimman pitkään (Ilmarinen 2006). Puhe väestön ikääntymisestä on johtanut siihen, että työelämäkeskustelussa on useimmiten keskitytty pääasiassa pohtimaan sitä, kuinka ikääntyvän työvoiman kanssa tulisi toimia.

Nouseva trendi tällä hetkellä on kuitenkin katseen siirtäminen vain ikääntyvistä kaikkiin ikävaiheisiin ja huomion kiinnittämiseen koko työuraan sen alkumetreiltä lähtien (Hussi ym. 2011). Tällaisessa työkaarimallin mukaisessa ajattelussa halutaan varmistaa ennen kaikkea työurien kestävyys. Tämä tarkoittaa sitä, että halutaan tukea työurien jatkuvuutta ja välttää katkoksia, joiden riskinä ovat aina työntekijän jääminen tuottavan työvoiman ulkopuolelle, työnantajalle koituvat kustannukset ja yksilön elintason ja hyvinvoinnin horjumisen. Työkaarimallissa halutaan yhdistää yksilön hyvinvointi työnantajan tavoitteisiin ja sitä kautta edistää myös yhteiskunnallisiin paineisiin vastaamista. Työkaariajattelun mukaan huomiota halutaan kiinnittää työnteon ja elämänvaiheiden suhteisiin kuten opintojen päättymiseen ja työelämään liittymiseen, perheen perustamiseen ja työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen, erilaisiin hoivavastuisiin sekä lapsista että ikääntyvistä vanhemmista tai ikääntymisen aiheuttamiin elämänmuutoksiin. (Hussi ym. 2011.) Lisäksi erityisen huomion kohteina ovat siirtymävaiheet, jotka ovat aina yksilölle stressitekijä, ja joissa onnistuminen ehkäisee työurien katkoksia ja vaihdoksia työvoimassa sekä edistää työntekijän hyvinvointia (Fouad & Bynner 2008). Siirtymävaiheita ovat esimerkiksi työelämään liittyminen, työtehtävien muutokset, erilaiset vapaat tai sairauslomamat ja niistä työhön palaaminen sekä eläkkeelle jääminen.

Käsillä olevan tutkimuksen tarkoituksena on tutkia kuntaorganisaatiota kunnan työntekijöille luotavaa työkaarimallin mukaista ikäohjelmaa varten. Tutkimus tehdään varsinaissuomalaisen Kaarinan kaupungin ([www.kaarina.fi](http://www.kaarina.fi)) henkilöstöhallinnon toimeksiantona. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on osaltaan vastata ikäohjelmaa taustoittavan tiedon keräämisestä muun tarvittavan koskevan tiedon ohella. Organisaation ikäohjelma on keino koota näkyviin toimintatapoja ja kehittämiskohteita, joilla pyritään huomioimaan työntekijöiden iän ja elämänvaiheiden yhteys työntekoon. Ikäohjelman tarkoituksena on lisätä ikätietoisuutta, edistää keskustelua, auttaa tunnistamaan eri elämänvaiheessa olevien tarpeita ja kehittää työtä niin että eri-ikäisyydestä tulee organisaation voimavara. (Andersson ym. 2013.) Ikäohjelmissa huomiota kiinnitetään usein

esimerkiksi eri-ikäisyyden tuottaman monimuotoisuuden johtamiseen eli ikäjohtamiseen, työhyvinvointiin, työkyvyn tukemiseen, oppimiseen, työjärjestelyihin sekä viestintään ja vuorovaikutukseen. Ikäohjelma on aina organisaatiokohtainen. (Anderson ym. 2013.)

Ikäohjelmien ja ikäjohtamisen termit ovat alun perin kehittyneet ikääntyvän työvoiman pulmaan vastaamiseksi (esim. Ilmarinen 2006). Nämä käsitteet ovat silti perustellusti laajennettavissa koskemaan mitä tahansa työiän vaihetta ja työuraan liittyviä siirtymäkohtia. Ikäjohtaminen juuret ovat monimuotoisuuden johtamisessa, ja tutkimukset osoittavatkin, että parhaita tuloksia saadaan juuri erilaisuutta hyödyntämällä yhteen ikäryhmään, kuten ikääntyneisiin, keskittymisen sijasta (Brooke & Taylor 2005). Tässä tutkimuksessa organisaatio ymmärretään erilaisista ihmisistä koostuvaksi, monimuotoiseksi kokonaisuudeksi. Tutkimuksen teoriaosassa pohditaan sitä, kuinka monimuotoisuus voi tuottaa organisaatioille etua ja kuinka erilaisuutta voidaan johtaa näiden etujen saavuttamiseksi.

Puheviestinnän tutkimuksena tässä tutkimuksessa ollaan erityisen kiinnostuneita viestinnällisistä ja vuorovaikutuksellisista tekijöistä ikäohjelman taustalla. Tutkimuksen tavoitteena on kuvailla Kaarinan kaupungin henkilöstön tämänhetkistä viestintäilmapiiriä kahden tutkimuskysymyksen kautta. Ensinnäkin kysytään, millaisia käsityksiä henkilöstöllä on eri-ikäisyydestä työelämässä ja toiseksi, miten iästä, elämänvaiheista ja työuran vaiheista puhutaan työyhteisöissä ja työpaikoilla. Ikään liittyvien käsitysten taustalle avataan stereotypian ja ennen kaikkea ikästereotypian käsitteet, sillä stereotyypit ohjaavat ihmisten toimintaa sosiaalisessa kanssakäymisessä riippumatta siitä, ovatko ne tietoisia vai tiedostamattomia (Levy & Banaji 2002). Erilaisuudesta ja eri-ikäisyydestä puhuttaessa on huomioitava myös se, että tutkimusten mukaan ikä on yksi eriarvoisuutta ja syrjintää tuottava tekijä työpaikoilla (Kauppinen ym. 2013, 215).

Työkaarimallin mukaisen ikäohjelman tavoitteena on tukea organisaation sujuvan ja tuottavan toimivuuden lisäksi työntekijöiden hyvinvointia elämän ja työuran kaikissa erilaisissa vastaan tulevilla tilanteilla. Siirtymävaiheiden tai muiden stressiä tuottavien tekijöiden onnistunut huomioon ottaminen tuottaa työntekijälle kokemuksen siitä, että organisaatio tukee tätä ja on kiinnostunut tämän hyvinvoinnista ja työpanoksesta. Tukevan organisaation ajatusta lähestytään tutkimuksen taustateoriassa organisaation havaitun supportiivisuuden käsitteen kautta (ks. Eisenberger ym. 1986). Koko organisaation lisäksi myös työyhteisö voi tukea yksittäistä työntekijää työn stressitekijöiden keskellä ja edistää näin työyhteisön vuorovaikutussuhteiden toimivuutta ja työyhteisöön sitoutumista (Mikkola 2002). Sosiaalinen tuki ja supportiivinen viestintätyöyhteisössä liittyvät ikäohjelmaan siten, että ne vaikuttavat työyhteisön viestintäilmapiiriin (Mikkola 2002,

111), ja voivat siten ihmissuhteiden toimivuuden kautta edistää muun muassa yhteistoiminnallisuutta. Yhteistoiminta on vuorovaikutusta, jossa luottamuksen ja keskinäisen arvostuksen vallitessa erilaisia ajatuksia käsitellään sopusoinnussa uutta jaettua ymmärrystä ja yhteisiä merkityksiä tuottaen (Mönkkönen 2002, Isaacs 2001). Tällöin yksilöiden erilaisuus voi tuottaa uusia voimavaroja sekä yksittäisille työntekijöille että koko organisaatiolle.

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa viestintä ymmärretään monisuuntaisena yhteisenä merkitysten tuottamisen prosessina. Henkilöstöhallinnollisen perinteen (Miller 2006) mukaisesti ajatellaan, että jokaisella organisaation jäsenellä on yhtäläillä arvoa kokonaisuuden kannalta ja arvokasta tietoa jaettavanaan. Tästä johtuen tässä tutkimuksessa haluttiin tavoittaa sekä työntekijöiden että esimiesten näkemyksiä, ajatuksia eri toimialoilta ja eri yksiköistä sekä eri-ikäisiltä ja erimittaisen työuran omaavilta ihmisiltä. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa kaikki Kaarinan kaupungin palveluksessa olevat työntekijät ja esimiehet saivat mahdollisuuden vastata kahden avoimen kysymyksen kyselyyn. Kyselyn jälkeen ymmärryksen syventämiseksi tehtiin kolme fokusryhmähaastattelua kahdelle työntekijöistä koostuvalle ryhmälle ja yhdelle esimiesryhmälle. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin kattokäsitteen alla erilaisia menetelmiä soveltaen (ks. Tuomi & Sarajärvi 2013). Tutkimuksella haluttiin selvittää sekä merkityksiä (käsitteitä eri-ikäisyydestä) että merkitysten tuottamisen prosessia (miten eri-ikäisyydestä puhutaan).

Tutkimuksen viemiseksi kohti tutkimustehtävää eli ikäohjelman taustoittamista, pohdinnassa kehitellään tutkimuksen tuloksia kohti ikäystävällisen organisaation ideaa. Ikäystävällinen organisaatio on tämän työn aineistolähtöinen käsite (ks. Tuomi & Sarajärvi 2013, 108), ja se tarkoittaa tässä työssä sellaista organisaatiota, jossa kaikenikäisten on hyvä olla töissä, ja jonka toiminta-ajatus ja arvot tukevat ikäohjelman tavoitteita ja keinoja tavoitteisiin pääsemiseksi.

## 2. AIKAISEMPI TUTKIMUS

### 2.1 Iän ja stereotyyppien käsitteet

Ihmisen ikä on käsite, jota voidaan tarkastella monesta erilaisesta näkökulmasta. Tyypillisin erottelu sosiologisessa ikätutkimuksessa on iän jakaminen kronologiseen ja sosiaaliseen ikään.

Kronologinen, eli kalenteri-ikä, tarkoittaa ihmisen ikää vuosina syntymästä nykyhetkeen. Ihmisen suhde instituutioihin, kuten koulunkäyntiin tai lakiin, on useimmiten juuri kronologisen iän määrittämää. (Rantamaa 2005, 52–53.) Sosiaalinen ikä puolestaan tarkoittaa ikää sosiaalisena konstruktiona. Sosiaalisesti rakentunut malli elämäkulusta vaikuttaa siihen, mitä pidetään sopivana elämäntapahtumien ja roolien järjestyksenä ja miten roolista toiseen tulisi yleisen käsityksen mukaan siirtyä. Sosiaalisia ikärooleja ovat esimerkiksi koululaisen, opiskelijan, äidin tai eläkeläisen roolit. Ikänormit kertovat siitä, mikä käsitetään missäkin ikäroolissa sopivaksi käyttäytymiseksi. (Rantamaa 2005, 58–60.)

Sosiaalisen iän alakategorioina nähdään lisäksi persoonallinen ja subjektiivinen ikä, jotka kuvaavat ihmisen omaa suhtautumista ikäänsä, elämäkulkuunsa ja iän merkityksellisyyteen minuutensa osana (Rantamaa 2005, 62–63). Rantamaan (mt. 62) mukaan nykyajalle on tyypillistä, että oma ikäsuhde halutaan määritellä itse ja omat elämänprojektit suunnitella henkilökohtaisesti. Silti kronologiseen ikään peilaaminen on syvällä ihmisissä ja kulttuurissa, ja ihmisillä on taipumus suhteuttaa omaa elämäkulkuunsa sosiaalisiin ikärooli- ja -normiodotuksiin. Elämäkulun sosiaalisesti rakentunut ”ihannemalli” ei silti nykyään kohdistu yksilöihin pakottavana (mt. 72).

### **Stereotyyppit ja syrjintä**

Sosiaalipsykologisen määritelmän mukaan stereotyyppit ovat kognitiivisia rakenteita, jotka sisältävät tietoa, uskomuksia ja odotuksia koskien jotakin sosiaalista ryhmää (Pendry 2008, 69).

Stereotyyppien avulla ihmiset tekevät maailmaa ymmärrettäväksi ja luovat käyttöönsä malleja eli skeemoja siitä, kuinka sosiaalisissa tilanteissa tulee toimia. Stereotyyppien kohderyhmä nähdään tavallisesti homogeenisempänä kuin se todellisuudessa on (Park & Rothbard 1982 Cuddyn ja Fiskin 2002, 6 mukaan) ja erot eri ryhmien välillä suurempina kuin ne oikeasti ovat (Allen & Wilder 1979 Cuddyn ja Fiskin 2002, 6 mukaan). Tyypillistä toisiin ihmisiin liitettävälle käsityksille on myös oman viiteryhmän (*in-group*) ja siihen kuuluvien yksilöiden näkeminen positiivisemmassa

valossa kuin jonkin toisen ryhmän, johon henkilö ei itse katso kuuluvansa (*out-group*) (Tajfel ym. 1971 Cuddyn ja Fisksen 2002, 6 mukaan). Tämä liittyy osaltaan sosiaalisiin ryhmäprosesseihin, joissa ihmiset mieltävät itsensä osaksi jotakin ryhmää ja rakentavat sosiaalista identiteettiään tekemällä eroa toisiin ryhmiin.

Stereotypiat vaikuttavat käyttäytymiseen ja vuorovaikutukseen niiden kohteiden suhteen riippumatta siitä, sisältävätkö ne oikeaa vai virheellistä tietoa. Suhtautuminen ja toiminta toisia ihmisiä kohtaan voi tuottaa itseään toteuttavia ennusteita, sillä ihmisillä on taipumus sisäistää itseään tai omaa ryhmäänsä koskevia käsityksiä ja stereotypioita, jolloin he saattavat alkaa toimia niiden mukaisesti. (Cuddy & Fiske 2002, 4–8, 13–14.) Toisaalta koska stereotypiat koskevat mitä tahansa ominaisuuksia, joita kohtaamiimme ihmisiin liitämme, ne voivat olla myös monimuotoisia ja sisältää käsityksiä positiivisista ominaisuuksista (Cuddy & Fiske 2002, 4–8, 13–14).

Sekä kronologinen että sosiaalinen ikä toimivat ihmisiä ryhmittelevinä määreinä, mistä johtuen eri ikäryhmiin liitetään myös erilaisia käsityksiä. Kaikille ihmisille on esimerkiksi muodostunut käsityksiä siitä, mikä on luonnollista missäkin iässä liittyen vaikkapa biologiaan ja fyysiseen suorituskyykyyn tai psykologisiin ominaisuuksiin kuten ajattelun kypsymiseen. Samoin erilaisilta sosiaalisilta ikärooleilta odotetaan tietynlaista toimintaa. (Rantamaa 2005, 56–57.) Ikäryhmiä koskevien käsitysten muuttuessa yleisesti jaetuiksi niistä voidaan puhua ikästereotypioina (ks. Nelson 2002). Stereotypoiden valossa esimerkiksi ikääntyneet henkilöt nähdään keskenään samankaltaisina, vaikka tosiasiasa iän karttuessa ihmisten väliset yksilölliset erot kasvavat elämänsä myötä ikäryhmien välisiä eroja suuremmiksi (Ilmarinen 2006, 62).

Ikästereotypioille on Levyn ja Banajin (2002) mukaan tyypillistä niiden implisiittisyys eli ne ovat usein ääneen lausumattomia ja jopa tiedostamattomia. Näin ollen stereotypiat voivat vaikuttaa taustalla myös tahattomasti. Stereotypoiden omaksuminen tapahtuu pikkuhiljaa ympäröivää kulttuuria sisäistämällä. Julkilausumattomuus tekee Levyn ja Banajin (2002) mukaan ikästereotypoiden purkamisesta osaltaan erityisen hankalaa.

Toisinaan stereotypoiden ollessa negatiivisia ne ilmenevät syrjintänä. Ikään liittyen puhutaan tällöin ikäsyrjinnästä. Ageismi eli ikärasismi tarkoittaa yhden ikäryhmän ennakkoluuloisuutta toista ikäryhmää kohtaan. Ikäsyrjintä kuuluu ikärasismin käsitteen alle, ja tarkoittaa henkilön epäoikeudenmukaista kohtelua tämän iän perusteella (Butler 1969 Furunesin & Mykletunin 2010, 23 mukaan). Ikäsyrjintä ei koske vain ikääntyneitä, vaan sitä voi esiintyä mitä tahansa ikäryhmää kohtaan, ja se voi olla suoraa tai epäsuoraa sen mukaan, kuinka selvästi se on ilmaistu ja havaittavissa. Välitön, suora syrjintä tarkoittaa toisen ihmisen kohtelemista toista epäedullisemmin



vastaavassa vertailukelpoisessa tilanteessa jonkin henkilöön liittyvän syyn takia (1325/2014, §10). Esimerkiksi työhönottotilanteessa toisen henkilön suosiminen tai hylkääminen iän perusteella on suoraa syrjintää. Välillinen eli epäsuora syrjintä taas tarkoittaa tilannetta, jossa näennäisen neutraalit rakenteet tai käytännöt asettavat jonkun muita huonompaan asemaan johtuen jostakin henkilöön liittyvästä syystä (1325/2014, §13). Epäsuora ikäsyrjintä työpaikalla voi koskea esimerkiksi sitä, tuntee ko henkilö saavansa arvostusta osakseen tai kokeeko tämä mahdolliseksi tehdä työtään itselleen mieleisellä tavalla (Taylor, McLoughlin, Meyer, Brooke 2013). Syrjintä työpaikoilla henkilöön liittyvin syin, kuten iän perusteella, on laitonta ja työnantajalla on lainmukainen velvollisuus edistää yhdenvertaisuutta henkilöstöratkaisuissaan ja käytännöissään (1325/2014, §7).

### **Ikästereotypiat ja ikäsyrjintä viestinnällisinä ilmiöinä**

Sosiaalipsykologisenä käsitteenä stereotypia palautuu usein kognitioiden tasolle, ja se on tutkimuksessa ja teorianmuodostuksessa liitetty tyypillisesti yksilöiden kognitiivisiin prosesseihin (Pendry 2008). Stereotypiat kuitenkin ohjaavat toimintaa ja käyttäytymistä (Cuddy & Fiske 2002, 4–5), ja ilmenevät, kiertävät ja uusiutuvat suhteessa muihin ihmisiin, joten niillä on osuutensa myös ihmisten välisessä kanssakäymisessä (ks. Nelson 2002). Stereotypioihin sitoutuu paljon kulttuurista tietoaamme. Esimerkiksi Cuddy ja Fiske (2002, 18) mukaan eri ikäryhmien yhteiskunnallinen asema vaikuttaa siihen millaisia käsityksiä ryhmän jäsenistä elää. Yhteiskunnassa vähemmän tuottavana ja arvostettuna pidetty ikäryhmä saattaa näyttäytyä stereotypioissa epäkompetentimpana ja yksiulotteisempana kuin korkeamman statuksen saanut ryhmä. Tämä liittyy usein kaikista nuorimpiin ja kaikista vanhimpiin yhteiskunnan jäseniin. Myös ikäsyrjintä taas on etenkin suoraan ilmetessään nimenomaan viestinnällinen ilmiö, joka näkyy diskursiivisissa käytännöissä kuten sanavalinnoissa, asenteellisissa kommentteissa tai huumorissa (McCann & Giles 2002, 2007).

Konstruktivistisen viestintäkäsityksen mukaan vuorovaikutus määritellään jaetuksi merkitysten tuottamisen prosessiksi, jonka kautta sosiaalista todellisuutta rakennetaan. Paradigman keskeinen käsite on konstruktio eli skeema, joka tarkoittaa kognitiivista kokoelmaa tulkintoja ja yksinkertaistuksia sosiaalisten tilanteiden järjestelemiseksi ja niissä asiaankuuluvasti toimimiseksi. Konstruktio voi olla paitsi tiettyyn sosiaaliseen tilanteeseen sidottuja yhteisesti jaettuja toimintatapoja myös henkilökohtaisia käsityksiä toisista ihmisistä. Kukin vuorovaikutuksen osapuoli tuo nämä käsityksensä mukanaan viestintätilanteisiin, ja ne näkyvät toiminnassa ja viestinnässä toisia kohtaan. (Delia 1977, 69–71.)

Tässä viitekehyksessä tarkasteltuna stereotypiat ovat konstruktioita, jotka värittävät sosiaalista todellisuutta ja kehystävät viestintätilanteita. Stereotypiat vaikuttavat viestintäkumppanista tehtäviin tulkintoihin, mikä voi vaikeuttaa tai helpottaa toisen kokemuksen ja tarpeiden ymmärtämistä. Esimerkiksi käsitysten toisesta ollessa negatiivisia tai joustamattomia viestintäkumppaneiden on vaikea tavoittaa toistensa tarpeita ja ajatuksia eikä yhteistä molempia osapuolia tyydyttävää merkityskenttää muodostu. (Ks. Delia 1977.) Tällöin viestintäsuhde jää eriarvoistavaksi ja osapuolten erilaisuutta korostavaksi, mikä voi edelleen näkyä syrjivänä puheena tai käytäntöinä.

Konstruktioit rikastuvat uusista kokemuksista (Delia 1977, 71), jolloin esimerkiksi eri ikäryhmien välinen viestintä voi muuttua stereotyyppioita ja ehkäistä ikäsyrjintää. Sosiaalinen etäisyys eri ryhmien välillä johtaa Cuddyn ja Fiskin (2002) mukaan siihen, että omaksuttujen stereotyyppioiden vastaista informaatiota ei käsitellä, jolloin stereotypiat eivät muokkaudu. Jos eri sosiaaliset ryhmät eivät koskaan kohtaa, ei yksilöille synny kokemuksia merkityksellisistä vuorovaikutustilanteista toisen ryhmän kanssa, ja stereotyyppioita noudattavat käsitykset jäävät vallitsemaan (Palmore 1998 Levyn & Banajin 2002, 66 mukaan).

## 2.2 Elämäntietäminen ja työuran vaiheet

Tässä luvussa työuran kulku jaenetaan kolmeen eri vaiheeseen, työelämään liittymiseen, työuran vakiintumiseen ja eläkkeelle jäämiseen, ja nämä vaiheet liitetään osaksi elämäntietämistä nuoruudesta kohti ikääntymistä. Elämäntietäminen ja elämäntietäminen tarkoittavat ihmisen kehityksen ymmärtämistä läpi elämän jatkuvana prosessina ennemmin kuin kehitystasolta toiselle kipuamisena (Baltes ym. 1998 Nurmen ym. 2007, 169 mukaan). Erilaisissa elämäntietämissä ihminen kohtaa erilaisia kehitystarpeita, joissa tapahtuu sekä muutoksia että eletyn elämän jälkien kasautumista. On syytä huomioda, että nykyisessä ajassa elämäntietäminen vaiheet ja siirtymien järjestykset ovat monimuotoistuneet, ja ihmisten elämäntietämiset ovat yksilöllistyneet (Rantamaa 2005, 70). Iän yhteys työuran vaiheisiin on siksi yksilöllinen kysymys eivätkä eri vaiheet aina noudata tässä luvussa kuvattua järjestyttä tai liity yhtä kiinteästi ikävaiheisiin tai tiettyihin elämäntietäminen vaiheisiin (ks. esim Hussi ym. 2011). Lisäksi ihmiset elävät historiallisessa ajassa ja yhteiskunnassa, joten elämäntietäminen vaikuttavat myös muut ihmiset ja sosiaaliset suhteet (Elder 1998 Nurmen ym. 2007, 171–172 mukaan).

## Työuran vaiheet

Suomessa nuoret liittyvät työelämään keskimäärin 22–28-vuotiaina riippuen koulutusasteesta (Järvinieniemi 2012, 4). Scheinin (1987 Lindströmin 1994, 176 mukaan) mukaan nuoren työuran alussa tämän työidentiteetti ja arvot alkavat muodostua. Työyhteisön nuori jäsen alkaa kehittää omanlaistaan suhdetta ammattiinsa sekä omiin vahvuuksiinsa. Työidentiteetin muodostumiselle tärkeää on, että uraansa aloittava otetaan aktiivisesti osaksi työyhteisöä. (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006 Hussin ym. 2011, 245 mukaan). Kestävä ammatti-identiteetti ja suhde työhön kehittyvät vähitellen, ja siihen tarvitaan kykyä tunnistaa oman osaamisensa rajat, tilaa epäonnistua ja mahdollisuuksia sekä pyytää että saada apua. (Hussi ym. 2011, 263–264, 303–304.) Aikuisiässä alkavat näkyä elämän positiivisten ja negatiivisten tekijöiden kasautuminen (Nurmi ym. 2007, 201), joten hyvinvointi on syytä huomioida työuran alusta lähtien.

Seuraavassa työuran vaiheessa työntekijän asema osana työyhteisöä vakiintuu ja omaleimainen ammatti-identiteetti saa muotonsa. Käsitykset omista heikkouksista ja vahvuuksista selkeytyvät ja arvot vakiintuvat. (Schein 1987 Lindströmin 1994, 176 mukaan.) Vakiintumisen vaihe sijoittuu usein keski-ikään, jolloin niin kutsutut elämän ruuhkavuodet nostavat esiin tarpeen työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Työn ja perheen yhteensovittamista tarvitaan silloin, kun lapset ovat pieniä, mutta myös silloin, jos pidetään huolta esimerkiksi omista ikääntyneistä vanhemmista (Rantanen & Kinnunen 2005, 260). Työn ja muun elämän yhteensovittaminen koskee siis osaltaan kaikkia elämänkaaren vaiheita.

Työntekijän ikääntyessä työuran varrella tehtyjen työhyvinvointia ja työkykyä ylläpitävien toimenpiteiden vaikutukset alkavat näkyvät. Työkyky on moniulotteinen käsite, joka ymmärretään nykyään laaja-alaisesti osana yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia, ja siinä yhdistyvät yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten välinen tasapaino sekä yhteiskunnallinen konteksti. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 17.) Ikääntymiseen liittyvät biologiset ja fysiologiset muutokset voidaan ottaa huomioon esimerkiksi työpaikkakohtaisilla joustoilla, työn apuvälineitä tarjoamalla sekä työtehtäviä uudelleen määrittelemällä, eikä ikääntyminen väistämättä tarkoita työkyvyn laskemista. (ks. Ilmarinen 2006; Hussi ym. 2011.) Nurmen ym. (2007) mukaan henkiset kyvyt jopa kasvavat tai ainakin pysyvät ennallaan ihmisen ikääntyessä, ja erilaisia puutoksia esimerkiksi reaktionopeudessa voidaan kompensoida kokemuksella. Iäkkäämmillä ja kokeneemmilla työntekijöillä onkin useimmiten asiantuntijuutta organisaatiossaan, ja heille on tärkeätä päästä käyttämään sitä mielekkäästi esim. nuorempiaan opastamalla (ks. Brooke & Taylor 2005; Ilmarinen 2006; Hussi ym. 2011; Nurmi ym. 2007). Työurien loppupäässä on pidetty hyvin

tärkeänä tiedon siirtämistä nuoremmille polville, jotta kokemuksen tuoma hiljainen tieto ei katoaisi organisaatioista eläkkeelle poistumisen myötä (ks. Ilmarinen 2006; Saarelma-Thiel 2011). Tiedon siirtäminen koskee samalla tavoin kaikkia tilanteita, joissa organisaation henkilöstössä tapahtuu vaihdoksia.

