



Turun yliopisto
University of Turku

SUKUPOLVI KULTTUURINA JA IDENTI- TEETTINÄ KAHESSA PÄIVÄKODISSA

**Kohorttiajattelusta organisaatiotasolle työelämän sukupolvien
tutkimuksessa**

Liiketaloustiede, johtamisen ja
organisoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:
Simo Koivisto-Rajala

Ohjaaja:
KTT Tuomo Peltonen

9.5.2015
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Sisällys

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rakenne	8
2	SUKUPOLVI KOHORTTINA	10
2.1	Sukupolven määrittely kohorttiparadigmassa	10
2.1.1	Ammattikirjallisuuden ja tieteellisen tutkimuksen suhde	12
2.1.2	Ketju- ja aaltoteoria.....	14
2.2	Kohortit pohjoisamerikkalaisessa kirjallisuudessa.....	15
2.2.1	Suuret ikäluokat eli ”baby boom” (1943–1960)	16
2.2.2	X-sukupolvi (1960–1980).....	16
2.3	Kohortit suomalaisessa kirjallisuudessa.....	17
2.3.1	Suuren murroksen sukupolvi (1945–1965); suuret ikäluokat (–1954) ja öljykriisin sukupolvi (1955–1964).....	18
2.3.2	Hyvinvointivaltion sukupolvi (1965–1980); hyvinvoinnin sukupolvi (1965–1972) ja lamasukupolvi (1973–1979).....	19
2.4	Y-sukupolvi.....	21
2.5	Kohorttiparadigman kritiikki	25
2.5.1	Kohorttiteorian saama tuki tieteellisissä julkaisuissa ja tutkimusten laatu.....	25
2.5.2	Ympäristön vaikutus yksilöön ja kohortteihin.....	27
2.6	Yhteenveto	29
3	SUKUPOLVITUTKIMUS ORGANISAATIOTASOLLA	31
3.1	Sukupolvi sosiaalisena voimana ja sukupolviyksikkö	31
3.2	Identiteetti ja kulttuuri	32
3.3	Sukupolvi-identiteetti ja kulttuuri organisaatiossa	35
3.3.1	Organisaatiokulttuurit	36
3.3.2	Sukupolviryhmien muodostuminen	37
3.3.3	Sukupolvien välinen vuorovaikutus organisaatioissa	40
3.4	Muita sukupolvikonsepteja organisaatiossa	42
3.4.1	Organisaatiota laajemmat identifioitumisen kohteet	42
3.4.2	Perimiseen perustuva identiteetti	43
3.4.3	Organisaatorakenne identiteettien kontrolloijana	44
3.5	Yhteenveto	46
4	AINEISTO JA MENETELMÄT	48

4.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	48
4.2	Narratiivit ja vertaileva tapaustutkimus	49
4.3	Teemahaastattelu aineiston keruun menetelmänä.....	51
4.4	Aineiston kerääminen ja analysointi	52
4.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja tutkimusetiikka.....	56
5	SUKUPOLVI-IDENTITEETIT KAHDESSA ORGANISAATIOSSA	59
5.1	Päiväkoti A.....	59
5.1.1	Vanhat ja nuoret työntekijäsukupolvina	59
5.1.2	Nuoruus ja vanhuus elämänvaiheina ja työntekijärooleina	65
5.1.3	Muut identifioitumisen kohteet organisaatiossa	70
5.2	Verrokki päiväkodille A: päiväkotia B	71
5.2.1	Vanhat ja nuoret työntekijäsukupolvina	72
5.2.2	Nuoruus ja vanhuus elämänvaiheina ja työntekijärooleina	77
5.3	Yhteenveto ja johtopäätökset päiväkotien A ja B sukupolvikulttuureista ...	79
5.4	Tulosten yhteys aiempaan kirjallisuuteen	83
5.4.1	Kaksi sukupolvea, vanhat ja nuoret	84
5.4.2	Yhteiskunnallinen sukupolvikokemus: kiireen lisääntyminen	86
5.4.3	Toimialan sukupolvet	87
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	89
6.1	Yhteenveto	89
6.2	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.....	92
	LÄHTEET.....	96
	LIITTEET	
LIITE 1	Lähdeluettelo: pohjoisamerikkalaiset Y-sukupolven kuvaukset.....	102
LIITE 2	Lähdeluettelo: Suomalaiset Y-sukupolven kuvaukset	103
LIITE 3	Saatekirje.....	104
LIITE 4	Haastattelurunko	105

Kuviot

Kuvio 1	Syntyvyyden kehitys Yhdysvalloissa 1940–2000 (Live births and birth rates, by year)	15
Kuvio 2	Esimerkki yksilön sosiaalisista identiteeteistä (mukaihen Parker 2000, 88)	33
Kuvio 3	Organisaatiotutkimuksen koulukunnat (mukaihen Parker 2000, 60).	36
Kuvio 4	Organisaatiokulttuurin ja sukupolvi-identiteetin yhteys (mukaihen Joshi ym. 2010, 402)	44
Kuvio 5	Organisaatiokohorttien syntyyn vaikuttavia tekijöitä.....	91

Taulukot

Taulukko 1	Suomalaiset sukupolvikohortit	18
Taulukko 2	Keskeisimmät kohortti-irteet Yhdysvalloissa ja Suomessa	24
Taulukko 3	Tutkimuksen vastausjakauma, kaikki päiväkodit.....	54
Taulukko 4	Vastaajien ikä, ammattiryhmä ja työskentelyn aloitusvuosi	55

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

“Sukupolvi Y tulee, oletko valmis?” – tätä kysymystä ovat toistelleet viimeisen viiden vuoden aikana tiuhaan niin yhteiskunnalliset kommentoijat, liikkeenjohdon konsultit kuin akateemikotkin. Y-sukupolvella tarkoitetaan 1980-luvulta lähtien syntyneitä ikäluokkia, joiden laajamittainen tuleminen osaksi työmarkkinoita on ajoittunut useissa länsimaissa, ei vähiten Suomessa, samaan aikajänteeseen kuin maailmansotien jälkeisten suurten ikäluokkien poistuminen samoilta markkinoilta eläkkeelle. Vallanvaihdon on odotettu vääjäämättä mullistavan työnteon tavat sekä organisaatiokulttuurit, kun tietoteknisiltä taidoiltaan yliveritaiset diginatiivit tuovat ennakkoluulottomasti asenteensa, kuten vapaa-ajan arvostuksen ja jatkuvan kehittymisen, työelämän valtavirtaan.

Sukupolvi on monia merkityksiä saava käsite, mutta työelämä tutkimuksessa sillä tarkoitetaan lähes aina lähekkäisistä ikäluokista muodostuvaa *kohorttia* (Lyons & Kuron 2014 141; Costanza, Badger, Fraser, Severt & Gade 2012, 376). Kohorttiteorian ajatus on, että samojen elämänvaiheiden läpikäyminen tietyssä ajankuvassa yhdenmukaistaa lähekkäisten ikäluokkien asenteita, ja samalla erottaa heidät aiemmista ja tulevista ikäluokista (esim. Costanza ym. 2012, 377). Syntyy kohortteja, joiden välillä on sukupolvien välinen kuilu: 1960- ja 70-luvuilla syntynyt X-sukupolvi ei ymmärrä edeltäneiden suurten ikäluokkien luutuneita tapoja sen koommin kuin heitä seuraavan Y-sukupolven ajamia uudistuksia. Sukupolvitutkimuksen tavoite on välttää sukupolvien välisiä konflikteja sekä lisätä ihmisten itseymmärrystä (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 34). Johtamiskirjallisuudessa sukupolviteorian omaksuminen on tarkoittanut esimerkiksi johtamistyylien ja henkilöstöhallinnon käytäntöjen sovittamista kullekin kohortille sopiviksi.

Käsitys sukupolvikohorttien olemassaolosta elää vahvana mediassa ja tutkimuksessa. Konsepti esiintyy tasaisin väliajoin Harvard Business Review’n (esim. Hewlett 2014) ja Forbesin (esim. Morgan 2014) kaltaisissa julkaisuissa, ja johtamistutkimuksen tiedejulkaisut ovat omistaneet Y-sukupolvelle kokonaisia numeroita (esim. Journal of Business & Psychology 2010, Vol. 25 [2]; Journal of Managerial Psychology 2015, Vol. 30 [1]). Teoria on saanut huomiota myös Suomessa, jossa työelämän sukupolvista on kirjoitettu kirjoja (esim. Järvensivu ym. 2014; Vesterinen & Suutarinen 2011), artikkeleja (esim. Alasoini 2014; Nalbantoglu 2014), ja aiheesta on tekeillä ainakin yksi väitöskirja (Y-sukupolvi arvostaa kuuntelevaa esimiestä). Olisiko meidän syytä ”valmistautua sukupolvi-taisteluun” kuten yksi tunnetuimmista kirjoittajista, kanadalainen Don Tapscott (2010, 166), meitä kehottaa tekemään? Vai ovatko kohorttiteorian teesit sittenkin liioiteltuja; vanhimmat Y-sukupolven edustajat lähestyvät 35 ikävuotta, mutta työelämän kulttuurivallankumous (ks. Haavisto 2010) antaa edelleen odottaa itseään.

Kohorttiteoria on kohdannut akateemisessa maailmassa myös kritiikkiä, ja kärkkäimmät arvostelijat ovat valmiita kiistämään koko sukupolvikäsitteen mielekkyyden organisaatioiden tutkimuksessa. Kuitenkin jo kirjoittelun ja tutkimuksen suuri määrä osoittaa, että sukupolven konsepti puhuttelee, joten sitä ei tule johtamisen tutkimuksessa sivuuttaa. Mutta mitä kohorttiteoriaan perehtymättömät maallikot oikeastaan tarkoittavat, kun he puhuvat työpaikkansa sukupolvista?

Kohorttiteorian ristiriidat ovat johdattaneet muutamia akateemikoita pohtimaan, voiko sukupolven ymmärtää organisaatiokontekstissa jotenkin muuten kuin kohorttina. Näissä teorioissa sukupolven käsite on palautettu mannheimilaisille juurilleen sosiaalisesti voimaksi, joka yhdistää kokonaisia kohortteja suppeampia ja homogeenisempia ryhmiä, sukupolviyksiköitä (Mannheim 1952, 314–315). Tätä näkökulmaa on sovitettu organisaatiotutkimuksessa sosiaalisen identiteetin teoriaan (Joshi, Dencker, Franz & Martocchio 2010; Joshi, Dencker & Franz 2011) sekä organisaatiokulttuurien tarkasteluun (Kuusipalo 2008; Parker 2000). Tutkimushaara on nuori mutta lupaava. Paitsi että se pyrkii paremmin ymmärtämään mistä käsitykset työelämän sukupolvista muotoutuvat, sen havainnot myös selittävät kohorttiteoreettisessa tutkimuksessa havaittuja ristiriitoja. Meillä ei ehkä lopulta ole yhtä yhtenäistä Y-sukupolvea, mutta sukupolvikokemukset voivat tulla osaksi erilaisia organisaatiokulttuureita. Tähän keskusteluun myös tämän tutkielman empiria pyrkii osallistumaan.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rakenne

Organisaatiotason sukupolvitutkimusta on tehty toistaiseksi hyvin vähän, ja ajatukset paikallisia sukupolvi-identiteettejä yhdistävistä ja luokittelevista tekijöistä ovat vasta konseptoinnin tasolla. Tutkielmani empiriseen osioon haastattelin varhaiskasvattajia kahdessa päiväkodissa selvittääkseni, mitä mieltä henkilöt olivat eri-ikäisten työntekijöiden eroista, millaisiin kulttuureihin yksilöt identifioituivat, ja annettiinko kulttuureille sukupolvellisiä merkityksiä. Lähestymistapa on valittu aiemman teorian puutteiden pohjalta: työelämän sukupolvitutkimus on ollut lähes yksinomaan kvantitatiivista tutkimusta, jossa esikoodatuin kyselyin on pyritty löytämään kohorttien edustajista sukupolviarkkityyppien piirteitä. Tässä tutkimuksessa kuvaa sukupolvista pyritään rikastamaan kokemuksellisella otteella. Analyysivaiheessa teen ensin johtopäätökset aineistosta, minkä jälkeen tukeudun aiemman kirjallisuuden konsepteihin ja esitän, missä määrin aineisto tukee teorioita ja toisaalta poikkeaa niistä. Tutkimukseni pyrkii siis vastaamaan tutkimuskysymykseen ”*millaisia ovat paikallisesti muodostuneet sukupolvikäsitykset*”; hahmottavatko tietyn organisaation työntekijät työyhteisöään sukupolvikäsitysten kautta, ja mikäli käsityksiä esiintyy, millaisia ne ovat, mistä ne kumpuavat ja ovatko ne yksilöllisiä vai jaettuja.

Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta. Johdannon jälkeen esittelen kohorttiteorian sekä perustelen tutkimustietoon nojaten, miksi sen pohjalta ei tule tehdä organisaatiotason yleistyksiä esimerkiksi henkilöstöhallinnon ohjenuoriksi. Tämän jälkeen teen katsauksen organisaatiotason sukupolviteoriaan. Neljännessä luvussa esittelen aineiston ja käytetyn metodologian, minkä jälkeen tulee varsinainen empiriaosuus. Lopuksi teen yhteenvedon tutkielmasta, vedän johtopäätökset sekä pohdin jatkotutkimuskohteita.

2 SUKUPOLVI KOHORTTINA

2.1 Sukupolven määrittely kohorttiparadigmassa

Klassisen sukupolviteorian isä oli unkarilainen sosiologi Karl Mannheim (1893–1947), joka esitteli paljon kohorttiteoriaankin vaikuttaneen sukupolvinäkemyksensä esseessään ”Das Problem der Generationen” vuonna 1923 (Karl Mannheim; Theory of generations). Sukupolviteoria on nuoruutta koskeva kehitys- ja sosiaalipsykologinen tulkinta, jonka mukaan yhteisillä, kollektiivisilla kokemuksilla on voimakas vaikutus yksilön henkilökohtaiseen kehityshistoriaan. Nämä kokemukset liittyvät kulttuuriin ja yhteiskunnallisiin oloihin, ja erityisiä *avainkokemuksia* ovat sodat, lamat, merkittävät demografiset muutokset ja muut poikkeukselliset episodit, kuten nopea kaupungistuminen tai uusien viestintävälineiden käyttöönotto. Tiivistetysti voidaan puhua ajankuvasta (”zeitgeist”) ja sen mukaisista elinoloista. Lapsuus ja nuoruus ovat tärkeimmät formatiivisen persoonan muodostumisen vaiheet, ja erikseen esiin nostetaan *voimakkaan kokemisen herkkä ikä* noin 17-vuotiaana. Herkässä iässä yksilö alkaa tarkastella itseään ulkoapäin, hänen moraalityönsä kehittyy ja hän tekee tärkeitä työelämäratkaisuja. (esim. Hoikkala & Paju 2008, 270–272; Järvensivu ym. 2014, 52; Lyons & Kyron 2014, 140; Mannheim 1952; Zemke, Raines & Filipczak 2000, 16–17.)

Mannheimilainen sukupolven määritelmä pitää sisällään viisi ehtoa. Sukupolvi on (1) peräkkäisinä vuosina syntynyt kohortti, joka (2) jakaa sukupolviaseman suunnilleen samanikäisenä koetun ajankuvan kautta, mikä puolestaan (3) mahdollistaa ryhmittymään kuuluvien samankaltaisuuden, johtaen lopulta (4) sukupolven aktualisoitumiseen erilaisiksi sukupolviliikkeiksi sekä siihen, että (5) sukupolvi tulee itsestään tietoiseksi, ellei sukupolvena, niin vähintään tiettyä asiaa ajavana ryhmänä. Puhdas mannheimilainen sukupolven määritelmä on vaativa, etenkin siksi, että se vaatii sukupolvelta omaleimaista poliittista mobilisaatiota. (Hoikkala & Paju 2008, 271; Mannheim 1952, 289–309.)

Koska sukupolviliikkeet ja sukupolven itsetietoisuus eivät ole myöhemmin toteutuneet, ainakaan siinä määrin kuin vielä 1970-luvulla, on kohorttiparadigmassa omaksuttu mannheimilaista löyhempi määritelmä sukupolvelle. Suositun määritelmän mukaan sukupolvella on sellaisia yhteisiä kokemuksia, jotka oikeuttavat puhumaan toisiaan ymmärtävästä, ainakin määrättyissä asioissa samoin ajattelevasta ryhmästä (esim. Costanza ym. 2012, 377; Hoikkala & Paju 2008, 271; Zemke ym. 2000, 3–4). Kovinkaan moni ei jäsenenä identiteettiään sukupolven kautta – riittää, että yksilön kehityspsykologiset vaiheet ja yhteiskunnan tapahtumat kietoutuvat yhteen jaetuksi kokemushistoriaksi. Sukupolvi-tietoisuudeksi riittää siis esimerkiksi se, että yksilö kokee syntymisen 1970-luvulla ja aikuistumisen 1990-luvun lamassa vaikuttaneen elämäntarinaansa. (Järvensivu ym. 2014,

26–27, 354.) Pisimmälle viedyssä muodossaan kohorttiteoria on luopunut sukupolvi-teoisuuden vaatimuksesta kokonaan. Etenkin viimeisen viiden vuoden aikana tutkimus on pääosin keskittynyt eri kohorttien kuvailemiseen, ja sukupolvet määritellään näissä tutkimuksissa (1) tiettyinä vuosina syntyneeksi joukoksi, jonka (2) jäsenillä on kohtalaisen pysyviä yhdistäviä tekijöitä, joiden ansiosta (3) kohorttisukupolvet ovat riittävän homogeenisiä että niillä on merkitystä (Lyons & Kuron 2014, 139, 141).

Jokainen sukupolvi on sisäisesti heterogeeninen joukko, ja vaikka populaarikirjallisuudessa sukupolvet esitetään toisinaan yksinkertaistetusti kaikkien jäseniensä kuvana, ei teorian tarkoitus ole kuvata yksilöitä. Sen sijaan kohorttiteoria pyrkii tunnistamaan yksilöitä yhdistäviä *perheyhtäläisyyksiä*, joissa yksittäistapausten kaikkien piirteiden ei tarvitse olla samoja riittääkseen luokitteluun. Näin saadaan aikaan karkea luokittelu, joka liittää yhteen lapsuudenkokemukset, nuoruuden avainelämykset ja työmarkkinahorison-tin asumisurineen, ja näiden seikkojen pohjalta asenneklusterit pystytään erottamaan toisistaan. (Siltala 2013, 162.) Erot sukupolvien välillä eivät ole välttämättä suuria, mutta yhtä kaikki järjestelmällisiä, useissa tutkimuksissa toistuvia (Järvensivun 2013, 6). Lisäksi on hyvä huomioda, että pieni muutos normaalijakautuneen aineiston keskiarvossa kertaantuu usein huomattavasti voimakkaampina muutoksina ääripäissä – on siis mahdollista tulkita, että pienetkin kohorttierot tuovat esiin piirteitä, jotka näkyvät voimakkaasti huomattavan suuressa osassa kohortin jäseniä (Twenge, Campbell, Hoffman & Lance 2010). Esimerkiksi Twenge (2010, 202) nostaa nuorten ylipainoepidemian Yhdysvalloissa. Nuorten keskipainon kasvu on tilastollisesti vain pienen ja kohtuullisen välillä, mutta efekti näkyy voimakkaasti arjessa.

Vaikka vuodet täysi-ikäistymisen ympärillä ovat merkittävää aikaa (työ)asenteiden muodostumisen kannalta, vaikuttavat myös myöhemmät kokemukset luonnollisesti yksilöihin ja päinvastoin. Sukupolvierot kumpuavatkin suureksi osaksi siitä, että vanhemmat sukupolvet elävät yhtä aikaa 'kahta aikaa': he muistavat erilaisen elämänmenon kuin nykypäivänä näkevät, ja muodostavat käsityksensä ”normaalista” näiden vuoropuheluna (Mannheim 1952, 283, 298). Mikään kokemus ei myöskään luonnollisesti rajaudu pelkästään yhdelle sukupolvelle, mutta sukupolvet kokevat tapahtumat eri tavalla. Tietyt työelämän moninaisuuden ja muutoksen piirteet tihentyvät näkyviin tietyssä sukupolvessa, sukupolvi ”ottaa kokemukseen omakseen”. (Järvensivu ym. 2014, 177, 352.)

Koska sukupolven määritelmä perustuu tiedostettuun tai tiedostamattomaan yhdenmukaisuuteen, ei ole yllättävää, että sukupolvien välisten rajojen vetäminen tiettyyn syntymävuoteen on vaikeaa tai pikemminkin mahdotonta. Esimerkiksi Zemke ym. (2000, 3) jakavat kohortit vuosilukujen mukaan, mutta samalla painottavat, että todelliset rajat ovat muutamalla vuodella limittäisiä. Roos ja Haavio-Mannila (2008, 239) pitävät puolestaan todellisia sukupolvia kohorttijaottelua suppeampina, mutta sukupolviteoreettisen mallintamisen informatiivisuuden kannalta on mielekästä liittää ennen ja jälkeen sukupolven syntyneitä, suureksi osaksi samankaltaisia ikäryhmiä samoihin kohortteihin.

Yleensä ottaen voidaan tunnistaa neljä erilaista tapaa sukupolvien rajaamiseen. Ensimmäinen joukko käyttää syntyvyyden trendejä, joista voidaan johtaa objektiiviset muutoksen vuodet: esimerkiksi Yhdysvalloissa toisen maailmansodan jälkeiset suuret ikäluokat syntyivät vuosina 1946–1964, minkä jälkeen syntyvyys laski voimakkaasti (esim. Tapscott 2010). Näin vedetyt rajat ovat yksiselitteiset, mutta ne eivät kerro paljoa koetusta ajankuvasta. Toinen ryhmä nostaa yhteiskunnalliset tekijät, etenkin talouden suhdannevaihtelut, syntyvyyden rinnalle: nousukausina aikuistuneet ovat keskimääräisesti optimistisempia, kun taas laskukausien kasvatit ovat omaksuneet kovemmat arvot (esim. Järvensivu ym. 2014). Kolmas koulukunta käyttää edellisiä näkemyksiä runkona, jonka rajat tarkentuvat ja siirtyvät oman aineiston piirreyhtäläisyyksien mukaan (esim. Roos 1987; Zemke ym. 2000). Neljäs joukko ottaa vuosiluvut annettuina aiemmasta tutkimuksesta (esim. Engelman 2009; Hurst & Good 2009). Monet kirjoittajat myös ohittavat tarkan jaon kokonaan irrelevanttina, ja käyttävät löyhiä, suuntaa antavia määritelmiä, kuten ”1980-luvun alusta 1990-luvun loppuun” (esim. Woodruffe 2009).

Tämä tutkielma pohjautuu pääosin pohjoisamerikkalaiseen ja suomalaiseen sukupolvitutkimukseen. Vaikka kumpikin on kategorisoitavissa samaan kohorttiparadigmaan, on lähestymistavoissa muutamia selviä eroavaisuuksia. Pohjoisamerikkalainen tutkimustraditio, jota edustavat esimerkiksi Tapscott (2010) ja Zemke ym. (2000), sitoo syntyvyyden vaihtelut *perhekeskeiseksi* malliksi – Y-sukupolven edustajat ovat Pohjois-Amerikassa tyypillisesti suurten ikäluokkien lapsia – kun taas eurooppalainen tutkimus pohjaa sukupolvien rajat perinteisesti *yhteiskunnallisiin* muutoksiin (Järvensivu 2014, 28). Suomalaiselle traditiolle tyypillistä on (työ)elämäntarinan merkittävä rooli sukupolvien tutkimuksessa ja luokittelussa. Suomalaisen sukupolvitutkimuksen pioneeri J.P. Roos (1987) teki kohorttijaottelunsa kohortteihin kuuluvien henkilöiden elämäntarinoiden samankaltaisuuden pohjalta. Järvensivu ym. (2014, 22–24) käyttää niin ikään työelämäntarinoita – tosin kvantitatiivisen poikkileikkausaineiston ohessa – ja ottaa kohorttiajatteluun tietoisesti etäisyyttä korostamalla sukupolvien jatkuvaa inkrementaalista muutosta. Suomalaiset tutkimukset on kuitenkin tässä tutkielmassa sijoitettu samaan kohorttiparadigmaan pohjoisamerikkalaisten tutkimusten kanssa, sillä tavoite, syntymävuosin luokitellut massasukupolvet, on sama.

2.1.1 Ammattikirjallisuuden ja tieteellisen tutkimuksen suhde

Kiinnostus työelämän sukupolvikohortteja kohtaan on alun perin lähtöisin ammattikirjallisuudesta (Lyons & Kuron 2014, 142). Muutamit teokset toistuvat työelämän sukupolvista kirjoittavien tekstien lähdeluetteloissa, ja samalla niiden luomat sukupolvikuvaukset ovat ne, joita vasten omia havaintoja useimmiten peilataan. Katsaukseni perusteella merkittäviä populaariteoksia ovat William Straussin ja Neil Howen *Generations* (1991) sekä

Millennials Rising (2000), jotka esittelevät pohjoisamerikkalaisessa kirjallisuudessa käytetyt sukupolvikohortit yleisellä tasolla. Zemke ym. (2000) käänsivät sukupolvi-teoreettisen huomion työelämään teoksessaan *Generations at Work* (2000). Edellisten lisäksi kaksi kirjoittajaa ovat vaikuttaneet erityisen voimakkaasti stereotyyppien muodostukseen Y-sukupolvesta kirjoitettaessa: akateemistakin tutkimusta tehneen Jean Twengen kirja *Generation Me* (2006) voi pitää sukupolven kohdistuneiden negatiivisten kuvausten arkkityyppinä, kun taas Don Tapscottin *Growing Up Digital* (1998) sekä sen jatko-osa *Grown Up Digital* (2008) korostavat teknologian merkitystä ja luovat sukupolvesta hyvin positiivisen kuvan, jälkimmäisen teoksen kritisoidessa suoraan Twengen töitä.

Ammattikirjallisuuden suuri merkitys kohorttiteorialle näkyy akateemisissa tutkimusasetelmissa, joissa säännönmukaisesti käytetään ammattikirjallisuudesta tuttuja kohortteja (Lyons & Kuron 2014, 141–142). Tieteellinen tutkimus onkin tullut ammattikirjallisuuden nähden selvästi jälkijunassa: empiiristä, työelämään keskittyntä sukupolvi-tutkimusta tehtiin hyvin vähän 1980- ja 90-luvuilla, jolloin käsitykset pohjoisamerikkalaisista kohorttisukupolvista levisivät laajalle (Parry & Urwin 2011, 85). Useimmiten tutkimuksissa pyritään vahvistamaan tai kumoamaan ammattikirjallisuudessa sukupolville annettuja piirteitä tieteellisesti, minkä vuoksi ammattikirjallisuutta käytetään myös tämän tutkielman sukupolvikuvauksissa. Ammattikirjallisuudesta lähtöisin olevat hypoteesit selittänevät myös suurelta osin sen, miksi suuressa osassa tieteellisiäkin tutkimuksia kuvailu on ylikorostunut teorian kustannuksella, sekä sen, miksi metodologisista ratkaisuista puuttuvat yhtenäiset standardit (Lyons & Kuron 2014, 139–140).

Tässä tutkielmassa esitellään erikseen suomalaiset ja pohjoisamerikkalaiset sukupolvet, sillä on perusteltua väittää, että erilainen yhteiskunnallinen kehitys, valtion rooli sekä kansallinen kulttuuri vaikuttavat merkittävästi sukupolvikohorttien muodostumiseen. Pohjoisamerikkalaisten sukupolvikirjoitusten kansainvälinen suosio ja tieteellisen työelämä-tutkimuksen painottuminen alueelle ovat kuitenkin johtaneet siihen, että pohjoisamerikkalaisia kohortteja on käytetty myös muualla tehdyissä tutkimuksissa. (Joshi ym. 2011, 183; Parry & Urwin 2011, 90–92.) Voimakkaimmin kohorttien kansainvälinen omaksuminen näkyy nuorimmassa työelämän sukupolvessa, Y-sukupolvessa, jonka kohdalla kohorttipiirteiden siirtämistä kansallisuudesta toiseen on myös perusteltu tietoisena valintana teoreettiseen pohdintaan ja empiriaan vedoten. Lisäksi Y-sukupolvi eroaa vanhemmista sukupolvista siinä, että vanhempien sukupolvien arkkityypit ovat kirjallisuudessa jokseenkin yhdenmukaiset ja vakiintuneet, kun taas Y-sukupolven kohdalla jo ammattikirjallisuudessa rakennetuissa arkkityypeissä on huomattavasti enemmän hajontaa. Y-sukupolvea käsitelläänkin tässä tutkimuksessa muista kohorteista erillään alaluvussa 2.4.

2.1.2 *Ketju- ja aaltoteoria*

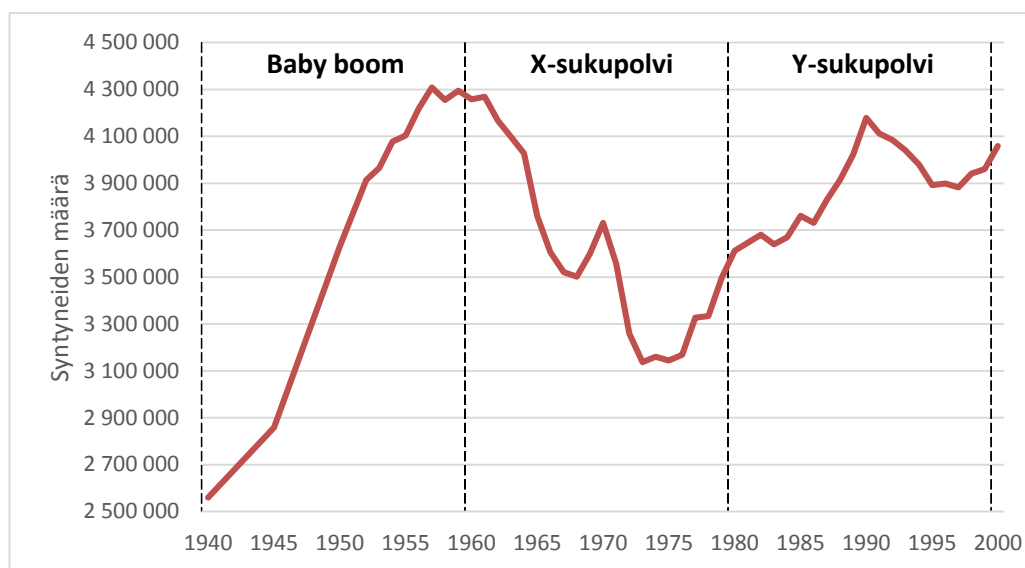
Sukupolviteoriaan liittyy oleellisesti ajatus sukupolvien ketjusta. Peräkkäiset sukupolvet muistuttavat monissa asioissa toisiaan, mikä on luonnollista, ottaen huomioon ettei ympäröivä yhteiskuntakaan yleensä muutu täysin erilaiseksi parissa vuosikymmenessä. Ajustusten voidaan myös nähdä kypsytävän sukupolvien ketjussa. Esimerkiksi Järvensivu ym. (2014, 177–178) nostaa suhtautumisen organisatoristen muutosten lisääntymiseen: vanhin sukupolvi tunnistaa ilmiön olemassaolon, seuraava suhtautuu siihen jo voimakkaan kriittisesti, ja nuorin reagoi tilanteeseen vähentämällä työntekoa. Vastaavia asteittaisia muutoksia voidaan havaita käytännössä kaikissa sukupolvieroja selvittäväissä tutkimuksissa, ja yksinkertaisimmillaan ne näkyvät lineaarisena kehityksenä kvantitatiivisten kyselytutkimusten asennemittauksissa. Esimerkiksi käy vaikkapa yleinen havainto vapaa-ajan kasvaneesta arvostuksesta vanhemmista nuorempiin sukupolviin siirryttäessä (esim. Pyöriä 2013; Tapscott 2010; Twenge ym. 2010).

Toinen merkittävä, joskaan ei yhtä yleinen havainto, on asenteiden aaltoliike siten, että joka toinen sukupolvi muistuttaa toistaan. Asenteiden aaltoilu ajan kuluessa on todettu koko väestön tasolla esimerkiksi Suomessa Tilastokeskuksen ja EVA:n asenne- ja arvomittauksissa, joissa keskiarvoprofiilin arvot tyypillisesti kovenevat talouden laskusuhdanteissa, ja vastavuoroisesti pehmenevät nousun aikana (Lehto & Sutela 2008; Haavisto 2010). Vallitseva taloudellinen tilanne vaikuttaa luonnollisesti merkittävästi nuoruudessa koettuun ajankuvaan, ja laman aikaan – kuten myös nousukausina – varttuneiden sukupolvien on todettu muistuttavan toisiaan (Järvensivu ym. 2014, 31–32). Taloussuhdanteilla on todettu olevan myös pitkäaikaisia vaikutuksia työsopimukseen. Nousukauden aikana yhtiöön tulleilla on läpi uransa paremmat palkat ja etenemismahdollisuudet kuin laskukaudella aloittaneilla kollegoillaan (Kwon, Milgrom & Hwang 2010, 772–773), ja sama, läpi uran kestävä efekti on havaittu myös sen suhteen, onko valmistunut opinnoista nousu- vai laskukaudella (Kahn 2010, 312). Aaltoilu on läsnä myös perhekeskeisessä traditiossa, jossa yhden sukupolven ajatellaan muodostuvan suurelta osin edellistä edeltäneen jälkeläisistä. Esimerkiksi Y-sukupolven ajatusmaailmassa on havaittu yhtäläisyyksiä sen kasvattaneiden suurten ikäluokkien (Tapscott 2010, 42) sekä isovanhempien sukupolven (Zemke ym. 2000, 138–139) kanssa.

Ketju- ja aaltoteoria ovat keskenään ristiriidassa: ensimmäinen väittää peräkkäisten sukupolvien muistuttavien toisiaan, jälkimmäinen taas maalaa niistä toistensa vastakohtia. Koska kummallakin teoriolla on ilmeinen arvo sukupolvien erojen ja samankaltaisuuksien selittäjänä, on rakentavampaa nähdä ne vaihtoehtojen sijaan rinnakkaisina teorioina, jotka yhdessä muodostavat rikkaamman ja totuudenmukaisemman kuvan sukupolvista. Kun niihin yhdistää vielä ajatuksen ilmiöiden kypsymisestä useamman sukupolven aikana, piirtyy sukupolvista kuva eräänlaisena loogisena jatkumona radikaalisti toisistaan eroavien ja toisiaan ymmärtämättömien kohorttien sijaan.

2.2 Kohortit pohjoisamerikkalaisessa kirjallisuudessa

Pohjoisamerikkalaisessa kirjallisuudessa on vakiintunut sukupolvi-jaottelu, jossa työikäiset jaetaan kuuluvaksi pääosin kolmeen sukupolveen: *baby boomereihin* eli suuriin ikäluokkiin, *X-sukupolveen* ja *Y-sukupolveen*. Kohorteille annetut vuosiluvut vaihtelevat hieman, tässä alaotsikoissa on käytetty Zemken ym. (2000) jaottelua joka on omaksuttu laajasti myös myöhemmissä tutkimuksissa. Pitkästi Yhdysvaltain syntyvyystrendeihin nojaavan sukupolvi-jaottelun tunteminen on tärkeää kahdesta syystä: valtaosa sukupolvi-tutkimuksesta on pohjoisamerikkalaista, ja mikä ehkä vielä merkittävämpää, jako kolmeen sukupolveen piirteineen on omaksuttu laajasti kansainvälisesti, myös osassa suomalaista kirjallisuutta (esim. Vesterinen & Suutarinen 2011).



Kuvio 1 Syntyvyyden kehitys Yhdysvalloissa 1940–2000 (Live births and birth rates, by year)

Viimeisen kymmenen vuoden aikana tutkimus ja muu kirjallisuus on ollut erityisen kiinnostunut työelämän nuorimmasta sukupolvesta, Y-sukupolvesta, jonka kohdalla ajatus globaalista tai vähintään länsimaisesta samankaltaisuudesta on hyväksytty kaikkein laajimmin (esim. Beck & Beck-Gernsheim 2009, 26; Tapscott 2010, 37). Tämän vuoksi arkkityyppien yhdysvaltalaiset juuret näkyvät kaikkein vahvimmin juuri Y-sukupolven kohdalla, vaikka piirteet on saatettu hyväksyä osaksi kansallista, esimerkiksi suomalaista, kontekstia.

2.2.1 *Suuret ikäluokat eli ”baby boom” (1943–1960)*

Toisen maailmansodan jälkeen syntyvyys oli maailmanlaajuisesti voimakasta, ja Yhdysvalloissa suurimmat ikäluokat syntyivät vuosina 1946–1964 (Tapscott 2010, 26). Sodanjälkeinen optimismi ja pitkään jatkunut tasainen talouskasvu näkyvät työelämän vanhimmassa sukupolvessa edelleen uskona positiiviseen kehitykseen ja oman työnteon arvoon. Suurille ikäluokille tärkeää on muiden osoittama arvostus ja ”kannuksien ansaitsemisen” kulttuuri. Sukupolven edustajat ovatkin usein valmiita tekemään töitä kelloon katsomatta arvostuksen ansaitakseen. Työpaikkojen säännöt ja normit ovat edelleen hyvin pitkälle heidän laatimiaan, ja kaikkien osallistuminen sekä hyvä yhteishenki ovat kohortille tärkeitä työarvoja, kuten myös töiden tekeminen heidän mielestään oikealla tavalla sekä molemminpuolinen esimiesten arvostus. Osallistuminen ja yhteishenki jäävät tosin usein idealismin tasolle, sillä hierarkkinen ajattelu leimaa sukupolven johtamistapaa. (Tapscott 2010, 26–28; Zemke ym. 2000, 20–21, 64–67, 76–79.) Boomereita pidetään myös viimeisenä työpaikkalojaalina sukupolvena; tämä on tosin suhteellista, sillä aivan kuten nykypäivänä nuorempien sukupolvien kohdalla, jo suurten ikäluokkien lojaliteetista oltiin huolissaan heidän ollessaan nuoria. (Zemke ym. 2000, 67–72; Taylor & Thompson 1976, 522.)

2.2.2 *X-sukupolvi (1960–1980)*

Nimen X-sukupolvi 1965–1976 syntyneille pienille ikäluokille antoi kohorttiin kuuluva kirjailija Douglas Coupland, jonka kuvaus itsensä ulkopuolisiksi kokevasta, skeptisestä ja suurista ikäluokkia kyynisemmästä sukupolvesta on hyväksytty arkkityypiksi myös piirteitä testaavissa tieteellisissä julkaisuissa (esim. Costanza ym. 2012, 375). Sukupolven avainkokemus oli talouden taantuma Yhdysvaltain kokiessa yhden historiansa pahimmista työttömyysjaksoista 1980-luvun alkupuolella. Sukupolven edustajat olivat edeltäneitä suuria ikäluokkia koulutetumpia, mutta vanhemmat sisarukset olivat jo vieneet työpaikat, ja sukupolven oli tyytyminen alhaisimpiin lähtöpalkkoihin sitten 1930-luvun laman. Edeltäneiden talouskasvun vuosien vapaus vaihtui selviytymismentaliteettiin. (Tapscott 2010, 27–29; Zemke ym. 2000, 93–96.) X-sukupolven suhde työhön onkin edeltäneitä suuria ikäluokkia vähemmän uhrautuva. Vapaa-aika on tärkeää, eikä työpaikalla ansaittu arvostus merkitse niin paljon kuin edeltäneelle sukupolvelle: he työskentelevät elääkseen, eivät päinvastoin. Nuorena opittu itsenäisyys näkyy myös töissä. Työn tavoite on tärkeämpi kuin tapa jolla se saavutetaan, ja sukupolvi arvostaa epämuodollisuutta ja matalia hierarkioita. Kaikki tämä herätti vanhemman sukupolven paheksunnan ”laiskottelusta” ja ”kunnioituksen puutteesta” heidän tullessaan työelämään. (Zemke ym.

2000, 99–102.) Vuosituhannen vaihteessa kukoistaneella IT-alalla omaksuttiin myös uusia viihtyvyyttä lisääviä käytäntöjä nuoren työvoiman houkuttelemiseksi ja säilyttämiseksi: vähemmän työtunteja, joustavammat työajat ja hauskuutta korostanut organisaatiokulttuuri. Virtuaalitiimit ja koodauksesta omaksuttu työskentelytapa, jossa melko itsenäiset työpanokset yhdistetään yhdeksi portfoliomaiseksi kokonaisuudeksi, olivat X-sukupolven tuoma työkuulttuurin uudistus. Joustot, itsenäisyys, hauskuus ja epämuodollisuus työpaikalla sekä asennekuilu suuria ikäluokkia edustaneisiin pomoihin ovat tärkeimmät X-sukupolvea yhdistävät tekijät. (Zemke ym. 2000, 105–116.)

