



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Ikädiversiteetin vaikutukset tiimien toimintaan ja tuloksellisuuteen

Johtaminen ja organisointi
Johtamisen ja yrittäjyyden laitos
kandidaatintutkielma

Laatija:
Sara Vuorinen

Ohjaaja:
FT Markku Jokisaari

15.12.2025

Turku

Opiskelijan lausunto tekoölyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

En ole käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

Olen käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä. Vakuutan, että tekoälyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidaatintutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Sara Vuorinen

Otsikko: Ikädiversiteetin vaikutukset tiimien toimintaan ja tuloksellisuuteen

Ohjaaja: FT Markku Jokisaari

Sivumäärä: 22 sivua + liitteet 1 sivua

Päivämäärä: 15.12.2025

Tiivistelmä

Työelämä 20 vuotta sitten, tänään ja 20 vuoden päästä näyttää varmasti erilaiselta. Työelämän jatkuvat muutokset, korkeakoulutettujen määrän kasvu, urapolkujen monipuolistuminen ja työurien pidentyminen eläkeiän kasvun myötä tuovat yhä useammin yhteen ikäjakaumaltaan monimuotoisia tiimejä. Työkavereita on harvoin mahdollista valita itse, joten ikädiversiteetin vaikutusten ymmärtäminen tiimien toimintaan ja tuloksellisuuteen on ajankohtainen ja työn kannalta merkityksellinen kysymys. Ikäperusteiset ennakkoluulot ja lokerointi voivat johtaa tehottomuuteen tai jopa konflikteihin, kun taas erilaisuuden lähestyminen avoimesti ja oppimishalun kanssa voi tukea tiimin kehitystä, tuottavuuden kasvua ja edistää innovointia.

Tämä tutkielma toteutetaan kirjallisuuskatsauksena. Sen tavoitteena on selvittää missä määrin ikädiversiteetti vaikuttaa tiimien toimintaan ja tuloksellisuuteen. Tutkielmassa aihetta tarkastellaan kahden viitekehyksen, sosiaalisen identiteetin teorian sekä tiedonkäsittely- ja päätöksentekonäkökulman kautta. Nämä viitekehykset ottavat ikädiversiteetin tarkasteluun lähtökohtaisesti vastakkaiset kannat, mutta kuitenkin täydentävät ja tukevat toisiaan. Aineistona tutkielmassa käytetään olemassa olevaa tieteellistä tutkimuskirjallisuutta, joka käsittelee pääosin ikädiversiteettiä, mutta myös laajemmin demografista diversiteettiä sekä tiimien suoriutumista erilaisissa organisaatiokonteksteissa.

Tutkimusten perusteella ikädiversiteetin vaikutukset eivät ole yksiselitteisesti positiivisia tai negatiivisia, vaan ne ovat ehdollisia ja riippuvat muun muassa tiimin toimintaympäristöstä, tehtävien laadusta ja organisaatiokulttuurista. Ikädiversiteetti voi tarjota tiimille laajemmän ei-päällekkäisen tietopohjan, erilaisia elämän- ja uravaiheisiin liittyvää kokemusta sekä laajat sosiaaliset verkostot. Yhdessä nämä voivat parantaa tiimin päätöksentekoa, tehostaa oppimista ja kannustaa jopa innovointiin. Toisaalta ennakkoluulot sekä sisä- ja ulkoryhmäajattelu voivat heikentää luottamusta, kommunikointia ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, mikä voi johtaa hitaaseen ja tehottomaan päätöksentekoon, tiedon siirtymättömyyteen ja jopa kasvattaa tiimin jäsenten vaihtuvuutta. Tutkielmassa nousee esiin etenkin sosiaalisten prosessien ja monimuotoisen tiedon hyödyntämisen tärkeys sekä ikädiversiteetin vaikutusten ymmärtäminen niin organisaation ja esihenkilöiden kuin tiimin jäsentenkin tasolla.

Avainsanat: ikädiversiteetti, tiimi, tiimin toiminta, tuloksellisuus, sosiaalisen identiteetin teoria, tiedonkäsittely ja päätöksenteko näkökulma

SISÄLLYS

1	Johdanto	6
2	Vastakkaiset lähestymistavat ikädiversiteetin käsittelyyn	8
	2.1 Sosiaalisen identiteetin teoria	8
	2.2 Tiedonkäsittely- ja päätöksentekonäkökulma	10
3	Ikädiversiteetti tiimien toiminnassa	12
	3.1 Ikädiversiteetti rikastuttavana tekijänä	12
	3.2 Ikädiversiteetin positiiviset vaikutukset tiimien tuloksellisuuteen	14
	3.3 Ikädiversiteetti riskitekijänä	15
	3.4 Ikädiversiteetin negatiiviset vaikutukset tiimien tuloksellisuuteen	16
4	Johtopäätökset	18
	Lähteet	21
	Liitteet	23
	Liite 1 Selvitys tekoälyn käytöstä	23

1 Johdanto

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa. On jatkuvasti yleisempää, että työskennellään tiimeissä, jolloin enää yksilöiden suoriutuminen hyvin ei yksinään riitä takamaan tiimin hyvää tuloksellisuutta (ks. O'Neill & Salas 2018, 325). Samalla työyhteisöjen demografinen rakenne eli, henkilöiden taustatekijöiden ja ominaisuuksien jakauma, muun muassa, iän, sukupuolen, koulutustaustan tai etnisyyden perusteella, on muuttumassa monimuotoisemmaksi, mikä asettaa tiimien toimivuudelle uudenlaisia haasteita (ks. Burmeister, ym., 2021, 203). Käsitteenä diversiteetti on hyvin laaja, ja sillä on jopa lähes loputtomasti ulottuvuuksia, mutta silti näistä tekijöistä on tutkittu aika suppeaa kirjoa keskittyen sukupuoleen, ikään, etniseen taustaan, työsuhteen kestoon, koulutustaustaan ja toiminnalliseen taustaan (van Knippenberg, ym., 2020, 1008).

Oma kiinnostukseni aiheeseen heräsi työskennellessäni globaalissa ja monikulttuurisessa yrityksessä, jossa työyhteisön sisäinen diversiteetti oli hyvin arkipäiväistä. Myös omassa tiimissäni ikädiversiteetti näkyi hyvin selkeästi, kun suurimmat ikäerot olivat jopa yli 40 vuotta. Oman tiimini lisäksi pääsin seuraamaan sivusta myös yksikön muiden tiimien toimintaa, jonka pohjalta sain vaikutelman, että ikädiversiteetti voi vaikuttaa tiimeihin monin eri tavoilla, ja sen vaikutukset riippuvat monista eri tekijöistä. Näiden havaintojen takia oma kiinnostukseni kohdistuu nimenomaan ikädiversiteetin tutkimiseen laajemman demografisen diversiteetin sijaan.