### **Kuormitustekijät työuran eri vaiheissa ja siirtymissä**

Työuran eri vaiheisiin liittyy erilaisia psykologista stressiä tuottavia tekijöitä. Nuoren aloittaessa työelämässä opintojen jälkeen opinnoissa omaksutut arvot ja ihanteet kohtaavat todellisuuden ja voivat aiheuttaa arvoristiriitoja ja menestymispaineita (Schein 1987 Lindströmin 1994, 176 mukaan; Hussi ym. 2011). Ikääntynyttä puolestaan voivat kuormittaa esimerkiksi fyysiseen jaksamiseen ja työkykyyn liittyvät ongelmat, jotka yleistyvät usein iän myötä. Ikääntyminen vaikuttaa esimerkiksi aistitoimintojen heikkenemiseen, fyysisen työn kuormittavuuteen ja sairauksien lisääntymiseen. (Ilmarinen ym. 2006.) Työn ja perheen yhteensovittaminen voi myös synnyttää kuormitusta, sillä työpsykologisten tutkimusten mukaan ihmisen työ- ja perhe-elämä vaikuttavat toinen toisiinsa, ja sekä stressi- että voimavariatekijät voivat siirtyä toiselta alueelta toiselle. Jos jokin elämäalue kuormittaa toista enemmän, voimavaroja siirretään toiselta elämäalueelta kuormituksen hallitsemiseksi. Tämä voi johtaa kuormituksen kierteeseen, jossa vapaa-aika ei riitä työstä palautumiseen ja työtä tehdään perheen velvoitteiden kustannuksella. (Rantanen & Kinnunen 2005 246, 250.)

Työelämänkulun eri vaiheiden tuottamien tarpeiden lisäksi tärkeitä tarkastelun kohteita ovat erilaiset siirtymävaiheet. Esimerkkejä siirtymistä ovat työelämään tuleminen opintojen jälkeen, vastuiden ja tehtävien muutokset, perhevapaat tai sairauslomat, työhön jälleen palaaminen, työpaikan vaihdos, sekä työstä kokonaan poistuminen esimerkiksi työttömäksi tai eläkkeelle (Saarelma-Thiel 2011; Fouad & Bynner 2008). Siirtymät työelämässä vaativat ihmiseltä voimavaroja. Työelämän siirtymissä onnistuminen edellyttää henkilökohtaista kykyä mukautua ja määritellä uudelleen omaa identiteettiään. Toisaalta tärkeitä on ympäristön tarjoama sosiaalinen ja rakenteellinen tuki. Siirtymiä pidetään usein kriittisinä vaiheina, joissa epäonnistuminen voi johtaa marginalisoitumiseen ja pahoinvointiin. (Fouad & Bynner 2008.)

Eläkkeelle jääminen on esimerkki merkittävästä siirtymästä ihmisen elämässä etenkin, jos työ on ollut keskeinen identiteettiä määrittävä elämäalue. Eläkkeelle jäämisessä auttavat suunnitelmallisuus, toimivat järjestelyt sekä esimerkiksi osa-aikaeläke, jolloin poistuminen tapahtuu

vähän kerrassaan. (Ks. Saarelma-Thiel 2011.) Jotkut haluavat jatkaa työssä vielä vanhuuseläkeiän (63 vuotta) jälkeen. Jos työkyky on hyvä, ei eläkkeelle jäämisestä haaveilla tutkimusten mukaan niin aikaisessa vaiheessa työuraa. Lisäksi jos työstä saadaan ammatillisia ja sosiaalisia voimavaroja eikä työssä koeta jatkuvaa epävarmuutta, halukkuus työssä jatkamiseen on korkeampi. (Tuominen, Forma & Väänänen-Tomppo 2010, 135–140.)

Siirtymävaiheissa tapahtuu itsetutkiskelua, mutta Fouad ja Bynner (2008) korostavat, että siirtymät eivät ole vain ihmisten henkilökohtaisia projekteja vaan ne tapahtuvat aina kontekstissa, joka voi joko helpottaa tai vaikeuttaa siirtymävaiheen elämistä. Työelämän siirtymät eivät ole muusta elämästä irrallisia vaan ne vaikuttavat toinen toisiinsa. Siirtymävaiheet muokkaavat yksilön kokemia asioiden tärkeysjärjestyksiä, ja nämä muutokset vaikuttavat hyvinvointia ja työkykyä koskeviin tuen tarpeisiin (ks. Saarelma-Thiel 2011; Kinnunen, Feldt & Mauno 2005).

### 2.3 Sosiaalinen tuki ja supportiivinen viestintä

Siirtymien lisäksi sekä niihin liittyen työelämän stressitekijöitä ovat esimerkiksi jatkuva kiire, työntekijän voimavarojen yli- tai aliarvioinnista johtuva kuormitus, työn epävarmuus, oppimis- ja muutospainet sekä työyhteisön sisäiset jännitteet kuten keskinäinen kilpailu (Sihvonen 1996 Mikkolan 2002, 118 mukaan). Työelämän paineista selviämistä voidaan lähestyä sosiaalisen tuen ja supportiivisen viestinnän näkökulmista. Tutkimusten mukaan koetun ja saadun sosiaalisen tuen on todettu vaikuttavan mm. työmotivaatioon, työssä jaksamiseen sekä työyhteisöön sitoutumiseen (Albrecht & Adelman 1984; Ellis & Miller 1994 Mikkolan 2002, 111 mukaan).

Sosiaalinen tuki on kattotermi, jonka alla tutkitaan yksilön hyvinvoinnin ja vuorovaikutussuhteiden kytkeytymistä toisiinsa. Yksilö on aina osa sosiaalista ympäristöään, ja nämä liitokset realisoituvat vuorovaikutussuhteissa. Vuorovaikutussuhteissa syntyy ja välittyy yksilöille hyvinvoinnin ja selviytymisen resursseja, ja vuorovaikutussuhteiden olemassa olo itsessään tuottaa hyvinvoinnin kokemuksia. (Mikkola 2000, 16, 96.) Mikkolan (2000, 20–21) mukaan sosiaalista tukea voidaan tarkastella sekä yksilön kognition että verbaalista ja nonverbaalista viestintää sisältävän viestintäprosessin näkökulmasta. Lisäksi se voidaan jakaa yksilön käsitykseen tuen saatavilla olevuudesta sekä toteutuneeseen tukeen.

Sosiaalisen tuen hyvinvointia lisäävä vaikutus perustuu sen toimimiseen sekä elämän stressitekijöiden aiheuttamia ”iskuja” pehmentävänä puskurina että kiinnikkeenä yksilön ja muiden ihmisten välillä (Mikkola 2000, 31–33). Callaghan ja Morrissey (1993, 205 Mikkolan 2000, 30

mukaan) erottelevat kolme sosiaalisen tuen hyvinvointia lisäävää tekijää: 1) se auttaa yksilöä säätelemään ajatuksiaan, tunteitaan ja käyttäytymistään terveyttä edistävällä tavalla, 2) se vaikuttaa yksilön kokemukseen elämän merkityksellisyydestä ja 3) se lisää terveydelle edullista käyttäytymistä. Sosiaalisesti tukevien ihmissuhteiden kautta yksilön käsitykset käytettävissä olevista selviytymiskeinoista kriisi- ja kuormitustilanteissa laajenevat (Lazarus 1991 Mikkolan 2000, 30 mukaan), ja suhteiden olemassa olo vastaa ihmisen eksistentiaaliseen tarpeeseen kuulua yhteen muiden ihmisten kanssa ja saada hyväksyntää osakseen, mikä lisää hyvinvointia yleisesti riippumatta siitä, kohdataanko kriisejä (Albrecht, Burleson & Goldsmith 1994, 425 Mikkolan 2000, 33 mukaan). Sosiaalinen tuki on suhdesidonnaista siten, että tukea oletetaan saatavan ja sitä tarjotaan suhteen luonteesta, laadusta ja historiasta riippuen (Mikkola 2000, 53).

### **Supportiivinen viestintä**

Sosiaalista tukea tuottavassa viestintäprosessissa vaihdetaan informaatiota sekä luodaan yhteisiä merkityksiä. Se on vuorovaikutusta, jossa lohdutetaan, hoidetaan ja autetaan. (Adelman & Albrecht 1987; Albrecht, Sarason & Goldsmith 1994, 421 Mikkolan 2000, 27 mukaan.) Sosiaalisen tuen viestintäprosesseja voidaan tutkia supportiivisen viestinnän näkökulmasta. Burleson ja MacGeorge (2002, 374 Kuuluvaisen ja Isotaluksen 2014 mukaan) määrittelevät supportiivisen viestinnän olevan ”verbaalista ja nonverbaalista viestintää, joka on tarkoituksellisesti tuotettu auttamaan niitä, joiden katsotaan olevan avun tarpeessa” (kirjoittajan käännös). Supportiiviset eli tukemaan pyrkivät teot ovat siis intentionaalisia eli ne ovat tietoisesti tavoitteeseen pyrkiviä (Goldsmith 2008).

Supportiiviseen viestintään liittyvät sekä tuen tarjoajan tai antajan että sen vastaanottajan tai pyytäjän viestintäteot. Mikkolan (2000, 40) mukaan emotionaalinen tuki auttaa omien ja toisten tunteiden hyväksymisessä (Sarason, Burleson & Goldsmith 1994, 426) ja tiedollinen tuki puolestaan ongelman hahmottamisessa ja jäsentämisessä sekä epävarmuuden hallinnassa hankalassa tilanteessa (Himle & Jayaratne 1991). Viestinnässä nämä toteutuvat tukea tarvitsevan näkökulmasta ongelma- ja tunnekeskeisinä sanomina kuten ongelman ja sen herättämien ajatusten kuvailemisena tai voimakkaiden tunteiden purkamisena ääneen puhumalla tai etäännyttämällä niitä objektiivisen erittelyn kohteiksi (Mikkola 2000, 45–46). Tuen antajan näkökulmasta supportiivisia viestintätekoja ovat esimerkiksi aktiivinen kuunteleminen ja nonverbaalisen tuen osoittaminen (Kuuluvainen & Isotalus 2014). Empatian osoittamisen ja rohkaisun lisäksi supportiiviseen viestintään kuuluvat tiedollinen ja instrumentaalinen ulottuvuus, jotka näkyvät esimerkiksi ongelmanratkaisu-, kriittisyys- ja problematisointitaitoina (Mikkola 2002, 124). Tuen antamisessa ja pyytämässä

tasapainotellaan aina molempien osapuolten autonomian ja minäkuvan säilyttämisellä. Esimerkiksi neuvojen antaminen voi hyvistä tarkoituspuristään huolimatta tuen vastaanottajasta tuntua tämän oman kompetenssin väheksynnältä ja itsenäisyyttä loukkaavalta. (Goldsmith 2008.)

### **Organisaation havaittu supportiivisuus**

Työ voi toimia myös voimavaroja lisäten esimerkiksi silloin, kun työpaikalla otetaan huomioon yksilölliset tilanteet ja yksilön sosiaalisten roolien moninaisuus (Clark 2000 Rantasen & Kinnusen 2005, 251 mukaan). Organisaation tukevuus lisää tutkimusten mukaan työstä muille elämäalueille siirtyvien voimavarojen lisäksi sitoutumista organisaatioon sekä työmotivaatiota, auttaa työstressin hallinnassa ja ehkäisee työuupumusta (Mikkola 2009, 38–39). Hyvinvointi työssä näkyy edelleen työsuorituksen paranemisena (Allen 1995, 343).

Havaittu organisaation supportiivisuus (*perceived organizational support*) tarkoittaa työntekijän uskomusta siitä, kuinka paljon organisaatio arvostaa työntekijän panosta ja välittää tämän hyvinvoinnista (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa 1986, 501). Termillä havaittu tuki (*perceived support*) tarkoitetaan nimenomaan yksilön kokemusta saatavilla olevasta tuesta, eli mahdollisuudesta saada tukea sitä tarvittaessa, erotuksena käytännössä toteutuneeseen tuen saamiseen (*received support*) (ks. Mikkola 2002, 112). Eisenbergerin ym. (1986, 501–505) mukaan riippuen siitä, miten organisaatio kohtelee työntekijäänsä, työntekijä muodostaa käsityksen syistä saamansa kohtelun takana, mikä voi edistää tai heikentää organisaatioon sitoutumista. Jos työntekijä kokee organisaation palkitsevan sekä materiaalisesti että symbolisesti annettuja panoksia vastaavalla tasolla, oma identiteetti organisaation jäsenenä vahvistuu, emotionaalinen sitoutuminen lisääntyy ja työntekijä haluaa pyrkiä yhdessä organisaation kanssa kohti sen tavoitteita. Tämä liittyy ihmisen tarpeeseen tuntea itsensä hyväksytyksi ja tärkeäksi (Allen 1995, 343). Lisäksi havaittu organisaation tuki lisää innovatiivisuutta ja parantaa vuorovaikutussuhteita edistävää toimintaa (*prosocial activity*) työyhteisössä (Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro 1990 Allenin 1995, 327 mukaan).

Havaittu organisaation supportiivisuus on osa organisaation ilmapiiriä (James, James & Ashe 1990 Allenin 1995, 326 mukaan). Organisaation ilmapiiri sekä käsitys saatavilla olevasta tuesta elävät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Allen 1995, 329). Suurin yhteys havaittuun organisaation supportiivisuuteen on alaisten ja esimiesten välisellä suhteella ja ennen kaikkea arkipäiväisellä viestinnällä, jossa ilmaistaan arvostusta (mt. 342). Yhtäältä organisaatio abstraktina käsitteenä

personoituu esimiehen toimintaan, jonka koetaan edustavan koko organisaatiota (Eisenberger ym. 1986, 501), toisaalta taas lähiesimiehen toiminta voidaan kokea supportiiviseksi, mutta organisaatio ei, mikäli ylin johto viestii päinvastaista esimerkiksi siten, ettei materiaalista palkitsemista tarjota työpanosta vastaavasti (Allen 1995, 343). Lisäksi organisaation havaittuun supportiivisuuteen vaikuttaa Allenin (mt. 330) mukaan se, miten organisaation jäsenet keskenään puhuvat siitä, millaista tukea organisaatiolta on saatu tai voidaan olettaa saatavan. Näin tuen saamisen kokemus yhdistyy myös narratiiveihin ja myytteihin, jotka kiertävät työyhteisöissä.

#### 2.4 Monimuotoisuus työyhteisöissä

Tässä luvussa katse siirretään työntekijäyksilöiden kokemuksista työyhteisön tasolle. Työyhteisöt koostuvat erilaisista ihmisistä, joista kukin on elämässään ja työurallaan erilaisessa tilanteessa, tasapainoilee yksilöllisissä siirtymissä ja kokee erilaisia kuormitus- ja voimavaratekijöitä. Yksilöllisyyttä ja erilaisuutta voidaan lähestyä organisaatioiden monimuotoisuuden (*organizational diversity*) käsitteen kautta (ks. Miller 2006; Hackman & Johnson 2013). Työyhteisöjen monimuotoisuuden tutkimus koskee usein sukupuolta, etnistä tai kulttuurista taustaa tai tiimien moniammatillisuutta (ks. Miller 2006; Nissen, Evald & Clarke 2014). Myös ikä on keskeinen organisaatioiden monimuotoisuuden tuottaja (Kauppinen, Mattila-Holappa, Perkiö-Mäkelä, Saalo, Toikkanen, Tuomivaara, Uuksulainen, Viluksela & Virtanen 2013, 215), joten monimuotoisuutta koskevaa tutkimusta voidaan soveltaa myös eri-ikäisyyteen työyhteisöissä.

Työyhteisöjen monimuotoisuudelta odotetaan näkökulmien ja osaamisen monipuolisuuden johdosta luovuutta, tuottavuutta, parempaa ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa sekä hyvän maineen tuottamista organisaatiolle (Cox & Blake 1991, Millerin 2006, 272 mukaan). Monimuotoisuuden potentiaaliset edut eivät kuitenkaan toteudu automaattisesti vaan erilaisuus täytyy ”valjastaa” voimavaraksi (ks. Miller 2006; Hackman & Johnson 2013). Esteitä monimuotoisuuden hyödyntämiselle ovat esimerkiksi ennakkoluuloisuus, syrjintä, stereotyyppien ohjaama ihmisten lokerointi tai eri kulttuureihin liittyen ilmenevä etnosentrismi, jonka mukaan muita kulttuureita arvioidaan suhteessa yhteen hallitsevaan kulttuuriin (Cox 1995; Fiske 1998 Hackmanin & Johnsonin 2013, 315–316 mukaan). Coxin ja Blaken (1991) mukaan monimuotoisuuden hyödyntäminen edellyttää monimuotoisuuden johtamista (Miller 2006, 279).



## **Ikäjohtaminen monimuotoisuuden johtamisena**

Monimuotoisuuden johtamisessa on Coxin ja Blaken (1991) mukaan tiedostettava erilaisuus ja nähtävä se potentiaalina. Lisäksi tarvitaan tekoja, joilla edistetään tasavertaisia käytäntöjä, ehkäistään syrjintää, tuetaan työn ja muun elämän yhteensovittamista ja otetaan koko työyhteisö erilaisine jäsenineen mukaan päätöksentekoon. (Millerin 2006, 272, 279 mukaan.)

län suhteen monimuotoisuudesta puhuttaessa käytetään käsitettä ikäjohtaminen. Se tarkoittaa erilaisuuden johtamista, missä otetaan huomioon erityisesti ikään liittyvät tekijät (Ilmarinen 2006). Yhteiskunnan tasolla ikäjohtamisella tähdätään työurien pidentämiseen, organisaation tasolla se edistää tuloksellisuutta ja yksilöiden tasolla se auttaa yksilöä voimaan hyvin työssään ja toteuttamaan potentiaaliaan (Ilmarinen 2006). Usein ikäjohtaminen on yhdistetty pääasiassa ikääntyvään työvoimaan, mutta ikäjohtamisen ei tarvitse tarkoittaa vain ikääntyneiden johtamista. Tärkeämpää on tunnistaa monimuotoisuus sekä ihmisten yksilölliset tarpeet, tavoitteet ja osaaminen, jotka nousevat paitsi iästä myös henkilökohtaisesta elämänkaaren ja työuran vaiheesta. (esim. Brooke & Taylor 2005.)

Hackmanin ja Johnsonin (2013, 317) mukaan erilaisuuden johtamisen onnistumiseksi on tultava tietoiseksi viestinnästä organisaatiossa. Tällöin tunnistetaan huomaamatta muodostuneet stereotyyppit ja ollaan avoimia uudelle tiedolle. Erilaisuuden arvostus tulee myös eksplisiittisesti ilmaista ja pyrkiä aktiivisesti toteuttamaan sitä käytännössä. Vastaavasti ikäjohtaminen edellyttää taustalla vaikuttavien asenteiden ja stereotyyppien tiedostamista sekä oikeaa tietoa iästä ja elämänvaiheista (Brooke & Taylor 2005, 418, 426). Furunesin, Mykletunin ja Solemin (2011) tutkimuksen mukaan esimiesten asennoituminen ikäjohtamiseen sekä tietoisuus ikäasioista todella vaikuttavat siihen, kuinka eri-ikäisyyden huomioiminen käytännön johtamistyössä onnistuu.

## **Monimuotoisuus ja yhteistoiminta**

Airan (2012, 142) tutkimus työelämän yhteistyöstä osoittaa, että mitä enemmän työyhteisön jäsenet ovat keskenään vuorovaikutuksessa, sitä paremmin saadaan luotua yhteisiä merkityksiä, joiden kautta erilaisuus nousee voimavaraksi. Nissen ym. (2014, 474) tekevät käsitteellisen eron yhteistoiminnan (*collaboration*) ja yhteistyön (*cooperation*) välillä. Yhteistoiminnalla he tarkoittavat vahvaa yhteenkuuluvuutta, luottamusta ja hiljaisen tietopohjan jakamista tiimin jäsenten välillä. Yhteistyöllä puolestaan työnjakoa, missä tiimin jäsenet ovat itsenäisiä toimijoita, jotka jakavat muille omasta ammatillisesta tiedostaan. Usein yhteistoiminnalla on näin ollen kuvattu

vuorovaikutuksessa olemisen tapaa (ks. Mönkkönen 2002) ja yhteistyöllä puolestaan konkreettista tehtävän suorittamista yhdessä (ks. Aira 2012). Suomen kielessä sanojen välinen ero ei ole vakiintunut (Aira 2012, 18). Tässä työssä yhteistyöllä tarkoitetaan juuri yhteistoimintaa, jolloin ajatellaan vuorovaikutuksessa olemisen tapaa, ei työtehtävien suorittamista yhdessä.

Yhteistoiminta toteutuu käytännössä vuorovaikutuksen ja toimivien vuorovaikutussuhteiden kautta (Aira 2012, 142). Airan (mt. 140) mukaan toimiva yhteistyö edellyttää aktiivista johtajuutta, jolloin esimies on itsekin aktiivinen vuorovaikutustilanteisiin osallistuja lisäten näin koko tiimin keskinäistä vuorovaikutusta. Yhteistoiminnalliseen vuorovaikutukseen liittyy dialogisuuden periaate, jotta erilaiset ajatukset tulisivat kuulluiksi ja erilaiset näkökulmat hyväksymällä voitaisiin tuottaa uutta tietoa ja toimintaa. Bohmin, Factorin ja Garretin (1991) mukaan dialogi tarkoittaa sellaista pohdinnan tilaa, jossa voidaan käsitellä yhteisön vuorovaikutuksen pinnan alla vaikuttavia ajatuksia ja tunteita. Dialogissa ajatuksia jaetaan ja tutkitaan yhdessä, ja dialogi edistää yhdessä oppimista, yhteenkuuluvuutta ja luovuutta. Isaacsin (2001, 40) sanoin dialogissa ei pyritä vain sopimukseen erimielisten kesken vaan tavoitteena on tuottaa uutta ymmärrystä.

Myös ikäjohtaminen toteutuu vuorovaikutuksessa ja yhteistoiminnassa koko työyhteisön kanssa (ks. Brooke & Taylor 2005; Furunes ym. 2011). Brooke ja Taylor (2005, 417) osoittavat tutkimusaukon ikäjohtamisen vuorovaikutusprosessien tutkimuksessa. Heidän tutkimuksensa (mt. 425) mukaan iän perusteella segmentoituminen on usein lievää, huomaamatonta ja tahatonta. Keskeistä ikäjohtamisessa onkin keskittyä kaikenikäisiin ja hyödyntää eri-ikäisten erilaisia toisiaan täydentäviä taitoja luomalla mahdollisimman heterogeenisiä tiimejä. Ikäryhmien välinen vuorovaikutus ja yhteistoiminta on kirjallisuuden mukaan avainasemassa esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtämisessä sekä organisaation tuloksellisessa toiminnassa (ks. esim. Brooke & Taylor 2005; Furunes ym. 2011; Hussi ym. 2011; Ilmarinen 2006). Yksilön kohdalla yhteistyö auttaa mm. tuen saamisessa, asiantuntijuuden kehittymisessä, ongelmanratkaisussa sekä työssä viihtymisessä (Aira 2012, 128).

## 2.5 Tutkimustehtävä

Tämä pro gradu -tutkielma tehdään varsinaissuomalaisen Kaarinan kaupungin ([www.kaarina.fi](http://www.kaarina.fi)) henkilöstöhallinnon toimeksiantona. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa teoria- ja tutkimustietoa Kaarinan kaupungin henkilöstölle luotavan ikäohjelman tueksi. Kaarina on keskisuuri varsinaissuomalainen kaupunki (asukasluku n. 32 000), jonka palveluksessa työskenteli vuoden

2015 lopussa 1887 henkilöä neljällä toimialalla, hallintopalveluissa, hyvinvointipalveluissa, sivistyspalveluissa sekä ympäristöpalveluissa. 57 % henkilöstöstä on 40–59-vuotiaita, kolmasosa alle 40-vuotiaita ja 12 % yli 60-vuotiaita. Vakinaisen henkilöstön keski-ikä on 47,4 vuotta. (Kaarinan kaupungin henkilöstötilinpäätös 2015.)

Organisaation ikäohjelma on keino koota näkyviin toimintatapoja ja kehittämiskohteita, joilla pyritään huomioimaan työntekijöiden eri-ikäisyys ja elämänvaiheet. Ikäohjelman tarkoituksena on lisätä ikätietoisuutta, edistää keskustelua, auttaa tunnistamaan eri elämänvaiheessa olevien tarpeita, vastata kuormitustekijöihin sekä kehittää työyhteisön vuorovaikutustaitoja ja ikäjohtamista. Ikäohjelman tausta-ajatuksena on erilaisuuden ymmärtäminen voimavarana. Onnistuessaan ikäohjelma toteuttaa organisaatiossa sekä tulos- että hyvinvointitavoitteita. (Andersson, Haggrén, Haring, Lantto, Marttila, Schugk, & Työläjärvä 2013.) Kaarinan kaupunki toivoo ikäohjelmaltaan työkaarimallin (ks. Andersson ym. 2013; Hussi ym. 2011) mukaista lähestymistapaa, mikä tarkoittaa sitä, että ohjelman piiriin kuuluu koko henkilöstö kaikkine ikä- elämän- ja työuran vaiheineen.

Anderssonin ym. (2013) ikäohjelmaoppaan mukaan ikäohjelmassa voidaan esimerkiksi huomioida terveys ja työkyky, työympäristö ja -ilmapiiri, osaaminen ja oppiminen, työn järjesteleminen, vuorovaikutustaidot, tiedotus ja johtaminen sekä työn mielekkyys. Anderssonin ym. (2013, 26) mukaan ikäohjelma tulee aina laatia organisaatiokohtaisesti sen ikärakenne ja tarpeet edellä, ja määrittää sen mukaisesti ohjelmaan sisällytettävät osa-alueet ja niiden painotukset.

Tässä tutkimuksessa ikäohjelmaa tarkastellaan ennen kaikkea vuorovaikutuksen ja viestinnän näkökulmista. Painotus on perusteltu, sillä mikä tahansa ikäohjelma perustuu toimivalle vuorovaikutukselle työyhteisössä (ks. Andersson ym. 2013). Anderssonin ym. 2013, 8–9) mukaan

Työyhteisötaitojen kehittämisellä --- tarkoitetaan sellaisten työyhteisön toimintatapojen edistämistä, joilla vähennetään eri ikäkausien liittyviä kuormitustekijöitä ja kitkaa työpaikoilla ja vastaavasti lisätään eri-ikäisten työntekijöiden voimavarojen ja kykyjen hyödyntämistä työssä. --- Ikäintegraatio on onnistunut silloin, kun eri-ikäiset saadaan työskentelemään tuloksellisesti ja motivoituneesti yhdessä sekä jakamaan samalla hiljaista tietoa. Hyvässä työyhteisössä annetaan palautetta, tuetaan toisten ideoita ja ylläpidetään ratkaisukeskeistä toimintatapaa.

Yllä kuvatut työyhteisötaidot lähestyvät aiemmin avattuja yhteistoiminnan ja dialogisuuden käsitteitä (ks. Mönkkönen 2002; Aira 2012; Bohm ym. 1991; Isaacs 2001), sillä työyhteisötaidot kytetään monimuotoisuuden nostamiseen voimavaraksi ja erilaisuuden potentiaalini hyödyntämiseen (vrt. Hackman & Johnson 2013). Lisäksi Anderssonin ym. (2013, 9) ikäohjelmamallissa kannustetaan konfliktien ratkaisu-, neuvottelu-, keskustelu- ja kuuntelemisen

taitojen kehittämiseen organisaatiossa. Nämä työyhteisötaitoiksi nimetyt taidot ovat itse asiassa puheviestinnän alalla tutkittuja keskeisiä vuorovaikutustaitoja (Valkonen 2003, 45).

Tämä tutkimus voidaan nähdä osana ikäohjelman tietoperustaa (ks. Andersson ym. 2013, 25) työhyvinvointitietojen, henkilöstötilinpäätöksen, työterveyshuollon raporttien ym. kerättävien organisaation taustatietojen ohella. Ennen Kaarinan kaupungin ikäohjelman luomista on tarkoitus tämän tutkimuksen avulla kartoittaa, miten kaupungin henkilöstön keskuudessa tällä hetkellä ajatellaan iän ja työelämän suhteesta ja tiedostetaan ikään liittyviä asioita. Tätä kautta saadaan tietoa siitä, mihin kehitystarpeisiin sekä vahvuuksiin ikäohjelmassa voidaan erityisesti paneutua. Tarkoituksena on selvittää, mitä eri-ikäisyydestä ajatellaan, miten siihen suhtaudutaan ja miten aiheesta puhutaan. Näiden asioiden ajatellaan olevan heijastumia, joiden kautta voidaan saada kurkistus vallitsevaan viestintäilmapiiriin kaupunkiorganisaatiossa.