2.3 Kohortit suomalaisessa kirjallisuudessa

Vaikka Yhdysvallat ja Suomi luetaan länsimaihin, joiden kehitystä voidaan tarkastella ryhmänä, on yhteiskuntien kehityksessä niin suuria eroja, että on perusteltua tehdä Suomessa oma sukupolvikohorttijakonsa. Selvä omaleimaisuus suomalaisiin sukupolvimalleihin tulee hyvinvointivalttiollisista toimista, jotka vaikuttavat merkittävästi elinolojen muutoksiin (Hoikkala & Paju 2008, 272). Myös talouden suhdanteet poikkeavat: Pohjois-Amerikassa koettiin taantuma 80-luvulla, Suomeen vielä paljon voimakkaampi lama iski vasta 90-luvulla. Aivan kuin Yhdysvalloissa myös Suomessa syntyivät sotien jälkeen suuret ikäluokat, mutta yhteiskunta, johon lapset syntyivät, oli huomattavan erilainen taloudeltaan modernimpaan Pohjois-Amerikkaan nähden. Laskukauden erilainen ajoittuminen tekee puolestaan suomalaisesta X-sukupolvesta hyvin erilaisen. Kolmas ero suomalaisen ja pohjoisamerikkalaisen tutkimuksen välillä liittyy tutkimusmetodologiaan. Siinä missä laadullisia haastattelumenetelmiä on Pohjois-Amerikassa käytetty ensisijaisesti määrällisen datan tukemiseen samassa tutkimusprojektissa (esim. Zemke ym. 2000; Tapscott 2010), on suomalaisessa tutkimusperinteessä suosittu menetelmä ollut elämäkerta-aineistojen käyttö. J.P. Roos (1987, 53) pitää elämäkerta-aineistoa sukupolvitutkimuksen kannalta ihanteellisena, koska se mahdollistaa elämäkerrallisten yhteisöjen muodostamisen ”luontevalla tavalla”. Elämäntarinoista käyvät myös ilmi tärkeät muutostehdat, jotka saavat henkilöt punnitsemaan arvojaan ja joissa sukupolvien erot tulevat usein esiin (Järvensivu ym. 2014, 63).

Tarkastelen seuraavaksi rinnakkain kahta suomalaista sukupolvimallia. J.P. Roosin 1987 kirjoittama ”Suomalainen elämä” lienee tunnetuin suomalainen sukupolvitutkimus, ja sitä ovat myöhemmin laajentaneet nuorempiin sukupolviin Hoikkala ja Paju (2008). Nyt työelämässä ovat *suuren murroksen sukupolvi*, *hyvinvoinnin sukupolvi* sekä *yksilöllisen (pakko)valinnan sukupolvi*. Siinä missä Hoikkalan ja Pajun sukupolvijaottelu on eräänlainen suomalaisen yhteiskuntaan sovitettu boomer-x-y-malli, lähtevät Järvensivu ym. (2014, 49–57) liikkeelle talouden suhdannevaihtelusta ja jakavat totutut sukupolvet

kahtia, luoden kuuden sukupolven mallin: *suuret ikäluokat* ja *öljykriisin sukupolvi*; *hyvinvoinnin sukupolvi* ja *lamasukupolvi*; sekä *Y-sukupolvi* ja *Z-sukupolvi*. Aineistossa nuorinta Z-sukupolvea (1991–) edusti vain muutama vastaaja, joten se yhdistettiin tuloksissa Y-sukupolveen. Koska hyvinvoinnin sukupolvi on määritelty malleissa eri tavoin, puhutaan Hoikkalan ja Pajun laajemmasta kohortista tässä tutkielmassa *hyvinvointivaltion sukupolvena*.

Taulukko 1 Suomalaiset sukupolvikohortit

		<i>Roos 1987; Hoikkala & Paju 2008</i>	<i>Järvensivu ym. 2014</i>	
1945– 1965	Suuren murroksen sukupolvi		Suuret ikäluokat	–1954
			Öljykriisin sukupolvi	1955–1964
1965– 1980	Hyvinvointivaltion sukupolvi		Hyvinvoinnin sukupolvi	1965–1972
			Lamasukupolvi	1973–1979
1980– 1999	Yksilöllisen (pakko)valinnan sukupolvi		Y-sukupolvi	1980–1990
			Z-sukupolvi	1991–

Roosin (1987) sekä Hoikkalan ja Pajun (2008) tutkimus on sosiologista ja pyrkii antamaan yleiskuvan sukupolvista, kun taas Järvensivu ym. (2014) ovat keskittyneet työelämään. Huomattavaa on myös se, että Roosin työ perustui elämäkertakirjoituksiin ja Hoikkalan ja Pajun malli on teoreettisen pohdinnan tulosta, kun taas Järvensivu ym. testasivat malliaan kyselytutkimuksella. Järvensivun ym. (2014, 58) testatessa oman kohorttijaonsa sekä amerikkalaisen kolmijaon soveltuvuutta suomalaiseen kyselyaineistoon perinteinen kolmen sukupolven malli tuotti lineaarisen yksisuuntaisen trendin, kun taas viiden työelämän sukupolven malli voimisti sukupolvien välisiä eroja ja toi esiin suhdanteiden mukaisen aaltoliikkeen asenteissa.

2.3.1 *Suuren murroksen sukupolvi (1945–1965); suuret ikäluokat (–1954) ja öljykriisin sukupolvi (1955–1964)*

Varsinaiset suuret ikäluokat syntyivät Suomessa lyhyen ajan sisällä, vuosina 1945–1949, jolloin vuosittain syntyi yli 100 000 lasta (Suuret ikäluokat eläkeiässä). Suuren murroksen sukupolven katsotaan jatkuvan huomattavasti pidempään, vuonna 1965 syntyneisiin saakka, mikä on myös lähempänä julkisessa keskustelussa miellettyjä suuria ikäluokkia kuin suppea kohortti 40-luvun lopulla (Hoikkala & Paju 2008, 271; Suuret ikäluokat elä-

keiässä). Suuren murroksen sukupolvessa näkyy myöhempiä ikäluokkia selvempi asenteiden siiloutuminen luokan, ammatin, asuinpaikan ja sukupuolen mukaan (Järvensivu ym. 2014, 210–221). Sukupolven suuri murros oli Suomen kaupungistuminen, kun maalla varttuneet ikäluokat muuttivat kaupunkiin teollisiin töihin tai yliopistojen kautta korkeakoulutetuille urille. Vaikka sukupolvea yhdistää kokemus suuresta muutoksesta ja elämäntarinoiden eriytymisestä, eli valtaosa vielä hyvin normitettua elämää (Hoikkala & Paju 2008, 280). Kysyttäessä mihin sukupolveen he kuuluvat, vastaavat lähes kaikki ”suuriin ikäluokkiin” – sukupolvi on siis tullut itsestään tietoiseksi (Siltala 2013, 163).

Vaikka sukupolvi on itsestään tietoinen juuri suurina ikäluokkina, on laaja sukupolvi jaettavissa asenteidensa ja nuoruuden ajankuvan perusteella kahteen alakohorttiin. Jakolinjana toimii vuoden 1973 öljykriisi ja siitä seurannut taantuma. Kriisiä edeltäneitä ikäluokkia yhdistää kollektiivinen henki, usko omaan pärjäämiseen muutostilanteissa, innokas osallistuminen työpaikan kehittämistoimintaan sekä tietotekniikan saapuminen työelämään voimakkaana avainkokemuksena. Vanhempikin puolisko arvostaa työtä ja on siitä ylpeä, mutta kaikkein vahvimmin perinteinen työn eetos profiloituu nuorempaan alakohorttiin, öljykriisin aikaan herkässä iässä olleisiin. Öljykriisi vaikutti etenkin maaseudulla, mistä moni lähti työn perässä siirtolaiseksi Ruotsiin. Öljykriisin sukupolven edustajat eivät itse puhu öljykriisistä avainkokemuksena, mutta 90-luvun lamasta sitäkin enemmän: tuhoisa ja kaikkia koskenut lasku optimistisen 80-luvun jälkeen ikään kuin vahvasti nuoruudessa omaksutun mielenmaiseman. Öljykriisin sukupolven asenteissa on vielä kaikuja vanhempien kohorttien kollektivismista, mutta reagointi ongelmiin on aiempaa toiminnallisempaa. Siinä missä suuret ikäluokat luottavat pärjäämiseensä, öljykriisin sukupolvella, ja etenkin sukupolven naisilla, korostuu kouluttautuminen keinona selvittää muutoksista. Nuorempi osakohortti pitää työmarkkinoita epävarmempina kuin vanhempi eikä korosta yhtä paljon pysyvyyttä, mutta toisaalta heidän työelämän avainkokemuksensa on jatkuvien organisatoristen muutosten mielettömyys – muutoksista ei välttämättä pidetä, mutta niihin on pitänyt tottua. (Järvensivu ym. 2014, 180–186, 210–227.)

2.3.2 Hyvinvointivaltion sukupolvi (1965–1980); hyvinvoinnin sukupolvi (1965–1972) ja lamasukupolvi (1973–1979)

Kuten nimestä voi päätellä, leimasi hyvinvointivaltion sukupolven lapsuutta ja nuoruutta julkisten hyvinvointipalvelujen kasvu. Luokkanousu etenkin alimmista yhteiskuntaluokista mahdollistui ennennäkemättömällä tavalla. Öljykriisin aiheuttamaan työttömyyteen ja siirtolaisuuteen reagoitiin yhteiskuntatakuulla, joka takasi työllistymisen kaikille. Yhteiskuntatakuu säilyi voimassa aina 90-luvun vaihteen lamaan saakka, mikä ehkäisi etenkin hyvinvoinnin sukupolven vanhemman puoliskon nuorisotyöttömyyttä. (Hoikkala & Paju 2008, 280–287.) 80-luku oli taloudellisesti vahvaa aikaa, ja kohortin vanhimmat

korkeakoulutetut sekä pidempään ammattikoululaiset valmistuivat hyvillä työmarkkinoille (Järvensivu ym. 2014, 230–231).

Suurin ristiriita Hoikkalan ja Pajun (2008) sekä Järvensivun ym. (2014) sukupolvimalleissa on käsitys 90-luvun laman vaikutuksista hyvinvointivaltion sukupolveen. Lama leikkasi suuren osan niistä hyvinvointipalveluista joihin sukupolvi oli kasvaessaan tottunut. Hoikkala ja Paju (2008, 284–285) tiedostavat kehityksen ja katsovat, että sukupolvessa tapahtui laman myötä paikoin voimakastakin polarisaatiota. Samaan aikaan he kuitenkin muistuttavat, että hyvin peruskoulutettu sukupolvi pystyi suureksi osaksi mukautumaan tilanteeseen esimerkiksi vaihtamalla alaa. Laajaa kohorttia puoltaa myös se, että Järvensivun ym. (2014, 142, 228) havaitsemat erot alakohorttien välillä olivat hienoisia, ja vierekkäiset sukupolvet muistuttavat toisiaan monissa asioissa. Niissä asioissa, joissa ero alakohorttien välille voidaan tehdä, näkemykset ovat sen sijaan voimakkaan vastakkaisia, mikä puoltaa sukupolven jakamista kahdeksi.

Hyvinvoinnin sukupolven avainkokemus on työelämän arvojen koventuminen ja ”nykyinen mielettömyys”. Sukupolvea luonnehtii tilanteiden pohtiminen ja järjeistäminen. Organisatoriset muutokset eivät ole vain asia, johon tulee sopeutua, vaan niille on löydettävä syy ja seuraus. Koettu ristiriita ympäristön ja minäkuvan välillä on selvä: omat arvot ovat pehmeät ja ihmisläheiset, mutta niitä uhataan jostain ulkopuolelta. Irtisanomiset herättävät voimakkaita epäoikeudenmukaisuuden tunteita, mutta omalla kohdalla niitä ei pidetä jatkuvana uhkana. Sukupolvi säilyttääkin hallinnan tunteen elämässään. Työmäärää voi kohtuullistaa, ja ”downshiftaus” on etenkin hyvinvoinnin sukupolven aate. Taustalla lienee elämänvaiheiden ajoittuminen otollisiin yhteiskunnallisiin oloihin: nuoruutta siivitti voimakas nousu, ja laskukausissa sukupolvea on suojannut nuorempia pidempi työkokemus. Kohtuullistavat ratkaisut ovat olleet mahdollisia. (Järvensivu ym. 2014, 187–190, 232–233.)

Lamasukupolven kohdalla voidaan puhua tietynlaisesta kokemuksellisesta katkoksesta – se on ensimmäinen sukupolvi, joka ei ole kokenut ”vanhaa”, työsuhteiden pysyvyyttä korostanutta työelämää. Irtisanotuksi tullessa heille ensisijainen reaktio on omanarvontunnon laskeminen, ei epäoikeudenmukaisuus, sillä irtisanomiset kuuluvat työelämään ja kohdistuvat heikoimmin suoriutuneisiin. Työpaikalla voi luottaa vain vertaisiin, sillä hierarkian ylemmiltä tasoilta ei apua ole totuttu saamaan, ja vastuuta omasta pärjäämisestä korostetaan. Lamasukupolvella asioiden syiden ja seurausten pohtiminen muuttuu ratkaisukeskeiseksi. Avainkokemusten hahmottaminen on pirstoutuneella sukupolvella entistä hankalampaa, mutta tärkeimmäksi voisi nostaa globalisaation aiheuttaman töiden siirtymisen sekä määräaikaaisuudet. (Järvensivu ym. 2014, 190–191; 243–252.) Hieman yllättäen sukupolven urat ovat kuitenkin olleet keskimäärin vähemmän katkonaisia kuin hyvinvoinnin sukupolvella, ja samanlainen trendi on havaittavissa myös öljykriisin sukupolvea ja suuria ikäluokkia verrattaessa. Pärjäämismentaliteetin voisi aja-

tella näkyvän kahdella tavalla: laskun sukupolvien edustajat saattavat sinnitellä pidempään hankalissa työsuhteissa sekä toisaalta pitää paikkansa kovalla työnteolla. (Järvensivu ym. 2014, 156). Laman sukupolven edustaja kehittää henkilöbrändiä, verkostoituu ja tähtää alansa huipulle, sillä jako voittajiin ja häviäjiin mielletään työelämän väistämättömäksi trendiksi (Järvensivu ym. 2014, 193).

2.4 Y-sukupolvi

Nuorin laajamittaisesti työelämässä oleva sukupolvi, Y-sukupolvi, eroaa suuressa osassa kirjallisuutta määritelmällisesti aiemmista sukupolvista. Ensimmäinen tärkeä ero on laajasti omaksuttu taustaoletus globaalista sukupolvesta. Vaikka ajatusta Y:n kansainvälisestä samankaltaisuudesta on kritisoitu etenkin tieteellisissä artikkeleissa (esim. Lyons & Kuron 2014, 142; Parry & Urwin 2011, 90–92), on Y-sukupolven syntymävuodet ja piirteet omaksuttu usein kansainvälisesti suoraan pohjoisamerikkalaisesta kirjallisuudesta (esim. Kultalahti 2012; Vesterinen & Suutarinen 2011; Zopiatis, Krambia-Kapardis & Varnavas 2012). Ajatus kansainvälisistä sukupolvista perustuu globalisaatiolle. Globaalisti verkottuneessa maailmassa suurilla tapahtumilla on kansainvälisiä vaikutuksia, tieto niistä leviää välittömästi kaikkialle, ja tietotekniikka mahdollistaa kansainvälisen vaikuttamisen. Tämä mahdollistaa globaalien sukupolvikokemusten ja globaalien sukupolvikohorttien synnyn. (Edmunds & Turner 2005, 564–569.) Sukupolven samankaltaisuutta vähintään länsimaiden tasolla on myös perusteltu kyselytutkimuksista saaduilla tuloksilla (PwC 2013, 9; Tapscott 2010, 37). Toinen huomattava ero milleniaalien ja aiempien sukupolvien välillä on, että kohorttiin luettavien syntymävuosien hajonta on edeltäviä sukupolvia suurempi. Sukupolvi alkaa melko yksimielisesti vuoden 1980 tienoilla, mutta kohortin päättymiselle oli käyttämässäni lähdemateriaalissa kolme vaihtoehtoa. Yleisintä oli päättää kohortti vuoteen 2000, mutta myös vuosia 1990 ja 1995 käytettiin.

Suuri osa viimeisen kymmenen vuoden aikana julkaistusta sukupolvitutkimuksesta on keskittynyt Y-sukupolveen, ja vielä selvemmin huomio on kiinnittynyt milleniaaleihin eittieteellisessä kirjoittelussa. Lisääntynyt kiinnostus ja sukupolvi-aiemien kansainvälinen sekoittuminen on johtanut siihen, että sukupolvi-aiemien on yhdistetty Y-sukupolveen aiempaa enemmän, ja rakennetut sukupolvistereotyytiat ovat toisinaan jopa voimakkaasti vastakkaisia. Tässä esitetty yhteenveto perustuu 11 suomalaiseseen ja 16 ulkomaiseen lähteeseen, jotka on eritelty liitteissä (LIITE 1 & LIITE 2). Yhteenvedon tavoite on luoda suuntaa-antava kuva Y-sukupolveen liittyvästä kirjallisuudesta, ei tehdä koko kirjallisuuden kattavaa katsausta. Pohjoisamerikkalaisissa ja suomalaisissa kuvauksissa oli paljon samaa, mutta monet ominaisuudet korostuivat vahvemmin suomalaisissa lähteissä ja toisin päin.

Internetin yleistymiseen kultivoitunut viestinnän kehitys on johtanut Y-sukupolvella yhtenäiskulttuurin lopulliseen pirstoutumiseen, kun lähiympäristö ei ole enää rajannut tarjolla olevia harrastusmahdollisuuksia ja kiinnostuksen kohteita. (Hoikkala & Paju 2008, 287–294; Tapscott 2010, 41–42.) Yksilöllisyys ja valinnan vapaus näkyvätkin kaikilla elämän osa-alueilla: jo lapsina milleniaalit saivat kuulla vanhemmiltaan olevansa erityisiä ja pystyvänsä mihin vain, ja heitä on ohjattu kehittämään ja tavoittelemaan yksilöllisiä unelmia (Zemke ym. 2000, 128). Toisaalta edelleen jatkunut keskimääräisen koulutustason nousu, elinikäisten työpaikkojen vaihtuminen määräaikaikaisuuksiin sekä henkilökohtaiseen suoritukseen perustuva palkitseminen vaativat oman erityislaatuisuuden korostamista (Levenson 2010, 259–262). Voidaan puhua portfoliosukupolvesta: kun jokaisella on tutkinto, tähtinuorella on oltava omaan profiiliin sopiva kattaus harrastuksia, oppilaskuntajäsenyyksiä ja lyhytkoulutuksia (Hoikkala & Paju 2008, 290–291.)

Osassa Y-sukupolvea käsitteleviä kirjoituksia näkyy selvästi, että niissä tuodaan esille joko positiivista tai negatiivista sukupolvistereotypiaa. Negatiivisen sukupolvistereotypian tärkeimpänä puolestapuhujana voinee pitää psykologi Jean Twengeä, joka risti milleniaalit ”minä-sukupolveksi” (engl. ”Generation Me”) samannimisessä kirjassaan vuonna 2006 (Twenge 2010, 201). Verratessaan 17–18-vuotiaitten yhdysvaltalaisopiskelijoiden vastauksia standardoituun kyselytutkimukseen eri aikakausina Twenge (2010, 201) havaitsi, että itsekkäät ja jopa narsistiset arvot ovat kohonneet huomattavasti Y-sukupolvella verrattuna kahteen aiempaan sukupolveen. Tämän lisäksi Y-sukupolven työetiikka on huomattavasti X-sukupolveakin heikompi, sukupolvi ei ole erityisen altruistinen, ja sukupolven sisäinen motivaatio on muita heikompi (Twenge ym. 2010, 1131–1133). Sukupolven narsismiksi muuttunut liiallinen omanarvontunne näkyy oikeutuksen (engl. ”entitlement”) tunteena: milleniaali ajattelee, että pitkä koulutus oikeuttaa hänet automaattisesti hyvään työpaikkaan ja palkkaan, ja tämä näkyy epärealistisina vaatimuksina työelämässä (Twenge 2010, 206).

Positiivinen sukupolvistereotypia on lähtöisin Straussin ja Howen kirjasta ”*Millennials Rising*”, joka vuonna 2000 nimitti milleniaaleja ”seuraavaksi mahtavaksi sukupolveksi”. Straussin ja Howen mukaan itsensä ulkopuoliseksi tuntenutta, ”menetettyä” X-sukupolvea seuraisi optimististen vastuunkantajien Y-sukupolvi. (Strauss-Howe generational theory.) Positiivista stereotypiaa on tehnyt tunnetuksi myös Dan Tapscott, joka vastaa viimeisimmällä kirjallaan (2010) Twengen ja muiden kriittisiin kuvauksiin. Tapscottin mukaan tietotekniikan käyttö lapsesta saakka on muovannut Y-sukupolvealaisten aivoja niin, että he ovat älykkäämpiä ja nopeampia sekä kykeneväisempiä tekemään useita asioita yhtä aikaa kuin aiemmat sukupolvet. Tämän lisäksi he vaativat yrityksiltä eettistä toimintaa sekä ovat itsevarmoja, eivät narsisteja. (Tapscott 18–19, 49, 99.)

Y-sukupolveen on liitetty negatiivisen ja positiivisen stereotypian lisäksi lukuisia neutraalimpia ominaisuuksia. Yleisimpiä ovat toivomukset työn ja vapaa-ajan tasapainosta

(esim. Lyons & Kuron 2014), henkilökohtaisista kehittymismahdollisuuksista (esim. DeLoitte 2014) sekä jatkuvasta palautteesta (esim. Burkus 2010). Ulkoisten palkkioiden, etenkin rahan, merkityksen korostus Y-sukupolven motivoinnissa on niin ikään hyvin yleistä (esim. Perheentupa, Nieminen, Inget & Poussa, 2014). Useiden kuvausten mukaan milleniaalit ovat itsevarmoja (esim. Lähteenmäki 2013), ja työn pitää olla merkityksellistä (esim. Hurst & Good 2009). Lisäksi melko usein mainitaan toiveet haastavasta (esim. Kultalahti 2012) ja hauskaasta (esim. Tapscott 2010) työpaikasta, sekä halu vaikuttaa työpaikan asioihin (esim. Alasoini 2010).

Selvä ristiriita kuvailuihin tulee positiivinen-negatiivinen-akselin lisäksi siitä, että Y-sukupolvi esitetään vuoroin poikkeuksellisen sosiaalisena, vuoroin taas individualistisena sukupolvena. Yksilöllistä diskurssia edustavat esimerkiksi havainnot, joiden mukaan muiden arvostus on milleniaaleille toissijaista (Siltala 2013, 197), Y-sukupolvelaiset painottavat henkilön omaa vastuuta onnellisuudestaan ja jaksamisestaan (Kultalahti 2012, 120; Piha, Puustell, Catani, Poussa, Varis, Tuhkanen & Heinonen 2012, 26), sekä se, etteivät sosiaaliset työelämäarvot korostuneet sukupolven kyselyvastauksissa (Twenge ym. 2010, 1132–1133). Toisaalta sosiaalisuutta ja poikkeuksellista yhteistyöstä nauttimista painottavia lähteitä oli yhtä paljon kuin individualistisiakin näkemyksiä (esim. Monroe 2010; Järvensivu ym. 2014; PwC 2013). Kolmannen ristiriidan muodostavat näkemykset Y-sukupolven sitoutumisesta työpaikkaan. Negatiiviset kuvaukset sitoutumiskammoisista milleniaaleista (esim. Vesterinen & Suutarinen 2011, 116) ovat saaneet aikaan vastareaktion, joka painottaa, ettei Y-sukupolven lojaliteetti työnantajaa kohtaan eroa merkittävästi aiemmista sukupolvista. Useimmiten käsitykseen herkästi työpaikkaa vaihtavista nuorista vastataan väitteellä, jonka mukaan kyse on lojaliteetin puutteen sijaan laskeneesta velvollisuusetiikasta: kurjaksi koetussa työssä ei sinnitellä entiseen malliin, mutta tyytyväiset milleniaalit eivät eroa lähtöhaluissaan vanhemmista sukupolvista (esim. Piha ym. 2012, 35).

Kuten todettu, Y-sukupolvella todetaan usein olevan vahva tunne siitä, että he ansaitsevat hyvän aloituspaikan ja nopean etenemisen organisaatiossa. Tämä oikeutuksen tunne toistuu systemaattisesti pohjoisamerikkalaisissa kuvauksissa, mutta suomalaisessa diskurssissa sitä ei esiinny. Kautta linjan amerikkalaiset kuvaukset ovat yksilökeskeisempiä, kun taas suomalaisessa milleniaalipuheessa on myös työyhteisöön liittyviä asioita, kuten korkeat odotukset esimieheltä ja työkavereiden tärkeyden korostaminen (esim. Alasoini 2010, 26; Kultalahti 2012, 121). Ero saattaa heijastella yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden erilaisia painotuksia koko väestön tasolla. Ei ole myöskään yllättävää, että suomalainen syrjäytymiskeskustelu näkyy Y-sukupolven kuvauksissa. Tätä kuvaavat maininnat sukupolven epävarmuudesta (esim. Järvensivu ym. 2014, 261), yksilöiden suurten odotusten ja tarjolla olevien pienten mahdollisuuksien ristiriidasta (esim. Vesterinen & Suutarinen 2011, 104), sekä polarisaatiosta menestyjiin ja epäonnistujiin (esim. Siltala 2013, 215).

Polarisaatiota on myös keskustelussa suomalaisten nuorten aikuisten työetiikasta: toisaalta painotetaan että ansiotyö on edelleen monelle tärkeä elämänalue (Lehto & Sutela 2008, 18–22; Pyöriä 2013) ja siihen liittyvät asiat, kuten status ja urakeskeisyys, ovat edelleen voimissaan (Piha ym. 2012, 48; Vesterinen & Suutarinen 2011, 104); toisaalta taas huomioidaan, ettei uralla eteneminen (Alasoini 2010, 31; Vesterinen & Suutarinen 2011, 120) tai työn merkityksellisyys (Haavisto 2010, 37; Järvensivu ym. 2014, 255–261) korostu, mikä on yhtä lailla harvinaisempaa yhdysvaltalaiskeskustelussa. Kaiken kaikkiaan voisi sanoa, että suomalainen Y-sukupolvikeskustelu on paitsi amerikkalaista moninaisempaa – sijaa sukupolvistereotypioina saavat niin uuden ajan verkostoituneet sekätietotyöläiset kuin velvollisuuksia pakoilevat reppureissaajat – myös sukupolven sisäisen heterogeenisyyden enemmän huomioon ottavaa.

Taulukkoon 2 on koottu edellä käsitellyt keskeisimmät työelämään liittyvät kohortti-
piirteet:

Taulukko 2 Keskeisimmät kohorttipiirteet Yhdysvalloissa ja Suomessa

	<u>Baby Boom</u>		<u>Generation X</u>		<u>Generation Y / Y-sukupolvi</u>
U S A	Itsevarmuus, individualismi ja optimismi		Skeptisiä ja kyynisiä, tuntevat itsensä ulkopuolisiksi		USA: oikeutuksen tunne, henkilöbrändäys
	Työssä tärkeää status, kunnioitus, hierarkiat ja yhteisöllisyys		Työssä tärkeää itsenäisyys sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino		"Hyvä Y": suvaitsevaisuus, yhteistyö, itsevarmuus ja tunnollisuus
	Viimeiset protestanttisen työetiikan vaalijat		Epämuodollisuus, matalat organisaatiot		"Paha Y": ei työetiikkaa, narsistisia, "mulle kaikki heti nyt"
S u o m i	<u>Suuret ikäluokat</u>	<u>Öljykriisin sukupolvi</u>	<u>Hyvinvoinnin sukupolvi</u>	<u>Lamasukupolvi</u>	"Neutraali Y": työn ja vapaa-ajan tasapaino, jatkuva kehittyminen, kansainvälisyys, digiosaaminen
	Kollektiivisuus	Protestanttinen työetiikka	Työn kohtuullistaminen	Yksilötason kilpailu työmarkkinoilla	"Ristiriitainen Y": individualistinen vai sosiaalinen? Sitoutunut vai ei?
	Usko omaan pärjäämiseen	Toiminnallisuus	Pohtiminen ja järjeittäminen	Ratkaisu-keskeisyys	Suomi: samaistuminen työyhteisöön, polarisaatio menestyjiin ja syrjäytyjiin
	Pysyvyys	Epävarmuus	Työelämän arvojen koventuminen	Työn siirtyminen (globalisaatio)	

Taulukossa Yhdysvallat ja Suomi on käsitelty erikseen muiden sukupolvien kuin Y-sukupolven osalta, jonka kuvauksissa on huomattavia yhtäläisyyksiä maiden välillä. Syntymävuodet eivät mene yksi yhteen (ks. Kuvio 1 ja Taulukko 1), mutta suurin piirtein samoille syntymävuosikymmenille sijoitetut kohortit on esitetty taulukossa allekkain.

testataan esimerkiksi uudessa populaatiossa. Koska sukupolviteoreettisissa poikkileikkaustutkimuksissa ei ole vakiintunutta protokollaa ja niiden otokset vaihtelevat suuresti, on tutkimustulosten vertailu ja yhteenveto ollut haastavaa (Costanza ym. 2012, 379–380; Lyons & Kuron 2014, 142). Poikkileikkaustutkimusta voi myös pitää metodologisesti heikoimpana sukupolvitutkimuksen muotona, sillä se ei pysty kontrolloimaan iän ja ajan kuvan vaikutusta henkilön arvoihin ja vastauksiin (Lyons & Kuron 2014, 142). Yleisesti luotettavampana pidettyä pitkittäistutkimusta ei ole tehty lähes lainkaan sukupolvitutkimuksen piirissä; tähän tutkielmaan lähdemateriaalia kartoittaessa pitkittäistutkimuksia löytyi vain yksi (Krahn & Galambos 2014). Työlästä ja aikaa vievää pitkittäistutkimusta on pyritty simuloimaan niin sanotulla pitkittäisvertailevalla meta-analyysillä (engl. ”cross-temporal meta-analysis”, CTMA), jossa sama tutkimusasetelma toistetaan samankaltaisille populaatiolle eri aikoina ja tuloksia verrataan. Tämäkään ei kuitenkaan ole ongelmatonta, sillä luotettava analyysi vaatisi keskenään samanlaisia otoksia ja yhteisiä mitareita (Lyons & Kuron 2014, 142).

Ainut löytämäni pitkittäistutkimus, X- ja Y-sukupolvia 18- ja 25-vuotiaina vertaillut Krahnin ja Galamboksen (2014) tutkimus, oli osaksi ristiriidassa aiempien stereotyyppien kanssa. Kohortit muistuttivat 18-vuotiaina toisiaan – nuoret arvostivat sekä sisäisiä että ulkoisia motivaation lähteitä ja kokivat opiskelumenestyksen oikeuttavan hyvään työpaikkaan – mutta eriytyivät ikääntymisen myötä. Twengeläinen, ulkoisesti motivoitunut ja itsensä oikeutetuksi tunteva milleniaali sai siis tukea, mutta vasta 25-vuotiaana, kun taas Twenge oli havainnut kohorttieron noin 18-vuotiaissa, joissa Krahn ja Galambos eivät puolestaan havainneet eroa (Krahn & Galambos 2014, 97–98). Havaitut erot olivat tilastollisesti merkitseviä mutta eivät erityisen voimakkaita; tutkijat olivat varmoja löytämistään kohorttieroista, mutta eivät halunneet vetää johtopäätöstä, että kyse olisi unii-keista sukupolvista (Krahn & Galambos 2014, 106).

Pitkittäisasetelmien lisääminen voisi tuoda kiinnostavia näkökulmia kohortteihin, mutta vaikka kiistely metodeista saa paljon huomiota sukupolvitutkimuksen sisällä, ei se usein ole tutkimusten suurin ongelma. Suuri osa kohorttitutkimuksista jää painoltaan kevyiksi jo sen vuoksi, ettei niissä eritellä juuri lainkaan teoreettista pohjaa. Kohortteihin suhtaudutaan kritiikkittömästi, ikään kuin niiden olemassaolo olisi jo kiistatta todistettu (esim. Hurst & Good 2009; Zopiatis ym. 2012). Teoriakenttään, taustaoletuksiin ja ongelmakohtiin perehtymättömyys näkyy esimerkiksi siinä, ettei tutkimuksessa edes pyritä erottamaan ikää, sukupolvea, kohorttia ja ajankohtaa. Etenkin termejä sukupolvi ja kohortti käytetään paljon päällekkäin, vaikka kohorttinäkemys on vain yksi tapa hahmottaa sukupolvi. (Costanza ym. 2012, 379; Leuty & Hansen 2014 289; Parry & Urwin 2011, 79.) Kuuluisimmat sukupolviteoreetikot olivat sosiologeja, mutta heidän käsityksensä sukupolvesta erosivat monessa kohtaa kohorttiajattelusta. Kohorttiteorian ja liiketaloudellisen sukupolvikiinnostuksen juuret ovat sen sijaan markkinatutkimuksessa ja kuluttajien

segmentoinnissa ikäryhmien mukaan. Ajatus iän mukaan määräytyvistä massasukupolvista syntyi siis markkinoinnin kohdentamista helpottavana yksinkertaistuksena, ja yhteiskuntatieteellinen populäärikirjallisuus antoi kohorteille laajemman merkityksen. Empiirinen akateeminen tutkimus kiinnostui aiheesta vasta 2000-luvun alussa, kun käsitys veteraaneista, suurista ikäluokista ja X-sukupolvesta oli jo kauan sitten syntynyt. (Parry & Urwin 2011, 83–85.)

2.5.2 Ympäristön vaikutus yksilöön ja kohortteihin

Empiirisen näytön puutteen lisäksi keskittyminen työelämäasenteisiin haastaa kohortti-paradigman toden teolla. Vaikka sukupolvien perusarvoissa olisikin eroja, ei se vielä välttämättä tarkoittaisi, että heidän suhtautumisensa työhön olisi samoissa määrin erilainen. Etenkin Y-sukupolvea tutkittaessa on aineistona käytetty hyvin paljon nuoria opiskelijoita, minkä pohjalta on vedetty johtopäätöksiä kohortin työelämäasenteista. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on ongelmallista, mikäli mittauksen ja johtopäätösten taso eivät kohtaa (Klein, Dansereau & Hall 1994, 198). Todellisuudessa nuoret kohtaavat työelämään siirtyessään hyvin jyrkän oppimiskäyrän siitä, millainen työelämä on ja mitkä ovat heidän todelliset mahdollisuutensa (Levenson 2010, 258). Työelämäasenteet myös muuttuvat perusarvoja herkemmin vielä myöhemmin henkilön ikääntyessä, esimerkiksi muuttuneen aseman tuloksena (Lyons & Kuron 2014, 145). Sukupolviteoriassa tähän päivään selvinnyt ajatus 17 vuoden herkästä iästä on peräisin ajalta, jolloin kehityspsykologia ikään kuin loppui täysi-ikäisyyteen, minkä jälkeen aivojen ja persoonallisuuden ei katsottu enää kehittyvän (Järvensivu ym. 2014, 30). Nuoruus ja lapsuus ovat edelleen tärkeitä elämänvaiheita, mutta nykykäsitys aivoista on plastisempi, läpi elämän muokautuva.

Sen lisäksi, että linkki perusarvojen ja työelämäasenteiden välillä perustuu usein tutkimuksen sijaan päättelyyn, oletetaan myös toteutuva käytös yksioikoisesti arvojen ja asenteiden loogiseksi seuraukseksi. Monissa kohorttiteoreettisissa tutkimuksissa mitataan työelämäarvoja kyselylomakkeilla, minkä pohjalta tehdään oletuksia toteutuvasta käytöksestä. Asenteet eivät kuitenkaan ennusta hyvin käytöstä, koska muutkin asiat, voimakaimmin viiteryhmän normit ja koettu käytöksen hallinta, vaikuttavat toimintaan (Franzoi 2009, 172–173). Vielä yksi oletusten taso lisätään silloin, kun tutkitaan kohorttien perusarvoja, mistä vedetään johtopäätöksiä yksilöiden organisaatiokäyttäytymisestä. Kohorttiteoriassa tilanne on usein kuvatun kaltainen. Datana käytetään kokonaisia ikäluokkia, joiden muodostamien, sisäisesti heterogeenisten kohorttien välillä löydetään hienovaraisia trendejä. Näiden trendien taas väitetään vaikuttavan huomattavasti organisaatiotasolla, jolla kussakin organisaatiossa työskentelee vain hyvin pieni, tiettyjen ominaisuuksien mukaan valikoitunut osa laajasta kohortista.

Toteutunutta käytöstä asenteiden sijaan Yhdysvalloissa tutkineet Becton ym. (2014, 178–179, 183–186) saivat stereotypioihin nähden ristiriitaisia tuloksia: esimerkiksi suuret ikäluokat olivat työhistoriansa perusteella muita lojaalimpia työnantajaa kohtaa, mutta kuuliaisuus työpaikan sääntöjä kohtaan oli heillä sukupolvista heikointa. Työelämän ongelmatilanteissa käytettyjä pärjäämisstrategioita Suomessa tutkineet Järvensivu ym. (2014, 142) löysivät puolestaan merkkejä nuorten lisääntyneestä yksilöllisyydestä: kun vanhat sukupolvet tukeutuvat kollektiivisiin tukimuotoihin, kuten ay-liikkeeseen, hakevat kaksi nuorinta sukupolvea useammin yksilöllistä ratkaisua työelämän ulkopuolelta, esimerkiksi terapiasta.

Sen lisäksi, että yksilöt muuttuvat, myös ympäröivä maailma on muuttunut suuntaan, joka heikentää yhtenäisten kohorttien syntymistä. Pidempi koulutus on myöhentänyt aikuiselämään siirtymistä keskimäärin kaikilla sekä jakanut massakohorttia osuuksiltaan tasakokoisempiin osajoukkoihin koulutusajan perusteella, mikä kohortin tasolla heikentää täysi-ikäistymisen merkitystä työelämään liittymisen nivelkohtana (Population with tertiary education attainment by sex and age, Eurostat). Elämäntarinoiden pirstaloituminen näkyy vahvasti myös koulutus- ja työurien muodostumisessa. Tarina, jossa ensin opiskellaan tutkinto ja sitten mennään töihin, koskettaa etenkin korkeakoulutetuista enää vähemmistöä (Myrskylä 2014). Eri aikojen poikkileikkaustutkimuksia verratessa ei myöskään aina oteta huomioon, että työt itsessään ovat muuttuneet aikojen saatossa, kun esimerkiksi tarve monipuolisille taidoille, tietotekniikan käyttö, autonomia sekä työstä annettu palaute ovat lisääntyneet; kyse on siis koko väestöä koskevasta muutoksesta, ei sukupolvierosta. (Lyons & Kuron 2014, 145–146.)

Kasvanut taloudellinen hyvinvointi, lasten demokraattisempi suhde vanhempiinsa, parempi terveys ja saman teknologian käyttö yli ikäryhmien ovat sumentaneet ikäpohjaista jaottelua (Joshi ym. 2011 180). Samalla kun kohortit ovat lähentyneet toisiaan, ovat ne sisäisesti entistä pirstoutuneempia. Yksilöllisyyden lisäksi nykyiselle ajankuvulle tyypillisenä piirteenä pidetään nopeaa ja jatkuvaa muutosta, mikä on omiaan hajottamaan kohortteja. Tilanne synnyttää sukupolviteorian näkökulmasta paradoksin. Kun yhteiskunta ei muutu, ei synny avainkokemuksia. Nopeassa murroksessa taas kokemuksia syntyy lukuisia, sukupolven edustajat kokevat niitä eri määrän ja ne johtavat yksilöitä erilaisille elämänpoluille. (Alestalo 2007, 155; Mannheim 1952, 309–310.) Esimerkiksi aiemmin sukupolvea yhdistänyt nuorisokulttuuri on kokenut samansuuntaisen kehityksen: yhdestä nuorisokulttuurista on siirrytty massakulttuuriin, jossa eri-ikäisistä jäsenistä muodostuvat kulttuuriset alaryhmät ovat korvanneet sukupolvet (Biggs 2007, 703–704; Joshi ym. 2011, 180–182).

Etenkin popularisoitua sukupolvikirjallisuutta lukiessa vaikuttaa usein siltä, ettei kirjoittaja ole pohtinut, kuvaavatko annetut piirteet massasukupolvea vai ainoastaan jotain tiettyä osaa sukupolvesta, tai tätä pohdintaa ei ole ainakaan kirjoitettu lukijalle tietäväksi. On järkeenkäypää, että jotkut arkkityypit esiintyvät useammin tietyissä sukupolvissa –

pätkätyösuhteita surffilomien ehdoilla suunnitteleva henkilö ei todennäköisesti kuulu suuriin ikäluokkiin – mutta koko sukupolvea koskevien johtopäätösten vetäminen eniten huomiota saavan osajoukon käytöksestä on luonnollisesti riskialtista. Voimakkaita yleistyksiä syntyy arkikeskustelussa niin paljon, ettei niitä olisi syytä ammattikirjallisuudella enää entisestään voimistaa.

2.6 Yhteenveto

2000-luvun alusta lähtien liiketaloustieteissä on alkanut saada huomiota ajatus erilaisista työntekijäsukupolvista. Ajatukset nojaavat lähes yksinomaan kohorttiajatteluun, jossa nuoruuden jaettu ajankuva ja kokemukset muovaavat lähekkäisistä ikäluokista samalla tavoin ajattelevia ja toisiaan ymmärtäviä sukupolvia. Nämä sukupolvipiirteet näkyvät puolestaan yksilöiden käytöksessä, ja tämä on otettava työelämässä huomioon, mikäli halutaan välttyä sukupolvien välisiltä konflikteilta. Ylivoimaisesti suosituin kohorttiajottelu on pohjoisamerikkalainen malli, jossa tämänhetkinen työikäinen väestö jaetaan kolmeen kohorttiin – suuriin ikäluokkiin, X-sukupolveen ja Y-sukupolveen – joiden syntymävuoden mukaan määräytyvät rajat on vedetty noin kahdenkymmenen vuoden välein vuosille 1940–2000.

