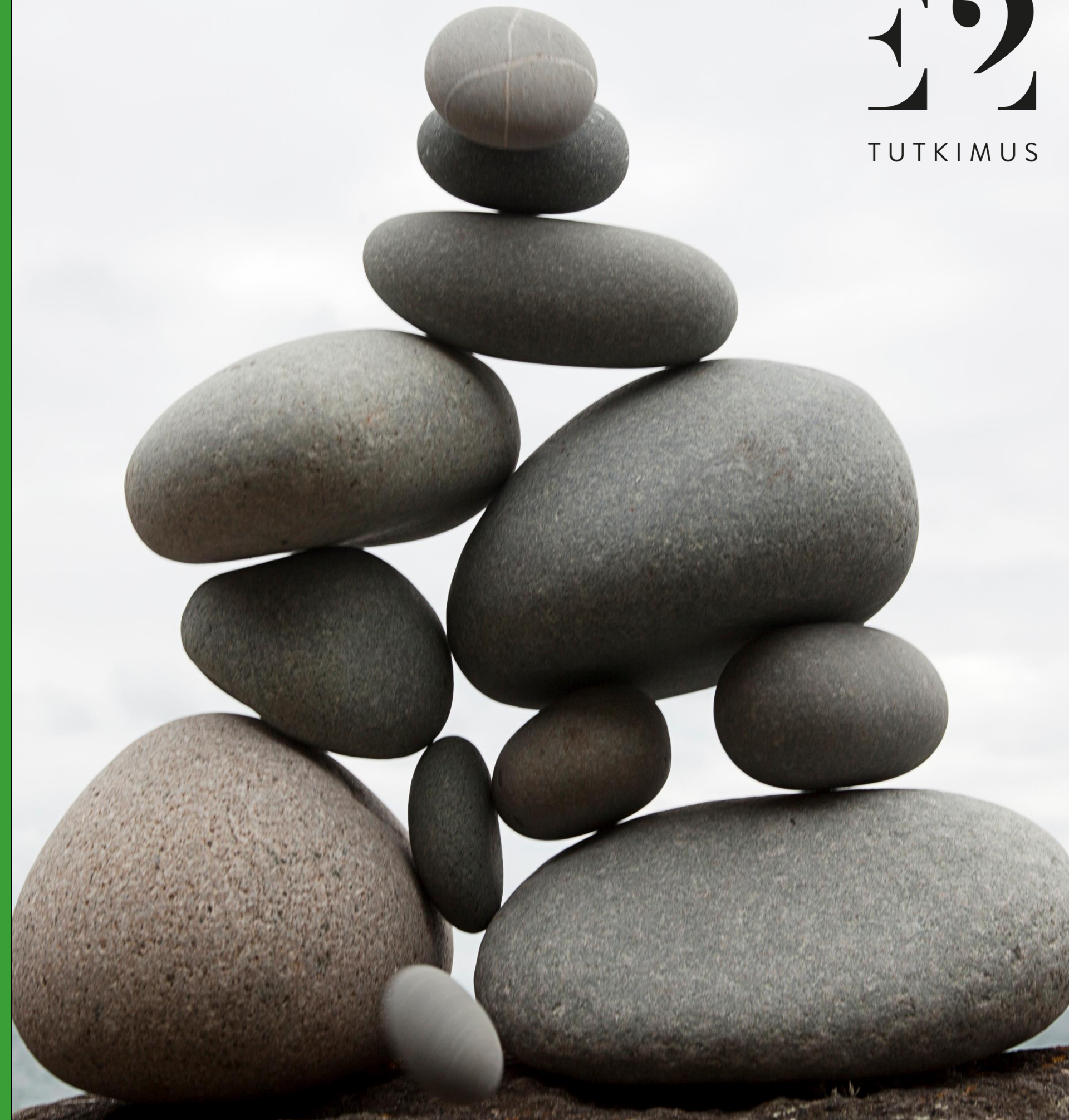


Aino Heikkilä

Nuorten ja varttuneiden yhteistyö työpaikoilla

Tulevaisuuden Suomen tekijät -
tutkimushanke

32
TUTKIMUS



Saatteeksi

Työntekijöiden erilaiset taustat ovat rikkaus työyhteisölle, mutta erilaisuuden menestyksellä johtaminen edellyttää erilaisuuden tunnistamista. Sukupuolen, kielitaustan ja koulutustaustan ohella yksi keskeisimmistä moninaisuutta työyhteisöihin tuovista asioista on ikä. Eri-ikäiset työntekijät kohtaavat toisensa työpaikkojen arjessa päivittäin, eikä asiaan kiinnitetä sen isommin huomiota, vaikka syytä ehkä olisi.

Tässä raportissa tartutaan tärkeään, mutta usein vähäiselle huomiolle jäävään teemaan. Tutkimus käsittelee eri-ikäisten työntekijöiden kanssakäymistä työpaikoilla. Raportti on osa syksyllä 2022 käynnistynyttä, monivuotista tutkimuskokonaisuutta. *Tulevaisuuden Suomen tekijät – osallisuutta ja yhteistyötä työelämään* -hankkeessa etsitään ratkaisuja työelämän ajankohtaisiin ongelmiin, kuten tekijäpulaan ja polarisaatioon.

Suuret kiitokset raportin kirjoittaneelle tutkija **Aino Heikkilälle** sekä raportin taittaneelle asiantuntija **Vilma Niskalle**. Suuret kiitokset myös hankkeen seurantaryhmälle tuesta ja asiantuntevista huomioista.

Kokonaisuutta rahoittavat **Ammattiliitto Pro, Hyvinvointiala HALI, Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL, oikeusministeriö, Palvelualojen ammattiliitto PAM, Rakennusteollisuus RT, STTK, Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK, Teollisuuden palkansaajat TP ja Työeläkevakuuttajat Tela**. Raportin kirjoittamista on tukenut **Työsuojelurahasto**. Tutkimuksen teosta vastaa E2 Tutkimus.

Turussa 7.12.2023

Dosentti, VTT **Ville Pitkänen**

Tutkimushankkeen johtaja, E2 Tutkimus

<u>Tietoa toteutuksesta</u>	4
<u>Tutkimuksen tausta</u>	11
<u>Tulokset</u>	18
<u>I. Odotusten moninaisuus voi näkyä jännitteinä</u>	19
<u>II. Ennakkoluulot synnyttävät epävarmuutta</u>	30
<u>III. Vuorovaikutuksen esteet työyhteisöjen arjessa</u>	41
<u>Johtopäätökset</u>	50
<u>Lähteet</u>	57
<u>Lisätietoa tutkimushankkeesta</u>	64

TIETOA TOTEUTUKSESTA

Sukupolvien yhteistyö työpaikoilla

Tässä raportissa selvitetään, millaista on sukupolvien välinen yhteistyö suomalaisilla työpaikoilla sekä miten ikäryhmien erilaista osaamista hyödynnetään työyhteisöjen arjessa. Tarkastelussa keskitytään työelämän nuoriin ja varttuneisiin ikäryhmiin: alle 30-vuotiaisiin ja yli 50-vuotiaisiin.

Raportti tuottaa uutta tietoa niin nuorten ja varttuneiden yhteistyön onnistumista tukevista tekijöistä kuin tekijöistä, jotka luovat jännitteitä ikäryhmien välille. Tieto auttaa työpaikkoja kehittämään nuorten ja varttuneiden yhteistyötä edistävää ilmapiiriä. Tulokset pohjautuvat 37 yksilöhaastatteluun.



Tutkimuskysymykset:

1. Millaiset tekijät tukevat ja hankaloittavat nuorten ja varttuneiden yhteistyötä suomalaisilla työpaikoilla?
2. Miten työelämässä hyödynnetään nuorten ja varttuneiden erilaista osaamista?

Sukupolvet kohtaavat työelämässä



Ikärakenne suomalaisilla työmarkkinoilla on muuttunut merkittävästi 2000-luvun taitteen jälkeen. Työelämässä pysytään entistä pidempään, mikä näkyy yli 50-vuotiaiden työllisyyden kasvuna (Tilastokeskus n.d.a). Työelämässä kohtaa toisensa viisi sukupolvea (Järvensivu ym. 2014), joilla on keskenään erilaista tietoa ja osaamista.

Väestön ikääntyminen yhdessä syntyvyyden laskun kanssa aiheuttaa pulaa osaavista työntekijöistä. Tämä lisää painetta pidentää työuria sekä vahvistaa työvoiman tuottavuutta. (ks. esim. TEM 2019; Murto 2022.) Samaan aikaan käsitys ihanteellisesta työntekijästä ja työntekijän parhaasta iästä on kapea (ks. esim. HS 2023a). Ennakkokäsitykset ikäryhmistä voivat suunnata paitsi työnantajien, myös työntekijöiden käsityksiä eri-ikäisistä kolle-

goista sekä heidän vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Riskinä on, että nuorten ja varttuneiden osaaminen jää hyödyntämättä.

Eri-ikäisten työntekijöiden osaamisen erot voidaan kuitenkin nähdä työpaikoilla myös voimavarana ja organisaatiota vahvistavana tekijänä (ks. Gerhardt 2021). Työyhteisön moninaisuus edellyttää johtamista, joka tunnistaa yksilöiden ainutlaatuisen osaamisen, mutta tiedostaa myös jännitteitä eri-ikäisten työntekijöiden välillä synnyttävät syyt.

Nuorten ja varttuneiden yhteistyö työpaikoilla -tutkimusraportti tarkastelee ikäryhmien välistä yhteistyötä tukevia ja hankaloittavia tekijöitä. Julkaisu on *Tulevaisuuden Suomen tekijät* -hankkeen (2022–2024) toinen väliraportti.

Nuoret ja varttuneet tarkastelussa

Tässä raportissa tarkastellaan työelämän nuorinta ja varttuneinta ikäryhmää. "Nuorilla" tarkoitetaan alle 30-vuotiaita ja "varttuneilla" 50 vuotta täyttäneitä työntekijöitä. Rajaus on karkea ja sen sisään mahtuu ihmisiä hyvin erilaisissa elämäntilanteissa. Nuoruuden ja aikuisuuden raja määritetään monesti noin 30 ikävuoteen (esim. Nuoriso-barometri n.d.).

Varttuneita on vielä nuoriakin vaikeampi kiinnittää tiettyyn ikärajaan. Tutkimuskirjallisuudessa puhutaan myös ikääntyvistä (45–54-vuotiaat) ja ikääntyneistä (yli 55-vuotiaat), jotka kuitenkin kuvaavat huonosti tämän päivän varttuneita. Ne koetaan syrjiviksi ja huonosti samaistuttaviksi käsitteiksi (Viitasalo 2015).

Ikäsyrjinnän kokemusten on huomattu yleistyvän 50 ikävuoden jälkeen (esim. Viitasalo 2015; Kanninen ym. 2022). Tämän vuoksi raportissa varttuneina tarkastellaan 50-vuotta täyttä-

neitä. 50-vuotiaat ovat lähempänä keski- kuin eläkeikää, mutta työelämään piintyneet käsitykset työntekijän ihanneiästä asemoivat heidät usein työuran loppukaarteeseen.

Ikäryhmärajaukset ovat keinotekoisia, eivätkä istu joka tilanteeseen. Nuoruus ja varttuneisuus myös näyttävät eri toimialoilla eri tavalla. Monessa suorittavan työn ammatissa ura alkaa varhaisessa vaiheessa ja nuoruus voi päättyä aikaisemmin kuin pitkää koulutusta edellyttävissä asiantuntija-ammateissa. Sama näkyy uran loppupäässä.

Näin ollen myöskään kokemus ei ole suoraan sidottu työntekijän ikään. Osalla tämänkin tutkimuksen nuorista työuraa oli takana jo kymmenen vuotta. Toisaalta varttunut alanvaihtaja aloittaa kokemuksen kerryttämisen uudella alalla lähes puhtaalta pöydältä.



Tämä raportti perustuu E2 Tutkimuksen vuonna 2023 keräämään haastatteluaineistoon. Haastatteluja tehtiin neljässä organisaatiossa.

Haastateltaviksi etsittiin nuoria, alle 30-vuotiaita sekä varttuneita, 50 vuotta täyttäneitä suorittavan työn tekijöitä. Osa haastatelluista oli muutaman vuoden alle tai päälle ikäryhmä-rajauksen. Nuorin haastateltu oli 18-vuotias, iäkkäin 61-vuotias. Lisäksi haastateltiin organisaatioiden johdon edustajia.

Haastateltavat rekrytoitiin työnantajien avustuksella. Työnjohdolle toimitettiin haastattelukutsu, jota he levittivät eteenpäin työntekijöille.

Haastatellut työntekijät edustivat seuraavia ammattiryhmiä:

- Pikaruokaravintolan työntekijät (9 haastattelua)
- Henkilökohtaiset avustajat ja hoiva-alan asiakaspalvelijat (8 haastattelua)
- Metsäkoneenkuljettajat (7 haastateltua)
- Lähi- ja sairaanhoitajat (5 haastattelua)

Lisäksi haastateltiin 8 työnjohdon edustajaa.

Organisaatiot edustavat suorittavan työn toimialoja. Asiantuntija-ammattit jäivät tarkastelun ulkopuolelle.

Haastatteluiden toteuttaminen



Työntekijöille ja työnantajan edustajille oli erilliset haastattelurungot. Niiden teemat olivat kuitenkin samoja ja kysymyksistä osa oli yhteisiä. Haastatteluiden teemat olivat: 1) työyhteisöt ja eri-ikäisten yhteistyö, 2) työpaikan käytännöt ja 3) kriisien kohtaaminen työpaikalla.

Työntekijöiltä kysyttiin, kuinka he kuvaavat omaa ja toista ikäryhmää työntekijöinä, millaista eri-ikäisten kanssakäyminen ja vuorovaikutus on työpaikalla, mitä sukupolvien yhteistyö työpaikalla merkitsee ja kuinka haastatellut arvioivat ikäryhmien asemaa työelämässä. Työnjohdolta kysyttiin, kuinka he näkevät toimialan tulevaisuuden ja eri ikäryhmiin kuuluvat työntekijöinä.

Työntekijöiltä ja työnjohdolta kysyttiin työpaikan toimintamalleista, perehdyttämisestä, ongelmanratkaisusta ja päätöksenteon käytännöistä.

Työntekijöiden ja työnjohdon kanssa keskusteltiin myös kriisien ja odottamattomien muutosten kohtaamisesta ja siitä, mikä auttoi työyhteisöä kriisin yli.

Työntekijöiden haastattelut kestivät noin tunnin, johdon haastattelut noin 30 minuuttia. Yhteensä haastatteluaineistoa kertyi yli 25 tuntia.

Haastatellut asuivat eri puolilla Suomea. Haastattelut tehtiin joko kasvotusten työpaikalla, Teamsissa tai puhelimitse. Haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin sanasta sanaan ja koodattiin temaattisesti analyysin helpottamiseksi.

Eri-ikäisten toimiva yhteistyö työpaikoilla

Aineiston analyysissa hyödynnettiin Annaleena Airan (2012) tutkimuksessaan esittelemää toimivan yhteistyön mallia, joka tarkastelee yhteistyötä työpaikoilla vuorovaikutussuhteissa, tiimeissä ja verkostoissa. Tässä tutkimuksessa yhteistyö ymmärretään vuorovaikutuksessa tapahtuvaksi prosessiksi, joka tähtää toiminnalle asetettujen päämäärien saavuttamiseen.

Jokainen työpaikka ja vuorovaikutustilanne on ainutlaatuinen. Näin myös yhteistyön onnistumiseen vaikuttavat tekijät saavat kussakin työtehtävässä erilaisen painotuksen. Tämän tutkimuksen aineiston keskiössä ovat nuorten ja varttuneiden keskinäiseen vuorovaikutukseen vaikuttavat asiat: luottamuksen rakentaminen, vuorovaikutussuhteen ylläpitäminen sekä sosiaalisen läheisyyden ja etäisyyden välinen hallinta (Aira 2012, 131–137).