Organisaation viestintäilmapiiri on osa organisaation yleistä ilmapiiriä. Organisaation ilmapiiri koostuu yhteisesti jaetuista käsityksistä koskien organisaation muodollisia ja epämuodollisia toimintatapoja, periaatteita, tavoitteita ja keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi (Scneider & Reichers 1983, Elvingin 2004, 5 mukaan). Viestintäilmapiiri on organisaation ilmapiirin vuorovaikutuksen tason osatekijä. Viestintäilmapiiri liittyy organisaation tuottamiin koettuihin mahdollisuuksiin interpersonaalisella tasolla (Elving 2004, 5). Mahdollisuudet tarkoittavat esimerkiksi mahdollisuuksia osallistua, reagoida asioihin ja kysyä kysymyksiä organisaation jäsenenä. Viestintäilmapiiri perustuu siihen millaisia käsityksiä, arvoja, asenteita ja tulkintoja työyhteisön jäsenet omaavat ja tuottavat vuorovaikutuksessa (Putnam & Cheney 1985, Elvingin 2004, 6 mukaan). Muun muassa työyhteisön vuorovaikutussuhteet ja sosiaalinen tuki vaikuttavat viestintäilmapiiriin (Mikkola 2002, 111) ja viestintäilmapiiri edelleen vaikuttaa työyhteisöön sitoutumiseen sekä yhteenkuuluvuuden tunteeseen työyhteisön ja organisaation kanssa (Allen 1995; Elving 2004, 6). Viestintäilmapiiri kehystää sitä, mistä organisaatiossa on mahdollista puhua ja miten, millaista vuorovaikutus on työyhteisön kesken ja miten organisaation arvot ja periaatteet tulevat todeksi organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa.

Tästä syntyy tutkimusongelma:

*Millainen viestintäilmapiiri Kaarinan kaupungin henkilöstön ja esimiesten keskuudessa vallitsee koskien eri-ikäisyyttä työpaikoilla?*

Viestintäilmapiiristä kartoitetaan tässä tutkimuksessa sellaista siivua yhteisistä merkityksenannoista, piilevistä ja lausutuista käsityksistä sekä diskursseista, joita on tämän tutkimuksen puitteissa

mahdollista tavoittaa. Koska sekä ääneen lausutut että tiedostamattomat käsitykset ohjaavat toimintaa, ja voivat vaikuttaa siihen kuinka strategioiden mukaisia periaatteita tuodaan käytäntöön, koskee ensimmäinen tutkimuskysymys näitä taustavoimia:

*K1: Minkälaisia käsityksiä kaupungin henkilöstöllä on eri-ikäisyydestä työelämässä?*

Toinen tutkimuskysymys lähestyy viestintäilmapiirin näkymistä puheen ja vuorovaikutuksen tasoilla. Sen kautta tarkastellaan iän, elämänvaiheiden ja työuran vaiheiden diskursiivista ilmenemistä organisaatiossa:

*K2: Miten ikään ja elämänvaiheeseen liittyvistä asioista puhutaan työpaikoilla?*

Toisella tutkimuskysymyksellä halutaan selvittää, puhutaanko työpaikoilla ikään liittyvistä asioista, millaisena ikään liittyvä puhe koetaan ja millaisena ikäpuhe välittyy tutkijalle tutkittavien keskinäisissä vuorovaikutustilanteissa.

### 3. MENETELMÄT

Tässä tutkimuksessa organisaatio ymmärretään teoreettisesti henkilöstöhallinnollisesta näkökulmasta, jolloin nähdään, että työyhteisö koostuu erilaisista ihmisistä, joista jokainen antaa ideoidensa ja ajatustensa myötä kognitiivisen panoksensa organisaation toiminnalle. Näkökulman mukaan tärkeitä ovat sekä organisaation toiminnan tuloksellisuus että yksilöiden hyvinvointi. (Miller 2006, 47.) Viestintä on tämän lähestymistavan mukaan monisuuntaista, jolloin jokaisella organisaation jäsenellä on siinä oma tärkeä roolinsa. Vuorovaikutus määritellään tässä viitekehyksessä yhteisenä merkitysten tuottamisena ennemmin kuin yksipuolisina siirtoina. Tietoa nähdään olevan kaikilla organisaation jäsenillä, mutta se voi olla erilaista riippuen siitä keneltä kysytään. (Miller 2006, 47.) Siksi tutkimusongelmaan vastaamiseksi tietoa kerättiin sekä esimiehiltä että työntekijöiltä ja tutkittavien ääntä pyrittiin kuulemaan mahdollisimman monipuolisesti eri toimialoilta ja eri-ikäisiltä ihmisiltä. Tutkimukselta toivottiin sekä kattavuutta että syvyyttä, joten aineistonkeruu toteutettiin kahdessa vaiheessa: ensin kahden avoimen kysymyksen kyselyllä ja sen jälkeen kolmella ryhmähaastattelulla.

#### 3.1 Laadullinen tutkimusote

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, jossa laadullinen ote näkyy läpi jokaisen tutkimusvaiheen. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välille ei kuitenkaan ole syytä vetää poissulkevaa rajaa, sillä kummankin periaatteet ja tavat voivat erilaisin painotuksin näkyä saman tutkimuksen eri vaiheissa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 136–137). Esimerkiksi tietynlaisten vastausten määriä tai taustamuuttujien prosenttiosuuksia voidaan laskea. Laadullisen tutkimuksen henki on kuitenkin tämän tutkimuksen läpäisevä ote, jolla pyritään tavoittamaan tutkittava ilmiö siten, kuin se tutkittaville näyttäytyy, ja aiempaan teoriaan tukeutuen lisätä ymmärrystä tutkimuksen aihepiiristä (ks. Eskola & Suoranta 2005).

Laadullinen tutkimus koostuu usein tekstimuotoisesta aineistosta (Eskola & Suoranta 2005, 15). Tämän tutkimuksen kysely avoimine kysymyksineen tuotti suoraan kirjallista tekstiaineistoa ja ryhmähaastattelut puolestaan puhetekstiä, joka saatettiin vielä litteroituun kirjalliseen muotoon. Tutkittavien näkökulman ja osallisuuden korostaminen on nähty yhtenä keskeisenä laadullisen tutkimuksen ominaispiirteenä (Eskola & Suoranta 2005, 16–17). Tässä tutkimuksessa tutkittaville annettiin aineistonkeruvaiheessa mahdollisuus joko kirjoittaa (ensimmäinen vaihe) tai keskustella (toinen vaihe) omista näkemyksistään vapaasti. Valmiiden vastausvaihtoehtojen sijasta tutkittavat

saivat itse muotoilla sanottavansa. Toki kysymyksen asettelu tuottaa aina rajauksia ja voi rajoittaa tutkittavien tulkintoja. Laadullinen tutkimus ei usko ehdottoman objektiivisuuden olemassa oloon vaan sen sijaan tutkijan tehtävä on tarkkailla omaa suhtautumistaan, omia sanoituksiaan ja omia tulkintojaan ja pyrittävä huomaamaan oma vaikutuksensa tutkimaansa asiaan (Eskola & Suoranta 2005, 17–18). Myös tässä tutkimuksessa kysytyt kysymykset ovat tutkimuksen toteuttajien laatimia kirjallisia tai suullisia muotoiluja, jolloin subjektiivisuus on niissä läsnä. Silti Eskolan ja Suorannan (2005, 18) mukaan nimenomaan subjektiivisuuden tunnustamisella ja käsittelemisellä voidaan pyrkiä kohti laadullisen tutkimuksen objektiivisuutta.

Tämän tutkimuksen aineistoa lähestyttiin hypoteesittomasti avoimin mielin erilaisille tutkimuskysymysten mahdollisille vastauksille. Laadullisessa tutkimuksessa haetaan induktiivisia havaintoja, paljastetaan aineistosta löytyviä yllätyksiä, valmiin teorian testaamisen sijasta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 164). Käsillä olevaa tutkimusta voidaan aineistolähtöisen tutkimuksen sijasta luonnehtia Tuomen ja Sarajärven (2013, 96–97) esittämäksi *teoriaohjaavaksi* tutkimukseksi. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa teoreettiset käsitteet johdetaan täysin tutkimusaineiston perusteella. Teoriaohjaavassa tutkimuksessa taas aikaisempi tieto ohjaa keskeisten käsitteiden valinnassa, mutta tutkimusta ei tehdä teorian testaamiseksi vaan sitä käytetään yhdessä aineiston tuottaman tiedon kanssa avaamaan uutta ymmärrystä ja uusia näkemyksiä tutkittavaan aiheeseen. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 96–97.) Tällaisessa tutkimusotteessa taustateoriaa tarvitaan esiyymmärryksen tuottamiseksi tutkittavasta ilmiöstä sekä rajaamaan aineistolta kysyttäviä kysymyksiä ja vastausten muutoin rajattomia tulkintamahdollisuuksia (Eskola & Suoranta 2005, 79). Tutkijan päättely on teoriaohjaavassa tutkimuksessa Tuomen ja Sarajärven (2013, 97) mukaan abduktiivista eli tutkija liikkuu ajattelussaan aineistosta teorian tietoon ja takaisin.

### 3.2 Aineiston keruu

Aineistonkeruun ensimmäisessä vaiheessa annettiin Kaarinan kaupungin koko henkilöstölle mahdollisuus vastata kyselyyn. Linkki intranetissä julkaistuun kyselyyn lähetettiin sähköpostitse saateviestin kera. Kysely koostui taustatietokysymyksistä sekä kahdesta avoimesta kysymyksestä (LIITE 1). Taustatietoina kysyttiin asemaa esimiehenä tai työntekijänä, toimialaa, syntymävuosikymmentä sekä työuran pituutta kaikkiaan ja Kaarinan kaupungin palveluksessa. Ensimmäinen avoin kysymys käsitteli eri-ikäisyyden näkymistä työyhteisössä ja toinen kysymys sitä, kuinka esimiesten tulisi vastaajan mielestä huomioida eri-ikäisyys työpaikoilla. Kysymykset rakennettiin aiemman kirjallisuus- ja teorian tiedon pohjalta sekä toimeksiantajan erityistoiveet

huomioiden. Kysely keräsi 250 palautettua lomaketta. Puuttuvia vastauksia oli vain muutama, joten avoimia vastauksia kertyi analysoitavaksi lähes 500 kappaletta. Vastausten pituus vaihteli yhdestä sanasta useamman kappaleen mittaiseen tekstiin. Vastausten keskipituus oli noin kahdesta kolmeen virkettä.

Kyselyllä kerättyjä vastauksia luettiin alustavien vaikutelmien saamiseksi aineistosta. Vastauksista etsittiin alustavalla luennalla tyypillisimpiä teemoja ja trendejä sekä yllätyksiä ja poikkeuksia. Kyselyvastausten alustavaa analysointia käytettiin apuna ryhmähaastattelujen teemarungon muodostamisessa.

Toisessa aineistonkeruun vaiheessa muodostettiin kolme ryhmää ryhmähaastatteluja varten. Tässä tutkimuksessa käytettiin fokusryhmähaastattelua. Fokusryhmien kokoamisessa voidaan käyttää harkinnan varaista otantaa, jolloin tutkittavat valitaan mukaan tietyn kriteerein (Hirsjärvi & Hurme 2011, 62). Tässä tutkimuksessa Kaarinan kaupungin henkilöstöhallinnon kanssa yhteistyössä valittiin haastatteluryhmiin sellaisia henkilöitä, jotka tunnetusti toimivat hyvin ryhmätilanteissa, ja jotka ennen kaikkea edustavat mahdollisimman kattavasti eri toimialoja, omaavat keskenään eripituisen työuran ja ovat keskenään eri-ikäisiä. Näin ryhmistä pyrittiin muodostamaan mahdollisimman heterogeenisiä ja samalla haastattelutilanteista hyvin toimivia. Työntekijöistä koottiin kaksi ryhmää ja esimiehistä yksi. Kutsut valituille henkilöille tai heidän varahenkilöilleen lähetettiin sähköpostitse saatekirjeen kera. Lopullisiin ryhmiin tavoitettiin yhteensä 19 henkilöä, molempiin työntekijöiden ryhmiin kuusi ja esimiesten ryhmään seitsemän keskustelijaa. Haastattelut toteutettiin kaupunginviraston neuvotteluhuoneessa ja haastateltavien lisäksi niissä oli läsnä yksi haastattelija. Haastattelut nauhoitettiin sanelukoneella ja niiden jokaisen kesto oli noin 1 tunti 15 minuuttia.

Ryhmähaastattelu on keskustelutilanne, jossa osallistujat voivat melko vapaasti kommentoida toisiaan ja tuottaa tietoa yhdessä (Valtonen 2005, 223). Ryhmäkeskustelussa ryhmän vetäjä ei osallistu keskusteluun itse substanssiaiheesta vaan tutkijan roolina on pääasiassa kannustaa keskusteluun. Tutkija pitää keskustelun langat käsissään ja suuntaa sitä, mutta ei esitä välttämättä niin paljon erillisiä kysymyksiä kuin yksilöhaastattelussa. (Valtonen 2005, 234.) Jatkossa tässä tutkimuksessa ryhmähaastatteluja kutsutaan ryhmäkeskusteluiksi, sillä yksittäisten osallistujien haastattelemisen sijasta haastattelija, eli ryhmän vetäjä, pyrki saattamaan osallistujat keskustelemaan mahdollisimman paljon keskenään ja rajoituksitta (ks. Valtonen 2005, 224). Kysymysten kysymisen lisäksi ryhmän vetäjä toi tutkimuksen teemoja sekä erilaisia väittämiä syötteiksi keskustelulle pyrkien näin fasilitoimaan tutkittavien keskinäistä pohdintaa.



Ryhmäkeskustelu sopii tämän tutkimuksen tarkoitukseen, sillä tutkimuksen tavoitteena on kuvailla organisaation viestintäilmapiiriä. Ryhmäkeskustelun yhtenä etuna on, että parhaimmillaan se saa tutkittavat pohtimaan keskenään ja tuottamaan keskustelutilanteessa uusia ennalta arvaamattomia näkökulmia. Se soveltuu Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 61) sanoin ”pienoiskulttuurien merkitysrakenteiden tutkimiseen tai tietojen saamiseen haastateltavien sosiaalisesta ympäristöstä”. Sosiaalisesti muodostuvan viestintäilmapiirin piirteitä voisi olla vaikeampi tavoittaa yksilöitä haastatellen.

Haastattelutyyppiä valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelussa aiemman kirjallisuuden ja teorian sekä tutkijan esiyymmärryksen avulla muodostetaan teemarunko, jossa kunkin teeman alle sijoittuu joukko kysymyksiä. Haastattelutilanteessa kaikki teemat pyritään kattamaan, mutta kaikkia kysymyksiä ei ole välttämätöntä kysyä. Kysytyt kysymykset ja kysymysten järjestys määräytyvät haastattelutilanteen kulun mukaan, ja vaihtelevat näin haastattelusta toiseen. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, sillä kysymys- ja teemalistaa käytetään apuna, mutta tarkkojen kysymys-vastauspuheenvuorojen asemesta tutkittavien annetaan melko vapaasti kertoa omia ajatuksiaan. Tutkittavien kertomaa kuitenkin ohjallaan tutkimuksen aiheen mukaisesti suuntiin teema- ja kysymysrunkoja apuna käyttäen. Tämä joustavuus luetaan usein teemahaastattelun eduksi. Tällainen haastattelu voi tuottaa tietoa, jota ei ole etukäteen osattu muotoilla kysymykseksi. Lisäksi teemarungosta on mahdollista tarpeen tullen poiketa, ja esittää esimerkiksi lisäkysymyksiä.

(Hirsjärvi & Hurme 2011, 47–48.) Tämän tutkimuksen teemarunko (LIITE 2) jakautui tutkimuskysymysten mukaisesti kahdeksi pääteemaksi: 1) käsitykset eri-ikäisyydestä ja 2) eri-ikäisyydestä puhuminen. Käsitysteeman alateemana kysyttiin, miten eri-ikäisyys ja erilaiset ura- ja elämänvaiheet näkyvät työyhteisöissä ja millaista johtamista eri-ikäiset ja eri ura- ja elämänvaiheissa olevat tarvitsevat. Puhumisen teeman alla kysyttiin, miten ikään ja elämänvaiheisiin liittyvistä asioista puhutaan työpaikoilla ja miten erilaiset ikä- ja elämänvaiheet näkyvät työyhteisöjen vuorovaikutussuhteissa.

Haastattelua tai avoimia kysymyksiä käytetään yleensä tiedonkeruumenetelmänä silloin, kun tutkittava aihe on ennestään vähän tunnettu tai tietoa halutaan syvällisesti pienemmältä joukolta tutkittavia (Hirsjärvi ym. 2013, 201, 205). Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää, kuinka Kaarinan kaupungin työntekijät ja esimiehet ajattelevat eri-ikäisyyden näkyvän työyhteisöissään, ja miten he kokevat iän näkyvän viestinnässä työyhteisöjensä sisällä. Tutkimusaihe on luonteeltaan sellainen, ettei sen selvittämiseen sovellu etukäteen muotoiltu suljettu kysely tai strukturoitu haastattelu. Aihetta lähestyttiin sen sijaan antamalla tutkittavien kertoa ajatuksiaan omin sanoin.

Laadullisella tutkimuksella ei perinteisesti pyritä määrällisen tutkimuksen tavoin kattavuuteen (Eskola & Suoranta 2005), mutta tässä tutkimuksessa kattavuutta haettiin ennen ryhmäkeskusteluja toteutetulla kyselyllä. Kattavuus tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että henkilöstön käsityksiä, ajatuksia ja merkityksiä kysyttiin myös niiltä, joilla ei ollut mahdollisuutta osallistua ryhmäkeskusteluihin. Fokusryhmät koottiin tietyin ylhäältä päin tuotetuin kriteerein. Koska tämän tutkimuksen eetokseen kuuluu käsitys, jonka mukaan jokaisen organisaation jäsenen tieto on yhtä arvokasta, nähtiin, että tutkittavasta ilmiöstä on kysyttävä myös fokusryhmien ulkopuolelta. Kattavuuden pyrkimys koskee tässä yhteydessä ennen muuta tutkittavaa organisaatiota eikä välttämättä ole yleistettävissä sen ulkopuolelle.

### 3.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Tässä tutkimuksessa aineistoa käsiteltiin sisällönanalyysiin pohjautuen. Sisällönanalyysi ei tässä tapauksessa tarkoita tiettyä analyysimenetelmää vaan viitekehystä, jonka kattamana analyysin toteutus on räätälöity useammasta erilaisesta analyysimetodista. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2013, 91.) Tutkimusaineiston käsittely eteni pääosin kahdessa vaiheessa. Ensiksi aineistoa luokiteltiin ja analysoitiin systemaattisella otteella, ja toisessa vaiheessa sitä käsiteltiin intuitiivisemmalla orgaanisemmalla otteella. Ensimmäisessä vaiheessa sisällönanalyysin mukaisesti etsittiin, *mitä* merkityksiä teksteistä (kyselyvastaukset ja ryhmäkeskustelumateriaali) oli löydettävissä, ja toisessa vaiheessa diskurssianalyttistä otetta soveltaen etsittiin, *miten* näitä merkityksiä teksteissä tuotetaan (ks. Tuomi & Sarajärvi 2013, 104). Laadulliselle tutkimusotteelle ominaisesti molempia aineistoja peilattiin myös toinen toisiinsa sekä tutkijan tulkintoihin kaikissa aineiston käsittelyn vaiheissa. Edellä kuvatut vaiheet eivät olleet tarkasti rajattuja vaan ne olivat osittain limittäisiä ja päällekkäisiä. Sen tarkastelussa, kuinka eri-ikäiset tutkimukseen osallistujat asemoivat itsensä tietyn ikäryhmän osaksi ja tarkastelivat omasta positioistaan käsin omanikäisiä tai muita, hyödynnettiin jäsenkategoria-analyysin perusajatusta. Nikanderin (2010, 242) mukaan kategoria-analyysissä kuvataan sitä ”miten puhujat --- järjestävät ja jäsentävät kulttuurista todellisuuttaan, miten he sijoittavat itsensä ja muut osaksi sosiaalista maailmaa, tekevät hienovaraisia erotteluja ja eritavoin moraalisesti arvottavat eri ryhmiin ja kategorioihin kuulumista sekä niihin liittyviä kulttuurisia normeja ja merkityksiä.”

Aineiston käsittely aloitettiin kyselyn teemoittelulla (Eskola & Suoranta 2005, 174) edeten siitä systemaattisella koodauksella yhä hienojakoisempiin luokituksiin (ks. Eskola & Suoranta 2005,

154–157). Kyselyvastaukset olivat valmiiksi kirjallisessa muodossa, ja niitä käsiteltiin sekä manuaalisesti että sähköisesti. Karkean teemoittelun jälkeen aineisto koodattiin ja luokiteltiin.

Kyselyn teemoittelu ja luokittelu rakennettiin kyselyn ensimmäisen kysymyksen pohjalta, sillä se on keskeisin tutkimusongelman kannalta. Luotuihin luokkiin koodattiin mukaan havaintoja myös kyselyn toisen kysymyksen vastauksista, mikäli tänne oli kirjoitettu samoista teemoista.

Ensimmäisen kysymyksen luokittelua käytettiin apuna toisen kysymyksen luokittelussa. Toisen kysymyksen käsittelyä ohjasivat myös ennen kaikkea toimeksiantajan tarpeet ja toiveet. Lopuksi jokaisesta muodostetusta luokasta kirjoitettiin koosteet, joita on käytetty apuna tulosraportoinnin muodostamisessa sekä etenemisessä luokittelusta kohti analyysiä ja tulkintaa (ks. Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 23–25).

Ennen käsittelyä nauhoitetut ryhmäkeskustelut litteroitiin sanatarkasti tekstinkäsittelyohjelmalla. Koska kyseessä oli ryhmäkeskustelu, litteroinnin tarkkuudessa huomioitiin puheenvuorojen suhteutuminen toisiinsa, ja ylös kirjoitettiin myös esimerkiksi yksimielisyyttä ilmaisevat hyminät toisten puheenvuorojen aikana. Puheenvuorojen tai taukojen pituuksia ei kuitenkaan kirjattu. Pääpaino litteroinnin tarkkuudessa pidettiin sanotuissa asiasisällöissä, mutta merkintöjä tehtiin myös erityisen voimakkaista painotuksista, naurusta, ihmetyksestä tai muista vastaavista puheessa kuultavista tunnetiloista. Lisäksi ylöskirjattiin ryhmän yhteistä puhetta kuten koko ryhmän yhteistä naurua, erimielisyyden aiheuttamaa äänten sekamelskaa tai koko ryhmän huokailua. (ks. Ruusuvuori 2010, 424–425.) Litteroitua haastattelumateriaalia kertyi noin 120 sivua fontilla 12 rivivälillä 1,5.

Ryhmäkeskustelut teemoiteltiin kyselyn luokitusten avulla. Teemoittelu osoitti, että keskustelut noudattivat kyselyn kanssa samoja trendejä, joten keskustelujen analysoinnissa keskityttiin kyselyn tuottamien tulosten toistamisen sijasta poikkeuksiin, laajempiin kokonaisuuksiin ja syvempiin merkityksenantoihin. Diskurssianalyttiset vaikutteet ohjasivat ennen kaikkea ryhmäkeskustelujen analyysiä, sillä toistuvien pääteemojen ja poikkeusten lisäksi keskusteluista paikannettiin keskustelutilanteiden vuorovaikutuksessa syntyneitä mielenkiintoisia kohtia puheen tasolla, esimerkiksi huumoria, erimielisyyksiä, voimakkaita kannanottoja, harmistuneisuutta tai innostusta. Tällaiset puheentason tekijät osoittivat tiettyjen aiheiden olevan keskustelijoille erityisen merkityksellisiä, ja näin keskusteluista löydettiin erilaisia diskurssien luonteisia ”ääniä”. Jokinen, Juhila & Suoninen (2016, 34) määrittelevät diskurssit sosiaalisissa käytännöissä rakentuviksi ja sosiaalista maailmaa rakentaviksi säännönmukaisiksi merkityssuhteiden systeemeiksi. Ne muodostuvat keskenään yhteensopivista ilmaisutavoista, sanavalinnoista tai muista verbaalisista ja

nonverbaalisista tekijöistä. Diskurssianalyysissä tarkoituksenmukaista on analysoida puhetta ja vuorovaikutusta yksityiskohtaisesti (Jokinen ym. 2016). Tässä tutkimuksessa vuorovaikutusta ja kieltä tarkasteltiin kuitenkin pääasiassa sen sisällön kautta, jolloin itse merkitysten tuottamisen prosessi otettiin tarkasteluun kevyemmin, ikään kuin mausteeksi. Tästä johtuen diskursseista puhumisen sijasta puhutaan ”äänistä”, jotka kuvaavat tiettyjä puheentapoja, joissa yhdistyvät sekä itse puheen sisältö että puhumisen tapa.

Kerättyjen äänten pohjalta ryhmäkeskusteluista muodostettiin keskustelun pätkiä, joilla havainnollistetaan joko yhden tai useamman keskustelun erilaisia näkökulmia. Koosteet perustuvat näin ollen keskustelijoiden todellisiin puheenvuoroihin, mutta eivät ole lainauksia vaan sisällöllisiä tiivistyksiä koko ryhmäkeskustelumateriaalista. Tiivistykset ovat ikään kuin keskustelujen vuorovaikutuksessa syntyneiden merkityskokonaisuuksien tyypittelyjä (Eskola & Suoranta 2005, 181). Eskolan ja Suorannan (2005, 181) mukaan ”tyypittelyssä on kysymys aineiston ryhmittelystä tyypeiksi, selviksi ryhmiksi samankaltaisia tarinoita”. Nämä tarinat ovat kutakin teemaa koskevia erilaisia näkemyksiä, jotka voidaan tiivistää yleistyksiksi (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91).

Ryhmäkeskustelujen tyyppejä, tai koosteita, kutsutaan raportoinnissa ”sivujuoniksi”, sillä usein niiden aiheet olivat kysymysten ulkopuolisia, vastaajien itsensä esille ottamia. Aiheiden merkityksellisyys tärkeinä sivujuonina syntyi siitä, että niihin palattiin yhä uudestaan keskustelun edetessä ja ne tuottivat erityisen runsasta vuorovaikutusta sekä ilmeikästä viestintää. Tyypiteltyjen äänten avulla mahdollistui myös kyselyvastauskirjoitusten moniäänisyyden havainnollistaminen.

## 4. TULOKSET

Alkavassa luvussa tuloksia käsitellään molempien kerättyjen aineistojen osalta. Eriteltäessä kyselyn vastauksia puhutaan ”kyselyvastauksista”, ”vastauksista” ja ”vastaajista”. Puhuttaessa ryhmäkeskusteluista, puhutaan ”ryhmistä”, ”keskusteluista”, ”keskustelijoista” tai ”osallistujista”. Koska ryhmäkeskustelujen tarkoituksena on syventää tutkimuksessa kerättävää tietoa, ryhmäkeskusteluja käsitellään pääasiassa siltä osin kuin ne tuovat uusia näkökulmia tai syventävät ymmärrystä kyselyaineistosta. Kyselyvastausten analyysi toimii näin ollen luvun kehikkona, jonka puitteissa ryhmäkeskustelujen sivujuonet esiintyvät. Kaikki tekstin lomassa esiintyvät aineistoleikkeet ovat peräisin kyselymateriaalista. Aineistoleikkeissä on eritelty syntymävuosikymmen ja se, onko vastaaja työntekijä vai esimies. Joistakin leikkeistä syntymävuosikymmen on jätetty pois vastaajan tunnistamattomuuden turvaamiseksi.