Ristiriitaiset tutkimustulokset viimeiseltä 15 vuodelta kuitenkin osoittavat, että todeksi hyväksyttävien perheyhtäläisyyksien löytäminen laajoille kohorteille on vähintäänkin haastavaa. Syitä ristiriidoille voidaan esittää lukuisia. Sukupolvi on teoreettisesti vaikea käsite, jossa yhdistyvät ikä, ajankuva ja yksilön elämänvaihe. Sukupolvien välisiä suhteita kuvaavat puolestaan samankaltaisuudet, erilaisuudet, ketjut ja katkokset. Lisäksi käsitteen monipuolisuus johtaa metodologisiin haasteisiin. Valitettavasti tutkimuskentän vallitseva vastaus problematiikkaan on ollut ongelmien sivuuttaminen ja kuvailevaan tutkimukseen keskittyminen, minkä vuoksi tutkimuskenttä on jäänyt hajanaiseksi ja yksittäisten tutkimusten kontribuutio laajemmalle ymmärrykselle pieneksi.

Työelämään keskittyminen tuo mukanaan omat, kohorttiteorian yleisiä haasteita suuremmat ongelmansa. Kohorttiteoria ei juuri huomioi sitä dynamiikkaa, mikä liittyy yksilötasolla esimerkiksi organisaatioon sosiaalistumiseen tai työnantajan valta-asemaan työntekijään nähden. Lisäksi sisäisesti heterogeenisten kohorttien jäsenet eivät päädy erilaisiin organisaatioihin satunnaisvalinnalla, vaan monet perinteiset tekijät, kuten esimerkiksi sukupuoli ja ammatti, vetävät edelleen sisäisesti homogeenisempia osajoukkoja yhteen. Mikäli kohorttipiirteitä on olemassa, ilmenevät ne eri lailla eri puolilla yhteiskuntaa, ja yhteisvaikutus on vaikea määritellä. Luultavasti se on joka tapauksessa paljon inkrementaalisempi kuin sensaatiohakuinen populaarikirjallisuus antaa yleensä ymmärtää.

Kohorttiteoria tarjoaa yhden näkökulman yhteiskunnan kehitykseen, ja parhaimmillaan se helpottaa ymmärtämään sitä ajankuvan kehitystä, joka yhdistää tietyn ikäisiä henkilöitä. Mikrotason tarkasteluun, organisaatioiden henkilöstöhallintoon, se ei kuitenkaan sovellu, vaikka yritystä siihen suuntaan onkin viime vuosina ollut huomattavasti. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että arkikielessä elinvoimainen sukupolven käsite tulisi organisaatioiden tutkimuksessa sivuuttaa. Vaikka tutkimustulokset eivät vahvista yksiselitteisiä kohorttieroja, on kokemus sukupolvien välisistä eroista kaikesta huomiosta päätellen todellinen. Sukupolvieroista puhuva henkilö tuskin kuitenkaan on muodostanut mielessään käsitystä tarkkojen vuosilukujen rajaamista kohorteista, vaan ajatus sukupolvesta on lähempänä klassista sosiologian määritelmää sukupolvesta sosiaalisena konstruktiona ja identifioitumisen kohteena. Tämä tarkastelukulma tarjoaa mielenkiintoisia suuntia organisaatiotason sukupolvitutkimukselle, joita seuraava luku käsittelee.

3 SUKUPOLVITUTKIMUS ORGANISAATIOTASOLLA

3.1 Sukupolvi sosiaalisena voimana ja sukupolviyksikkö

Suuri määrä tutkimusta ja muuta kirjallisuutta on riittävä todiste siitä, että sukupolvi on konseptina olemassa työelämässä. Edellisen luvun todistusaineiston valossa on kuitenkin selvää, ettei kohorttiparadigmaa pystytä sellaisenaan soveltamaan organisaatioiden tarkasteluun, monista yrityksistä huolimatta. Viime vuosina muutamat tutkijat ovatkin läheneet kehittämään viitekehyksiä, joissa sukupolven käsite tuodaan organisaation tasolle. Perustelut sille, miksi sukupolvien ymmärtäminen organisaatioissa on tärkeää, ovat tuttuja jo kohorttiteoreettisista työelämäkirjoituksista: sukupolvien väliset konfliktit eivät välttämättä ole niin yleisiä kuin ammattikirjallisuudessa annetaan toisinaan ymmärtää, mutta yhtä kaikki niitä syntyy, millä puolestaan on vaikutuksia organisaatioiden toimintaan. Toisaalta negatiivisia vaikutuksia korostavan konfliktinäkökulman rinnalle voidaan tuoda myös esimerkiksi diversiteetti- ja innovointinäkökulmat, jotka painottavat monimuotoisuuden myönteisiä vaikutuksia. Kronologia, tietty ajankohta historiassa, luo sukupolven; genealogia, tiedon siirtäminen seuraajille, tekee siitä organisaatiolle relevantin (Joshi ym. 2011, 179).

Organisaatiotason sukupolviteoriat palaavat kohorttiteoriaan verrattuna lähemmäs alkuperäistä mannheimilaista käsitystä sukupolvista sosiaalisena voimana. Mannheim muotoili sukupolviteorian historian ja sosiaalisten muutosvoimien ymmärtämiseen, ja hänelle ensisijaista oli yhdistävä aate, ei ikä. Kohortin sijaan kiinnostava tarkastelutaso oli *sukupolviyksikkö*, pienempi ja jäsenistöltään homogeenisempi osajoukko, joka tiedostaa jäsenyytensä ryhmässä. (Mannheim 1952, 314–315.) Mannheimilaisessa teoriassa laajempi sukupolvi on eräänlainen sijainti historiassa: tietty aika tarjoaa tietyt resurssit, joiden pohjalta tietyn ikäisillä on potentiaali muodostaa sukupolviyksikkö, mutta todennäköistä on, että samaan yksikköön ei samastuta esimerkiksi eri yhteiskuntaluokista. Sukupolviliikkeeseen voi sen sijaan liittyä varsinaista ydinjoukkoa vanhempia ja nuorempia henkilöitä. (Mannheim 1952, 303, 308.) Sukupolven ja kohortin erottamisessa vielä pidemmälle on myöhemmin mennyt toinen tunnettu sosiologi, ranskalainen Pierre Bourdieu, jonka mukaan sukupolvella ei ole mitään tekemistä biologisen iän kanssa, vaan sukupolvet ovat tietynlaisia paradigmoja esimerkiksi tieteessä ja taiteessa, joihin yksilöt toimintansa kautta liittyvät (Roos 1987, 53–54).

Organisaatiotason sukupolviteoriat eivät täysin hylkää kohorttiparadigmaa vaan tiedostavat, että yksilöt tuovat aiemmat kokemuksensa, myös mahdolliset sukupolvikokemukset, mukanaan uuteen organisaatioon. Ihmiset kuitenkin sosiaalistuvat organisaation tapoihin, joten myös organisaatiossa saaduilla kokemuksilla on vaikutusta yksilön toimintaan. (Joshi ym. 2011, 183–185.) Ulkoisten ja sisäisten seikkojen yhteisvaikutuksesta

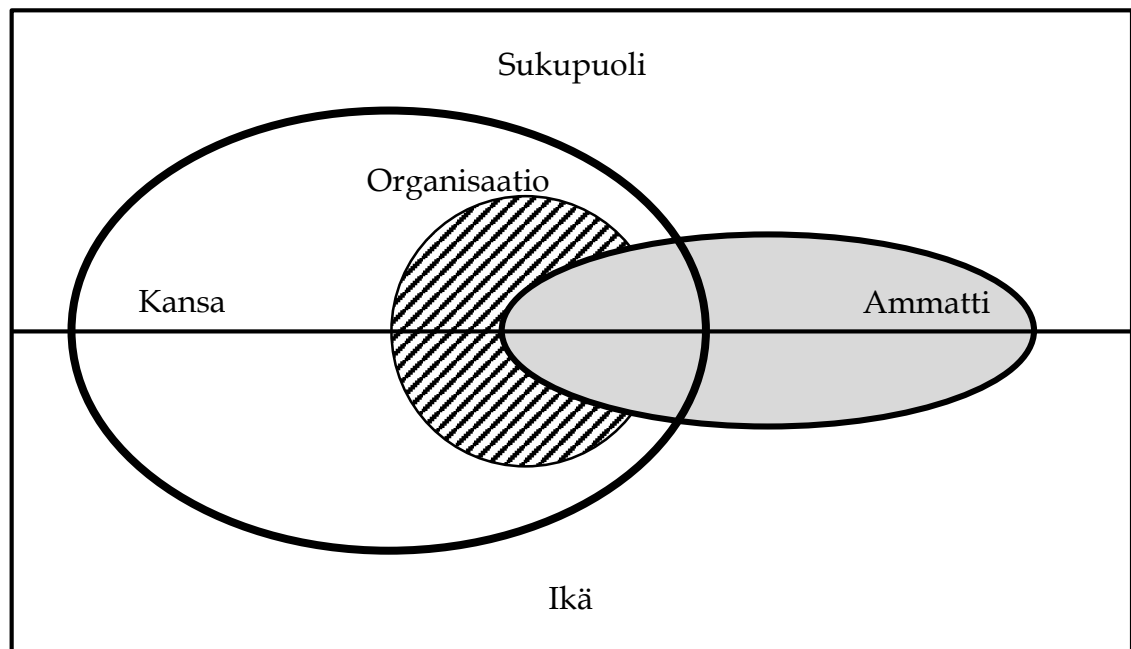
saattaa organisaatioihin syntyä sukupolviyksiköitä. Ajatus sukupolvesta ja sen merkityksestä on tavallaan päinvastainen kohorttiteoriaan verrattuna: tärkeää ei ole se, onko sukupolvi mitattavissa ja täten positivistisessa mielessä olemassa, vaan se, jäsentävätkö yksilöt ympäröivää todellisuutta sukupolven käsitteen kautta. Organisaatioiden sosiaalista ympäristöä tutkittaessa onkin todettu, että monimuotoisuuden kokemuksella on usein suurempi vaikutus yksilöiden käytökseen kuin ”todellisella”, tunnusluvuista määritellyllä monimuotoisuuden määrällä (Harrison & Klein 2007, 1216). Organisaatiotason sukupolviyksikössä on myös kaikuja Bourdieun sukupolvikäsitteestä, joka salli eri-ikäisten henkilöiden liittymisen heitä puhuttelevaan sukupolvivaatteeseen – sukupolviyksikkö syntyy ryhmän sukupolvelliseksi miellettyjen asenteiden ja normien noudattamisesta, ei syntymävuoden perusteella (Lyons & Kuron 2014, 151; Parry & Urwin 2011, 82). Koettuja työelämän sukupolvieroja ei ole tutkittu paljoa, mutta tehdyt tutkimukset sekä ei-tieteellisten kirjoitusten määrä vahvistavat, että käsitys sukupolvieroista on olemassa (Zopiatis ym. 2012).

Sukupolviyksikön teoreettista mielekkyyttä kohorttiteoriaan nähden voidaan perustella sillä, että siihen liittyy vähemmän ongelmia. Kohorttien jakaminen ja reuna-alueiden sekoittuminen ei ole ongelma, sillä tärkeää on se, mihin yksikköön yksilö samastuu, ei se, mihin hän numeerisesti ”kuuluu”. Samalla vältetään kohorttiteoriaa vaivanneet metodologiset ongelmat, kuten tulosten siirtäminen tutkimustasolta toiselle sekä iän ja sukupolven vaikutusten erottaminen. Sukupolvea on lähdetty kehittämään organisaatiotason konseptiksi sosiaalisen identiteetin teorian avulla. Samaan identiteettikeskusteluun liittyy myös sosiokonstruktivistinen organisaatiokulttuureiden tutkimus, joka on löytänyt organisaatioista sukupolvellisiä ryhmiä. Näihin näkökulmiin pohjautuu myös tämän tutkielman sukupolvikäsitte.

3.2 Identiteetti ja kulttuuri

Identiteetti on käsite, jonka olemusta ovat pohtineet niin filosofit antiikista nykypäivään kuin psykologit ja sosiaalitieteilijätkin. Laajasti määriteltynä yksilön identiteetti määrittää sen, kuka hän on. Identiteetti pitää siis sisällään ne keskeiset ominaisuudet, jotka säilyvät ajan kuluessa ja erottavat henkilön muista ihmisistä. Sosiaalipsykologisesta näkökulmasta identiteetti on fundamentaalisesti suhteellinen ja vertaileva konsepti. Minuuden piirteet määritellään siis aina suhteessa muihin, joko samankaltaisuutena toivottuun viiteryhmään tai eroavaisuutena muista yksilöistä. (Gioia 1998, 18–19.) Tämän oivalluksen pohjalle rakentuu yksi keskeisimmistä identiteettiteorioista, sosiaalisen identiteetin teoria.

Sosiaalisen identiteetin teorian (engl. ”social identity theory”, SIT) mukaan yksilön identiteetti muodostuu monista komponenteista. Komponenteista jokainen liittyy eri tavoin yksilöön ja tämän ympäristöön, ja täten erilaiset motiivit aktivoivat eri komponentteja. Toisin sanoen yksilön identiteetti voi muodostua keskenään ristiriitaisistakin ominaisuuksista, jotka ohjaavat käytöstä vuorollaan eri tilanteissa. Identifioituminen ryhmään koostuu kognitiivisesta tietoisuudesta, ryhmään kuulumiselle annetusta arvosta sekä usein emotionaalisesta kiintymisestä ryhmään (Finkelstein, Gonnerman & Foxgrover 2001, 378–379; Tajfel 1978, 442–443). Yksilö tarkastelee sosiaalisia suhteitaan identifioitumisen kautta, ja saattaa jakaa ympäröiviä henkilöitä *sisäpiiriin* ja *ulkopiiriin* (engl. ”in-group” ja ”out-group”) jopa täysin sattumanvaraisilta tuntuvien seikkojen pohjalta (Tajfel 1978, 443). Yksilössä vuorollaan aktivoituvat identiteetit ovat usein erilaisia kerroksia: esimerkiksi kansallisuus, ammatti ja työorganisaatio liittyvät kaikki toisiinsa, mutta konteksti määrää, mikä identiteeteistä nousee voimakkaimmin pinnalle.



Kuvio 2 Esimerkki yksilön sosiaalisista identiteeteistä (mukaillen Parker 2000, 88)

Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan yksilön olennaisina pitämät luonteenpiirteet määrittävät siis minuuden konseptit, joiden jatkuvuutta henkilö pyrkii ylläpitämään tulkinnoillaan ja toiminnallaan. Positiivisen minäkuvan ylläpito ja yhteistyö eri henkilöiden kanssa vaatii kuitenkin liikkumavaran jättämistä omalle identiteetille. Monitulkinnallinen identiteetti jäsentyy erilaisiin rooleihin: työpaikan ammattiroolissa korostuvat eri piirteet kuin kodin perheroolissa. (Gioia 1998, 19–20.) Melko pysyvien roolien lisäksi identifioituminen voi myös olla ohimenevämpää kiinnittymistä ryhmään, jonka jäsenyyteen kuuluvia piirteitä ei ole helppo määritellä, kuten vaikkapa työpaikan kahvihuoneporukkaan.

Tärkeintä on, että yksilö tuntee ykseyttä ryhmän kanssa, ryhmän jäsenyydestä tulee eräänlainen minän jatke (Albert 1998, 4, 9). Identiteetin ylläpito sosiaalisessa kanssakäymisessä on jatkuvaa tasapainoilua samankaltaisuuden ja erilaisuuden välillä, ja juuri tämä on haastavimpia ja kiinnostavimpia tekijöitä yksilön identiteetin ymmärtämisessä (Gioia 1998, 20.)

Yksilöt muodostavat sosiaalisen identifioitumisen kautta ryhmiä. Ryhmien on puolestaan todettu noudattavan samoja identifioitumisen mekanismeja määriteltessään niitä olennaisia piirteitä, jotka kuvaavat ryhmää itseään (Gioia 1998, 19). Ryhmän identiteettiä pidetään siis yllä ensijaisesti ryhmien välisellä vertailulla, esimerkiksi mikä erottaa osaston A työntekijät osaston B työntekijöistä. Koska ryhmät koostuvat lukuisista yksilöistä, on niiden kuitenkin helpompi – tai välttämätöntä – pitää yllä suurempaa liikkumavaraa ”minuuden” määrittelyssä kuin yksilöiden. Ryhmien välisen vertailun rinnalla tärkeäksi nousee identiteetin hallinta muutoksessa ja ajassa, eli se, mitä jäsenet pitävät sellaisina ryhmän pysyvinä piirteinä, jotka yhdistävät nykyisyyden menneeseen ja tulevaan. (Gioia 1998, 21–22.) Ryhmä perustuu jäsentensä identifioitumiselle ja koetulle samankaltaisuudelle, mutta paradoksaalisesti ryhmän identiteetin ydin muodostuu niistä seikoista, joissa ryhmän piirteet eroavat jäsenen piirteistä; yksilö kokee ristiriidasta huolimatta ryhmän niin tärkeäksi identiteettinsä komponentiksi, että hän jatkaa sen jäsenenä (Albert 1998, 10).

Sosiaalisen identiteetin ryhmäkäsitys tulee hyvin lähelle kulttuurin käsitettä. Kulttuurilla tarkoitetaan tässä yhteydessä yhteisön jäseniä ohjaavaa arvojärjestelmää, opittua asenteiden, tavoitteiden ja käytäntöjen kokoelmaa (Hofstede & Hofstede 2005, 3–4). Puhutaan esimerkiksi kansallisesta kulttuurista tai organisaatiokulttuurista, joissa opitut ja opetetut mallit vaikuttavat tietoisesti ja tiedostamatta yksilön käytökseen. Aivan kuin identiteetit, myös kulttuurit ovat osittain sisäkkäisiä järjestelmiä. Jokainen kulttuuri on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäröiviin kulttuureihin: esimerkiksi maantieteellinen sijainti ja etnisyys tuottavat laajempaa kulttuurista kontekstia, johon jäsenet suhteuttavat näkemyksensä työnantajaorganisaatiostaan. Kaikki kulttuurit ovat uniikkeja, mutta samaan aikaan ne kaikki jakavat joitain yhteisiä ominaisuuksia toisten kulttuurien kanssa. (Parker 2000, 74–78, 224.)

Koska kulttuuri opitaan, on ajatus sukupolvien ketjusta ollut aina oleellinen osa antropologista kulttuuritutkimusta (Hofstede & Hofstede 2005, 5, 11). Sukupolvi onkin yksilölle yksi mahdollinen identifioitumisen kohde. Sukupolvi-identiteetti tarkoittaa yksilön tietoisuutta sukupolviryhmästä tai -roolista, ja sukupolveen liittyvään ryhmään kuulumisella on yksilölle emotionaalista ja arvopohjaista merkitystä. (Joshi ym. 2010, 394–395.) Ikä ja sukupolvi liittyvät identifioitumisen kohteena toisiinsa, mutta ovat kaksi erillistä konstruktia. Ikä on harvalle tärkeä identifioitumisen kohde, sillä se muuttuu jatkuvasti; sukupolvi on kokemuksena pysyvämpi. (Finkelstein ym. 2001, 378.)

Sosiaalisen identiteetin teoriaa ja komponenttinäkemyistä voidaan täydentää lähekkäisillä sosiaalipsykologisilla käsitteillä. Yksi niistä on minäkuvan *skemaattisuus* (engl. ”self-schemes”), jonka mukaan itse itsellemme antamat piirteet vaihtelevat tilanteen mukaan. Luomme minäkuvamme sellaisten attribuuttien varaan, joita pidämme tärkeinä, tai joissa koemme edustavamme ääripäitä. Muita piirteitä kohtaan olemme välinpitämättömiä, ne eivät kuulu yhteenkään skeemaan. Kun yksi minäkuvamme attribuutti aktivoituu, mahdolliset ristikkäiset attribuutit nousevat vähemmän todennäköisesti pintaan. Sama henkilö voi siis tuntea itsensä vapaudestaan nauttivaksi aikuiseksi opiskelijajuhlissa, mutta myöhemmin isovanhempiensa 50-vuotishääpäiväjuhlassa korostaakin sitä, että on vielä hyvin nuori eikä löytänyt kumppania etsinnöistä huolimatta. Koetun minäkuvan lisäksi skemaattisuus vaikuttaa siihen, millaista tarinaa henkilö kertoo itsestään muille. Efektia kutsutaan *strategiseksi itseilmaisuksi* (engl. ”strategic self-presentation”): vuorovaikutustilanteissa pyritään välittämään toiselle tietynlainen kuva itsestä. (Franzoi 2009, 68–69.)

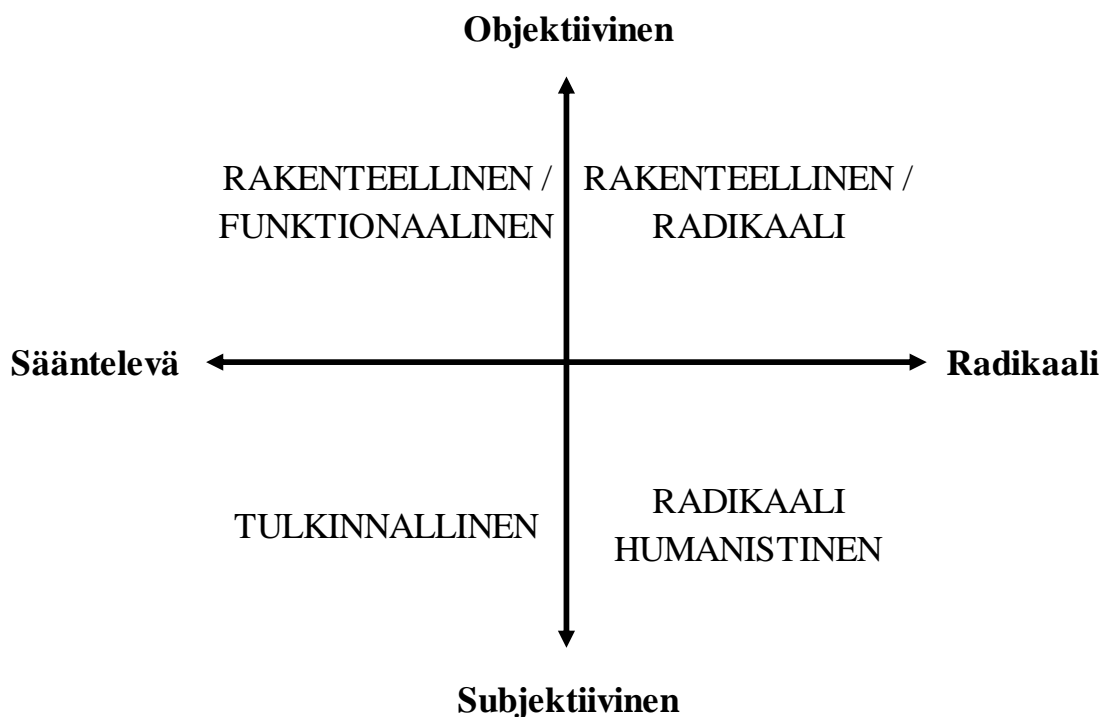
Sosiaaliseen identiteettiin liittyy myös *sosiaalinen kategorisointi*, jonka mukaan jaamme kanssaihmiä automaattisesti ryhmiin yhdistävien tekijöiden, kuten sukupuolen ja iän mukaan. Käsitys ryhmästä ei kuitenkaan muodostu yksilöiden keskiarvona, vaan tyypillisenä pidetyn jäsenen mukaan. Mielestämme ryhmää parhaiten edustava yksilö muuttuu siis *prototyypiksi*, jonka mahdollisesti henkilökohtaiset ominaisuudet yhdistetään helposti koko ryhmää koskeviksi stereotyyppioiksi. (Franzoi 2009, 102–104.) Efektia voimistaa vielä niin sanottu *implisiittinen* persoonallisuusteoria, jonka mukaan tunnistamme henkilöstä keskeisiä luonteenpiirteitä, joiden pohjalta teemme niihin mielestämme yhteensopivat oletukset muista piirteistä (Franzoi 2009, 125). Jo käsitys ryhmän prototyypistä saattaa siis rakentua osaksi omien tulkintojen ja täydennysten varaan, ja sosiaalisen kategorisoinnin myötä tämä stereotyyppiointi kertaantuu koko ryhmää koskevaksi.

3.3 Sukupolvi-identiteetti ja kulttuuri organisaatiossa

Kuten jo edellisen luvun esimerkit paikoin osoittivat, hyödynnetään identiteetin ja kulttuurin käsitteitä runsaasti myös organisaatioiden tutkimuksessa. Tässä luvussa määritellään ensin lyhyesti organisaatiokulttuuri sekä asemoidaan tutkielma laajassa kentässä specifimpään tutkimusperinteeseen, humanistiseen organisaatiotutkimukseen. Tämän jälkeen esitellään keskeiset teoriat sukupolviryhmien muodostumisesta sekä niiden välisestä vuorovaikutuksesta organisaatioissa.

3.3.1 Organisaatiokulttuurit

Organisaatiokulttuureja on tutkittu hyvin kirjavista lähtökohdista. Aivan ensin on hyvä erottaa toisistaan organisaatiokulttuuri ja yrityskulttuuri; jälkimmäisellä tarkoitetaan yleensä yritysjohdon muotoilemaa tavoitetilaa jota havainnollistetaan esimerkiksi julki-lausutuilla arvoilla, kun taas organisaatiokulttuuri on ”todellinen”, päivittäisessä vuoro-vaikutuksessa vallitseva tila (Parker 2000, 2). Seuraavan suuren jakolinjan muodostavat organisaatiotutkimuksen perinteiset epistemologiset koulukunnat. Kärjistettynä positivis-tien mukaan organisaatiolla on johdettavissa oleva kulttuuri, kun taas sosiaalisen kon-struktionismin näkökulmasta organisaatio on kulttuuri, jonka tavoitteellinen manipulointi on vähintään haastavaa. Kulttuuria on siis ensimmäiselle muokattava objekti, toiselle jat-kuvasti itse itseään luova merkitysjärjestelmä ja prosessi. Parker (2000, 60) havainnollis-taa luokittelua nelikentällä, jossa toisen akselin muodostaa jako perinteiseen ”säätel-vään” ja kriittiseen ”radikaaliin” näkökulmaan:



Kuvio 3 Organisaatiotutkimuksen koulukunnat (mukaiillen Parker 2000, 60)

Rakennenaikemyksen mukaan organisaatiokulttuurit ovat normatiivisia järjestelmiä, joita voi verrata suoraan toisiinsa ja löytää esimerkiksi yhteyksiä organisaation toimintaympäristön ja siihen soveltuvan kulttuurin väliltä, kun taas sille kritiikkinä syntynyt tulkinnallinen koulukunta painottaa kulttuurin dynaamista syntymistä yksilöllisten tulkintojen seurauksena. Nimensä mukaisesti rakennenaikemus pyrkii osoittamaan kulttuurin tuottavat rakenteet, kun taas tulkinnallinen näkökulma etsii merkkejä jaetusta kulttuurista

esimerkiksi kielestä ja symboleista. Tämän tutkimuksen kulttuurikäsitys sijoittuu radikaalin humanismin kenttään. Se on erilaisia nykypäivän kriittisiä näkökulmia yhteen keräävä lokero, jolle keskeiseksi nousee ajatus alakulttuureista: organisaatioilla harvoin on strukturalistien kuvaamaa yhtenäiskulttuuria, vaan kulttuuri fragmentoituu pienempiin ryhmiin. Jokainen kulttuurin jäsen antaa omat merkityksensä ympäröivälle todellisuu-delle, ja kulttuuri on näitä jatkuvasti kilpailevia merkityksiä yhdistävä suhde. Ääripäässä voidaan puhua ”anti-organisaatiokulttuurista”, jossa subjektiiviset näkemykset ovat niin kaukana toisistaan, että minkäänlaista yhtenäiskulttuuria ei synny. Tyypillisempää on kuitenkin ristiriidat hyväksyvien kulttuurien kuvailu ja niihin liittyvän vallan analysointi.

Erityisen hyödyllinen sukupolvinäkökulmasta on *monikulttuurisen organisaation* käsite. Käsite ”alakulttuuri” sisältää itsessään valtamääreen, sillä se vaatii homogeenisen valtakulttuurin, jonka kautta alakulttuuri määritellään. Todennäköisempää kuitenkin on, että myös kuvaukset organisaatiota yhdistävästä ”valtakulttuurista” poikkeavat, tai näennäinen yhtenäiskulttuuri muodostuu erilaisten osakulttuurien summana. Parempi on siis puhua vain useista kulttuureista alakulttuurien sijaan. (Parker 2000, 78, 85–86.) Tällainen kulttuurikäsitys voidaan myös johtaa suoraan aiemmin käsitellystä sosiaalisen identiteetin teoriasta. Yksilö identifioituu erilaisiin kulttuureihin, kulttuurien ominaisuudet ja niihin kuulumisen määritellään suhteessa toisiin kulttuureihin ja jäseniin, ja tietyn kulttuurin mukaan toimiminen on kontekstisidonnaista. Organisaation ulkopuolella henkilö voi identifioitua ”yrityksen X työntekijäksi”, vaikka samaan aikaan organisaation sisällä voi vallita voimakas jakolinja esimerkiksi osastojen välillä. Jakolinjat voivat olla kontekstisidonnaisia myös organisaation sisällä. Sama perusjoukko voi esimerkiksi jakautua kahtia vanhoihin ja nuoriin eläkeasioista päätettäessä, mutta muodostaa uudet alaryhmät sukupolten mukaan kun tarkastellaan tasa-arvon toteutumista (Jackson & Joshi 2010, 659–660.) Tutkimuksissa on todettu, että syvä luottamus syntyy henkilöiden välille herkemmin kun osapuolilla on jotain yhteistä, mikä selittää sitä, miksi etenkin suurissa organisaatioissa erilaisten, jopa keskenään kilpailevien ryhmien ja kulttuurien syntyminen on niin yleistä (Jackson & Joshi 2010, 658). Tämän tutkielman kiinnostuksen kohde, sukupolvi, tarjoaa yhden mahdollisuuden identiteetin rakentamiseen ja ryhmien muodostamiseen organisaatiossa.

3.3.2 *Sukupolviryhmien muodostuminen*

Organisaatioiden monimuotoisuuden tutkimuksessa on viimeisen kymmenen vuoden aikana saanut enenevässä määrin painoarvoa niin sanottu *jakolinjaperspektiivi* (engl. ”fault-line perspective”), jonka mukaan organisaation jäsenten eroavuuksilla on merkittäviä vaikutuksia silloin, kun ne saavat aikaan jakautumisen sisäisesti homogeenisiin alaryhmiin (Jackson & Joshi 2010, 659). Parker (2000) kuvaa kirjassaan kolme organisaatiota,

joissa kaikissa oli havaittavissa osaksi päällekkäisiä, osaksi kilpailevia kulttuureja. Hän tunnisti aineistossaan kolme merkittävää jakolinjaa, jotka aiheuttivat erimielisyyttä organisaation perimmäisestä tavoitteesta ja keinoista päästä sinne: *etäisyyteen perustuva jakolinja* esimerkiksi pääkonttorin ja toimipisteiden välillä, *ammattillinen jakolinja* esimerkiksi tuotannon ja markkinoinnin välillä, sekä *sukupolvellinen jakolinja* nuorten ja vanhojen työntekijöiden välillä. Käsitykset organisaation oikeasta suunnasta tulivat esiin etenkin suhtautumisessa muutokseen, ja koska yhdelläkään ryhmällä ei ollut riittävää valtaa pakottaa omia määritelmiään kaikille, oli tuloksena kulttuurien jatkuva kilpailu. (Parker 2000, 187–188.) Sosiaalisen identiteetin teorian mukaisesti jakolinjat vaikuttivat yhtä aikaa, ja riippui organisaatiosta, millaiset yhdistelmät nousivat merkittäviksi. Esimerkiksi Parkerin (2000, 125, 156) tutkimassa sairaalassa ylivoimaisesti tärkein jakolinja meni ammattikuntien välillä, kun taas valmistavan teollisuuden organisaatiossa kaksi fyysistä sijaintia ja identifioituminen vanhaan tai nuoreen työntekijäpolveen muodostivat yhdistelminä neljä toisiaan kritisovaa kulttuuria.

Aivan kuin Parker, myös Joshi ym. (2010) yhdistävät organisatoristen sukupolviryhmien synnyn suuriin muutoksiin mutta tekevät sen käyttäen sukupolviteoreettisia konsepteja kulttuuriterminologian sijaan. Samalla tavoin kuin sukupolvikokemuksia ajateltiin syntyvän koko yhteiskunnan tasolla, voi sukupolvikokemuksia syntyä myös organisaatioiden sisällä. Voimakas yhteinen kokemus synnyttää tällöin niin sanotun organisaatiokohortin. Organisaatioon liittyminen on ehkäpä merkittävin käännekohta yksilön ja organisaation suhteessa ja täten myös potentiaalinen sukupolvikokemuksen synnyttäjä. Uusi jäsen havainnoi ympäristöään erityisellä herkkyydellä etsiessään paikkaansa organisaatiossa. Ajankuvaan sidoksissa oleva erityislaatuisuus ei koske pelkästään yksilöitä, sillä myös organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa. Eri asiat korostuvat organisaatioissa eri aikakausina, organisaatio saa käyttöönsä ajan myötä uusia resursseja samalla kun vanhoja häviää, ja myös ympäröivä ajankuva heijastuu organisaatioon. Lisäksi organisaatioon tuleva henkilö tuo mukanaan aiemmin oppimansa tiedot ja taidot, jotka nekin liittyvät vahvasti elettyyn aikaan. Tiettyyn ajanjaksoon liittyvät myös tietynlaiset organisatoriset etenemismahdollisuudet, jotka puolestaan yhdistävät samassa senioriteetin vaiheessa olevia organisaation jäseniä. (Joshi ym. 2010, 393–397.)

Kun edellä mainitut seikat korostuvat, voi organisaatioon syntyä samaan aikaan organisaatioon tulleiden kohortti, jota yhdistävät vuosien aikana kertyneet ikään, organisaatiossa vietettyyn aikaan ja organisaatiotasoon kytkeytyvät jaetut kokemukset (Joshi ym. 2011, 184). Kohortin jäsenet reagoivat johonkin asiaan samalla tavoin, mutta eri tavoin kuin muiden kohorttien jäsenet, mikä saattaa johtaa kohorttien väliseen konfliktiin. Organisaatioon liittymisen yhdistävästä voimasta kertoo esimerkiksi se, että samaan aikaan organisaatioon tulleiden on todettu kommunikoiden keskenään säännöllisesti vielä vuosienkin päästä, vaikka henkilöt olisivat päätyneet eri puolille suurta organisaatiota (Jackson & Joshi 2010, 662). Toisaalta on saatu myös tutkimustuloksia, joissa lähekkäinen ikä,

ei työsuhteen pituus, lisäsi tiimin jäsenten välistä kommunikaatiota. (Jackson & Joshi 2010, 657, 661–662.) Työsuhteen samanaikainen aloittaminen ei olekaan ainut asia, joka voi synnyttää organisaatiokohortin, vaan sukupolvet voivat muotoutua myös jonkin erillisen organisatorisen tapahtuman tuloksena. Esimerkiksi työnantajayritykseen kohdistunut yritysosto voi joissain olosuhteissa synnyttää tilanteen, jossa vanhassa yrityksessä eripituisia aikoja työskennelleet identifioituvat vahvasti samaan ryhmään, kun taas yritysoston jälkeen taloon tulleet ovat ”uutta sukupolvea” vielä pitkänkin ajan kuluttua (Joshi ym. 2011, 191). Ristiriitaiset tulokset vahvistavat näkemystä kontekstisidonnaisesta identifioitumisesta: kohorttien syntyminen on mahdollista, mutta ei välttämätöntä.

Teoriassa organisaatioon voi syntyä lukuisia sukupolvikohortteja, mutta huomion arvoista on se, että useissa esimerkeissä jakautuminen tapahtuu kahteen ryhmään, ”vanhoihin” ja ”nuoriin”. Näin oli esimerkiksi kahdessa Parkerin (2000) tutkimassa organisaatiossa sekä Kuusipalon (2008) tutkimuksessa. Sukupolvikokemuksen keskiössä oli muutos, jonka vanha polvi koki uhaksi omalle työidentiteetilleen. Koska työidentiteetti oli kiinnittynyt vahvasti omaan sukupolviryhmään, ja omaa sukupolviryhmää pidettiin puolestaan organisaation ”aitona” edustuksena, nähtiin muutos uhkana koko organisaatiolle. (Kuusipalo 2008, 14, 103–104; Parker 2000, 196.) Historiallisen esimerkin ilmiöstä tarjoo yhdysvaltalainen naisten raittiusliike, jossa ennen ja jälkeen kieltolain kumoamisen organisaatioon tulleet henkilöt muodostivat ristiriitaiset asennekohortit. Vanhempien jäsenten tarve säilyttää valta-asemansa johti nuorempien jäsenten poistumiseen ja lopulta koko yhdistyksen hiipumiseen. (Joshi ym. 2010, 396.)

Parkerin (2000) ja Kuusipalon (2008) tutkimuksia verrattaessa etenkin vanhojen sukupolviryhmät muistuttavat selvästi toisiaan, mikä voisi kertoa taustalla vaikuttavasta ajankuvasta ja senioriteettiin liittyvistä merkityksistä, joissa on samanlaisia piirteitä jopa yli kansallisten kulttuurirajojen. Vanhat työntekijät kiinnittävät identiteettinsä menneisyyteen, jonka hyviä puolia nostalgisoitiin, kun taas nuoret työntekijät olivat urakuvauksissaan keskittyneempiä tulevaisuuteen. Vanhojen kulttuuriin kuului kokemuksen, tekemällä oppimisen ja organisaation historian arvostus, kun taas nuorten ajattelu oli leimallisesti kiinnittynyt enemmän toimialaan kuin yksittäiseen organisaatioon. (Kuusipalo 2008, 14, 101, 115; Parker 2000, 196–201.) Selittäviä tekijöitä yhtäläisyyksille voi hakea kohorttiteorian painottamasta jaetusta ajankuvasta: nuorten keskimääräinen koulutusaste on korkeampi, ja vanhojen huoli organisaation todellisen tehtävän kadottamisesta on luontainen vastanarratiivi nykyaikaan liitetyle kiihtyvälle muutosnopeudelle (Parker 2000, 196). Samoin kohorttitutkimuksesta tuttu sitoutumiskeskustelu näkyi Kuusipalon (2008, 14, 101) tutkimuksessa, jossa vanhan polven kokemus oli, etteivät nuoret sitoudu yhtä vahvasti organisaatioon kuin he itse. Nuorten oma kokemus ei ollut suoraan ristiriidassa käsityksen kanssa, sillä siinä missä organisaation perustajajäsenistä koostunut vanha polvi muodosti yhtenäisen ryhmän, hajautui nuorten työkulttuuri Kuusipalon tulokinnassa kolmeen erillaiseen, vanhaa polvea löyhempään identiteettiin.

Kukin organisaatiokulttuuri on uniikki, ja ulospäin samalta näyttävissä organisaatioissa saattaa olla hyvinkin erilaisia sukupolviryhmiä. Vaikka tässä tutkielmassa selitetään sukupolviryhmien syntymistä ensisijaisesti kulttuurin ja identiteettien kautta, voidaan myös henkilöstörakenteesta tunnistaa joitain piirteitä, jotka altistavat organisaatiot sukupolvellisten ryhmien syntymiselle. Kulttuurinen kahtiajako nuoriin ja vanhoihin sopii hyvin yhteen havainnon kanssa, jonka mukaan lyhyiden ja pitkien työsuhteiden epätasainen jakauma – suuret kohortit joiden välissä huomattavat aukot – lisää henkilöstön vaihtuvuutta ja konflikteja organisaatioissa (Jackson & Joshi 2010, 657; Joshi ym. 2011, 185–186). Ikärakenteen vaikutuksesta on puolestaan todettu, että monimuotoisuuden lisäämisen vaikutukset organisaation toimintaan näyttävät riippuvan lähtötilanteesta. Ikärakenteen monipuolistamisella on todennäköisemmin myönteisiä vaikutuksia ikärakenteeltaan valmiiksi tasapainoisessa kuin yksipuolisessa organisaatiossa, jossa vaikutukset saattavat olla jopa voimakkaan negatiivisia (Jackson & Joshi 2010, 667). Sukupolvikonfliktin synnyn kannalta merkittävältä näyttäisi siis etenkin sellainen monimuotoisuus, jossa jokin ominaisuus, tässä tapauksessa työsuhteen pituus tai ikä, on jakautunut kahteen ääripäähän.

3.3.3 *Sukupolvien välinen vuorovaikutus organisaatioissa*

Piirre, joka erottaa sukupolven muista organisaation sosiaalisista jäsenyyksistä, kuten tiettyyn etniseen ryhmään tai sukupuoleen kuulumisesta, on kronologisuus, sukupolvien ketju. Yksi työntekijäsukupolvi kehittää kronologisen sijoittumisensa kautta uniikin yhdistelmän taitoja, tietoja, kokemuksia ja resursseja. (Joshi ym. 2010, 393, 399.) Organisaatiossa toimiminen vaatii useimmiten vuorovaikutusta eri sukupolveen kuuluvien henkilöiden välillä, mikä tuo sukupolvierot esiin. Se, miten sukupolvet toisiinsa suhtautuvat, määrittää sen, onko vuorovaikutus vastustavaa vai välittävää. (Joshi ym. 2010, 399–401.)