Monen haastatellun työnkuva oli itsenäinen eikä tiimityöskentely juuri noussut esille. Tämän vuoksi tiimien tarkastelu rajattiin pois. Verkostojen tarkastelusta sovellettiin ajatusta yhteistyöhön osallistuvien välisen kilpailun hallinnasta ja erilaisuuden hyödyntämisestä (Aira 2012, 140–143).

Kun aineistosta oli tunnistettu ikäryhmien välistä yhteistyötä tukevia ja hankaloitavia tekijöitä, havainnot yhdistettiin kolmen teeman alle: 1) *moninaiset odotukset*, 2) *koettu epävarmuus*, ja 3) *vuorovaikutuksen konkreettiset esteet*.



TUTKIMUKSEN TAUSTA

Eri-ikäiset työntekijät vahvistavat työyhteisön monimuotoisuutta

Henkilöstön monimuotoisuuden, eli diversiteetin, tiedetään parhaimmillaan tuovan monia myönteisiä vaikutuksia työpaikoille. Eri-ikäiset, etniseltä taustaltaan ja sukupuoleltaan erilaiset sekä eri aloille kouluttautuneet ihmiset tuottavat moninaisuutta työyhteisöön.

Moninaisuus tarjoaa mahdollisuuden parempaan ongelmanratkaisukykyyn ja päätöksentekoon, mikäli yhteisö haluaa ja osaa hyödyntää taustaltaan erilaisten työntekijöiden ominaisuuksia. Samalla avautuu tilaisuuksia uusille ideoille ja oivalluksille, mikä vahvistaa organisaatioiden kykyä sopeutua markkinoiden muutoksiin. (mm. Martins ym. 2022; Seville 2016.)



Moninaisuuden kohtaaminen ei suju aina ongelmitta. Kun erilaiset mielipiteet, kokemukset ja arvot törmäävät, erilaisuus voi heikentää työntekijöiden keskinäistä luottamusta, rapauttaa sitoutumista työyhteisöön ja synnyttää ristiriitoja työpaikoille (Roberge ym. 2010).

Keskustelua ikädiversiteetin hyödyistä näkee julkisuudessa harvoin. Usein keskustelu kiinnittyy yhden ikäryhmän kohtaamiin vaikeuksiin (esim. HS 2022a; Yle 2023a; Yle 2023b) tai erityistarpeisiin (esim. HS 2023b; Yle 2020; STM 2022). Samoin tutkimus keskittyy monesti tarkastelemaan yksittäistä ikäryhmää kerrallaan (esim. Honkatukia ja Lähde 2021; Hirvilammi ym. 2019; Halen 2019).

Ikäryhmillä on elämänvaiheisiin liittyviä tarpeita, kuten nuorilla mahdollisesti opiskelu ja perheen perustaminen. Varttuneemmilla elämänvaiheeseen liittyvä tarve voi esimerkiksi olla ikääntyvistä vanhemmista tai lapsenlapsista huolehtiminen. Näiden tarpeiden tunnistaminen on tärkeää työhön kiinnittymisen, jaksamisen ja tuottavuuden kannalta.

Ikäjohtaminen ymmärretään monesti ikääntyvän työntekijän työkyvyn tukemiseksi, (esim. Ruokolainen ym. 2023; Työkaari kantaa -hanke) mutta työpaikoilla on mahdollisuus kehittää myös ikäviisautta (*gentelligence*; Gerhardt 2021), joka tukee kaikkien ikäryhmien erilaisen osaamisen tunnistamista ja sen hyödyntämistä.

Ikäviisas työyhteisö tunnistaa sukupolvien erityisen osaamisen, mutta myös yksilökohtaisen ainutlaatuisuuden. Sukupolvien ominaispiirteet kiinnostavat laajalti niin työnantajia, mediaa kuin tutkijoita. Aiheesta on runsaasti niin tutkimuksellista kuin viihteellisempää kirjallisuutta (ks. esim. Järvensivu ym. 2014; Piispa 2018; Purhonen ym. 2008).

Nuorta, 1980-luvun jälkeen syntyneitä ikäpolvea on luonnehdittu kirjallisuudessa taitavaksi teknologian käyttäjäksi, nopeaksi oppijaksi, malttamattomaksi ja joustavuutta kaipaavaksi. Varttuneet, noin 1960-luvulla syntyneet taas on kuvattu ahkeriksi, työhön sitoutuneiksi, muutosvastaisiksi ja pitkäjänteisiksi.

Yksilön persoonassa yhdistyy monia erilaisia piirteitä ja vaikutteita, eivätkä yleistetyt käsitykset ikäryhmistä päde yhteenkään ihmiseen sellaisenaan. Kaikki nuoret eivät viihdy sosiaalisessa mediassa, eivätkä kaikki varttuneet ole piintyneitä omiin toimintatapoihinsa.

Ikäryhmien tarpeet ja ominaisuudet tunnistamalla voidaan auttaa yksilöä ja työyhteisöä menestymään. Toisaalta keskittymällä pelkästään eroavaisuuksiin voidaan luoda tarpeetonta vastakkainasettelua, mikä nakertaa sukupolvien välistä luottamusta ja heikentää yhteisen tekemisen edellytyksiä.

Työyhteisöillä on mahdollisuus oppia eri ikäryhmien osaamisesta ja kokemuksesta. Usein puhutaan kokemuksen tuoman hiljaisen tiedon siirtymisestä nuoremmille, mutta yhtä lailla varttuneet oppivat nuoremmilta uusia, työn mielekkyyttä lisääviä tietoja ja taitoja (Pfrombeck ym. 2022).

Ikäryhmien erilaisen osaamisen hyödyt saadaan käyttöön tukemalla eri-ikäisten työntekijöiden vuorovaikutusta ja poistamalla sen esteitä. Tässä tutkimuksessa tunnistetut yhteistyön

hidasteet liittyvät työntekijöiden erilaisiin odotuksiin, koettuun epävarmuuteen sekä vuorovaikutuksen käytäntöihin.

Jokainen työpaikka ja työyhteisö on erilainen. Vaikka tämä raportti nostaa esiin jännitteisiä aihealueita, niitä ei esiinny kaikilla työpaikoilla tai ne saavat erilaisia painotuksia. Ikäryhmiä ei pidä nähdä pelkästään jännitteiden tai määriteltyjen ennakkokäsitysten kautta. Ikä ei aina ennusta työntekijälle kertynyttä kokemusta, mikä näkyy esimerkiksi varttuneilla alanvaihtajilla. Lisäksi yksilökohtaiset toiveet ja ominaisuudet harvoin vastaavat täysin ikäryhmän tilastollista keskiarvoa.

Ikädiversiteetin lisääntyminen edellyttää johdolta valppautta ja moninaisuuden tukemista, jotta ikäryhmillä on parhaat mahdolliset edellytykset hyödyntää toistensa osaamista. Tämä raportti auttaa tunnistamaan nuorten ja varttuneiden yhteistyötä työpaikoilla tukevia tekijöitä sekä oivaltamaan väärinkäsitysten ja jännitteiden syitä.

Sukupolvet työelämässä

Raportin keskiössä ovat kaksi ikäryhmää, nuoret ja varttuneet, ja näiden välinen yhteistyö työpaikoilla. Ikäryhmää käytetään löyhästi kuvaamaan tietyn ikäisten työntekijöiden joukkoa, jonka sisään mahtuu ihmisiä hyvinkin erilaisissa elämäntilanteissa.

Ikäryhmä-käsitteen rinnalla raportissa puhutaan myös sukupolvista. Käsitteitä käytetään arkikielessä monesti toistensa synonyymeina, ja näin tekevät myös tämän tutkimuksen haastatellut. Lisäksi sukupolvi-teoriasta lainataan ajatusta siitä, että tiettyinä ajanjaksona syntyneitä ihmisiä yhdistää kokemus omasta sukupolvesta ja sen erityispiirteistä suhteessa muihin ikäluokkiin.

Tutkimuskirjallisuudessa sukupolvi on kuitenkin kiistelty käsite. Sukupolvea on määritelmällisesti vaikea rajata. Sillä on erilaisia, käyttöyhteydestä riippuvia tulkintoja. (Purhonen 2007.)



Sukupolven voidaan katsoa muodostuvan tietyinä ajanjaksona syntyneistä ihmisistä, joita yhdistävät niin kutsutut avain- tai sukupolvikokemukset. Avainkokemus on yhteiskunnallinen tai kulttuurinen ilmiö, kuten lama, taloudellinen noususuhdanne tai pandemia, joka erityisesti nuoruudessa koettuna muokkaa ihmisen kokemusmaailmaa ja maailmankatsomusta. (Mannheim 1952.)

Yhteiset, yhteiskunnalliset avainkokemukset muodostavat pohjan ikäryhmien kertomukselle itsestään. Sukupolvet kehittyvät ja muuttuvat kulkiessaan läpi elämän eri vaiheiden, mutta jaetut kertomukset ja kokemukset vaikuttavat siihen, kuinka muutokset kohdataan ja selitetään (Järvensivu 2014; Schuman & Scott 1989).

Koska sukupolvi määrittyy jaetun avainkokemuksen kautta, sen rajat ovat häilyviä ja alttiita uudelleenmäärittelylle. Ihmisellä itsellään voi olla erilainen kokemus omasta sukupolvestaan kuin millaiseksi se tutkimuskirjallisuudessa määritellään. Sukupolvet eivät myöskään ole kaikkialla maailmassa samanlaisia, vaan raja- ja riippuu siitä, millainen ilmiö kussakin yhteiskunnassa ja kulttuurissa täyttää avainkokemuksen kriteerit

(Purhonen 2002; Gerhardt 2021).

Kuvaukset sukupolvista eivät välttämättä vastaa sellaisenaan sitä, millaisia ikäryhmän edustajat ovat tosiasiallisesti. Päinvastoin, aiemman tutkimuksen tulokset sukupolvien eroista ovat vähintään kaksijakoisia (mm. Becton ym. 2014). Monesti käsitykset eroista ovat mittavampia kuin ne todellisuudessa ovat.

Koska käsitykset ovat laajasti jaettuina ja nousevat tiuhaan esiin julkisessa keskustelussa, suuntaavat ne kuitenkin ikäryhmiin kohdistuvia odotuksia. Tutkimuksessa on huomattu sukupolvi- luonnehdintojen vastaavan suurelta osin myös ikäryhmien omia käsityksiä itsestään ja toisistaan (Simonen ym. 2021).

Voimakkaat ennakkokäsitykset voivat näkyä ikäryhmien suhtautumisessa toisiinsa työpaikoilla. Hyvä esimerkki tällaisesta on käsitys nuorten teknologiataidoista ja siitä, kuinka se ohjaa varttuneempia työntekijöitä pyytämään teknisissä ongelmissaan apua nuorilta. Toisaalta monella tätäkin tutkimusta varten haastatellulla on arkipäivän kokemuksia ja havaintoja ikäryhmien eroavaisuuksista.

Viime vuosina median, työnantajien ja tutkijoiden kiinnostus on monesti kohdistunut noin vuosien 1980–1990 aikana syntyneisiin milleniaaleihin, toiselta nimeltään Y-sukupolveen ja siihen, mikä heille on ominaista ja mahdollisesti poikkeavaa aiemmista sukupolvista (esim. Pyöriä ym. 2017; Stewart ym. 2017; Piispa 2018). Tutkimus milleniaaleja seuraavasta, 1990-luvulla ja sen jälkeen syntyneestä Z-sukupolvesta on kuitenkin lisääntymässä (esim. Dimock 2019; Madden 2019; Cheng Stal ja Literat 2023).

Keskustelua nuorten arvojen väitetystä rapautumisesta ja esimerkiksi populaarikulttuurin vaikutuksista nuorisoon on käyty aina 1800-luvulta asti (Springhall 1998). Moraalipaniikit ovat osoittautuneet lopulta aiheettomiksi, mutta kiinnostus ikäryhmien arvoja, asenteita ja odotuksia kohtaan on säilynyt. Se auttaa ennakoimaan muutoksia ja rakentamaan yhteisymmärrystä eri-ikäisten ihmisten välille.

Sukupolvien eroavaisuuksia ei pidä korostaa liikaa, mutta niitä ei pidä myöskään sivuuttaa kokonaan. Tarkastelemalla nuoria

ja varttuneita neljässä erilaisessa organisaatiossa tämä raportti pyrkii tunnistamaan, millaiset ikäryhmien yhteistyötä tukevat ja hankaloittavat tekijät toistuvat työpaikasta, toimialasta ja alueellisesta sijainnista riippumatta. Tämä auttaa paikantamaan mahdollisia jännitteiden lähteitä myös muissa organisaatioissa ja kehittämään toimintaa ennaltaehkäisevästi yhteistyötä tukevaksi.

Tutkimus keskittyy suorittavaa työtä tekeviin ammattiryhmiin. Tarkastelluissa organisaatioissa sukupolvien yhteistyössä painottuu keskenään hieman erilaisia tekijöitä, esimerkiksi vuorovaikutuksen kysymykset tai koettu epävarmuus. Odotettavaa on, että asiantuntija-ammateissa eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyö saa toisenlaisia painotuksia. Raportti avaa yhden näkökulman sukupolvien yhteistyöhön suorittavan työn ammateissa ja mahdollisuuksia jatkotutkimukselle muissa ammattiryhmissä, esimerkiksi asiantuntija-ammateissa tai yrittäjien parissa.

TULOKSET

I. ODOTUSTEN MONINAISUUS VOI NÄKYÄ JÄNNITTEINÄ

Tiivistelmä tuloksista

Työntekijöiden erilaiset odotukset saattavat luoda jännitteitä

Haastatellut kokevat, että nuorille on erityisen tärkeää löytää työn ja muun elämän välinen tasapaino. Tämä voi aiheuttaa jännitteitä nuorten ja varttuneiden välille, kun osa varttuneista työntekijöistä kokee olevansa nuoria joustavampia työaikojen suhteen ja kantavansa suurempaa vastuuta työpaikan rutiineista.

Kuinka saada nuoret sitoutumaan?

Myös osa työnjohdon haastateltavista kokee, että nuoret tekevät työsuhdetta koskevia ratkaisuja työn ulkopuolisen elämän ehdoilla enemmän kuin varttuneet kollegansa. Työnjohdolla on halua sitouttaa nuoret työntekijät organisaatioon, mutta kokemus on, etteivät nuoret aina vastaa toiveeseen. Syyt voivat liittyä esimerkiksi työvoimapulaan ja työpaikkojen hyvään saatavuuteen.

Ikäryhmiin liittyvillä stereotyyppioilla voi olla kielteisiä seurauksia

Osa haastateltavista ajattelee nuorten sitoutuvan työnantajiin heikommin kuin varttuneempien työntekijöiden. Vaikka näkemys pitäisi osin paikkansa, nuoret työntekijät ovat heterogeeninen joukko, josta iso osa arvostaa työuran vakautta ja on hyvin sitoutunut työnantajaansa. Ennako-oletukset heikosta sitoutumisesta voivat vaikuttaa kielteisesti niihinkin nuoriin, jotka toivovat työuraltaan ennen muuta vakautta.

Nuorten ja varttuneiden eroja ylikorostetaan

Käsitykset nuorten ja varttuneiden eroista ovat monesti suurempia kuin mitä ne todellisuudessa ovat. Esimerkiksi nuorten ja keskiikäisten näkemykset työssä tärkeänä pidetyistä asioista ovat melko lähellä toisiaan (Simonen ym. 2021). Molemmat ikäryhmät painottavat työn tuomaa taloudellista itsenäisyyttä, työn joustavuutta ja sen tarjoamaa haastetta lähes yhtä usein.