### 4.1 Aineiston kokonaiskuva

Molempiin työntekijöiden ryhmäkeskusteluun osallistui kuusi keskustelijaa ja esimiesten ryhmään seitsemän. Keskustelijat olivat taustoiltaan erilaisia, mikä toi keskusteluihin moniäänisyyttä ja erilaisia näkökulmia. Keskustelut sujuivat hyvässä hengessä ja yhteisymmärryksessä erilaisuuksista huolimatta. Ryhmäkeskustelijoiden taustamuuttujia ei ole aineiston käsittelyssä eritelty. Koko aineisto on kaikkiaan sävyllään hyvin positiivinen tai neutraali, ja ongelmia ja synkkiä kuvauksia tuodaan vain hyvin vähän esille. Useimmiten asioihin suhtaudutaan pohdiskelevalla otteella, ja asiat nähdään moniulotteisina, ”toisaalta ja toisaalta” -luonteisina.

Kysely keräsi 250 vastausta, näistä 88 % Kaarinan kaupungin työntekijöiltä ja 12 % esimiehiltä. Kaikista vastaajista eniten on 60- ja 50-luvuilla syntyneitä ja vähiten 80- ja 90-luvuilla syntyneitä. Ikäjakauma vastaa Kaarinan kaupungin henkilöstön todellista ikäjakaumaa.

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
40- luvulla	1	0,40%					
50-luvulla	73	29,20%					
60-luvulle	94	37,60%					
70-luvulla	53	21,20%					
80-luvulla	19	7,60%					
90-luvulla	10	4,00%					
<b>Yhteensä</b>	<b>250</b>	<b>100%</b>					

Kuvio 1: Kyselyvastaajien ikäjakauma

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä esiintyivät sekä käsitteet ”eri-ikäisyys” että ”ikä”. ”Ikä” on vastauksissa ymmärretty kolmella tavalla: 1) Oman iän kautta; kuinka oma ikäni vaikuttaa työn tekemiseen ja näkyy työyhteisössä, 2) iän karttumisenä ja ikääntymisenä, 3) minä tahansa vuosissa mitattavana ikänä. Useissa kyselyn vastauksissa ”ikä” on ymmärretty nimenomaan *ikäntymisenä* tai *ikäntyneenä*.

Kyselyn vastausteksteissä syntyy tyypillisesti jako ”nuorempiin” ja ”vanhempiin” tai ”kokeneisiin” ja ”kokemattomiin”. Vastausta peilataan useimmiten oman iän tai ikääntyneisyyden kautta, mutta toisinaan myös muita ryhmiä pohtien. Useista vastauksista ei ole erotettavissa, mihin ikäryhmään vastaaja itsensä paikantaa. Selkeimmin oman viiteryhmänsä osoittavat kaikista nuorimmat ja kaikista iäkkäimmät vastaajat. 90-, 60- ja 50-luvulla syntyneet vastaajat puhuvat selvästi itsestään ja ”meistä” ”nuorina” tai ”vanhoina”. Toisaalta näistä vastauksista on myös keski-ikäisten vastauksia helpompi päätellä puhutaanko kulloinkin omasta vai toisesta ikäryhmästä, vaikka sitä ei vastauksessa olisi suoraan osoitettu.

#### 4.2 Käsitteitä eri-ikäisyydestä

Kysymys siitä, kuinka eri-ikäisyys näkyy työyhteisöissä, jakoi vastauksia kahteen erilaiseen tulkintaan sekä kysely- että keskusteluaineistossa: 1) käsitteisiin *eri-ikäisyydestä* ja 2) käsitteisiin *eri-ikäisistä*. Eri-ikäisyyden pohdinnoissa kerrotaan ilmiöstä, työyhteisön ominaisuudesta, ja eri-

ikäisiä pohdittaessa puolestaan kerrotaan joko itsestä tai muista työntekijöistä yksilötasolla. Erityisesti kyselyvastauksissa tuodaan ilmi käsityksiä siitä, millaisia eri-ikäiset ihmiset ovat työntekijöinä. Ryhmäkeskusteluissa keskustelua eri-ikäisten ominaisuuksista ja yksilötason erilaisuuksista ei syntynyt kovinkaan paljoa. Eri-ikäisten suhtautumisesta työelämän muutostilanteisiin kuitenkin keskusteltiin jonkin verran ja tässä kuului myös näkemysten moninaisuus ja aineistoa leimaava pohdiskeleva suhtautuminen kysytyihin asioihin (ks. sivujuoni 1).

### **Yhteisesti jaettuja käsityksiä**

Kyselyaineiston vastauksista poimittavat ikäkäsitykset vastaavat monilta osin yleisiä stereotyyppioita. Kyselyvastauksissa kaikissa ikäryhmissä vanhempia pidetään rentoina, rauhallisina, itsevarmoina ja jokseenkin jumiutuneina totuttuihin toimintatapoihin. Tieto heillä on laajaa ja käytännöllistä ja he kantavat laajasti vastuuta. Vanhemmat vastaajat kertovat vuorovaikutustaitojensa parantuneen iän karttuessa. Kaikissa ikäryhmissä nuoria pidetään innokkaina, kehitysmyönteisinä, raikkaina, jokseenkin irtonaisina ja vastuuseen kevyemmin suhtautuvina. Heillä tieto on tuoretta ja heillä on hyvät taidot nykytietotekniikassa.

Itsestään selvinä asioina koko aineistossa pidetään esimerkiksi sitä, että jaksaminen muuttuu ikääntymisen myötä ja ikääntyminen tuo fyysisiä muutoksia, vaivoja ja sairauksia. Jopa työkyvyn laskemista pidetään useissa kyselyvastauksissa kyseenalaistamattomasti ikääntymiseen liittyvänä seurauksena. Ikääntymisen aiheuttamista fyysisistä rajoitteista ja muutoksista kirjoittavat etenkin 60- ja 50-luvuilla syntyneet kyselyvastaajat. Kyselyaineistossa nuoria pidetään jaksavina ja hyväkuntoisina, mutta nuoret vastaajat itse muistuttavat, että nuorikin voi väsyä, jos työ on koko ajan kuormittavaa.

Tyypillisimmin aineistossa kerrotaan nuorten tuovan työyhteisöön ”uusia tuulia”, ja heidän nähdään ”raikastavan ilmapiiriä”. Pidemmän työuran tehneiden nähdään tuovan työyhteisöön kokeneisuutta ja ammattitaitoa.

[Eri-ikäisyys] näkyy erilaisina mielipiteinä, joka luo yhteistyöhön vivahteita sekä luo mielenkiintoisia keskusteluja. Mielestäni työyhteisössä on hyvä olla eri-ikäisiä ihmisiä, jotta saadaan eri näkökulmia asioihin. Nuoremmilla on tuoretta tietoa asioista ja vanhemmilla on taas ikään perustuvaa kokemusta. Niiden yhdistämisestä saattaa syntyä hyviä toimintamalleja, mikäli ne osataan kohdentaa oikein. (Työntekijä, 70-luvulla)

Kokeneisuudella on koko tutkimusaineiston mukaan suuri merkitys sekä yksilöille että työyhteisölle. Vanhemmat iloitsevat siitä, että heidän kokemustaan arvostetaan ja siihen tukeudutaan, ja nuoremmat vastaavasti tuntevat saavansa tukea kokeneemmilta kollegoiltaan.

Joskus tuntuu että on edistyksen esteenä, kunnes nuoremmat kysyvät, miten tämä onnistuu, kun tämä ei onnistu. Kun keinot loppuvat, silloin minulla alkavat konstit ja niitä riittää!  
(Työntekijä, 50-luvulla)

Lisäksi kaikki ikäryhmät kertovat kyselyvastauksissaan, että muutostilanteissa pidemmän uran tehneiden työntekijöiden kokemuksesta voisi olla paljon apua, jos se vain osataan hyödyntää. Kyselyvastausten mukaan yksilön tasolla karttuneen kokemuksen ja ammattitaidon myötä vanhemmalla työntekijällä on esimerkiksi paljon ratkaisuja ongelmatilanteisiin sekä harkitsevuutta ja varmuutta työn tekemisessä. Kokeneisyys voi kyselyvastausten mukaan myös kompensoida puutteita joillakin alueilla kuten tiedon tuoreudessa tai jaksamisen muutoksissa. Kokeneisyys yhdistetään tyypillisesti karttuneisiin ikävuosiin ja pitkään työuraan, mutta tämän lisäksi muistutetaan, että nuoremmallakin voi olla kokemusta esimerkiksi tietoteknisessä osaamisessa, missä he voivat vastavuoroisesti auttaa vanhempia työtovereitaan (ks. myös Sivujuoni 1).

### **Käsitysten neuvoteltavuus**

Tutkimusaineistossa kaikista ikään liittyvistä käsityksistä ei olla samaa mieltä, ja usein yksittäinen keskustelija tai kyselyvastaaja pohtii vastauksessaan myös oman käsityksensä ristiriitaisuuksia ja asian eri puolia. Kyselyaineistossa vastuun ottaminen, sitoutuminen ja motivaatio jakavat eniten mielipiteitä, ja niiden katsotaan usein riippuvan ihmisestä, työstä ja tilanteesta. Usein kyselyvastauksissa nuoria pidetään vastuuttomampina ja vanhempia laajasti vastuuta ottavina, mutta myös erimielisyyttä tästä esiintyy:

Vanhemmilla työntekijöillä vastuunotto --- kuuluu työhön kun taas nuoremmat tekevät vain sen mitä työlistassa lukee. (Työntekijä, 50-luvulla)

Olemme myös vastuuntuntoisia, sillä olemme ensimmäisissä kunnon töissä ja motivaatio on vielä suurempi. (Työntekijä, 90-luvulla)

Sitoutuminen puhuttaa etenkin esimiesten ryhmäkeskustelussa, ja keskustelijat näkevät sitoutumisen sukupolvikysymyksenä. Nuoret ovat esimieskeskustelijoiden mielestä sitoutuneita työn tekemiseen sinänsä, mutta eivät yksittäiseen työnantajaan. Pitkän työuran tekeminen samassa paikassa ei keskustelijoiden mielestä suoraan kerro sitoutumisesta, jos työntekijä on esimerkiksi



työhönsä kyllästynyt. Tärkeämpää on se, miten paljon työlle annetaan sisällöllistä panostusta, ja tässä ikä ei sovi osallistujien mielestä erottelevaksi tekijäksi.

Iän yhteydestä muutokseen suhtautumiseen vallitsee koko aineistossa melko stereotypinen käsitys, jonka mukaan nuoret ovat muutosmyönteisiä ja vanhemmat muutosvastaisia. Neuvottelua ja erimielisyyttä syntyy kuitenkin runsaasti erilaisista muutosvastaisuuteen liitetyistä sisällöistä ja tulkinnosta. Kyselyaineistossa muut paitsi vanhemmat vastaajat kirjoittavat vanhempien vaikeudesta ja haluttomuudesta omaksua uutta. Vanhemmat puolestaan kirjoittavat pääasiassa vaikeudesta, mutta eivät haluttomuudesta. Ikääntyneiden kyselyvastaajien muutosvastaisuudelle erittelemiä syitä ovat esimerkiksi kokemuksen tuoma tieto siitä mikä toimii tai ei toimi, työn kuormittavuudesta aiheutuva väsyminen työuran loppua kohden, sekä se että uusien asioiden oppiminen on vaikeampaa kuin nuorempana.

Jo kohta eläkeiän kynnyksellä olijana en ole innokas enää muuttamaan ohjelmia, toimintatapoja tms. Uusien asioiden sisäistäminen ja oppiminen vaatii enemmän työtä. On vaikea myöntää itselleen, ettei osaa. (Työntekijä, 50-luvulla)

Kauan työtä tehneiden ei tarvitse keksiä pyörää enää uudestaan, mutta vastavalmistuneet ja nuoret haluavat kokeilla ja keksiä uusia toimintamalleja. (Työntekijä 50-luvulla)

Vaikeus voi näin ollen tuottaa haluttomuutta tai se voi näyttää haluttomuudelta, ja haluttomuus liittyy ennen kaikkea muihin tekijöihin kuin muutokseen sinänsä. Eriäänisyyttä ja äänen neuvotteluja muutokseen suhtautumisessa kuvaa seuraava kooste ryhmäkeskusteluista:

### *Sivujuoni 1: Suhtautuminen muutokseen*

**Iäkkäämpi:** En itse voi allekirjoittaa, että vanhemmat olisivat aina niitä, jotka eivät halua uudistua ja muuttaa toimintatapoja. Meillä ainakin iäkkäämmät kehittävät työtään innokkaimmin.

**Keski-ikäinen:** Minun kokemukseni mukaan ne kuitenkin ovat usein niitä vanhempia työntekijöitä, jotka asettuvat uusia juttuja vastaan, ainakin jos puhutaan tietotekniikasta.

**Iäkkäämpi 2:** No tietotekniikan kanssa se voi kyllä olla totta. Se voi minun mielestäni liittyä myös ihan perusosaamiseen.

**Nuori:** Itse olen ainakin kasvanut tietotekniikan parissa ja ollut ATK-tunneilla jo ala-asteella. Meidän työyhteisössämme vanhemmat olivat ensin kauhuissaan uuden ohjelmiston tullessa, mutta kun me eri-ikäiset yhdessä kävimme ohjelmaa läpi, pelko poistui.

**Keski-ikäinen:** Se on todella tarttuvaa työyhteisössä, kuinka uusiin asioihin asennoidutaan.

**Iäkkäämpi:** Näin on! Loppujen lopuksi on hyvin yksilöllistä suhtaudutaanko asioihin ylipäättään positiivisesti vai negatiivisesti. Tietysti monet tekijät vaikuttavat meihin yksilöinä.

Muutoksiin suhtautuminen puhutti keskustelijoita etenkin toisessa työntekijöiden ryhmässä, ja aiheeseen palattiin yhä uudestaan. Samaan aikaan keskustelussa kulki rinnakkain stereotypian mukainen ajatus ikääntyneistä muutosvastaisina, ja toisaalta yleistämisen välttäminen. Näiden kahden äänen välillä käytiin jatkuvaa neuvottelua. Helpoiten yhteisymmärrys keskustelussa löytyi suhteessa tietotekniseen perusosaamiseen sekä laitteiden ja ohjelmistojen tuttuuteen eri sukupolville. Keskustelu päättyi lopulta yhteisymmärrykseen siitä, että asenneilmapiiri tarttuu työyhteisöissä, ja epäluuloisuudesta muutoksien edessä voidaan päästä yli, jos työyhteisössä tehdään yhteistyötä ja autetaan toinen toistaan. Varsinainen muutosvastaisuus ymmärrettiin loppujen lopuksi enemmän yksilölliseksi kuin ikäryhmäsidonnaiseksi piirteeksi. Keskustelijat mainitsivat myös kulttuurin muutoksen siinä, että nuoret ovat enemmän sidoksissa tietotekniikkaan kuten kännykkään myös työajalla. Ilmiöön suhtauduttiin kuitenkin ymmärtäväisesti ja ajateltiin, että uudenlainen laitekulttuuri tulee hyväksyä.

Suureen osaan nouseva havainto koko aineistossa on edellisen sivujuonen tavoin kauttaaltaan ymmärtäväinen suhtautuminen erilaisuuteen. Vaikka oma tapaa olla työyhteisön jäsen ja tehdä työtä saatetaan kokea toimivammaksi kuin toisen eri-ikäisen työntekijän tapa, erilaisuuteen suhtaudutaan silti sallivasti

#### 4.3 Monimuotoisuuden saattaminen voimavaraksi

Iän suhteen monimuotoisessa työyhteisössä erilaisuus kasvaa tämän tutkimuksen aineiston mukaan rikkaudeksi monien erilaisten asioiden toimivuuden kautta. Keskinäinen antaminen ja saaminen, hyvät ihmissuhteet, tasa-arvo, syrjinnän puuttuminen ja hyvä esimiestyö ovat aineistosta poimittavia keskeisiä tekijöitä. Koko aineistossa suurelta osin kerrotaan työpaikan ihmissuhteiden toimivan hyvin tai erinomaisesti. Hyvin pienessä osassa kyselyaineistoa otetaan kuitenkin esille myös ikään liittyviä syrjinnän kokemuksia. Esimiesten roolista monimuotoisen työyhteisön johtajana kerrotaan koko aineistossa esimiestyön taitojen ja esimiesten ominaisuuksien kautta.

### 4.3.1 Hyvät vuorovaikutussuhteet ja yhteiset hetket

Aineistossa toinen tapa lähestyä eri-ikäisyyttä (yksilöiden ominaisuuksien lisäksi) oli nähdä se ilmiönä, yhtenä työyhteisöihin monimuotoisuutta tuottavana piirteenä. Koko aineistossa korostuu, että monimuotoisuus iän suhteen koetaan työyhteisöjä rikastuttavana tekijänä. Aineistossa monimuotoisuutta kuvaillaan esimerkiksi sanoilla ”voimavara”, ”työyhteisö on parhaimmillaan” ja ”monikerroksisuus on hyvä asia”. Monimuotoisuuden koetaan tuottavan erilaisia näkökulmia, erilaista osaamista, vakautta ja harmoniaa.

Eri-ikäisyys myös tasapainottaa työyhteisöä: kaikki eivät ole somessa eikä kaikki haikaile mennyttä aikaa. (esimies, 50-luvulla)

Sekä kysely- että haastatteluaineistossa eri-ikäisten koetaan täydentävään toisiaan vastavuoroisesti. Vastavuoroisuus syntyy erilaisista elämäntilanteista ja kokemuksista, joita kukin tuo mukanaan työyhteisöön sekä toisten erilaisuuden ja vahvuuksien kunnioittamisesta ja keskinäisestä ymmärtäväisyydestä.

Tosi tärkeää on, että työporukassa on kaiken ikäisiä kaikki täydentävät toisiaan / oppivat toisiltaan ja sillä saadaan luotua hyvä henki ja reipas meininki tekemiselle. (työntekijä, 60-luvulla)

Yllä olevan vastauksen mukaan vastavuoroisuus edistää sekä työn tekemistä että hyviä ihmissuhteita.

Toimivista vuorovaikutussuhteista kertovien kyselyvastausten mukaan kaiken ikäiset tulevat hyvin toimeen keskenään ja vuorovaikutus on ”hedelmällistä” ja ”antoisaa”. Hyvät vuorovaikutussuhteet ja positiivinen asenne erilaisuutta kohtaan tuottavat tutkittavien mielestä hyvää ilmapiiriä työpaikalle. Hyvän ilmapiirin merkityksestä kertoo se, että sen katsotaan joissakin vastauksissa vaikuttavan työmotivaatioon, itse työsuoritteeseen sekä siihen, kuinka merkitykselliseksi ikäerot nousevat työpaikalla:

Meillä on niin loistava työyhteisö, ettei ikä näy meillä mielestäni mitenkään! Vaikka muutama työntekijä on jo osa-aikaeläkkeellä ja nuorin on parikymppinen, niin kaikilla on hyvä työmotivaatio ja kaikki auttavat toisiaan tasavertaisesti! --- Olemme aivan kaikessa samanarvoisia oli tilanteet sitten virallisia tai epävirallisia ja kaikki tulevat oikein hyvin toimeen keskenään! (Työntekijä, 60-luvulla)

Näin toimivat vuorovaikutussuhteet vaikuttavat myös työtehtävien suorittamiseen ja yhteistyön toimivuuteen.

Kyselyvastauksissa epävirallisista vuorovaikutustilanteista kirjoitetaan runsaasti ja innostuneesti. Epävirallisuudella tarkoitetaan esimerkiksi ruoka- tai kahvitaukoja ja virkistys- tai kehittämispäiviä. ”Kahvipöytäkeskusteluja” kuvataan kiinnostaviksi ja vaihteleviksi eri-ikäisten tuomine monine näkökulmineen. Seuraava sitaatti havainnollistaa käänteisesti epävirallisen vuorovaikutuksen tärkeyttä vastaajille:

"Jutusteluun" ei ole minkäänlaista aikaa ja sen seurauksena työyhteisön ilmapiiri on alkanut murentua, ollaan vain töissä. Kahvipöydässä ehdit voit jutella...jos ehdit kahville." (Työntekijä, 50-luvulla)

Yhteisen ajan puute työpaikalla heikentää vastauksen mukaan koko työyhteisön ilmapiiriä.

Koko aineistossa hyvin merkityksellisenä pidetään työntekijöiden välisiä yhteisiä hetkiä. Yhteisten hetkien ei tarvitse olla pitkiä, tärkeintä on mahdollisuus niihin sekä niiden epävirallinen luonne. Näissä kohtaamisissa keskeisintä on mahdollisuus puhua muista kuin työhön liittyvistä aiheista. Työntekijöiden yhteisiä hetkiä värittävät kaiken ikäisten mukaan esimerkiksi iäkkäämpien kertomat hauskat jutut vanhoista ajoista ja nuorempien hämmästyttäminen näillä tarinoilla.

Työntekijöiden yhteiset hetket herättivät runsaasti värikästä keskustelua myös molemmissa työntekijöiden ryhmäkeskusteluissa. Seuraava kooste kuvaa niissä yhteisiin hetkiin liitettyjä merkityksiä:

### *Sivujuoni 2: Yhteiset hetket*

**K1:** Työpaikkaruokailu on meillä sellainen hetki, jolloin kokoontutaan yhteen ja puhutaan aivan muusta kuin työstä. Se on sellainen henkireikä!

**K2:** Meillä aloitettiin perinne, jossa säännöllisesti merkitsemme kalentereihin kokouksen, vaikka tosiasiaa kokoontumme hetkeksi kahville puhumaan ihan muista asioista. Siinä oppii tuntemaan toinen toisiaan.

**K3:** Se auttaa ymmärtämään puolin ja toisin, kun kuuntelee ja on aidosti kiinnostunut erilaisessa elämänvaiheessa olevien ihmisten elämästä työpaikan ulkopuolella.

**K4:** Meillä taas ei ole minkäänlaista mahdollisuutta yhteisiin kahvitaukoihin...

**K1:** Se on todella huono!

**K4:** Se on huono! Työntekijöiden kasvokkaista kohtaamista tarvitaan jo ihan tiedon siirtämiseenkin.

**K1:** Niin tarvitaan! Kaikkea ei voi aina välittää kirjallisesti.

**K4:** Ja kokouksissa asiat käydään näin: ”pam pam pam”, nopeasti läpi. Ei jää aika sille muulle.

Hyvin tärkeänä molemmissa työntekijöiden keskusteluissa pidettiin työkavereiden mahdollisuutta kohdata toisiaan lyhyinäkin hetkinä, jolloin on mahdollista puhua muista kuin työasioista. Keskusteluissa nousi esiin voimakas tarve yhteisiin hetkiin ja näiden tilaisuuksien puuttuminen joidenkin keskustelijoiden työstä, mikä koettiin hyvin negatiivisesti. Yhteisten hetkien puuttuminen nähtiin monella tavoin ongelmallisena ja keskustelijoiden kertoman mukaan tällaiseen tilanteeseen voi liittyä samalla muitakin ongelmia kuten resurssipulaa, työntekijöiden ylikuormittumista ja jatkuvaa ajan puutetta. Työssä, jossa ei ole mahdollisuutta kasvokkaiseen kohtaamiseen työkaverien kanssa koettiin tiedon jakaminenkin vaikeaksi, mikä voi hankaloittaa esimerkiksi asiakastyötä. Samoin yksin tehtävässä työssä mahdollisuus kohdata työkavereita ja jakaa myös työhön liittyviä asioita oli keskustelijoiden mielestä erityisen merkityksellinen.

#### 4.3.3 Esimiehen rooli

Kyselyn toisessa kysymyksessä kysyttiin, kuinka esimiehet ottavat ja kuinka näiden pitäisi vastaajien mielestä ottaa huomioon työntekijöiden ikä, elämänvaihe ja työuran vaihe. Osassa kyselyn vastauksista otetaan suoraan kantaa siihen, ottavatko esimiehet ikäasiat huomioon hyvin vai huonosti. Näitä vastauksia on keskenään suurin piirtein yhtä paljon koko kyselyaineistossa. Esimiestyön suhdetta ikäasioihin käsiteltiin myös ryhmäkeskusteluissa.

Työntekijöiden kyselyvastauksissa, joissa kerrotaan hyvästä ikäasioiden huomioimisesta, hyvä huomioon ottaminen liitetään jaksamisesta huolehtimiseen, iän tuomien rajoitusten ymmärtämiseen, arvostukseen, uusien työntekijöiden hyvään vastaanottamiseen sekä positiiviseen suhtautumiseen erilaisia työjärjestelyitä koskien. Näiden lisäksi etenkin 70-luvulla syntyneet liittävät hyvän huomioimisen siihen, että esimies ymmärtää perhetilanteiden vaatimat joustojen ja vapaiden tarpeet. Useimmiten kerrotaan esimiesten ymmärtävän hyvin ikääntymistä, ja joissakin iäkkäämpien vastauksissa tämä yhdistetään esimiehen omaan iäkkyyteen. Muiden ikä- ja elämänvaiheiden huomioimisessa koetaan parantamisen varaa. Kaikista valistuneimpina pidetään esimiehiä, jotka huomioivat kaikkia ikäkausia, elämänvaiheita ja työuran vaiheita.

Koettu hyvä huomioon ottaminen esimiesten taholta näyttäytyy työntekijöiden kyselyvastauksissa ikään kuin ihmissläheisyyden kautta. Vastauksissa puhutaan paljon tukemisesta ja ymmärtämisestä.

Esimies huolehtii jaksamisesta, kysyy ja kuuntelee mielipiteitä ja keskustelee työntekijöiden kanssa sekä virallisesti esimerkiksi kehityskeskusteluissa että epävirallisesti työn arjen kohtaamisissa:

Oma esimieheni ottaa työuran erivaiheissa olevat hyvin huomioon järjestämällä lyhyitä keskusteluhetkiä alaistensa kanssa. Minusta on hienoa, että esimies kysyy työntekijöiltään heidän kuulumisia ja tsemppaa heitä tarvittaessa! (Työntekijä, 60-luvulla)

Hyvään huomioimiseen liittyy vastauksissa se, että esimies on saatavilla ja häntä on helppo lähestyä. Esimiehen ihmisläheinen ja arkinen vuorovaikutus työntekijöiden kanssa koetaan erittäin tärkeäksi myös ryhmäkeskusteluissa (ks. Sivujuonet 4 ja 5).

Huonosta ikäasioiden huomioon ottamisesta kertovissa työntekijöiden kyselyvastauksissa katsotaan, että esimies ei huomioi ikääntymistä eikä varsinkaan panosta muihin ikä- tai elämänvaiheisiin. Näiden vastausten mukaan esimies ei huomioi työjärjestelyissä ikään liittyviä tarpeita eikä arvosta kokemusta tai ole työntekijöistä kiinnostunut.

Voisivat enempi kysyä ja kuunnella miten jaksetaan, tsemppata ja antaa arvostusta. Ei auta käydä kuntoutuksissa ja olla sairaslomalla vaivojensa tähden jos ei työpaikalla mitenkään noteerata. sama vaan jatkuu kun tullaan takaisin. --- Työnantajalla ei ole intressejä pitää työntekijästä oikein huolta. Eikä voimia oikein kuunnella. (Työntekijä)

Kokemuksen arvostaminen nousee tärkeäksi sekä hyvästä että huonosta huomioinnista kertovissa vastauksissa. Työntekijöiden kyselyvastausaineistossa kerrotaan työntekijöiden arvostavan toistensa kokeneisuutta, mutta esimieskysymyksen kohdalla arvostuksen saamisen kokemus laskee jyrkästi:

Joskus tuntuu, että omaa osaamistani ja kokemustani ei arvosteta esimiehen taholta niinkään kuin mitä työkaverit tekevät ja arvostavat. (Työntekijä)

Kirjoitusten mukaan huonoon ikäasioiden huomioimiseen liittyy syrjintää ja epätasa-arvoa. Hyvä ja etenkin huono ikäasioiden huomioiminen kytketään vastauksissa ylipäätään hyvään esimiestyön hoitamiseen.