Vastustavassa vuorovaikutuksessa perusolettamus on, että vanhan sukupolven motiivi on pitää kiinni vallastaan, jonka uusi sukupolvi yrittää kaapata. Poliittisen sosiologian tutkimuksessa on esimerkiksi haara, jonka mukaan sukupolvet ovat korvanneet luokkajaon sosiaalisen konfliktin yksikkönä. (Joshi ym. 2011, 188–189.) Yksilön asennetta toista sukupolvea edustavaa henkilöä kohtaan kuvailevat epäluottamus, negatiiviset odotukset ja syrjintä. Käytöksessä tämä ilmenee konfliktina, kilpailuna ja poissulkemisena omista arvokkaista tiedoista, taidoista ja organisatorisista resursseista. Kuvaavaa on esimerkiksi omaa sukupolviryhmää koskevista työntekijäeduista kiinni pitäminen, toisten ryhmien stereotypointi ja oman ryhmän suosiminen.

Välittävä vuorovaikutus korostaa vastakkaista lähtökohtaa: peräkkäiset sukupolvet ovat luonnostaan sidottuja sosiaalisen elämän rakenteisiin, joissa tietoa siirretään vanhalta polvelta uudelle. Näkemystä tukee muun muassa se, ettei perhesosiologia ole löytänyt

juurikaan näyttöä sukupolvien välisistä konflikteista perhepiirissä. (Joshi ym. 2011, 189.) Organisaatiotasolla ilmiötä on jo pitkään tutkinut tiedonhallinnan (engl. ”knowledge management”) tutkimusperinne, joka pyrkii selvittämään, miten vanhojen työntekijöiden tiedot ja taidot pystyttäisiin siirtämään uusille. Välittävässä vuorovaikutuksessa asenteita kuvaavat luottamus, empaattisuus ja molemminpuolinen arvostus, ja käytöksessä tämä näkyy yhteistyönä, altruismina, toisen hyväksi toimimisena ja vastavuoroisuutena. Eri sukupolvien edustajilla on yhteiset tavoitteet ja vuorovaikutus ryhmien välillä on runsasta. (Joshi ym. 2010, 399–401.)

Sukupolvinäkökulmasta tiedonhallinnallisesti erityisen kiinnostavia ovat sellaiset resurssit, jotka eivät ole julkisesti tarjolla vaan muodostuneet tietyssä organisatorisessa positiossa tai jonkin tietyn tapahtuman, kuten organisaation tulemisen, aikaan. Tämänkaltaisilla sukupolvileimoilla on merkitystä, sillä uuden jäsenen on helpompi ymmärtää organisaation toimintaa, kun hän tuntee organisaation ja siinä toimivien henkilöiden historiaa. Nykyhetkessä näkyvät prosessit ovat polkuriippuvaisia, voidaan puhua *organisatorisesta taakasta* (engl. ”organizational burden”). Vanhempi polvi tarjoaa sukupolvileimojaan tiedostaen sekä tiedostamatta samoin kuin nuorempi polvi etsii niitä. Sukupolvileimat siirtyvät sukupolvelta toiselle kolmen mekanismin kautta. Välittävän vuorovaikutuksen vallitessa seuraava sukupolvi saattaa omaksua edeltävän sukupolven tarjoamat tiedot sellaisenaan, kun taas vastustavassa vuorovaikutuksessa tiedot hylätään. Kolmas mekanismi, muokkaus, sijoittuu näiden ääripäiden välille: yksilö omaksuu jotain osia tarjotuista sukupolvileimoista ja yhdistää ne omiin tulkintoihinsa. Siihen, mikä mekanismi valikoituu käyttöön, vaikuttavat edellä kuvatun luonnollisen sosiaalistamisen ja sosiaalistamisen lisäksi mahdolliset organisaation viralliset käytännöt, jotka saattavat ohjata esimerkiksi sitä, tapahtuuko sosiaalistaminen joukossa vai kahdenvälisesti, kuinka paljon sosiaalistamiseen panostetaan ja onko sosiaalistaminen institutionaalista, eli kaikille samantyyppistä, vai henkilökohtaista. (Joshi ym. 2011, 192–197.)

Sukupolvikonsepteissa oletetaan usein, että vastakkain ovat tasavahvat ryhmät tai kulttuurit, esimerkiksi oman toimintansa paremmuutta korostavat nuoret ja vanhat. Yhtä lailla mahdollista kuitenkin on, että tietyllä ryhmällä on enemmistöasemaan tai statukseen perustuvaa valtaa organisaatiossa. Ne, joilla on valtaa organisaatiossa, voivat muodostaa ympärilleen sisäpiirin. Tällaisessa tilanteessa sisäpiiri saattaa diskriminoida ulkopiiriä, kun taas ulkopiiri tyytyy suosimaan omaa ryhmäänsä muttei uskalla suoraan syrjiä sisäpiiriläisiä (Jackson & Joshi 2010, 669–670). Havaintoa voidaan pohtia myös sukupolvi-teorian kannalta: voi olla, että valta-aseman saavuttanut ja täten virallisen organisaatiokulttuurin määrittelevä vanhojen sukupolviryhmä säilyttää valtansa myös tilanteessa, jossa se ei enää muodosta organisaation enemmistöä. Samoin on täysin mahdollista, että muut kulttuurit pitävät tietyn ryhmän valta-asemaa oikeutettuna, eikä konfliktia synny.

3.4 Muita sukupolvikonsepteja organisaatiossa

Tämä tutkimus keskittyy organisaatioiden sisällä syntyviin sukupolviryhmiin, mutta identiteetti- ja kulttuuriteorioiden mukaisesti niihin heijastuu piirteitä myös ulkopuolelta. Tärkeä mekanismi organisaatiokohorttien muodostumisessa on myös niin sanottu *perimiseen perustuva identiteetti*, jonka voi nähdä eräänlaisena sillanrakentajana kulttuurien välillä. Lisäksi Joshin ym. (2010) tyypittely erilaisia sukupolvi-identiteettejä ennustavista organisaatorakenteista ja toimintakulttuureista havainnollistaa hyvin sukupolviryhmien syntyä, vaikkei tämän tutkimuksen päätavoite olekaan löytää samanlaisia rakenneteoreettisia yleistyksiä organisaatioiden piirteiden ja syntyneiden sukupolvi-identiteettien välille. Seuraavaksi esittelen avainkohdat näistä tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen ulkokehälle sijoittuvista konsepteista.

3.4.1 Organisaatiota laajemmat identifioitumisen kohteet

Edellisessä luvussa keskityttiin organisaation sisäisiin jakolinjoihin, mutta kulttuurinen jakolinja voi kummuta myös organisaation ulkopuolisista seikoista. Yksi tärkeä kulttuurin lähde voi olla toimiala, jonka sisällä toimintaympäristö hahmotetaan usein samantyyppiseksi organisaatiosta riippumatta, ja joka luo jaettua kulttuuria esimerkiksi toimintalogiikan ja yhteisen kielen kautta. Yksilö voi myös sitoutua organisaatiota voimakkaammin ammattikuntaansa. Esimerkiksi lääkäri voi identifioitua ensisijaisesti hoitotyön etiikkaan ja vasta sitten työnantajasairaalaansa. Siirryttäessä taas yhtä tasoa laveampaan kulttuurikontekstiin voidaan havaita, että ajankuva yhdentää organisaatioissa esiintyvää ajattelua toimialasta riippumatta. Ympäristö tuottaa siis organisaatioiden välille samankaltaisuutta, mutta esimerkiksi ajankuvalla on erilaisia merkityksiä eri organisaatioille ja yksilöille, minkä seurauksena se ilmenee eri tavoin eri kulttuureissa. Kun yksilöt kertovat organisaatiostaan ja jäsentävät ympäröivää kulttuuria, ohjaa heitä tietty kulttuurisidonnainen tapa kertoa tarinoita ja tehdä yleistyksiä. (Parker 2000, 190–193, 211.)

Ajankuvan merkitystä painotti myös luvussa 2 käsitelty sukupolvikohorttien tutkimus. Vaikka kritisoinikin voimakkaasti käsitystä yhtenäisistä kohorttisukupolvista, ei laajojen sukupolvivaikutusten mahdollisuutta pidä organisaatioiden tutkimuksessa sivuuttaa. Organisaatiot eivät ole suljettuja järjestelmiä, vaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristöönsä, ja organisaatioon liittyvä yksilö tuo mukanaan aiemmat kokemuksensa. Yksittäisen organisaation sukupolviryhmissä voi siis olla piirteitä yleisistä sukupolvikohorteista, ja kokonainen ikäluokkakin – tai sukupolvikohortti – voi olla yksilön identifioitumisen kohde. Jatkuva todellisuuden jäsentäminen mahdollistaa myös sen, että mahdolliset käsitykset laajoista kohorttisukupolvista tulevat osaksi organisaatiosta kerrottua tarinaa, ja vastavuoroisesti omassa organisaatiossa havaittu todellisuus muokkaa omia käsityksiä

laajemmista kohorttisukupolvista. Kohorttisukupolvet voivat siis elää ihmisten käsityksissä riippumatta siitä, ovatko ne tieteellisesti todennettavissa vai eivät.

3.4.2 *Perimiseen perustuva identiteetti*

Perimiseen perustuva identiteetti pohjautuu perhesosiologiaan, joka tutkii tiedon siirtymistä tyypillisesti sukupuolen mukaan sukupolvelta toiselle, ”isältä pojalle” (Joshi ym. 2011, 186). Organisaatioissa tällainen periminen liittyy tiettyihin positioihin ja rooleihin, joihin kuuluu selvä edeltäjä-seuraaja-aspekti. Tiettyyn organisatoriseen rooliin, esimerkiksi toimitusjohtajuuteen, liittyy taitoja, tietoja ja päätöksiä jotka määrittävät roolista yksilölle kumpuavan identiteetin. Tietyissä roolissa toimivalta henkilöltä odotetaan tiettyjä asioita, ja organisaatiossa rooliin ladatut odotukset liittyvät usein vahvasti roolissa aiemmin toimineisiin henkilöihin. Odotukset eivät tule pelkästään ulkopuolelta, vaan myös roolista toiseen siirtyvät henkilöt miettivät usein perusteellisesti, millaisen perinnön he haluavat jättää roolin perivälle yksilölle. (Joshi ym. 2010, 394, 398–399.) Esimerkiksi toimitusjohtajan seuraajasuunnittelu saattaa olla vuosien mittainen projekti, joissa istuva toimitusjohtaja osallistuu sopivien kandidaattien kartoittamiseen, myöhemmin valitun henkilön perehdyttämiseen sekä vielä mentorointiin vaihdoksen jälkeen. Seuraaja voi myös valita ottaa etäisyyttä edeltäjänsä ja täten yrittää määrittellä roolia uudelleen, mikä on tuttu ilmiö etenkin kriisiyhtiöiden toimitusjohtajavaihdoksista. (Joshi ym. 2011, 188–191.)

Koska yksilöt siirtyvät organisaatioissa useasti roolista toiseen, on perimiseen perustuva identiteetti kohortti-identiteettiä tai ikään perustuvaa identiteettiä dynaamisempi ja yksilöllisempi. Myös taustalla oleva sukupolvijattelu eroaa: siinä missä ikä ja organisaatiokohortti nojaavat käsitykseen sukupolvista kronologisena jatkumona, tuo perimisajattelu mukaan vahvemmin elämänvaiheet. Aivan kuin ihmisen lähiyhteisö odottaa häneltä tiettyjä asioita tietyissä iässä ja elämänvaiheessa, myös organisaatioissa on havaittavissa samanlaisia odotuksia esimerkiksi etenemisen ja sen edellyttämän käyttäytymisen suhteen. (Joshi ym. 2011, 182–183.) Perimiseen perustuva identiteetti ei ehkä mene yksiselitteisesti samaan teoriakehykseen kuin ryhmätason normeja painottavat ikä- ja kohorttinäkökulma, mutta sen huomioon ottaminen on kuitenkin tärkeää organisaatioiden sukupolvi-identiteettejä tutkittaessa. Siinä missä ikään perustuva ja kohortti-identiteetti tuovat esiin sukupolvia ja niiden välisiä eroja, voidaan perimiseen perustuva identiteetti hahmottaa sinä sosiaalistavana voimana, joka yhdenmukaistaa yksilön ja organisaation ajattelua.

3.4.3 Organisaatorakenne identiteettien kontrolloijana

Sukupolven yhteyttä organisaatiokulttuuriin on konseptualisoitu myös funktionaalisemmassa kulttuuritutkimuksessa. Vaikka liitin tämän tutkimuksen aiemmin humanistiseen koulukuntaan, on Joshi ym. (2010; 2011) tutkimusten tavasta havainnollistaa nuoren ja vanhan työntekijäpolven yhteistyötä hyötyä myös tulkinnallisemmassa viitekehysessä. Rakennekoulukunta pyrkii löytämään keinoja mitata ja tätä kautta johtaa organisaatiokulttuuria. Tyypillistä on esimerkiksi tarkastella organisaatiokulttuurin pääpiirteitä kahdella akselilla, rakenteellisesta ja normatiivisesta ulottuvuudesta. Rakenteellisessa ulottuvuudessa ääripäät ovat *mekanistinen* ja *orgaaninen* kulttuuri. Mekanistista kulttuuria kuvaavat hierarkiat ja byrokratia sekä selvästi määritellyt työtehtävät, vastuut ja roolit. Orgaaninen rakenne on mekanistisen vastakohta: yksilöiden ominaisuudet ovat tehtävämäärittäjiä tärkeämpiä, esimieskerroksia on vähän ja vastuuta on jaettu. Normatiivinen ulottuvuus määrittelee puolestaan rakenteen legitimitetin. *Vahvassa* organisaatiokulttuurissa jäsenet ovat samaa mieltä organisaation tavoitteista, säännöistä ja käytännöistä, ja uudet jäsenet pyritään, tietoisesti tai tiedostamatta, soisalistamaan kiinteästi organisaatioon. Kommunikaatio sukupolvien välillä on siis välittävää. *Heikossa* organisaatiokulttuurissa yksilöt identifioituvat organisaatiossa toimiessaankin enemmän sen ulkopuolisiin seikkoihin, ja sukupolvien välille syntyy herkemmin konflikteja. (Joshi ym. 2010, 401.) Rakenteellisen ja normatiivisen ulottuvuuden pohjalta Joshi ym. (2010) hahmottavat neljä erilaista organisaatiokulttuurin arkkityyppiä, jotka vaikuttavat sukupolvi-identiteettien esiintymiseen.



Kuvio 4 Organisaatiokulttuurin ja sukupolvi-identiteetin yhteys (mukaillen Joshi ym. 2010, 402)

Nelikentän vasemmassa ylälaudassa on vahva mekanistinen kulttuuri. Organisaatio rekrytoi ulkoa vain alimmille tasoille, joten organisaatioon tullaan tyypillisesti nuorena. Työntekijöitä arvioidaan saman kriteeristön pohjalta ja he saavat ajan kuluessa muodollista koulutusta, mikä mahdollistaa nousun askel kerrallaan ylemmille organisaatioportaille. Tällaisessa ympäristössä voisi odottaa, että sukupolvi-identifioituminen kohdistuu todennäköisemmin organisaatiokohorttiin kuin ikään tai perimiseen: samaan aikaan organisaatioon tulleilla on yhtenevät urapolut ja he ovat suunnilleen saman ikäisiä, mutta vahva kulttuuri on sosiaalistanut yksilöt organisaatioon ulkopuolisen iän sijaan. (Joshi ym. 2010, 402–403.) Toisaalta vahva identifioituminen organisaatioon aiheuttanee sen, ettei kohorttien välille synny suuria erimielisyyksiä, ja sukupolvileimat saattavat siirtyä vanhemmalta polvelta nuoremmalle lähes muuttumattomina (Joshi ym. 2011, 193–194). Esimerkki tällaisesta organisaatiosta on armeija. Kun organisaatio on puolestaan rakenteeltaan mekanistinen, mutta kulttuuriltaan heikko, on siinä tilaa ikäkohortteihin identifioitumiselle: ikä on edelleen taitojen ja organisaatiotason määrittäjä, mutta identifioitumisen kohteet ovat organisaation ulkopuolella, eletyssä ajankuvassa. Koska nuoremmat polvet kyseenalaistavat senioriteetin tuoman vaikutusvallan – nuorilla on esimerkiksi koulutuksen kautta hankittua tietoa, jota vanhemmilla ei ole – on sukupolvikonflikti mahdollinen. (Joshi ym. 2010, 405–407.)

Vahvassa orgaanisessa kulttuurissa on henkilöstön vaihtuvuutta kaikilla tasoilla, organisaation ulkopuolelta tuotu yksilöiden osaaminen korostuu ja tiedon ja taitojen jakaminen on niin horisontaalisesti kuin vertikaalisestikin tärkeää. Koska kohorttien syntyminen iän tai organisaatioon liittymisen perusteella on vähemmän todennäköistä, ja samalla organisaation kulttuurin siirtäminen uusille jäsenille on tärkeää, vallitsevaksi sukupolvi-identiteetiksi muodostuu periminen. (Joshi ym. 2010, 404–405.) Koska kulttuuri ja rakenne antavat lähtökohtaisesti tilaa yksilöille, siirtyvät sukupolvileimat muokkauksen kautta, minkä voi ajatella vähentävän taipuvaisuutta sukupolvikonflikteihin entisestään (Joshi ym. 2011, 193–194). Esimerkkejä tällaisista organisaatioista ovat muun muassa monet it-talot. Viimeiseksi arkkityypiksi jää heikko orgaaninen kulttuuri. Määritelmällisesti tällaisen kulttuurin malliesimerkki on huonosti toimiva organisaatio: toiminta nojaa epämuodolliseen kanssakäymiseen, jota jäsenet kuitenkin kaihtavat. Kuvaavaa on, että Joshi ym. (2010, 407–408) nostavat esimerkiksi yhdyskuntapalvelun. Yksilöt panttaavat tietoa ja suojelevat omaa tärkeyttään organisaatiolle, perimiseen perustuva identiteetti korostuu käänteisessä mielessä ja sukupolvileimat hylätään (Joshi ym. 2011, 193–194). Lisäksi kolme potentiaalista suhtautumista sukupolvileimojen siirtämiseen, omaksuminen, hylkäys ja muokkaus, vaikuttavat identifioitumisen taustalla.

3.5 Yhteenveto

Koko väestöä tutkiva kohorttiteoria ei sovellu organisaatioiden tarkasteluun, mutta sukupolvien väliset konfliktit mielletään useimmiten juuri työyhteisön konflikteiksi. Sukupolvien tarkastelu organisaatiotasolla on verrattain uusi ajatus, eikä sille ole vielä kehittynyt yhtenäistä teoreettista viitekehystä. Tässä luvussa vedin yhteen tahoillaan organisaatioista sukupolvi- ja kulttuuriteoreettisia löytäneitä identiteetti- ja kulttuuritutkimuksia, minkä lisäksi täydensin kuvailuja organisaatioiden monimuotoisuuden tutkimuksesta saadulla empiirisellä näytöllä.

Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan määrittelimme identiteettimme suhteessa muihin yksilöihin; samaistumme heihin, joita pidämme samankaltaisina, ja muut jätämme sisäpiirin ulkopuolelle. Yksilöllä on samanaikaisia jäsenyyksiä useammassa ryhmässä, ja vallitseva identiteetti vaihtelee dynaamisesti tilanteesta toiseen. Sukupolvi tarjoaa yhden mahdollisuuden identiteetin rakentamiseen organisaatiossa. Joshi ym. (2010; 2011) jakavat organisatoriset sukupolvi-identiteetit kolmeen tyyppiin: organisaatiokohorttiin, ikään sekä organisatorisen roolin perimiseen liittyviin identiteetteihin. Organisaatiokohortti syntyy tärkeiden organisatoristen tapahtumien, kuten samanaikaisen organisaatioon liittymisen seurauksena, kun taas ikään perustuva sukupolvi-identiteetti tulee organisaation ulkopuolelta, eletystä ajankuvasta. Perimiseen perustuva identiteetti asemoi yksilön puolestaan sukupolvien väliin, kun hän tietyn roolin omaksuessaan valitsee missä määrin hän tukeutuu edeltäjänsä esimerkkiin ja missä määrin uudistaa asemaan liittyvää identiteettiä.

Organisaatiokulttuurien tutkimus vie sukupolvi-identiteetin yksilötasolta ryhmä- ja organisaatiotasoon tarkasteluun. Sen piirissä sukupolvitutkimusta on syntynyt sivutuotteena, kun organisaatioissa on havaittu niiden sisäisiin sukupolviin kiinnittyneitä identiteettejä tai jakautumista sukupolvellisiin ryhmiin. Tutkimuksissa korostuvat kahtiajaot: sisä- ja ulkopiiri näyttävät esimerkiksi vanhojen ja nuorten työntekijöiden ryhminä ja kulttuureina. Organisaatiokulttuureista on haettu selitystä myös sille, miksi tietyissä organisaatioissa syntyy sukupolvikonflikteja, kun taas toisissa sukupolvi jää irrelevantiksi käsitteeksi. Lisäksi kulttuuritutkimus yhdistää organisaatiot osaksi laajempaa kontekstia, jossa organisaatiokulttuurit ja yksilöiden identiteetit ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristön ja erilaisten kulttuuria tuottavien rakenteiden, kuten toimialan kanssa.

Sisä- ja ulkopiirijattelun mukaisesti kokemus sukupolvista näyttäisi olevan vahvimmillaan silloin, kun vastakkain on kaksi ääripäätä. Tällaisessa tilanteessa organisaatiossa olisi siis sekä nuoria että iäkkäitä jäseniä, mutta välistä puuttuisivat keski-ikäiset. Sukupolvien välinen kuilu ei kuitenkaan ole näin yksinkertaisesti mitattavissa, sillä kokemus erilaisuudesta on usein tärkeämpi kuin matemaattisesti laskettu ero ryhmien välillä. Esimerkiksi Kuusipalon (2008) tutkimuksessa organisaatio jakautui selvästi vanhaan ja nuoreen polveen, mutta näiden ”sukupolvien” välillä oli vain kymmenen vuoden ikäero. Eräänlaisiin parhaisiin käytäntöihin tähtäävä monimuotoisuustutkimus onkin tuottanut

usein ristiriitaisia tuloksia. Identifioituminen ja kulttuurit voivat selittää sitä, miksi samanlainen demografinen rakenne tuottaa eri tavoin toimivia yhteisöjä. Samalla on hyvä muistaa, että sukupolvi on vain yksi identifioitumisen mahdollisuus, ja organisaatiossa relevantteja saattavat olla täysin muista syistä kumpuavat ryhmät. Näihin ajatuksiin palataan tutkielman empirialuvussa.

4 AINEISTO JA MENETELMÄT

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimusmetodologia tulee valita sen mukaan, minkälaisiin kysymyksiin tutkimus pyrkii vastaamaan (Eriksson & Kovalainen 2008, 27; Silverman 2011, 7–8). Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden tutkia monimutkaisia ilmiöitä niiden kontekstissa ja lisätä ymmärrystämme niistä (Eriksson & Kovalainen 2008, 4). Perinteisesti liiketaloudellinen tutkimus on painottunut kvantitatiivisiin eli määrällisiin tutkimuksiin, ja laadullisen tutkimuksen arvo on nähty eräänlaisena kuvailevana ja joustavana esitutkimuksena, jolla saadaan uusia näkemyksiä vielä jäsentymättömiin ongelmiin (Fisher 2010, 68; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 24; Silverman 2011, 19). Yhtä hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen arvo voidaan nähdä vastakkaisessa tilanteessa: laadullisella tutkimuksella voidaan syventää kvantitatiivisesti hankittua tietoa, ymmärtää paremmin sen taustalla vaikuttavia syitä sekä selkeyttää ilmiöitä, jotka jäävät määrällisissä tutkimuksissa epäselviksi (Eriksson & Kovalainen 2008, 6; Fisher 2010, 68; Koskinen ym. 2005, 24; Silverman 2011, 10). Käsitys kvantitatiivisesta tutkimuksesta ”varsinaisen tieteellisen tiedon” lähteenä onkin enenevässä määrin haastettu myös liiketaloustieteissä. On esitetty arvioita, joiden mukaan työelämän moninaistuminen ja hajaantuminen sekä vastaajien turtuminen kyselytutkimuksiin vaatii luopumista vanhanaikaisesta keskiarvojen mittauksesta ja siirtymistä monipuolisempiin tutkimusasetelmiin (Järvensivu ym. 2014, 15, 67; Krahn & Galambos 2014, 98).

Yksi tutkimuksen tekemiseen liittyvä fundamentaalinen valinta on, tarkastellaanko mielenkiinnon kohteena olevaa ilmiötä fakta- vai näytenäkökulmasta. Karkeasti jaotellen faktanäkökulma pyrkii laajoihin yleistyksiin, kun taas näytenäkökulmasta ei yritetä esittää väitteitä aineiston ulkopuolisesta todellisuudesta. Todellisuudessa näkökulmat kietoutuvat useimmiten yhteen. Sosiaalitieteissä on aina käytettävä harkintaa faktanäkökulmaan kuuluvia laajoja yleistyksiä tehdessä, kun taas näytenäkökulmastakin tehty, henkilökohtaisia konstruktioita selvittävä haastattelututkimus menee useimmiten pilalle, mikäli haastateltavat johdattavat tutkijaa tietoisesti harhaan. (Koskinen ym. 2005, 64–65.) Painotusvalinta fakta- ja näytenäkökulman välillä tulee tehdä sen mukaan, kuinka laajoihin yleistyksiin tutkimuksella lähtökohtaisesti pyritään (Koskinen ym. 2005, 70). Koska laajat yleistykset vaativat suuria otoksia, on kvantitatiivisten menetelmien valinta faktanäkökulmasta jo tiedonkeruun työmäärän kannalta useimmiten järkevä vaihtoehto, kun taas syvempiin kuvauksiin pyrkivän laadullisen tutkimuksen kohdalla näytenäkökulma on luontevampi, joskaan ei välttämätön, valinta (Fisher 2010, 69).

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat kuvailevia ja avoimia: millaisia sukupolvikäsitteitä organisaatiossa syntyy, mistä sukupolvikäsitteet kumpuavat ja miten eri

henkilöiden käsitykset asemoituvat suhteessa toisiinsa. Tarkoitus on tutkia ja ymmärtää sosiaalisen elämän ulottuvuuksia, ja tällaisen aineiston keräämiseen laadullinen tutkimusote soveltuu määrällistä paremmin (Boeije 2010, 58; Fisher 2010, 63). Lisäksi etukäteen ei voi ennustaa, millaisia tulkintoja tutkimukseen osallistuvat henkilöt sukupolvista tekevät, joten tutkimuskysymyksiin ei ole haettavissa mitattavia vastauksia. Tavoite ei myöskään ole vetää laajoja yleistyksiä, vaan herättää kysymyksiä ja löytää tarkoituksia havainnollistavien esimerkkien pohjalta. Tutkimus on siis painottunut enemmän näyte- kuin faktanäkökulmaan. Laadullinen tutkimusote vastaa aiemman työelämän sukupolvien tutkimuksen puutteisiin: suuri määrä kvantitatiivista tutkimusta ei ole johtanut mielekkäisiin ja yksiselitteisiin tuloksiin, joten teoriaa on lähdetty miettimään uudelta kantilta, mikro-tasolla. Tutkimuksen tarkoitus on siis paitsi syventää aiempaa ymmärrystä sukupolvista ylipäänsä, myös perehtyä induktiivisesti vähemmän tutkittuun ilmiöön, organisaatiotason sukupolviin. En kuitenkaan unohda edellä esitettyä teoreettista viitekehystä, vaan vertaan tuloksiani aiempaan kirjallisuuteen analyysini toisessa vaiheessa.

4.2 Narratiivit ja vertaileva tapaustutkimus

Sosiaalinen konstruktivismi eli nominalismi on tieteenfilosofinen lähtökohta, joka kyseenalaistaa oletuksen täydellisestä objektiivisesta totuudesta. Asiat, joita tutkimme, ovat kyllä oikeita ja olemassa, mutta niille antamamme nimet ovat kuvitteellisia, ja jokaisen konstruktio todellisuudesta on erilainen. Mitä abstraktimmasta ilmiöstä on kyse, sitä herkemmin yksilöiden käsitykset termin sisällöstä vaihtelevat. Organisaatioteoreetikko Karl Weick käytti termiä *järkeistäminen* (engl. ”sense-making”) ilmiötä kuvatessaan. Tulkitsemme toimintaamme, emme toisin päin, ja tulkinnat tehdään järkeenkäyvän intuition, ei rationaalisen pohdinnan pohjalta. (Czarniawska 1998, 5; Fisher 2010, 258.) Seuraava askel järkeistämisessä on tarinallistaminen: muistellessa menneitä ihmisillä on tapana selittää tapahtumat loogisina, kronologisina syy-seuraussuhteina. Tapahtumahetkellä kaottisina ja sattumanvaraisina näyttäytyivistä ilmiöistä syntyy muistoissa tarinoita, joissa on alku, keskikohta ja loppu, tietyt hahmot sekä tarkoitus (Czarniawska 1998, 2). Tieteenfilosofinen väittely siitä, voiko narratiiveja käyttää tutkimuksessa, asettuikin tästä näkökulmasta nurinkuriseen valoon. Kaikki instituutiot, myös tiede, nojaavat siihen, miten ne selitetään – siis siihen, millaisia tarinoita niistä kerrotaan (Czarniawska 1998, 10).

Tutkimustyössä tarinoita hyödyntävät erilaiset narratiiviset tutkimusasetelmat. Termi ”narratiivi” tarkoittaa tarinaa yhdistettynä sen esittämisen kontekstiin. Jokaisella kerrotulla tarinalla on tietty esityshetki ja yleisö, minkä lisäksi kertoja saattaa valita tietyn näkökulman tarinaan. (Eriksson & Kovalainen 2008, 211–213.) Narratiiveja voidaan käyttää niin aineistona, analyysin välineenä kuin tutkimusmetodinakin. Tähän tutkimukseen valitsin *sisältöön keskittyneen narratiivien analyysin*, eli keräsin, analysoin ja luokittelin

haastatteluin kerättyjä tarinoita. Tarinat ovat hyvä keino tuoda esiin sitä, miten henkilö positioi itsensä suhteessa muihin toimijoihin sekä itseensä. Pyrkimykseni olikin paitsi käyttää narratiiveja sellaisinaan kuvauksina tietyistä tapahtumista, myös käsitellä niitä taustalla vaikuttavien ilmiöiden kuvaajina ja mittareina. Jälkimmäisellä lähestymistavalla pyrin luomaan kuvaa tutkimistani abstrakteista konstruktioista, kuten identiteeteistä ja niiden kehittymisestä sekä organisaatiokulttuureista. (vrt. Gergen & Gergen 1983, 255; Silverman 2011, 82.) Tällainen tulkinnallinen lähestymistapa narratiiveihin onkin jo pitkään ollut oleellinen työkalu organisaatiokulttuureiden tutkimuksessa (Czarniawska 1998, 16–17).

Erilaiset narratiivit voidaan luokitella kolmelle tasolle. Kaikkein laajimmin yhteisesti jaettuina ovat *metanarratiivit*, jotka ovat globaalisti toistuvia kulttuurisia uskomuksia, jotka luovat puitteet kerrotuille tarinoille. Metanarratiivien vastakohta ovat *henkilökohtaiset narratiivit*, esimerkiksi omaelämäkerrat. Ääripäiden väliin sijoittuvat eritasoiset *ryhmänarratiivit*, jonkin tietyn joukon jakamat tarinat. (Eriksson & Kovalainen 2008, 213–214.) Tutkimuksessani olin kiinnostunut ensisijaisesti henkilökohtaisista narratiiveista, joista pyrin löytämään mahdollisia yhdistäviä ryhmänarratiiveja edellisessä luvussa käsiteltyjä henkilökohtaisia identiteettejä ja ryhmäidentiteettejä peilaten. Narratiivien tasoa voidaan tarkastella myös sen suhteen, kuinka laajaan ja pitkäkestoiseen kontekstiin ne liitetään. Henkilökohtaiset mikronarratiivit ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ajankuvasta kerrottujen makronarratiivien kanssa; useista lähteistä syntynyt käsitys 90-luvun lamasta vaikuttaa omaan työttömyyskertomukseen, ja oma työttömyyskertomus rakentaa puolestaan suurempaa kuvaa lamasta. (Gergen & Gergen 1983, 263–264.) Tämä on tärkeä huomio pitäessäni auki myös sen mahdollisuuden, että kerrotut tarinat ilmentävät laajempia sukupolvikohorteja.

Narratiivien analyysin ohella luokittelen ja analysoin aineistoni vertailevan tapaustutkimuksen muotoon. Tapaus- eli case-tutkimuksella tarkoitetaan liiketaloustieteissä usein niin sanottua opetus-casea, jossa organisaatio kuvataan monipuolisesti erilaisia aineistoja – esimerkiksi havainnointia, haastatteluja ja asiakirjoja – hyödyntäen, ja esitetään jokin organisaation kohtaama muutos- tai ongelmatilanne (Koskinen ym. 2005, 158–159). Tällainen case kirjoitetaan tyypillisesti tarinan muotoon (Fisher 2010, 69–71). Tämän tutkimuksen lähtökohta on kuitenkin toinen. Ensinnäkin tutkimukseni on ilmiö-, ei yrityslähtöinen; tarkoitukseni on siis kerätä tietoa organisaatiotasolla esiintyvistä sukupolvellisista identiteeteistä ja kulttuureista, ei antaa seikkaperäistä kuvausta kaikista yhden organisaation todellisuutta muovaavista tekijöistä. Kahden tapauksen vertailussa tavoitteeni ei puolestaan ole niinkään etsiä rakenteita jotka kausaalisesti selittäisivät samankaltaisuuksia ja eroja organisaatioiden välillä, vaan näytenäkökulman mukaisesti antaa rikkaampi kuva tutkittavasta ilmiöstä (vrt. Fisher 2010, 206; Koskinen ym. 2005, 172–173). Tutkimukseni kannalta yksinkertaisin ja paras lähtökohta olisi ollut yhden tapauksen perusteellinen kuvaus, mutta riittävän aineiston varmistamiseksi ja työnantajan toivomuksesta aineisto

kerättiin viidessä päiväkodissa. Tutkimukseen osallistuminen perustui henkilöiden vapaaehtoiselle ilmoittautumiselle, ja valitettavasti en saanut yhdestäkään päiväkodista tyydyttävän monipuolista otosta. Suurin puute oli vastaajien epätasainen ikäjakauma aineiston painottuessa keski-ikäisiin vastaajiin (ks. luku 4.4). Analyysin rajausta pohtiessani päädyin vertailevaan case-tutkimukseen ikään kuin toisiksi parhaana vaihtoehtona: koska en voinut kuvata yhtä organisaatiota niin laajasti kuin olisin halunnut, päätin hyödyntää toista päiväkotia vertailukohtana, kulttuurien monimuotoisuuden ja kontekstisidonnaisuuden ilmentäjänä sekä kiinnostavuuden ja uutuusarvon lisääjänä (vrt. Silverman 2011, 276–377).

4.3 Teemahaastattelu aineiston keruun menetelmänä

Keräsin tutkimusaineistoni teemahaastatteluin. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on yleisesti käytetty ja tehokas, haastateltavalle mielekäs metodi, joka sopii erinomaisesti narratiivien keräämiseen (Koskinen ym. 2005, 105, 199–200). Suosiostaan huolimatta haastattelu ei suinkaan ole ainut laadullinen tutkimusmenetelmä, vaan laadullista aineistoa voisi kerätä myös esimerkiksi fokusryhmissä tai havainnoimalla. Tässä tutkimuksessa haastattelun valintaa voi perustella tutkimuskysymyksellä, joka on kiinnostunut yksittäisten henkilöiden käsityksistä ja identiteetin rakentumisesta – henkilökohtainen haastattelu on siis ryhmäasetelmia parempi vaihtoehto.

Puolistrukturoitu haastattelu sijoittuu nimensä mukaisesti täysin avoimen haastattelun sekä kyselytutkimusta muistuttavan strukturoidun haastattelun välimaastoon. Etukäteen mietin tarkasti ne teemat, joista halusin haastattelussa kerätä tietoa. Samaan aikaan pyrin jättämään avoimilla kysymyksillä haastateltaville paljon tilaa vastata sillä tavoin ja siinä määrin kuin heistä tuntuu tärkeältä. Seurasin pääosin valmiiksi laatimieni kysymysten runkoa (ks. LIITE 4), mutta vastausten linkittyessä toisiinsa ja esimerkiksi jonkin teeman viedessä odotettua enemmän aikaa pyrin myös joustavasti keskittymään niihin seikkoihin, jotka vaikuttivat kussakin haastattelussa kiinnostavimmilta. (vrt. Fisher 2010, 175.) Kolmeen teemaan jaettu haastattelurunko olikin riittävän suppea, jotta pystyin kysymään tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä haastattelun aikana nousseista aiheista (vrt. Koskinen ym. 2005, 39). Käsiteltävät teemat järjestin tyypilliseen tapaan: aloitin helpoista taustakysymyksistä, minkä jälkeen toinen teema, työura, keskittyi haastateltavaan itseensä. Näin halusin varmistaa, että haastattelu lähtisi sujuvasti liikkeelle. Samalla suuremmin mahdollisia hankalia tilanteita ja työyhteisön kipukohtia käsittelevät teemat, työyhteisö ja eri-ikäisten työntekijöiden erot, jäivät myöhemmäksi, jotteivat niiden mahdollisesti herättämät tunnereaktiot värittäisi koko haastattelua. (vrt. Koskinen ym. 2005, 109.) Haastattelukysymyksissä pyysin esimerkiksi ”muistelemaan” ja kertomaan tärkeistä tapahtu-

mista, minkä toivoin kirvoittavan tarinallisia vastauksia (vrt. Fisher 2010, 187–188; Koskinen ym. 2005, 200–201). Kysymysten kielessä pyrin arkiseen, tieteellisistä termeistä riisuttiin ilmaisuun. Hyvänä esimerkkinä ohjaajani kehotti vaihtamaan sanan ”ryhmä” sanaan ”porukka”, mikä haastatteluissa tulleiden reaktioiden perusteella olikin haastateltavien itsensä käyttämä termi työyhteisön alaryhmille.

Tutkimus on lähes aina tasapainoilua induktiivisen ja deduktiivisen ajattelun välillä. Vaikka tutkimuskysymykseni nojasivat laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan kvantitatiivista tutkimusta enemmän tulkinnallisuuteen ja induktioon, pyrin perehtymään aiempaan teoriaan huolellisesti ennen aineiston keruuta. Näin halusin varmistaa sen, että kysyisin haastatteluissa ”oikeita kysymyksiä”, eikä jokin tutkimukseni kannalta oleellinen teema jäisi puuttumaan vastauksista (vrt. Koskinen ym. 2005, 42–43). Tässä myös mielestäni onnistuin, sillä tulosten analyysi oli ehkäpä koko tutkimusprosessin sujuvin työvaihe. Erityisen tyytyväinen olin siihen, että palatessani teoriakirjallisuuteen pystyin löytämään uusia lähteitä, jotka yhdistivät aineiston odottamattomat emergentit teemat luontevasti luvussa 3 käsittelemääni tutkimuskenttään.

Pyrin haastatteluissa siihen, etten liikaa ohjaisi kerrottavia narratiiveja esimerkiksi tarjoamalla aiemman teorian selityksiä ja termejä haastateltaville. Kysymyksenasetteluuni vaikutti etenkin sosiaalisen identiteetin teoria ja siihen liitetty sukupolvinäkemyks. Esimerkiksi termiä ”sukupolvi” en kuitenkaan missään vaiheessa lausunut ääneen, jotta tilaa jäi haastateltavien omille määrittelyille ja merkityksille. Sen sijaan haastattelun ohjailu näkyi paitsi narratiivien syntymiseen pyrkivissä ajallisissa ja reflektiivisissä kysymyksissä, myös kysymyksissä, jotka ohjasivat haastateltavaa analysoimaan työyhteisönsä epävirallisia alaryhmiä, ”porukoita”. Pyrin kuitenkin jättämään esimerkiksi Joshin ym. (2010) sukupolviteorian hypoteesit huomiotta kysymyksenasettelussa, jotta mahdollisuus niistä poikkeaviin, haastateltavien omiin konstruktioihin säilyisi. Teoriaosuudessa oleellisiksi nousseet Parkerin (2000) ja Kuusipalon (2008) tutkimukset eivät puolestaan voineet ohjailta kysymyksiäni, sillä tutustuin niihin vasta aineiston keruun jälkeen. Huomioitavaa on myös se, että kysymykset on suunnattu selvästi työelämään. Tarkoitus ei siis ollut kerätä kokonaisia elämäntarinoita, joita on tyypillisesti käytetty sukupolvikuvauksiin etenkin suomalaisessa tutkimusperinteessä.

4.4 Aineiston kerääminen ja analysointi

Tutkimusaineistoni keruussa ja tutkimuskysymykseni muotoutumisessa oli kaksi vaihetta. Aloittaessani työskentelyn keväällä 2014 tutkielmani kiinnittyi yksinomaan kohorttiparadigmaan, ja suunnitelmani oli tutkia Y-sukupolvesta kerrottujen stereotyyppien toteutumista. Halusin haastatella kohortin vanhimpia, noin 30-vuotiaita jo pidempään työelämässä olleita jäseniä, ja sopiva kohde löytyi henkilökohtaisten suhteitteni kautta

eräästä teollisuusyrityksestä. Kontaktini kyseisessä organisaatiossa kuitenkin yllättäen jätti yhtiön ennen kuin ehdin kentälle, ja minun täytyi löytää tutkimukseeni uudet haastateltavat. Samaan aikaan olin alkanut yhä enemmän kyseenalaistaa valitsemani tutkimusaiheen mielekkyyden, ja aineiston keruun sijaan palasin etsimään teoriasta uutta näkökulmaa tutkimukselleni. Kesän alussa löysin sukupolvi-identiteettejä organisaatiossalla tarkastelleet tutkimukset, ja melko nopeasti päätin liittää myös oman tutkimukseni kyseiseen keskusteluun.