Nuorten on myös huomattu toivovan elämältä melko perinteisiä asioita, kuten parisuhdetta, mielekästä työtä ja vakaata toimeentuloa (Eronen ym. 2022; Aapola-Kari ja Wrede-Jänntti 2016).

Moni tätä tutkimusta varten haastateltu ei nähnyt ikäryhmien erityisemmin poikkeavan toisistaan työntekijöinä. Osalla haastatelluista oli kuitenkin myös vahvoja omakohtaisia kokemuksia ikäryhmien eroavaisuuksista.



Jännitteitä työn ja muun elämän välisistä painotuseroista

Haastatellut näkevät työn erilaisen painoarvon nuorten ja varttuneiden elämässä yhdeksi keskeisimmistä eroavaisuuksista ikäryhmien välillä. Eri-ikäiset työntekijät ja työnjohdon edustajat arvioivat, että nuorille työn ja elämän muiden osa-alueiden välinen tasapaino on tärkeää. Työn ohella nuoret varaavat aikaa opiskelulle, ystäville ja harrastuksille. Nuoret kokevat, etteivät varttuneet työntekijät aina suhtaudu suopeasti heidän valintoihinsa:

”Ja sitten kun ne nuoret ei tee sellaista [tuplavuoroja], nuoret osaa kuunnella itseensä – – ne vanhemmat saattaa sanoa, että miksi et sä tee [enemmän työtunteja], kun sä oot nuorempi.” (haastattelu nro 32, nainen, nuoret, terveyspalvelut)

Myöskään toive vakituisesta työsuhteesta ei ole kaikille nuorille itsestäänselvyys. Tämä mietityttää niitä varttuneempia työntekijöitä, jotka ovat tottuneet tekemään täysiä tunteja ja pitävät vakinaista työsuhdetta arvossa:

”[–] ne nuoret ei sitten otakaan niitä [vakipaikkoja] vastaan. Tämä on meikäläiselle, tämmöiselle konkarille ihan outoa, että oli ensimmäinen ajatus että voipa kun sais vakipaikan.” (haastattelu nro 31, nainen, varttuneet, terveyspalvelut)

Nuorten halu rajata työntekoa näkyy erityisesti terveydenhuoltoalan haastatteluissa. Tekijäpula lisää sote-aloilla työskentelevien kuormitusta (Lääkärilehti 2023), mikä voi osaltaan vahvistaa työntekijöiden tarvetta luoda selkeitä rajoja työn ja vapaa-ajan välille. Lisäksi alalla on yleensä hyvin työpaikkoja ja -keikkoja tarjolla, mikä vahvistaa työntekijän mahdollisuutta valita työpaikkansa ja neuvotella työskentelynsä ehdoista.

Työn ulkopuolisen elämän merkityksen nousu ja sen vaikutukset työyhteisöjen arkeen mietityttivät työntekijöitä kuitenkin kaikissa tarkastelluissa organisaatioissa.

Työelämän tasa- puolisuus mietityttää

“ [–] kun on meitä vanhempia, jotka nyt ei hirveästi seikkailla, niin siellä työpaikalla on kuitenkin aina niitä, jotka on ollut useamman vuoden ja tuntee ne rutiinit ja tuntee asiakkaan.

Sit nää nuoremmat voi käydä vähän juoksuillansa ja tulla takaisin tai tehdä ehkä vähemmän tunteja tai muuta. Tai tulla uusia työntekijöitä paikkaamaan lomina.

Et siellä [työpaikalla] on se tietty runko meistä vanhemmista työntekijöistä.

(haastattelu nro 18, nainen, varttuneet, avustajapalvelut)

Haastatellut työntekijät pohtivat työelämän tasapuolisuutta sekä nuorten ja varttuneiden asemaa siinä. Varttuneet kokevat kantavansa vastuuta työpaikkojen välttämättömistä rutiineista ja olevansa paikalla silloin, kun työnantaja tarvitsee. He näkevät tämän mahdollistavan töiden sujumisen silloinkin, kun nuoret panostavat työelämän ulkopuolisiin asioihin.

Varttuneet työntekijät pohtivat tilannetta haastatteluissa tuomitsematta nuoria, mutta nuoret kertovat kokeneensa työn arjessa varttuneiden suhtautuvan penseästi omistaan poikkeaviin valintoihin. Erilaisista painotuksista huolimatta nuorten arvostus työtä kohtaan ei ole vähentynyt, vaan nimenomaan elämän muiden osa-alueiden merkitys on vahvistunut (mm. Pyöriä ym. 2013; Pyöriä ja Ojala 2016). Vakaa toimeentulo on myös nuorille tärkeää (Eronen ym. 2022).

Oletuksella nuorten vähäisemmästä sitoutumisesta työnantajaan on kääntöpuolensa. Eräs nuori arvioi työnantajien odottavan nuorten vaihtavan työpaikkaa esimerkiksi uralla etenemiseksi tai parempien työehtojen toivossa. Ennakko-oletuksesta voi tulla itseään toteuttava ennuste, mikä näkyy siinä, että niidenkin nuorten, jotka toivovat vakinaista työsuhdetta, voi olla vaikea sitä saada. Ikäryhmien sisällä on yhtä lailla toisistaan poikkeavia odotuksia kuin mitä nuorten ja varttuneiden välillä.



Johtajat haluavat sitouttaa, mutta haluavatko nuoret sitoutua?

Haastatellut työnjohdon edustajat kokevat tasapainoilevansa nuorten työntekijöiden ja oman työpaikkansa tarpeiden välillä enemmän kuin ovat tottuneet varttuneiden kanssa tekemään. Johtajat etsivät erityisesti ratkaisuja nuorten sitouttamiseen omaan organisaatioonsa.

Esimerkiksi tarkastellussa metsäalan yrityksessä panostetaan voimakkaasti nuorten kouluttamiseen ja työssä oppimiseen. Työnantaja pyrkii hyvät työnteon puitteet tarjoamalla kiinnittämään nuoret organisaatioon ja näin varmistamaan oman osaajatarpeensa. Yritys yhdistää nuoret jo opintojen aikana työpaikan kokeneisiin osaajiin muodostamalla näistä työpareja.

Työnjohto kuitenkin kokee, että nuorten päätökseen pysyä työsuhteessa vaikuttavat entistä enemmän työpaikan ulkopuoliset tekijät. Perhesyyt ja puolison poismuutto paikkakunnalta saattavat saada nuoren jättämään työnsä, vaikka työsuhteessa itsessään kaikki olisi ollut kunnossa:

“ Tänä päivänä työ ei ole niin merkittävä, että se menisi parisuhteen edelle.

Vaikka keksittäisiin keinoja, että miten se [työn ja parisuhteen yhteensovittaminen] hoidetaan.

(haastattelu nro 21, mies, työnjohto, metsäalan organisaatio)

Tämä on uutta pienellä paikkakunnalla ja yrityksessä, jossa osa varttuneista työntekijöistä on ollut koko uransa saman työnantajan palveluksessa. Yritykset eivät tasapainoilekaan pelkästään työntekijöiden keskenään erilaisten arvostusten ja odotusten välillä, vaan myös työvoiman saatavuuteen vaikuttavien muiden tekijöiden, kuten maan sisäisen muuttoliikkeen seurausten kanssa. Työpaikkojen näennäisesti erilaisten tilanteiden taustalta löytyy samoja laajempia yhteiskunnallisia muutostrendejä, jotka ilmenevät eri organisaatioissa, toimialoilla ja eri puolilla Suomea hieman eri tavoin.



Tarkastelluilla pikaruoka-alan työpaikoilla nuorten yksilökohtaiset toiveet ja urasuunnitelmat näkyvät henkilöstön tiuhana vaihtumisena. Perehdyttämisestä on tullut jatkuva prosessi, joka sitoo työnjohdon voimavaroja:

”Perehdyttäminen on meillä jatkuva prosessi. Ennen koronaa meillä oli paljon esimiehiä, jotka ajattelivat, että mä nyt perehdytän tämän ja kyllä tämä loppuu. Nyt olemme aloittaneet valmentaa esimiestä siihen, että se ei lopu koskaan. He ovat jatkuvasti siinä tilanteessa, että aina on perehdytystä käynnissä.” (haastattelu nro 10, nainen, työnjohto, pikaruoka-ala)

Työnjohto kertoo, että nuorten yksilölliset toiveet ja tarpeet pyritään huomioimaan organisaatiossa mahdollisimman hyvin. Keinoina ovat työnjohdon mukaan esimerkiksi toistaiseksi voimassa olevat työsopimukset ja työvuorosuunnittelussa työntekijöiden toiveiden kuuleminen. Lisäksi työnjohto kannustaa nuoria työntekijöitä ottamaan yrityksessä enemmän vastuuta ja

etenemään esimerkiksi vuoro- tai ravintolapäälliköksi. Työnjohto arvioi, että näistä toimenpiteistä huolimatta pikaruokaravintola on monelle nuorelle läpikulkupaikka, johon ei kiinnitytä.

Haastatellut työnjohdon edustajat kokevat, ettei pelkästä työsuhteesta huolehtiminen enää riitä, vaan työntekijöiden tarpeet joudutaan huomioimaan entistä kokonaisvaltaisemmin. Tämä näkyy laajemmin työmarkkinoilla esimerkiksi eduissa, joita työnantajat tarjoavat houkutellakseen tekijöitä palvelukseensa ja pitääkseen heistä kiinni. Perinteisten etujen rinnalle on tullut uusia, työntekijöiden hyvinvointia entistä monipuolisemmin tukevia etuja, kuten mahdollisuus hyödyntää työpsykologin palveluita (esim. Yle 2023c; HS 2022c; Jantunen 2022).

Tulevaisuudessa yrityksen menestyksen avaimia voivatkin olla erityisen sujuviksi hiottut perehdytysprosessit tai uudenlaiset ratkaisut työntekijän hyvinvoinnin kokonaisvaltaiseksi tukemiseksi.



Sosiaalinen media muokkaa nuorten odotuksia

“ Ehkä vähän myös epärealistiset odotukset työn osalta. Aika monilla on, että pitäis heti tienata korkeeta palkkaa ja [–] halutaan pitää hyvät työedut ja mikä tahansa työpaikka ei kelpaa, koska se ei ole hirveen arvostettu tai se ei kuulosta hyvältä. Siin on aika paljon myös, mitä sosiaalinen mediakin on tuonut mukanaan.

(haastattelu nro 16, nainen, nuoret, avustajapalvelut)

Molemmat ikäryhmät arvioivat nuorimpien työntekijöiden omaksuvan herkästi sosiaalisesta mediasta vaikutteita, jotka vinouttavat heidän käsityksiään siitä, mitä työltä ja työelämältä voi odottaa. Osa haastatelluista kokee joidenkin nuorten odottavan liikoja esimerkiksi urakehitykseltä ja palkalta. Työpaikkojen arjessa epärealistiset odotukset aiheuttavat pettymyksiä ja turhautumista.

Digitaalisuus ja sosiaalinen media ovat eri tavalla osa monen nuoren kokemusmaailmaa kuin mitä ne ovat varttuneilla. Nuoret eivät esimerkiksi välttämättä näe suurta eroa digitaalisen maailman ja muiden kokemustensa välillä (Madden 2019). Eri-ikäiset haastatellut arvioivat digitaalisuuden ja sosiaalisen median näkyvän nuorten elämässä varttuneista poikkeavalla tavalla.

Haastatellut ajattelevat sosiaalisen median lisäävän nuorten painetta pitää yllä mielikuvaa menestyksestä. Varttuneet työntekijät epäilevät, että heidän toimialojensa suorittava työ on kaukana siitä hohdokkuudesta, mitä nuorten arvellaan odottavan. He pelkäävät sen vähentävän nuorten kiinnostusta hakeutua tulevaisuudessa näille aloille.



Moninaisuuden johtaminen vaatii uusia toimintatapoja

Työnjohto kaipaa uusia välineitä vastataksaan työntekijöiden moninaisiin odotuksiin. Haastatellut johdon edustajat kokevat nuorten toivovan esihenkilöiltään tiivistä vuorovaikutusta ja palautetta työstään. Nuori työntekijäpolvi odottaakin tulevansa huomioiduiksi yksilöinä (ks. Tienari ja Piekkari 2011; Tidhar 2021; Myers ja Sadaghiani 2010). Haastatellun työnjohdon mukaan varttuneille palautetta tärkeämpää on se, että työnteon peruspuitteet, kuten säännöllinen toimeentulo, ovat kunnossa. Varttuneet työntekijät kertovat toki arvostavansa palautetta työstään, mutta kokevat nuorten kaipaavan sitä varttuneita enemmän.

Työnjohdon edustajat arvioivat nuorten työntekijöiden olevan lisäksi varttuneita lyhytjännitteisempiä. Työnjohto arvioi heikon keskittymiskyvyn olevan ainakin osittain sosiaalisen median aikaansaannosta. Nuoret yläkouluikäiset ovat myös itse arvioineet netin ja sosiaalisen median käytön horjuttavan heidän keskittymistään (MLL 2018).

Runsa digitaalisten teknologioiden (kuten älylaitteet, tietokoneet, internet ja sosiaalinen media) käyttö heikentää kaikenikäisten keskittymiskykyä. Nuorissa sen on osoitettu myös lisäävän masennus- ja uupumisoireita (mm. Salmela-Aro 2017; Hunt ym. 2018).

Työnjohdon edustajat ovat saattaneet työskennellä samojen varttuneiden työntekijöiden kanssa useita vuosia, mutta kokevat, etteivät samat toimintamallit enää toimi uusien, nuorten työntekijöiden kohdalla. Esimerkiksi metsäalan yrityksessä pohditaan pelillistämistä yhtenä mahdollisuutena tarjota nuorille työntekijöille ajantasaista palautetta ja tietoa työtehtävien edistymisestä. Pelillistämisellä tarkoitetaan peleistä tuttujen piirteiden soveltamista työelämän arkeen (Järvensivu 2017). Tällä pyritään muun muassa lisäämään työntekijän motivaatiota ja aktiivisuutta.

Työnantajalta saatu tuki vahvistaa työntekijän sitoutumista organisaatioon, mutta tuki joudutaan räätälöimään entistä yksilökohtaisemmin kunkin työntekijän tarpeeseen (ks. esim. Chernyak-Hai ja Rabenu 2018).





Vankka kokemus ei kuitenkaan aina helpota uusien ratkaisujen miettimistä (Reeves ym. 2023). Eri ikäryhmien osallistaminen ja tietojen hyödyntäminen myös työnjohdossa voi tarjota uudenlaisia ratkaisuja monimuotoisten työyhteisöjen tarpeisiin.

Yhdessä tekeminen innostaa eri-ikäisiä

Moni haastateltu ei pidä ikää erityisen merkityksellisenä erottavana tekijänä työyhteisössä. Suurempi merkitys on kunkin yksilöllisillä taidoilla ja persoonallisuuden piirteillä:

”Ja pisti myös itseä miettimään, että enpä ole paljon kiinnittänyt siihen huomiota, että onko se joku nuori vai vanha, vaan se on hoitaja.” (haastattelu nro 36, nainen, varttuneet, terveydenhoitopalvelut)

Monessa työtehtävässä ikä tai aiempi kokemus ei vaikuta työn suorittamiseen tai sen lopputulokseen. Työntekijät näkevät kollegansa yksilöinä, eivät eri ikäryhmien tai sukupolvien edustajina. Osa haastatelluista, varsinkaan nuoremmat, eivät maininneet erityisiä eroavuuksia ikäryhmien välillä.