Usein diversiteetti mielletään ristiriitaisena tekijänä ja keskitymme mahdollisten negatiivisten vaikutusten minimoimiseen ja unohdamme positiivisten vaikutusten tavoittelun (van Knippenberg, ym., 2020, 1008–1009). Tässä tutkielmassa lähestyn ikädiversiteetin vaikutuksia tiimien toimintaan ja tuloksellisuuteen muun muassa Burmeisterin, ym (2021) käyttämien sosiaalisen identiteetin teorian (eng. social identity theory) sekä tiedonkäsittely- ja päätöksentekonäkökulman (eng. the information and decision-making perspective) kautta, jotka pohjautuvat Willians & O'Reillyn (1998) esittelemän teorian ja näkökulman vastakkainasetteluun. Burmeister ym. (2021) pyrkivät auttamaan ikärakenteeltaan monimuotoisia tiimejä pääsemään yli ikädiversiteetin haasteista ja saada heidät ymmärtämään ikädiversiteetin tuomat organisaationaaliset hyödyt yhdistämällä yllä mainittujen teorian ja näkökulman periaatteita (Burmeister, ym., 2021, 203). Vaikka tässä tutkielmassa keskitytään käsittelemään demografisen diversiteetin yhtä osa-aluetta, ikädiversiteettiä, ammennetaan aihetta myös klassisesta diversiteettikirjallisuudesta.

Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia mitä tiedämme jo ikädiversiteetin vaikutuksista tiimien toimintaan ja tuloksellisuuteen, löytää tekijöitä ja keinoja, joiden avulla ikädiversiteetintuomia

mahdollisuuksia voitaisiin hyödyntää tiimien eduksi sekä valjastaa tuottavuutta kasvattaviksi tekijöiksi ja samalla minimoida riskitekijöiden vaikutuksia ja löytää näihin mahdollisia ratkaisuja.

Tämä tutkielma on kirjallisuuskatsaus, jossa hyödynnetään aiempaa tutkimustietoa ikädiversiteetistä tiimiympäristössä.

Tutkimuskysymys: Missä määrin ikädiversiteetti vaikuttaa tiimin toimintaan ja tuloksellisuuteen?

Tässä tutkielmassa on käytetty tekoälyä hyödyntäviä työkaluja. Tarkempi selitys tekoälyn käyttötarkoituksista löytyy tutkielman liitteestä 1, selvitys tekoälyn käytöstä.

2 Vastakkaiset lähestymistavat ikädiversiteetin käsittelyyn

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta, ikään kuin vastapainoisesta lähestymistavasta diversiteetin käsittelyyn, sosiaalisen identiteetin teoriasta sekä tiedonkäsittely- ja päätöksentekonäkökulmasta. Williams ja O'Reilly (1998) käsitelivät diversiteettiä organisaatioissa laajassa katsauksessaan. Artikkelissaan he asettelivat sosiaalisen kategorisoinnin teorian ja aiemmin mainitun sosiaalisen identiteetin teorian vastakkain myös aiemmin mainitun tiedonkäsittely- ja päätöksentekonäkökulman kanssa, selittämään erilaisia demografian ja diversiteetin vaikutuksia organisaatioiden suoriutumiseen (Williams ja O'Reillyn, 1998, 83–87). Tässä tutkielmassa ei keskitytä sosiaalisen kategorisoinnin teoriaan, joka selittää ihmisten taipumuksen luokitella itsensä ja toisensa ryhmiin näkyvien tai muuten merkittävien piirteiden mukaan, mutta on hyvä huomata sen sisältävän paljon sosiaalisen identiteetin teoriaa tukevia piirteitä (ks. Williams & O'Reillyn, 1998). Vaikka ikädiversiteetti ei ole täysin rinnastettavissa muihin demografisen diversiteetin muotoihin, eivätkä tähän tutkielmaan valitut teoreettiset viitekehukset ole ainoa käytetty lähestymistapa, sopivat nämä viitekehukset hyvin ikädiversiteetin käsittelyyn ja tarjoavat hyvän pohjan sen luomien tuloksellisuuteen vaikuttavien mahdollisuuksien ja riskien analysointiin.

Myöhemmin, Burmeister, ym. (2021) käsitelivät ikädiversiteettiä samantapaisella vastakkainasettelulla kuin Williamsin ja O'Reillyn (1998) artikkelissa. Burmeister ym. (2021) ovat rajanneet näkökulmansa tiiviimmin ikädiversiteettiin ja rakensivatkin näkemyksensä sosiaalisen identiteetin teorian ja tiedonkäsittely- ja päätöksentekonäkökulmien varaan. Tämä artikkeli tarjoaa sekä tarkemmin kohdennetun että nykyaikaisemman tulokulman aiheeseen, joka on hyödyllinen etenkin ikädiversiteetin käytännön mahdollisuuksia pohdittaessa (ks. Burmeister, ym., 2021).

2.1 Sosiaalisen identiteetin teoria

Sosiaalisen identiteetin teoria pohjautuu 1970-luvun alussa tehtyihin minimaalisen ryhmän paradigmaan (eng. minimal group paradigm), hyödyntäneisiin tutkimuksiin, jotka osoittivat ihmisten synnynnäisen tarpeen erottua muista omien ryhmäjäsenyyksiensä avulla ja olevan valmiita uhraamaan konkreettisia palkkioita vain saavuttaakseen suhteellista paremmuutta ulkoryhmiin nähden (Harwood 2020, 2). Näissä tutkimuksissa todettiin myös pelkän mielivaltaisten ryhmäjakojen luovan oman ryhmän suosimista (eng. ingroup favoritism). Kyseisten tutkimusten pohjalta Tajfel ja Turner (1979 ja 1986) loivat sosiaalisen identiteetin teorian, kehittyneemmän mallin, joka käsittelee sitä, miten yksilöiden identiteettiin liittyvät motivaatiot vaikuttavat heidän taipumuksiinsa tehdä eroja ryhmien välillä (ks. Harwood 2020, 2–4). Teoria käsittelee myös sitä, kuinka yksilölliset

identiteettiprosessit ennustavat molempia, kollektiivisia sekä yksilöllisiä reaktioita, statuseroihin eri yhteiskunnallisten tasojen ryhmien välillä (ks. Tajfel & Turner, 1986). Tajfelin ja Turnerin (1986) luoman teorian mukaan ihmiset pyrkivät positiiviseen sosiaaliseen identiteettiin, joka tarkoittaa ryhmätasolla yksilöiden vertaavan omaa ryhmäänsä toisiin ryhmiin ja yksilötasolla itseään muihin ryhmän jäseniin, pyrkien saavuttamaan positiivisen sosiaalisen identiteetin, eli positiivisen tunnepohjaisen kokemuksen itsestään ryhmän jäsenenä (ks. Tajfel & Turner, 1986; Harwood 2020; Brown 2000). Positiivinen sosiaalinen identiteetti on tärkeässä asemassa määrittämään yksilöiden itsetuntoa sekä asenteita ympäröiviä ihmisiä ja tilanteita kohtaan.

Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan kategorisointi ja ryhmäjakojen luominen on ihmiselle luontainen, jopa vaistonomainen tapa, jolla pyrimme yksikertaistamaan maailmaamme (Harwood 2020, 3). Samalla kun luomme erilaisia ryhmäjakoja asioille ja ihmisille, liitämme myös itsemme näihin ryhmiin eli harjoitamme sosiaalista identifikaatiota (eng. social identification) (Harwood 2020, 3). Minimaalisen ryhmän -kokeet, joissa ryhmäjako on tehty tarkoituksellisesti satunnaisesti, osoittivat, kuinka tyypillistä on, että suosimme sisäryhmää (eng. in-group) eli omaa ryhmäämme jo senkin takia, että itse kuulumme siihen. Samoin kuin meillä on taipumus syrjiä ulkoryhmää (eng. out-group) eli ryhmää, johon emme kuulu, ilman sitä huonontavaa syytä (Tajfel & Turner, 1986, 281–282). Sosiaalisen identiteetin teoria selittää myös, kuinka henkilö kokiessaan oman ryhmänsä olevan heikommassa asemassa kuin ulkoryhmä, pyrkii hän vaikuttamaan tilanteeseen (ks. Tajfel & Turner, 1986; Harwood 2020, 3). Harwood (2020, 3) kuvailee näitä vaikuttamisen tapoja sosiaalisena liikkuvuutena (eng. social mobility), sosiaalisena muutoksena (eng. social change) ja Tajfelin ja Turnerin (1986) sanoittamasti, näiden välimuotona, sosiaalisena luovuutena (eng. social creativity). Harwoodin (2020, 3) mukaan sosiaalisen liikkuvuuden avulla yksilö jättää sisäryhmänsä ja pyrkii vaihtamaan ryhmää korkeamman sosiaalisen arvon ryhmään. Sosiaalisessa muutoksessa ryhmä taas pyrkii kollektiivisesti haastamaan nykyistä statushierarkiaa ja saamaan oman sisäryhmänsä nousemaan hierarkiassa näyttämään halutummalta (Harwood 2020,3). Sosiaalinen luovuus taas viittaa näiden välimuotoon, jossa ryhmä pyrkii etsimään vaihtoehtoisia vertailun alaisia piirteitä, joissa sisäryhmä olisi muita ulkoryhmiä parempi ja saavuttaisi näin positiivisemmän sosiaalisen identiteetin (Harwood 2020, 3: Tajfel & Turner, 1986, 287)

Sosiaalinen identiteetti on osa yksilöiden minäkuva ja perustuu heidän ryhmäjäsenyyksiinsä (ks. Tajfel & Turner, 1986, 276–279). Näin ollen ryhmään kuuluminen vaikuttaa siihen, miten yksilö kokee myös oman arvonsa ja kuinka hän käyttäytyy. Ihmisillä on tapana olla vuorovaikutuksessa ihmisten ja ryhmien kanssa, jotka ovat kuten he itse eri tekijöiden suhteen esimerkiksi sama ikäluokka tai etnisyys. (ks. Burmeister, ym., 2021, 208; ks. Turner, West, & Christie, 2013, 196–197).

Täten eri-ikäiset henkilöt tiimissä pyrkivät vuorovaikutukseen oman ikäisten tiimin jäsenten kanssa ja tämä voi tuoda haasteita tiimin keskuudessa. Harwoodin (2020, 3) esittelemistä kolmesta positiivisen sosiaalisen identiteetin tavoittelun keinosta, sosiaalinen luovuus on parhaiten sovellettavissa ikädiversiteetin luoman erilaisuuden aiheuttamien haasteiden käsittelyyn.

Sosiaalisen identiteetin teoria katsoo ihmisten jäsentelevän maailmaa ryhmäjäsennyksien avulla ja heidän tavoittelevan positiivista sosiaalista identiteettiä. Tämä jopa luontainen tai alitajuntainen ihmisten jaottelu sisä- ja ulkoryhmiin helposti havaittavien piirteiden kuten, iän pohjalta, voi työympäristössä toimivien tiimien kohdalla laukaista ennakkoluuloja ja kategorisointia mahdollisesti heikentäen yhteenkuuluvuutta, luottamusta sekä kommunikaatio- ja yhteistyöhalukkuutta (ks. Williams & O'Reilly 1998; Harwood 2020). Ikädiversiteetti tiimien kannalta nähdään siis sosiaalisen identiteetin pohjalta lähtökohtaisesti riskitekijänä.

2.2 Tiedonkäsittely- ja päätöksentekonäkökulma

Tiedonkäsittely- ja päätöksentekonäkökulman perusajatusta on käsitelty kattavasti muun muassa Coxin ja Blaken (1991) artikkelissa, jossa monimuotoisuuden katsotaan tuovan tiimin keskuuteen kollektiivisesti lisää ja monipuolisempaa tietoa erilaisten taustatekijöiden ja elämäntilanteiden ansiosta. He argumentoivat monimuotoisten tiimien tarkastelevan vastaan tulevia ongelmia homogeenisiä tiimejä useammista näkökulmista, jonka ansiosta he tuottavat usein myös laajemman kirjon vaihtoehtoisia ratkaisuja kuin homogeeniset tiimit. Vaikka Cox ja Blake (1991, 45–46) painottavatkin laajemman tiedon tuomia mahdollisuuksia resursseina päätöksentekoprosessille, huomioivat he myös sen, että diversiteetti voi kääntyä tuottavuutta alentavaksi tekijäksi, mikäli monimuotoisuutta ei osata käsitellä oikein.

Tiedonkäsittely- ja päätöksentekonäkökulma selittää diversiteetin tuoman ei-päällekkäisen tiedon sekä uusien näkökulmien ja erilaisten kokemusten luomia mahdollisia vaikutuksia suorituskyykyyn. Näkökulman ydinajatus on, että kun tiimin jäsenet jakavat ja käsittelevät tuomiaan monipuolisia tietoja ja taitoja, tiimin päätöksenteko ja ongelmanratkaisuprosessien laatu ja tehokkuus kasvaa (ks. Williams & O'Reilly, 1998; ks. van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004). Vastapainoisesti näkökulmassa myös esitetään, että heikon tiedonvaihdon seurauksena hyödyt jäävät toteutumatta ja ne voivat aiheuttaa jopa lisäkustannuksia ja tehokkuuden laskua.

Tätä Coxin ja Blaken (1991) ajatusta on jatkojalostanut muun muassa Williams & O'Reilly (1998) sekä van Knippenberg, De Dreu ja Homan. (2004). Williams ja O'Reillyn (1998) ottivat kantaa tiedonkäsittely ja päätöksenteko näkökulmaan erottamalla ja asettamalla sen vastapariksi sosiaalisen

identiteetin teorialle. Williamsin ja O'Reillyn (1998) lähestymistapa teoriaan oli tämän vastakkainasettelun myötä optimistisempi ja keskittyi enemmän hyötyihin kuin riskien hallintaan. van Knippenberg, De Dreu ja Homan (2004) taas käsitteli aihetta tehtäväkeskeisen tiedonkäsittelyn kautta verraten tätä myös sosiaalisen kategorisoinnin viitekehykseen. Tiedonkäsittely ja päätöksenteko näkökulma on siis huomattavasti paljon vapaammin tulkittu lähestymistapa, eikä se ole vakiintunut samalla tapaa teoriaksi kuin sosiaalisen identiteetin teoria.

Tässä tutkielmassa käsittelen tiedonkäsittely ja päätöksenteko näkökulmaa Burmeisterin ym. (2021, 208–209) määritelmän mukaisesti. He katsovat, että demografisesti monimuotoiset työntekijät omaavat tietoa, taitoja ja kyvykkyyksiä, jotka ovat toisistaan poikkeavia. Tämä rikastuttaa työyhteisön tietopohjaa ja haastaa työntekijöitä syvällisempään tiedonkäsittelyyn yhteisymmärryksen luomiseksi ja harkitumpaan päätöksentekoprosessiin (ks. Burmeisterin ym., 2021, 208–209).