”Uuden” aineiston kerääminen alkoi jälleen sopivan organisaation etsinnällä. Aiemmat kontaktini yksityisen sektorin toimijoihin eivät tuottaneet tulosta, joten lähdin tutkimuksesta kiinnostunutta organisaatiota lähettämällä sähköpostia sattumanvaraisesti erilaisille yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioille. Otosta haettiin tarkoituksellisesti: pyrin löytämään tutkimukseen organisaation, jossa tutkittu prosessi, työntekijöiden sukupolvi-identifioituminen, olisi ilmennyt. Kerroin sähköpostissa lyhyesti tutkimuksen taustoista sekä annoin pari esimerkkiä siitä, mitä sukupolviasemoitumisella tarkoitetaan ja millaisissa tilanteissa sitä saattaa ilmetä. Lopulta tutkimuksesta kiinnostui muutama organisaatio, joista ensimmäisenä ja suurimmalla innolla mukaan lähti eräs kaupunkityönantaja. Olin yhteydessä kaupungin työhyvinvointipäällikköön, joka keskusteltuaan kollegoidensa kanssa ehdotti tutkimuskohteeksi päivähoiton organisaatiota. Keskusteltuani päivähoiton aluejohtajan kanssa kohteeksi valikoituivat päiväkodit, joissa työskentelyorganisaatiot ovat suurempia kuin esimerkiksi hyvin itsenäisillä perhepäivähoitajilla.

Päiväkodissa työskentelee lastenhoidon parissa tyypillisesti päiväkodin johtaja, päiväkodinopettajia ja hoitajia, sekä suurissa yksiköissä avustajia. Lisäksi päiväkodeissa työskentelee henkilöitä erilaisissa tukitoimissa, kuten huoltajina ja keittäjinä. (Päivähoiton ammatit.) Tutkimukseen haastattelin päiväkodinopettajia ja hoitajia. Päiväkodinopettajat vastaavat päiväkodin kasvatus- ja opetustyöstä, kun taas määritelmällisesti hoitajat keskittyvät perushoittoon ja hoivaan sekä lasten valvomiseen ja ohjaamiseen. Korkeakoulutetut opettajat erottaa hoitajista suunnittelun ja hallinnon tehtävät; käytännön arjessa, lasten parissa työskennellessä, tehtävät ovat hyvin pitkälle samoja. (Lastentarhanopettaja; Lähihoitaja, lastenhoitaja.)

Tutkimuksen aineisto kerättiin viidessä päiväkodissa syksyllä 2014. Päätöksen päiväkodeista ja niiden määrästä teki johtokunnan kokous. Alun perin tutkimukseen ehdotettiin seitsemää päiväkotia, joista rajasin kaksi pois työmäärän vähentämiseksi. Valittuihin päiväkoteihin tulostettiin näkyville viesti (ks. LIITE 3), jossa kerrottiin tutkimuksesta ja pyydettiin vapaaehtoisia henkilöitä ilmoittautumaan tutkimukseen joko kirjoittamalla nimensä paperiin tai suoraan minulle. Viestissä painotettiin myös haastattelujen luottamuksellisuutta ja kerrottiin lyhyesti toimenpiteistä, joilla yksittäiset vastaukset tulitaisiin anonymisoidaan. Tutkimukseen osallistuneissa päiväkodeissa työskenteli yhteensä 34 päiväkodinopettajaa ja 35 hoitajaa. Pienimmässä päiväkodissa opettajia ja hoitajia oli yh-

teensä kahdeksan, suurimmassa 19. Lopulta haastattelin kahden viikon aikana 13 päiväkodinopettajaa ja 12 hoitajaa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, jotta lausunnoista saataisiin tarkat kirjaukset ja tehdyt tulkinnat voitaisiin tarkistaa jälkikäteen. Myöhemmässä vaiheessa rajasin tässä tutkimuksessa analysoitavat haastattelut kahteen päiväkotiin ja 13 haastatteluun. Tarkemmat tiedot vastaajien jakautumisesta eri yksiköihin esitetään taulukossa 3.

Taulukko 3 Tutkimuksen vastausjakauma, kaikki päiväkodit

Päiväkoti	Opettajat	Haastateltiin	Hoitajat	Haastateltiin	Yhteensä	Haastateltiin yhteensä
A	9	4	10	5	19	9
B	8	0	9	4	17	4
Yhteensä	17	4	19	9	36	13
C	9	3	7	0	16	3
D	5	4	4	1	9	5
E	3	2	5	2	8	4
<i>Yhteensä</i>	34	13	35	12	69	25

Haastattelumahdollisuuden tarjoaminen mahdollisimman suurelle joukolle oli perusteltua, jotta sain kokoon tutkimukseen vaadittavan aineiston. Henkilöitä ilmoittautui haastatteluihin kuitenkin huomattavasti enemmän kuin uskalsin odottaa, minkä takia minun täytyi karsia haastatteluja pois, jotta työmäärä pysyi mielekkäänä. Koska kiinnostukseni kohde oli yksittäisten organisaatioiden dynamiikassa, päädyin ratkaisuun, jossa valitsin tarkempaan analyysiin kaksi parhaiten tutkimuskysymyksiini sopinutta päiväkotia. Kuuntelin kaikki 25 haastattelua jälkikäteen ja kirjasin ylös niiden keskeisen sisällön, minkä pohjalta tein yhteenvedot kustakin päiväkodista. Pois jääneistä organisaatioista päiväkodissa C oli vain vähän osallistujia, ja taulukon kolmesta opettajasta yksi oli myös päiväkodin johtaja. Päiväkodissa D oli tapahtunut hiljattain suuria organisatorisia muutoksia, ja vastauksissa sukupolvikäsitykset jäivät vähäisiksi haastateltavien palatessa säännönmukaisesti muutoksista kertomiseen. Päiväkoti E oli puolestaan pieni päiväkotijoukko, jonka henkilöstö ei kertonut haastatteluissa mainittavasta sukupolviasemoitumisesta.

Taulukko 4 Vastaajien ikä, ammattiryhmä ja työskentelyn aloitusvuosi

	Ikä	Ammatti	Tullut organisaatioon
A1	48	hoitaja	1987
A2	51	hoitaja	1983
A3	62	opettaja	1981
A4	51	opettaja	1984
A5	53	hoitaja	1981
A6	57	hoitaja	1985
A7	30	opettaja	2003
A8	54	opettaja	1986
A9	56	johtaja	1985
B1	49	hoitaja	2014
B2	51	hoitaja	2014
B3	37	hoitaja	2011
B4	60	hoitaja	2010

Kuten yllä olevasta taulukosta näkyy, vastausjakauma ei ollut iän ja organisaatiossa vietetyn ajan suhteen tasainen. Luonnollisia selittäviä tekijöitä ovat se, ettei organisaatiossa A ole juurikaan ollut vaihtuvuutta 90-luvulla, sekä se, että organisaatio B on perustettu vasta 2010. Kuitenkin näyttäisi siltä, että 50 ikävuoden paikkeilla olleet työntekijät olivat innokkaimpia osallistumaan tutkimukseen. Ikäjakauma oli samansuuntainen myös niissä päiväkodeissa, jotka jäivät tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Lopullisen aineiston analysoin kahdessa päävaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa yritin jättää aiemman teorian huomiotta, jotta analyysissä olisi tilaa myös odottamattomille teemoille. (vrt. Koskinen ym. 2005, 39; Silverman 2011, 60–61.) Tässä pyrin noudattamaan niin sanotun analyttisen induktion periaatteita (ks. Boeije 2010, 86–87; Silverman 2011, 58–59, 374). Aloitin analyysin päiväkodista A, jonka haastattelut litteroin ja kävin tarkasti läpi haastattelu kerrallaan. Analyysini siis kumuloitui vähitellen: analysoituani ensimmäisen haastattelun litteroin toisen, vertasin tuloksia ja päivitin hypoteesini lopuille haastatteluille, minkä jälkeen siirryin kolmanteen haastatteluun ja niin edelleen. Analyysin apuna käytin Nvivo 10 -ohjelmaa. Noin puolet haastatteluista analysoituani minulle oli muodostunut jo melko selvä kuva avaintemoista, joiden esiintymiseen kiinnitin erityistä huomiota lopussa aineistossa. Kun olin saanut prosessin päätökseen päiväkodin A osalta, siirryin päiväkotiin B, jonka tuloksista etsin alusta lähtien yhtymäkohtia ja eroja A:han. Analyysin toisessa vaiheessa etsin aineistosta kiinnekohtia aiempaan teoriaan ja pyrin arvioimaan, miten hyvin ennestään tutut teoriat selittivät aineistosta nousseita teemoja (vrt. Boeije 2010, 88–90.) Toki induktiivisesta otteesta huolimatta keskeisimmät käsitteet, ku-

ten identifioituminen ja sukupolviryhmien etsiminen, olivat läsnä jo ensimmäisellä analyysikierröksellä. Olen pyrkinyt havainnollistamaan kaksivaiheista analyysiä jakamalla luvun 5 niin, että alaluvut 5.1 ja 5.2 kuvaavat ensimmäisen vaiheen tuloksia, kun taas luku 5.3 pohjautuu teorialähtöisiin pohdintoihin.

4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja tutkimusetiikka

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on hyvä aloittaa pohtimalla, onko valittu metodi tarkoituksenmukainen tutkimuskysymyksen selvittämiseen. Etenkin puolistrukturoidun teemahaastattelun käyttämisestä voi kritisoida mielikuvitukseksi ja helpoksi valinnaksi. Voidaan perustellusti väittää, että juuri teemahaastattelu on ensimmäinen tiedonkeruumenetelmä joka opiskelijoille tulee mieleen laadullisesta tutkimuksesta (Eriksson & Kovalainen 2008, 6), ja asia näkyi esimerkiksi tutkielman ohjausryhmässä metodin suurena suosiona. Teemahaastattelujen sopivuus tähän tutkimukseen on perusteltu luvussa 4.3, mutta samalla voin myöntää, että teemahaastattelun valintaan vaikutti myös menetelmän tuttuus ja eräänlainen riskittömyys, mikä sopi kokemattomalle tutkijalle. Merkityksetön metodivalinnassani ei ollut myöskään käytettävissä olevan ajan sekä muiden resurssien rooli.

Haastattelussa on myös omat heikkoutensa tiedonkeruumenetelmänä. Positivistisesta näkökulmasta jo koko haastatteluasetelma, jossa haastateltava saattaa vaikuttaa vastauksien todenmukaisuuteen, on problemaattinen kontaminaation kannalta. Haastateltavat voivat esimerkiksi kertoa tapahtumista tarkoituksellisen yksipuolisesti, tai tahtomattaan vaikuttaa validiteettiin esimerkiksi unohtamalla asioita. Aineistossani ei kuitenkaan mielestäni ollut mitään viitteitä siitä, että haastateltavat olisivat johdattaneet minua harhaan, ja toisaalta useat haastattelut ja toistuvat teemat lisäävät luottamustani siihen, ettei tärkeitä asioita jäänyt pimentoon. Mikäli oletetaan, että tilannekohtaisuudesta huolimatta haastateltavat haluavat puhua totta – esittää siis oman versionsa totuudesta, jonka pääkohdat pysyvät vastaanottajasta riippumatta muuttumattomina – voidaan haastattelemalla selvittää ”miten”-kysymysten lisäksi myös ”mitä”-kysymyksiä, kuten nyt on tehty. (vrt. Silverman 2011, 168, 185.)

Tutkimus ei ollut toimeksianto, vaan perustui akateemisiin lähtökohtiin ja tutkittavan organisaation sekä haastateltavien henkilöiden vapaaehtoisuuteen. Tutkimuksessa ei siis syntynyt intressiristiriitoja, joissa organisaatio olisi esimerkiksi halunnut jättää jotain tietoa julkaisematta. Toisaalta kuvailevan, akateemiseen tietoon keskittyneen tutkimuksen motivointi kohdeorganisaatiolle voi olla haastavaa (Fisher ym. 2010, 42–44). Tästä syystä tutkimusmateriaalista kerättiin myös työhyvinvointiin liittyvää materiaalia, joka tiivistettiin tämän tutkielman sijaan omaksi lyhyemmäksi raportiksi.

Eettiset ohjenuorat otin huomioon jo ennen varsinaista aineiston keruuta. Koehenkilöt osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti, ja haastattelujen luottamuksellisuutta painotettiin jo ennen haastattelua. Käytännössä luottamuksellisuus ja henkilöllisyyden salaus varmistettiin litteroimalla haastattelut niin, että murteet ja muut tunnistettavat puhetyylit muokattiin yleiskielisiksi. Täydelliset litteroinnit olen nähnyt vain minä, muille tahoille on toimitettu ainoastaan niiden pohjalta tehty analyysi – tämä tutkielma yliopistolle ja kaupungille, sekä erikseen koottu raportti päiväkotien johtajille ja päivähoidon aluejohtajalle. Haastateltaville annettiin myös mahdollisuus ilmoittautua suoraan minulle työpaikalla esillä olleen listan sijaan, tosin yksikään henkilö ei hyödyntänyt mahdollisuutta. Näillä keinoin pyrin suojelemaan haastateltavia haitalta sekä varmistamaan hyvät lähtökohdat haastateltavan ja haastattelijan väliselle luottamukselle (vrt. Silverman 2011, 94–97).

Tutkimuksessa kuvatut organisaatiot ja henkilöt eivät olleet minulle ennestään tuttuja, missä on monia etuja tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Haastattelijan ja haastateltavan läheisyys saattaa johtaa esimerkiksi siihen, että haastattelija ei ”kysy tyhmiä” vaan täydentää vastauksia oletustensa pohjalta sekä välttelee sensitiivisiä kysymyksiä (Koskinen ym. 2005, 112). Lisäksi tutkimani kulttuurin välittömän vaikutuspiirin ulkopuolisena henkilönä saatoin nähdä organisaatiot joiltain osin eri tavoin kuin esimerkiksi päivähoidon kulttuurissa ”sisällä” oleva kasvatustieteilijä. Tämän voi ajatella edistävän yllättävien ja uusien tulosten löytämistä (Czarniawska 1998, 22–24). Organisaation ulkopuolisena henkilönä välttyin myös oman aseman vaikutukselta tutkimukseen, niin sanotulta mikropolitikoinnilta (Fisher 2010, 34). Minun oli myös helpompi käsitellä tuloksia objektiivisesti, kun ennakkokäsitykseni henkilöistä tai organisaatioista eivät värittäneet tulkintaa (vrt. Eriksson & Kovalainen 2008, 214).

Organisaation ulkopuolelta tulemisessa on myös heikkouksia. Haastattelijan vieraus haastateltavalle saattaa tuottaa ongelmia luottamuksen rakentamisessa ja vastausten tulokinnassa (Silverman 2011 168–169). Riskin voi olettaa kasvavan sitä suuremmaksi, mitä leveämmäksi sosiaalinen etäisyys – henkilöiden lähtökohtien eroavaisuus esimerkiksi iän, sukupuolen ja ammatin suhteen – koetaan haastattelijan ja haastateltavan välillä (Koskinen ym. 2005, 111). Tässä tutkimuksessa haastateltavat olivat kaikki varhaiskasvatuksessa työskenteleviä naisia, joten sosiaalinen etäisyys kauppatieteitä opiskelemaan, nuoreen ja lapsettomaan mieheen oli eittämättä olemassa. Tiedostin tilanteen ja pyrin ottamaan sen huomioon haastattelutilanteissa kohtelemalla haastateltavia alansa asiantuntijoina sekä kyselemällä täydentäviä kysymyksiä monitulkintaisista vastauksista. Haastateltavat vaikuttivat vastavuoroisesti astuvan etenkin työtehtäviin liittyvissä vastauksissa rooliin, jossa he selittivät asiantuntijoina selkeästi perusteltuja näkemyksiään ummikolle. Sosiaalinen etäisyys myös lausuttiin muutamassa haastattelussa ääneen kommentoimalla lopuksi, että kysymykseni olivat ”yllättävän hyviä”. Tämän voisi tulkita niin, että taustani

oli mietityttänyt etukäteen. Itse haastatteluissa koin kuitenkin hengen olleen poikkeuksetta erittäin hyvä.

Laadullisessa tutkimuksessa tuleekin aina ottaa huomioon tutkijan rooli tiedon tuottajana, eli osallisuus tiedonkeruussa ja sen pohjalta vedettävissä johtopäätöksissä (Eriksson & Kovalainen 2008, 12, 30). Narratiivien tutkimuksessa oleellista on, että haastattelutilanne kirvoittaisi vastaajan tarinalliseen kerrontaan. Yhtenä keinona tarinallisuuden lisäämiseksi suositellaan haastattelijan myötäelämistä, sillä liian muodollinen haastattelutyylito johtaa helposti pelkkiin faktavastauksiin (Koskinen ym. 2005, 200). Pysin pitämään haastattelutilanteen välittömänä ja rentona, mutta en juurikaan eläytynyt haastateltavien tunnetiloihin tai myötäillyt heidän mielipiteitään, sillä en halunnut riskeerata sitä, että olisin toimillani tullut aineistossa yhdeksi subjektiksi. Tarinallisuuteen kannustin luvussa 4.3 eritellyillä haastattelukysymyksiin liittyvillä keinoilla, joiden tehoon olin tyytyväinen.

Haastattelussa piilee myös niin sanottu konstruktivinen vaara, millä tarkoitetaan haastateltavan astumista johonkin tiettyyn rooliin haastattelua varten. Tällöin haastateltavan puhe heijastaa roolin mukaista kulttuuria omien konstruktoiden jäädessä taka-alalle. (Silverman 2011, 191; vrt. strateginen itseilmaisu s. 35.) Efektiiä ei periaatteessa pysty välttämään, mutta se pyrittiin ottamaan huomioon kysymysrungossa, jossa ei tarjottu haastateltavalle termiä ”sukupolvi” tai puhuttu alkupuolella iästä, jotta haastateltavan ennakkokäsitys pysyisi henkilöhaastatteluna eikä hän ohjautuisi ottamaan ”sukupolvensa edustajan” roolia. Kysymysrunon laadin ennen yhteydenottoa kohdeorganisaatioon, joten sen pitäisi olla neutraali myös ammatillisen roolin kannalta.

Silvermanin (2011, 356–357, 379) mukaan paras keino lisätä laadullisen tutkimuksen validiteettia on perusteellinen datan käsittely. Tutkimuksen luotettavuuden olen pyrkinyt osoittamaan kertomalla tässä luvussa pääpiirteet tutkimusprosessista ja sitä ohjanneista valinnoista. Metodeista ja haastattelurungosta kysyin mielipidettä ohjaajalta, opiskelutovereilta, kohdeorganisaation ylemmältä esimieheltä sekä tutkimuksen yksityiskohtiin perehtymättömältä tuttavalta. Tulkinnoissa pyrin jatkuvaan itsearviointiin ja kyseenalaisuuksiin, ja litteroidut haastattelut olen säilyttänyt myöhempien tulkintojen mahdollistamiseksi. (vrt. Fisher 2010, 273–274.) Aineistosta nostetuissa esimerkeissä pyrin puolestaan kertomaan selvästi, oliko kyse toistuvasta temasta vai kiinnostavasta poikkeustapauksesta. Toivottavasti näillä keinoin lukijalle on välittynyt riittävä kuva tulosten lisäksi myös itse tutkimusprosessista.

5 SUKUPOLVI-IDENTITEETIT KAHESSA ORGANISATIOSSA

5.1 Päiväkoti A

Päiväkoti A on verrattain suuri päiväkoti, jossa työskentelee 19 kasvatushenkilöä. Päiväkoti on toiminut noin 40 vuotta, ja sille on ollut omaleimaista pitkät urat ja pieni vaihtuvuus – työntekijät ovat poistuneet lähes yksinomaan eläkkeelle. Tämän vuoksi myös talon ikärakenne on melko kahtiajakautunut. Edelleen suuremman joukon työntekijöistä muodostavat yli 50-vuotiaat, 20–35 vuotta pitkiä uria talossa tehneet henkilöt, mutta viimeisen vajaan kymmenen vuoden aikana he ovat saaneet rinnalleen enenevässä määrin nuorempia, nyt noin 20–30-vuotiaita työntekijöitä. Tilanne näkyy myös haastateltujen henkilöiden ikäjakaumassa: kahdeksasta haastatellusta viisi sijoittui 48–55 ikävuoden välille, kaksi oli vanhempia (57 ja 62) ja yksi nuorempi (30). Päiväkoti on jaettu kahteen osastoon – 1–3-vuotiaiden sekä 4–6-vuotiaiden lasten ryhmiin – ja työskentely tapahtuu kahdessa kerroksessa osastojen mukaan.

Eri-ikäisistä työntekijöistä puhuttaessa yleisin diskurssi oli kahtiajako ”vanhoihin” ja ”nuoriin” työntekijöihin. Käsitteet saivat kuitenkin selvästi kaksi erilaista merkitystä. Ensimmäisessä merkityksessään ne kuvasivat kahta työpaikalla vaikuttavaa sukupolviryhmää, erilaisen kasvatuksen, koulutuksen ja työkuulttuurin ohjaamaa vanhaa ja nuorta työntekijäpolvea. Toisissa narratiiveissa nuoruus ja vanhuus liittyivät kiinteästi elämänvaiheisiin ja työlle asetettuihin tavoitteisiin, joiden arvioitiin toistuvan samanlaisina sukupolvesta toiseen. Jako on toki osaksi keinotekoinen – ikä, elämänvaihe ja työura kietoutuivat usein puheessa tiiviisti yhteen – mutta yhtä kaikki erilaiset painotukset oli selvästi havaittavissa.

5.1.1 *Vanhat ja nuoret työntekijäsukupolvina*

Kahtiajakautunut ikärakenne näkyi päiväkodissa A siinä, miten työntekijät hahmottivat työyhteisönsä ja siellä vaikuttavat kaksi työkuultuuria. Lähimmistä työtovereista kysyttäessä viisi kuudesta 48–57-vuotiaasta toi esiin ”vanhojen työntekijöiden” viiteryhmän, jotka kaikki olivat tulleet organisaatioon 1980-luvulla suunnilleen saman ikäisinä, noin 20–25-vuotiaina. Vanhojen työkuulttuurissa vallitsivat tietyt kirjoittamattomat säännöt ja toimintatavat, jotka juonsivat juurensa aina päiväkodin perustamisen ajoille 1970-luvulle. Yhdistävä tekijä oli kaiken kattava järjestelmällisyys, joka koski esimerkiksi päivä- ja viikkorytmiä sekä siivousta. Hyvän esimerkin tästä antaa eräs opettaja:

Kysyisin vielä eri-ikäisistä työntekijöistä et, ootko huomannu eroja eri-ikäisten työntekijöiden suhtautumisessa työhön?

Joo varmaan tota me, ME – mä luen itseni jo tähän vanhakantaseen työntekoon – niin me on saatu varmaan sekä erilainen kasvatus kotona, että meidän opiskeluaika on ollu erilaista. Ja sitten kun me ollaan tänne tultu töihin niin tavallaan se johtajan meille antama viesti ja tapa ja kaikki, et kuinka täällä tehdään töitä, niin se on meille niin iskostunu selkäyttimeen. Ja nyt sit kun tulee nuorempia, niin heillä on semmonen rennompi, rennompi työote et ei tavallaan oteta niin vakavasti – työt tulee tehtyä – mutta ei oteta niin vakavasti, ja musta tuntuu että me vanhemmat ollaan vähän ”Tää on näin sovittu niin tehdään nyt se näin, ja tää on aina tehty näin huolellisesti, nää lakanat on ollu täällä aina järjestyksessä, miksi ne on nyt miten sattuu?!” – –

A4, opettaja

Koska vastaajat yhtä lukuun ottamatta edustivat vanhaa polvea, ei ole yllätys, että työ-
kulttuurien ero aukesi enemmän sitä kautta, millaisia määritelmiä pidempään työskennel-
leet antoivat viime vuosina havainnoimalleen nuorten työ-
kulttuurille. Yhteisössä oli va-
kiintunut käsite uudesta, *rennosta* tavasta tehdä työtä, josta puhui niin neljä vanhempaa
työntekijää, johtaja kuin ainut nuorten kulttuurin edustaja itsekkin. Rentous merkitsi jär-
jestelytyön karsimista, rutiineista joustamista ja pienempien suorituspainoiden asetta-
mista, minkä nähtiin johtavan parempaan kiireenhallintaan ja vähentyneeseen stressiin.
Toisaalta nuorten työote sai negatiivisempiakin kuvailuja. Kaksi työntekijää kertoi poh-
tineensa, onko nuorten työ-
kulttuurissa kyse myös alhaisemmasta työ-
moraalista ja tietyn-
laisesta laiskuudesta. Myös johtaja puhui lyhyesti alentuneesta työ-
moraalista ja vähenty-
neestä sitoutumisesta, mutta painotti samalla asian olevan hyvin yksilökohtaista.

**Tuleeko sit toisin päin jotain mieleen, et jos se että nuoret teki ren-
nommin oli hyvä juttu–**

*Joo, kyllä se on hyvä juttukin, mutta sitten toisaalta tulee semmonen, että onko niillä työmoraali niin korkealla, tavallaan ku meillä on ollu. Nyt tuntuu että kun ne tulee töihin, niin ne tulee heti sillä asenteella et ”mä-
hän osaan tän homman, et mä tiedän kuinka tää tehdään”. Ajattelee sil-
loin ku me tultiin, me tavallaan tultiin vähän ”joo on mut kyllä koulu-
tettu, mutta kuinkahan tää käytännön työ nyt sitte meneekään”. Että meillä ei ollu varmaan sitä itsevarmuutta niin paljo kuin niillä on, on sit-
ten nyt enempi.*

A4, opettaja

Merkittävä hahmo vanhojen työkuulttuurin muotoutumiselle oli päiväkodin ensimmäinen johtaja, joka jäi pois 2000-luvun vaihteessa. Kuusi haastateltavaa puhui vanhasta johtajasta. Narratiiveja yhdisti kuva ankarasta ja autoritäärisestä johtajasta, joka piti työntekijät varpaillaan tiukalla arkikurilla, mutta toisaalta auttoi työntekijöitä esimerkiksi järjestelemällä joustoja opiskeluun ja hoitovapaille. Kaksi haastateltavaa (ks. lainaus A4 s. 60) veti itse yhteyden vanhan johtajan ja vanhan työntekijäsukupolven välille, ja koska muutkin aikalaiset palasivat kerta toisensa jälkeen 15 vuotta sitten väistyneeseen johtajaan, voidaan hänen vaikutustaan työkuulttuurin muodostumiseen pitää hyvin merkittävänä. Työyhteisö oli aikanaan hyväksynyt autoritäärisen johtajan asettamat säännöt ja sosiaalisti uudet jäsenet niihin. Koko henkilöstön osallistuminen perehdytykseen otettiin esille kahdessa haastattelussa, joista ensimmäisessä suhteen luominen johtajaan nähtiin myös tärkeänä tekijänä harjoittelun jälkeiselle työllistymiselle päiväkotiin:

Millasta täällä oli silloin ku alotit, tai sun alkuaikona?

Alkuaikoina... Itse asiassa mä olin vielä päiväkotiapulaisenakin silloin, niin silloin on ollu tyyli enemmän, ehkä vanhemmilla lastenhoitajilla sellainen... ehkä ohjaavampi tyyli tavallaan, että sitä opetettiin ja piti tehdä tietyt jutut justinsa sillä lailla, pyyhkeet laittaa, ja sitte ne on jääny ja jämähtäny ne (nauraen) tyylit siitä lähtien ku ne on opetettu hyvin ja, jaja... – – Niin sitten kun mä valmistuin päivähoitajaksi, niin sitten taas sen jälkeen tuli [töitä] pätkittäin, ja sitten vaan sain paikan. Mulla oli tavallaan semmonen aika hyvä pohjakin entiseen johtajaan, ja tietopohja sillä lailla, niin sai sen paikan sitte tänne, ku tää oli niin tuttu ja turvallinen jo siinä vaiheessa, se oli niinku helppo hakea tänne (naurahdus).

A2, hoitaja

Tyytymättömyys johtamistyyliin purkautui ainoastaan alaisten välisissä käytäväkeskusteluissa. Jälkikäteen tarkasteltuna henkilöstö arvosti nykyistä, keskustelevampaa johtamiskulttuuria, mutta toisaalta yhtä lukuun ottamatta haastateltavat löysivät vanhasta johtamiskulttuurista myös hyviä puolia. Paljon puhuvaa on sekin, että vanhasta kurista oli vaikea opetella pois, eikä sitä myöskään aina haluttu tehdä. Useimmille eri johtamistyyliä näyttäytyivätkin oman aikansa peileinä, eivät yksiselitteisen negatiivisina tai positiivisina ilmiöinä.

Sanoit siinä aiemmin et kun oli se vanha johtaja, niin oli sellainen niinku autoritäärisempi tyyli, niin mitä sä olit siitä mieltä?

(maiskautus) No silloin ei tietysti osannu olla muuta mieltä, toinen sano kuinka tehdään ja homma tehtiin niin ja nupistiin vaan takanapäin, koska eihän kukaan uskaltanu sanoa mitään muuta mielipidettä. Mutta

sanotaan se oli selkeetä, ja työt tuli tehtyä, mutta siitä puuttu se tietty vapaus, sitten siitä työstä.

A4, opettaja

Nykyinen johtaja, joka seurasi vanhaa johtajaa, valittiin aikanaan talon sisältä. Varsinaista johtajavaihdosta ei nostettu esiin käännekohtana, eikä se haastattelujen perusteella tuonut suuria muutoksia arkirutiineihin. Vanha työkulttuuri haastettiin vasta vähän myöhemmin, 00-luvun puolivälistä lähtien, kun päiväkotiin alkoi tulla nuorempia työntekijöitä eläköitymisten seurauksena. Hyvin mielenkiintoinen rooli tässä muutoksessa piirtyy haastattelemalleni 30-vuotiaalle hoitajalle, joka oli omien sanojensa mukaan ”ensimmäinen nuori” tullessaan taloon harjoittelijaksi vuonna 2003. Vanhempien työntekijöiden haastatteluissa häntä ei yksilöity, mutta valtaosa niissä nuorille työntekijöille annetuista kuvauksista tuntuvat sopivan häneen. Hoitaja kuvasi uransa alkuaikojaa päiväkodissa ”kansakoulumeiningiksi” joka kaipasi nykyaikaistamista. Hänen itse itsestään kertomassa narratiivissa piirtyy kuva eräänlaisesta nuoren työntekijäpolven esitaistelijasta, joka periksiantamattomuudellaan osoitti vanhemmille työntekijöille, ettei muutoksiin tarvitse suhtautua aina kielteisesti. Näin hän teki tärkeän pohjatyön sille, että myöhemmin lisääntynyt nuorten joukko on pystynyt vakiinnuttamaan oman kulttuurinsa, ja toisaalta myös vanhan kulttuurin edustajat ovat omaksuneet osia uudesta työkultuurista.

Tuliko tästä sitten, aluksi jotain, erimielisyyttä, kun yritti ajaa näitä uusia tapoja?

Joo-o, tavallaan jotain. Sanoin että, ”voitaisko, tai vois tehdä näinkin”. ”Mutta ku on aina tehty näin!” Sitä oli, mutta sitten kun oli ne omat vastuutehtävänsä, niin teki silti kuinka on ite ajatellu, niin sitte ne näki että ”no eihän tuo ookaan, paha idea”. – – On tullu sellanen selkeä linja, että ne tietää mikä on mun työskentelytapa, ja mä tiedän mikä on niitten. – – Mutta paljon oppia [oon] niiltä saanu. Ja nyt ne on sellasia että ne ottaa vastaanki enemmän uusia ideoita, näkee ettei ne ookaan, ettei tartte aina toimia samalla lailla mitä on kolkyt vuotta tehty.

A7, hoitaja

Kuvaillessaan nuorten työkulttuuria hoitaja käytti vanhempien kollegoidensa tavoin sanaa rento, mutta annettu merkitys oli erilainen. Hänelle kyse oli eritoten työntöön lapsilähtöisyydestä, joka loi vastavoiman aikuisvetoiselle suunnittelulle. Huomattavaa on kuitenkin se, että hoitaja puhui henkilökohtaisesta, ei nuorten rennommasta tavasta tehdä työtä. Sukupolvi-identiteetin suhteen hän jäikin eräänlaiseksi väliinputoajaksi. Hoitajalle lähimpiä työtovereita olivat toisten nuorten sijaan vanhan työntekijäsukupolven edustajat, joiden kanssa hän oli työskennellyt jo aloittaessaan. Hoitaja oli myös tehnyt yhteistyötä keskivertaista useamman kollegan kanssa, sillä hän oli alkuvuosinaan työskennellyt ilta-vuoroissa, joissa hän oli kiertänyt tarpeen mukaan ryhmästä toiseen. Työntöön tavoissa

oli siis ajan myötä löydetty toimiva yhteinen sävel. Hoitaja tiedosti, että identifioituminen nuorten porukkaan olisi ollut luontevaa, mutta vastauksista nousi eräänlainen senioriteetin kokemus nuorempia ja ikätovereita kohtaan.

Entä nyt kun on tullu näitä nuorempiakin työntekijöitä, niin onko niinku nuorempien porukkaa ja vanhempien porukkaa vai?

Kyyl. On siinä paljon näitä kun on uusia nuoria tullu, että on esimerkiksi reissuja, muakin johonkin Tallinnaan ja tälläsiä. Mutta mulla oli sitten eri tilannekin, kun mä olin ainut jolla oli lapsi, että en mä pystyny enää oikein lähteen eikä oo kiinnostanutkaan lähteä, joka viikonloppu johonkin. Kyllähän se kun on samanikästä niin, niillä on ne omat juttunsa, ja pitävät enemmän yhtä. Mutta mä en oo niin paljon siinä. Yritän käydä aina, jos tulee syömisjuttuja niin käydä siellä mutta, vähä vähemmän mitä varmaan nämä muut. Mun ikäiset.

A7, hoitaja

Mielenkiintoisen poikkeuksen tekee myös yli 30 vuotta sitten päiväkotiin ensimmäisen kerran tullut hoitaja, joka ei identifioitu kovinkaan vahvasti vanhaan työntekijäpolveen. Hänkin tiedostaa jaon olemassaolon ja katsoo työnteon tavoissa edustavansa vanhan johtajan järjestykseen opetettuja aikalaisiaan, mutta samalla pyrkii irti vanhasta kulttuurista paitsi painottamalla tyytyväisyyttään joustavampaan työnteon tapaan, myös kertomalla innoissaan siitä, kuinka on saanut viime vuosina itseään nuoremmista henkilöistä uusia läheisiä työkavereita. Omia aikalaisiaan hän ei puolestaan mainitse tärkeimmistä työtovereista kysyttäessä, mikä sekin on viiteryhmässä poikkeavaa.

Ketkä on sulle lähimpiä työtovereita tai -kavereita? Ei tarvi nimii sanoa mutta?

No toi tiimi on tietysti tullu läheisiksi –. Ja sitten sellaiset on jääny jotka oli siellä [erillis]ryhmässä mun kanssa, niin ne on mun (nauraa) sydämessä aina. Meistä tuli siellä niin hyvät, kun me oltiin niin pieni ryhmä siellä –. Mutta sitten on tullu läheisiksi myös näitä nuoria jotka on nyt tänne, alotellu työuraansa ja näin, niin on ihana, tehdä, nuorten kans työtä, aivan valtavaa mun mielestä, mahtavaa. Ne on myös ne, niinku tullu läheisiksi, niistä.

A5, hoitaja

Haastattelusta tulkitsemalla kaksi seikkaa on heikentänyt hoitajan identifioitumista työntekijäsukupolveen. Ensimmäinen on henkilön uran katkonaisuus: aloitettuaan ensin apulaisena hän kävi välissä hoitajakoulun toisessa kaupungissa, minkä jälkeen hän työskenteli päiväkodin erillisessä, fyysisestikin toisaalla sijainneessa pienryhmässä. Sieltä hän siirtyi pitkälle, lähes kymmenvuotiselalle hoitovapaalle, josta hän lopulta palasi hoita-

jaksi varsinaisen pääyksikköön. Sen lisäksi, että hoitaja oli pitkän ajan organisaation ulkopuolella, hänen vastauksistaan ilmenee myös tyytyväisyys johtajavaihdokseen. Kuvaavaa on, että hän kutsui nykyisen johtajan johtamistyyliä *inhimilliseksi*. Näiden tekijöiden yhteisvaikutuksen voi tulkita olevan heikomman sukupolvi-identiteetin taustalla. Tässä kohtaa on tosin hyvä huomata, että erillisryhmässä hoitaja työskenteli kahden aikalaisensa kanssa; vaikka identifioituminen koko organisaatiokohorttiin oli kollegoja heikompi, muodosti kahden vanhemman työntekijän pienempi ryhmä hänelle tärkeimmän identifioitumisen kohteen työpaikalla.

Vaikka kaksi työntekijäpolvea olivat selvästi havaittavissa, varoivat haastateltavat antamasta niille huomattavaa merkitystä. Viisi haastateltavaa painotti tilanteen näkymistä lähinnä työkavereiden välisessä vapaa-ajan vietossa, ja muutamia mainintoja tuli myös eri asioita käsittelevistä kahvipöytäkeskusteluista, joita kumpaakin pidettiin luonnollisena. Vaikka työkulttuureissa oli havaittavissa selvä vastakkaisuus ja jännite, oli työntekijöistä tärkeää painottaa, että näkemuserot johtivat lähinnä ”pieneen hienosäätöön”, ja joustaminen ja oppiminen olivat molemminpuolista. Haastatteluissa vältettiin myös antamasta kuvaa, että työntekijäpolvet pitäisivät yhtä työaikana tai olisivat jakautuneet osapuoliksi päiväkodin päätöksenteossa. Kuvaava on erään hoitajan narratiivi, jossa hän ensin sanoo ettei sukupolviryhmän jäsenyys ole ”aktiivinen”, sitten myöntää sukupolvien näkyvän ryhmänä työpaikalla, minkä jälkeen heti perään kumoaa väitteensä korostamalla tasapuolista kanssakäyntiä myös nuorten kanssa, kunnes taas lopuksi myöntää jäsenyytensä sukupolviryhmissä:

Kuulutko itse johonkin porukkaan?

Varmaankin, mutta en niin sanotusti aktiivisesti. (nauraa) Kenties siihen vanhempaan porukkaan, koska nyt rupee oleen niin nuorentunutta työntekijät täällä, uusia tuulia tulee. Ite ku on niin sanottu vanha työntekijä niin oon niitten vanhojen kans sillä lailla enemmänki.

Joo.

Vaikka nuortenkin kans yhtä lailla, tasa-arvoisesti, mutta kenties kuulun siihen vanhan, niihin vanhoihin.

A6, hoitaja

Poikkeava havainto on viisikymmisen hoitajan kertomus, jossa esitetään varovainen ja hieman epämääräinen valtataistelunarratiivi nuoren ja vanhan polven välillä. Esimerkissä nuoren polven edustajat ovat saaneet esittämälleen asialle oman osastonsa kokouksessa hyväksynnän, mutta koko päiväkodin tasolla tilanne onkin kääntynyt. Hoitaja tulkitsee syyksi sen, että vanha polvi vastusti muutosta, ja koska heitä on lukumäärällisesti enemmän, saivat he tahtonsa läpi:

Millasia eroja [olet havainnut eri-ikäisten suhtautumisessa työhön]?

Ootas nyt kun mä mietin oliko se täältä vai – – Tää mun työkaveri joka on 26 (huokaus), niin [hän on] tuumannu, että kun se on ollu henkilökuntakokoukses ja on jotakin asiaa puitu, ja se on tavallaan jätetty vähä niinku, että ne on ollu jotain mieltä – – vasta viikon päästä vastataan että mitä kaikki on mieltä. Sitten kun siellä on ollu tällisiä viiskymppisiä. suurin piirtein, tai sanotaan nyt vanhoja työntekijöitä. Niin sitte se onki [vaihtunut] – – tietysti se oli varmaan siinäkin että vähemmän on tietysti tässä talossa niitä jotka on ollu vähemmän aikaa, nuorempia. Niin tietysti kun se asia viedään päätettäväksi osastoille, niin totta kai meitä on enemmän tätä vanhaa kantaa täällä, niin tottahan se kääntyy sitten toisin päin – – ja sitten kun niitä funtsi, ketä siellä oli, niin mä itse vain tein sen [johtopäätöksen] silloin, että siinä oli tää, että ehkä vanhat niinku [vastustaa].

A2, hoitaja

Lainauksesta on poistettu empimistä lausunnon selkeyttämiseksi ja lyhentämiseksi. Heti vastauksen alku on kiinnostava: hoitaja ikään kuin miettii onko esimerkki omalta työpaikalta, vaikka hän ei ole työskennellyt yli 25 vuoteen muualla, ja tarinan edetessä käy selväksi, että kyse on juuri tästä päiväkodista. Hoitaja näennäisesti pehmittää havaitsemaansa ristiriitatilannetta, vaikka hän samalla kertoo näkemyksensä valta-asemasta suoraan. Poiketessaankin harmoniaa korostavista narratiiveista hoitaja pyrkii pehmittämään viestiään, mikä sopii hyvin yhteen myös siihen, että lainauksen lopussa hän puhuu vastustavasta vanhasta työntekijäsukupolvesta me-muodossa. Näkökulma muuttuu kesken narratiivin: ensin hoitaja on objektiivinen tarkkailija, mutta samalla kun hän liittää itsensä aktiivisena tekijänä vanhojen ryhmään, muuttuu myös vanhan työntekijäsukupolven valta-asema asioiden luonnolliseksi tilaksi.