Moni haastateltu suhtautuu lähtökohtaisesti myönteisesti eri-ikäisten yhdessä tekemiseen ja pitää sitä tärkeänä. Nuoret työntekijät kokevat oppivansa varttuneilta

uusia taitoja aina ”Pirkka-nikseistä” alkaen ja varttuneet taas kokevat nuorten innokkuuden tarttuvan heihin itseensäkin:

”Mä ihailen nuoria. Mä aina itse sanon, että jos mulla olisi sellainen firma, jossa olisi työntekijöitä, niin mä ottaisin molempia, sekä nuoria että vanhoja. Musta se on ihanaa, kun on sekaisin molempia.
(haastattelu nro 20, nainen, varttuneet, avustajapalvelut)



II. ENNAKKOLUULOT SYNNYTTÄVÄT EPÄVARMUUTTA

Tiivistelmä tuloksista

Aiemmat kokemukset ja ennakkokäsitykset ikäryhmien heikkouksista ja vahvuuksista ohjaavat kanssakäymistä

Haastatteluista käy ilmi, että eri ikäryhmien edustajilla on toisistaan sekä myönteisiä että kielteisiä ennakkokäsityksiä ja kokemuksia. Varttuneet pitävät nuorten vahvuutena esimerkiksi hyviä teknologiataitoja, mutta monien mielestä kokemattomuus näkyy työpaikan arjessa. Varttuneet saavat nuorilta kiitosta kokemuksen mukanaan tuomasta ongelmienratkaisutaidosta, mutta heitä pidetään toisinaan kaavoihinsa kangistuneina. Ongelmana on se, että pitivät ennakkokäsitykset paikkansa tai eivät, niillä on todellisia, usein kielteisiä vaikutuksia ikäryhmien yhteistyöhön.

Vastakkainasettelu synnyttää epävarmuutta

Ikäryhmien väliset ennakkoluulot lisäävät epävarmuutta molemmissa ryhmissä, kun toisen ikäryhmän vahvuudet nähdään helposti toisen heikkouksina ja ikäryhmien välille syntyy kilpailuasetelmia. Epävarmuus omasta asemasta voi johtaa vahingolliseen käytökseen työpaikoilla, kuten tiedon pimittämiseen ja ulossulkemiseen. Jaetut päämäärät ja kokemukset yhdessä onnistumisesta sen sijaan hälventävät ennakkoluuloja ja vahvistavat yhteistyötä.

Yhteistyön tiivistäminen saa haastateltavien tuen

Molemmat ikäryhmät kokevat, että osa nuorista tuntee huonosti työelämän pelisääntöjä ja käytäntöjä. Nuorilla arvioidaan olevan heikompi neuvotteluasema suhteessa työnantajaan ja monen vielä harjoittelevan omien rajojensa asettamista. Toisaalta epävarmuus omasta asemasta saa nuoret venymään ja ylittämään jaksamisensa rajat. Moni varttunut haastateltu haluaisi auttaa nuoria nykyistä enemmän heidän työuransa alussa, mutta rinnakkain tekemisen ja yhdessä oppimisen mahdollisuuksia ei aina osata hyödyntää.



Nuoret ja varttuneet ovat epävarmoja asemastaan

Julkinen keskustelu muokkaa käsityksiä siitä, millaisia työntekijöitä nuoret ja varttuneet ovat. Nämä kaksi ikäryhmää nousevat mediassa usein esiin ongelmien ja tuen tarpeen kautta (mm. HS 2022a; HS 2023b; Yle 2023a; Yle 2023b). Ikään liittyvät käsitykset näkyvät myös työpaikoilla.

Vuonna 2018 rekrytoinneista vastaavilta johtajilta kysyttiin, minkä ikäisenä työntekijä on heistä parhaimmillaan (Työ on uusi musta -kysely, 2018). Keskimääräinen ihanneikä oli 39 vuotta. Alle 30-vuotiaat ihanteelliseksi arvioi vain 3 % johtajista ja yli 50-vuotiaat 9 %.

Ennakkoluulojen vaikutukset näkyvät nuorten ja varttuneiden työntekijöiden käytöksessä. Epävarmuus omasta asemasta ohjaa toimimaan yhteistyötä vaikeuttavalla tavalla.



Ennakkoluulot vähentävät halua tehdä yhteistyötä ja synnyttävät epävarmuutta

Käsitykset nuorten ja varttuneiden ominaispiirteistä eivät jää pelkkien mielikuvien tasolle, vaan ohjaavat ikäryhmien välistä kanssakäymistä työpaikoilla. Myönteiset käsitykset, kuten nuorten teknologiataidot ja varttuneiden ongelmanratkaisukyky, kannustavat tekemään yhteistyötä. Kielteiset ennakkoluulot sen sijaan ohjaavat siitä pois ja pahimmillaan rapauttavat ikäryhmien välistä luottamusta.

Haastatellut nuoret kokevat varttuneiden toisinaan vähättelevän heidän osaamistaan työpaikoilla. Osa nuorista puolestaan kuvaa varttuneita tapoihinsa kangistuneiksi. Ennakkoluulot, riippumatta niiden paikkansapitävyydestä, vaikeuttavat yhteisten toimintatapojen löytämistä ja päämäärien asettamista. Molemmat ikäryhmät pitävät kielteisiä asenteita yhtenä merkittävänä yhteistyötä hankaloittavana tekijänä.

Eri-ikäisiin työntekijöihin kohdistuu lisäksi työyhteisön ulkopuolelta ennakkoluuloja, jotka pahentavat tilannetta. Esimerkiksi osa asiakkaista epäilee nuorten kykyä suoriutua tehtä-

vistään. Ongelmatilanteet antavat kuitenkin ikäryhmille tilaisuuden yhdistää voimansa ratkaisun löytämiseksi. Menestyksekkäästi hoidettu tehtävä vahvistaa luottamusta ja kannustaa tekemään yhteistyötä jatkossakin (ks. myös Aira 2012):

”[–] kun on menty johonkin uuteen paikkaan töihin ja sit sinne tulee se maanomistaja neuvomaan ja sitten siinä on minä ja sitten joku viiskymppinen kaveri, niin ne puhuu vaan sille vanhalle. Aattelee, et sehän on se, kuka tän homman osaa ja hoitaa. – – sillon on yleensä sanottu ihan suoraan sille [maanomistajalle], kuka sitä on sanonut, että se on ihan yhtä ammattilainen se toinenkin [nuori] kaveri.” (haastattelu nro 26, mies, nuoret, metsäkoneenkuljettaja)

Nuoret ja varttuneet työntekijät ovatkin kokeneet yhteisen oppimisen palkitsevaksi silloin, kun tilaisuus yhteistyölle on tarjoutunut.



Eri-ikäisten haastateltujen näkemykset toistensa vahvuuksista muodostavat monesti vastinpareja toisen ikäryhmän heikkouksien kanssa. Nuorten katsotaan esimerkiksi olevan taitavia teknologian kanssa, varttuneiden kaipaavan harjoitusta sen käytössä. Varttuneilla arvioidaan olevan vankkaa kokemusta erilaisista työtehtävistä ja tilanteista, kun nuorten uskotaan kaipaavan tukea työssä vaadittavien taitojen opettelussa. Tarkastelu vastinparien kautta luo vastakkainasettelua.

Osa varttuneista työntekijöistä arvioi ikäistensä pärjäävän huonosti, jos joutuvat kilpailemaan samoista työpaikoista nuorempien kanssa:

”Mutta kyllä jollain tavalla se asenne, et jos sä lähdet kilpailemaan 25–30 [vuotiaiden] kanssa samasta työpaikasta, niin kyllä se melkein 99 vastaan 1, niin menee sinne nuorempaan päähän.” (haastattelu nro 14, mies, varttuneet, avustajapalvelut)

Työntekijät kokevat ennakkoluulojen ohjaavan etenkin työnantajien näkemyksiä nuorten ja varttuneiden soveltumisesta määrättyihin työtehtäviin, mutta yhtä lailla käsitykset näkyvät työntekijöiden välisessä kanssakäymisessä. Esimerkiksi pika-ruokaravintolan työnjohto kertoo vaikeuksista rekrytoida varttuneita työntekijöitä alalle. Varttuneet ovat sanoneet, etteivät pärjää nuoremmille. Näin myös myönteiset ennakkokäsitykset voivat vaikeuttaa yhteistyöhön ryhtymistä. Ne voivat vahvistaa käsitystä ikäryhmien erilaisuudesta sekä synnyttää epävarmuutta omasta asemasta.

Eri ikäryhmien osaamisen arvostaminen ja siitä selkeästi kertominen työntekijöille on erityisen tärkeää monimuotoisessa työyhteisössä. Monimuotoisuutta tukeva ilmapiiri lisää eri ryhmien kiinnittymistä työyhteisöön ja näkyy esimerkiksi yhteisöä ylläpitävänä toimintana. (Li ym. 2019.)

Koettu epävarmuus voi vaikeuttaa yhteistyötä

Epävarmuus omasta asemasta saattaa näkyä työpaikalla vahingollisena käytöksenä, joka heikentää yhteistyön edellytyksiä ja töiden sujumista (ks. esim. Chernyak-Hai ja Rabenu 2018). Esimerkiksi metsäalan haastateltavat kertovat joidenkin varttuneiden haluttomuudesta jakaa kokemustaan nuoremmille:

”Se on ehkä semmoinen, niin kun tiedon panttaus tavallaan, ettei anneta vanhemmalta nuoremmalle kaikkea, mitä tiedetään.” (haastattelu nro 30, mies, varttuneet, metsäkoneenkuljettaja)

Tiedon pimittäminen vaikeuttaa eri-ikäisten yhteistyötä ja näkyy pitkällä aikavälillä menetettynä osaamisena. Käytös on erityisen ristiriitaista tarkastellussa metsäalan organisaatiossa, jossa työnjohto kannustaa kokeneita työntekijöitä siirtämään osaamistaan nuorelle polvelle. Työuran aikana kertynyttä kokemusta voidaan pitää osaamispääomana, josta ei välttämättä

haluta luopua.

Työpareina työskentely ja yhteinen päämäärä kannustavat eri-ikäisiä kuitenkin panostamaan yhdessä työskentelyyn. Yhteiseksi koetut tavoitteet ja tuloksen riippuminen molemman työparin panoksesta vahvistavat yhteistyötä (ks. Aira 2012). Tämä on havaittavissa myös muissa kuin metsäalan organisaatioissa.

Esimerkiksi hoiva-alan yrityksessä työntekijät kuvaavat asiakkaiden ympärille muodostuneen henkilökohtaisista avustajista pieniä tiimejä. Työ on varsin itsenäistä ja riippumatonta kollegoista, mutta yhteinen tavoite huolehtia asiakkaasta kannustaa työntekijöitä luomaan kattavampia vuorovaikutuksen käytäntöjä kuin heiltä varsinaisesti edellytetään. Näissä tiimeissä eri-ikäisten osaamista arvostetaan ja niksejä vaihdetaan puolin ja toisin.



Nuorilla riski jäädä ulkopuolelle päätettäessä yhteisistä toimintatavoista

“ [–] varttuneilla on ehkä joitakin työtapoja, joita ei oo kumminkaan kerrottu muille, tai niit ei oo kirjattukaan tavallaan mihinkään. He kaikki tietää ne, mutta muut ei tiedä – – lhan ystävällisesti kysyin – – näiltä varttuneilta, että onko oikeesti tällanen juttu. Sit sieltä tuli aika tyly vastaus, että kyllähän kaikki nyt sen tietää.

(haastattelu nro 34, nainen, nuoret, terveyspalvelut)

Haastatellut nuoret kokevat ajoittain jäävänsä ulkopuolelle työpaikan yhteisistä toimintatavoista päätettäessä. Heidän mukaansa varttuneet työntekijät ovat vakiinnuttaneet työyhteisön rutiinit ja niiden muuttaminen on joissakin tilanteissa hankalaa tai vähintäänkin aiheuttaa ristiriitoja.

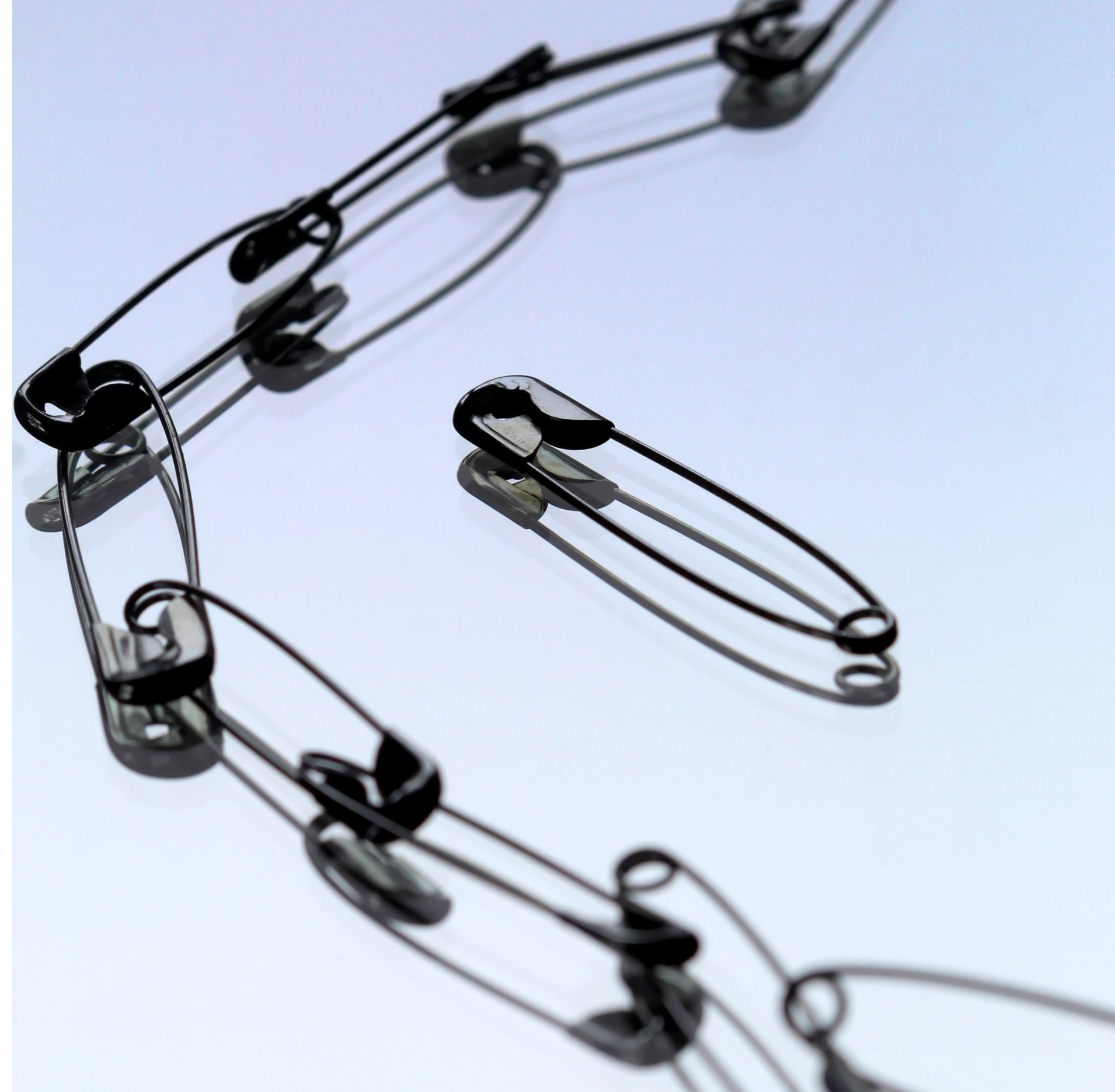
Nuorten pettymys voi vaikeuttaa ikäryhmien yhteistyötä pitkän aikaa, sillä alun kielteiset kokemukset värittävät myös tulevia kohtaamisia varttuneiden kanssa (vrt. Ballinger ja Rockmann 2010). Jos työpaikalla lisäksi on vain vähän nuoria työntekijöitä, on nuorten entistä vaikeampi samaistua yhteisöön, mikä puolestaan näkyy heikompana sitoutumisena (Zhu ym. 2017).