Tiedonkäsittely ja päätöksenteko näkökulmaa tiimien tasolla tarkastellessa korostuu diversiteetin luomat mahdollisuudet. Tiimin jäsenten erilaisuus, tässä tapauksessa eri-ikäisyys, tuo mukanaan erilaista inhimillistä pääomaa (eng. human capital), eli yksilöiden tietoja, osaamista, taitoja ja kyvykkyyksiä sekä sosiaalista pääomaa (eng. social capital) eli sosiaalisia verkostoja (ks. Li ym. 2021). Mikäli ikädiversiteetin tuoma inhimillinen ja sosiaalinen pääoma osataan tuoda esille, näitä jaetaan ja käsitellään yhteisesti tiiminä, voi tiimin suorituskyky kasvaa. Tiedonkäsittely ja päätöksenteko näkökulma katsookin ikädiversiteetin olevan työympäristöissä toimiville tiimeille lähtökohtaisesti mahdollisuus suorituskyvyn parantumiselle.

3 Ikädiversiteetti tiimien toiminnassa

Työyhteisössä, joissa työskentely on tiimilähtöistä, voi diversiteetillä olla poikkeavia vaikutuksia hyvin yksilölähtöisiin työympäristöihin. Tiiminä työskennellessä jäsenten piirteet kuten avomieliisyys, kunnioitus, oppimishalukkuus ja yhteistyötaidot ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat ryhmän kykyyn työskennellä yhdessä. Tiiminä työskennellessä ei kuitenkaan yksittäisten yksilöiden ominaisuuksilla voi vielä voittaa, vaan tiimin tulee toimia hyvin yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimien sisäinen ikädiversiteetti luo sekä haasteita, että mahdollisuuksia tiimin toiminnalle. Riippuen tiimin kyvystä käsitellä erilaisuutta voi ikädiversiteetti parantaa tai heikentää tiimin suoriutumista.

3.1 Ikädiversiteetti rikastuttavana tekijänä

Ikädiversiteetti lisää vääjäämättä tiimin monimuotoisuutta. On myös hyvin todennäköistä, että monimuotoisuuden mukana tulee uutta ei-päällekkäistä tietoa, jota homogeenisen tiimin sisällä ei välttämättä ole (ks. Williams & O'Reilly 1998). Ei-päällekkäinen tieto mahdollistaa sen, että tiimin jäsenet voivat opettaa toisilleen uusia tietoja ja taitoja. Tiimihengen ja sosiaalisen olosuhteiden ollessa kohdallaan mahdollistaa ikädiversiteetti, tiimin jäsenten keskinäisen tehokkaan tiedonvaihdon, jolloin kaikki pystyvät kehittymään ja oppimaan uutta, jopa ilman ulkopuolista apua jopa normaalien työtehtävien ohessa (ks. van Knippenberg & Schippers 2007).

Li ym. (2021) käsittelee ikädiversiteetin tuoman suorituskyvyn vaikutuksia inhimillisen pääoman (eng. human capital) ja sosiaalisen pääoman (eng. social capital) näkökulmista. Inhimillinen pääoma eli yksilöiden osaaminen, taidot ja kyvykkyydet sekä sosiaalinen pääoma eli sosiaalisista verkostoista ja yhteyksistä syntyvät tiedot ja resurssit ovat molemmat pääoman muotoja, jotka hyötyvät ikädiversiteetistä (Li ym. 2021). Eri ikäiset henkilöt tiimeissä hallitsevat erilaisia kontakteja erilaisista yhteisöistä ja voivat näin saattaa toisensa uudenlaisten sosiaalisten verkostojen piiriin (ks. Li ym. 2021). Samoin eri ikäluokkien henkilöt omaavat tietotaitoja ja kykyjä, jotka pohjautuvat iän tuomiin kokemuksiin ja elämäntilanteisiin. Muun muassa, laajaan koulutuksen tuottamaan oppimiseen ja tuoreeseen tietoon tai kokemuksen tuoma syvään asiantuntijuuteen sekä yritys- tai ammatti-kohtainen hiljaiseen perimätietoon (ks. Li ym. 2021).

Ikädiversiteetillä voi olla myös positiivisia vaikutuksia tiimin jäsenten vaihtuvuuden saralla. On selvää, ettei kukaan voi työskennellä samassa tiimissä loputtomiin, ja viimeistään tiimin jäsenen eläköitymisen myötä on tapahduttava vaihtuvuutta. Jo useamman vuosikymmenen ajan työelämän suunta on ollut kohti lyhyempiä työsuhteita ja työntekijöiden vaihtuvuuden kasvua esimerkiksi, urakehityksen, alanvaihdon tai määräaikaissuhteiden vuoksi (ks. Kallberg 2009, 2; ks. Kossek ym 1998,

366). Kun tiimissä työskentelee eri ikäisiä ja eri aikaan organisaatioon tulleita henkilöitä, on todennäköisempää, että vaihtuvuutta tapahtuu portaittain. Siten tiimin jäsenet ehtivät siirtää tietoa ja osaamista toisilleen jatkuvasti niin, että hiljainen tieto ja organisaatio- tai tiimikohtaisen asiantuntijuuden taso on mahdollista säilyttää yrityksessä (ks. Williams & O'Reilly 1998). Li ym (2021) esittelemien inhimillisen ja sosiaalisen pääoman kautta tätä ajatusta on luontevaa jäsenellä. Tiimin jäsenten tietoja ja taitoja voidaan siirtää jatkajille sosiaalisten suhteiden ansiosta. Tämä kuitenkin edellyttää, että tiimin keskuudessa tieto tuodaan näkyväksi, sen painoarvo ymmärretään ja sisäinen tiedonvaihto toimii hyvin.

Vaikka sosiaalisen identiteetin teoria mielletään ikädiversiteetin tutkimuksessa enemmän riskejä kartoittavaksi näkökulmaksi, löytyy senkin takaa piirteitä, joiden avulla ikädiversiteetti voidaan nähdä rikastuttavana tekijänä (ks. Burmeister, ym., 2021). Teorian keskuudessa on yksilöiden tavoittelema positiivinen sosiaalinen identiteetti (Harwood 2020, 3). Ikädiversiteetin tapauksessa tiimin sosiaalista identiteettiä laskeva tekijä on ikäero ja niiden tuomat erilaisuudet. Saavuttaakseen positiivisempaa sosiaalista identiteettiä tiimi voisi esimerkiksi verratakin ryhmäänsä, vaikka ammatin, yrityksen tai luovuuden kautta (ks. Tajfel & Turner, 1986). Aiemmin mainitun positiivisen sosiaalisen identiteetin tavoittelukeino, sosiaalinen luovuus, eli vaihtoehtoisten yhdistävien tekijöiden löytäminen, ei tapahdu automaattisesti, mutta oikeanlaisella ilmapiirillä ja esihenkilötoiminnalla on hyvä ryhmäytyminen täysin mahdollista (ks. Harwood 2020, 3; ks. Tajfel & Turner, 1986, 287).