Yllä käsitelty narratiivi on mielenkiintoinen, mutta samalla pitää muistaa, että kyseessä on poikkeava yksittäistapaus. Muissa tarinoissa ei piirretä kuvaa voimakkaista työntekijäsukupolvien välisistä ristiriidoista, ja myös alaluvussa 5.1.2 annetut esimerkit tukevat johdonmukaisesti narratiivia, jossa työntekijäsukupolviin identifioidutaan, mutta ne eivät nouse merkittäviksi vallankäyttäjiksi organisaatiossa.

5.1.2 Nuoruus ja vanhuus elämänvaiheina ja työntekijärooleina

Nuoruus ja vanhuus hahmotettiin päiväkodissa myös toistuvina, elämänvaiheisiin liittyvinä työntekijärooleina. Nuoria ”innokkaiksi uudistajiksi” kuvaili viisi vanhan polven edustajaa ja päiväkodin johtaja, ja toinen yleinen nuoriin työntekijöihin liitetty diskurssi, kirjanoppineisuus, mainittiin sekin kahdessa vanhan polven haastattelussa. Lisäksi ainut

ikänsä puolesta nuorisoa edustanut haastateltava liitti nuoriin työntekijöihin kummatkin ominaisuudet. Ilmaisut, kuten ”kautta maailmansivun nuoret ovat...” vahvistivat, että kyse oli nuoruuteen elämänvaiheena, ei nykynuoriin sukupolvena, liitetystä ominaisuudesta.

No sanoit et tulee ”hyviä keskusteluja” kun tämän päivän tieto ja kokemus kohtaa, niin millasia?

No siinä tulee työtapojen kans, et miten koulussa sanottiin ja sitten kun on vuosien kokemus niin ne ei välttämättä kohtaa. Ja niin kuin nyt on maailmansivu sanottu, niin se kirjanoppinut ei välttämättä osaa käytännössä käyttää niitä taitoja mitä sieltä pitäis kirjasta opetella ja oppia. Ja kun kaikki päivät on täällä erilaisia.

A6, hoitaja

Uudistusinnolle ja kirjanoppineisuudelle luonnolliset vastaparit, perinteet ja kokemus, tulivat esiin haastatteluissa, mutta eivät yhtä suuressa määrin kuin nuoriin liitetyt kuvailut. Yksi selitys tälle on luultavasti se, että itse vanhojen ryhmää edustaneiden haastateltavien oli luontevampaa kuvailla vastaryhmää, nuoria työntekijöitä. Kun kokemuksen tuomia etuja avattiin, liitettiin ne haastatteluissa suorittamisen korvanneeseen läsnäoloon kasvatustyössä sekä parempaan organisointikykyyn. Hieman yllättäen kaksi vanhempaa työntekijää nostivat nuorten innokkuuden vastavoimaksi vanhojen ”haraamisen”; omaa ryhmää lähestyttiin siis negatiivisen, ei positiivisen attribuutin kautta. Työelämän vallitseva diskurssi uudistumisen ja muutosvalmiuden tarpeellisuudesta näyttäytyi siis myös osassa näitä haastatteluja. Puhuttiin esimerkiksi molemminpuolisesta oppimisesta ja peiliin katsomisesta tilanteissa, joissa vanhoista tavoista haluttiin pitää kiinni. Toisaalta suhtautuminen työssä oppimiseen uran alku- ja loppupuolella oli erilainen. Suuri kulttuurisamme jaettu narratiivi tietojen ja taitojen siirtymisestä vanhemmalta polvelta nuoremmalle ilmeni ääneen lausumattomina vastausten taustalla, se linkittyi saumattomasti ajatukseen työssä oppimisesta ja työuran alkupuolen haasteista. Siitä, mitä henkilöt kokivat oppineensa nuoremmilta, piti kysyä erikseen.

Haastateltavista kaksi esitti selvemmin asetelman, jossa vanhojen työntekijöiden kokemus ja työyhteisön toimintaa ohjaava rooli nousivat nuorten uudistusintoa tärkeämmiksi. Hekään eivät kuitenkaan suoraan kritisoi uudistusintoa. Hekin puhuvat molemminpuolisuudesta, mutta siinä missä heidän panoksensa tiedonsiirrossa liittyy varsinaiseen kasvatustyöhön, on nuorten merkittävin kontribuutio heille verrattain instrumentaalinen tietotekniikassa auttaminen.

Entä sit toisin päin, mitä ite koet et oot omaksunut muilta työntekijöiltä?

No siihen (nauraa) tietotekniikkaan palatakseni taas, siihen on saanu niinku sellasia, sanotaanko avaimia, ja rohkeutta ja uskallusta kokeilla, enemmän tietokonetta hyödyntää että.

A6, hoitaja

[Katkennut jatkokysymys nuorten ja vanhojen työntekijöiden eroista, ks. s. 60]

— Ja kyllä se [itsevarmuus] on mun mielestä sitten taas ihan hyvä asia-kin, mutta sitten toisaalta taas se olis kiva ku ne ottais, meiltä vanhemmilta sillä lailla, (maiskautus) tavallaan sitä kokemusta. — Sitä on niin paljo käytännön työtä, että mitä se tietotaito on tuonu tullessaan täs vuosien varrella. Että he ei ottais sitä semmosena että ”noi on niitä vanhoja aikoja, heillä on nyt uus aika ja nyt tehdäänki näin”. Koska kaikki asiat ei kuitenkaan oo tässä meidän työssä muuttunu, että sielä on kuitenkin paljo niitä jotka, tavallaan ne toistuu ne samaa-samat asiat —. Että hyödyntäisivät sitä meidän tietotaitoa eikä vaan aattelisi että me ollaan.. eläkkeelle lähdös (nauraa).

A4, opettaja

Kuten sanottu, myös itse nuorta ikäryhmää edustanut hoitaja kuvaili molemminpuolista tiedonsiirtoa hyvin samansuuntaisesti kuin valtaosa iäkkäämmistä kollegoistaan. Vaikka hän puoltaa muutosta, asettuu hän kuitenkin samanaikaisesti myös vanhemman ikäryhmän asemaan, ja pyrkii rakentamaan konsensusta painottamalla sekä muutosten maltillisuutta että aiemmissä esimerkeissä (ks. s. 62) työkulttuurien rinnakkaista toimintaa. Kuvaavaa on, että siinä missä vanhan polven edustajat puhuivat useimmiten ryhmästään ”me”-muodossa, tarkastelee hoitaja nuorten ryhmää ulkopuolelta. Tällainen erotuomarirooli sopii hyvin henkilön itse identiteetistään kertomaan narratiiviin, jossa hän sijoittui nuoren ja vanhan ikäryhmän väliin.

Entä sit, onko nuorissa työntekijöissä jotain mikä olis tunnuksenomaista?

Nuorilla on hirveesti niitä uusia ideoita, ja haluavat vaikuttaa hirveesti joka asiaan. Joskus siihen pitäisi löytää, niinku huomaa että monet on tullu koulun penkiltä niin sanotusti, tai ollu jo [työpaikassa] missä on ollu nuorempaa väkeä. Että sitten ei aivan tyrmättäisi näitten vanhempien ikäryhmienkään, että siihen pitäis löytää semmonen kultanen keskininja. Koska [jos] pikkuhiljaa tänne muutoksia niin kyllä väki sopeutuu, mutta että ei hirveesti koko ajan aja uusia ideoita, sellasia mitkä vaikuttaa kaikkiin. Omassa ryhmässä saa totta kai, mitenkä vaan, keskenään

sopia. Mutta [sen] huomaa sitte, vanhempi ikäryhmä, niitä rupee niin sanotusti ärsyttää ku koko ajan tulee jotain uutta ja uutta.

A7, hoitaja

Sen lisäksi, että vanhempien henkilöiden kasvanut muutosvastarinta hyväksyttiin universaalina asioiden luonnollisena tilana, näkyi muutosten käsittelyn kasvanut vaikeus myös suhtautumisessa päiväkodin kunnallistamiseen. Kolme vanhan polven edustajaa kuvasi muutosta suurimmaksi heidän urallaan, ja neljässä haastattelussa otettiin puheeksi osana kunnallistamista muuttuneet toimenkuvat, jotka vaikuttivat hoitajien ja keittiön työtehtäviin. Mielenkiintoista on, että ainoastaan A5 rinnasti tilanteen aiempaan organisaatiomuutokseen, jossa muun kuin kasvattajahenkilöstön toimenkuvat olivat samoissa määrin muuttuneet. Samoin kunnallistamisen kevyemmin otti nuorempi hoitaja A7, joka oli työskennellyt hiljattain vuoden kaupungilla ja täten ”tiesi, ettei mikään oikeasti tule muuttumaan”.

Iän subjektiivisesta kokemuksesta ja risteävistä identiteetin komponenteista esimerkin antaa hoitaja, joka ensin toistaa tutun narratiivin uudistushaluisista nuorista ja vastustavista vanhoista, mutta heti perään täsmentää, ettei tältä osin katsokaan täysin kuuluvansa vanhojen työntekijöiden ryhmään. Taustalla on hienoinen pettymys siihen, etteivät hänen ikätoverinsa ole lähteneet jatkuvaluontoisesti mukaan hänen toivomaansa liikunnalliseen toimintaan. Toisaalta hoitaja kantaa selvästi vanhojen työntekijöiden ryhmän edustajana huolta siitä, etteivät uudistuksia ajavat nuoret aina ymmärrä, miksi jokin vanha on tärkeä säilyttää. Vaikka pysyvä jäsenyys on vanhojen ryhmässä, sallii narratiivi myös henkilö- ja tilannekohtaiset poikkeamat.

[jatkoa kysymykseen ”ootko huomannu eroja eri-ikästen työntekijöiden suhtautumisessa työhön”]

– – Itse en nyt sitten ihan tähän allekirjoita itseäni, mutta tavallaan sitä fakkiinnutaan siihen samaan helppoon tyylisiin, että ei oteta mitään uutta sellasta mikä vaatis jonku ison jutun. Et se on niinku kauheen vaikee tehdä jotakin.. – – mäkin oon joskus kehityskeskusteluun ehdottanu että tehdään joku urheilujuttu – – vedettäis niinku joku semmonen yhteisprojekti, semmonen että olis kaikki, se ei niinku tahdo [toteutua] – – ja joku kerta meillä oliki yhden kans joka on ny äitiyslomalla, niin se teki tuonne pihalle jotaki ja mäki olin siinä vähä hollilla – – Kaikki kyllä tulee innolla mukaan, ehkä se on sitäkin ettei joka asiaan tahdo ehtiä, mutta jotenkin sitten puuttuu kaikki nämä Nuoren Suomen ja kaikki tälläset, niin täällä ei koskaan oo oltu niihin – –. Mut toki olihan meillä nyt silloin keväällä – – näytelmä – – se oli tehty yhteisjuttuna, niin siinä oli sit joka osastolta aikuisia työntekijöitä.

...Okei. No jos jotkut vanhat on liikaaki fakkiintunu niihin vanhoihin tapoihin, onko sit nuorissa jotain mikä kuvaa, muuta kuin se et haluaan jotain uusia juttuja välillä?

– – *Ne [ei] taas sitten arvosta niitä jotaki juttuja jotka on niitä vanhoja, että ne haluaa niitä radikaalisti muuttaa, eikä ne ajattele sen kummemmin, ne vaan ajattelee jotkut että ”no, kun se on ollu näin niin minkä takia sen pitäis olla näin”, et se pitäis vaan muuttaa sen takia kun he haluaa muuttaa. Että se on se, se on tietysti se toinen pointti mikä siinä tulee.*

A2, hoitaja

Lainauksen alku on suoraa jatkoa sivulla 65 esitetylle saman hoitajan sukupolvinarratiiville, jossa hoitaja pohti vanhalla polvella olevan valta-asema päätöksenteossa nuoreen nähden. Hoitaja näkee sekä vanhempien valta-aseman että perinteistä kiinni pitämisen asioiden luonnollisena tilana, mutta tämä luo särön hänen omaan identifioitumiseensa tilanteessa, jossa konsensus kannattaa teatteria liikunnan kustannuksella. Jäsenyys omassa työntekijäsukupolvessa ja ikäryhmässä ovat kuitenkin niin vahvoja, ettei tämä riitä irrottamaan hoitajaa ryhmästä, vaan hän tyytyy melko passiiviseen vastustajarooliin ja tilanteen hyväksymiseen.

Nuoruus ja vanhuus pysyvät työroolikuvauksissa tärkeimpänä vastaparina, mutta mallia myös täsmennetään kahdella laajennuksella. Ensimmäinen on senioreiden erottaminen vanhoista työntekijöistä: narratiivin mukaan eläkeikää lähestyvien ajatukset alkavat jo olla työuran jälkeisessä elämässä, ja työpaikalla he ”himmäavat” tai ”kulkevat osaksi sammutetuin lyhdyin”. Erilliseksi elämänvaiheeksi vanhuuden ja nuoruuden väliin sijoitui myös muutamassa haastattelussa vastaajan oma äidiksi tuleminen ja sitä seuraava vaihe, jolloin kotona on nuori lapsi tai useampia. ”Äitivaihe” ilmeni päiväkodissa vain parissa narratiivissa sekä epäsuorasti nuoruuden ja vanhuuden väliin identifioituneen hoitajan haastattelussa. Neliportaisessa elämänvaihemallissa nuorena ollaan innoissaan, uudistetaan ja opitaan, äitivaiheessa saadaan uutta syvyyttä hoitotyöhön mutta samalla ajatukset ovat osaksi kotielämässä, keski-ian konkarivaiheessa työhön keskitytään täysillä ja parhaalla ammattitaidolla ja lopuksi parina viimeisenä työvuotena himmataan kohti eläkettä.

Entä sit itselle työelämässä, et millasta on ollu tehdä työtä, onko siinä jotain muutoksia tullu?

– – *Jos mä ajattelen nuorena niin on ollu erilaista tehdä työtä, kun on ollu nuori ja innostunu (naurahtaa) tästä itse työstä. Sitten taas kun on omia lapsia ja tuli sen jälkeen tänne, niin ajatteli aivan eri lailla sydämellään, että ”jos nämä olis mun lapsia, kuinka mä haluaisin että heitä*

hoidettaisiin”. Siihen on tullu sellasta syvyyttä sen jälkeen aivan valtavasti. Ja sitten tietenkin kun [omat lapset] oli vielä sellasia kouluikäisiä – – ajatukset oli paljon siellä kotonakin, ja nyt kun ne on nuoria aikuisia, niin nyt ihan saan, sydämestäni (naurahtaa) taas tehdä tätä työtä. Että on tässä ollu ikävaiheittain erilaista.

A5, hoitaja

5.1.3 Muut identifioitumisen kohteet organisaatiossa

Haastatteluissa nousi esiin myös ikään liittymättömiä alaryhmiä, joihin vastaajat identifioituivat. Tärkeimmäksi niistä nousi kulloinenkin kolmen kasvattajan tiimi, johon henkilö kuului: jokainen vastaaja mainitsi oman tiimin tärkeimmistä työtovereista kysyttäessä. Koska jokapäiväinen työskentely pyörii useimmissa päiväkodeissa tiiviisti oman lapsiryhmän ja lähitiimin parissa, ei ole ihme, että tiimin kollegoita pidettiin tärkeinä päiväkodista toiseen. Päiväkoti A:ssa työt oli kuitenkin organisoitu niin, että tiimikiertoa oli tavallista vähemmän. Päiväkodin tapana oli, että kasvattajat pysyivät lapsilla samoina koko heidän päiväkotiaikansa ajan. Alle nelivuotiaiden tiimissä kokoonpano oli kaksi hoitajaa ja opettaja, kun taas neljästä ikävuodesta eteenpäin kasvattajina oli kaksi opettajaa ja yksi hoitaja. Toisin sanoen normaalitilanteessa kolmen hengen tiimi oli kasassa kolme vuotta, minkä jälkeen kaksi henkilöä jatkoi työparina vielä toiset kolme vuotta. Koska tiimivaihdos tuli mahdolliseksi tasaisin kolmen vuoden syklein ja henkilökunnan vaihtuvuus oli pientä, saattoi jokin työpari tehdä jopa yhdeksän vuotta yhtäjaksoista yhteistyötä, ja myöhemmin palata taas yhteen. Vanha työntekijäpolvi oli siis tyypillisesti ollut päiväkodissa noin 30 vuotta, mutta aikalaisten joukkoon mahtui aina henkilöitä, joiden kanssa he eivät olleet koskaan työskennelleet samassa tiimissä. Tämä paitsi loi tiiviitä kahdenkeskisiä suhteita, myös heikensi identifioitumista organisaatiokohorttiin. Tilanteen tiedosti myös päiväkodin johtaja, joka kertoi pyrkivänsä muodostamaan ikärakenteeltaan heterogeenisiä tiimejä tiedonsiirron vauhdittamiseksi.

Varsinaisen päiväkodin ulkopuolella toiminut erillisryhmä oli toiminut kymmenen vuotta. Siellä oli työskennellyt kaksi opettajaa ja hoitaja, joista jokainen osallistui myös tähän tutkimukseen. Ryhmässä toimiminen oli ollut jokaiselle erityisen voimakas kokemus, joka otettiin esiin uran tärkeimmistä tapahtumista kysyttäessä. Ryhmässä muodostunut hoitosuhde oli intiimi, ja läheisyys oli välittynyt myös työntekijöiden välisiin suhteisiin. Nämä kolme työntekijää näkivät edelleen säännöllisesti toisiaan vapaa-ajalla, ja kokivat olevansa myös samanmielisiä työnteon tapojen suhteen. Erillisryhmä oli myös hyvin pitkälle kolmen työntekijän vastuulla, mikä näkyi vastaajien mukaan autonomi-

senä, vapaampana työkuultuurina. Toisen opettajan erillisryhmästä kertoma tarina on asetelmaltaan veijarinarratiivi, jossa ankara ja ymmärtämätön johtaja pidetään tyytyväisenä kulissilla, mutta valvovan silmän kääntyessä työt tehdään järkevällä tavalla:

Aiemmin sanoit että yhdessä tekeminen yhdisti, ja sit tietysti toi sisarusryhmä, mikä oli vielä erikseen tollanen tiiviimpi–

Joo, oli, me oltiin ihan eri paikassa – – tavallaan meillä oli pikkusen, vapaampaa ku täällä talossa, koska meillä oli silloin hyvin autoritäärinen johtaja, niin täällä oli kaikki aina vähän varpaillaan, ja me oltiin siellä vähän niinku vapaammin, et me varmaan saatiin kateuttakin sillä että me oltiin. Ja aina kun johtaja tuli sinne niin mehän nähtiin jo pihasta että nyt se tulee niin (nauraa) kaikilla oli sitten jo, sellaset hommat levällään ku tiedettiin että hän haluaa – – mutta työt tuli tehtyä, että me ei koskaan sillä lailla lusmuiltu mutta että, sanotaanko että meillä oli myös kivaa tehdessämme työtä.

A4, opettaja

Erillisryhmässä toiminut hoitaja kutsui ryhmää ”kuin toiseksi kodiksi”, ja kaikkien lausunnoista voidaan päätellä, että kokemus oli tärkeä osa heidän työidentiteettiään. Muita yhtä voimakkaita alaryhmiä ei haastatteluissa ilmennyt, ja muut mainitut porukat jäivät rajoiltaan epämääräisiksi tai henkilöiden itse antamaltaan merkitykseltä pieniksi. Eräs opettaja sanoi että kaveriporukoita on, mutta yhdistävä tekijä oli henkilökemiadiskurssiin sopiva ”yhteinen synkroni”, eikä opettaja antanut näille porukoille suurta merkitystä. Epäselväksi jäi, pohjasivatko nämä kaveriporukat aiemmissä tiimeissä muodostetuille suhteille. Toinen opettaja mainitsi kokevansa yhteenkuuluvuutta muiden samalta paikkakunnalta kotoisin olevien työntekijöiden kanssa, ja eräs hoitaja kertoi olevansa mukana harrasteryhmässä, johon kokoontui enimmäkseen häntä nuorempia henkilöitä sekä työpaikalta että sen ulkopuolelta. Yksikään näistä ryhmistä ei kuitenkaan noussut haastatteluissa samanlaiseen rooliin kuin tiimit, sukupolviryhmät tai mainittu erillisryhmä.

5.2 Verrokki päiväkodille A: päiväkotiki B

Päiväkotiki B on päiväkodin A tavoin suurehko päiväkotiki, jossa työskentelee kahdeksan opettajaa ja yhdeksän hoitajaa. Huomattava ero tulee siitä, että päiväkotiki B on ollut toiminnassa vasta neljä vuotta. Henkilökunta on verrattain nuorta, ja päiväkodin henkilöstöstä suurella osalla on määrä- tai osa-aikainen työsopimus. Työntekijöiden normaali ryhmäkierto on kahden vuoden välein, mutta käytännössä tiimeissä on useammin vaihtelua

etenkin äitiyslomien seurauksena. Haastatteluihin osallistui neljä hoitajaa, jotka olivat iältään 37, 49, 51 ja 60 vuotta. Työyhteisön nuorimpia jäseniä tai opettajia haastattelututkimus ei siis tavoittanut.

Talon työkuulttuurista välittyi joustava kuva, jossa yksittäisille työntekijöille oli jätetty paljon valtaa sen suhteen, kuinka he arkiset työtehtävät haluavat hoitaa. Esimerkiksi vasta pari kuukautta päiväkodissa työskennellyt hoitaja kiitteli päiväkotia siitä, että se ”sallii maalaisjärjen käyttämisen”, mikä ei hänen kokemuksensa mukaan ollut kaikissa päiväkodeissa ilmiselvää. Vaikka työyhteisöä ei hahmotettu samalla tavoin ikäryhmien kautta kuin päiväkodissa A, pidettiin samanikäisyyttä kuitenkin työkavereiden läheisyyttä lisäävänä tekijänä. Kulloinenkin tiimi koettiin läheiseksi myös päiväkodissa B, vaikka ryhmäkierto olikin tiuhempi ja työntekijöiden vaihtuvuus suurempaa kuin päiväkodissa A.

Päiväkoti A:n tavoin haastatteluvastauksissa ilmeni sekä eri-ikäisiin sukupolvina että ikäryhminä liitettyjä ominaisuuksia. Vastaukset olivat kuitenkin yksilöllisempiä, eikä yhtä voimakkaita jaettu tarinoita ilmennyt. Tämä on toisaalta luonnollista jo senkin vuoksi, että aineisto koostui ainoastaan neljästä haastattelusta. Valitettavan pienestä otoksesta huolimatta haastatteluissa kerrottiin kiinnostavia narratiiveja, jotka ilmentävät työntekijäsukupolville annettuja moninaisia, omaan työskentelykontekstiin sidonnaisia merkityksiä.

5.2.1 Vanhat ja nuoret työntekijäsukupolvinä

Haastatellut päiväkodin B työntekijät eivät hahmottaneet työpaikallaan päiväkodin A kaltaisia, organisaation sisäisiä sukupolviryhmiä. Kiinnostavan parivaljakon muodostivat kuitenkin hoitajat B1 ja B2, jotka olivat kumpikin tulleet vasta pari kuukautta aiemmin organisaatioon samasta, tämän tutkimuksen ulkopuolisesta päiväkodista. Tämän lisäksi kyseiset työntekijät olivat hyvin samanikäiset, 49 ja 51 vuotta. Hoitajat eivät maininneet toisiaan haastatteluissa, mutta kummatkin näkivät uuden työpaikkansa edelleen osaksi ulkopuolisin silmin. Etenkin B2 vertasi nykyistä päiväkotia aktiivisesti edelliseen taloon, jossa sekä B2 että B1 olivat ehtineet työskennellä pidempään. Kumpikin kertoi vanhan työpaikan ilmapiirin heikentyneen viime vuosina, mutta siinä missä B2 nosti työyhteisön stressaavuuden tärkeimmäksi syyksi lähteä työnkiertoon, painotti B1 vaihtamiseen kannustaneita henkilökohtaisia syitä.

B2 kertoi vanhasta työpaikastaan narratiivin, jossa työvoima jakautui selvästi kahteen organisaation sisäiseen työntekijäsukupolveen. Tarina alkaa yleiseltä tasolta, kun vastaaja kritisoi itseään nuorempien työntekijöiden sitoutumista, mutta pian selviää, että kyse onkin organisaation kirjoittamattomista säännöistä ja siitä, etteivät nuoremmat jäsenet ym-

määrä tai noudata niitä. Pitkään työskennelleet katsoivat työvuoroja laatiessaan kokonaiskuvaa, kun taas myöhemmin organisaatioon tulleet kiinnittivät huomiota vain omaan etuunsa.

Millaisia eroja [olet huomannut eri-ikäisten suhtautumisessa työhön]?

Se mikä mulla olikin sitten se miks mä halusin sieltä pois, niin meillä oli siellä paljon sijaisia, sellasia ei ihan nuoria, mutta sellasia kolmekymppisiä. Niin se herkkyyks olla pois töistä oli kauheen alhainen, että kun täällä saa olla sen kolme päivää omalla ilmoituksella. Tuntuu että sitten koko ajan oltiin pois. Sitoutuminen siihen työhön on jotenki niin heikkoa. – – Ja sitten siellä oli semmonen tilanne mikä on niinku hassu, että siellä itse saa tehdä ne työvuorot. Tuntuu että aina joku lähti sieltä pois vaikka olis pitäny olla töissä. – – Sen oli tarkoitus toimia niin että otettiin se viikottainen työaika niin, että lähdetään aikasemmin semmosina päivinä [kun oli jokin meno]. Mut sitten tuntu että kun siellä oli joku muukin siinä ryhmässä, niin sekin otti sen aikaisemman, varsinkin kesällä, niin sitten me kaikki vanhat konkarit oltiin aina siellä myöhäses vuoros. – – Me jotka on oltu siellä niinku alusta asti, niin eihän me niin laitettu niitä työvuoroja tietenkään. Ja sitten toisaalta ei semmosia tilanteita tuukaan jos sullon se työpari siinä sellanen [toinen konkari], se muuttaa sen työajan sitten niin että se ottaa sen [lyhennyksen] toisena päivänä. Mut sitten kun sulla on sellanen työpari joka ei sitoudu siihen, joka sanooki et ”Joo mä en ny voi jäädä vaikka tekis mieli, muttaku me ollaan lähdössä tonne mökille”. – – Emmä usko että jos he [nuoret] olis ollu vaikka täällä [töissä] että ois mitään [ongelmaa], kun tääl on erilaiset nää [tavat toimia]. – – Tämmönen joka tulee sitte sieltä viistoista vuotta myöhemmin niin hänelle on varmaan aika vaikee siihen sitoutua, vaikka sitä selittää että ei, ei voi lähtee.

B2, hoitaja

Tarinassa on huomattavia yhtäläisyyksiä päiväkodin A kahteen työntekijäsukupolveen. Pitkään yhdessä työskennelleillä, suunnilleen samaa ikäluokkaa edustavilla konkareilla on vahvat kirjoittamattomat säännöt, jotka ohjaavat toimintaa. Vaihtuvuus on pitkään ollut pientä, mutta viime aikoina organisaatioon on tullut uusia jäseniä, jotka eivät ole enää syystä tai toisesta samaistuneetkaan sääntöihin. Tämä synnyttää näkyvän ryhmäidentiteetin vähintään vanhoille työntekijöille, joille on mahdollista nähdä kontrasti menneen ja nykyisen välillä.

Teema, joka ei noussut pintaan päiväkotia A:ssa, mutta esiintyi sen sijaan tasaisesti niin päiväkotia B:ssä kuin muissakin haastatteluissa, oli alan tutkintouudistukset 1990-luvulla.

Aiemmin lapsiin erikoistunut lastenhoitajakoulutus on muuttunut ammattikoulussa yleis-pätevämmäksi lähihoitajaksi, ja lastentarhanopettajaksi voi nykyään opiskella vanhan kasvatustieteiden kandidaatin lisäksi myös ammattikorkeakoulun sosionomilinjalta sillä erotuksella, että esiopetukseen (esikoulu) sosionomin täytyy jatko-opiskella pätevyys. Etenkin sosionomien ammatillinen identiteetti ja osaaminen herättävät edelleen alalla paljon keskustelua, ja kolme päiväkodin B hoitajaa sivusi aihetta nuorista työntekijöistä puhuttaessa. 51-vuotias hoitaja ei lähtenyt ruotimaan samanikäisten yliopisto-lastentarhanopettajien ja sosionomien eroja, mutta nuori sosionomi on hänen kertomuksessaan eräänlainen vastinpari ”vanhalle lastentarhanopettajalle”.

[jatkoa edelliselle puheenvuorolle]

Ja sitten kun osa opettajista on valmistunu silloin kun opettaja oli aina 3–6-vuotiaitten ryhmässä, nythän opettajat on myös pienten ryhmässä, kaikki ei meillä [vanhassa paikassa] sitten siitäkään pidä. Et ku on tälläinen vanhempi, eläkkeelle jo pian jäämässä, niin he kokee että heidän työ on olla sitte vähä vanhempien ryhmäs. – – Et se ero on myös, että meillon [vanhassa] näitä lastentarhanopettajia, tääl on paljon sitte sosionomeja. Se on myös aika iso ero. Kanssa.

Okei. Mitä se tuo eroa?

Se on ihan että opettajat on hyvin tietoisia siitä omasta – siis mä puhun nyt näistä yliopisto-opettajista – on tota ammattiylpeyttä, ihan eri lailla. Ja sitten vielä se että harva heistä haluaa pienille, ihan tänne vauvalaan, mut et taas nää AMK-sosionomit, niin niillei oo sit sillä lailla, mun mielestä ollu oikein väliäkään. Sitten heillä ei oo ainakaan täällä sitä esiopetuspätevyyttä kaikilla, että he ei halua esiopetusryhmään, ja taas tuolla oikeesti opettajat haluais kaikki esiopetusryhmään.

B2, hoitaja

Esimerkissä sukupolvien välistä eroa synnyttää selvästi lainsäädäntö ja ikääntyminen, mutta se, mikä tuottaa vanhoihin opettajiin liitetyn ammattiylpeyden, on vaikea tulkita. Muodostuuko ammattiylpeys kokemuksen myötä, vai onko se osaksi tai kokonaan sukupolvellinen, esimerkiksi aikanaan saatuun auktoritaarisempaan koulutukseen liittyvä ominaisuus? Esimerkki havainnollistaa hyvin sitä, miten sukupolvikäsitykset pitävät sisällään monenlaisia, kategorisesti erilaisista syistä kumpuavia seikkoja.

Kiinnostava yksittäistapaus koko haastatteluaineistossa oli päiväkotia B:n 60-vuotias hoitaja, joka esitti kärkkäitä mielipiteitä ja identifioitui vahvasti ”vanhan ajan työntekijäsukupolveen”. Hoitajan sukupolvikonstruktio sisältää kohorttimaisia piirteitä, minkä lisäksi siihen sisältyy lastenhoitotyöhön liittyviä ihanteita. Ulkopuolisten ryhmä tulee narratiiveissa selvästi esille, mutta hoitajan oma sisäpiiri jää epäselväksi; eniten hoitaja tuntuu positioivan itsensä itsevarmaksi oman tiensä kulkijaksi, jolla on työyhteisössä vain

läheisempiä ja etäämmällä olevia ulkopiirejä. Hoitaja rajaa narratiiveissaan sukupolviase-
moitumisensa sekä suhteessa nuorten työntekijäsukupolveen että häntä edeltäneeseen
menneeseen aikaan. Hoitajalle mieluinen sukupolvikokemus oli työnkuvan muuttuminen
selvemmästä opettajien ja hoitajien välisestä työnjaosta lähemmäs jaettua vastuunkantoa.
Aloittaessaan työuransa hoitaja ei kokenut pääsevänsä hyödyntämään osaamistaan
työssä, ja vanhempien opettajien arvovalta ja statuksen korostaminen eivät miellyttäneet
häntä:

**Mitä siinä jakaumassa on tapahtunu, henkilöstössä tai niissä työteh-
tävissä?**

*No ennen vanhaan, silloin joskus kolkyt vuotta sitten, oli yleensä kaksi
opettajaa, yksi lastenhoitaja – silloin se oli lastenhoitajatittelillä – ja
opettajat teki ääripäät, elikkä aamuvuorot, iltavuorot, lastenhoitaja teki
sen keskivuoron. Eli sä olit se joka riisui, puit, pistit vaatteet kuivumaan,
siivosit pöydät, olit niinkun tavallaan päiväkotiapulainen. Et tänä päi-
vänä meillä on enemmän niinku yhteisvastuuta opettajien kanssa.*

Miltäs toi työnkuvan muuttuminen on tuntunu sit?

*Joo ihan positiiviselta, kyllä meidänkin koulutuksessa opetettiin muuta-
kin kuin pöytiä pyyhkiin. Mä muistan elämäni sen ensimmäisen työpai-
kan [kaupungin nimi]:ssa, lastentarhanopettaja sanoi minulle kun kysyin
häneltä että ”pyyhikö sä pöydät ruokailun jälkeen?”, niin hän sanoi
”minun koulutuksessani ei ole opetettu pöytiä pyyhkimään”.*

B4, hoitaja

Jos ensimmäinen työuran aikana päivähoitoon tullut suuri muutos, opettajien ja hoita-
jien tasa-arvoistuminen, oli hoitajasta voimakkaan positiivinen, oli myöhemmin seuran-
nut hoitajien ja opettajien koulutusuudistus puolestaan selvä käänne huonompaan. Sosio-
nomien – jotka eivät varsinaisesti hoitajasta opettajia olekaan – lisääntynyt määrä lasten-
hoidossa on hoitajan mielestä ”surullista”, minkä lisäksi hoitaja ottaa voimakkaasti kantaa
oman ammattiryhmänsä muuttuneeseen koulutukseen:

**Se oli ekassa työpaikassa, niin onko toi arvoasetelma sittemmin muut-
tunu muutenkin kuin virallisesti?**

*On. – –Nykyään kun ei ole niin paljon näitä niin sanottuja opettajia, kun
he on näitä sosionomeja, mikä on tosi surullista. Ja nykyajan lähihoitajat
– voi voi. Niil on paljon opittavaa. Ku vertaa meikäläisen kouluaikaa, sä
kävit kolme vuotta koulua, pelkkää lasta. Nykyajan lähihoitaja, se räpä-
see puolessa vuodessa koko lapskaartin läpi. Puoli vuotta – sehän on sitä
pinnasta raapasua, sehän menee kaikki sosiaalipuolen tehtävät läpitte,
vanhukset vammaiset, kaikki nää mennään läpitte siinä ammattikun-*

nassa. Meikäläinen opiskeli pelkkää lasta. Joka on, siinäkin ihan tarpeeksi opiskelemista. – – Kyl mä kannatan sitä, et jos sä opiskelet jotain, opettele se yks, ja kunnolla, ja sen kun sä oot opiskellu, lähde sen jälkeen opiskeleen joku toinen mikä sua kiinnostaa. Mut miks pitää repia kaikki tosta noin, ja sit sä et kumminkaan, sanotaanko suomeks, et oo missään hyvä.

B4, hoitaja

Heikomman ammatillisen valmiuden lisäksi nuoret saavat moitteita löyhemmästä työ-moraalista: henkilökohtaiset menot pitäisi suunnitella työn ehdoilla, ei toisin päin. Tässä mielessä hoitaja on yleisesti sukupolvistereotyyppioissa ikäryhmäänsä liitetyn protestanttisen työetiikan selvin ilmentymä. Huolta aiheuttavat myös nykyajan nuoret vanhemmat, joilta on ”vanhemman rooli hukassa”, ja joiden omat itsekkäät tarpeet menevät liian usein kaiken muun edelle. Hoitaja vertasikin odotuksiaan viimeisille työvuosille ”Hitchcockin jännitysnäytelmään” jossa ei voinut tietää, mihin lisääntynyt itsekkyyys vielä johtaa.

Täällä on tota nuorta porukkaa niin onko se ollu selvä muutos, verrattuna kun olit aiemmin niissä muissa päiväkodeissa?

– – Eikä työvuoro saa olla rasite sulle, jos se on kello 17 iltapäivällä. Koska se on lyhyt aika, se on kello 17. Sul on aikaa vielä olla, et sitä sanotaan että mielellään tehdään aamuvuorot kun päästään äkkiä kotiin. Kuulee paljon sanottavan tätä.

Koetko sä et se on niinku uudempi ilmiö?

On, on. – – Tänä päivänä nuolta nuorilta, sitä ollaan niin, että pitäis vaan olla aamulla se muutama tunti töissä ja loppuaika vapaata niin se olis hyvä. Että kun on ne työajat meillä. – – Silloinkin kun tää päiväkotialko, neljä vuotta sitten, ei ollu kovin tungosta tonne meidän ryhmään, mikä oli auki kello yhteentoista illalla. Aukes aamulla varttii yli viis. Ei ollu henkilökuntaa kovin tunkuamassa sinne.

B4, hoitaja

Vaikka hoitajan narratiiveista voi rakentaa eräänlaisen ”nuoret tuomitsevan ja meneeseen jämähtäneen” prototyypin, on identiteetistä piirtyvä kuva kuitenkin ristiriitaisuuksissaan yksinkertaista stereotypiaa rikkaampi. Ensinnäkin hoitaja muistelee pahalla hierarkiaa korostanutta menneisyyttä, mutta samalla muistuttaa itse omanarvontuntoista ”vanhan ajan opettajaa”, josta ”ajatus nuoremasta työntekijästä opettamassa hänelle vaipanvaihtoa on korni”. Ylpeys työmoraalista nostaa hänet monien vertaistensa yläpuolelle, ja itse annettu status näyttää realisoituvan myös yhteisössä: hoitaja on esimerkiksi saanut läpi henkilökohtaisen vaatimuksensa päiväkodin A kaltaisesta ryhmäkierrosta lasten mukana, mikä ei yleensä ole päiväkodin B tapana. Työmoraalia korostaneiden lausuntojen valossa hoitajan vastaus siihen, mitä hän haluaisi siirtää työpaikalla eteenpäin,

on todella yllättävä: tässä kohtaa hän painottaakin työstä irtautumista vapaa-ajalla, sanoo ”ettei elämä saa olla pelkkää työntekoa” ja pitää tärkeänä, että työpaikalla on myös huumoria. Nuorten ”rappio” ei sekään ole täysin yksioikoista, vaan on työntekoon liittyvissä asioissa etenkin huonomman koulutuksen, ei luonteenpiirteiden syytä. Hoitaja puhuukin nuorista ikään kuin he itsekin tiedostaisivat, ettei heidän peruskoulutuksensa ole kovinkaan arvokas. Tätä tukeva narratiivi on muisto koulutusuudistusta vastustaneesta mielenosoituksesta; hoitaja positiivisesti lähihoitajakoulutuksen heikkouden jopa lähihoitajien itsensä ymmärtämäksi faktaksi, ei subjektiiviseksi mielipiteekseen.

Aiemmin sanoit siitä sosionomi- ja lähihoitajajutusta ohimennen, niin haluutko vielä kertoa siitä jotain lisää?

– – *Ihmetyttää että miksi tämmöseen systeemiin mentiin – et sehän on menty, oliko joskus 92 – mä muistan aina sen kun Tampereellakin oli mielenosoitus siitä, lähihoitajakoulutuksesta. Siellä opiskelijat jotka siihen aikaan kävi Tampereen sosiaalialan oppilaitosta marssi Tampereella siitä että miksi tää koulutus muuttuu, että tulee näitä, kaupungin jokapaikanhöyliä ilman ammattia. Niin mä muistan sen aina kun ne siellä marssi.*

B4, hoitaja

5.2.2 Nuoruus ja vanhuus elämänvaiheina ja työntekijärooleina

Tutut ikään liitetyt piirteet, nuoruuden energia ja into sekä vanhuuden kokemus ja muutostavastaisuus, toistuivat myös päiväkotit B:n työntekijöiden kuvailuissa. Kiinnostava vastakohtaisuus päiväkotiin A tulee nuoriin liitetystä työnteon tavasta: siinä missä päiväkodissa A nuoret olivat rennommin työskentelevä sukupolvi, kuvailivat hoitajat B1 ja B2 nuoria tarkasti sääntöjä noudattavaksi ikäryhmäksi. Myös B4:n mainitsema kirjanoppineisuus edustaa osaksi samaa diskurssia: nuorilla ei ole kokemuksen tuomaa varmuutta ja tilannetajua, joten he noudattavat tarkasti protokollaa, mikä puolestaan näyttäytyy ajoittain jopa tarpeettoman vaativana suhtautumisena lapsiin.

Ne omat työtavat, mistä ne on peräsin et ne on niin erilaisia?

No siin on varmaan justiin tää, että on näitä eri, kun on opettaja ja sitten on nuori hoitaja. Nuori hoitaja eri lailla niitä asioita, tietysti kun sä oot kokematon, niin sä haluat sitä ryhmää hallita. Niin sulle on tärkeä, et miten toimitaan hyvin, että aina samalla tavalla. Ja sitten semmonen vanhempi työntekijä, niin sillä on myös sitä semmosta kokemusta, niin se halua antaa vapautta niille lapsille. Ja tietysti [kun] sä hallitset sitä ryhmää, sä voit antaa vapautta. Mut pitäis myös ymmärtää et semmonen

ihan uus ihminen, niin lapset ei niinkun usko samalla lailla. – – Että saattaa, semmonen vanhempi työntekijä hermostua siihen.