Työntekijöiden kyselyvastauksissa luetellaan paljon esimiehiltä vaadittavia taitoja ja ominaisuuksia. Vastaajien mukaan esimiehen tulee toimia suunnitelmallisesti, tarttua epäkohtiin ja ottaa asioita puheeksi sekä viedä niitä eteenpäin:

Hyvä esimies kantaa vastuu ja on JOHTAJA eikä vain keulakuva. (Työntekijä)

Työntekijöiden kyselyvastausten mukaan tärkeänä pidetään sitä, että esimies paneutuu rooliinsa: tuntee työntekijänsä, tuntee ikäasiat ja perehdyttää huolellisesti.

Esimieheltä toivottaviksi ominaisuuksiksi katsotaan kyselyvastauksissa muun muassa aito kiinnostus työntekijöitä kohtaan, omistautuminen esimiestyölle ja hyvä ihmistuntemus.

Tässä esimies on omalla johtamistavallaan avainasemassa; herkkyyttä, ihmistuntemusta, rohkeus (ja velvollisuus) tarttua ikäviinkin tilanteisiin. "Sellainen työyksikkö, millainen esimies."  
(Työntekijä)

Tärkeinä pidetään kannustamista, ymmärtäväisyyttä, tukea ja luottamusta. Kootusti esimiehiltä toivotaan hyvin paljon suhdekeskeisiä ja emotionaalisen tuen antamisen taitoja ja ominaisuuksia, jotta erilaisuutta kyetään johtamaan ja sen tuoma potentiaali saadaan käyttöön.

Kyselyvastauksissa esimiehiltä odotetaan myös hyviä vuorovaikutustaitoja. Etenkin toivotaan vuoropuhelun luomista pelkkien määräysten sijasta. Kuuntelemisen taitoa arvostetaan erityisesti. Vuorovaikutustaitojen kohdalla esimiehet ovat vastauksissaan työntekijöiden kanssa yksimielisiä, ja työntekijöiden toiveiden kysymistä, kunnioittamista ja kuuntelemista pidetään tärkeinä.

Avoin ja keskusteleva ilmapiiri tärkeää silloin on helppo lähestyä puolin ja toisin. (Esimies)

Joissakin työntekijöiden vastauksissa toivotaan juuri kasvokkaista vuorovaikutusta, vaikka nykyteknologia antaa mahdollisuuksia monenlaiseen yhteydenpitoon.

### ***Sivujuoni 3: Esimiesten kiinnostus työntekijöitä kohtaan***

Esimiesten kiinnostuneisuus työntekijöitä kohtaan sekä vuorovaikutus työntekijöiden kanssa puhuttivat paljon kaikissa ryhmäkeskusteluissa. Seuraava kooste kuvaa työntekijöiden näkökulmaa. Keskusteluissa osallistujat eivät aina välttämättä puhuneet juuri omista esimiehistään vaan esimiestyöstä yleisellä tasolla.

**K1:** Parhaita ovat sellaiset arkiset kohtaamiset. Että esimies käy siellä työpisteellä ja kyselee, mitä kuuluu.

**K2:** Minä ainakin toivoisin, että esimies kävisi vähän useammin katsomassa, jotta hän tietäisi mitä siellä työn kentällä on meneillään.

**K3:** Useinkaan he eivät tiedä mitä kaikkea päivää pitää sisällään! Se on usein ihan muuta kuin, mitä listassa lukee, tulee puheluita ja ovelle koputellaan, ja se poikii aina uusia tehtäviä.

**K2:** Me olemme ajatelleet, että paras kiitos työstä tulee tyytyväisiltä asiakkailta.

**K3:** Mutta se on harmillista, jos esimies ei saa tietää hyvästä asiakaspalautteesta tai ei reagoi siihen. Ihmetyttää kovasti, mikseivät he ole ylpeitä ja kiitä tiimiä!

**K1:** Sitä kyllä kaipaasi enemmän, että esimies olisi aidosti kiinnostunut työntekijöistä ja keskustelisi avoimesti. Niin kuin ihminen ihmiselle.

**K2:** Avoimuus olisi tärkeintä. Saataisiin ongelmia käsiteltyä. Ja miten ongelmia voidaan ratkaista, jos esimies ei tiedä työpäivän todellisesta arjesta mitään tai ei ole kiinnostunut! Ehkä he haluavat itselleen kiitosta siitä, että vievät hommaa läpi niin pienillä resursseilla...

Työntekijöiden keskusteluissa esiintyi kyselyvastausten tavoin voimakkaana tarve siitä, että esimies kohtaisi työntekijöitä ”ihmisinä” arkisissa tilanteissa ja olisi aidosti heistä kiinnostunut.

Molemmissa työntekijöiden ryhmissä keskusteltiin kiihkeästi siitä, että esimiehet tutustuisivat enemmän päivittäisen työn todellisuuteen, jotta myös isoja linjoja laadittaessa niiden vaikutukset osattaisiin nähdä työn arjen kannalta. Osa keskustelijoista oli hyvin tyytyväisiä juuri siihen, että esimies käy usein työpisteellä juttelemassa.

Toisessa työntekijäryhmässä syntyi paljon keskustelua positiivisen palautteen antamisesta, ja esimiehiltä yleisesti toivottiin enemmän kiitosta hyvästä työstä. Keskustelijoiden mielestä työntekijöiden hyvä mieli ja tyytyväisyys edistävät myös työtehoa, vastuunottoa ja muutoshalukkuutta. Avointa viestintää pidettiin molemmissa ryhmissä hyvin keskeisenä osana esimiestyötä, sillä avoin keskustelu auttaisi ongelmien ratkaisemisessa sekä lisäisi luottamusta esimiehiin. Keskustelijoilta löytyi ymmärtäväisyyttä esimiestyön vaikeutta kohtaan, mutta siitä huolimatta keskustelijat katsoivat, ettei työn vaativuus vapauta esimiehiä vastuistaan ja velvollisuuksistaan.

#### 4.3.4 Tasa-arvoisuus ja ikäsyrrjintä

Monimuotoisuudesta puhuttaessa nousevat eriarvoisuuden ja tasa-arvoisuuden teemat väistämättä esille. Tutkimuksen kyselyvastauksissa tasa-arvoon liitetään monia merkityksiä. Tasa-arvo nähdään vastauksissa yhtäältä syrjinnän puuttumisena työyhteisöstä ja kaikkien yhdenvertaisena kohtelemisena. Toisaalta joissakin vastauksissa se nähdään velvollisuutena toimia kuten muutkin mikään iän tuomatta helpotuksia tai erioikeuksia.

Itselläni on ollut useampia esimiehiä, joista jokainen suhtautuu eri tavalla eri-ikäisiin. Joillakin se on samanlaista kaikille työntekijöille, niputettuna kaikille sama, samalla tavalla. Toiset esimiehet ovat valistuneempia ja ottavat huomioon ihmisen eri vaiheet työelämässä. (Työntekijä)



Yllä olevan sitaatin tavoin tasa-arvoisen kohtelun käänköpuolena nhdn, että kaikkien kohtelemine täsmälleen samalla tavalla voi luoda eriarvoisuutta, jos tällainen käytäntö asettaa toiset heikompaan asemaan työnsä suhteen esimerkiksi kuormittavan elämäntilanteen vaatimuksista johtuen.

Paasiassa tutkimusaineistossa työyhteisöjä kuvataan tasa-arvoisiksi ja ihmissuhteiltaan toimiviksi. Kuitenkin noin seitsemässä prosentissa kyselyvastauksista kerrotaan ikn perustuvan syrjinnän omakohtaisista kokemuksista tai todistamisesta. Vastauksissa kerrottu syrjintä koskee yleensä sekä kaikista nuorimpia että kaikista vanhimpia. Syrjinnästä ja eriarvoisuudesta kirjoitetaan usein vahvoin sanakantein: kerrotaan ”hyysamisest”, ”kuittailusta”, ”psmrinnist”, ”nokittelusta”, ”letkauttelusta”, ”kehuskelusta” ja ”kommentoinneista”. Iksyrjint kuvataan sekä suorana että epäsuorana. Epäsuoraksi syrjinnäksi luetaan esimerkiksi ikkategorioihin luokittelu, ikn liittyvä kommentointi tai osaamisen sanaton epäily, mikä ilmenee työjärjestelyissä.

Eniten syrjintää koetaan esiintyvän ikn perustuvana aliarvioimisena tai vähättelynä. Aliarviointi näkyy kyselyvastausten mukaan osaamisen tai tietämyksen epilyn ja vaikeutena saada ääntään kuuluviin:

Nuoresta iästä on haittaa. --- nuorempana työntekijänä joutuu ”puolustamaan” asioita joillekin työntekijöille ja esimiehille kovemmin. Myös lapseksi kutsutaan, vaikka aikuisia tässä on jo jonkin aikaan ehditty olemaan. (Työntekijä)

Aliarviointia kokevat kyselyaineistossa eniten nuoret, mutta myös jotkut vanhemmat kertovat tulevansa sivuutetuiksi ikääntymisensä myötä:

Vaikka on hyvinkin aktiivinen kaikessa (liikkuu, harrastaa, kouluttautuu), nuorempi valitaan esim. vastuuhenkilöksi. Virkavuodet ja kokemus ohitetaan vauhdilla. Kun ikää kertyy, muuttuu näkymättömäksi, kuin näkymätön Ninni muumeissa. (Työntekijä)

Vhttelyksi vastauksissa koetaan esimerkiksi ”tytttely” ja ”pojittelu” tai ”lapseksi kutsumine”. Vhttelyksi voidaan lukea myös mielipiteen sivuuttamine vetoamalla vanhaan tai nuoreen ikn: ”S olet niin nuori, ettet ymmärrä”, ”kutsutaan kalkkikseksi ja kehotetaan pysymn ajassa mukana”.

#### 4.4 Ikä puheenaiheena

Tutkimusaineiston mukaan ikä on työyhteisöjen puheissa useimmiten läsnä tiedostamattomasti juuri edellisen kaltaisena ”huulen heittona”. Ikään liittyvistä puheista kirjoitetaan kyselyvastauksissa esimerkiksi ”läpän heittäminen” tai ”vitsailuna”. Tyypillisesti ikään viittaavista kommentteista ollaan aineistossa sitä mieltä, että ne ovat harmitonta ja hyväntahtoista spontaania puhetta:

Paljon saan myös vertausta kohtaamieni työtoverien lapsiin, "voi että sä olet nuorempi kuin meidän poika!" -tyyliin. Tämä on kuitenkin aina hyvätahtoista ja lähinnä ajan kulumisen, ehkä myös jokaisen oman vanhenemisen, ihmettelemistä. En koe näiden, usein toistuvien, kommenttien vaikuttaneen työntekooni tai omaan ammatilliseen kuvaani. (Työntekijä, 80-luvulla)

Joissakin vastauksissa kuitenkin pohditaan, että vaikka lapseksi kutsuminen on tarkoitettu leikkimieliseksi, joku voi silti kokea sen loukkaavana ja jotkut vastaajat ovatkin siitä harmistuneet.

Edellä kuvatun tyyppistä puhetta ilmeni spontaanisti myös ryhmäkeskustelutilanteissa. Hyväntahtoista huumoria syntyi eniten juuri stereotyyppioista, kuten nuorempien innokkuudesta kaikkea uutta kohtaan sekä vanhempien väsymisestä ja ”jalkojen hidastumisesta”. Lisäksi keskusteluissa pohdittiin paljon yhteiskuntapoliittisia linjauksia sekä sitä, mikä vetää eläkkeelle tai toisaalta innostaa jatkamaan työssä eläkeiän jälkeenkin.

Ryhmäkeskustelujen mukaan ikään, ura- ja elämänvaiheisiin liittyvistä asioista ei tietoisesti puhuta paljoa työpaikoilla lukuun ottamatta fyysisestä kunnosta ja jaksamisesta keskustelua. Erilaisuuksista puhumista ei ryhmäkeskusteluissa koettu tärkeänä, mutta elämänvaiheisiin ja siirtymiin liittyvistä asioista nähtiin tarvetta keskustella nykyistä enemmän työpaikoilla. Etenkin hiljaisen tiedon siirtämisestä nähtiin tarvetta keskustella. Tätä havainnollistaa seuraava keskustelukooste:

#### *Sivujuoni 4: Hiljainen tieto ja tiedon siirtäminen*

**K1:** Eläkkeelle jäämisestä pitäisi keskustella paljon aikaisemmin kuin muutamaa kuukautta ennen pois jäämistä, jotta saataisiin siirrettyä sen henkilön tieto ja työtehtävät eteenpäin.

**K2:** Muutaman kuukauden? Sitähän aletaan miettiä vasta ihan viimeisillä viikoilla!

**K1:** Näinhän se usein menee... Ja se ei toimi sillä tavalla, sillä ei uusi työntekijä voi ottaa kaikkia työtehtäviä kerralla vastaan. Siihen tarvitaan aikaa ja suunnitelmallisuutta.

**K2:** Aktiivisempaa otetta esimiehiltä.

**K3:** Kyllä siihen pitäisi enemmän panostaa. Minustakin tuntuu, että minulla on niin paljon sellaista harmaan alueen tietoa, mitä ei ole kirjoissa eikä kansissa. Sitä ei ole niin helppo sanoittaakaan.

**K4:** Kun minä tulin pari vuotta sitten tänne töihin, oli perehdytysaika todella lyhyt. Olen itsenäisesti perehtynyt nämä kaksi vuotta! Nyt tuntuu siltä, että sitä selviää työpäivästä ilman, että täytyy koko ajan soittaa ja kysyä neuvoja.

**K3:** Se ottaa aikansa, että saa sellaisen laajemman tietopohjan, ettei tee enää tiukan kaavan mukaan.

Tiedon siirtämisestä syntyi molemmissa työntekijöiden ryhmissä paljon keskustelua. Tärkeinä siirtyminä pidettiin työhön tuloa ja työstä poistumista. Työhön tulevien katsottiin tarvitsevan hyvää perehdytystä sekä mahdollisuutta saada apua pidempään työtä tehneiltä. Työstä poistuttaessa puolestaan nähtiin tärkeäksi saada pois lähtevän tieto ja työtehtävät siirrettyä eteenpäin. Tiedon siirtämiselle kokeneelta työntekijältä uudemmille tulokkaille tulisi keskustelijoiden mielestä varata paljon nykyistä enemmän aikaa ja keskustelua. Tähän toivottiin esimiehiltä suunnitelmallisempaa otetta, sillä keskustelijoiden mukaan kokeneempi ei välttämättä aina osaa tai huomaa intuitiivisesti sanoittaa neuvoiksi kaikkea omaamaansa hiljaista tietoa vaikka aikaa neuvomiseen olisikin. Keskustelijat näkivät, että uuden työntekijän itsenäiseen perehtymiseen menee paljon enemmän aikaa ja voimavaroja kuin suunnitelmallisesti toteutettuun tiedon siirtämiseen.

#### 4.5 Yksilöllisyys ikää merkityksellisempää

Noin viidesosassa kyselyvastauksista ollaan sitä mieltä, ettei iällä ole merkitystä kysymyksessä kysytyjen asioiden kannalta vaan merkityksellisempiä ovat muut eroavaisuudet ihmisten välillä. Eroavaisuuksien katsotaan johtuvan esimerkiksi erilaisista asenteista, persoonallisuuksista tai kiinnostuksenkohteista. Muutamassa kyselyvastauksessa korostetaan, että toimivassa työyhteisössä ikäerot eivät ole keskeisessä roolissa:

Nämä ovat kai muita työyhteisö ongelmia samalla. Jos kaikki sujuu, ei ikään tuijoteta. (Työntekijä, 50-luvulla)

Tällaiset vastaukset kertovat, että ongelmattomassa ilmapiirissä muut työhön tai henkilöihin liittyvät tekijät ovat kronologista ikää merkityksellisempiä.

### *Sivujuoni 5: Alaisten tunteminen*

Myös ryhmäkeskusteluissa haluttiin pitkälti välttää yleistämistä ja muistutettiin yksilöiden välisten erojen olevan ikäeroja tärkeämpiä. Etenkin esimiesten ryhmäkeskustelussa yksilöllisyyden korostaminen nousi keskeiseksi teemaksi. Esimiesten keskustelu työntekijöiden huomioimisesta ja kohtaamisesta kulminoitui alaisten tuntemiseen:

**K1:** Jotenkin näen sen niin, että oli ikä mikä tahansa, on tärkeää tuntea ne työntekijät. Silloin tiedetään, mitä vahvuuksia ihmisillä on ja missä asioissa tarvitaan tukea.

**K2:** Kyllä eikä kaikkien kanssa voi asioida samalla tavalla. Siinäkin auttaa se tunteminen, että tietää, miten kannattaa lähestyä ja mikä on kenellekin vaikeaa ottaa vastaan.

**K3:** Itse olen käyttänyt sitä, että olen mahdollisimman paljon siellä kahvipöydässä läsnä ihan tavallisesti, hassujenkin juttujen kanssa. Siinä oppii tuntemaan.

**K1:** Kyllä, alaisten tunteminen. Se on se, mistä kaikki lähtee, että pystytään yksilöllisesti arvioimaan.

Esimieskeskustelijoiden mukaan esimiehellä on paljon sovittamista työntekijöiden erilaisten elämäntilanteiden kanssa, ja esimiehen rooli on tässä hyvin keskeinen. Keskustelijat olivat vahvasti sitä mieltä, että esimiehen suhde alaisiin on lähtökohtana sille, että vahvuuksia sekä tuen tarpeita kyetään tunnistamaan yksilöllisesti. Osa keskustelijoista painotti sitä, että esimiehen on tärkeätä olla läsnä työn arjessa ja kohdata työntekijöitä esimerkiksi tauoilla luonnollisesti omana itsenään, mitä myös työntekijöiden keskusteluissa kovasti toivottiin. Esimiesryhmän mukaan keskusteluja tuen tarpeista olisi käytävä erilaisissa kohtaamisissa työn arkipäivässä eikä ainoastaan määrättyissä tilaisuuksissa, kuten kehityskeskusteluissa. Avoin keskustelu auttaa esimiesten mukaan luottamuksen ja tasapuolisuuden säilyttämisessä.

Ajatus alaisten tuntemisesta oli voimakkaasti sitä keskustelijoiden mielissä virinnyttä mielikuvaa vastaan, että ikäohjelmassa pyrittäisiin luomaan tiettyjä ikäryhmiin sidottuja normeja tukitoimille. Esimiehet halusivat korostaa, ettei kaikille voida niputtaa samoja toimenpiteitä vaan tilanteet on arvioita yksilöllisesti työntekijöiden tuntemisen kautta. Samalla tavoin koko aineistossa nähdään, että täysin sama kohtelu kaikenikäisille ei ole yhtä hyvä vaihtoehto kuin iän ja uravaiheiden tarpeiden huomioiminen yksilöllisesti ja tarvittavien yksilöllisten järjestelyjen tekeminen.

### ***Sivujuoni 6: Kohti ikäohjelmaa***

Esimiesten ryhmäkeskustelussa problematisoitiin ja haastettiin keskustelun alusta lähtien ikäohjelman perusteet ja sisällöt. Keskustelussa tunnistettiin erilaisiin elämänvaiheisiin ja työuran vaiheisiin liittyviä tarpeita, mutta iästä määrittävänä tekijänä haluttiin sanoutua voimakkaasti irti.

Keskustelu kääntyi usein ”ikään” ja siihen, onko iällä mitään merkitystä.

Esimieskeskustelijoiden mukaan tärkeää on löytää työntekijöiden yksilölliset vahvuudet.

Kehittämiskohdat ja työn kuormittavuus ovat myös yksilöllisiä ja näihin täytyy hakea yksilöllisiä tukimuotoja.

Toiveinaan ikäohjelmalle esimiehet esittivät, että siinä keskityttäisiin työkykyyn, työhyvinvointiin ja yksilölliseen arviointiin. Ohjelmassa painotettaisiin alaisten tuntemista ja hyvän työympäristön luomista. Ohjelmassa tulisi ottaa huomioon, että samat keinot eivät toimi kaikille ja kaikissa työpaikoissa, mutta toisaalta ohjelmalla yhtenäistettäisiin käytäntöjä eri toimialoilla. Ohjelman tulisi tarjota selkeitä käytännön vinkkejä ja uutta näkökulmaa muihin samantyyppisiin ohjelmiin.

K1: En taaskaan pysty tunnistamaan tuota kysymystä. Mielestäni iällä ei ole näiden asioiden kanssa mitään tekemistä.

K2: Ei olekaan. Se on enemmän kiinni yksilöstä, mikä motivoi tai miten suhtaudutaan asioihin.

K3: Kaikista eniten sovittamista syntyy varmaan meillä siinä, kun tehdään fyysisesti raskasta työtä. Pitäisi löytää kevennyksiä, mutta se rasittaa sitten taas jotakin toista... Eivätkä fyysinen kunto ja työkyky enää nykyaikana leikkaa iän kanssa niin yksiselitteisesti kuin voisi ajatella.

K1: Niin, ei siinäkään voida päätellä iästä mitään. Nykyinen työtahti rasittaa jo nuoriakin.

K4: Niin tietystihän nyt ikäohjelman nimen alle kuuluu paljon muutakin kuin ikä: on se elämäntilanne ja työuran vaihe ja niin edelleen. Mutta ehkä tässä voidaankin miettiä, onko ”Ikäohjelma” oikea nimi tälle meidän ohjelmalle...

K1: Sen pitäisi liittyä jotenkin työkykyyn tai työhyvinvointiin. Ehkä ”Yksilöllisen työuran ohjelma” tai jotain vastaavaa!

## 5. POHDINTA

Tällä tutkimuksella haettiin käsitystä kuntaorganisaation henkilöstön viestintäilmapiiristä eri-ikäisyyttä koskien kahden tutkimuskysymyksen, ikäkäsitysten sekä iästä puhumisen silmin. Lisäksi tutkimuksen tehtävänä on pohjustaa Kaarinan kaupungin henkilöstölle laadittavaa ikäohjelmaa. Tiivistetysti tutkimuksen tulokset osoittavat, että työkaarimallin mukaiselle kaikki ikävaiheet, elämänvaiheet ja työuran vaiheet huomioivalle ikäohjelmalle on olemassa perustelu paikka organisaatiossa. Luvun aluksi tutkimustulokset tiivistetään tutkimusongelman, viestintäilmapiiriin, kannalta. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään syvällisemmin kumpaakin tutkimuskysymystä, ja luvun lopuksi tulokset viedään kohti tutkimustehtävää eli ikäohjelmaa. Luvun lopuksi hahmotellaan ikäystävällisen organisaation mallia, joka voisi toimia työkaarimallin mukaisen ikäohjelman kontekstina.

### 5.1 Kurkistus viestintäilmapiiriin

Tutkitun organisaation viestintäilmapiirille tärkeää tulosten mukaan on työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus, jossa eri-ikäiset antavat ja saavat toisiltaan ja erilaisuus toimii työyhteisöjen arjen elähdyttäjänä. Työtoverien kanssa vietettyä aikaa pidetään tutkittavien keskuudessa suuressa arvossa, ja sosiaalista tukea annetaan ja saadaan lyhyinä yhteisinä hetkinä. Työyhteisöissä, joissa työntekijöillä ei ole tilaisuutta nähdä toisiaan tai lyhyestikään keskustella kahvitauolla muista kuin työasioista, koetaan tilanne usein hyvin raskaana. Eri-ikäryhmien välinen toinen toisensa vastavuoroinen opastaminen kunkin vahvuuksien mukaan nähdään tärkeänä, mutta tätä haittaavana koetaan usein rajoitteet työn järjestelyissä, työtahdin kiivaus sekä aliresursointi, jotka syövät mahdollisuuksia mentorointiin, keskinäiseen tiedon siirtoon ja avunantoon. Näin *mahdollisuus vuorovaikutukseen* on viestintäilmapiiriin ensimmäinen tekijä.

Toimivimpina aineistossa pidetään tiimejä ja työyhteisöjä, jotka koostuvat eri-ikäisistä ihmisistä. Monen työyhteisön kerrotaan kuitenkin olevan ikärakenteeltaan melko homogeeninen keski-ikä ollessa usein kunta-alan yksiköille tyypillisesti melko korkea. Näihin työyhteisöihin kaivataan selvästi eri-ikäisyyttä lisää. Aineistossa nuoremmat tutkimukseen osallistujat kertovat arvostavansa vanhempien kollegoidensa kokemusta ja kokeneemmat tuntevat saavansa arvostusta nuoremmiltaan, joskin esimiesten arvostusta kaivataan lisää etenkin iäkkäämpien keskuudessa. Käsitykset eri-ikäisyydestä ovat tutkimukseen osallistujilla pääasiassa erilaisuutta arvostavia ja eri-ikäiset ihmiset nähdään tietyistä stereotyyppioista huolimatta ennen kaikkea yksilöinä, joista jokaisen

toimintaan vaikuttavat monet erilaiset asiat elämässä ja työssä. Toiseksi viestintäilmapiirin osaksi nousee näin ollen *käsitysten joustavuus ja toinen toisensa ymmärtäminen sekä hyväksyminen yksilönä*.

Puheessa eri-ikäisyys on aineiston mukaan pääosin läsnä hauskoina hetkinä sekä arvokkaana tiedon siirtämisenä eri-ikäisten välillä. Huumori on tulosten mukaan yksi tärkeimpiä ”ikäpuheen” lähteitä. Sen monimerkityksisyys nousee erityisesti esille harvinaisissa, mutta olemassa olevissa syrjinnän tai eriarvoisuuden kokemuksissa. Ikäasioista puhuminen, eli eri-ikäisten ja eri elämänvaiheessa tai uravaiheessa olevien tarpeista ja tukemisesta puhuminen, vaihtelee yksiköstä toiseen huomattavasti. Yhtenäisyyttä iästä puhumiseen voidaan kenties tuottaa juuri ikäohjelman avulla. Kolmanneksi viestintäilmapiirin osaksi muodostuu siten *tietoinen ja tiedostettu puhe iästä*.

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että joissakin työyksiköissä koetaan selvästi enemmän eri-ikäisyyden voimavaroja tukevaa ilmapiiriä kun toisissa asia on vasta aluillaan. Sivistyspalvelut ja hallintopalvelut vaikuttavat olevan ”pidemmällä” kuin ympäristö- ja hyvinvointipalvelut. Työnäiden eri toimialojen yksiköissä on hyvin erilaista monella tavalla, mikä varmasti näkyy mahdollisuuksissa toteuttaa toiveita ja ihanteita. Yksiköiden erilaisuus tuottaa erityisiä haasteita myös tulevalle ikäohjelmalle. Kaikkiaan työyhteisöt ja niiden ilmapiirin työntekijöiden kesken koetaan positiivisesti, ja myös esimies mukaan luettuna useimmiten melko positiivisesti, mutta koko kuntaorganisaation tasolla organisaation tukea ikäasioille tunnutaan kaipaavan enemmän.