Brownin (2000) esittelemä sosiaaliseen identiteettiin linkitetty sisäryhmäajattelu on jo itsessään yksi ryhmäytymistä edistävä tekijä, vaikkei se itsessään takaa positiivista sosiaalista identiteettiä. Tajfelin ja Turnerin (1986) kuvailevat myös sisäryhmän suosimista pelkästään sen tuoman sosiaalisen identiteetin vuoksi, vaikka ryhmäjako olisikin täysin satunnainen. Tämä on ihmiselle luontainen kognitiivinen tapa luoda ryhmiä ja vertailla niitä ”me” vastaan ”muut” ajattelutyyllillä, joka vahvistaa yksilön sosiaalista identiteettiä (ks. Brown 2000; ks. Harwood 2020; ks. Tajfel & Turner 1986)

Harwoodin (2020, 3) mukaan sosiaalinen identiteetti on merkittävä osa yksilöiden minäkäsitystä. Tajfel ja Turnerin (1986) mukaan taas positiivinen sosiaalinen identiteetti parantaa yksilöiden itsetuntoa. Näillä voidaan siis olettaa olevan yhteys toisiinsa. Brown (2000, 747) toteaa yksilöiden tavoittelevan itsetunnon parantumista positiivisen sosiaalisen identiteetin kautta, pyrkimällä jättää ryhmä tai hakemalla positiivista erottuvuutta ryhmälle, eli sosiaalisen luovuuden kautta. Mikäli yksilö valitsee parantaa sosiaalista identiteettiään ja itsetuntoa sosiaalisen luovuuden kautta olisi molemmissa tilanteissa, hyvän ja huonon itsetunnon kohdalla, taipumus laukaista paremman

sosiaalisen identiteetin tavoittelu nykyisessä sisäryhmässä. Positiivisella sosiaalisella identiteetillä voidaan olettaa sisäryhmän suosimisen taipumuksen perusteella olevan myös sitoutumista ja motivaatiota lisäävä taipumus, mikäli yksilö kokee oman sisäryhmänsä itsetuntoaan tukevaksi (Brown 2000; Tajfel & Turner 1986).

3.2 Ikädiversiteetin positiiviset vaikutukset tiimien tuloksellisuuteen

Ensimmäisenä on hyvä kiinnittää huomiota organisaation ja esihenkilöiden käsitykseen ja taitoihin suhteessa ikädiversiteetin huomioimiseen ja inklusiiviseen johtamiseen. Jotta, ikädiversiteetistä voisi olla hyötyä tiimille, täytyisi tiimin jäsenten välinen tiedonvaihto ja kommunikaatio olla sujuvaa (Burmeister ym. 2021, 209). Li ym. (2021) mukaan ikäryhmien tasapuolinen ja inklusiivinen kohtelu esihenkilöiden toimesta on yksi tiedonvaihtoa ja yhteistyötä kannustava tekijä. Esihenkilöiden kouluttaminen on yksi tärkeä tapa varmistaa tämä riittävä osaaminen inklusiivisuuden ja ikädiversiteetin johtamisessa. Muun muassa Wegge ym. (2012) ja Burmeister ym. (2021) ovat tutkineet ikädiversiteettiin keskittyvää koulutusta. Wegge ym. (2012) tutkivat aihetta esihenkilötasolla ja tutkimuksessa selvisi, että koulutus on vähentänyt ikästereotypioita ja konflikteja, jotka ovat esimerkkejä tyypillisistä esteistä hyvälle yhteistyölle ja sujuvalle tiedonvaihdolle. Burmeister ym. (2021) tutkivat taas ikädiversiteettiin liittyvää koulutusta työtekijöiden tasolla. Jotta esihenkilöiden osaamisesta saataisiin hyöty irti on myös tärkeää, että tiimin jäsenet saavat myös aiheeseen koulutusta.

Burmeisterin ym. (2021) ja Weggen ym. (2012) tutkimuksista saatiin myös samankaltaisia tuloksia kanssa, eli ikädiversiteetin tuomat uhat vähenivät ja kontaktien laatu parani. Voitaisiin siis olettaa, että ikädiversiteetin edut voidaan saada vaikuttamaan positiivisesti tuloksellisuuteen, kun ikädiversiteetin käsittelyyn on tarjolla koulutusta ja koko tiimi oppii toimimaan inklusiivisesti diversiteetin suhteen suhteen (Wegge ym. 2012; Burmeister ym. 2021; Li ym. 2021) Li ym. (2021) ja Kunze ym. (2013) nostavat myös esiin pointin, ettei ikädiversiteetin hallintaa ole mielekästä arvioida vain tiimin ja sen esihenkilön tasolla, vaan koko organisaation HR- ja johtamiskäytäntöjen täytyy olla myös linjassa ikädiversiteetin ja inklusiivisuuden hallinnan kanssa, jotta kaikki ikäryhmät voivat kokea olleensa arvostettuja ja ”samalla viivalla”.

Jos tiimille on johtamisen ja koulutuksen puolesta asetettu sopivat lähtökohdat ikädiversiteetin ideaalille hyödyntämiselle on seuraava askel monimuotoisuuden hyödyntäminen tiimin sisäisesti (ks. Burmeister 2021). Kuten aiemmin todettiin, yksi merkittävimmistä ikädiversiteetin hyödyistä on tiedon ja taidon laajempi kirjo (ks. Van Knippenberg & Schippers 2007; ks. Williams & O'Reilly 1998). Tätä tiedonvaihtoa voitaisiin käytännössä tukea esimerkiksi työparien pieneten ryhmien, jakoa niin että ikädiversiteettiä esiintyisi. Tämä ei vain nimellisesti samassa tiimissä oleminen vaan

aktiivisesti yhdessä työskentely kannustaisi tiedonvaihtoon ja oppimiseen. Tässä kuitenkin on tärkeää, että tieto tehdään näkyväksi ja molemminpuoliseen tiedonjakoon kannustettaisiin (ks. Burmeister (2021). Toinen tapa, jolla ikädiversiteetin avulla tiimin sisäistä tehokkuutta on allokoida työtehtävät niin, että tiimin jäsenet pystyvät hyödyntämään vahvuuksiaan ja että iäkkäämpien henkilöiden fyysinen rasituksen määrä ja ergonomia suhteutetaan heidän kuntoonsa (ks. Wegge ym. 2012; Fritzsche ym. 2014). Näin esimerkiksi poissaolojen määrää voidaan vähentää, ja tuottavuusriskien määrää pienentää (ks. Wegge 2012, 5154)

Muun muassa Schneid ym. 2016 ja Wegge ym. 2012 ovat nostaneet esille tehtävien kompleksisuuden vaikutukset siihen, kuinka hyvin ikädiversiteettiä voidaan hyödyntää. Kun tehtävät ovat komplekseja, tarvitaan eritoten hyviä ongelmanratkaisukykyjä sekä laadukasta päätöksentekoa. hyvin johdetun ikäjakaumalta monimuotoisen tiimin laaja tietopohja ja erilaiset osaamistaustat on mahdollista hyödyntää tehokkaasti tukemaan näitä vaativia päätöksenteko prosesseja (Schneid ym. 2016 ja Wegge ym. 2012) Hyvin johdetun ikädiversiteetin tuomat hyödyt ilmenevätkin erityisesti, kun tehtävät ovat monimutkaisempia. Weggen ym. (2008, 1301) mukaan on havaittu, että ikädiversiteetti korreloi positiivisesti ryhmän suorituskyvyn kanssa vain tehtävissä, joissa vaadittiin monimutkaista päätöksentekoprosessia. Käytännön työelämässä voitaisiin siis ajatella, että suurin hyöty ikädiversiteetistä saataisiin, kun tiimejä suunniteltaessa huomioitaisiin ikädiversiteetti siten, että sitä esiintyisi tiimeissä, jotka tekevät tarkkaa harkintaa ja monimutkaista päätöksentekoa. Tällaisia tehtäviä voisivat olla esimerkiksi erilaiset asiantuntijatyöt ja konsultointi.