B2, hoitaja

Muita yhtenäisiä ikäryhmäkuvauksia ei neljään haastatteluun mahtunut. Hoitaja B3 mainitsi nuorten uudistusinnon ja piti sitä myös hyvänä, sillä hänen mukaansa ala vaatii jatkuvaa uudistumiskykyä. Hän liitti nuoriin työntekijöihin myös korkean vaihtuvuuden, mutta tämä liittyi ikävaiheelle ominaisiin äitiyslomiin ja tarjottuihin työsopimuksiin, ei nuorten alhaiseen lojaliteettiin. Päiväkodin A narratiivi elämänsä voimissa olevista keski-ikäisistä sai puolestaan rinnalleen B1:n ja B2:n kuvaukset väsyneistä yli 50-vuotiaista, joiden lukuisat sairauspoissaolot olivat B2:lle tärkeä syy vaihtaa nuorempaan työyhteisöön.

Oliko siellä edellises paikas jotain mikä olis laskenu työviihtyvyyttä?

No en tiedä, ehkä se positiivisuus on jotenki kadonnu, en tiää. – – Jotenki se, että nähtäis lapsissa ja vanhemmissa ja kaikissa meissä se positiivisuus ensi. Tahto jossain vaiheessa olla et aina negatiivisesti ja jotaki niinku vikaa meissäkin.

Tuleeko mieleen et mistä se olis voinu johtua et olis–

En tiedä, ehkä se on kun meitäkin oli aika konkaria sitten siellä, oli toki muutama nuorikin. Mutta siinä voi olla sitä väsymystä ja sellasta. Ja sitten osalla oli varmaan jotain kotihuolia että, ne sitten tuli esiin siinä.

B1, hoitaja

Sukupolvien välinen tiedonvaihto ja molemminpuolinen oppiminen eivät korostuneet teemoina päiväkodissa B päiväkodin A tavoin. Jatkuvan oppimisen tärkeyttä korostaneen B3:n mukaan toisilta oppiminen ei katsonut ikää. Toisesta päiväkodista hiljattain taloon tulleet hoitajat B1 ja B2 kertoivat oppivansa ”joka päivä uutta”, mutta heille tilanne näyttäytyi erilaisina työpaikan toimintatapoina ja työkuultuurina, ei nuoret-vanhat-polarisaation kautta. Voimakkaimmin teemaan kantaa otti B4, jonka näkemyksissä oppiminen oli selvästi yksisuuntaista vanhoilta nuorille, kuten jo sivun 76 esimerkit osoittavat.

Oman iän subjektiivinen kokeminen esiintyi kahdessa haastattelussa. 51-vuotias hoitaja ei ollut pitänyt itseään vanhana työntekijänä ennen siirtymistään lähinnä ikätovereistaan koostuneesta työyhteisöstä nykyiseen, keski-ikältään nuoreen työpaikkaan. Kokemus nuoresta työyhteisöstä näkyi myös siinä, että 37-vuotias hoitaja identifioitui kokeneiden työntekijöiden ryhmään. Henkilö sijoittuu ikänsä puolesta tyypillisen ”vanhat – nuoret” -kahtiajaottelun välimaastoon, mutta kuvailu ”kaavoihin kangistumisesta” on yhteneväinen sen kanssa, kuinka juuri ”vanhoista” on tämänkin tutkimuksen haastatteluissa usein puhuttu. Lisäksi hoitaja ohjeistaa nuorempia kollegoita työtehtävissä ja pyrkii sosiaalistamaan heidät yhteisön sääntöihin.

No entä toi kun on ollu paljo vaihtuvuutta, niin onko se jotenki?

Se tuo tietysti uutta haastetta, kun on uusia, ja varsinki kun on sellasia kokemattomampia työntekijöitä, niin joutuu enemmän niitä sitte opettamaan talon tavoille, ja kaikkea muutakin.

Ootko huomannu et eri-ikäisillä olis erilainen suhtautuminen työhön?

– Toki meillä jotka ollaan kauemmin työtä tehty, niin meillä voi olla jotain semmosia kaavoihin kangistumisia. Mutta tää meidän työ on sinänsä sellasta että meille koko ajan tulee jotain uutta, niin meiltä oikeestaan vaaditaan sitä että pitää olla uudistuskyyinen (naurahtaa). Ja kyllä sitä, kun tulee niitä uusia työntekijöitä, niin tulee sitten niitä uusia ajatuksia. Toki nämä uudemmat jotka on just valmistunu ja muuta, niin he on varmaan vielä avoimin mielin, jos niinku yleisesti ajattelee.

B3, hoitaja

5.3 Yhteenveto ja johtopäätökset päiväkotien A ja B sukupolvikulttuureista

Päiväkodin A jakautuminen vanhojen ja nuorten ryhmiin ei näkynyt pelkästään numeroina organisaation ikärakenteessa, vaan se heijastui voimakkaasti myös työpaikan kulttuuriseen todellisuuteen. Jako vanhoihin ja nuoriin sai sekä sukupolvellisiä että ikään ja elämänvaiheeseen liitettyjä piirteitä. Vanhojen työntekijöiden yhteneväisistä narratiiveista muodostuu kuva sukupolvikulttuurista, johon tunnetaan voimakasta kuuluvuutta ja jonka ytimen muodostavat organisaatioon tuleminen 1980-luvulla, 2000-luvun vaihteessa eläköityneen päiväkodin johtajan alaisuudessa työskentely sekä pitkä työura päiväkodissa. Identifioituminen organisaatiokohorttiin ilmeni esimerkiksi me-muodon käyttämisinä, ja sukupolviryhmän jäsenyys näkyi yhteneväisissä käsityksissä oikeasta työnteon tavasta, ja jäsenet myös tiedostivat tämän yhteyden: edellisen johtajan kurinalainen systemaattisuus näkyi edelleen vanhan polven arkirutiineissa, joita uusi polvi oli viime vuosina alkanut haastaa. Irrottautuminen vanhasta oli hankalaa, mutta vanha polvi näki rutiinien höllentämisessä myös hyviä puolia ja puhui uudistumiskyvyn tarpeellisuudesta. Vanhoja tapoja tärkeämpää organisaatiokohortille olikin puolustaa iän myötä karttunutta kokemusta. Nuoreen ikään kuului elämänvaiheena innokkuus ja uudistushalukkuus, mutta välillä se kohdistui vanhan polven mielestä väärin tai oli turhan voimakasta: vanhoja tapoja ja käsityksiä oli syytä sovittaa nykyaikaan, mutta hoitotyön ytimessä oleva lapsen kohtaaminen ei ollut vuosikymmenissä juurikaan muuttunut. Lasten kanssa työskennellessä kokemus ja läsnäolo olivat valtteja, ja tätä nuori polvi ei aina uudistushaluisaan ottanut huomioon.

Nuorelle polvelle päiväkodissa A annettuja sukupolviirteitä olivat uudellinen itsevarmuus ja rennompia työtehtäviä. Paitsi että nuori polvi oli rennompia rutiinien suhteen ja sietä paremmin epäjärjestystä, se myös uskalsi ilmaista mielipiteensä ja muuttaa asioita hankkimin kuin vanha polvi omassa nuoruudessaan. Vanha polvi puhui nuoresta polvesta joukkona, mutta yksilötasolla kuvaukset osuivat todella hyvin haastattelemani 30-vuotiaaseen hoitajaan, joka oli pitkään ollut nuorin jäsen muuten iäkkäässä työyhteisössä. Hoitaja ei kuitenkaan itse identifioitunut nuorten ryhmään, vaan sijoitti itsensä sillanrakentajaksi kulttuurien väliin. Vaikka vanha polvi identifioitui sukupolveensa, ei sitä kuitenkaan pidetty tiiviinä joukkona. Syy oli vahvoissa tiimeissä, joissa muodostui voimakkaita kahdenvälisiä suhteita pariin työtoveriin kerrallaan, ja joiden vaihtuvuuden tasainen sykli aiheutti sen, etteivät edes 30 vuotta talossa työskennelleet tunteneet hyvin kaikkia aikalaisiaan. Sukupolvi ei siis kertomansa mukaan varsinaisesti järjestäytynyt valtaa käyttäväksi ryhmäksi organisaatiossa; ainoan poikkeuksen tähän väitteeseen teki hoitaja, joka kertoi yhdestä tilanteesta, jossa hän tulkitseur osapuolten olleen leimallisesti sukupolvellisia.

Paria poikkeusta (A4 ja A6) lukuun ottamatta työntekijät olivat tulleet päiväkotii työuransa alussa, mikä tarkoitti sitä, että samaan aikaan organisaatioon tulleet henkilöt olivat myös suunnilleen samanikäisiä. Organisaatiossa vietettyyn aikaan ja henkilön ikään liittyviä sukupolvi-identiteettejä on siis vaikea erottaa, mutta läheisempiä työkavereita yhdistävistä tekijöistä kysyttäessä asiaa lähestyttiin useammin organisaatiossa vietetyn ajan kuin iän kautta. Myös edellä mainittu identifioituminen tiimeihin saattoi heikentää kokemusta iästä yhdistävänä tekijänä, sillä juuri pidempi organisaatiossa vietetty aika, ei sama ikä, johti todennäköisemmin siihen, että henkilöt päätyivät urallaan samaan tiimiin. Jäsenyyden kesto organisaatiossa voidaan siis nostaa ikää merkittävämmäksi tekijäksi kohortin synnyssä.

Päiväkoti B oli päiväkotia A nuorempi niin toiminta-ajaltaan kuin työyhteisön ikäjakaumankin puolesta. Työvoiman vaihtuvuus oli suurempaa, mikä johtui etenkin määräaikaista työsuhteista ja äitiyslomasijaisuuksista. Päiväkodin hoitajat eivät kertoneet haastatteluissa voimakkaita työntekijäryhmistä tai kulttuureista, vaan tärkeäksi nousi lähinnä kulloinenkin tiimi. Jatkuva muutoksen tila näkyi myös siinä, että haastatelluistakin kaksi oli vasta tullut organisaatioon, ja talolle ei hahmotettu yhtenäisiä toimintatapoja; yksilöillä oli paljon valtaa toimia itsenäisesti, ja selvempiä pelisääntöjä tiettyihin tilanteisiin myös kaivattiin. Nämä seikat huomioon ottaen ei olekaan kovin yllättävää, ettei yksikään haastateltava ollut juurikaan kiinnittynyt päiväkotii, vaan identifioitumisen kohteet olivat jossain muualla.

Voimakkaimmin koko aineistossa kohorttisukupolvellisia merkityksiä työelämälle antoi päiväkodin B eläkeikä lähestyvä hoitaja, joka korosti etenkin oman polvensa korkeampaa työmoraalia ja näki myös kasvatustyön periaatteiden liikkuneen viime vuosina

väärään suuntaan. Samaan aikaan hän kuitenkin osoitti tietynlaista ymmärrystä nuorempia kollegoitaan kohtaan: heikompi ymmärrys lastenhoitotyöstä ei ollut sukupolven vika, sillä sen takana oli etenkin mielettömään suuntaan uudistettu ja siten heikentynyt kouluus. Sukupolvelliset olosuhteet olivat antaneet huonot edellytykset nuorille, joista moni oli kuitenkin ”oikein reipas”. Kurkistusaukon kolmanteen organisaatioon tarjosivat puolestaan kaksi hoitajaa, jotka olivat vasta hiljattain tulleet päiväkotiin B samasta työpaikasta. Heidän vanhassa työpaikassaan päiväkodin A kaltainen jakautuminen vanhoihin ja nuoriin oli aiheuttanut sukupolvikonfliktin, jonka keskiössä oli suhtautuminen työpaikan kirjoittamattomiin sääntöihin. Toinen hoitajista tunsu vanhan polven tulleen diskriminoiduksi tilanteessa, jossa nuoret ajoivat itsekkäästi omaa etuaan, kun taas vanhat ottivat huomioon työkaverinsa ja ajattelivat koko organisaation parasta. Samaan aikaan nuoruus ja vanhuus nähtiin vanhan ja nykyisen organisaation kautta hyvin erilaisina ikävaiheina kuin päiväkodissa A: nuoret olivat kokemattomuutensa vuoksi epävarmoja, tarkkoja ja kurinalaisia, kun taas keski-ikäiset olivat usein väsyneitä ja sairastelevia, eivät huippumotivoituneita ja parhaassa työiässä kuten päiväkodin A kuvauksissa.

Ehkäpä tutkimukseni kiinnostavin havainto on päiväkodista toiseen toistunut jaottelu nuoriin ja vanhoihin työntekijöihin. Varoin haastattelijana tietoisesti kahtiajaon tarjoamista, mutta kysymys ”eri-ikäisten työntekijöiden” eroista tuotti kerrasta toiseen ensimmäisenä reaktionä tyypittelyt nuoriin ja vanhoihin. Jaottelut useampaan elämänvaiheeseen – nuoruuden ja vanhuuden väliin sijoittuvaan lapsiperhe-elämään sekä vanhuuden lopussa koittavaan seniorivaiheeseen – jäivät muutamaaan tapaukseen, ja niissäkin toistui samanlaiset ajatukset ”vastavalmistuneista” ja ”konkareista”. Toisaalta samaan aikaan päiväkodeissa kerrotut narratiivit ilmentävät hyvin sukupolviyksiköiden paikallisuutta. Samassa kaupungissa ja samalla toimialalla työskentelevät, samaa ikäluokkaa edustavat henkilöt kertoivat yhdessä organisaatiossa yhteneväisen tarinan vanhoista ja nuorista työntekijöistä, kun taas toisessa samanlaista konsensusta ei syntynyt, ja vanhuudelle ja nuoruudelle työelämässä annettiin erilaiset merkitykset. Päiväkotien välillä onkin kiinnostava ero siinä, kuinka käsitys nuorista ja vanhoista on muotoutunut. Päiväkodissa A, jossa kaksi kulttuuria nähtiin oleellisena jakolinjana omassa organisaatiossa, sukupolvista kerrottu tarina oli hyvin samanlainen vastaajasta toiseen. Päiväkodissa B tulkinnat olivat yksilöllisempiä, ja vaikuttivat kumpuavan suuremmin omista havainnoista kuin keskenään käydyistä keskusteluista. Päiväkodissa A narratiiveja jaettiin jo kielen tasolla: viisi kuvaili nuorten työkulttuuria juuri sanalla ”rento”, ja hiljattain kunnallistamisprosessin läpikäyneessä organisaatiossa neljän henkilön kuvailut muutoksesta ja siihen sopeutumisesta muistuttivat muutosjohtamisen oppikirjamalleja.

Päiväkodissa A oli myös linkkejä, joissa kieli ja narratiivien sisältö poikkesivat valtavirrasta mutta muistuttivat selvästi toisiaan kahdenvälisissä vertailuissa. Etenkin työntekijät A4 ja A6 muistuttivat toisiaan useammassa seikassa. Kumpikin esimerkiksi pohti, onko nuorten työkulttuurissa myös laiskuutta, minkä lisäksi he puhuivat samaan tapaan

nuorten it-osaamisesta. Samanlainen kahdenvälinen puhetapa oli opettajalla A4 ja päiväkodin johtajalla, jotka olivat päiväkodin ainoat ”löyhemmästä työmoraalista” puhuneet henkilöt. Kahdenvälisiä tulkintoja voisi synnyttää henkilöiden läheisyys ja jatkuva vuorovaikutus, jonka A4 myös lausui julki – hän kertoi haastattelussaan olevansa päiväkodin entinen varajohtaja, jolla oli edelleen läheiset välit johtajan kanssa. Näyttäisi siis siltä, että sukupolvistereotyytiat sekä oman identiteetin asemointi suhteessa ulkopuoliseen ryhmään tapahtuu yhtä aikaa monella tasolla, esimerkiksi yksilönä, sukupolviryhmänä ja kahdenvälisissä keskusteluissa.

Ennen haastatteluja saamani ennakkotieto sukupolvien välisistä konflikteista tietyissä kaupungin päiväkodeissa loisti aineistossa poissaolollaan. Sen sijaan päiväkodin A esimerkki osoittaa, ettei pelkkä alaryhmien syntyminen johda automaattisesti konfliktiin organisaatiossa. Kahtiajakautuneen ikärakenteen ei nähty haittaavan työyhteisön toimintaa, sillä osapuolet eivät olleet lopulta kovinkaan klikkiytyneet, rinnakkaiset työnteon tavat hyväksyttiin ja ikätovereiden keskinäinen vetovoima näkyi lähinnä työajan ulkopuolissa ajanvietossa. Vallitseva narratiivi korosti molemminpuolista oppimista, vanhojen kokemusta ja nuorten uusia ideoita. Keskeistä saattaakin olla, että kyse oli *ideoista*, ei *muutoksista*. Nuori polvi sai vanhat työntekijät pohtimaan omia työnteon tapojaan, mutta heitä ei painostettu muuttamaan toimintaansa. Vanhalla polvella oli kokemuksen ja määränemmistön tuoma valta-asema, jonka legitimitetin myös nuori polvi vaikutti hyväksyvän. Samalla nuorelle polvelle annettiin tilaa tehdä työtä omalla tavallaan, sillä erot eivät lopulta liittyneet kasvatustyön merkittäviin fundamentteihin. Nuoria ei esimerkiksi ajanut täysin erilainen pedagoginen ajattelu kuin vanhaa polvea.

Odotettua laimeammille konflikteille voi olla muitakin selityksiä. Saattaa esimerkiksi olla, että tyytymättömimmät yksilöt rajautuivat vapaaehtoisuuteen perustuneen otannan ulkopuolelle. On myös mahdollista, että joitain asioita kaunisteltiin haastattelutilanteessa, ja erimielisyyksiin otettiin voimakkaammin kantaa sukupolviryhmien sisällä kuin ulospäin kerrottiin. Haastatteluiden yleisvire oli kuitenkin kautta linjan positiivinen, joten suuria salaisuuksia ei ole syytä epäillä. Voi kuitenkin olla, että esimerkiksi ”molemminpuolinen oppiminen” oli osaksi opittu, poliittisesti korrekki narratiivi nuorten ja vanhojen työntekijöiden yhteistyöstä. Jotkut vanhemmat työntekijät kertoivat vilpittömän innostuneesti nuorten tuoman muutoksen hyvistä puolista, mutta esimerkiksi alla olevassa lausunnossa sukupolvityypit vaikuttavat enemmän opituilta mantroilta kuin omakohtaisilta pohdinnoilta:

Mikä on sitten tyypillisesti se nuorten suhtautuminen näihin sääntöihin? Millaisia tapoja tehdä ne ajais ja millaisia vanhat kannattais?

No onko vanhemmilla vähä niinku tiukempikin, vanhakantaisempi käsitys ja nuorilla vähä semmonen, modernimpi.

Haluukko antaa jonku esimerkin mikä hyvin kuvais tätä?

Ooah, mikähän nyt vois olla esimerkki... [tauko] No ei nyt ykskaks- mä sanon jos tulee vielä mieleen niin. (naurahtaa)

A8, opettaja

Kuten luvussa 4.5 todettiin, haastattelututkimuksen suurin ongelma liittyy luotettavuuteen. Aineistossa ei ole esimerkiksi sellaisia keskinäisiä ristiriitoja joiden vuoksi olisi syytä epäillä tahallista harhaanjohtamista, mutta tietyistä teemoista vaikeneminen on vähintään yhtä tehokas keino välttää ikävät aiheet. Kysymykset työyhteisön ristiriitatilanteista olivat selvästi epämiellyttäviä, ja niihin annettiin usein hyvin varovaisia ja epätarkkoja vastauksia. Joissain tapauksissa jatkokysymykset auttoivat selventämään asiaa, toisissa annettiin ymmärtää, että haastattelun soisi siirtyvän seuraavaan teemaan. Etenkin suoran kritiikin antaminen oli monille vaikeaa. Saatettiin esimerkiksi kertoa ”tietyn ammattiryhmän” vastustuksesta, ja vasta pitkän empimisen jälkeen paljastettiin, mistä ryhmästä oli kyse. Ristiriidoista kerrottiin myöskään harvoin oma-aloitteisesti: päiväkodissa A kirjaamistani 16 ristiriitakertomuksesta 11 oli suoran kysymyksen – esimerkiksi ”millaisia erimielisyyksiä työpaikalla on syntynyt” – tulosta. Muutostilanteissa kannettiin huolta työyhteisön me-hengen säilymisestä, ja harmoniaa voisi tulkita ylläpidettävän myös vastauksilla, joissa ristiriitoja pehmennettiin välittömällä myönnytyksillä (esim. s. 64, 65). Lisäksi esimerkiksi sitä, että piti vanhasta autoritäärisestä johtamiskulttuurista, ei oikein sopinut sanoa ääneen: eräs opettaja sanoi pitäneensä vanhankin johtajan tyylistä, kun taas mielipiteensä nykyisestä johtamisesta hän kuittasi toteamalla hiljaa, että on menty siihen suuntaan mihin maailmakin on muuttunut. Samanmielisyyden korostaminen ja yhteisön normien omaksuminen saattoi siis johtaa jossain määrin itsesensuuriin.

5.4 Tulosten yhteys aiempaan kirjallisuuteen

Kuten edelliset luvut osoittivat, tutkimissani päiväkodeissa oli sukupolvellisia identiteettejä ja kulttuureja. Tutkimukseni avainhavaintoa, jakoa vanhoihin ja nuoriin, ei ole aiemmin painotettu sukupolviteoreettisissa teksteissä, mutta sen sijaan se linkittyy etenkin luvussa 3 esitelyihin organisaatiokulttuurin tutkimuksiin. Tutkielman alkupuolella puolestaan kritisoitiin voimakkaasti teoriaa sukupolvikohorteista, mutta etenkin eurooppalaisessa kohorttitutkimuksessa tunnistettu kokemus työelämän lisääntyneestä muutosvauh-

dista ja kiireestä esiintyi voimakkaasti myös tässä tutkimuksessa. Kolmas tärkeä yhtymäkohta aiempaan kirjallisuuteen sijoittuu mittakaavaltaan yhteiskunta- ja organisaatiotason väliin: kuten sekä Joshi (2010; 2011) että Parker (2000) pohtivat, omintakeisia sukupolvellisia merkityksiä voi syntyä myös tietyllä toimialalla. Aivan kuin kahdessa aiemmassa tutkimuksessa, myös minun tutkimuksessani toimialan vaikutus jäi lopulta vähäiseksi, mutta konseptin toistuminen osoittaa, että sillä on potentiaalia jatkotutkimusta ajatellen.

5.4.1 Kaksi sukupolvea, vanhat ja nuoret

Kuten todettu, toistui aineistossani päiväkodista toiseen kahtiajako vanhoihin ja nuoriin eri-ikäisten työntekijöiden eroista kysyttäessä. Saattaa olla, että jako nuoriin ja vanhoihin on jonkinlainen työelämän suuri narratiivi, organisaatiosta toiseen toistuva tyypittely siitä, millaiset ”sukupolvet” työvoimassa vaikuttavat. Kahtiajaon nuoriin ja vanhoihin työntekijöihin ovat aiemmin havainneet ainakin Parker (2000) ja Kuusipalo (2008) tutkiessaan organisaatiokulttuureja ja identiteettejä Britanniassa ja Suomessa.

Kuusipalon (2008) tutkimuksen vanha työntekijäsukupolvi muistutti konstruktiona huomattavasti päiväkotia A:n vastaavaa: työntekijät olivat tulleet organisaatioon yhtä aikaa, organisaatio oli liittymishetkellä nuori, ja työntekijät kertoivat me-muodossa yhtenäistä tarinaa organisaatiokohortistaan. Nopeasti tarkasteltuna myös narratiivien sisällöissä on huomattavaa yhtäläisyyttä, mutta itse asiassa kiinnostavin yhteys näiden tutkimusten välille syntyy näennäisesti samanlaisten elementtien painotuseroista. Kummassakin tapauksessa vanha polvi arvosti kokemusta, mikä on loogista, kun vertauskohtana olivat juuri nuoremmat työntekijät. Menneen ajan kuvaukset ilmensivät osaltaan työssä oppimista painottanutta normia: Kuusipalon vanhat insinöörit olivat jättäneet opinnot kesken ja siirtyneet työelämään, kun taas lastenhoidon ”vanhoina hyviä aikoina” harjoittelijaksi pääsi ilman pohjakoulutusta. Samanlaisia piirteitä oli myös Parkerin (2000, 129, 144–145, 154) tutkimassa kahdessa organisaatiossa, joissa vanhoilla työntekijöillä oli takanaan pitkät työurat samassa yrityksessä. Päiväkodissa A ei kuitenkaan ollut samanlaista tarvetta alleviivata kokemuksen arvoa kuin Kuusipalon tai Parkerin tutkimissa organisaatioissa, joissa se nousi yhdeksi tärkeimmistä teemoista. Samoin päiväkotia A:n vanha polvi ei varsinaisesti kaivannut menneeseen, kun taas Kuusipalon ja Parkerin tutkimuksissa nostalgia oli paljon vahvempaa.

Eron aiempien tutkimusten ja tämän tutkimuksen välillä voi tulkita liittyvän valtasuhteisiin ja niiden legitimizeettiin. Kokemuksen arvostuksessa voidaan nähdä makrotason laskeva trendi viimeisten vuosikymmenten aikana. Agraariyhteiskunnassa osaamisen voitiin ajatella lisääntyvän melko lineaarisesti kokemuksen myötä, mutta työn ja ympäristön muuttuessa yhä nopeammin viimeisimmistä tiedoista ja taidoista on tullut jatkuvasti tärkeämpiä (Kuusipalo 109–110; Joshi ym. 2010, 400; Tapscott 2010, 19). Tämä

muutos koskee huomattavasti voimakkaammin it-alaa kuin varhaiskasvatusta, ja se voisi myös selittää narratiivien eron. Päiväkodeissa logiikka tunnistettiin vanhojen kokemusta ja nuorten uudistusintoa punnittaessa, mutta huoli siitä, etteivät nuoret enää arvostaisi kokemuksen tuomaa osaamista, oli enemmän teoreettinen pohdinta kuin henkilökohtainen pelko. Kuusipalon (2008, 103–104) ja Parkerin (2000, 198–200) tutkimuksissa tuntemukset olivat huomattavasti negatiivisempia, ja kummassakin vanhat työntekijät pelkäsivät, että yritys menettää muutoksessa tärkeimmän kilpailutekijänsä ja identiteettinsä.

Huomionarvoista Kuusipalon (2008, 121) tutkimuksessa on myös se, että nuoren ja vanhan työntekijäsukupolven välillä oli vain noin kymmenen vuoden ikäero. Vaikka vanhan polven prototyyppi muistuttaa monilta osin päiväkodin A vanhaa organisaatiokohorttia tai kohorttiteoreettisia suuria ikäluokkia, määrittyy sen jäsenyys paikallisten erityispiirteiden, ei suoraan syntymävuoden perusteella. Yhdysvaltalaisessa kohorttikirjallisuudessa X-sukupolvea nimitettiin toisinaan ”unohdetuiksi väliinpuotoajiksi”, ja samanlainen rooli näyttää jäävän myös työelämän keski-ikäisille: voi olla, että ikärakenteesta riippumatta meillä on taipumus hahmottaa sukupolvellinen ”uudistajien ja vastustajien” kahtiajako, jossa ääripäiden leikkauspisteeseen jäävä välivaihe ei ole kiinnostava.

Päiväkodissa A johtajavaihdos vuosituhannen vaihteessa vaikutti oleellisesti siihen, miten vanhojen organisaatiokohortti määriteltiin. Tilanne oli samanlainen Parkerin (2000, 157–180) tutkimassa pankissa, jossa henkilöstössä oli havaittavissa selvä jakolinja sen mukaan, ketkä olivat vanhan ja ketkä uuden toimitusjohtajan palkkaamia. Vanha kii-reettömämpi ajankuva oli henkilöitynyt vahvasti entiseen johtajaan, johtajaa kuvailtiin autoritääriseksi mutta oikeudenmukaiseksi, ja vanhat työntekijät vertasivat jatkuvasti nykyistä toimitusjohtajaa häneen, vaikka välissä pankkia oli ehtinyt johtaa myös kolmas henkilö. Minun aineistossani vanha kohortti ei haikaillut kollektiivisesti vanhan johtajan perään – mielipiteet vanhasta tyylistä olivat enemmän negatiivisia kuin positiivisia – mutta siitä huolimatta sen jäsenet kokivat olevansa vanhan johtajan kasvattamia. Vaikka johtamiskulttuuri oli vaihdoksen jälkeen muuttunut demokraattisempaan ja pehmeämpään suuntaan, oli kohortin työskulttuuri vielä kiinni nuorena opituissa tavoissa, joita pidettiin pääosin hyvinä. Muutos tuli kohorttitasolla näkyväksi vasta kymmenen vuotta myöhemmin, kun taloon alkoi tulla enemmän nuoria työntekijöitä, jotka eivät kantaneet ”vanhan johtajan taakkaa”. Enemmän tilaa yksilöille antanut johtamistyyli ei aluksi näkynyt, sillä kukaan ei käyttänyt tilaa vanhan työskulttuurin haastamiseen. Parkerin esimerkissä konflikti menneen ja nykyisen välillä oli selvempi, ja nykyinen toimitusjohtaja paheksi avoimesti entistä voimahahmoa. Esimerkiksi Hofstede (Hofstede & Hofstede 2005, 7) nosti klassikkoteoriassaan tarinoiden ”sankarit” yhdeksi tärkeimmistä organisaatiokulttuurin ilmentäjistä, mutta kuten näissä esimerkeissä, myös useissa aiemmissä tutkimuksissa ristiriitaisemmatkin karismaattiset johtajat ovat nousseet koko organisaatiolle merkityksiä antaviksi symboleiksi (Parker 2000, 213).

Päiväkodissa A vanhojen organisaatiokohorttiin liittyi siis oleellisesti kaksi merkittävää tekijää, organisaatioon liittyminen samalla vuosikymmenellä ja vanhan johtamistyylin alaisuudessa työskentely, mutta on mahdotonta sanoa, oliko ensimmäinen toista tärkeämpi tekijä kohortin synnyssä. Olisiko organisaatioon koskaan syntynyt erillistä ”nuorta työkuultuuria”, mikäli siellä olisi edelleen vallinnut vanha, autoritääriinen johtamistyyli? Entä olisiko kohortin kokema koheesio heikentynyt, mikäli vanhan polven työntekijät olisivat tulleet organisaatioon pidemmällä aikavälillä tai eri-ikäisinä? Kysymykset osoittavat, että Joshin ym. (2010; 2011) kaltainen funktionaalinen kategorisointi erilaisista primäärisistä kumpuaviin organisaatiosukupolviin ja sukupolvi-identiteettejä synnyttävien tekijöiden ennustaminen on vähintään haastavaa. Samalla kuitenkin näyttää selvältä, että Joshin ym. listaamat seikat, kuten tärkeät organisatoriset tapahtumat ja ääripäihin keskittynyt ikäjakauma, ovat potentiaalisia organisaatiokohorttien synnyttäjiä. Todellisuudessa kohortit syntynevät eri tekijöiden monimutkaisena yhdistelmänä.

5.4.2 Yhteiskunnallinen sukupolvikokemus: kiireen lisääntyminen

Aineistoni on liian suppea, jotta siitä olisi mielekästä etsiä vahvistusta tai kumoamista kohorttiteoreettisille sukupolville. Yksittäisiä sukupolvia laajempi havainto kiireen ja muutosten lisääntymisestä työelämässä toistui kuitenkin aineistossani niin selvästi, ettei sitä tule sivuuttaa. Järvensivu ym. (2014) nostivat efektin yhdeksi kohorttitutkimuksensa tärkeimmistä havainnoista puhuessaan työelämän psykologisen sopimuksen muuttumisesta. Pätkätyöt yleistyivät 1990-luvun lamassa, ja oletus elinikäisestä työsuhteesta murtui. Vuodesta 1973 eteenpäin syntynyt lamasukupolvi ja sitä seuranneet polvet ovat tulleet työmarkkinoille ”uuden psykologisen sopimuksen” vallitessa, ja heille työpaikan vaihtaminen ja tehostamistoimenpiteet ovat asioiden normaali tila. Vanhemmat sukupolvet taas muistavat työelämän vanhan logiikan, minkä vuoksi heillä on kokemus työelämän kiristyvästä tahdistista ja tietynlaisesta kurjistumisesta. Ilmiö ei ole pelkästään suomalainen, vaan esimerkiksi Parker (2000, 191) havaitsi samanlaisen toistuvan ajattelumallin Britanniassa jo 1990-luvun vaihteessa.

Järvensivun havaitsema kohorttiefekti toistui selvästi myös tämän tutkimuksen aineistossa. Kun kaikkiaan 11:ltä yli 40-vuotiaalta haastateltavalta kysyttiin työuran aikana tulleista muutoksista, kahdeksan kertoi lisääntyneestä kiireestä ja kiristyksistä. Efektin näkyminen näin selvästi juuri päiväkotiaineistossa on erityisen kiinnostavaa, sillä ulkopuolelta tarkasteltuna ala on ollut suojassa esimerkiksi laajasti yrityssektoria ravistelleilta massairtisanomisilta. Pelkoa työpaikan säilymisestä ei haastatteluissa esiintynytkään, mutta koventuneet vaatimukset iskivät jaksamiseen ja työn laatuun. Selvimmin kiristyksiset näkyivät haastattelusta toiseen sijaisten vähentyneenä määränä, kun poissaolot kuitattiin yhä useammin läsnä olevan työvoiman isommalla työpanoksella. Opettajia yhdisti

kokemus siitä, ettei työhön olennaisesti kuuluvalle suunnittelulle meinannut löytyä enää aikaa. Tunteukset kiteytyvät hyvin 51-vuotiaan hoitajan kokemukseen velvollisuuksien ja oikeuksien muuttuneesta suhteesta:

Entä onko työelämässä sun mielestä jotain *muuttunu*, yleisemmin kuin vain tässä työssä?

No on sellanen, että tuntuu että kauheesti on tullu tällösiä... velvollisuuksia, mutta meillä ei oikeestaan oo enää mitään oikeuksia. (naurah-taa)

Mitä tarkoitat?

No kaikki viedään, tällöset edut on viety pois, ei oo oikein mitään etuja. Ihan johonkin [työ]terveydenkin puoleen. Että vähitellen niinku poistuu. Kaikki.

B2, hoitaja

Koska haastatteluaineistoni oli selvästi painottunut vanhempiin työntekijöihin, en voi ottaa vahvasti kantaa nuorten erilaiseen työelämäkäsitykseen. Muutamat haastatellut nuoremmat työntekijät eivät kuitenkaan puhuneet samalla tavoin kiireestä ja tyytymättömyydestä omiin resursseihinsa kuin vanhemmat. Päiväkodin A narratiivi nuorten rennomasta työotteesta ja pohdinnat siitä, ilmentääkö se sitoutumista ja työmoraalia, näyttäisi ilmiönä liittyvän jossain määrin keski-ikäisten kokemukseen työelämän lisääntyneestä kiireestä. Vaikuttaa siltä, että vanha polvi asetti edelleen itselleen päivittäiset vaatimukset vanhojen normien mukaan, mutta koska vanhojen toimien rinnalle oli tullut myös uusia, ei entisenlainen panostaminen tiettyihin asioihin ollut mahdollista, mikä aiheutti riittämättömyyden tunnetta. Mikä näyttäytyi päiväkodin A vanhalle organisaatiokohortille tietoisena työn vähentämisenä, saattoi olla nuorille vain luonnollinen tapa hahmottaa työpäivä: tavarat järjestellään jos muilta toimilta ehditään. Henkilökohtainen sitoutuminen työhön ja vuosien varrella omaksuttu ammatti-identiteetti voivat siis voimistaa kohorttiefektiä: sen lisäksi, että tulosvastuuajattelu on laajentunut koskemaan käytännössä kaikkea työtä, lisääntyy kiireen tunne myös siitä, että käsitys työn tekemisestä ”oikein” pitää sisällään sellaisia elementtejä, joita myöhemmin alalle tulleet eivät enää pidä välttämättöminä.

5.4.3 Toimialan sukupolvet

Kulttuurin ja identiteettien tutkijat ovat keskittyneet organisaatiotason sukupolvikonstruktioihin, kun taas perinteinen kohorttinäkemyks tarkastelee asiaa koko väestön tasolla. Aineistossa esiintynyt debatti varhaiskasvatuksen koulutusuudistuksesta ja etenkin sosionomien tulosta opettajiksi antaa viitteitä, että jakautuminen sukupolviin voisi tapahtua

myös makro- ja mikrotasojen välissä, koko toimialaa koskevien muutosten seurauksena. Vahvimmin sukupolvet koulutukseen satoi hoitaja B4, joka piti aiemmin erikoistuneiden sosiaalialan tutkintojen muuttumista laaja-alaisemmiksi perustutkinnoiksi selvänä käännekohtana, joka oli heikentänyt uuden työvoiman osaamista. Uudistus on vaikuttanut eri tavoin opettajien ja hoitajien identiteettiin: hoitajilla lähihoitajakoulutus korvasi lastenhoitajakoulutuksen suoraan ja kokonaan, kun taas opettajilla sosionomin tutkinto tuli kasvatustieteiden kandidaatin rinnalle. Opettajien tapauksessa uudistus on siis fragmentoinut ammattikuntaa kahteen leiriin, ja muutosta ei koeta välttämättä sukupolvelliseksi. Sosionomeille ja päiväkodinopettajille luontainen vertauskohta ovat toisen koulutuksen käyneet oman ikäluokan sisällä, mutta vanhemmille työntekijöille tutkintouudistus näyttää selvästi sukupolvellisenä. Aineistoni perusteella näyttäisi, että varhaiskasvatuksen alalla muutosta on pidetty huomattavasti merkityksellisempänä opettajien tapauksessa, jossa tutkintojen antamat erilaiset pätevyudet näkyvät työn organisoinnissa. Hoitajissa potentiaalinen jakolinja kulkisi selvästi menneen ja nykyisen välillä, mutta heidän koulutusuudistuksen otti puheeksi ainoastaan B4. Huomionarvoista on myös se, että päiväkodissa A teemaa ei käsitelty lainkaan: toimialan muutos ei ollut merkittävä puheenaihe organisaatiossa, jossa sosionomiopettajia ei ollut.

Toimialan muutos sukupolvien jakolinjana näkyi selvästi Parkerin (2000, 160–162, 178–180) tutkimassa rahoituslaitoksessa, jossa alan deregulaatio ja 80-luvun ”juppikulttuuri” olivat vahvassa kontrastissa esimerkkiyritykseen, joka oli pieni, paikallinen ja osuuskuntamuotoinen asuntolainoittaja. Koko yrityksen toimintalogiikkaa voitiin pitää menneen ajan kuvana, ja sekä vanhat että nuoret työntekijät tiedostivat muutostarpeen. Toivottu muutoksen nopeus ja koko jakoivat kuitenkin työntekijät sukupolviin: nuoret pitivät radikaaleja muutoksia välttämättöminä selviytymiselle, kun taas vanhat halusivat vain muokata vanhoja toimintamalleja, jotka nähtiin ainoana kilpailukeinona konsolidoituvilla markkinoilla. Vaikka koulutusuudistus oli selvästi päivähoitoalan identiteetteihin vaikuttanut muutos, ei se kuitenkaan uhannut vanhoja toimintamalleja samalla tavoin kuin pankkialan esimerkissä. Monet toimialat ovat käyneet läpi suuria rakenteellisia muutoksia tai jopa kadonneet kokonaan, mutta pedagogiikan kehittymisestä huolimatta päivähoiton perusfunktio on pysynyt hyvin samanlaisena, ja myös tulee pysymään samanlaisena ennustettavassa tulevaisuudessa. Kun itse hoitotyö on vielä melko itsenäistä, on toimialan muutokset pystytty päivähoitossa usein ikään kuin rajaamaan oman työnteon ulkopuolelle. Korkealta hallinnon tasolta tulleet uudistukset saattoivat aiheuttaa turhautumista vanhoissa työntekijöissä ja olla ”mieletöntä herrojen kivaa”, mutta ne eivät haastaneet jokapäiväisiä prosesseja ja organisaation jatkuvuutta samalla tavoin kuin ”finanssimaailman muuttuminen ahneeksi” paikallislainoittajan esimerkissä (Parker 2000, 180). Elementit konfliktin syntyyn olivat siis esimerkiksi päivähoiton koulutusuudistuksessa-kin olemassa, mutta muutoksen maltillisuus ja asteittainen näkyminen yksittäisissä organisaatioissa on helpottanut siihen sopeutumista.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa halusin selvittää, millaisia ovat organisaatioissa paikallisesti muodostuneet sukupolvikäsitteet. Työelämän sukupolvet eivät lakkaa puhuttamasta sen paheemmin mediassa kuin liiketaloustieteellisessä johtamistutkimuksessakaan. Yleensä työelämän sukupolvia lähestytään kohorttiteoreettisesta näkökulmasta: väestö jaetaan syntymävuoden perusteella yleisimmin noin 20 vuotta kattaviin kohortteihin, joiden työelämäasenteista etsitään eroja ja yhtäläisyyksiä. Kohorttiteoreettinen tutkimus ei kuitenkaan ole kyennyt tuottamaan yksimielistä synteesiä sukupolvien ominaisuuksista, vaan kohorttien – kuten ”suurten ikäluokkien” ja ”Y-sukupolven” – arkkityypit ovat ristiriitaisia. Samaan aikaan keskustelu sukupolvista on kuitenkin vain kiihtynyt, ja valtavirtaistuneelle kohorttikäsitykselle on alettu etsiä vaihtoehtoja. Hedelmälliseksi teoreettiseksi pohjaksi on osoittautunut organisaatioiden sisäisten sukupolviyksiköiden tarkastelu, joka nojaa vahvasti sosiologisen sukupolviteorian pioneerin Karl Mannheimin teorioihin sekä modernimpiin tutkimuksiin sosiaalisesta identiteetistä ja organisaatiokulttuurista. Tähän teoreettiseen keskusteluun uutta näyttöä tuo tämän tutkielman empiriaosuus, jossa analysoin henkilökunnan sukupolvikäsitteitä kahdessa päiväkodissa. Tulokset antavat vastapainoa mediassa valtavirtaistuneelle kohorttiteorialle: yhtenäisten sukupolvien löytäminen on epätodennäköistä, sillä jo samassa kaupungissa toimivissa, saman alan organisaatioissa käsitteet työelämän sukupolvista saattavat poiketa huomattavasti toisistaan.