Lisäksi työyhteisöltä jää hyödyntämättä nuorten tieto ja osaaminen. Varttuneilla katsotaan monesti olevan kokemuksen tuomaa viisautta ja näkemystä, kuinka asiat kannattaa hoitaa. Varttuneet voivat kokea hankalaksi tämän normin rikkomisen ja oman tietämättömyytensä paljastamisen kysymällä nuorelta neuvoa. (Pfrombeck ym., 2023.) Nuorten työntekijöiden tiedon ja osaamisen sivuuttaminen heikentää kuitenkin organisaation



kykyä kohdata työelämän muutoksia, joista myöskään varttuneilla ei välttämättä ole aiempaa kokemusta (ks. esim. Gerhardt 2021; Seville 2016).

Yhteisistä toimintatavoista päättäminen vain varttuneiden kesken voidaan nähdä myös vallankäytöksi. Etenkin, jos nuorilla on vain rajattu pääsy yhteiseen tietoon. Tämä heikentää ikäryhmien välistä luottamusta ja yhteisen tekemisen mahdollisuuksia myös tulevaisuudessa.



Nuoren epävarmuus voi johtaa ylisuorittamiseen

“*Sitten edellytetään, että nuoret ihmiset, jolla ei ole niin paljon työkokemusta eikä välttämättä semmoista taitoa hallita omaa työskentelyä ja omia rajojansa niin. Olen selkeästi huomannut, että nuoret polttaa itsensä loppuun ja nuorten jopa annetaan polttaa itsensä loppuun.*

(haastattelu nro 13, nainen, nuoret avustajapalvelut)

Molemmat ikäryhmät arvioivat osan nuorista työskentelevän jaksamisensa ääri rajoilla ja olevan vaarassa uupua. Lisäksi varttuneet työntekijät arvioivat työelämän koventuneen sitten oman nuoruutensa. He kokevat työhön olevan käytettävissä entistä vähemmän resursseja, kuten aikaa ja työvoimaa, minkä myötä kiire on lisääntynyt. Varttuneiden mielestä etenkin nuorilta odotetaan enemmän kokemusta kuin näillä on ikäänsä nähden ollut sitä mahdollista kerryttää.

Haastatellut pohtivat useita syitä nuorten ylisuorittamiselle. Toisaalta nuorten arvioidaan tunnistavan omat rajansa huonosti, toisaalta heillä katsotaan olevan vähemmän neuvotteluvaraa suhteessa työnantajaan. Näiden lisäksi haastatellut arvioivat nuorten myös ajavan itsensä ääri rajoille vastatakseen työelämän odotuksiin.

Yhtä lailla monen nuoren kuitenkin arvellaan pärjäävän työelämässä keskimäärin hyvin. Varttuneet kokevat, että nuoret työntekijät ovat monesti rohkeampia kuin he olivat vastaavassa iässä, ja ovat valmiimpia puolustamaan oikeuksiaan.



Yhteistyö opettaa työelämätaitoja

Molemmat ikäryhmät kokevat, että osa nuorista saapuu työelämään puutteellisin valmiuksin. Työelämän perustaidot voidaan jakaa esimerkiksi työasenteeksi, oma-aloitteisuudeksi, ammattitaidoksi ja vuorovaikutukseksi (Manai 2013).

Myös nuoret työntekijät tunnistavat, että joillakin ikätovereista ammattitaidot ovat vajavaiset tai heidän voi olla vaikea sopeutua työelämän sääntöihin, kuten työaikojen noudattamiseen. Syitä nuorten vaikeuksille haastatellut hakevat oppilaitoksista ja vajaaksi jäävästä koulutuksesta:

"[-] metsäpuolella ainakin se koulusta tuleva valmius on joissakin asioissa aika heikko. Että asiat voivat tulla täysin uusina, sellaiset normaalit asiat, mitkä olisi ehkä pitänyt jo siellä koulutielläkin opetella." (haastattelu nro 22, mies, varttuneet, metsäkoneenkuljettaja)

Vaikka osa varttuneista saattaa kokea nuoret kilpailijoina ja vierastaa yhteistyötä, moni varttunut tunnistaa myös oman mahdollisuutensa tukea työelämään astuvia nuoria. Nämä varttuneet eivät vieritä ikäsyrrjinnän kokemuksiin nuorten syyksi, vaan ovat valmiita jakamaan omasta osaamisestaan ja neuvomaan nuorempia kollegoitaan:

"[-] tää on pelottavaa, tää tämmöinen ikärasismi, että jommin kummin tavallaan pelätään. Nuoriakin otetaan pelkästään sen takia töihin, että saadaan halpaa työvoimaa. Ja työvoimaa, jotka ei tiedä riittävästi. Mä oon niitä ilkimyksiin, jotka, kun nuoret tulee työelämään, niin mä selitän heille kaikki työsuhdeasiat." (haastattelu nro 20, nainen, varttuneet, avustajapalvelut)



Varttuneiden ja nuorten rinnakkain oppimista hyödynnetään tietoisesti kuitenkin vain yhdessä tarkastelluista työpaikoista. Haastatellut arvioivat, että ikäryhmien erilaisen osaamisen yhdistämisessä on suomalaisessa työelämässä vielä parantamisen varaa. Haastateltujen mukaan monessa työpaikassa kaikkien odotetaan pystyvän tekemään kaikkea sen sijaan, että ihmisten yksilöllistä osaamista hyödynnettäisiin siellä, missä työntekijä on vahvimmillaan. Tämä mietityttää niin työntekijöitä kuin työnjohtoa:

”[–] Mitkä ovat sellaisia [työtehtäviä], joissa sinä ehdottomasti tarvitset jonkun ammattilaisen? Ja tarvitseeko sen kovan ammattilaisen tehdä niitä kaikkia reunoja, mitä ennen tehtiin, vai voisivatko ne nyt olla jotakin muita jotka tekevät näitä, jos ei tarvitse niin kovaa ammattitaitoa?”
(haastattelu nro 37, nainen, työnjohto, terveyspalvelut)

Työhyvinvoinnin sekä kiinnittymisen kannalta on tärkeää, että työntekijät kokevat tulevansa kohdelluiksi reilusti ja tasapuolisesti. Haastatellut työntekijät pääosin kokevatkin, että heidän työpaikoillaan kaikkia kohdellaan samanarvoisesti ja erilaiset toiveet ja tarpeet huomioidaan.

Tasapuolisuus ei kuitenkaan ole sama asia kuin erilaisista taustoista kumpuavan erityisen osaamisen tunnistaminen sekä työntekijöiden vahvuuksien ja toisiaan täydentävien taitojen hyödyntäminen. Osallisuuden vahvistamiseksi monimuotoisilla työpaikoilla tarvitaan myös kykyä tunnistaa, että työntekijöillä on toisistaan poikkeavaa osaamista ja erilaisia taustoja. On tärkeää luoda kaikenlaisia työntekijöitä arvostavaa ilmapiiriä (Li ym. 2019). Haastattelujen perusteella työpaikoilla on vielä tehtävää siinä, että osaamisen erilaiset muodot tunnistetaan, eri-ikäiset työntekijät kokevat taitojaan aidosti arvostettavan ja asiantuntemustaan osattavan hyödyntää.



III. VUOROVAIKUTUKSEN ESTEET TYÖYHTEISÖJEN ARJESSA

Tiivistelmä tuloksista

Eri-ikäisillä on erilaisia odotuksia työntekijöiden väliselle kanssakäymiselle

Nuorten ja varttuneiden odotukset työkavereiden väliseltä vuorovaikutukselta eivät aina kohtaa. Haastattelujen mukaan nuoret vetäytyvät usein tauoilla puhelimensa seuraan, kun taas varttuneemmat työntekijät odottavat tauoilta kasvokkaista vuorovaikutusta työkavereiden kanssa. Osa haastateltavista kertoo puhelimen käytön aiheuttavan muitakin ristiriitoja työpäivän aikana.

Monilla työpaikoilla suositaan omanikäistä seuraa

Haastattelujen perusteella toinen ikäryhmien välistä yhteistyötä heikentävä tekijä voi olla työntekijöiden hakeutuminen omanikäistensä seuraan. Näin tapahtuu erityisen helposti työntekijämäärältään suurissa organisaatioissa. Tämänkaltaiset toimintamallit ovat ymmärrettäviä, mutta toimintatavan seurauksena ikäryhmien väliset ennakkoluulot voivat syventyä.

Eri-ikäisten yhteistyöllä ja yhteisillä tavoitteilla positiivisia vaikutuksia

Työpaikoilla, joissa eri-ikäisten yhdessä tekemiseen on tietoisesti panostettu, on saatu myönteisiä tuloksia. Esimerkiksi eri-ikäisten muodostamat työparit ovat tuottaneet paljon hyvää: haastattelut kertovat molemminpuolisesta oppimisesta ja keskinäisestä luottamuksesta.

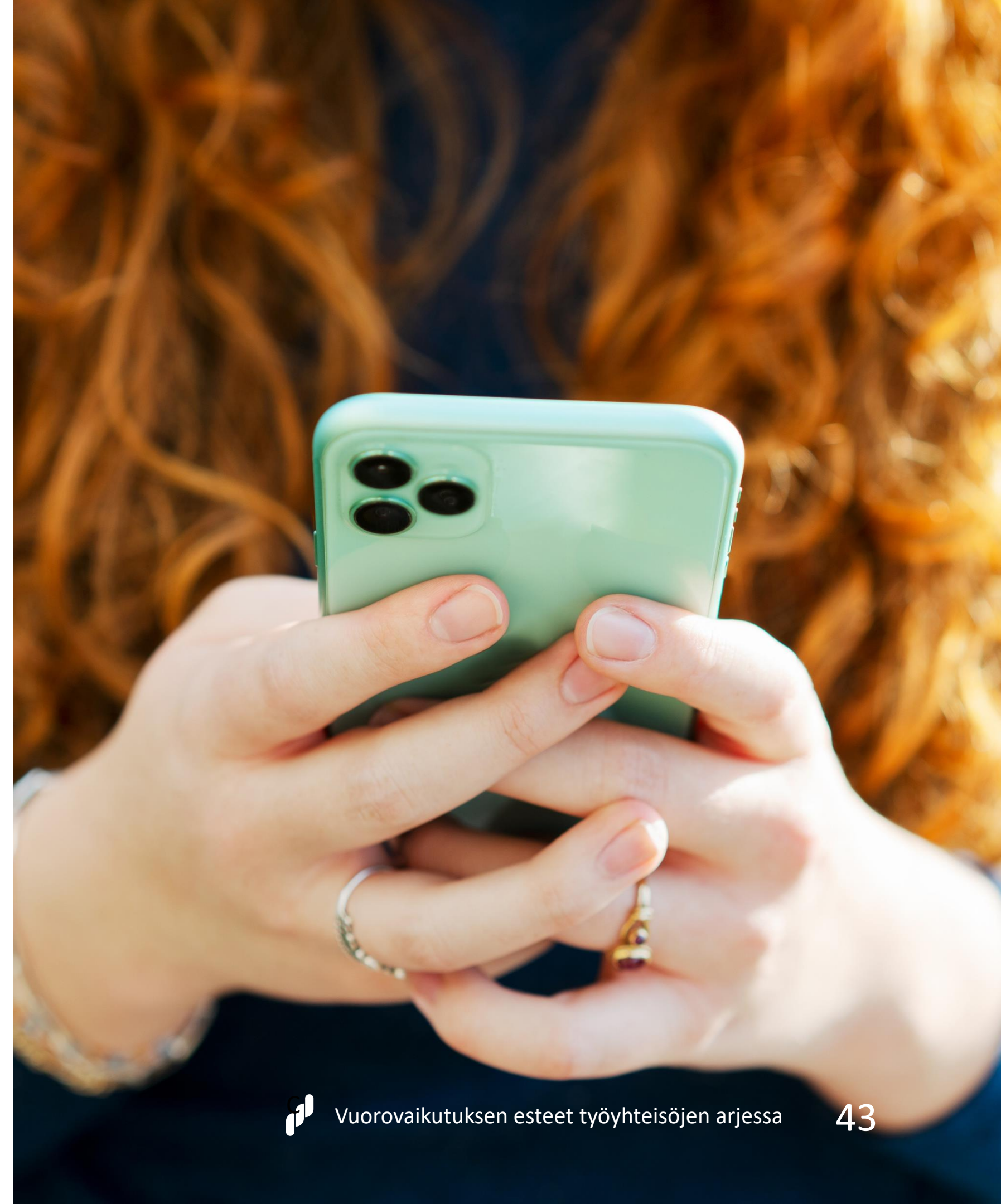


Vuorovaikutuksen käytännöt muuttuvat

2000-luvulla syntyneet ovat kasvaneet aikana, jolloin internet, digitaaliset laitteet ja niiden mahdollistama sähköinen viestintä ovat aina olleet läsnä. Internet ja älylaitteet ovat vakiinnuttaneet paikkansa kaikkien ikäryhmien päivittäisessä käytössä. Alle 30-vuotiasta lähes kaikki käyttävät internetiä useita kertoja päivässä, yli 55-vuotiaista kolme neljästä (Tilastokeskus n.d.b).

Vuoden 2022 joukkoviestinnän kulutusosuuksia koskevien tietojen mukaan 15–24-vuotiaat käyttivät internetiä keskimäärin kahdeksan tuntia päivässä. 45–59-vuotiaat viettivät internetissä noin puolet tästä ajasta, keskimäärin neljä tuntia, ja tätä varttuneemmat noin kolme tuntia. (Kantar 2023.)

Tämän tutkimuksen haastatellut arvioivat nuorten ja varttuneiden käsitysten soveliaasta kännykän käytöstä työpaikoilla poikkeavan toisistaan. Nuoret viihtyvät tauoilla puhelinta selaten, varttuneet haluaisivat jutella.



Nuorilta ja varttuneilta puuttuu yhteisiä kanssakäymisen tapoja

“*Mä sanoisin, et se, miten näitä teknisiä vemppeitä käytetään, niin siinä tulee kyllä osaamisessa eroja. — Et se vaatii sitä teknistä tietämystäkin. Tää ehkä luo semmoista pientä eroa ja hankaluuksia. Ei välttämättä ymmärretä sitä toisten maailmaa ja miten siellä tietoa etsitään, arvioidaan, luodaan sosiaalisia suhteita.*

(haastattelu nro 18, nainen, varttuneet, avustajapalvelut)

Tarkastelluilla työpaikoilla nuoret ja varttuneet odottavat keskinäiseltä kanssakäymiseltään osin eri asioita. Tilanteet, joissa näkemuseroja syntyy, eivät monesti ole vakavia, mutta aiheuttavat hämmennystä.

Molemmat ikäryhmät esimerkiksi kokevat nuorten vetäytyvän keskusteluista ja työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta työpäivän aikana. Myöskään vastaantulevan työkaverin tervehtiminen käytävällä ei ollut varttuneiden kokemuksen mukaan automaattista.

Eri-ikäiset haastatellut arvioivat puolestaan varttuneiden kaipaavan enemmän kasvokkaista vuorovaikutusta ja hakeutuvan mielellään juttelemaan työkavereiden kanssa. Varttuneet ovat tottuneet pitämään näitä asioita työpaikan vakiintuneina käytäntöinä, ja odotetusta poikkeava käytös yllättää.