3.3 Ikädiversiteetti riskitekijänä

Ikä on helposti havaittava demografinen piirre, joka tekee tiimin jäsenten luokittelun erilaisiksi tai samalaisiksi helpoksi. Vaikka ikä voikin olla jollain muotoa niin sanotusti tabu, on hyvin tavanomaista, että ihmisiä kuvaillaan esimerkiksi nuorina, keski-ikäisinä tai vanhempina työntekijöinä. Kuten edellä mainittiin, sosiaalisen identiteetin teorian mukaan ihmisille on tyypillistä luokitella ympäröiviään yksilöitä ja muodostaa stereotypioita yksinkertaistaakseen sosiaalista maailmaansa (Tajfel & Turner 1986; Harwood 2020). Luokittelua tehdään tyypillisesti helposti havaittavien ominaisuuksien, kuten iän perusteella (Burmeister, 2021 208). Jo vähäisenkin luokittelun perusteella usein ihmiset luovat sisä- ja ulkoryhmiin jakoa, joka on ikäjakaumaltaan monimuotoiselle ryhmälle haaste ja riskitekijä mahdollisille konflikteille (ks. Brown 2000).

Ikäjakaumaltaan monimuotoiselle tiimille tyypillinen riski on myös identiteettiristiriidat. Jos tiimin jäsenet kokevat jäsenet selvästi erilaisiksi, joko pelkän iän tai sen tuomien muiden ominaisuuksien perusteella, on vaarana ”me” vastaan ”he” ajattelumalli (ks. Turner, West & Christie, 2013). Tämä

tiimin sisäinen jako, auttamatta heikentää tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vuorovaikutusta sekä lisää jännitteitä. On myös mahdollista, että yksilöiden oman positiivisen identiteetin tavoittelu, voisi johtaa tiimin sisäiseen syrjintään, jolla on taas vaikutusta muun muassa tiimidynamiikkaan.

Ihmisten taipumus luokitteluun voi toisinaan olla hyödyllinen taito, mutta ikäjakaumaltaan monimuotoisen ryhmän tapauksessa se voi aiheuttaa turhaan negatiivisten stereotyyppien muodostamista ja näin esimerkiksi syrjintää (ks. Williams & O'Reilly). Burmeister ym (2021, 208) artikkelissa tällaisiksi ikädiversiteettiä kohtaa nostetuiksi tyypillisiksi stereotyyppioiksi on nostettu esimerkiksi, vanhojen työntekijöiden oleva vähemmän motivoituneita, vähemmän päteviä ja muutoshaluttomampia kuin nuoret. Samassa artikkelissa nuorista työntekijöistä oletettuja stereotyyppioita mainittiin olevan kokemattomuus, laiskuus sekä vähempi tieto ja viisaus (Burmeister 2021, 208). Tällaisten stereotyyppien tyypillinen riski on heikentää tiimin jäsenten odotuksia toisistaan ja laskea tiimin sisäistä luottamusta (ks. Turner, West, & Christie, 2013; Williams & O'Reilly, 1998).

Li ym. (2021) painottaa artikkelissaan tiedonvaihdon olevan keskeisessä asemassa, jotta ikädiversiteetin luomien resurssien käyttöönotto olisi mahdollista. Mikäli jokin katkaisee tiedon jakamisen koko tiimille, ei laaja tietopohja pääse vaikuttamaan tiimissä, eikä näin ollen ikädiversiteetistä hyödytä kuin yksilösuoritusten tasolla. Burmeisterin ym. (2021) mukaan esimerkiksi huonolaatuiset kontaktit eri ikäryhmien välillä estävät aktiivista tiedonvaihtoa. Syitä tällaisille huonolaatuisille kontakteille on muun muassa stereotyyppiat ja epäluottamus.

3.4 Ikädiversiteetin negatiiviset vaikutukset tiimien tuloksellisuuteen

Kuten aiemmin todettiin voi ikädiversiteetillä olla sosiaalisen identiteetin teorian näkökulmasta tarkasteluna taipumus lisätä tiimien sisäistä luokittelua ja tästä johtuvia vastakkainasetteluja sekä lisätä haitallisia stereotyyppioita. Nämä usein vaikuttavat heikentävästi kommunikointiin ja ryhmädynamiikkaan. Näiden riskien toteutuessa ikädiversiteetti ei siis vaikuta negatiivisesti vain tiimin jäsenten asenteisiin, vaan heijastelee suoraan myös tiimin suoriutumiseen (ks. Williams & O'Reilly, 1998; Schneid ym., 2016). Käytännön tasolla kommunikaation heikkeneminen, huono ryhmädynamiikka ja negatiiviset ennako-oletukset voivat esiintyä muun muassa väärinkäsityksinä ja virheinä, hitaana päätöksentekona ja yhteisymmärryksen löytämisen vaikeuksina. Tällaiset kompastuskivet laskevat tiimin tuloksellisuutta.

Empiirinen tutkimus tukee tätä ajatusta. Weggen ym. (2008, 1301) pohjalta aiemmin todettiin ikädiversiteetin korreloivan positiivisesti vaativista päätöksentekoprosesseista suoriutumisen kanssa. Tämän pohjalta voidaan ajatella ikädiversiteetin luovan hukkaa tiimeissä, joiden tehtävät ovat hyvin

yksikertaisia, rutiininomaisia ja aikapaineistettuja. Ikädiversiteetin hallinta ja hyvin johtaminen ei ole itsestäänselvyys ja vaatii todellisia panoksia niin organisaatiolta, esihenkilöltä kuin tiimin jäseniltäkin. On usein näiden riskien hallinta enemmän kustannuksia aiheuttava kuin hyötyjä antava tekijä, mikäli tehtävät ovat helppoja ja aikapaineistettuja.