## 5.2 Moniulotteinen ikä

Tämän tutkimuksen aineisto osoittaa, että ”ikä” on käsitteenä monimerkityksinen (ks. Sankari & Jyrkämä 2005). Tutkijan esiyymmärryksessä iällä tarkoitettiin mitä tahansa kronologista, sosiaalista tai subjektiivista ikää nuoresta ikääntyneeseen. Tutkimukseen osallistujat kuitenkin lähestyivät käsitettä kukin omalla tavallaan. Se oli ymmärretty minkä tahansa iän lisäksi yleisimmin iän karttumisena tai ikääntyneenä olemisena. Rantamaan (2005, 49) mukaan puhe iästä yhdistetään sekä arjen että tutkimuksen konteksteissa usein juuri iäkkyyteen tai ikääntymiseen. Assosiaatiota voi selittää tämän hetken yhteiskunnallinen keskustelu, jossa pinnalla ovat nimenomaan ikääntyvän työvoiman ja vanhustenhuollon kysymykset. Ikääntyminen ei silti koske vain vanhoja ihmisiä vaan jokaisella on oma ikänsä, joka lisääntyy päivä päivältä (Sankari & Jyrkämä 2005, 8).

## **Vanhemmat ja nuoremmat**

Kronologinen, kalenteri-ikä, on iskostunut syvälle länsimaiseen ajattelutapaan, vaikka ikä voitaisiin ymmärtää myös monella muulla tavalla (Rantamaa 2005, 52), kuten sosiaalisesti konstruoituna roolina tai yksilön tunteena omasta iästään (ks. luku 2.1). Yhteiskunnallemme on tyypillistä sitoa yksilön suhteita instituutioihin kuten koulunkäynnin aloittamiseen tai työelämästä eläkkeelle jäämiseen kronologisen iän perusteella (mt. 68). Silti ”nuoruus” tai ”vanhuus” eivät näennäisestä yksinkertaisuudestaan huolimatta ole pysyviä rajoiltaan, vaan kulloinenkin yhteisö ja konteksti määrittävät sen, mikä kussakin yhteydessä on nuoruutta tai vanhuutta, ja mitä näiltä ryhmittä odotetaan. Esimerkiksi työelämässä nuoret ja vanhat ovat eri-ikäisiä kuin peruskoulun kontekstissa. Toisaalta esimerkiksi ”tulokkaan” tai ”kokeneen” roolit voivat liittyä tai olla liittymättä yksilön kalenteri-ikään. (Lawrence 1996 Rantamaan 2005, 81 mukaan.)

Tämän tutkimuksen aineistossa havaitaan ikäjäsennysten jakautuvan kahtia: ”nuorempiin” ja ”vanhempiin”. On mielenkiintoista pohtia, mikä aiheuttaa vertailumuodon käyttämisen, ja miksi jako on tehty juuri kahteen. Aikuisuus on elämänvaiheena hankalasti määriteltävä, ja se on sekä kehityspsykologisessa että sosiologisessa tutkimuksessa jokseenkin vähän käsitelty (Marin 2005). Marin (2005, 225) esittää, että keski-ikäisyys on se vertailupiste, josta muita ikävaiheita katsotaan: Lapsuutta ja nuoruutta lähestytään sitä kautta, mitä se ei ”vielä” ole ja vanhuutta puolestaan sen kautta, mitä ei ”enää” ole. Marinin (mt, 228) mukaan keski-ikä esitetään kulttuurisissa representaatioissamme ”hulluuden ja viisauden välissä, takanaan mielen unelmat ja edessään ruumiin vaivat”. Lisäksi keski-ikäisyys on vaihe, josta käsin toimitaan muita ikävaiheita kohti esim. lapsia kasvattamalla ja vanhuksia hoivaamalla. Keski-ikäisen aikuisuuden käyttäminen eräänlaisena ”täydellisyyden” mittapuuna muistuttaa tietynlaista etnosentrismiä (ks. Hackman & Johnson 2013).

Vaikka keski-ikää usein pidetään tasaisuuden ja vakauden aikana, kohdistuvat kovimman paineet sekä perheen että työssä suoriutumisen osalta juuri keskiaikuisuuteen (Marin 240–241). Tämä on yksi syy, miksi myös näkymättömiksi jäävät itsestään selvinä oletetut kategoriat kannattaa ottaa tietoisien tarkastelun kohteiksi. Marin (2005) muistuttaa, että se miten eri ikävaiheita ymmärrämme juontaa juurensa siitä, mitä meillä on käytettävissämme. Esimerkiksi se, miten mediassa eri-ikäisyyttä esitetään, tai mikä tieteellisen tutkimuksen kautta tuotettu tieto leviää osaksi yleistä arkitietoa, vaikuttaa siihen, millaisia ikäjaotteluja huomaamattamme teemme ja millaisia määreitä eri-ikäisiin ihmisiin liitämme.



## **Ikä ei ole vain numero**

Ikää on usein totuttu pitämään luonnollisena tosiasiana (Sankari & Jyrkämä 2005, 7), ja elämänvaiheesta toiseen etenemistä niin tavallisena, että iästä puhuminen tuntuu itsestäänselvyyksistä puhumiselta (Rantamaa 2005, 61). Vaikka ikä on luonnollinen asia, sosiaalisena rakenteena se silti merkitsee ihmisiä ja asettaa heitä erilaisiin valta- ja muihin suhteisiin toisiinsa nähden (Sankari & Jyrkämä 2005, 7), ja vasta itsestään selvänä pidetystä elämäntavan mallista poikkeaminen saattaa osoittaa tämän sosiaalisen järjestyksen olemassa olon (Rantamaa 2005, 61). Lisäksi iälle annetut kulttuuriset merkitykset sisältävät ristiriitaisuuksia (Sankari & Jyrkämä 2005, 8). Esimerkiksi tämän tutkimuksen aineistoissa nuoruus nähdään toisaalta ihanana vahvuuden ja raikkauden aikana, mutta toisaalta ahdistavana turhan haihatteluna ja päättämättömyytenä. Tutkimuksen aineistosta myös havaittiin, että iästä puhuminen koettiin usein turhauttavaksi, mutta mikäli sitä kuitenkin päätettiin hetken aikaa pohtia, löydettiin iän takaa monia erilaisia ikä, erilaisia määreitä eri-ikäisille, ristiriitaisuuksia rooleissa ja ominaisuuksissa sekä kyseenalaisiakin ikäperustaisia sosiaalisia järjestyksiä. Vaikka ikä on luonnollista, sen tuottamia merkityksiä voidaan silti tutkia.

Rantamaan (2005, 54–55) mukaan iättömyydellä tai iän merkityksettömyydellä halutaan korostaa esimerkiksi yksilön omaa persoonaa tai välttää oman itsen rajaamista ulkoapäin. Myös tämän tutkimuksen vastaajat halusivat usein nostaa muita asioita ikää keskeisemmälle sijalle, ja paljon käytetty lausahdus ”ikä on vain numero” löysi sijansa tutkittavien vastauksista. Rantamaan (2005, 50, 69–70) mukaan ikään liittyvät sosiaaliset normit ovat löystyneet, mikä antaa ihmisille tilaa toteuttaa itseään. Toisaalta samaan aikaan esimerkiksi iättömyyden normi on vahvistunut, mikä toimii osaltaan rajoitteena, sillä ihannoitu ”iätön ikä” on rakennettu nuoruuden merkkien perusteella eivätkä vanhuuden merkit ole samalla tavoin kulttuurisesti hyväksytyjä. Kirjallisuuden perusteella kulttuurissamme erityisesti vanhuus näyttäytyykin marginalisoituna elämänvaiheena (ks. esim. Nelson 2002). Voidaankin pohtia, onko ikä todella vain numero silloin, jos luku on kovin suuri?

Vaikka ikä tai muut ihmisiä kategorisoivat käsitteet nähtäisiin triviaaleina kysymyksinä, liitämme näihin luokituksiin kuitenkin aina enemmän tai vähemmän tiedostettuja ominaisuuksia ja tunnuspiirteitä, jotka ovat osin kulttuurisesti jaettuina ja ohjaavat toimintaa sosiaalisessa todellisuudessa (ks. Juhila, Jokinen & Suoninen 2012). Tästä johtuen huomaamattomiakin stereotyyppioita on aika ajoin hyvä ottaa tietoiseen käsittelyyn.

### 5.3 Ikästereotyytiat liikkeessä

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että aineistosta pystyttiin löytämään tutkittavien ajatuksia siitä, millaisena eri-ikäisiä työntekijöitä pidetään, ja nämä käsitykset olivat pitkälti aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa kuvattujen työelämän ikästereotyypioiden mukaisia. Aineistosta eristettyjä käsityksiä eri-ikäisistä oli raportoitu eri tavoilla. Jotkut tutkimukseen osallistujat toivat ne esiin suorasanaisesti, toisten ajatukset olivat piilevämpiä. Joka tapauksessa vallitseva orientaatio oli pohdiskelevuus. Käsitykset eivät näyttäneet tämän tutkimuksen aineistossa määräävinä ja tiukkoina vaan niihin suhtauduttiin pohtien ja erilaisia näkökulmia ymmärtäen. Stereotyytiat olivat liikkuvia. Niissä nähtiin konteksti- ja tilannesidonnaisuutta sekä mahdollisuuksia niiden rikkomiseen. Lisäksi tutkittavat pohtivat oman näkökulmansa mahdollisia vinoutumia tai korostivat omaa henkilökohtaista kokemustaan tai mielipidettään näkemyksensä pohjana.

Aiemman tutkimuksen mukaan stereotyytiset käsitykset keski-ikäisistä työntekijöistä ovat tasaisen positiivisia. Keski-ikäisiä pidetään työhön vakavasti suhtautuvina, elämää nähneinä, tasaisina ja terveisinä. Vaihtelevampia positiivisen ja negatiivisen välillä ovat käsitykset nuorista ja ikääntyneistä. Yli 50-vuotiaat nähdään kokeneina, luotettavina ja sitoutuneina, mutta muuttumishaluttomina, huonosti motivoituneina, väsyneinä ja sairastelevina. Nuoria puolestaan kuvataan arvaamattomiksi, vastuuntunottomiksi, epäsitoutuneiksi ja osaamattomiksi, mutta toisaalta innokkaiksi. (Vaahtio 2002, Ilmarisen 2006, 400 mukaan.) Mielenkiintoinen on Arrowsmithin & McGoldrickin (1996, 2001) havainto, jonka mukaan vanhempiin työntekijöihin liitetään tyypillisesti laadullisia määreitä ja nuorempiin määrällisiä (Brooken & Taylorin 2005, 417 mukaan). Laadullisia määreitä ovat esimerkiksi ammattilypeys, palveluhenkisyys ja hyväntuulisuus, määrällisiä puolestaan esimerkiksi nopeus tai innokkuus uuden oppimiseen. Myös tämän tutkimuksen aineistoa voidaan tarkastella laadullisten ja määrällisten käsitysten kautta. Tuloksista voidaan havaita, että myös tässä aineistossa nähtiin, että vanhemmat työntekijät ovat työssään taitavia ja kokeneita, elämäkokemuksen myötä varmoja ja vuorovaikutustilanteissa taitavia. Nuorempia taas kuvattiin esimerkiksi eläväisiksi ja nopeiksi sekä jaloiltaan että mielenliikkeiltään. Nuoremmilla nähtiin olevan paljon välineellisiä taitoja esimerkiksi tietotekniikassa ja vanhemmilla taas abstraktimpaa ymmärrystä kokonaisuudesta sekä käytännön viisautta.

Hyvin yksimielisiä tämän tutkimuksen aineistossa oltiin siitä, että ikääntyminen aiheuttaa fyysisiä vaivoja ja rajoitteita, ja jopa työkyvyn laskemista pidettiin lähes väistämättömänä. Silti nähtiin, etteivät nämä ongelmat välttämättä heikennä itse tehdyn työn lopputulosta. Kirjallisuuden mukaan usein virheellisesti oletetaan, että iäkkäämmät työntekijät suoriutuisivat työstään nuorempiaan

huonommin, vaikka tutkimukset osoittavat, ettei näin ole (esim. Cuddy & Fiske 2002, 12; McCann ja Giles 2002, 168–172). Etenkin kyselyaineiston omakohtaisissa kertomuksissa esiintyy silti jakoa jonkin verran, mikä voi johtua hyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden kasautumisesta aiheutuvasta erilaistumisesta iän karttuessa (ks. Nurmi 2007). Toisten 50-luvulla syntyneiden kirjoittaessa erinomaisesta työkyvystä, jotkut kirjoittavat suurista haasteista ja vaikeuksista. Kaikissa ikäluokissa suurin osa tutkimukseen osallistuneista uskoo tai kokee, ettei työsuoritus laske ikääntymisen myötä, vaikka jotain haasteita työn tekemisessä ilmaantuisikin. Silti aineiston harvoissa pahoinvoinnin kuvauksissa kerrotaan juuri työkyvyn laskun aiheuttamasta huonontuneesta työssä suoriutumisesta, mikä aiheuttaa negatiivisia tunteita ja heikentää itsearvostusta. Vaikka ei ole oikeudenmukaista olettaa, että iäkkäys olisi yhtä kuin sairaus, ja ettei ikääntyneeltä voitaisi olettaa kovaa työpanosta, ei ole myöskään oikeudenmukaista sivuuttaa joillakin iän myötä ilmeneviä todellisia ongelmia työn tekemisessä.

### **Toisenikäisten ymmärtäminen**

Muutosvastaisuudesta tai -myönteisyydestä esiintyneet erilaiset käsitykset antavat tämän tutkimuksen aineistossa esimerkin siitä, kuinka ihmiset ymmärtävät ja tulkitsevat toinen toisiaan. Muutoksiin suhtautumisen kohdalla voidaan havaita pieni halkeama siinä, kuinka eri sukupolvet ymmärtävät toisiaan. Muutoshalukkuudessa nähtiin tämän tutkimuksen aineistossa erilaisia tulkintoja sen sisällöistä ja syistä. Nuoremmat osallistujat tulkitsivat muutoshaluttomuuden ikääntyneiden ominaisuudeksi kun ikääntyneet taas näkivät sen johtuvan ennen kaikkea muista tekijöistä. Attribuutioteorian mukaan toisten käyttäytymisen tulkitaan toisinaan virheellisesti johtuvan sisäisistä piirteistä kun taas omaa toimintaa selitetään ulkoisilla tekijöillä (Parkinson 2008, 57–59). Tämän tutkimuksen ikääntyneemmät osallistujat kokivat, että ongelma ei ole muutoksien tai uusien asioiden kohtaamisessa sinänsä vaan siinä, että näissä tilanteissa luoviminen on työuran loppupuolella aiempaa haasteellisempaa. Monet iäkkäämmät kokivat haluavansa kehittyä ja kehittää työtään, mutta kokivat siinä vaikeutta. Muilla kuin iäkkäämmillä oli taipumusta esittää muutosvastaisuus iäkkäämpien ominaisuutena. Ilmiötä kategorioiden näkökulmasta tarkastelemalla voidaan ajatella, että ihminen näyttää erilaiselta itse itsensä tai muiden kategorisoimana (Juhila ym. 2012). Kategorioidessaan työtoverinsa iäkkäämpään ryhmään kuuluvaksi nuorempi työntekijä voi liittää tähän määreen ”muutosvastainen”, kun taas iäkkäämpi henkilö itse kuvaa itseään ja iäkkäiden kategorioita sanoilla ”muutos on vaikeaa”.

Tyypillistä ihmisten tekemissä ryhmäluokitteluisissa on oman viiteryhmän (*in-group*) näkeminen positiivisemmassa valossa kuin jonkin toisen ryhmän, johon henkilö ei itse katso kuuluvansa (*out-group*) (Cuddy & Fiske 2004, 6). Tämän tutkimuksen tuloksissa ei iän suhteen tällaisia erontekoja juuri havaittu, mikä voi johtua esimerkiksi siitä, että työpaikan tai ammatin katsottiin yhdistävän ihmisiä siinä määrin, etteivät eri-ikäiset muodosta omia ryhmittymiään. Huomattavaa on myös se, että kaupungin työntekijöiden keski-ikä on varsin korkea ja monessa työyksikössä lähes kaikki työntekijät ovat suurin piirtein samanikäisiä.

### **Stereotyyppien implisiittisyys**

Stereotyyppien implisiittisyys eli huomaamattomuus. Stereotyyppiä sekä itseä että toisia koskien omaksutaan elämän varrella tiedostamatta ympäröivästä kulttuurista.

Stereotyyppiä voivat myös tahattomasti tuottaa itseään toteuttavia ennusteita, sillä ajatukset ja tunteet voivat toimia käytännössä ilman tietoista tarkoitustakin. (Levy & Banaji 2002.) Brooke ja Taylor (2005, 423) osoittavat tutkimuksessaan, kuinka tietotekniikan osaamiseen liittyvät käsitykset voivat tuottaa itseään toteuttavia ennusteita työelämässä. Tutkimuksen mukaan uskomukset nuorten paremmista teknologiataidoista voivat synnyttää itseään toteuttavan ennusteen, jos oletusten ohjaamana työt jaetaan siten, että vanhemmat eivät saa oppimiskokemuksia uuden teknologian kanssa eivätkä mahdollisuutta kouluttautua tietotekniikkataidoissa. Tällöin heidän taitonsa jäävät puutteellisiksi, mikä näkyy edelleen tulevaisuuden työuran kompastuskivenä. Lopputulos näyttää ennako-oletusta noudattavalta, sillä toinen ikäryhmä kehittyy edelleen toisen jäädessä yhä enemmän jälkeen.

Tämän tutkimuksen aineistossa ikään pohjautuvien käsitysten olemassaolo usein kiistettiin ja esiin haluttiin tuoda muita ihmisiin liittyviä puolia iän rinnalle tai sen yli. Ristiriitana tälle ajatukselle käsityksiä kuitenkin aineistosta löytyi, ja nämä stereotyyppiä vastasivat useissa muissa tutkimuksissa kuvattuja ikästereotyyppiä. Stereotyyppiä olivat siis tässäkin tutkimusaineistossa osin implisiittisiä, piileviä, ja tietoisesta tarkastelun reunoille jätettyjä.

Samalla tavoin kuin stereotyyppiä tai käsitykset, syrjivyyden voi olla vahinko tai ainakin se jää usein epäsuoraksi ja piileväksi. Taylorin ym. (2013) mukaan ikäsyrjintä on useimmiten juuri epäsuoraa ja hienovaraisista eikä sitä kokevien aina ole itsekään helppo sanoittaa ja osoittaa kokemuksesta konkreettisesti. Päivittäisissä työn käytännöissä ikäsyrjintä vaikuttaa epäsuoranakin työpaikan ilmapiiriin, joka edelleen heijastuu työntekijöiden terveyteen ja henkiseen hyvinvointiin. (mt. 1110.)

Tahattomuuden lisäksi toinen syy syrjinnän piilevyyteen voi olla sen laittomuudessa, sillä työnantajalla on lainmukainen velvollisuus ehkäistä syrjintää ja edistää yhdenvertaisuutta käytännöissään ja henkilöstöratkaisuissaan (1325/2014, §7).

Työ ja terveys Suomessa 2012 -tutkimuksen mukaan ikä näkyy edelleen yhtenä eriarvoisuutta aiheuttavana tekijänä työpaikoilla (Kauppinen ym. 2013, 215). Tämän tutkimuksen aineistossa ikäsyrjintä näkyi hyvin marginaalisena ilmiönä. Yhtäältä useat tutkimuksen osallistujat kiistivät minkäänlaisen ikäsyrjinnän olemassa olon, mutta toisaalta pienessä osassa aineistoa kerrottiin syrjinnän kokemuksista. Tämä voi olla heijastumaa siitä, ettei syrjivyyttä tiedosteta tai tarkoiteta ja se on usein epäsuoraa ja piilevää. McCannin ja Gilesin (2002, 2007) mukaan ikäsyrjintä on pitkälti diskursiivinen ilmiö, joka näkyy esimerkiksi sanavalinnoissa, asenteellisissa kommentteissa ja vitseissä. Ikäsyrjinnän tutkimuksessa on pääasiassa keskitytty ikääntyneisiin, mutta syrjiviä diskursseja ja asenteita kohdistuu myös nuorempiin työntekijöihin (McCann & Giles 2007, 8). Tämän tutkimuksen aineistossa vähäiset raportoinnit syrjinnästä iän perusteella jakautuivat suhteessa vastaajien määrään tasaisesti kaikista nuorimpien ja kaikista iäkkäimpien kokemuksiksi.

#### 5.4 Ikä puheessa ja puhe iästä

Tässä luvussa katse käännetään iästä puhumiseen ja iän esiintymiseen osana työyhteisöjen diskursiivisia käytäntöjä. Erityiseen tarkasteluun nostetaan huumori. Luvun lopuksi pohditaan sitä, miksi iästä mahdollisesti kannattaisi organisaatioissa puhua.

#### **Huumori ikäpuheessa**

Tämän tutkimuksen aineiston mukaan ikä esiintyy työpaikoilla useimmiten huumorissa työntekijöiden keskinäisessä kanssakäymisessä. Linsteadin (1985) mukaan huumorilla on merkityksensä organisaation kulttuurin ylläpitämisessä. Huumori on tärkeä osa ihmisten välistä vuorovaikutusta, mutta sen merkitys ei silti ole itsestään selvä tai yksiselitteinen. Huumori kehystetään eroavana normaalista puheesta ja toiminnasta (mt. 761). Tällöin voidaan haastaa sellaisia asioita, joihin muutoin olisi vaikea puuttua. Yksi tapa käyttää huumoria onkin Linsteadin (mt. 763) mukaan ympäristön tunnusteleminen epävarmassa tilanteessa. Leikin varjolla voidaan sanoa vähän enemmän kuin muutoin olisi mahdollista kasvojaan menettämättä tehdä. Muut sosiaalisen tilanteen osapuolet osaltaan osoittavat, menikö leikki liian pitkälle. Toisin sanoen, mistä

on sopivaa vitsailla ja mikä on otettava vakavasti. Huumori voi toimia myös yksilöä suojaavana selviytymiskeinona, jolloin itseä tai omaa elämää koskevat epämiellyttävät asiat voidaan etäännyttää omasta persoonasta vitsailuun, mikä samalla auttaa näiden asioiden hyväksymisessä ja niihin sopeutumisessa (Linstead 1985, 745).

Tämän tutkimuksen ryhmäkeskustelutilanteissa syntyi paljon huumoria osallistujien kesken. Huumori oli varmasti yksi luonteva keino tunnustella vierasta tilannetta ja luoda yhteistä maata keskustelijoiden välille. Huumorin avulla oli helppo etsiä ja rakentaa rajoja ja esittää pehmenetysti omia näkemyksiä ryhmässä, jossa osa keskustelijoista oli ennestään tuntemattomia. Yksi syy huumoriin oli näin ollen luultavasti kohteliaisuus vieraita ihmisiä kohtaan, halu säilyttää oma ja toisten keskustelijoiden integriteetti sekä luoda yhteistä kenttää keskustelulle ja siinä syntyville merkityksille.

Kiinnostavaa on pohtia, miksi juuri stereotypiat olivat yksi eniten huumoria tuottava tekijä ryhmäkeskusteluissa. Tyypillistä ryhmäkeskusteluissa oli vitsailla oman ikäryhmän kesken tätä ikäryhmää koskevilla stereotypoilla. Vitsaileminen toisen ikäryhmän stereotypioiden mukaisilla ominaisuuksilla puolestaan aiheutti välittömän vastareaktion, jossa ystävällisesti osoitettiin, että leikki oli ylittänyt rajan ja siirtynyt toisen keskustelijan mielestä vakavan alueelle (vrt. Linstead 1986). Yksi syy stereotypioiden toimimiseen huumorin lähteenä voi löytyä yllä kuvatusta huumorin käyttämisestä yksilöä suojaavana selviytymiskeinona. Vitsailu vaikkapa ikääntymisen tuomilla fyysisillä vaivoilla voi auttaa tuomaan esille näitä asioita, jotka ihminen omassa elämässään kokee todellisina, mutta joita on ehkä kasvojaan menettämättä hankala tuoda esiin täysin vakavasti puhuen. Voi olla, ettei organisaation keskustelukulttuurissa ole muodostunut sopivaksi puhua tällaisista asioista suoraan. Vielä pidemmälle vietyinä asiaan voisi vaikuttaa tämän hetkinen työelämän eetos, jonka mukaan kaikkien on tehtävä työtä mahdollisimman varhain ja jatkettava työssä mahdollisimman pitkään. Keskustelussa työurien pidentämisestä ovat paljon esillä ikääntyvien työkyvyn tukeminen ja pelot työkyvyn laskemisen aiheuttamista kustannuksista (esim. Ilmarinen 2006; Järvinen 2012). Tällaisessa ilmapiirissä ei välttämättä ole mielekästä tuoda vanhenemisen luonnollisiakaan merkkejä esille (vrt. Rantamaa 2005) saati nämä ylittäviä työkyvyn ongelmia. Nuorten kohdalla sama tilanne voi koskea vaikkapa työssä koettua luonnollista epävarmuutta ja osaamattomuutta työuran alussa, mistä voi olla hankalaa puhua suoraan yhteiskunnallisen ilmapiirin ja kulttuurin korostaessa pätevyyttä ja tehokkuutta työnteossa.

Huumorin käyttäminen antaa aina mahdollisuuden vähentää asioiden painoarvoa tai vetäytyä vastuusta ”leikin varjolla”, silti itse huumorin käyttäminen toimintana ei ole vain leikkiä vaan se

rakentaa, ylläpitää ja mahdollisesti murtaa sosiaalisia raja-aitoja. Huumorin käytössä tulee esimerkiksi määritellyksi mitkä aiheet ovat vakavasti otettavia ja mitkä eivät niinkään tai kuka kuuluu ryhmään ja kuka ei tai (Linstead 1985, 761). Näin huumori kietoutuu siihen sosiaaliseen todellisuuteen, jossa se esiintyy. Tämän tutkimuksen aineistossa usein mainittiin, että iällä vitsaileminen on ”vain leikkiä” eikä kukaan tarkoita sillä pahaa. Joissakin kyselyvastauksissa kuitenkin pohdittiin, että joku voi vitsailustakin loukkaantua, ja jotkut kuvasivat muiden vitsailua, mikä oli ylittänyt heidän käsityksensä sopivista leikinaiheista ja aiheuttanut näin mielipahaa tai alemmuuden tunteita.

Fry (1963, 8 Linsteadin 1985, 743) esittää, että huumoria taitavasti käyttävä osaa siirtyä asiaankuuluvasti spontaanisuuden ja ajattelevaisuuden välillä. Tämä tarkoittaa sitä, että tiedostaessaan huumoriin mahdollisesti liittyvät ongelmat, kuten yleistämisen, pelkistämisen, sosiaalisten roolien määrittämisen, ihmisten kategorisoinnin ja näiden mahdollisuuden haitallisuuden tai loukkaavuuden, ihminen menettää samalla mahdollisuutensa onnistuneeseen vitsailuun. Leikkisyys vaatii Millsin (1959 Linsteadin 1985, 742 mukaan) mukaan näkökulman valitsemista analysoimatta sitä. Millsin sanoin ei siis voi olla hauska ja tiedostava samanaikaisesti, mutta näiden päiden välillä voidaan tasapainoilla taidokkaasti. Huumori on tärkeä sosiaalista vuorovaikutusta elähdyttävä voimia, josta ei tiedostavuudenkaan takia kannata luopua. Kuitenkin työpaikoilla spontaanisti esiintyvää huumoria tietoisesti tarkastelemalla voidaan nähdä, millaisia merkityksiä se tuottaa, tai millaisiin olemassa oleviin rakenteisiin se perustuu. Tällöin mahdollistuu se, että tarkoituksettomia, mielipahaa tai syrjintää aiheuttavia sosiaalisia järjestyksiä voidaan myös purkaa.