Tutkielman teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta osiosta, kohorttiteoriasta ja sen puutteita paikkaamaan syntyneistä organisaatiotason sukupolviteorioista. Kohorttiteoria nojaa ajatukselle siitä, että kunkin ajan yhteiskunnalliset muuttokset ja suuret tapahtumat vaikuttavat tiettyä elämäntilannetta eläviin yksilöihin samalla tavalla. Aikalaisilla on toisiinsa kohtaan syvä ymmärrys, joka puuttuu sukupolvien väliltä. Näin syntyneitä työelämän sukupolvikohortteja ovat pohjoisamerikkalaisen tutkimusperinteen mukaan suuret ikäluokat, X-sukupolvi ja Y-sukupolvi. Pohjoisamerikkalainen jako tunnetaan maailmanlaajuisesti, minkä lisäksi monissa maissa, myös Suomessa, on tehty omia kohorttimalleja vastaamaan kulttuurisiin erityispiirteisiin. Suosiostaan huolimatta tieteellinen kohorttitutkimus on tuottanut ristiriitaisia tuloksia, ja sen teoreettinen pohja sekä käytetty tutkimusmetodologia on kyseenalaistettu. Kohorttiteoria on suosittu haara liiketaloustieteessä, mutta juuri työelämän ja henkilöstöhallinnon tarpeisiin kokonaisia ikäluokkia laajimmillaan kahdenkymmenen vuoden aikajänteeltä niputtava konsepti sopii huonosti. Koska tietynlainen organisaatio houkuttelee vain pientä osaa väestöstä, ja koska työyhteisöt sosiaalistavat jäseniään olemassa oleviin normeihin, tulee työelämän sukupolviteorian ottaa

huomioon sukupolvien erilainen näyttäytyminen organisaatiosta toiseen. Organisaatiota-son sukupolviteoria ei pyri löytämään objektiivisia sukupolvia joille määriteltäisiin tietyt syntymävuodet asennetutkimusten perusteella, vaan keskiöön nousevat subjektiivinen käsitys sukupolvista ja yksilön identifioituminen sukupolvellisia merkityksiä saavaan ryhmään. Tärkeää ei lopulta ole se, onko työpaikalla olemassa asenteiltaan homogeeniset sukupolviryhmät; sukupolvien välinen konflikti syntyy erilaisuuden *kokemuksesta*, kun työpaikalle hahmotetaan kilpailevat sukupolvikulttuurit. Näiden ryhmien määrä ja annetut ominaisuudet saattavat vaihdella paljonkin paikallisesti, eikä identifioituminen ydinjoukoltaan sukupolvelliseen työporukkaan välttämättä katso ikää: esimerkiksi vastavalmistunut työntekijä voi kokea joissain tilanteissa yhteenkuuluvuutta eläkeikää lähestyvien senioreiden kanssa.

Koska olin erityisen kiinnostunut yksilöllisistä sukupolvi-identiteeteistä, valitsin tutkielman empiirisen osion menetelmäksi laadullisen haastattelututkimuksen ja analyysin välineeksi narratiivien analyysin. Sekä puolistrukturoitu haastattelu että narratiivien analyysi ovat yleisesti käytettyjä menetelmiä identiteetti- ja organisaatiokulttuuritutkimuksessa, mutta sukupolvitutkimuksessa vallitseva perinne on ollut käyttää kvantitatiivisia kyselytutkimuksia. Metodivalinnoilla tuetaan yhtä tutkimuksen tavoitteista, vaihtoehdoisen tarkastelukulman tuomista ristiriitaisuuksiin jämähtäneeseen kohorttitutkimukseen. Haastattelin tutkimusta varten 13 henkilöä, jotka työskentelivät varhaiskasvattajina kahdessa päiväkodissa.

Sekä aiemman tutkimuksen että tämän tutkielman empirian perusteella näyttäisi siltä, että tyypillinen tapa hahmottaa organisaation sisäiset sukupolvet on tehdä kahtiajako ”vanhoihin” ja ”nuoriin” työntekijöihin. Toistuvassa tarinassa vanhoilla työntekijöillä on kokemuksen tuomaa viisautta johon liittyy hieman liiaksikin muutosvastarintaa, kun taas nuoret ovat innokkaita uudistajia, jotka suhtautuvat asioihin viimeisimpään kirjatietoon vedoten jopa hiukan naiivisti. Vastauksista käy kuitenkin selvästi ilmi, ettei kyse ollut pelkästään vuosikymmenestä toiseen samanlaisina toistuvista elämänvaiheista, vaan ryhmille annettiin myös sukupolvellisia merkityksiä: päiväkodissa A vanhojen työkuultuuria kuvasi nuoresta pitäen painotettu järjestelmällisyys ja nöyryys joille nykynuorten itsevarmuus ja rennompi työote loivat luonnollisen vastavoiman, kun taas päiväkodissa B jotkut olivat huolestuneita nuorten kasvaneesta itsekkyydestä. Käsitykset organisaation sukupolvista eivät myöskään olleet leimallisesti yksilöllisiä tai ainoastaan toisiin henkilöihin kohdistuvia, vaan sukupolviryhmät olivat identifioitumisen ja jaettujen narratiivien kohde. Tästä voimakkaan esimerkin antoi Päiväkodin A vanha työntekijäpolvi, josta organisaatiokohortin jäsenten haastattelut piirsivät jopa yllättävän eheän kuvan. Selvistä identifioitumisesta huolimatta sukupolvi ei ollut järjestäytynyt valtaa käyttäväksi ryhmäksi joka yrittäisi liittää nuoret kulttuuriinsa, vaan yhteisössä painotettiin molemminpuolisen oppimisen mahdollisuuksia. Toisaalta päiväkodin B aineisto osoitti hyvin sen,

miksi sukupolviryhmiä tulee tarkastella juuri organisaatiotasolla ja isompia joukkoja koskevien yleistysten tekemisessä kannattaa olla varovainen. Toisin kuin päiväkodissa A, Päiväkodissa B kasvatushenkilöt eivät olleet identifioituneet sukupolviryhmiin, ja esimerkiksi nuorten työntekijöiden kuvaus oli päinvastainen päiväkotiin A nähden: nuoret eivät olleetkaan poikkeuksellisen rohkeita ja rentoja, vaan pikemminkin epävarmoja ja systemaattisia.

Olen pyrkinyt vetämään yhteen kirjallisuutta sekä empiirisiä havaintojani kulttuureina ilmenevien organisaatiokohorttien syntyyn vaikuttavista tekijöistä kuvioon 5:



Kuvio 5 Organisaatiokohorttien syntyyn vaikuttavia tekijöitä

Jokainen organisaatiokulttuuri on uniikki, enkä pyri tekemään funktionaalisia ennustuksia, joissa tietyt organisatoriset piirteet johtaisivat väistämättä sukupolviryhmien syntyyn. Tutkimuksissa on kuitenkin tunnistettu erilaisia seikkoja, jotka *edesauttavat* identifioitumista sukupolvikulttuureihin, ja näistä kuvauksista moni sopii yhteen myös omasta aineistostani tekemiäni johtopäätösten kanssa. Vanhaa työntekijäpolvea yhdistävät usein pitkät jaetut työurat sekä huomattavat organisatoriset tapahtumat. Yksi luonnollisimmista yhdistävistä tapahtumista on organisaatioon liittyminen samassa ajankuvassa, joka päiväkodi A:n esimerkissä – sekä päiväkodissa B kerrotussa vanhan työpaikan kuvauksessa – ajoittui koko organisaation alkuaikoihin. Päiväkodissa A vanhasta työntekijäpolvesta kerrottiin yhtenäistä narratiivia, jossa toistuvasti tuotiin esiin aiemmissakin tutkimuksissa tärkeäksi noussut ajankuvan ja muutoksen symboli, vanha johtaja. Yhtenäisyys voi kuitenkin heikentyä tai jakautua organisatoristen muutosten seurauksena. Rekrytointi sykäyksissä altistaa organisaation vanhojen ja nuorten väliselle ”kuilulle”: samaan aikaan rekrytoidut samaistuvat omaan joukkoonsa, ja kun organisaation henkilöstö ei vaihdu, on maaperä otollinen sukupolviryhmien synnylle uuden polven saapuessa työpaikalle. Koska uudet henkilöt tuovat organisaatioon mukanaan aiemmat kokemuksensa, voivat

myös yhteiskunnalliset muutokset näkyä jonkinlaisena kohorttiefektinä työpaikan ikäluokissa. Lisäksi nostan esiin vielä toimialan muutokset, jotka voivat uudistaa ajattelumalleja esimerkiksi koulutus- ja sääntelymuutosten kautta.

Lukemattomissa organisaatioissa on ainakin joitain edellä luetelluista piirteistä, mutta siitä huolimatta sukupolvi voi aivan hyvin jäädä irrelevantiksi käsitteeksi niiden kulttuureja kuvattaessa. Organisaatiot tarjoavat rajattomasti identifioitumisen kohteita, joista sukupolvi on vain yksi mahdollisuus. Toisaalta samaan aikaan sukupolvellisia merkityksiä ei pidä myöskään vähätellä. Etenkin jako vanhoihin ja nuoriin tuntui nousevan esiin myös sellaisissa aineistoissa, joissa varsinaisia sukupolviryhmiä ei muuten ilmennyt. Ikään ja kokemukseen liittyvät ääripäät tarjoavat intuitiivisen yksinkertaistuksen työntekijöiden vertailuun, ja mikäli jakolinja nousee organisaatiossa jollain tapaa merkittäväksi, on maaperä otollinen leimaavampien sukupolvi-aiheiden muodostumiselle.

6.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Kohorttiteoreetikot ovat ennustaneet uudesta työntekijäsukupolvesta valtavan yhteiskunnallisen muutoksen aiheuttavaa voimaa. Työelämässä ei kuitenkaan ole koettu äkillistä Y-sukupolven tuomaa kulttuurimuutosta, eivätkä organisaatiot ole muuttuneet jatkuvan sukupolvien välisen konfliktin näyttämöiksi. Syitä tähän voidaan esittää myös kohorttiteoreettisista lähtökohdista. Voidaan esimerkiksi perustella, että ajatus äkkimuutoksesta perustui suurten ikäluokkien eläköitymisen aiheuttamalle työvoimapulalle, joka olisi tuonut nuorille työntekijöille ennennäkemättömän valta-aseman, ellei pitkäkestoinen globaalitalouden laskusuhdanne olisi kääntänyt työllisyyskehityksen suuntaa. Innokkain kohorttiteoreetikko sanookin, että Y-sukupolven kohdalla tapahtui laskuvirhe – todellisen muutoksen tuokin vasta Z-sukupolvi, joka on ominaisuuksiltaan kuin toiseen potenssiin nostettu itsevarma, ympäristötietoinen ja vapaa-aikaa arvostava milleniaali.

Kohorttiteoreetikot tuntuvat kuitenkin usein unohtavan, etteivät organisaatiot ole staattisia objekteja, joita yksilöt muokkaavat vapaasti omien mieltymystensä mukaan. Sen sijaan ne ovat monimutkaisia ja dynaamisia, ja uudet jäsenet ovat aina jollain tapaa vanhojen jäsenten sosiaalistamisen kohteena, painotti sosiaalistaminen sitten vapautta muutokseen tai tiukkaa vanhoissa säännöissä pitäytymistä. Kokemuksen yksiselitteinen ja universaali arvokkuus työnteossa on eittämättä heikentynyt viime vuosikymmeninä, mutta siitä huolimatta se on edelleen kaukana toisesta ääripäästä, jossa merkitystä on ainoastaan uusimmalla informaatiolla pitkään jalostuneen tiedon sijaan. Vanhempiansa arvomaailmaa vastaan aikuisena kapinoiva lapsi on suosittu narratiivi, mutta perhesosiologinen tutkimus osoittaa, että pienet konfliktit ja suurelta osin jaetut arvot ovat paljon yleisempiä kuin mittavat sukupolvien väliset irtiotot. Samalla tavoin vanhojen viisaus on edelleen

legitiimi konsepti myös työuraansa aloitteleville nuorille, ja vastavuoroisesti organisaation vanhojen jäsenten kannattaa pyrkiä yhteisymmärrykseen uusien kanssa, mikäli he haluavat organisaation jatkavan toimintaansa myös oman työsuhteen päätyttyä. Laajamittaista sukupolvien välistä konfliktia ei tule, sillä kumpikaan osapuoli ei sitä halua.

Sukupolvi on kuitenkin elinvoimainen konsepti työelämä tutkimuksessa. Sitä, että uuden polven odotetaan uudistavan organisaation toimintaa, voidaan pitää melko universaalisti hyväksyttynä makronarratiivina: jo Mannheim käytti sukupolvea yhteiskunnallisten muutosten selittäjänä, ja myös tässä tutkimuksessa kokeneemmat työntekijät kertoivat, kuinka nuoruuteen kuuluu uudistushalukkuus, vanhuuteen konservatiivisuus. Harva siis suoraan vastustaa kaikkea muutosta, mutta kokemus siitä, mikä on tasapainon säilymisen kannalta sopiva muutoksen vauhti ja suuruus, vaihtelee huomattavasti yksilöstä ja organisaatiosta toiseen. Voidaan siis olettaa, että nopean muutoksen toimialat ovat alttiimpia sukupolvikonflikteille kuin ammatit, joissa ”vanhan maailman” mestari-kisälli-ajattelu on edelleen voimissaan. Tutkimukset insinööriorganisaatioissa paljastivat kipeitä arvokkuuden ja kunnioituksen menettämisen tunteita vanhan työntekijäpolven parissa, kun tutkimissani päiväkodeissa vanhan kaartin kokemus ja valta-asema olivat edelleen legitiimejä.

Lopulta monia kohorttiteoriankin havaintoja voi pitää tärkeinä ja valideina, ainoastaan niistä vedetyt johtopäätökset ovat usein liian laveita ja suoraviivaisia. Yhteiskunnan tasolla kiihtynyt muutosnopeus ei synnytä koko väestön yhdistäviä sukupolvikohortteja, mutta mielettömien muutosten lisääntyminen ja kiristynyt työtahti ovat keski-ikäisille yhteisiä sukupolvikokemuksia, jotka näyttäytyvät eri tavoin eri organisaatioissa. Käänteiset mekanismit, joissa omista yksittäisistä havainnoista tehdään laajempia yleistyksiä, näkyivät jossain määrin myös tässä tutkimuksessa. Parissa haastattelussa esimerkiksi järkeiltiin, että havaittujen sukupolvierojen täytyy johtua erilaisesta kasvatuksesta, ja päiväkodissa A koko nuorelle polvelle annetut kuvaukset sopivat merkillisen hyvin yksittäiseen, itsevarmaan ja voimakkaaseen persoonaan. Tällaiset päättelyt olivat ominaisia implisiittiselle persoonallisuusteorialle ja sosiaaliselle kategorisoinnille (ks. s. 35). Merkittäviä kohorttieroja perustellessaan Twenge (ks. s. 11) katsoi, että jo pieni tilastollinen muutos koko väestön tasolla johtaa ilmiön selvään yleistymiseen arjessa. Näiden efektien yhteisvaikutus mahdollistaa kehityksen, jossa pienen sukupolviyksikön piirteet yleistetään nopeasti kokonaisen kohortin kuvaksi. Y-sukupolvesta tulee reppureissaavien kausityöläisten sukupolvi, vaikka harva lopulta toteuttaisi elämäntyyliä.

Tässä tutkimuksessa käsitellyt ilmiöt sekä tehdyn tutkimuksen rajoitteet avaavat monia kiinnostavia väyliä jatkotutkimukselle. Ehkäpä selvin puute omassa tutkimuksessani oli nuoren polven oman äänen jääminen heikoksi. Päiväkodin A nuoren työkuultuurin kuvaukset perustuivat vallitsevasti vanhan polven antamille merkityksille, eivät väitetyn kulttuurin edustajien omille tulkinnoille. Puutetta alleviivaa se, ettei ainut haastatteleman

”nuori” itse identifioitunutkaan ryhmään; aineiston pohjalta ei siis voi tietää, onko nuorten sukupolvi ainoastaan ulkopuolisten luoma konsepti. Kokonaisvaltainen kuvaus, jossa otetaan huomioon organisaation jäsenten kokemukset tasapuolisesti, voisi avata uusia näkökulmia sukupolvikäsitteisiin. Myös pitkittäistutkimus samassa organisaatiossa olisi kiinnostava asetelma. Esimerkiksi Kuusipalon (2008) tutkimuksessa nuoren työntekijäpolven sukupolviasemoituminen oli hajanaisempaa ja heikompaa kuin vanhalla polvella, ja Parker (2000) havaitsi nuorten kiinnittyvän voimakkaammin toimialaan kuin yhteen organisaatioon. Yksi tarkastelukulma voisikin olla, synnyttääkö jaettu työura edelleen voimakkaita organisaatiokohortteja, vai näkyykö kohorttiteorian peräänkuuluttama individualismi löyhempänä identifioitumisena työyhteisöön myös ajan kuluessa. Samoin kiinnostava ilmiö on useassa tutkimuksessa havaittu kahtiajako nuoriin ja vanhoihin työntekijöihin. Omasta aineistostani puuttuivat lähes tyystin ikänsä puolesta noviisien ja senioreiden väliin sijoittuvat työuran keski-ikäiset, joiden identifioituminen voisi paljastaa uusia näkökulmia siihen, kuinka ”nuoruus” ja ”vanhuus” eri organisaatioissa määritellään. Entä sukupolven siirtymä toiseen elämänvaiheeseen: koska organisaation nuori polvi lakkaa olemasta nuori?

Tärkeä havainto oli myös se, ettei organisaatiokohorttien olemassaolo johda automaattisesti konfliktiin: päiväkodissa A havaittiin selvä jakautuminen nuorten ja vanhojen työntekijöiden työkuultuureihin, mutta kulttuurien välillä vallitsi molemminpuolinen kunnioitus, mikä mahdollisti yhteishengen säilymisen hyvänä. Esimerkiksi Joshin ym. (ks. Kuvio 4, s. 44) organisaatiosukupolvien teoriassa tätä ei suoraan otettu huomioon, vaan sukupolvien välistä vuorovaikutusta tarkasteltiin näkökulmasta, jossa yksi sukupolvi pyrkii siirtämään piirteitään toiselle, ja vuorovaikutus on joko välittävää, vastustavaa tai muokkaavaa. Tutkimukseni perusteella tyypittelyyn pitäisi lisätä myös neljäs vuorovaikutuksen muoto, *hyväksyminen*, jossa sukupolvikulttuurit toimivat luontevasti rinnakkain. Teoriassa voisi ajatella, ettei edes vanhan sukupolven valta-asema nuoremasta johda välttämättä konfliktiin, mikäli nuori polvi pitää valtaa esimerkiksi vanhojen korkeamman ammattitaidon vuoksi legitimiinä. Organisaatiokohorttien välinen dynamiikka tarjoaa siis sekin lukuisia mahdollisuuksia lisätutkimukselle.

Ylipäänsä sukupolvitutkimus hyötyisi aiempaa kokemuksellisemmasta otteesta. Eri-ikäisten yhteistyön kannalta merkityksellisintä ei lopulta ole se, voidaanko asennetutkimuksissa havaita ryhmien välillä Likert-asteikollisia kymmenyseroja, vaan se, millaisiin ryhmiin yksilöt itsensä ja toiset jaottelevat ja miten he näihin ryhmiin suhtautuvat. Kohorttiteoreetikko voisi esimerkiksi kysyä, hahmotetaanko arjessa sukupolvialtojen konsepti, vai ajatellaanko nuoren polven tuoma kehitys lineaariseksi, jatkuvasti käynnissä olevaksi muutokseksi. Narratiivien näkökulmasta kiinnostava ilmiö on tiettyjen hahmojen toistuminen sukupolvesta toiseen. Vaikka molemmat näkivät aikojen muuttuneen, kuvaili eräs haastattelemani hoitaja menneiden aikojen päiväkodinopettajia hyvin samanlaisiksi kuin toinen hoitaja nykyisiä vanhoja opettajia. Voitaisiin siis tutkia, kuinka paljon

sukupolviarkkityypeissä on todella uusia ominaisuuksia, ja kuinka paljon ne linkittyvät jo aiemmin saman ikäisistä henkilöistä tehtyihin tyypittelyihin. Organisaatio- ja yhteiskuntatason välistä voitaisiin taas tutkia toimialakohorteja. Päivähoidon koulutusmuutoksella oli selvästi potentiaalia muodostaa organisaatiosta toiseen jaettuja sukupolvikäsityksiä, vaikka minun aineistossani efekti jäi lopulta melko heikoksi. Jossain muualla vastaavan muutoksen vaikutus saattaa näkyä selvemmin.

Sukupolvi on elinvoimainen termi yhteisöjen ja muutoksen hahmottamisessa, ja tästä syystä sillä on paikkansa myös organisaatiotutkimuksessa. Kuten jatkotutkimusaiheiden lista osoittaa, mahdollistaa kohorttiparadigmasta luopuminen monipuolisesti erilaisia vaihtoehtoja konseptin hyödyntämiseen. Toivottavasti tähän potentiaaliin tartutaan, ja tulevaisuudessa organisaatiotutkimuksen valtavirtaan nousee nykyistä rikkaampi käsitys työelämän sukupolvista.

LÄHTEET

- Alasoini, Tuomo (2010) *Mainettaan parempi työ: kymmenen väitettä työelämästä*. EVA:n raportti. <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_tyo1.pdf>, haettu 18.3.2014.
- Alasoini, Tuomo (2014) Onko työelämä valmis vastaanottamaan Y-sukupolven? Talouselämä Tebatti 17.6.2014. <<http://www.talouselama.fi/Tebatti/kysymykset/onko+tyoelama+valmis+vastaanottamaan+ysukupolven/a2253860>>, haettu 26.11.2014.
- Albert, Stuart (1998) The definition and metadefinition of identity. Teoksessa: *Identity in organizations*. Toim. Whetten, David A. – Godfrey, Paul C., 1–13. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Alestalo, Matti (2007) Rakennemuutokset ja sukupolvet. *Yhteiskuntapolitiikka*, 72 (2), 146–157.
- Beck, Ulrich – Beck-Gernsheim, Elisabeth (2009) Global generations and the trap of methodological nationalism. For a cosmopolitan turn in sociology of youth and generation. *European Sociological Review*, Vol. 25 (1), 25–36.
- Becton, J.B. – Walker, H.J. – Jones-Farmer, A. (2014) Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 44 (3), 175–189.
- Biggs, Simon (2007) Thinking about generations: conceptual positions and policy implications. *Journal of Social Issues*, Vol. 63 (4), 695–711.
- Boeije, Hennie (2010) *Analysis in qualitative research*. Sage, London.
- Burkus, David (2010) Leading the next generation: six ways to turn millenials into followers. Leadership Advance Online, Vol. XIX. <http://www.regent.edu/acad/global/publications/lao/issue_19/Burkus_leading_next_generation.pdf>, haettu 15.3.2014.
- Costanza, D. – Badger, J. – Fraser, R. – Severt, J. – Gade, P. (2012) Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business & Psychology*, Vol. 27 (4), 375–394.
- Czarniawska, Barbara (1998) *A narrative approach to organization studies*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- The Deloitte Millennial Survey* (2014) Deloitte. <<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>>, haettu 5.2.2014.
- Edmunds June – Turner, Bryan S. (2005) Global generations: social change in the twentieth century. *The British Journal of Sociology*, Vol. 56 (4), 559–577.

- Engelman, Elizabeth (2009) *Generation Y vs. Baby Boomers: how workplace commitment levels affect recruitment and retention of Generation Y within corporate America*. A dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Philosophy. Minneapolis, Minnesota: Capella University.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage, London.
- Finkelstein, L. M. – Gonnerman Jr, M. E. – Foxgrover, S. K. (2001) The stability of generation identification over time and across contexts. *Experimental Aging Research*, Vol. 27, 377–397.
- Fisher, Colin M. (2010) *Researching and writing a dissertation: An essential guide for business students*. 3. p. Prentice Hall, London.
- Franzoi, Stephen L. (2009) *Social psychology*. 5. p. McGraw-Hill, New York.
- Gergen, K. J. – Gergen, M. M. (1983) Narratives of the self. Teoksessa: *Studies in social identity*. Toim. Sarbin, T. R. – Scheibe, K. E., 254–273. Praeger, New York.
- Gioia, Dennis A. (1998) From individual to organizational identity. Teoksessa: *Identity in organizations*. Toim. Whetten, David A. – Godfrey, Paul C., 17–31. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Haavisto, Ilkka (2010) *Työelämän kulttuurivallankumous*. EVA:n arvo- ja asennetutkimus 2010. <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/04/tyoelaman_kulttuurivallankumous.pdf>, haettu 18.3.2014.
- Harrison, D. A. – Klein, K. J. (2007) What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 32, 1199–1228.
- Hewlett, Sylvia Ann (2014) 4 ways to retain Gen Xers. Harvard Business Review 24.9.2014. <<https://hbr.org/2014/09/4-ways-to-retain-gen-xers>>, haettu 26.11.2014.
- Hofstede, G. – Hofstede, G. J. (2005) *Cultures and organizations: Software of the mind*. 2. p. McGraw-Hill, New York, NY.
- Hoikkala, Tommi – Paju, Petri (2008) Entä nuoremmat sukupolvet? Sukupolvitutkimus ja nuorisopolitiikka. Teoksessa: *Kenen sukupolveen kuulut? Suurten ikäluokkien tarina*. Toim. Purhonen, S. – Hoikkala, T. – Roos, J.P., 270–294. Helsinki: Gaudeamus.
- Hurst, Jessica L. – Good, Linda K. (2009) Generation Y and career choice: The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions. *Career Development International*, Vol. 14 (6), 570–593.
- Jackson, Susan E. – Joshi Aparna (2010) Work team diversity. Teoksessa: *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1*. Toim. Zedeck, Sheldon, 651–686. APA, Washington, D.C.

- Joshi, A. – Dencker, J.C. – Franz, G. – Martocchio, J.J. (2010) Unpacking generational identities in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 35 (3), 392–414.
- Joshi, A. – Dencker, J.C. – Franz, G. (2011) Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 31, 177–205.
- Järvensivu, A. – Nikkanen, R. – Syrjä, S. (2014) *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat*. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.
- Kahn, Lisa B. (2010) The long-term labor market consequences of graduating from college in a bad economy. *Labour Economics*, Vol. 17 (2), 303–316.
- Karl Mannheim. Wikipedia. <http://de.wikipedia.org/wiki/Karl_Mannheim>, haettu 5.5.2014.
- Klein, K.J. – Dansereau, F. – Hall, R.J. (1994) Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, Vol. 19 (2), 195–229.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Krahn, Harvey J. – Galambos, Nancy L. (2014) Work values and beliefs of ‘Generation X’ and ‘Generation Y’. *Journal of Youth Studies*, Vol. 17 (1), 92–112.
- Kultalahti, Susanna (2012) *Generation Y and motivation: How motivational factors can be used to attract and to engage Gen Y?* Työelämän tutkimuspäivät 2012. Tampere: Tampereen yliopisto: Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu 4/2013, 115–122.
- Kuusipalo, Jaana T. (2008) *Identities at work - Narratives from a post-bureaucratic ICT organization*. Väitöskirjatutkimus. Oulu: Oulun yliopisto.
- Kwon, I. – Milgrom, E. M. – Hwang, S. (2010) Cohort effects in promotions and wages: Evidence from Sweden and the United States. *Journal of Human Resources*, Vol. 45 (3), 772–808.
- Lastentarhanopettaja. Ammattinetti, TE-palvelut. <http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/98_ammatti>, haettu 22.9.2014.
- Lehto, Anna-Maija – Sutela, Hanna (2008) *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008*. Tilastokeskus. <http://tilastokeskus.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf>, haettu 13.3.2014.
- Leuty, Melanie E. – Hansen, Jo-Ida C. (2014) Teasing apart the relations between age, birth cohort, and vocational interests. *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 61 (2), 289–298.
- Levenson, Alec R. (2010) Millennials and the world of work: An economist’s perspective. *Journal of Business & Psychology*, Vol. 25, 257–264.

- Lyons, Sean – Kuron, Lisa (2014) Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35, 139–157.
- Lähihoitaja, lastenhoitaja. Ammattinetti, TE-palvelut. <http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/299_ammatti>, haettu 22.9.2014.
- Lähteenmäki, Suvi (2013) *Creating Generation Y sources of motivation for enhanced performance*. Pro gradu. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Mannheim, Karl (1952) The problem of generations. Teoksessa: *Essays on the sociology of knowledge*. Toim. Mannheim, Karl – Kecskemeti, Paul, 276–320. London: Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Monroe, Mignon (2010) *A phenomenological study of Generation Y at work: Better understanding Generation Y's lived experience in the workplace*. A dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree Master of Science. Malibu, California: Pepperdine University.
- Morgan, Jacob (2014) 3 reasons why you shouldn't freak out about millennials in the workplace. *Forbes*, 29.1.2014. <<http://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2014/01/29/3-reasons-why-you-shouldnt-freak-out-about-millennials-in-the-workplace/>>, haettu 26.11.2014.
- Myrskylä, Pekka (2014) Milloin työura alkaa ja loppuu? *Tieto & trendit* 2/2014. <<http://tietotrendit.stat.fi/mag/article/61/>>, haettu 30.5.2014.
- Nalbantoglu, Minna (2014) Vain unelmatyö kelpaa suomalaisnuorille. *Helsingin Sanomat* 31.1.2014. <<http://www.hs.fi/talous/a1391063268411>>, haettu 26.11.2014.
- Parker, Martin (2000) *Organizational culture and identity*. Sage, London.
- Parry, Emma – Urwin, Peter (2011) Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, 79–96.
- Perheentupa, Inna – Nieminen, Eveliina – Inget, Anna – Poussa, Liisa (2014) *Työelämä, sä tarviit mua! Dialogi-selvitys amiksista ja työn tulevaisuudesta*. Helsinki: Viestintätoimisto Ellun Kanat Oy. <<http://www.uusityöontäällä.fi/binary/file/-/id/1/fid/179>>, haettu 26.2.2014.
- Piha, K. – Puustell, A. – Catani, J. – Poussa, L. – Varis, E. – Tuhkanen, S. – Heinonen, M. (2012) *Dialogi – uusi työ on täällä – Terveisin Y*. Helsinki: Viestintätoimisto Ellun Kanat Oy. <<http://www.uusityöontäällä.fi/binary/file/-/id/3/fid/49>>, haettu 20.3.2014.
- Population with tertiary education attainment by sex and age. Eurostat. Tilastokoodi edat_lfse_07. <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/education/data/database>>, haettu 30.5.2014.

- PwC's *NextGen: a global generational study* (2013) PricewaterhouseCoopers. <http://www.pwc.com/en_GX/gx/hr-management-services/pdf/pwc-next-gen-study-2013.pdf>, haettu 5.2.2014.
- Pyöriä, Pasi (2013) Y-sukupolven työasenteita luonnehtii konservatiivisuus. *Tieto & trendit* 8/2013. <<http://tietotrendit.stat.fi/mag/article/50/>>, haettu 19.3.2014.
- Päivähoidon ammatit. Kuntatyönantajat. <<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/kuntatyönantajana/ammattit/paivahoito/Sivut/default.aspx>>, haettu 22.9.2014.
- Roos, J.P. (1987) *Suomalainen elämä: tutkimus tavallisten suomalaisten elämäkerroista*. Suomalaisen kirjallisuuden seura, Helsinki.
- Roos, J.P. & Haavio-Mannila Elina (2008) Missä he ovat nyt? 60- ja 70-lukulaiset aktivistit 2000-luvulla. Teoksessa: *Kenen sukupolveen kuulut? Suurten ikäluokkien tarina*. Toim. Purhonen, S. – Hoikkala, T. – Roos, J.P., 233–269. Helsinki: Gaudeamus.
- Siltala, Juha (2013) *Nuoriso: mainettaan parempi?* WSOY, Helsinki.
- Silverman, David (2011) *Interpreting qualitative data: a guide to the principles of qualitative research*. 4. p. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Strauss–Howe generational theory. Wikipedia. <http://en.wikipedia.org/wiki/Strauss–Howe_generational_theory>, haettu 18.7.2014.
- Suuret ikäluokat eläkeiässä. Tilastokeskus. <https://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-03-12_001.html>, haettu 7.5.2014.
- Tajfel, Henri (1978) Intergroup behaviour: II Group perspectives. Teoksessa: *Introducing social psychology*. Toim. Tajfel, Henri – Fraser, Colin, 423–446. Middlesex, England: Penguin Books Ltd.
- Tapscott, Don (2010) *Syntynyt digiaikaan*. (alkuteos Grown up digital 2009, käänös Timo Hautala) WSOYpro, Porvoo.
- Taylor, R. N. – Thompson, M. (1976) Work value systems of young workers. *Academy of Management Journal*, Vol. 19 (4), 522–536.
- Theory of generations. Wikipedia. <http://en.wikipedia.org/wiki/Theory_of_generations>, haettu 5.5.2014.
- Twenge, Jean (2010) A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business & Psychology*, Vol. 25 (2), 201–210.
- Twenge, J. – Campbell, S. – Hoffman, B. – Lance, C. (2010) Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, Vol. 36, 1117–1143.
- Vesterinen, Pirkko-Liisa – Suutarinen, Marjaana (toim.) (2011) *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*. Hansaprint, Vantaa.
- Woodruffe, Charles (2009) Generation Y. *Training Journal*, July, 31–35.

- Y-sukupolvi arvostaa kuuntelevaa esimiestä. Vaasan yliopisto. <http://www.uva.fi/fi/news/y_sukupolvi/>, haettu 26.11.2014.
- Zemke, R. – Raines, C. – Filipczak, B. (2000) *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. Amacom, New York.
- Zopiatis, A. – Krambia-Kapardis, M. – Varnavas, A (2012) Y-ers, X-ers and Boomers: Investigating the multigenerational (mis)perceptions in the hospitality workplace. *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 12 (2), 101–121.

LIITE 1 LÄHDELUETTELO: POHJOISAMERIKKALAISET Y-SUKUPOLVEN
KUVAUKSET

Länsimaiset (pohjoisamerikkalaiset)	16
Journaaliartikkelit	7
Hurst & Good 2009	Kirjallisuuskatsaus
Krahn & Galambos 2014	Kvantitatiivinen pitkittäistutkimus
Levenson 2010	Kirjallisuuskatsaus
Lyons & Kuron 2014	Kirjallisuuskatsaus
Parry & Urwin 2011	Kirjallisuuskatsaus
Twenge 2010	Kirjallisuuskatsaus
Twenge ym. 2010	Pitkittäisvertaileva meta-analyysi
Kirjat	2
Tapscott 2010	Monimenetelmä (ks. luku 2.2)
Zemke 2000	Monimenetelmä (ks. luku 2.2)
Tieteelliset tutkielmat	3
Engelman 2009	Väitös (PhD)
Lähteenmäki 2010	Gradun kirjallisuuskatsaus
Monroe 2010	Gradua vastaava työ
Kyselytutkimukset	2
Deloitte 2014	Deloitteen asiakkaat kansainvälisesti
PwC 2013	PwC:n työntekijät kansainvälisesti
Julkaistut konsulttitekstit	2
Burkus 2010	
Woodruffe 2009	

LIITE 2 LÄHDELUETTELO: SUOMALAISET Y-SUKUPOLVEN KUVAUKSET

Suomalaiset	11
Kirjat	4
Siltala 2013	Yhteenveto etenkin suomalaista Y-sukupolvea
Hoikkala & Paju 2008	Suomalaiset sukupolvet (ks. luku 2.3)
Järvensivu ym. 2014	Monimenetelmä; suomalaiset sukupolvet työelämässä (ks. Vesterinen & Suutarinen 2011)
(toim.)	Kokoelma Y-sukupolvea koskevia kirjoituksia
Tieteelliset julkaisut	1
Kultalahti 2012	Kyselytutkimus
Kyselytutkimukset	4
Haavisto 2010	EVA:n arvo- ja asennetutkimus
Lehto & Sutela 2008	Tilastokeskuksen työolotutkimusten tuloksia 1977–2008
Perheentupa ym. 2014	Dialogi-tutkimus; ammattikoululaiset
Piha ym. 2012	Dialogi-tutkimus; Aalto-yliopiston opiskelijat
Muut kirjoitukset	2
Alasoini 2010	EVA:n raportti
Pyöriä 2013	Tilastokeskuksen analyysi



Turun yliopisto
University of Turku

Etsin vapaaehtoisia henkilöitä haastateltavaksi gradututkimukseeni, joka selvittää eri-ikäisten päivähoidon työntekijöiden (opettajien ja hoitajien) näkemyksiä työelämästä. Tutkimus toteutetaan useassa [kunnan x] päiväkodissa. Haastattelut käydään kahden kesken, ne kestävät noin puoli tuntia ja toteutetaan työaikana.

Haastattelu on ehdottoman luottamuksellinen ja anonyymi. Vastauksia ei yhdistetä henkilöihin edes työnantajalle raportoidessa, ja yliopistolle menevässä tutkimusraportissa kerrotaan työnantajasta ainoastaan toimiala (päiväkoti) ja yksikön koko – kaupunkia tai päiväkodin nimeä ei siis mainita. Lisäksi mahdollisten haastatteluista nostettujen lainausten kieliasu normalisoidaan niin, ettei henkilö ole tunnistettavissa puhetyylistä.

Jokainen haastattelu antaa arvokasta tietoa paitsi [kunnalle x], myös suomalaisen työelämän tutkimukselle Turun yliopiston kautta. Kiitänkin teitä jo etukäteen mielenkiinnostanne ja toivon mahdollisimman monen lähtevän mukaan.

Mikäli olet kiinnostunut antamaan haastattelun, kirjoita nimesi tämän paperin kääntöpuolelle. Ilmoittautua voi myös lähettämällä minulle sähköpostia / tekstiviestin; mainitse tällöin viestissä nimesi ja päiväkotini, jossa työskentelet. Lista kiinnostuneista kerätään [**pvm, vaihteli**], ja jatkosta tiedotetaan seuraavalla viikolla.

Vastaan mielelläni myös tutkimusta koskeviin kysymyksiin, mieluiten sähköpostilla.

Syysterveisin

Simo Koivisto-Rajala
Turun yliopisto
skykoi@utu.fi

040xxxxxxx

LIITE 4 HAASTATTELURUNKO

Haastattelurunko

Lämmittelykysymykset

- Kuinka vanha olet?
- Kuinka pitkään olet työskennellyt tässä päiväkodissa?
 - Entä kuinka pitkään olet ollut työelämässä?
 - Kuinka monessa työpaikassa?
- Mitä työtä teet tällä hetkellä?

Työura

- Muistele kun tulit päiväkotiin
 - Miksi hakeuduit tähän päiväkotiin töihin?
 - Millaista täällä oli sinun alkuaikoina?
 - Miten rajaat alkuajat?
- Mitkä ovat olleet työelämässä (uralla ja työpaikalla) tärkeimpiä tapahtumia?
 - Mikä on muuttunut siitä kun aloitit tässä työpaikassa?
 - Entä työelämässä?
- Yhteenveto: mikä on tärkeää työelämässä ja mitä arvostat työnantajassa? millainen on hyvä työnantaja?ⁱ

Työyhteisö

- Kuinka paljon työskentelet samojen henkilöiden kanssa?
- Ketkä ovat lähimpiä työtovereitasi? (ei tarvitse nimiä)
 - Mikä teitä yhdistää?
 - Ovatko nämä samoja henkilöitä joiden kanssa työskentelet eniten?
- Palataan hieman taaksepäin. Sanoit arvostavasi... Mikä on näkemyksesi, arvostavatko / odottavatko muut työpaikallasi samoja asioita?
 - Onko tämän suhteen porukoita?
 - Koetko itse kuuluvasi johonkin porukkaan?
 - (Liittyykö aiemmin keskusteltuun lähimpien työtovereiden porukkaan?)
 - (Mikä erottaa muut omasta porukasta?)
 - (Millaisia muita porukoita mielestäsi on?)

Eri-ikäiset työntekijät

- Oletko huomannut eroja eri-ikäisten työntekijöiden suhtautumisessa työhön?
- Mitä haluaisit siirtää eteenpäin työpaikalla?
- Entä toisin päin – mitä sinä olet omaksunut muilta työntekijöiltä?
 - Onko ollut tilanteita, joissa näistä asioista on noussut erimielisyyttä?
- (Miten porukat, erimielisyydet ovat vaikuttaneet työviihtyvyyteen?)

Sana vapaa: Haluaisitko loppuun sanoa vielä jotain, jäikö jokin tärkeä asia käsittelemättä?

ⁱ Kysymys alkuperäisessä muodossa päiväkotien B, C ja E haastatteluissa