Ikädiversiteetin tuomat negatiiviset vaikutukset tiimin suoriutumiseen voivat esiintyä myös korkeampana vaihtuvuutena. Jos yksilö kokee liian suurta sosiaalisen identiteetin ristiriitaa tiimin jäsenten kanssa, eikä halua tai kykene parantamaan sosiaalista identiteettiä sosiaalisen luovuuden tai sosiaalisen muutoksen kautta pyrkii hän todennäköisesti tähän sosiaalisen liikkuvuuden, eli tiimin jättämisen kautta (ks. Harwood 2020; ks. Tajfel & Turner 1986, 284–286). Tälle tulkinalle löytyy tukea myös empiirisestä tutkimuksesta, kun Schneidin ym. (2016) meta-analyysissä esitetyn tutkimuksen tuloksista löytyi yksi selkeä yhteys ikädiversiteetin ja tiimitulosten välillä. Tutkimuksessa tämä yhteys ilmeni nimenomaan vaihtuvuutena, eli ikädiversiteetin ilmetessä, ilmeni myös vaihtuvuutta, jolloin tiimin suorituskyky myös heikkeni. Kasvanut vaihtuvuus lisää tyypillisesti muun muassa rekrytointi- ja perehdytyskustannuksia sekä niihin käytettyä aikaa. Korkean vaihtuvuuden seurauksena myös tehokkaan tiedonvaihdon jatkumo voi heikentyä.

4 Johtopäätökset

Tutkielman tavoitteena oli pyrkiä selvittämään tutkimuskirjallisuuden pohjalta, millaisia vaikutuksia ikädiversiteetillä on tiimien toimintaan ja tuloksellisuuteen. Tutkielmassa tätä aihetta lähestyttiin sosiaalisen identiteetin teorian ja tiedonkäsittely- ja päätöksentekonäkökulman kautta. Lähtökohtaisesti tutkimuskirjallisuus asetteli sosiaalisen identiteetin teorian puhumaan ikädiversiteetin riskien puolesta ja tiedonkäsittely- ja päätöksentekonäkökulman taas mahdollisuuksien puolesta (ks. Burmeister ym. 2021; ks. Williams & O'Reilly 1998). Tämä asetelma, ei kuitenkaan ollut ehdoton, vaan molempien teoreettisten viitekehysten näkökulmista löytyi myös argumentteja perusoletusta vastaan. Tyypillisesti sosiaalisen identiteetin teorian mukaan ikädiversiteetti luo erilaisuutta, joka johtaa tiimin sisäiseen vastakkainasetteluun, stereotypioihin ja heikkoon luottamukseen ja yhteenkuuluvuuteen. Toisaalta, mikäli ryhmän jäsenet onnistuvat tavoittamaan positiivisen sosiaalisen identiteetin, ovat vaikutukset tuloksellisuuteen positiiviset. Samoin tiedonkäsittely- ja päätöksentekonäkökulman mukaan laajentunut tietopohja ja erilaiset tiedonkäsittelijät rohkaisevat syvällisempään ja laadultaan parempaan päätöksentekoon sekä ongelmanratkaisuun, mutta tehokkaan tiedonjaon estyessä työsti hidastuu eikä tietopohjan laajuus pääse käyttöön.

Tutkimuskirjallisuuden valossa työyhteisöissä ikädiversiteetti ei johda yksiselitteisesti positiivisiin tai negatiivisiin vaikutuksiin, vaan lopputulos tiimiin riippuu monista tekijöistä. Ikädiversiteetti tuo useimmiten positiivisia tuloksia, kun tiimin sisäinen tiedonvaihto toimii ja on tehokasta. Silloin tiimin tehtävät ovat riittävän monimutkaisia sekä johtaminen ja organisaation käytännöt ovat kaikki ikäryhmät huomioivia, ja henkilöstö saa riittävästi tukea ja koulutusta ikädiversiteetin positiiviseen huomiointiin (ks. Burmeister ym. 2021; ks. Schneid ym. 2016; ks. Wegge ym. 2012). Tyypillisiä tilanteita, joissa ikädiversiteetti luo riskejä tuottavuuden heikentymiselle, ovat stereotyyppien ja sosiaalisen kategorisoinnin ohjaamat asenteet, heikentynyt kommunikointi ja luottamus sekä tehtävien yksikertaisuus yhdistettynä aikapaineeseen (ks. Burmeister ym. 2021; ks. Schneid ym. 2016; ks. Wegge ym. 2012). Useimmiten ikädiversiteetin valjastaminen tuloksellisuutta kasvattavasti teki- jäksi vaatii tiimin jäseniltä sekä esimieheltä tietoista panostusta.

Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan ikädiversiteetti lisää lähtökohtaisesti erilaisuutta, mikä voi aktivoida sisä- ja ulkoryhmäjakoja sekä ennakkoluuloja ja ihmisten lokerointia (Tajfel & Turner 1986; Harwood 2020). Tämän seurauksena ikädiversiteetti näyttää helposti riskitekijänä, joka uhkaa tiimin yhtenäisyyttä, luottamusta ja yhteistyöhalua. Tiedonkäsittely- ja päätöksentekonäkökulma puolestaan korostaa, että juuri tämä erilaisuus, muun muassa eri-ikäisyyden tuoma ei-

päällekkäinen tieto, vaihtelevat kokemukset ja taidot muodostavat mahdollisen voimavaran tiimin suorituskyyvylle. Kun eri-ikäisten jäsenten osaaminen ja kokemus saadaan tuotua näkyväksi ja sitä hyödynnetään yhteisessä päätöksenteossa, voi laajempi tietopohja tukea parempaa ongelmanratkaisua, harkitumpaa päätöksentekoa ja jopa lisätä innovatiivisuutta. (Cox & Blake 1991; Williams & O'Reilly 1998; van Knippenberg ym. 2004; Li ym. 2021).

Vaikka viitekehysten tulokulmat ikädiversiteetin käsittelyyn ovat lähtökohtaisesti vastakkaiset, täydentävät ne lopulta toisiaan ottaen huomioon sekä mahdollisuudet että riskit. Burmeisterin ym. (2021) artikkelissaan esittämä ajatus käsitellä aihetta dual pathway -mallin kautta, jossa yhdistyy sosiaalisen identiteetin teorian ja tiedonkäsittely ja päätöksenteko näkökulman ajatukset, auttaa ymmärtämään, miksi empiiristen tutkimusten tulokset aiheesta ovat ristiriitaisia. Esimerkiksi Lin ym. (2021, 85), Fritzschen ym. (2014, 159) artikkeleissa esiteltyt empiiristen tutkimusten tulokset viittasivat ikädiversiteetin lisäävän tiimin potentiaalia suoriutua paremmin, kun taas Schneidin ym. (2016, 6, 10) ja Kunzen ym. (2013, 276) empiiristen tutkimusten tulokset viittaavat hyvin heikkoon tai negatiiviseen korrelaatioon ikädiversiteetin ja tiimien suoriutumisen välillä. Nämä ristiriidat useimmiten selittyvät työn kontekstilla ja ympäristöllä, missä ikädiversiteettiä on tutkittu.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, ettei ikädiversiteetillä ole yksiselitteisesti positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia tiimien tuloksellisuuteen ja suorituskyyvyn, vaan sen vaikutus riippuu siitä, miten hyvin tiimit ja organisaatiot, joissa ne toimivat, kykenevät käsittelemään ja yhdistämään sosiaaliset prosessit ja monimuotoisen tiedon hyödyntämisen. Sekä tutkimuskirjallisuus että aiheesta tehtyjen empiiristen tutkimusten tulokset tukevat tässä kirjallisuuskatsauksessa esiin noussutta tulkintaa, että ikädiversiteetin vaikutus tiimien suoriutumiseen on ehdollista, ja se riippuu muun muassa kommunikation ja kontaktien määrästä ja laadusta, tehtävien monimutkaisuudesta ja työn aikapaineisuudesta sekä johtamisesta ja yrityksen HR-käytännöistä. Tämä tekee ikädiversiteetin johtamisesta vaativaa, mutta nostaa sen myös tärkeäksi osaksi modernia työkuultuuria.