Työntekijät selittävät ikäryhmien välistä eroa teknologian tuomana muutoksena. Nuoret ja varttuneet tunnistavat puhelimella ja sosiaalisella mediallyalla olevan keskeinen asema nuorten elämässä. Ne kerrat, kun nuorella työntekijällä ei ollut



puhelinta mukana tai esillä työpaikalla, ansaitsivat haastatelluilta erityismaininnan.

Kansainvälinen tutkimus viittaa sosiaalisen median vähentävän nuorten kasvokkaista vuorovaikutusta ikätovereidensa kanssa. Digitaalisen kanssakäymisen on arveltu vaikuttavan myös kasvotusten tarvittavien sosiaalisten taitojen kehittymiseen, mikä voi näkyä muun muassa sosiaalisten tilanteiden jännittämisenä. (Twenge 2017; Twenge ym. 2019; Schmidt ym. 2023.) Asiaa on tutkittu kuitenkin vasta vähän ja sosiaalisen median vaikutus vuorovaikutustaitoihin voi olla lopulta oletettua vähäisempi (Downey ja Gibbs 2020).

Sosiaalisen median jäljet näkyvät kuitenkin myös muissa asioissa, kuten kielessä. Nuoret poimivat sosiaalisesta mediasta uusia sanoja, erityisesti lainasanoja englannista, mutta myös muista kielistä (esim. Niemi 2015; HS 2022b). Eräs tätä tutkimusta varten haastateltu nuori olikin huomannut, että nuoret ja varttuneet käyttävät työpaikalla toisilleen vieraita käsitteitä.

Näissä tilanteissa vuorovaikutus hidastuu ja ymmärretyksi

tuleminen vaatii molemmilta suurempaa panostusta kanssakäymiseen. Vuorovaikutukseen hakeudutaan mieluiten ihmisten kanssa, joiden kesken se on helppoa ja vuorovaikutuksen käytännöt ovat jo muodostuneet (ks. esim. Aira 2012). Nuorten ja varttuneiden erilaiset tottumukset ja odotukset siitä, millaista vuorovaikutuksen tulisi olla työkavereiden kesken, voivat hankaloittaa yhteisten toimintatapojen löytämistä.

Varttuneiden työntekijöiden itsestään selvinä pitämät säännöt eivät välttämättä ole niitä nuorille. Ikäryhmien käsitykset esimerkiksi soveliaasta puhelimen käytöstä työpäivän aikana poikkeavat toisistaan :

”[-] tulee nykyään semmoisia kysymyksiä opettajilta terveydenhuolto-oppilaitoksista, että kuka vastaa, kuka korvaa semmoisessa tapauksessa, että työntekijä on katsonut kännykkää ja potilas tippunut sängystä. Me mietitään tommosia ihan outoja asioita nykyään.”
(haastattelu nro 31, nainen, varttuneet, terveyspalvelut)



Myös nuoret voivat oppia varttuneilta digitaitoja

Haastatellut nuoret työntekijät kokevat, etteivät heidän varttuneet kollegansa aina ymmärrä sosiaalisen median asemaa nuoren ikäpolven elämässä ja maailmankuvassa. Sosiaalisen median luomat odotukset ja sieltä poimitut vaikutteet näyttäytyvät varttuneille vieraina.

Toisaalta molemmat ikäryhmät ajattelevat nuorten tuovan työpaikoille digitaitoja, joista koko yhteisö hyötyy:

"[–] just kun sosiaalinen media on tullut pinnalle, niin sitten huomaa, että ehkä semmoiset yritykset, joissa on vanhempia ihmisiä töissä, niin nekin [organisaatiot] on tullut sitten sosiaaliseen mediaan että. Saa silleen inspistä [nuorilta]."

(haastattelu nro 2, nainen, nuoret, pikaruokaravintola)

Samaan aikaan yksilön kyky säädellä digitaalisten teknologioiden käyttöä on enenevässä määrin osa työhyvinvointia ja työturvallisuutta (mm. Guyard ja Kaun 2018; TTL n.d.). Jatkuvat keskeytykset kuormittavat ja heikentävät keskittymistä (esim. Mark

2023; Sarkkinen 2020). Kaikilla ikäryhmillä on tekemistä digitaalisten opettelussa. Nuoret ovat kuitenkin kasvaneet ympäristössä, jossa digitaalinen teknologia on olennainen osa ikätovereiden välistä vuorovaikutusta. Ikäryhmällä ei ole kokemusta elämästä ilman internetiä ja sosiaalista mediaa.

Etenkin älypuhelimia pidetään yleisesti hyväksyttävänä ja elämää helpottavina. Esimerkiksi vahva tunnistautuminen kirjautuessa erilaisiin sähköisiin järjestelmiin, kuten nettipankkiin, tehdään nykyään monesti älylaitteen avulla. Runsas puhelimen käyttö saattaa kuitenkin muistuttaa jopa riippuvuutta (Sohn ym. 2019). Osa nuorista kokeekin vaikeaksi säädellä puhelimella vietettyä aikaa (MLL 2018).

Tässä nuorilla voi olla opittavaa varttuneemmilta, eikä pelkästään toisin päin. Työpaikoilla on tilaisuus harjoitella älylaitteiden jättämistä hetkeksi sivuun. Varttuneet voivat näyttää nuorille esimerkkiä.



Työyhteisöön sosiaalistuminen ja sen tapojen omaksuminen on tärkeä osa uuden työntekijän perehtymistä ja perehdyttämistä. Kokeneempien kollegoiden näkemys uudesta työntekijästä voi kärsiä, jos tulokas rikkoo työpaikan totuttuja normeja (Myers ja Sadaghiani 2010). Nuorten erilaiset vuorovaikutuksen tottumukset voivat vahvistaa ikäryhmään kohdistuvia ennakkoluuloja työpaikalla.

Monet organisaatiot ovat siirtäneet yhä enemmän tietoa ja työyhteisön kanssakäymistä verkkoalustoille. Ne tarjoavat tehokkaita apuvälineitä yhteydenpitoon sekä tiedon välittämiseen. Johtamisessa on kuitenkin huomioitava työntekijöiden erilaiset odotukset vuorovaikutukselta sekä tuettava yhteisten käytäntöjen muodostumista, jotta eri-ikäisillä työntekijöillä on itselleen luontevia tapoja olla osa yhteisöä.



Nuoret ja varttuneet suosivat omanikäistään seuraa

Omiin ikäryhmiin hakeutuminen lisää väärinkäsitysten riskiä nuorten ja varttuneiden välillä. Haastatellut työntekijät kokevat vuorovaikutuksen työpaikalla kuitenkin helpommaksi omanikäistensä kanssa. Ikäryhmän sisältä ajatellaan löytyvän helpommin juteltavaa ja vertaistukea samankaltaisissa elämäntilanteissa:

”Kaikilla on vähän sama tausta – – että on lukiossa tai valmistunut lukiosta just, niin itse on käynyt sen vaiheen läpi, pystyy jakamaan kokemuksia.” (haastattelu nro 2, nainen, nuoret, pikaruokaravintola)

Ihmisillä on taipumusta hakeutua omankaltaiseensa seuraan (Ertug ym. 2022). Mieltymyksen samankaltaisuuteen on arveltu selittävän sitä, miksi työyhteisöt eivät onnistu hyödyntämään monimuotoisuuden tuomia mahdollisuuksia (Roberge ym. 2010). Kohtaamiset muiden ryhmien kanssa vähenevät ja mahdollisuus yhteiselle oppimiselle sekä innovoinnille menetetään.

Lisäksi toistensa kanssa usein tekemisissä olevat ihmiset vakiinnuttavat nopeasti keskinäiset vuorovaikutuksen käytännöt, jotka näkyvät jopa osapuolten sanavalinnoissa. Tiivis kanssakäyminen oman ikäryhmän kanssa luo käytäntöjä, joihin muiden on vaikea päästä käsiin. (ks. Gustafsson 2023.)

Haastatellut työntekijät kokevat omanikäistensä seuraan hakeutumisen helpommaksi suurissa työyhteisöissä. Pienissä yksiköissä, joissa kaikki työntekijät ovat keskenään tiiviissä kanssakäymisessä, vuorovaikutukseen panostetaan vaistomaisesti enemmän:

”Tietää, että ku jos sä puutat toisen tapaan työskennellä, niin se loukkaantuu. Ja taas sitä ei halua, koska me ollaan pieni yksikkö, ettei tulis erimielisyyttä.” (haastattelu nro 33, nainen, varttuneet, terveyspalvelut)



Työkavereiden välisessä suhteessa koettu läheisyys vahvistaa usein yhteistyötä (ks. Aira 2012). Tämä näkyy esimerkiksi metsäalan organisaatiossa, jossa nuoren ja varttuneen muodostama työpari on tiiviissä vuorovaikutuksessa ja toiminnalle on asetettu selkeät, yhteiset tavoitteet. Nämä nuoret kertovat olevansa tekemisissä omanikäisiään mieluummin varttuneiden kanssa, jotka eivät turhia ”hötkyile” ja joilta voi oppia paljon.

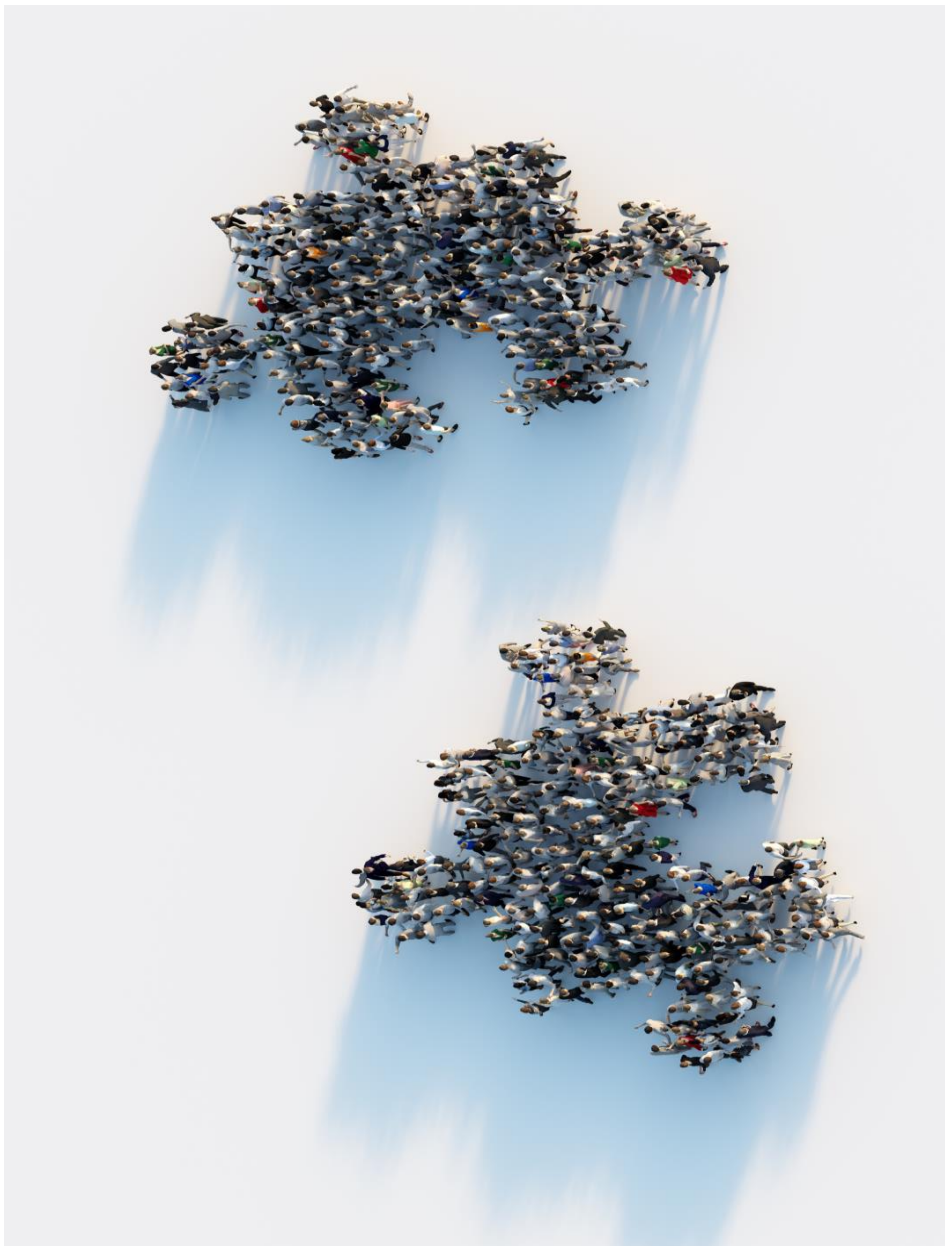
Omanikäisten seuran hakeutuminen vähentää sukupolvirajat ylittävän yhteistyön mahdollisuuksia. Nuorten ja varttuneiden kohtaamisia tukemalla ja yhteisiä päämääriä asettamalla voidaan edistää ikäryhmien keskinäistä oppimista. Moni nuori ja varttunut myös toivoo pääsevänsä arjessa tekemään töitä eri-ikäisten kollegoiden kanssa. Sukupolvien yhteistyöhön kannustamisen ensimmäinen askel on järjestää tehtävät siten, että nuoret ja varttuneet saavat tilaisuuden kohdata toisensa työn arjessa.

“*Nuorilla on sitä, sanotaan teknologiatietämystä. Tällaista uusien asioiden, jotka on noussut nyt viime vuosina pinnalle, esimerkiksi sometietämystä. Sitten vanhemmat ikäpolvet tai melkein eläkkeellä olevat ihmiset, niin niillä on sitten se kokemus, tausta, tieto. Sitten sen yhdistää ja sitten siitä tulee semmoinen moniammatillinen työyhteisö, niin se on se, se olisi unelma.*

(haastattelu nro 1, nainen, nuoret, pikaruoka-alan organisaatio)

JOHTOPÄÄTÖKSET

Nuoret ja varttuneet hakeutuvat omanikäistensä seuraan – työpaikoilla on tärkeää luoda käytäntöjä eri-ikäisten yhteistyön parantamiseksi



Tulokset osoittavat, että eri-ikäiset työntekijät suhtautuvat avoimin mielin sukupolvien yhteistyöhön työpaikoilla. Nuoret ja varttuneet arvostavat toistensa taitoja ja kokevat toisiltaan oppimisen palkitsevaksi.

Eri-ikäisten yhteistyöhön panostetaan kuitenkin tarkastelluilla työpaikoilla tietoisesti vain harvoin. Tämän tutkimuksen haastateltavista vain yhden organisaation edustajat kertoivat käytössä olevista toimintamalleista, joiden tavoitteena on yhdistää eri ikäryhmien osaamista. Pikemmin työpaikoilla on eri-ikäisten kanssakäymistä heikentäviä toimintamalleja. Nuoret ja varttuneet esimerkiksi hakeutuvat omanikäistensä seuraan.

Työpaikoilla on tärkeää kannustaa työntekijöitä yhteistyöhön heidän taustastaan riippumatta. Lisäksi jo töitä suunnitellessa on tärkeää huomioida mahdollisuus tuoda yhteen työntekijöitä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista.

Esimerkiksi nuorten ja varttuneiden yhdistäminen työpareiksi on havaittu toimivaksi käytännöksi. Näissä nuorella tai muutoin kokemattomalla on tilaisuus oppia kokeneen tekijän rinnalla alansa ammattilaiseksi. Malli tarjoaa yhtä lailla myös varttuneille mahdollisuuden oppia uusia tietoja ja taitoja nuoremmilta.