### **Itsestään selvä ikä**

Tämän tutkimuksen aineistossa ikää pidettiin usein melko itsestään selvästi ihmisiin kuuluvana asiana, jota ei ollut sen enempää ajateltu ennen tutkimukseen osallistumista. Jotkut tutkittavat kokivat, että iästä ei ole mitään syytä erikseen puhua tai nostaa ikään liittyviä asioita esille. Osittain tämä näkemys liittyi iän ymmärtämiseen ikääntymisenä tai siihen, että huomio oli kiinnittynyt kronologiseen ikään. Mikäli ikä ymmärrettiin monipuolisesti erilaisina ikinä tai asioita pohdittiin elämänkulun tai erilaisten työuran vaiheiden näkökulmasta, nähtiin enemmän tarpeita näiden asioiden käsittelemiselle. Voidaankin sanoa, että ”ikäasioista puhumisessa” on määriteltävä se, mistä puhutaan silloin, kun puhutaan iästä. Samalla voidaan paikantaa, mistä on hyödyllistä puhua enemmän tai mitä on tarpeetonta nostaa erikseen keskusteluun.

Aineiston mukaan organisaatioissa olisi hyödyllistä puhua etenkin erilaisista tuen tarpeista eri elämänvaiheissa, jotka on kuitenkin nähtävä yksilöllisten elämäntietojen mukanaan tuomina tilanteina. Työuran vaiheisiin liittyen tärkeimpinä nähtiin nostaa keskusteluun uusien työntekijöiden perehdyttämisen ja tukemisen tarpeet, ikääntyvien fyysisten muutosten tuomat tarpeet sekä organisaatiosta poistumisen aiheuttamat hiljaisen tiedon siirtämisen tarpeet.

Eri-ikäisten välisistä eroista ei puhetta kaivattu. Turhien vastakkainasettelujen tuottamista tulisi myös kirjallisuuden mukaan organisaatioissa välttää (Brooke & Taylor 2005). Sen sijaan olemassa olevien, piilevien käsitysten tai stereotyyppien tarkasteleminen ei välttämättä ole täysin turhaa. Aiemman tutkimuksen perusteella vain piilevät käsitykset tiedostamalla niitä voidaan käsitellä ja purkaa. Piilevien asenteiden tai käsitysten työstämistä tarvitaan siihen, että julkilausuttaja periaatteita voidaan luoda, ja että niitä todellisuudessa kyetään noudattamaan (Brooke & Taylor 2005, Furunes ym 2011; Levy & Banaji 2002). Piileviksi jäädessään stereotyyppit ovat erityisen hankalia korjattavia (Levy & Banaji 2002). Esimerkiksi vuorovaikutuksen välttäminen negatiivisena nähdyn ryhmän kanssa ei tuota kokemuksia merkityksellisestä vuorovaikutuksesta ryhmien välillä, mikä ylläpitää stereotyyppiä ja välttelemistä (Palmore, 1998 Levyn & Banajin 2002, 66 mukaan). Vaikka ikä on jokaisen ihmisen luonnollinen ominaisuus, voi ikään ja elämänvaiheisiin liittyviin asioihin olla silti syytä kiinnittää huomioita ja keskustella niistä.

### 5.5 Ikäystävällisen organisaation tekijät

Vietäessä tämän tutkimuksen tuloksia kohti tutkimustehtävää eli Kaarinan kaupungin ikäohjelmaa, voidaan keskeiseksi kokoavaksi käsitteeksi ottaa *ikäystävällinen organisaatio*. Ikäystävällisellä organisaatiolla tarkoitetaan tässä sellaista organisaatiota, jossa kaiken ikäisten, erilaisten ja eri elämänvaiheissa olevien ihmisten on hyvä olla töissä. Kaikenikäisten sopiminen organisaation toiminnan osaksi ja kaikkien erilaisten ihmisten vahvuuksien hyödyntäminen edistäisi siten ikäystävälliseen organisaatioon sitoutumista, työmotivaatiota, parantaisi työn tuloksellisuutta sekä loisi organisaatiosta hyvää vaikutelmaa ulospäin lisäten sen houkuttelevuutta työnantajana (ks. Cox & Blake 1991 Millerin 2006, 272 mukaan). Ikäystävällisen organisaation kolmeksi tärkeimmäksi komponentiksi voidaan tämän tutkimuksen tulosten perusteella muodostaa 1) *esimiestyö* ja siihen kuuluvat taidot sekä ikäjohtaminen, 2) *supportiivisuus*, jonka alle luetaan sekä organisaation viestimä työntekijän arvostaminen että henkilöstön keskinäisten suhteiden merkityksen ymmärtäminen ja näiden suhteiden tukeminen sekä 3) *tiedostavuus* eli eriarvoisuuden ehkäiseminen sekä mietityt ja julkilausutut periaatteet toimintaa ohjaamassa.



## **Esimies ikäjohtajana**

Niin monimuotoisuuden johtamisessa kuin ikäjohtamisessa esimies on asemansa ja johtamistaitojensa kanssa monella tavoin avainasemassa (esim. Hackman & Johnson 2013; Ilmarinen 2006; Furunes ym. 2011). Tämän tutkimuksen aineistossa etenkin työntekijöiden kohdalla eniten arvostettiin ja toivottiin esimiestyöltä suhdekeskeisiä ulottuvuuksia. Johtamisteorioissa tehdään jako tehtävän ja ihmisten johtamiseen (Hackman & Johnson 2013, 48). Suhdekeskittynyt ihmisläheinen johtaminen pitää sisällään Hackmanin ja Johnsonin mukaan aidon kiinnostuksen alaisten hyvinvointiin sekä työssä että sen ulkopuolella. Lisäksi suhdekeskeiseen toimintaan kuuluu Yykl'n ym. (2002) mukaan tuen osoittaminen, kannustaminen, tunnustuksen antaminen, konsultointi eli mielipiteen kysyminen sekä voimauttaminen eli tehtävien jakaminen ja tilan antaminen työntekijän itsenäisyydelle (Hackmanin & Johnsonin 2013, 50 mukaan). Tehtävä- ja suhdekeskeisyys eivät Hackmanin ja Johnsonin (mt. 50) mukaan sulje toisiaan pois vaan ne ovat jatkumo, jolla esimies tilanteen mukaan liikkuu jompaakumpaa painottaen.

Kirjallisuuden erittelemiä suhdekeskeisiä taitoja vastaavasti tämän tutkimuksen osallistujat painottivat erityisesti sitä, että esimies ottaa huomioon, kysyy ja hyödyntää työntekijän mielipidettä, kannustaa ja osoittaa arvostusta. Lisäksi nähtiin, että esimiehen täytyisi pystyä jotenkin viestimään aitoa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan. Yhtenä keinona tässä nähtiin se, että esimies olisi paljon läsnä, tuntisi työntekijän haasteet ja lähestyisi alaisiaan luontevasti ja arkipäiväisesti. Samalla tutkimuksen aineistossa pidettiin tärkeänä, että esimies olisi suunnitelmallinen ja järjestelmällinen ja kykenisi organisoimaan töitä toimivalla tavalla. Tällä tavoin myös tehtäväkeskeiset johtamistaidot (vrt. Hackman & Johnson 2013, 50) ovat tärkeitä, jotta erilaisten työntekijöiden on hyvä olla töissä.

Työyhteisöjen jäsenten erilaisuus ei tuota hyötyjä itsestään vaan erilaisuutta on tietoisesti johdettava (Hackman & Johnson 2013). Monimuotoisuuden hyödyntämisen esteiden ylittämiseksi Hackmanin & Johnsonin (mt. 317) mukaan esimiehen on tunnistettava huomaamatta muodostuneet kategoriat ja ihmisten luokitukset ja oltava avoin uudelle stereotyyppien vastaiselle tiedolle. Lisäksi viestinnän tulee olla tiedostavaa (*mindful communication*), eli myös puheen ja muiden viestintätekojen tasolla on tiedostettava niiden vaikutus erilaisiin ihmisiin sekä edistettävä tasa-arvoa ja hyvää ilmapiiriä. Lisäksi Hackman ja Johnson (2013) pitävät tärkeänä, että vaikka esimies omassa mielessään pitäisi kaikkia arvokkaina ja pyrkisi yhdistämään erilaisia ihmisiä, on tämä periaate myös julkilausuttava. Julkilausuttuna periaatteita voidaan tarkastella yhdessä ja ymmärtää niiden merkitys jaetusti

(Brooke & Taylor 2005, 425). Samalla julkilausuminen tekee jokaiselle mahdolliseksi tuoda oma näkemyksensä esiin ja asioita voidaan korjata, noudattaa yhdessä sekä seurata ja arvioida.

Samat asiat pätevät iän suhteen monimuotoisen työyhteisön johtamiseen. Esimiehen sitoutuminen ikäjohtamiseen ja sen kokeminen omaan vastuualueeseen kuuluvana toimintana lisää Furunesin ym. (2011) tutkimuksen mukaan huomattavasti sitä, kuinka esimies tuntee voivansa vaikuttaa ikään liittyviin asioihin organisaatiossaan ja sitä kautta siihen, kuinka ikäjohtamisen periaatteet siirtyvät osaksi käytäntöä. Ilmarinen, Lähteenmäki ja Huuhtanen (2003) kirjoittavat hyvästä esimiestyöstä ja hyvästä huomioon ottamisesta ikäjohtamisen peruskivinä. Ikäjohtamisen taidoiksi kirjoittajat luettelevat ei-stereotyyppisen ikäasenteen, tiimi- ja yhteistyötaidot, töiden yksilöllisen suunnittelemisen taidot sekä viestintätaidot (mt. 162). Ikäjohtamisen onnistumiseksi esimiehen tulisi Ilmarisen ym. (2003) mukaan edistää yhteistoimintaa, jossa erilaiset arvot ja näkemykset voivat esiintyä samassa keskustelussa rinnakkain.

Tätä tukien Millerin (2006, 181–187) mukaan työtyytyväisyyttä lisäämään ei riitä se, että työntekijöiltä näennäisesti kysytään mielipidettä, vaan päätöksentekoon tulee osallistaa aidosti. Päätöksentekoon osallistuminen vuorovaikutuksellisesti siten, että merkityksiä luodaan todella yhdessä, auttaa hallitsemaan stressiä ja kokemaan mielekkyyttä työssä. Yksi tärkeä keino keskusteleavuuden ja yhteistoiminnan edistämiseen on se, että esimies on itse aktiivisesti mukana vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa (Aira 2012) ja johtaa näin omalla esimerkillään.

### **Supportiivisuus osana työyhteisöä ja organisaatiota**

Sosiaalinen tuki ja supportiivinen viestintä tukevat yksilön selviytymistä työelämän kuormituksen keskellä ja lisäävät organisaatioon sitoutumista sekä työmotivaatiota (Mikkola 2002, 123).

Työelämän stressitekijät aiheuttavat sosiaalisen tuen tarpeita, ja stressitekijän luonne vaikuttaa siihen tarvitaanko emotionaalista, välineellistä vai tiedollista tukea. Tunteiden käsittelyssä auttavaa emotionaalista tukea tarvitaan esimerkiksi stressitekijän horjuttaessa ammatillista minäkuvaa (Ellis & Miller 1994 Mikkolan 2002, 118 mukaan). Välineellinen tuki liittyy työn organisointiin sopivammalla tavalla ja tiedollinen tuki kohdistuu itse ongelman selvittämiseen ja ratkaisemiseen.

Mikkolan (2002, 111) mukaan sosiaalisen tuen viestinnän määrä ja laatu työyhteisössä kuvastavat yhteisössä vallitsevaa viestintäilmapiiriä. Mikkolan (2002, 121) mukaan emotionaalinen tuki on kollegoilta saatavan sosiaalisen tuen tärkeimpänä pidetty muoto. Etenkin se näkyy voimakkaiden tunteiden tuulettamisena eli purkamisena sisältä ulospäin, mikä auttaa rauhoittumisessa ja tunteiden

hallitsemisessa. Tämän tutkimuksen aineistossa kerrottiin paljon työntekijöiden keskinäisen tuen ja vuorovaikutuksen tärkeydestä. Sekä keskusteluissa että kyselyvastauksissa kerrottiin tunteiden tuulettamisen merkityksellisyydestä samoja kokemuksia jakavien työtovereiden kanssa.

Ihmisuhteen laatu vaikuttaa siihen, millaista sosiaalista tukea toiselta voidaan olettaa ja millaista tukea toiselle tarjotaan. Kollegoiden välisissä suhteissa yhteinen tausta ja kokemukset auttavat ymmärtämään, millaisissa asioissa toinen tarvitsee tukea. (Mikkola 2002, 113, 122.)

Ellisin ja Millerin (1994) mukaan työyhteisöltä saatu emotionaalinen tuki vaikuttaa etenkin haluun olla työyhteisön jäsen (Mikkolan 2002, 121 mukaan). Tämän tutkimuksen aineistossa nostettiin työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus työn arkea erityisesti elähdyttäväksi asiaksi ja hyvin paljon arvoa annettiin työntekijöiden välisille yhteisille tuokioille. Nämä yhteiset tilaisuudet ovat paikkoja, joissa kollegiaalista sosiaalista tukea välittyy. Näiden hetkien merkityksellisyys syntyy niiden työhyvinvointia, jaksamista ja viihtyvyyttä lisäävästä vaikutuksesta. Aineistossa koettiin, että nämä asiat välillisesti vaikuttavat myös työsuorituksen laatuun. Tästä näkökulmasta katsottuna organisaatiossa on järkevää tukea mahdollisuutta tällaiseen kanssakäymiseen työyhteisön sisällä.

Mikkolan (2002, 124) mukaan työyhteisön ihmissuhteisiin ei tarvitse sinänsä yrittää vaikuttaa, mutta niissä tapahtuvaa viestintää voidaan jalostaa ja tukea. Työyhteisössä sosiaalisen tuen viestiminen eli supportiivinen viestintä tarkoittaa empatian lisäksi konkreettisten yhteistoiminnallisten ongelmanratkaisutaitojen kasvattamista sekä kriittisen pohdinnan taitojen tukemista. Yhteistoiminnallisessa ja dialogisessa vuorovaikutuksessa on viestinnällisten taitojen näkökulmasta opittava myös sietämään epävarmuutta ja ristiriitaisia näkökulmia (Mikkola 2002, 125; Isaacs 2001).

Asianmukainen kuormitustekijöihin vastaaminen viestii työntekijälle koko organisaation supportiivisuutta. Havaitun organisaation supportiivisuuden käsitteen mukaisesti työntekijä arvioi, kuinka paljon organisaatio tämän hyvinvoinnista ja työpanoksesta välittää ja sovittaa oman suhteensa organisaatioon näiden arvioiden mukaisesti (Eisenberger ym. 1986). Tämän tutkimuksen aineistossa havaittiin muutama viittaus siihen, kuinka esimiehen toiminnan saatetaan kokea edustavan koko organisaation asennetta työntekijöitään kohtaan (ks. s. 37). Tästä assosiaatiosta johtuen voidaan ajatella, että organisaatiossa, jossa halutaan viestiä työntekijöistä huolehtimista ja välittämistä, tulee kaikkien tasojen toiminnassa noudattaa yhteisesti sovittua linjaa. Vastaavasti lähiesimiehen tuki ei auta, jos koko organisaatio ei ole tukemisen periaatteen takana (Allen 1995, 343). Muita keinoja ikäystävällisen organisaation supportiivisuuden välittämiseksi henkilöstölle ovat palkitseminen ja positiivisen palautteen antaminen kaikilta johdon tasoilta sekä

päätöksentekoon osallistaminen (Eisenberger ym. 1986, 501–505). Näitä asioita kaivattiin lisää myös tämän tutkimuksen osallistujien keskuudessa. Ennen kaikkea toivottiin, että osoitettaisiin aiempaa selkeämmin, että hyvin tehty työ on havaittu ja työntekijöiden panokseen ollaan tyytyväisiä.

Edellä kuvatun symbolisen palkitsemisen lisäksi tämän tutkimuksen aineistossa kaivattiin myös formaalia palkitsemista (ks. Eisenberger ym. 1986) organisaation taholta. Formaalisti palkitsemisen muodoksi voidaan tässä aineistossa tulkita esimerkiksi työaikojen ja -taakkojen järkevöittäminen tai resurssien ja henkilöstön lisääminen niillä aloilla, missä toimintaa on viety läpi pienimmällä mahdollisella mitoituksella, mutta missä sitoutuneet työntekijät ovat silti panostaneet työhönsä. Supporttiivisen organisaation käsitteen kannalta hankalin on sellainen tilanne, missä työntekijä kokee antaneensa inhimillisyyden rajoissa kaikkensa, mutta organisaation taholta on viestitetty, että panos ei ole ollut riittävä ja virheet tai ongelmat ovat johtuneet työntekijöistä (Allen 1995; Eisenberger ym. 1986). Tällaisia tarinoita sisältyi joitakin myös tämän tutkimuksen aineistoon.

Kaiken kaikkiaan ikäystävällistä sosiaalista tukea tarjoavaa organisaatiota ajatellen tärkeää on tunnistaa erilaisia stressitekijöitä ja tuen tarpeita, sillä vain tätä kautta mahdollistuu kuormitustekijää vastaavanlaisen tuen tarjoaminen (Mikkola 2002, 125). Lisäksi voidaan työntekijöiden välisiä pieniäkin yhteisiä hetkiä mahdollistamalla edistää sosiaalisen tuen vastavuoroista välittymistä työyhteisön sisällä.

### **Tietoisuus asenteista ja erilaisuuden vahvuuksista**

Aiemman kirjallisuuden perusteella tiedostava suhtautuminen asenteisiin ja ihmisten erilaisuuteen ovat tärkeä perusta, kun organisaatiossa halutaan hyödyntää sen monimuotoisuutta sekä tuloksen että hyvinvoinnin saavuttamiseksi (esim. Miller 2006). Voidaan ajatella, että stereotyyppien olemassa olemisen ei ole lainkaan niin vaarallista kuin niiden kieltäminen. Kognitiivisina olentoina ihmiset omaavat aina skeemoja ja oletuksia maailmaa koskien, sillä muutoin monimutkaisessa sosiaalisessa todellisuudessa toimiminen olisi päivittäistä taistelua (Pendry 2008). Stereotyyppien tiedostaminen ja kohtaaminen ovat kuitenkin avain niiden päivittämiseen ja turhien ennakkoluulojen ylittämiseen (Levy & Banaji 2002). Keskeistä on olla avoin uudelle tiedolle ja vuorovaikutustilanteille (Hackman & Johnson 2013; Levy & Banaji 2002).

Levyn ja Banajin (2002) mukaan erilaisten ryhmien kohtaaminen tuottaa kokemuksia merkityksellisestä vuorovaikutuksesta tämän ryhmän edustajien kanssa, mikä muuttaa käsityksiä

puolin ja toisin. Myös McCannin ja Gilesin (2007) mukaan eri ikäryhmien kohtaaminen muuttaa ennakkoluuloja, joita kohdistuu vuorovaikutukseen eri-ikäisten kanssa. Brooken ja Taylorin (2005) mukaan keskeisintä on tiedostaa kaikenikäisten yksilöiden vahvuudet. Tällöin voidaan pyrkiä tietoisesti välttämään ikäryhmien välisten vastakkainasettelujen ja jännitteiden syntymistä, mikä voi olla seurausta tahattomastakin eriarvoisesta kohtelusta tai eri-ikäisten eristämisestä toisistaan. Erilaisten ihmisten toimiminen yhdessä tukee eri-ikäisten vahvuuksien ja osaamisten vastavuoroista jakamista, mikä on samalla organisaation edun mukaista (Brooke & Taylor 2005). Tulostavoitteiden lisäksi vastavuoroisuus tuo myös hyvää oloa ja tyytyväisyyttä ihmissuhteisiin (Stafford 2008). Vastavuoroinen antaminen ja saaminen koettiin niin ikään tämän tutkimuksen aineistossa tärkeäksi eri-ikäisyyden tuomaksi eduksi työpaikoilla.

Brooken ja Taylorin (2005, 425) mukaan ikäsokeutta parempi vaihtoehto onkin ikätietoisuus. Tietoisuuden kautta edetään organisaatiossa kohti yksilöllistä ikävapaata toimintaa. Samaisten tutkijoiden mukaan, vaikka jokin asia koetaan itsestään selvänä, on se silti tuotava eksplisiittisesti julki, jotta asioista voidaan puhua yhteisillä nimillä ja arvioida niitä systemaattisesti. Tämän tutkimuksen aineistossa välittyi kuva, jonka mukaan eri-ikäisyyttä arvostetaan ja sen nähdään sekä rikastuttavan työyhteisön vuorovaikutussuhteita että edistävän työn tehtävän suorittamista. Ikäasioista ei kuitenkaan kerrottu tarkoituksellisesti juurikaan puhuttavan työpaikoilla.

Puhuessaan iästä, kaikki tutkimukseen osallistuvat eivät suinkaan puhuneet samasta asiasta ja samoilla merkityksillä. Se, mikä on itsestään selvää yhdelle, ei ole sitä toiselle. Tämän tutkimuksen aineistossa esimerkiksi tasa-arvoisuus ymmärrettiin erilaisin tavoin. Jotkut näkivät sen siten, että kaikkia tulee kohdella ja jokaisen tulee toimia samalla tavalla. Toiset näkivät, että tasa-arvo toteutuu silloin, kun tuen tarpeessa olevaa tuetaan yksilöllisesti. Yhteinen keskustelu ikäasioista voi näin ollen esimerkiksi auttaa kaikkia ymmärtämään, miksi tiettyssä elämänvaiheessa tai työuran siirtymäkohdassa joku työntekijä saa enemmän huomioita osakseen kuin joku toinen. Samalla pystytään eksplisiittisesti tarkastelemaan, miten eri-ikäiset ja erilaiset ihmiset ymmärtävät toisiaan, ja myös varjoon jäävien ikävaiheiden kuten keski-ikäisten tai vähemmistöön kuuluvien kuten nuorten tarpeita voidaan kuulla ja ottaa huomioon. Kun eri-ikäisyyttä pidetään työpaikan voimavarana ja sukupolvien välisiä vastavuoroisia suhteita halutaan tukea, tarvitaan lausuttua ikäohjelmaa auttamaan tässä tehtävässä (vrt. esim. Brooke & Taylor 2005; Furunes ym. 2011; Ilmarinen 2006; Hussi ym. 2011).

## 5.6 Ikäystävällisen organisaation malli

Tämän tutkimuksen rikkaan aineiston perusteella voidaan Kaarinan ikäohjelman taustalle ehdottaa ikäystävällisen organisaation mallia, missä yhdistyvät *esimiestyö ikäjohtamisena*, *supportiivisuus työyhteisöjen ja organisaation ominaisuutena* sekä *tiedostavuuden periaate*. Malli on siten tulevaisuusorientoitunut, että se liikkuu käsitteistä ja teoriasta kohti käytäntöä ja sen avulla on yhtä helppo osoittaa toimivia kohtia, joita voidaan edelleen jalostaa kuin ontuvia kohtia, joita voidaan tulevaisuutta ajatellen korjata. Kuvio 2 havainnollistaa ikäystävällisen organisaation komponentteja ja niiden suhdetta ikäohjelmaan.



Kuvio 2 Ikäystävällisen organisaation osatekijät ja suhde ikäohjelmaan

Kuviossa ikäystävällinen organisaatio asettuu organisaation kaiken toiminnan ja kaikkien yksikköjen perusarvoksi ja tavoitteeksi. Kolme osatekijää, supportiivisuus, esimiehen rooli ja tiedostaminen ovat osittain päällekkäisiä, sillä ne sisältävät yhteisiä elementtejä kuten yhteistoiminnan ja eri-ikäisten integraation periaatteen sekä esimiehen roolin sekä tuen viestijänä, johtamisosaajana että tiedostavalla esimerkillä johtajana. Lisäksi vuorovaikutus- ja viestintätaitojen tukeminen ja kehittäminen liittyvät jokaiseen osa-alueeseen samoin kuin tasa-arvon edistäminen ja syrjinnän ehkäiseminen. Kolme osatekijää luovat pohjan konkreettiselle ikäohjelmalle.

Taulukko 1 esittää, mitä kuhunkin ikäystävällisen organisaation komponenttiin voi esimerkiksi kuulua ja *miten* näihin asioihin voidaan käytännössä vaikuttaa. Tämä antaa suuntaa sille, mihin tulevassa ikäohjelmassa voidaan esimerkiksi kiinnittää huomiota. Esimiestyöhön liittyvät tieto, taidot ja asenteet (vrt. Hussi ym. 2011; Ilmarinen 2006; Andersson ym. 2013). Anderssoninkin ym. (2013) mukaan ikäohjelma edellyttää oikeaa tietoa iästä ja elämänvaiheista. Tähän esimiehiä voidaan kouluttaa. Johtamistaidot ovat kaikkiaan tärkeitä, ja tämän tutkimuksen perusteella etenkin suhdekeskeiset taidot. Tämän tutkimuksen sekä kirjallisuuden johdattamana suhdekeskeisiä johtamistaitoja voidaan kasvattaa vuorovaikutustaitoja kehittämällä ja ne toteutuvat käytännössä alaisia työn arjessa kohtaamalla sekä näitä yhteiseen keskusteluun ja päätöksentekoon osallistamalla. Myös asenteet vaikuttavat ikäjohtamiseen (Furunes ym. 2011) ja tasa-arvon toteutumiseen. Asenteita voidaan tietoisesti tarkastella ja erilaisten ihmisten kohtaamisia mahdollistamalla ennakkokäsityksiä voidaan muokata erilaisuutta tukeviksi.

Työyhteisö on työn kuormitustekijöiden keskellä tärkeä sosiaalisen tuen lähde (Mikkola 2002). Työyhteisön jäsenten vuorovaikutustaitoja kehittämällä ja yhteisten hetkien järjestämisellä voidaan kirjallisuuden ja käsillä olevan tutkimuksen perusteella edistää supportiivisen viestinnän kulkua organisaatiossa. Itse organisaatio koetaan supportiivisena kun keskustelun ja kohtaamisen kautta stressitekijöitä tunnistetaan yksilöllisesti ja niihin vastataan suunnitelmallisten yhteisesti sovittujen käytäntöjen mukaisesti (Mikkola 2002; Eisenberger ym. 1986). Lisäksi positiivisen palautteen antaminen sekä formaali palkitseminen viestittävät organisaation tukea työntekijälle (Allen 1995).

Tiedostaminen liittyy tasa-arvon edistämiseen, syrjinnän poistamiseen, erilaisuuden näkemiseen voimavarana sekä pelisääntöjen luomiseen. Erilaisia ikä-, elämän- ja työuran vaiheita voidaan hyödyntää yksilöllisiä vahvuuksia tunnistamalla ja heterogeenisiä tiimejä suosimalla (Brooke & Taylor 2005). Omia käsityksiä voidaan tunnistaa ja käsitellä itsenäisesti, minkä jälkeen niistä voidaan keskustella julkilausuttujen periaatteiden luomiseksi yhdessä. Yhteisesti sovitut periaatteet lisäävät sitoutumista niihin, ja julkilausutut toimintalinjat helpottavat niiden noudattamisessa ja arvioinnissa.