Suurin osa klassisesta tutkimuskirjallisuudesta keskittyy tutkimaan yleistä diversiteettiä ja demografista diversiteettiä ja ikädiversiteetti on vähemmän tutkittu aihe. Tutkielmassani osoittautui kuitenkin, että yleisen ja demografisen diversiteetin tutkimukset ovat osittain sovellettavissa myös ikädiversiteetin tutkimiseen. Esimerkiksi ajatukset diversiteetin tuoman kokemuksen ja laajan osaamis- pohjan hyödyistä pätee myös muunlaiselle diversiteetille kuin ikädiversiteetille. On kuitenkin hyvä huomata, että ikädiversiteetillä on myös erityispiirteitä, kuten sen linkittyminen suoraa uravaiheisiin ja ajan kerryttämään osaamiseen, jonkalaista yhteyttä emme voi tulkita automaattisesti olevan yleisen diversiteetin tai demografisen diversiteetin muiden muotojen kohdalla.

Mielestäni jatkossa ikädiversiteetin tutkimusta olisi mielekästä syventää kolmella tavalla. Ensimmäkin tarvittaisiin tutkimusta, joka keskittyy ikädiversiteetin tutkimiseen laajemman diversiteetin sijaan ja ottaa nykyistä paremmin huomioon tekijät, jotka vaikuttavat ikädiversiteetin kontekstiin, kuten toimiala, tehtävätyypit ja kulttuuriset erot kommunikaation ja verkostojen välillä. Toiseksi olisi hyödyllistä saada lisätutkimusta, joka keskittyy tutkimaan johtamis- ja HR-käytäntöjä, jotka tukevat ikädiversiteetin mahdollistamia myönteisiä vaikutuksia ja ehkäisevät sen riskien realisoitumista. Kolmanneksi kannattaisi tarkastella ikädiversiteetin vaikutuksia pitkittäistutkimuksen avulla, jotta ymmärrettäisiin paremmin, millaisia vaikutuksia ikädiversiteetillä ja sen yleistymisen taustatekijöillä, kuten työikäisten ikärakenteen muutoksella ja vaihtuvuudella, on tiimien suorituskyvyn kehittymisen kanssa.

Lähteet

- Brown, R. (2000) Social Identity Theory: past achievements, current problems and future challenges. *European Journal of Social Psychology*, Vol. 30 (6), 745-778.
- Burmeister, A., Gerpott, F. H., Hirschi, A., Scheibe, S., Pak, K., & Kooij, D. (2021) Reaching the heart or the mind? Test of two theory-based training programs to improve interactions between age-diverse coworkers. *Academy of Management Learning & Education*, 20 (2), 203-232.
- Cox, T., & Blake, S. (1991) Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5 (3), 45-56
- Fritzsche, A., Wegge, J., Schmauder, M. *et al.* (2014) Good ergonomics and team diversity reduce absenteeism and errors in car manufacturing. *Ergonomics*, 57(2), 148–161.
- Harwood, J. (2020) Social identity theory. In J. van den Bulck (Ed.), *International encyclopedia of media psychology*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119011071.iemp0153>
- Kalleberg, A.L. (2009) Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review* 74 (1), 1–22.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. & Homan, A. (2004) Work group diversity and performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 1008–1022
- van Knippenberg, D., Nishii, L., & Dwertmann, D. (2020) Synergy from diversity: Managing team diversity to enhance performance, field review. *Behavioral Science & Policy*, Vol 6 (1) 75-92.
- van Knippenberg, D. & Schippers, M. (2007) Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541.
- Kossek, E.E. & Ozeki, C. (1998) Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139–149.
- Kunze, F., Boehm, S.A. & Bruch, H. (2013) Organizational performance consequences of age diversity: Inspecting the role of diversity-friendly HR policies and top managers’ negative age stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50(3), 413–442.
- Li, Y., Gong, Y., Burmeister, A., Wang, M., Alterman, V., Alonso, A. & Robinson, S. (2021) Leveraging age diversity for organizational performance: An intellectual capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 71–91.
- O’Neill, T. A. & Salas, E. (2018). Creating high performance teamwork in organizations. *Human Resource Management Review*, 28(4), 325–331

- Schneid, M., Isidor, R., Steinmetz, H., & Kabst, R. (2016) Age diversity and team outcomes: A quantitative review. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 2-17.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986) The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*, 2, 7–24. Chicago, IL: Nelson.
- Turner, R. N., West, K., & Christie, Z. (2013) Out-group trust, intergroup anxiety, and out-group attitude as mediators of the effect of imagined intergroup contact on intergroup behavioral tendencies. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, E196–E205.
- Wegge, J., & Meyer, B. (2020) Age diversity and age-based faultlines in teams: Understanding a Brezel phenomenon requires a Brezel theory. *Work, Aging and Retirement*, 6(1), 8-14.
- Wegge, J., Jungmann, F. ym. (2012) What makes age diverse teams effective? Results from a six-year research program. *Work*, 41, 5145–5151
- Wegge, J., Roth, C., Neubach, B., Schmidt, K.-H. & Kanfer, R. (2008) Age and gender diversity as determinants of performance and health in a public organization: The role of task complexity and group size. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1301–1313
- Williams, K.Y. & O'Reilly, C.A. III (1998) Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. Teoksessa B.M. Staw & R.M. Sutton (toim.) *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140. Greenwich (CT): JAI Press.

Liitteet

Liite 1 Selvitys tekoälyn käytöstä

Kerro yksityiskohtaisesti, miten olet käyttänyt tekoälyä tutkielmassasi.

Tässä Kandidaatintutkielmassa käytetyt tekoälytyökalut ja niiden käyttötarkoitukset on kuvattu alla:

Olen hyödyntänyt ChatGPT ja Copilot tekoälytyökaluja apuna lähdemateriaalien validoinnissa.

Olen muun muassa pyytänyt tekoälyä tiivistämään artikkeleiden sisältöjä, jotta olen voinut nopeammin todeta, onko artikkeli mahdollisesti aiheuttani tukeva vai kannattaako minun käyttää aikaa sen yksityiskohtaiseen lukemiseen. Alle on listattu lähdemateriaalit, jotka olen löytänyt tekoälyn ehdotuksen perusteella, mutta olen lukenut ja tarkastanut itse sisällön olevan sopiva hyödynnettäväksi.

Kunze, F., Boehm, S.A. & Bruch, H. (2013) Organizational performance consequences of age diversity: Inspecting the role of diversity-friendly HR policies and top managers' negative age stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50(3), 413–442.

Li, Y., Gong, Y., Burmeister, A., Wang, M., Alterman, V., Alonso, A. & Robinson, S. (2021) Leveraging age diversity for organizational performance: An intellectual capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 71–91

Wegge, J., Jungmann, F. ym. (2012) What makes age diverse teams effective? Results from a six-year research program. *Work*, 41, 5145–5151.