Osa nuorista kokee vaikutusmahdollisuutensa heikoiksi – yhteiset päämäärät ja jaetut toimintamallit sujuvoittavat eri-ikäisten välistä yhteistyötä

Tasa-arvoisimmillakin työpaikoilla vallitsee työntekijöiden välisiä hierarkioita. Senioriteetti on yksi hierarkioita luova tekijä. Pitkään työpaikalla olleet tuntevat talon tavat ja välittävät hiljaista tietoa työpaikan toimintakulttuurista tulokkaille.

Hierarkiat ovat tärkeitä, mutta ne voivat aiheuttaa myös kitkaa työntekijöiden välille. Näin voi käydä, mikäli uusia työntekijöitä ei perehdytetä uusiin toimintamalleihin tai toimintatapoja ei perustella. Osa tätä tutkimusta varten haastatelluista nuorista kokee, ettei heillä ole riittävästi vaikutusmahdollisuuksia työpaikan toimintatapoihin.

Epäterveiden hierarkioiden ja jännitteiden purkaminen edellyttää henkilöstön välistä vuoropuhelua. Yhteiset päämäärät ja jaetut toimintamallit helpottavat yhteistyötä, minkä vuoksi niiden avoin julkittaminen on tärkeää. Osallisuuden ja työyhteisöön kiinnittymisen vahvistamiseksi on tärkeää kuulla eri asemassa olevien työntekijöiden ehdotuksia yhteisten toimintatapojen kehittämisestä.



Nuorilla ja varttuneilla on toisiinsa liittyviä ennakkoluuloja – erilaisuutta arvostavan ilmapiirin rakentaminen tärkeää



Tutkimus osoittaa, että nuorilla ja varttuneilla on erilaisia vahvuuksia ja työelämätaitoja. Työelämässä on kuitenkin myös ikäryhmiin kiinnittyviä vahvoja stereotypioita, jotka voivat vaikeuttaa eri-ikäisten osaamisen hyödyntämistä.

Osa nuorista kertoo kohtaavansa työelämässä ikään liittyvää osaamisen vähättelyä. Osa varttuneista on saanut kuulla olevansa liian vanha tullakseen palkatuksi uuteen työhön. Ennakkoluulot synnyttävät herkästi epävarmuutta, mikä saattaa näkyä vahingollisena käytöksenä, kuten tiedon pimittämisenä, ulossulkemisenä tai ylisuorittamisena.

Viisas ikäjohtaminen voi olla esimerkiksi sitä, että työpaikoilla ja uusia työntekijöitä rekrytoitaessa tunnistetaan haitalliset, stereotypioita vahvistavat ja työntekijöiden hyvinvointia heikentävät toimintamallit. Näiden lisäksi tunnistetaan myös eri-ikäisten työntekijöiden ominaispiirteet ja erityisosaamisen.

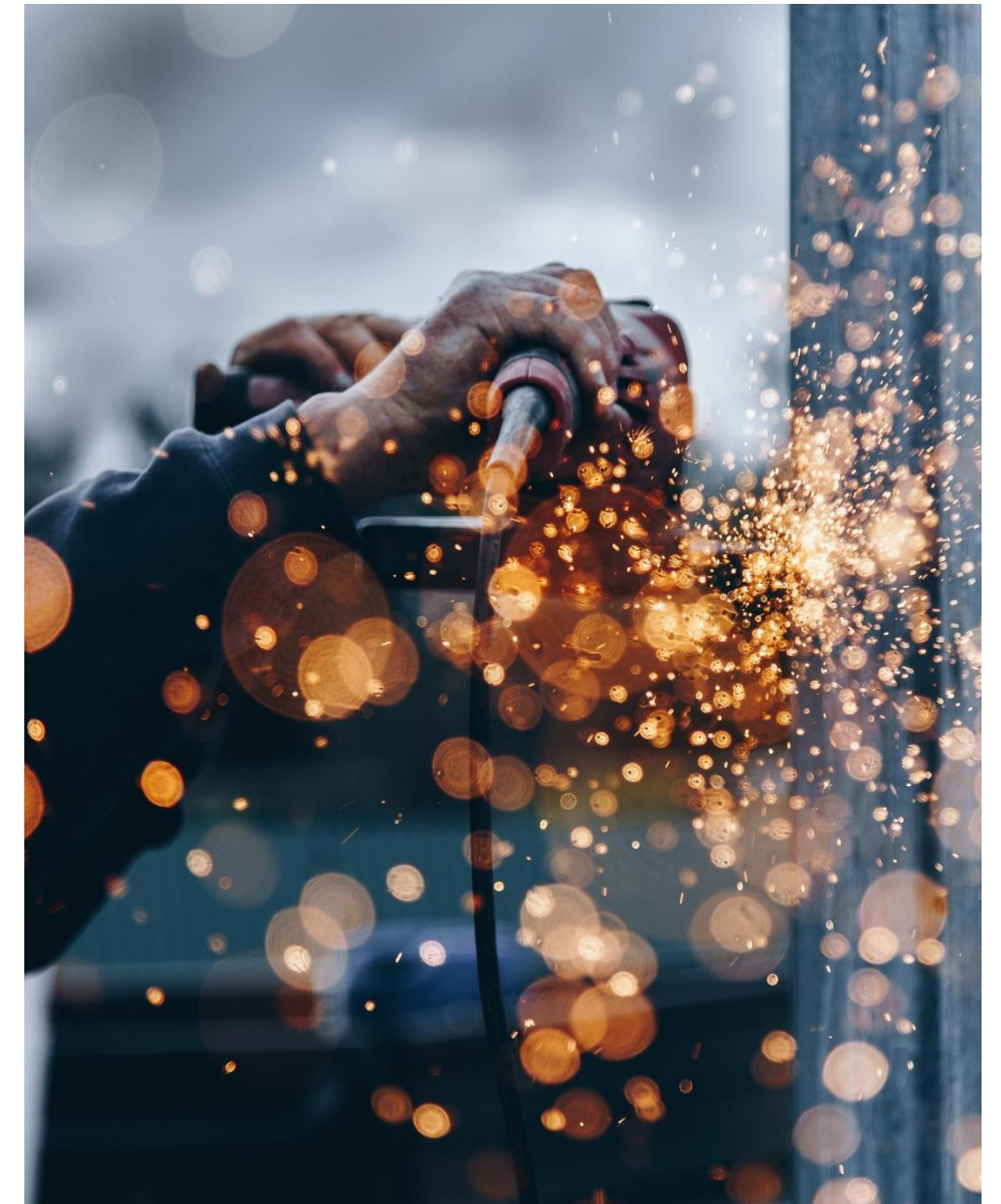
Arvostava työilmapiiri lisää työhyvinvointia, tukee jaksamista ja vahvistaa kiinnittymistä työnantajaan. Hyvinvoiva työyhteisö on myös valmiimpi yhdistämään voimansa työelämän nopeissa muutoksissa.

Eri-ikäisten vahvuuksia ei aina tunnisteta – työpaikoilla tulisi hyödyntää osaamisen eri muotoja monipuolisemmin

Tutkimus osoittaa, että osa työnjohtajista on joutunut tarkistamaan käsityksiään kunkin työtehtävän vaatimustasosta, kun toivotunlaista työvoimaa ei ole tarjolla eikä työntekijöiksi saada ”valmiita” ammattilaisia.

Huomiota kiinnitetään entistä enemmän työssä oppimiseen ja perehdyttämiseen. Tehtäväkohtaisten taitojen rinnalla merkitsevät myös muut osaamisen muodot, kuten ongelmanratkaisukyky ja tiimitaidot. Työpaikoilla olisi varaa hyödyntää esimerkiksi entistä enemmän varttuneiden, alalla pitkään työskennelleiden kokemusta uusien tulokkaiden perehdyttämisessä.

Haastatteluiden perusteella monella varttuneella on halua tukea nuoria ja muutoin kokemattomampia työntekijöitä uran alussa. Samalla varttuneilla on tilaisuus päivittää omaa osaamistaan omaksumalla nuorilta uusia ajatuksia ja taitoja. Ikäryhmien yhteistyössä piilee voimavara, jota ei toistaiseksi täysimittaisesti hyödynnetä. Eri-ikäiset työntekijät eivät ole työnantajalle rasite, vaan mahdollinen menestystekijä.



Älypuhelimet aiheuttavat kitkaa työpaikoilla – tavoitelluista vuorovaikutuksen tavoista kannattaa sopia yhdessä



Älylaitteet, sosiaalinen media ja pikaviestimet muokkaavat sosiaalisia suhteita ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. Älypuhelimia käyttävät kaikki, mutta nuorten ja varttuneiden työntekijöiden tavoissa käyttää puhelinta on eroja.

Nuoret ovat tottuneet omien, myös työpaikan ulkopuolisten sosiaalisten verkostojen jatkuvaan ylläpitämiseen. Puhelimella käytetty aika on kuitenkin pois työkavereiden välisestä kasvokkaisesta kanssakäymisestä, jota varttuneemmat kaipaavat enemmän. Tämä aiheuttaa toisinaan turhia jännitteitä eri-ikäisten työntekijöiden välille.

Jännitteet kertovat siitä, että työyhteisöissä ei ole kiinnitetty asiaan riittävästi huomiota. Varttuneiden itsestäänselvyyksinä pitämät työkavereiden välisen kanssakäymisen muodot eivät välttämättä ole sitä nuorille. Siksi työpaikan toimintatavoista ja esimerkiksi älylaitteiden käytöstä työpäivän aikana kannattaa puhua ääneen ja sopia selkeät, yhteiset säännöt. Sääntöjä sopiessa on tärkeää kuulla erilaisia näkemyksiä ja perustella valitut toimintatavat.

Työnantajan rooli muuttuu – työnjohdolta odotetaan entistä kokonaisvaltaisempaa tukea

Osa haastatellusta työnjohdosta kokee, ettei työsuhteen peruspuitteista huolehtiminen enää riitä. Työntekijät kaipaavat toiveidensa ja elämäntilanteidensa huomioimista entistä kokonaisvaltaisemmin. Verkostoituminen muiden yritysten ja palveluntuottajien kanssa voi olla yksi keino vastata odotuksiin ja tukea esimerkiksi entistä kattavammin työntekijöiden mielenterveyttä, fyysisen kunnon ylläpitoa, elämänhallintaa ja yksilölle tärkeitä tavoitteita (esimerkiksi perhe ja opiskelu).

Moninaisen työyhteisön toisiaan täydentävien taitojen hyödyntäminen vaatii työnjohdolta rohkeutta poiketa totutusta. Ennakkoluuloton, ikästereotyyppiä sivuuttava rekrytointi ja sujuva työhön perehdyttäminen voivat olla työnantajalle tulevaisuudessa kilpailuvaltteja.

Eri-ikäisten tietojen ja taitojen yhdistämisen ei koske pelkästään työntekijöitä, vaan siihen kannattaa suhtautua ennakkoluulottomasti myös johtoportaan. Uusia ratkaisuja etsittäessä organisaatioiden johdossa kannattaa hyödyntää pitkään työnjohdossa työskennelleille kertynyttä kokemusta, mutta myös seuraavan sukupolven johtajien näkemyksiä mahdollisista muutostarpeista.



Lähteet

Aapola-Kari, Sinikka & Wrede-Jäntti, Matilda (2016) Perinteisiä toiveita, nykyhetkeen kiinnittyviä pelkoja – nuoret pohtivat tulevaisuutta. Teoksessa Sami Myllyniemi (toim.) Nuorisobarometri 2016. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö, Nuorisotutkimusverkosto & Nuorisoasiain neuvottelukunta.

Aira, Annaleena (2012) Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Jyväskylä.

Ballinger, Gary & Rockmann, Kevin (2010) Chutes versus ladders: Anchoring events and a punctuated-equilibrium perspective on social exchange relationships. *Academy of Management Review*, 35:3, 373–391.

Becton, John, Walker, Harvell and Jones-Farmer, Allison (2014) Generational differences in behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3): 175–189. <https://doi.org/10.1111/jasp.12208>.

Chernyak-Hai, Lily & Rabenu, Edna (2018) The new era workplace relationships: Is social exchange theory still relevant? *Industrial and Organizational Psychology*, 11(3), 456-481.

Dimock, Michael (2019) Defining Generations: Where Millennials End and Generation Z Begins. Pew Research Center.

<https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>. Viitattu 7.11.2023.

Downey, Douglas & Gibbs, Benjamin (2020) Kids These Days: Are Face-to-Face Social Skills among American Children Declining? *American Journal of Sociology* 125(4), 1030–1083.

<https://doi.org/10.1086/707985>. Viitattu 13.11.2023.

Eronen, Eija, Niskanen, Vilma, Veijola, Rooja & Simonen, Jenni (2022) “Sä teet tän elämän itelles”. Alle 30-vuotiaiden nuorten aikuisten näkemyksiä hyvästä elämästä. E2 Tutkimus.

<https://www.e2.fi/media/julkaisut-ja-alustukset/sukupolvien-huolet-ja-voimat/nuorten-hyva-elama/raportti-nuorten-hyva-elama-hanke-e2-tutkimus-isbn.pdf>. Viitattu 6.11.2023.

Ertug, Gokhan, Brennecke, Julia, Kovács, Balázs & Zou, Tengjian (2022) What Does Homophily Do? A Review of the Consequences of Homophily. *Academy of Management Annals* 16(1), 38–69. <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0230>. Viitattu 7.11.2023.

Gerhardt, Megan (2021) *Gentelligence. The Revolutionary Approach to Leading an Intergenerational Workforce*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.

Gustafsson, Robin (2023). Strategy work with artifacts: Neurocognitive advantages of visual sense-building. *Cognitive Aids in Strategy*. Emerald. <https://doi.org/doi:10.1108/S2397-521020230000006008>. Viitattu 7.11.2023.

Guyard, Carina & Kaun, Anne (2018) Workfulness: governing the disobedient brain. *Journal of Cultural Economy* 11(6), 535-548, <https://doi.org/10.1080/17530350.2018.1481877>. Viitattu 6.11.2023.

Halen, Katri (2019). "Raha ei ollut se ensisijainen, vaan ihan muut...": Työssä jatkaminen ja eläkkeelle siirtyminen sopimuksellisuuden kehässä. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, valtiotieteen tiedekunta. Helsinki.

Hirvilampi, Tuuli, Väyrynen, Marianne, Stamm, Ingo, Matthies, Aila-Leena & Närhi, Kati (2019). Reflecting on work values with young unemployed adults in Finland 1. *Nordic Journal of Working Life Studies* 9(2), 87–104. <https://tidsskrift.dk/njwls/article/view/114802>. Viitattu 3.11.2023.

Honkatukia, Päivi & Lähde, Miia (2021) Navigating towards sustainable working life – young people imagining the technologised future of work. *Journal of Youth Studies* 24(9), 1199–1214, <https://doi.org/10.1080/13676261.2020.1820971>. Viitattu 8.11.2023.

Hunt, Melissa, Marx, Rachel, Lipson, Courtney & Young, Jordyn (2018) No More FOMO: Limiting Social Media Decreases Loneliness and Depression. *Journal of Social and Clinical Psychology* 37(10), 751-768. <https://doi.org/10.1521/jscp.2018.37.10.751>. Viitattu 13.11.2023.

Jantunen, Salla (2022) Työntekijöitä pitää nyt houkutella, mutta moni ei osaa – Hoitajapulankin taustalla työnantajat, jotka "käyttäytyivät jopa julmasti". Artikkel. *Suomen Kuvalehti*. <https://suomenkuvalehti.fi/kotimaa/tyontekijoita-pitaa-nyt-houkutella-mutta-moni-ei-osaa-hoitajapulankin-taustalla-tyonantajat-jotka-kayttaytyivat-jopa-julmasti/>. Viitattu 10.12.2023.