Ikäystävällisyyden osatekijä	Mitä?	Miten?
Esimies ikäjohtajana	tieto ikä- ja elämänvaiheasioista	koulutus
<i>tiedot, taidot ja asenteet</i>	ihmisläheiset johtamistaidot	vuorovaikutustaitojen kehittäminen, alaisten kohtaaminen, kysyminen ja kuunteleminen
	asenne erilaisuutta kohtaan	tiedostaminen ja käsitteleminen, keskustelun ja kohtaamisten mahdollistaminen
Supportiivisuus	työyhteisön sosiaalinen tuki	yhteisten hetkien luominen, vuorovaikutustaitojen vahvistaminen
<i>työyhteisöt ja organisaatio</i>	tukeva organisaatio	yksilöllisten stressitekijöiden tunnistaminen, yhteisesti sovitut toimintatavat, palkitseminen
Tiedostaminen	tasa-arvon edistäminen ja syrjinnän ehkäiseminen	asenteiden ja käsitysten tunnistaminen, keskusteleminen
<i>periaatteet ja tavoitteet</i>	erilaisuuden potentiaalin tunnistaminen	heterogeenisten tiimien luominen, vahvuuksien tunnistaminen
	julkilausuminen	ohjelmiin sitoutuminen

Taulukko 1 Ikäystävällisen organisaation toiminnan periaatteet ja keinoja niiden toteuttamiseksi



## 6. TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Tämän tutkimuksen tehtävänä oli pohjustaa Kaarinan kaupungin henkilöstölle luotavaa ikäohjelmaa keräämällä taustatietoa kaupunkiorganisaatiosta. Kyseessä on puheviestinnän tutkimus, joten näkökulma on viestintää ja vuorovaikutusta painottava. Tutkimusongelmana oli tarkastella *kaupungin henkilöstön keskuudessa vallitsevaan viestintäilmapiiriä eri-ikäisyyttä koskien*. Viestintäilmapiirin hahmoa haettiin kahdella tutkimuskysymyksellä, joista ensimmäinen koski *käsityksiä eri-ikäisyydestä* ja toinen *iästä ja elämänvaiheista puhumista*. Tutkimus tuotti rikkaan aineistonsa kautta vastauksia tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin ja kysymyksiin.

### **Tutkimusprosessin arviointi**

Tämän tutkimuksen voidaan sanoa edenneen laadulliselle tutkimukselle tyypillisellä prosessiluonteisella tavalla (Eskola & Suoranta 2005, 16). Siinä tutkija omine ajatuksineen ja tulkintoineen reflektoi jokaista tutkimusvaihetta, ja tutkimus elää jatkuvasti siten, että aiemmat vaiheet muuttuvat myöhempien vaiheiden lisätessä ymmärrystä ja tietoa tutkittavasta asiasta. Tutkijan päättely eteni teoriaohjaavasti siten, että työn taustateoria toimi aineiston keruun, analysoinnin ja tulkinnan välineenä, mutta se myös kehittyi ja muokkautua tutkimusaineiston vaikutuksesta. Tutkimuksen käsitteistöllä, metodisilla valinnoilla, aineistolla sekä sen tuottamilla tuloksilla onnistuttiin vastaamaan tutkimukselle asetettuihin kysymyksiin. Viestintäilmapiiri on käsitteenä sikäli epämääräinen, että lähes mikä tahansa tulos voi kuvata ilmapiiriä. Keskeisintä tässä tutkimuksessa on kuitenkin kuvata ilmapiiriä kahden määritellyn tutkimuskysymyksen puitteissa. Myös tutkimustehtävän kannalta tällä tutkimuksella saatiin tuotettua toivottua syvempää tietoa organisaatiota kuvaavan kvantitatiivisen ja numeerisen tiedon rinnalle. Kehityskohteena tämän tyyppiselle tutkimukselle voisi olla viestintäilmapiirin tarkempi määrittäminen, jolloin sitä voitaisiin tarkastella vielä syvemmin ja käsitteellisemmin. Toisaalta tämän tutkimuksen avulla voisi olla kenties mahdollista luoda uutta käsitepohjaa myöhemmälle samaa aihetta koskevalle laadulliselle tai määrälliselle tutkimukselle.

Tässä tutkimuksessa etsittiin sekä merkityksiä että niiden tuottamisen tapoja. Sisällönanalyysin lisäksi diskurssianalyysiä soveltamalla haettiin sekä kielen kuvailemaa sosiaalista todellisuutta että kielessä rakentuvaa maailmaa (Eskola & Suoranta 2005, 195–197). Tutkimuksella oli monta tehtävää ja kaksi erilaista laajaa aineistoa, ja sen tuloksia analysoitiin erilaisten menetelmien innoittamana. Monet erilaiset asiat olivat tässä tutkimuksessa hallitusti otteessa, mutta

jatkotutkimuksen kannalta voisi olla mielekästä rajata tutkimuksen kohdetta sekä metodologiaa tiiviimmin, jotta laadulliselle tutkimukselle usein nimetty syvyyden ominaisuus voisi otollisemmin toteutua. Lisäksi taustamuuttujia voitaisiin tällöin ottaa enemmän mukaan tarkasteluun.

Valtosen (2005, 240) mukaan vuorovaikutuksellisuuden esiin tuominen tutkimuksen raportoinnissa on erityisen haasteellista. Tähän ongelmaan törmättiin myös tämän tutkimuksen kohdalla heti kerätyn aineiston esilukua aloiteltaessa. Kuinka kunnioittaa kyselyvastaajien kirjoitusten moniäänisyyttä ja pohdiskelevuutta yhden ja saman tekstin sisällä sekä yhden vastauslomakkeen kahden eri kysymyksen vastauksien välillä? Vastaus kyselyn toiseen kysymykseen toimi nimittäin usein jatkumona ensimmäiseksi kirjoitetulle vastaukselle. Analyysin alussa oli unohdettava tekstien keskustelevuus ja käsiteltävä ne systemaattisella otteella. Myöhemmin ryhmäkeskusteluaineiston tarkastelu toi ratkaisun ongelmaan, sillä kyselyn jo laajasti kuvaamien teemojen ja luokkien lisäksi ryhmäkeskusteluaineistossa läsnä oli sama moniäänisyys kuin kirjoitetuissa teksteissä, nyt se vain rakentui keskustelutilanteen vuorovaikutuksessa. Keskustelujen äänien, diskurssien, tyypittelyn kautta oli mahdollista tuoda vuorovaikutuksellisuus ja moniäänisyys mukaan tutkimuksen raportointiin, sillä se oli kuitenkin olennainen osa tämän tutkimuksen aineiston persoonallisuutta. Jatkotutkimuksen kannalta voisi olla mielekästä tehdä esimerkiksi pelkkiä ryhmähaastatteluja ja syventää niiden diskurssianalyttistä käsittelyä.

Erityisesti laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on suuri vastuu tutkimuksen luotettavuudesta (Eskola & Suoranta 2005, 208–209). Tässä tutkimuksessa tutkija on pyrkinyt rajoittamaan tulkintoja teorian ohjaamana sekä aiempaa tutkimukseen laajalti perehtymällä valitsemaan relevantit käsitteet luotettavista lähteistä. Tämän tutkimuksen viitekehystä ohjaavat puheviestinnän lisäksi monen eri alan käsitteet ja teoretisoinnit. Kaikki alat eivät voi kuulua yhtä vahvan asiantuntemuksen alle, mutta vieraalla maalla liikuttaessa on pyritty tukeutumaan alan perusteoksiin sekä useimmin viitattuihin kirjoittajiin.

Tutkimuksen aineistoa on käsitelty aineistolähtöisyyttä ja teorialähtöisyyttä yhdistellen, teoriaohjaavasti. Voidaan kuitenkin sanoa, että käsittelytapa oli melko tutkijakeskeinen (ks. Eskola & Suoranta 2005, 210). Tulevaisuuden tutkimusta ajatellen voitaisiin samaa aihetta tutkia selkeämmin joko aineistosta käsin tarkastellen tai teoriaa testaavasti. Tässä tutkimuksessa aineistoa on määrällisesti paljon, jolloin tulkintoja pystytään jonkin verran tekemään. Toisaalta pienemmällä aineistolla voitaisiin ottaa hienojakoisempia tekijöitä tarkastelun kohteiksi ja syventää analyysiä. (Ks. Eskola & Suoranta 2005, 215.)

Huomattavaa tutkimuksen arvioinnissa on myös tutkittavien valikoituminen. Tämän tutkimuksen aineistossa oli paljon tiedostavia kirjoituksia ja puheenvuoroja, ja hyvin vähän negatiivisia tai pahoinvointia sisältäviä kuvauksia. Yksi syy tähän voi olla se, että ikäasioita jo ajatelleet henkilöt, jotka eivät koe työssään ongelmia tai pahoinvointia olivat innokkaimpia osallistumaan tutkimukseen. Ryhmäkeskustelu voi olla myös tilanteena sen kaltainen ettei se helposti houkuttele yksilöitä paljastamaan syvimpiä tuntojaan.

### **Eettinen pohdinta**

Tieteen etiikka pohjaa kysymyksiin hyvästä tutkimuksen tekemisestä, tutkimusaiheen valinnasta, tavoiteltavista tutkimustuloksista sekä tiedonkeruun keinoista. Hyvä tutkimus on kestävästi ja laadukkaasti toteutettu kaikissa sen vaiheissa sekä avoimesti raportoitu. Tavoiteltavien tutkimustulosten eettisyys koskee sitä, tuottavatko ne mahdollisesti haittaa. Esimerkiksi tutkimustulosten perusteella jonkin ryhmän esittäminen negatiivisesti voi lisätä syrjintää tätä ryhmää kohtaan. Tiedonkeruun osalta keskeistä on, millä keinoin tutkimusaineistoa kerätään, kuinka suostuvaisia tutkittavat ovat ja kuinka heidän yksityisyytensä suojataan. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 125–132.)

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruun kaikissa vaiheissa tutkimukseen kutsutuille annettiin tietoa tutkimuksen aiheesta sekä siitä, miksi heitä pyydettiin osallistujiksi. Samalla annettiin tieto aineiston käsittelystä ja säilyttämisestä, ja tutkittavilta pyydettiin kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Tutkimukseen osallistuville kerrottiin mahdollisuudesta koska tahansa vetäytyä tutkimuksesta sekä annettiin tarvittavat yhteystiedot lisäkysymyksiä tai muita yhteydenottoja varten. Anonymiteetin turvaamiseksi kyselyn taustamuuttujat mietittiin huolellisesti eikä tästä johtuen esimerkiksi sukupuoli, tarkkaa työpaikkaa tai tarkkaa syntymävuotta kysyty. Kerätyistä taustamuuttujista muodostettiin rekisteriseloste. Tutkimustulosten raportoinnissa varottiin aineistoleikkeiden yhteydessä antamassa tarpeellista enempää taustatietoja vastaajista.

Fokusryhmiin osallistuneiden anonymiteetin suojaaminen oli haasteellisempaa. Kaarinan kaupungin henkilöstön ulkopuolella ja tutkimusraportissa tunnistettavuutta on helpompi välttää kuin organisaation sisällä. Ryhmäkeskusteluihin osallistuvia työntekijöitä pyydettiin vahvistamaan osallistumisensa esimieheltään, mikä ainakin vie tiedon osallistujan henkilöllisyydestä tälle taholle. Lisäksi ryhmien muodostamisessa käytettiin yhteistyökumppanin, kaupungin henkilöstöhallinnon, tietämystä sopivista osallistujista, joten tältäkin osin useampi henkilö tiesi osallistujien

henkilöllisyyden. Ryhmäkeskustelujen aluksi keskustelijat täyttivät kuitenkin itse oman harkintansa mukaisesti taustatietolomakkeen sekä lomakkeen vapaaehtoisesta tutkimukseen suostumisesta. Yksi fokusryhmien osallistujien anonymiteetin suojaamista edistävä tekijä ovat kaikkien kolmen keskustelun pohjalta luodut tyypittelyt. Näissä tyypittelyissä yksittäinen keskustelija ei ole läsnä vaan sivujuonten kukin puheenvuoro on samalla tiivistys useasta puheenvuorosta koko keskustelumateriaalista. Lisäksi raportoinnissa on vältetty tuomasta sivujuoniin sellaista sisältöä, mitä joku yksittäinen keskustelija ei välttämättä haluaisi yhdistettävän henkilöönsä.

Tämän tutkimuksen eettiseen kestävyyteen kuului myös tasapuolisuus siinä, kuinka käsityksiä tai puhetta eri-ikäisistä tuotiin raportoinnissa esille. Raportoinnissa pyrittiin välttämään keskittymistä mihinkään tiettyyn ikäryhmään, ja sanallisen ilmaisun tasolla pyrittiin välttämään minkään ryhmän kuvaamista toista epäedullisemmin. Tämä koettiin tutkimusta tehdessä tärkeäksi, sillä tutkimuksen ja Kaarinan kaupungin kanssa tehtävän yhteistyön tarkoituksena on tuottaa ikäohjelma, joka on tarkoitettu kaikille. Tutkimusraportti sekä myöhemmät dokumentit ovat kenen tahansa käytettävissä eikä organisaation toimintaa ja hyvinvointia voida edistää tutkimuksella, joka tuottaa eriarvoisuutta. Tästä johtuen eettiseen raportointiin haluttiin kiinnittää erityistä huomiota. Tutkimuksen tulokset kuitenkin loivat pääosin kuvaa arvostavasta ja ymmärtäväisestä suhtautumisesta erilaisuuteen, mikä helpotti eettisesti kestävän tutkimusraportin rakentamista.

## KIRJALLISUUS

- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Viestinnän laitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Allen, M.W. 1995. Communication concepts related to perceived organizational support. *Western Journal of Communication*. 59 (4). 326–346.
- Andersson, B.; Haggrén, K.; Haring, K.; Lanttola, P.; Marttila, O.; Schugk, J. & Työlajärvi, R. 2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria: opas ikäohjelman laatimiseen. Työmarkkinakeskusjärjestöjen työryhmä.
- Bohm, D., Factor, D. & Garrett, P. 1991. Dialogue – a proposal. *Infed*. [http://www.infed.org/archives/e-texts/bohm\\_dialogue.htm](http://www.infed.org/archives/e-texts/bohm_dialogue.htm). Viitattu 7.12.2015.
- Brooke & Taylor 2005. Older workers and employment: managing age relations. *Ageing & Society* 25 (3), 415–429.
- Cuddy, A. J. & Fiske, S. T. 2002. Doddering but dear: Process, content, and function in stereotyping of older persons. Teoksessa Nelson, T. (toim.) 2002. *Ageism: stereotyping and prejudice against older persons*. Cambridge, MA: MIT Press. 3–26.
- Delia, J. G. 1977. Constructivism and the study of human communication. *Quarterly Journal of Speech*. 63 (1), 66–83.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71. 500–507.
- Elving, W. 2004. Communicating organizational change: the role of information, communication climate, and uncertainty on readiness for change, results from three cases. *International Communication Association. Annual meeting. Konferenssipaperi*.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino. 7. painos.
- Fouad, N. A. & Bynner, J. 2008. Work transitions. *American Psychologist*. 63 (4), 241–251.
- Furunes, T. & Mykletun R. J. 2010. Age discrimination in the workplace: Validation of the Nordic Age Discrimination Scale (NADS). *Scandinavian Journal of Psychology*. 51 (1), 23–30.
- Furunes, T.; Mykletun, R. J. & Solem, P. E. 2011. Age management in the public sector in Norway: exploring managers' decision latitude. *The International Journal of Human Resource Management*. 22 (6), 1232–1247.
- Goldsmith, D. 2008. Social support in interpersonal communication. *The International Encyclopedia of Communication*.

[http://www.communicationencyclopedia.com.helios.uta.fi/subscriber/uid=1057/tocnode?id=g9781405131995\\_yr2015\\_chunk\\_g978140513199524\\_ss77-1](http://www.communicationencyclopedia.com.helios.uta.fi/subscriber/uid=1057/tocnode?id=g9781405131995_yr2015_chunk_g978140513199524_ss77-1). Viitattu 19.5.2016.

- Gould, R.; Ilmarinen, J.; Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 - tutkimuksen tuloksia. Helsinki: ETK, Kela, KTL & TTL.
- Hackman, M.Z. & Johnson, C.E. 2013. Leadership. A communication perspective. 6. painos. Long Grove: Waveland Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustanneosakeyhtiö Tammi. 15.–17. painos.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.
- Hussi, T.; Ilmarinen, J.; Klemola, S.; Lundell, S.; Mäkinen, E.; Oldenbourg, R.; Saarelma-Thiel, T. & Tuominen, E. 2011. Ikävoimaa työhön. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ilmarinen, J.; Gould, R.; Järvisalo, A. & Järvisalo, J. 2006. Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa Gould, R.; Ilmarinen, J.; Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. 17–34. Helsinki: ETK, Kela, KTL & TTL.
- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämänlaatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki: Talentum.
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito: urauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Käännös Tillman, M. Helsinki: Kauppakaari.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 2016. Diskurssianalyysi. Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö. Tampere: Vastapaino.
- Juhila, K., Jokinen, A. & Suoninen, E. 2012. Kategoriat, kulttuuri ja moraalit. Tampere: Vastapaino.
- Järvinen, P. 2012. Muuttuvan työelämän tila ja tarpeet Suomessa. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Kaarinan kaupungin henkilöstötilinpäätös 2015.  
[http://www.kaarina.fi/paatoksen\\_teko/esityslistat\\_ja\\_poytakirjat/fi\\_FI/esityslistat\\_ja\\_poytakirjat\\_1/](http://www.kaarina.fi/paatoksen_teko/esityslistat_ja_poytakirjat/fi_FI/esityslistat_ja_poytakirjat_1/)
- Kauppinen, T.; Mattila-Holappa, P.; Perkiö-Mäkelä, M.; Saalo, A.; Toikkanen, J.; Tuomivaara, S.; Uuksulainen, S.; Viluksela, M. & Virtanen, S. 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kinnunen, U.; Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kuuluvainen, V. & Isotalus, P. 2014. Supporting others – Supporting oneself: Members’

- evaluations of supportive communication in Al-Anon mutual-aid groups. *Studies in Communication Sciences*. 14 (1). 45–53.
- Lindström, K. 1994. Työiän aikainen elämänkaari ja elämänhallinta. Teoksessa Kuusinen, J.; Heikkinen, E.; Huuhtanen, P.; Ilmarinen, J.; Kirjonen, J.; Ruoppila, I.; Vaherva, T.; Mustapää, O. & Rautoja, S. 1994. *Ikääntyminen ja työ*. Helsinki: Työterveyslaitos. 167–184.
- Linstead, S.A. 1985. Jokers wild: The importance of humour in the maintenance of organizational culture. *Sociological Review* 33 (4) 741–767.
- Levy, B.R. & Banaji, M.R. 2002. Implicit ageism. Teoksessa Nelson, T. (toim.) 2002. *Ageism: stereotyping and prejudice against older persons*. Cambridge, MA: MIT Press. 49–75.
- Marin, M. 2005. Aikuisuus ja keski-ikäisyys. Teoksessa Sankari, A. & Jyrkämä, J. (toim.) 2005. *Lapsuudesta vanhuuteen. Iän sosiologiaa*. Tampere: Vastapaino. 225–266.
- McCann, R. M. & Giles, H. 2007. Age-differentiated communication in organizations: perspectives from Thailand and the United States. *Communication Research Reports*. 24 (1), 1-12.
- McCann, R. M. & Giles, H. 2002. Ageism in the workplace: a communication perspective. Teoksessa Nelson, T. (toim.) 2002. *Ageism: stereotyping and prejudice against older persons*. Cambridge, MA: MIT Press. 163–199.
- Mikkola, L. 2002. Supportiivinen viestintä ja sosiaalinen tuki työyhteisössä. Teoksessa Valo, M. (toim.) 2002. *Nykytietoa puheviestinnän opetuksesta*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen julkaisuja. 110–129.
- Mikkola, L. 2000. Supportiivinen viestintä hoitotyössä. Sosiaalisen tuen tutkimusnäkökulmien tarkastelua. *Puheviestinnän lisensiaatintutkimus*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos.
- Miller, K. 2006. *Organizational communication. Approaches and processes*. Thomson Wadsworth.
- Mönkkönen, K. 2002. Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan vuorovaikutuksessa. Väitöskirja. Sosiaalitieteiden laitos. Kuopion yliopisto. Kuopio.
- Nelson, T. (toim.) 2002. *Ageism: stereotyping and prejudice against older persons*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Nikander, P. Jäsenkategoria-analyysi ja haastattelun kulttuuriset järjestykset. Teoksessa Ruusuvoori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) 2005. *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino. 242–268.
- Nissen, H. A., Evald, M. R. & Clarke, A. H. 2014. Knowledge sharing in heterogeneous teams through collaboration and cooperation: Exemplified through Public–Private–Innovation

- partnerships. *Industrial Marketing Management*. 43, 473-482.
- Nurmi, J.; Ahonen, T.; Lyytinen, H.; Lyytinen, P.; Pulkkinen, L. & Ruoppila, I. 2007. Ihmisen psykologinen kehitys. 1.–2. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Parkinson, B. 2008. Social Perception and Attribution. Teoksessa Hewstone, W., Stroebe, W. & Jonas, K. 2008. Introduction to Social Psychology. A European perspective. BPS Textbooks, Blackwell Publishing. 42–65.
- Pendry, L. 2008. Social Cognition. Teoksessa Hewstone, W., Stroebe, W. & Jonas, K. 2008. Introduction to Social Psychology. A European perspective. BPS Textbooks, Blackwell Publishing. 66–86.
- Rantamaa, P. 2005. Ikä ja sen merkitykset. Teoksessa Sankari, A. & Jyrkämä, J. (toim.) 2005. Lapsuudesta vanhuuteen. Iän sosiologiaa. Tampere: Vastapaino. 49–95.
- Rantanen, J. & Kinnunen, U. 2005. Työn ja perhe-elämän vuorovaikutus. Teoksessa Kinnunen, U.; Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus. 229–264.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2005. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) 2005. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino. 9–36.
- Ruusuvuori, J. 2005. Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) 2005. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino. 424–431.
- Saarelma-Thiel, T. 2011. Managing critical transitions fluently at workplace. Luentomateriaali. AEDUCA, Olomouc 12.9.2011. Työterveyslaitos.
- Sankari, A. & Jyrkämä, J. (toim.) 2005. Lapsuudesta vanhuuteen. Iän sosiologiaa. Tampere: Vastapaino. 49–95.
- Stafford, L. Social exchange theories. Teoksessa Baxter, L.A. & Braithwaite, D.O. (toim.) 2008. Engaging theories in interpersonal communication. Multiple perspectives. Sage Publications, Inc. 377–390.
- Taylor, P.; McLoughlin, C.; Meyer, D. & Brooke, E. 2013. Everyday discrimination in the workplace, job satisfaction and psychological wellbeing: age differences and moderating variables. *Ageing and Society*. 33 (7), 1105–1138.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuominen, E.; Forma, P. & Väänänen-Tomppo, I. 2010. Yhteenveto. Teoksessa Tuominen, E.; Takala, M. & Forma, P. 2010. Työolot ja työssä jatkaminen. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia (2).



Valkonen, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi. Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. Puheviestinnän väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. *Studies in Humanities* 7.

Valtonen, A. 2005. Ryhmäkeskustelut – millainen metodi? Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet, vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino. 223–241.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.

LIITTEET

## LIITE 1: KYSELYN E-LOMAKE



## Miten ikä näkyy työpaikalla?

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Tällä kyselyllä selvitetään Kaarinan kaupungin henkilöstön kokemuksia siitä, miten erikäisyys näkyy työyhteisössä ja miten esimiehet ottavat ja miten heidän tulisi ottaa ikäkysymykset huomioon työpaikalla.

Vastaa seuraaviin kahteen kysymykseen omien kokemustesi perusteella.

Jatka >

# Miten ikä näkyy työpaikalla?

Sivu 1

★ = Kysymykseen on pakko vastata

## Millä toimialalla työskentelet?

- Hallintopalvelut
- Hyvinvointipalvelut
- Sivistyspalvelut
- Ympäristöpalvelut

## Oletko esimies vai työntekijä? ★

- Esimies
- Työntekijä

## Millä vuosikymmenellä olet syntynyt? ★

- 40- luvulla
- 50-luvulla
- 60-luvulle
- 70-luvulla
- 80-luvulla
- 90-luvulla

Kuinka monta vuotta olet ollut työelämässä yhteensä (Kaarinassa ja muissa työpaikoissa)? ★

Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Kaarinan kaupungin palveluksessa?

★

**Miten eri-ikäisyys näkyy työyhteisössäsi?**

Voit pohtia iän vaikutusta esimerkiksi arkipäivän toiminnassa, työntekijöiden motivaatiossa, työstä suoriutumisessa, yhteistyössä, vastuunotossa, toisten auttamisessa ja vuorovaikutustilanteissa (virallisissa tilanteissa ja "kahvipöytäkeskusteluissa"). ★

**Miten esimiehet ottavat ja miten heidän tulisi ottaa eri-ikäiset ja erilaisessa työuran vaiheessa olevat työntekijät huomioon?**

Työuran erilaisilla vaiheilla tarkoitetaan esimerkiksi työelämään siirtymistä opintojen jälkeen, työpaikan, työtehtävien ja vastuiden muutoksia ja työelämästä pois siirtymistä. Voit pohtia myös työkyvyn tukemista uran eri vaiheissa ja esimiesten tapaa viestiä erilaisten ihmisten kanssa. ★

Kysymystä voi muokata painamalla Muokkaa-painiketta.

[< Takaisin](#)[Jatka >](#)

## LIITE 2: TEEMAHAASTATTELURUNKO

### TEEMA 1: KÄSITYKSET ERI-ikäISYYDESTÄ

- Miten työyhteisöissänne näkyy se, että ihmiset ovat keskenään eri-ikäisiä, erilaisissa elämänvaiheissa tai erilaisissa työuran vaiheissa?
  - Millaisia työntekijöitä eri-ikäiset ovat?
  - Miten ikä ja työuran vaihe vaikuttavat työntekijän oppimiseen ja motivaatioon?
  - Millaista työnteko ja yhteistyö on eri-ikäisten kanssa?
  - Miten tärkeää mielestänne on se, että työyhteisöissä on eri-ikäisiä työntekijöitä?
  - (Mitä haasteita eri-ikäisyys, erilaiset elämänvaiheet ja erilaiset työuran vaiheet voivat aiheuttaa työssä ja työyhteisössä?)
- Millaista johtamista eri-ikäiset, eri elämänvaiheissa ja työuran vaiheissa olevat tarvitsevat?
  - Miten eri-ikäisyys näkyy sitoutumisessa työtehtäviin tai organisaatioon?
  - Mitä erilaisesta sitoutumisesta seuraa?
  - Miten eri-ikäisten ja erilaisessa uravaiheessa olevien motivaatio voi vaikuttaa johtamistarpeisiin? (eli miten eri-ikäisiä voidaan innostaa, kannustaa, palkita..)
  - Miten ikä vaikuttaa työn suunnitteluun?
  - Millaista viestintää ja vuorovaikutusta esimieheltä tarvitaan eri-ikäisten johtamisessa? (esim. miten tietoa saadaan ja jaetaan, missä tilanteissa)
  - Miten esimies voi tukea työntekijää tämän eri elämän- ja työuran vaiheissa?

### TEEMA 2: MITEN ERI-ikäISYYDESTÄ PUHUTAAN

- Miten ikään ja elämänvaiheisiin liittyvistä asioista puhutaan työpaikoillanne?
  - Millaisia asioita nousee esille?
  - Miten, missä ja milloin ikäasioista keskustellaan?
  - Pitäisikö mielestänne aiheesta puhua nykyistä enemmän?
- Miten eri-ikäisyys ja erilaiset elämän ja työuran vaiheet näkyvät vuorovaikutussuhteissa (= ihmisten välisissä keskusteluissa ja kanssakäymisessä) työpaikoillanne?
  - Miten se näkyy työhön liittyvissä virallisissa tilanteissa (esim. kokouksissa päätöksenteossa)?
  - Miten se näkyy epävirallisissa tilaisuuksissa, kuten ”kahvipöytäkeskusteluissa”?

- Mikä kanssakäymisessä on toimivaa ja antoisaa? Mikä haastavaa?
- Miten työyhteisö voi tukea työkavereita, jotka ovat eri-ikäisiä ja erilaisissa uran- ja elämänvaiheissa?
- Mitä työpaikan toimimattomista vuorovaikutussuhteista voi seurata?