Järvensivu, Anu (2014) Sukupolvet ja avainkokemukset. Teoksessa Anu Järvensivu, Risto Nikkanen & Sannu Syrjä (toim.) *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat*. Tampere: Yliopistopaino-Juvenes.

Järvensivu, Anu (2017) Pelillistäminen ja digitaaliset pelit työelämän kehittämismenetelminä. *Aikuiskasvatus* 37(4), 256–269. <https://doi.org/10.33336/aik.88440>. Viitattu 13.11.2023.

Järvensivu, Anu, Nikkanen, Risto & Syrjä, Sannu (2014) *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat*. Tampere: Yliopistopaino-Juvenes.

Kanninen, Ohto, Virkola, Tuomo, Lilja, Eero & Rask, Shadia (2022) Tavoitteena syrjimätön työelämä. Työsyrjinnän nykytila ja keinoja tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi. *Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:20*. Viitattu 13.11.2023.

Li, Yiqiong, Perera, Sanjeewa, Kulik, Carol & Metz, Isabel (2019) Inclusion Climate: A Multilevel Investigation of Its Antecedents and Consequences. *Human Resource Management*, 58:4, 353–69. <https://doi.org/10.1002/hrm.21956>. Viitattu 5.12.2023.

Madden, Christine (2019) Hello Gen Z: Engaging the Generation of Post-Millennials (Revised Edition). Hello Clarity.

Manai, Aicha (2013) Työelämätaidot takkuavat? Blogi. <https://duunitori.fi/tyoelama/tyoelamataidot-takkuavat/>. Viitattu 5.12.2023.

Mannheim, Karl (1952/1928) The problem of generation. Teoksessa *Mannheim essays on the sociology of knowledge*. London: Routledge & Kegan.

Mark, Gloria (2023) Attention Span. A Groundbreaking Way to Restore Balance, Happiness and Productivity. New York: Hanover Square Press.

Martins, Luis & Sohn, Wonbin (2022) How Does Diversity Affect Team Cognitive Processes? Understanding the Cognitive Pathways Underlying the Diversity Dividend in Teams. *Academy of Management Annals*, 16(1), 134–178.

Murto, Risto (2022) Puuttuvat puoli miljoonaa: Väestökato ja Suomen talouden tulevaisuus. Helsinki: Otava.

Myers, Karen & Sadaghiani, Kamyab (2010) Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationship and performance. *Journal of Business and Psychology* 25(2), 225–238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>. Viitattu 13.11.2023.

Niemi, Laura (2015) Somekielen syövereissä. <https://www.kielikello.fi/-/somekielen-syovereissa>. Viitattu 13.11.2023.

Pfrombeck, Julian, Burmeister, Anne & Grote, Gudela (2023) Older workers' knowledge seeking from younger coworkers: Disentangling countervailing pathways to successful aging at work. *Journal of Organizational Behavior*, 1–20. <https://doi.org/10.1002/job.2751>. Viitattu 1.11.2023.

Piispa, Mikko (2018) Yhdeksän sanaa Y-sukupolvesta. Helsinki: Teos.

Purhonen, Semi (2002) Sukupolvikäsitteen kolme ulottuvuutta: Diskursiivisen dimension merkitys sukupolvi-tietoisuuden rakentumisessa. *Sociologia* 39 (1), 4 – 17.

Purhonen, Semi (2007) Sukupolvien ongelma. Tutkielmia sukupolven käsitteestä, sukupolvi-tietoisuudesta ja suurista ikäluokista. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 251. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Purhonen, Semi & Hoikkala, Tommi & Roos, J.P (2008) Kenen sukupolveen kuulut? Suurten ikäluokkien tarina. Helsinki: Gaudeamus.

Pyöriä, Pasi & Saari, Tiina & Ojala, Satu & Siponen, Katri (2013) Onko Y-sukupolvi toista maata? Nuorten työorientaatio 1980-, 1990- ja 2000-luvuilla. Hallinnon tutkimus 32 (3), 197–212.

Pyöriä, Pasi & Ojala, Satu (2016) Eroaako Y-sukupolvi edeltäjistään? Yhteiskuntapolitiikka 81 (1), 31–42.

Reeves, Martin, Rüdiger, Felix, Boulenger, Alex & Job, Adam (2023) Businesses need to bring younger employees into their leadership ranks. Verkkoartikkeli. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2023/10/businesses-need-to-bring-younger-employees-into-their-leadership-ranks>. Viitattu 5.12.2023.

Roberge, Marie-Elene & van Dick, Rolf (2010) Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance? Human Resource Management Review, 20 (4), 295–308.

Ruokolainen, Mervi, Pöyry, Marjaana, Leivategija, Terje, Rivinoja, Telma, Airaksinen, Jaakko, Horppu, Ritva & Vuori, Jukka (2023) Kokemus käyttöön työyhteisössä. Lähiesimies ja työura ikääntyvässä työelämässä -tutkimushankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-117-8>. Viitattu 3.11.2023.

Salmela-Aro, Katariina, Upadyaya, Katja, Hakkarainen, Kai, Lonka, Kirsti & Alho Kimmo (2017) The dark side of internet use: Two longitudinal studies of excessive internet use, depressive symptoms, school burnout and engagement among Finnish early and late adolescents. Journal of

Youth and Adolescence 46(2), 343–357.

<https://doi.org/10.1007/s10964-016-0494-2>. Viitattu 13.11.2023.

Sarkkinen, Marja (2020) Onnistuuko keskittyminen? Ajatukset voivat harhailla, vaikka olisi työskentelyrauha. Artikkelii.

<https://www.ttl.fi/tyopiste/onnistuuko-keskittyminen-ajatukset-voivat-harhailla-vaikka-olisi-tyoskentelyrauha>. Viitattu 5.12.2023.

Schmidt, Louis, Brook, Christina, Hassan, Raha, MacGowan, Taigan, Poole, Kristie and Jetha, Michelle (2023) iGen or shyGen? Generational Differences in Shyness. Psychological Science 34(6), 705–713. <https://doi.org/10.1177/09567976231163877>. Viitattu 30.10.2023.

Schuman, H. & Scott, J. (1989) Generations and collective memories. American Sociological Review, 54, 359–381.

Seville, Erica (2016) Resilient Organizations. How to Survive, Thrive and Create Opportunities Through Crisis and Change. 1st edition. London: Kogan Page. Viitattu 30.10.2023.

Simonen, Jenni & Heikkilä Aino & Westinen, Jussi (2021) Työn sukupolvet. Tutkimus nuorten ja keski-ikäisten työelämänäkemyksistä. E2 Tutkimus.

<https://www.e2.fi/media/julkaisut-ja-alustukset/sukupolvien-huolet-ja-voimat/tyon-sukupolvet/tyon-sukupolvet-raportti-final-12.4.2021.pdf>. Viitattu 19.10.2023.

Springhall, Jerry (1998) Youth, Popular Culture and Moral Panics: Penny Gaffs to Gangsta-Rap, 1830–1996. Lontoo: Macmillan Press.

Zhu, Jing, Tatachhari, Srinivasan, & Chattopadhyay, Prithviraj (2017) Newcomer Identification: Trends, Antecedents, Moderators, and Consequences. *Academy of Management Journal*, 60(3), 855–79. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0466>. Viitattu 5.12.2023.

TEM (2019) Työ- ja elinkeinoministeriön näkemys Suomen työmarkkinoista. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 2019(4). https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161398/TEM_4_2019_TEM_n%c3%a4kemys_Suomen_ty%c3%b6markkinoista.pdf. Viitattu 10.11.2023.

Tidhar, Aharon (2021) Generation Z: Characteristics and Challenges to Entering the World of Work. *Cross - Cultural Management Journal* 23(1), 107-115. Viitattu 13.11.2023.

Tienari, Janne & Piekkari, Rebecca (2011) Z ja epäjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Twenge, Jean (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood*. New York: Simon and Schuster.

Twenge, Jean, Spitzberg, Brian & Campbell, Keith (2019) Less in-person social interaction with peers among U.S. adolescents in the 21st century and links to loneliness. *Journal of Social and Personal*

Relationships 36(6), 1892–1913.

<https://doi.org/10.1177/0265407519836170>. Viitattu 13.11.2023.

Viitasalo, Niina (2015) *Varttuneet ja ikäsyryjä työelämässä*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampere.

Sohn, Sei Yon, Rees, Philippa, Wildridge, Bethany, Kalk, Nicola & Carter, Ben (2019) Prevalence of problematic smartphone usage and associated mental health outcomes amongst children and young people: a systematic review, meta-analysis and GRADE of the evidence. *BMC Psychiatry*, 19:356. <https://doi.org/10.1186/s12888-019-2350-x>. Viitattu 5.12.2023.

Muut lähteet

HS, uutiset 3.3.2022a. Työpaikkaa vailla.

<https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000008601791.html>. Viitattu 30.10.2023.

HS, uutiset 4.4.2022b. Sheeeeesh! Chilli fitti, bro!

<https://dynamic.hs.fi/a/2022/nuorisokieli/>. Viitattu 13.11.2023.

HS, uutiset 5.9.2022c. Terapia syrjäyttää autot.

<https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000008987357.html>. Viitattu 10.12.2023.

HS, uutiset 12.1.2023a. Väärän ikäinen.

<https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000009272830.html>. Viitattu 14.11.2023.

HS, uutiset 20.3.2023. Paniikkia, unettomia öitä ja hengitysvaikeuksia – nuoret aikuiset kertovat, millaista uupuneena työskentely on. <https://www.hs.fi/talous/art-2000009366506.html> Viitattu 30.10.2023.

Kantar 2023. Joukkoviestinten kulutusosuudet 2010 – 2022.

https://pxhopea2.stat.fi/sahkoiset_julkaisut/joukkoviestintatilasto/html/suom0000.htm. Viitattu 9.11.2023

Lääkärilehti, uutiset 29.3.2023. Entä jos sote-henkilökunta ei enää jousta? <https://www.laakarilehti.fi/tieteessa/enta-jos-sote-henkilokunta-ei-enaajousta/?public=1b1a2b04f2b0e270ec95142e6b74f00a>. Viitattu 10.11.2023.

MLL 2018. Nuorten mediakyselyn tulokset.

<https://www.mll.fi/nuorten-mediakyselyn-tulokset/>. Viitattu 2.11.2023.

Nuorisobarometri n.d. Nuorisotutkimusverkosto.

<https://tietoanuorista.fi/nuorisobarometri/>. Viitattu 10.11.2023.

STM, verkkosivu 7.12.2022. Ikääntyneet työntekijät.

<https://stm.fi/ikaantyneet-tyontekijat>. Viitattu 30.10.2023.

Tilastokeskus n.d.a. Väestö työmarkkina-aseman, sukupuolen ja iän mukaan. <https://bit.ly/3J4z0MI>. Viitattu 26.2.2023.

Tilastokeskus. n.d.b. Väestön tieto- ja viestintätekniiikan käyttö sukupuolen ja ikäluokan mukaan, 2013-2022.

<https://bit.ly/3u9zSKZ>. Viitattu 9.11.2023.

TTL. n.d. Digiajan turvallinen ja terveellinen työ 2023–2025.

<https://www.ttl.fi/digiajan-tyo>. Viitattu 2.11.2023.

Työkaari kantaa – tuottavaa työhyvinvointia. n.d. Teknologiateollisuus ry. Verkkosivu. <https://tyokaari.fi/>. Viitattu 6.11.2023.

Työ on uusi musta –kysely, 2018. Työeläkeyhtiöiden ja Kelan teettämä kysely. Pdf-dokumentti.

<https://www.sttinfo.fi/data/attachments/00636/c18a0cc8-2ec7-4e85-8379-db61c650e9f9.pdf>. Viitattu 4.11.2023.

Yle, uutiset 22.1.2020. Nuoret työntekijät ovat epälojaaleja ja kärsimättömiä – mutta paljon parempia työntekijöitä kuin vanhempansa. <https://yle.fi/a/3-11158277>. Viitattu 2.11.2023

Yle, uutiset 15.5.2023a. Viisikymppinen Petri Heikka haki 360:tä työpaikkaa: ”Koko ajan toistellaan, että kyllä töitä tekevälle löytyy”.

<https://yle.fi/a/74-20027798>. Viitattu 30.10.2023.

Yle, uutiset 1.9.2023b. Tuomas Poutanen, 28, jäi työttömäksi valmistumisen jälkeen – ”Havaitsin ympäröivistä kommentteista aika nopeasti, mitä se on”. <https://yle.fi/a/74-20047654> Viitattu 30.10.2023.

Yle, uutiset 2.11.2023c. Kattava työterveydenhoito, joustavat työajat ja uudet työkengät – työnantajat houkuttelevat tekijöitä eduilla ja joustoilla. <https://yle.fi/a/74-20058115>. Viitattu 10.12.2023.

LISÄTIETOA TUTKIMUSHANKKEESTA

Tulevaisuuden Suomen tekijät – Osallisuutta yhteistyötä työelämään(2022-2024)

Tutkimuskokonaisuus muodostuu kolmesta osiosta. Niissä selvitetään, millaista on ulkomaalaisen työntekijän elämä Suomessa, missä on odotettavissa työelämän muutosten seurauksena polarisaatiota ja mistä löytyy hyviä malleja muutosten kohtaamiseen ja ongelmien ratkomiseen. Lisäksi kysytään, miten sukupolvien välisellä yhteistyöllä voidaan parantaa jaksamista ja ehkäistä työvoimapulaa.

Tutkimushankkeessa on monimenetelmällinen ote. Aineistoa kerätään haastatteluilla, kyselyillä ja työpajoissa.

Tutkimuksen toteuttaa E2 Tutkimus. Kokonaisuutta rahoittavat **Ammattiliitto Pro, Hyvinvointiala HALI, Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL, oikeusministeriö, Palvelualojen ammattiliitto PAM, Rakennusteollisuus RT, STTK, Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestön SAK, Teollisuuden palkansaajat TP ja Työeläkevakuuttajat Tela.**

Nuorten ja varttuneiden yhteistyö työpaikoilla -tutkimusraporttia on rahoittanut **Työsuojelurahasto.**



E2 Tutkimus on monitieteinen riippumaton tutkimuslaitos

Teemme tutkimusta ja tarjoamme asiantuntijapalveluja.

Vahvuksiamme: tohtorit tekijöinä, laadulliset ja määrälliset metodit, ihmisten ajattelun ja suomalaisen yhteiskunnan tuntemus, rakentava työote.

Puheenjohtaja on Risto Murto, varapuheenjohtaja Anna Herlin ja toimitusjohtaja Karina Jutila

Liikevaihto on 1,25 milj. euroa (2022).

Tulevaisuuden Suomen tekijät

Raportin tekijät

Tulevaisuuden Suomen tekijät -hankkeen toteutuksesta vastaa E2 Tutkimus. Hanketta johtaa dosentti Ville Pitkänen ja vastuututkijana työskentelee vanhempi tutkija VTT Rolle Alho.

Tämän raportin on laatinut YTM Aino Heikkilä. Heikkilä on vastannut haastatteluiden toteutuksesta, analysoinnista ja raportin kirjoittamisesta. Tekijätiimi on ohjannut toteutusta ja antanut palautetta kaikissa toteutusvaiheissa. Tutkimusavustajana työskenteli FM Vilma Niskanen.

Lisätietoja raportista:

● Aino Heikkilä (aino.heikkila@e2.fi; +358 44 3028 727)

Lisätietoja hankkeesta:

● Ville Pitkänen (ville.pitkanen@e2.fi; +358 50 5430 191)

 tulevaisuudensuomentekijat.com  e2.fi

 [@tyoelamantekija](https://twitter.com/tyoelamantekija)  [@e2_tutkimus](https://twitter.com/e2_tutkimus)