

Nuorten aikuisten ikäsyrjinnän hallinta työyhteisöissä esihenkilön vallankäytön näkökulmasta

LAB-ammattikorkeakoulu
Restonomi (AMK)
2024
Riinu Pesonen

Tiivistelmä

Tekijä Riinu Pesonen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 47 sivua, 1 liite	Valmistumisaika 2024
Työn nimi Nuorten aikuisten ikäsyryntään hallinta työyhteisöissä esihenkilön vallankäytön näkökulmasta		
Tutkinto ja koulutusala Restonomi (AMK), matkailu- ja tapahtumaliiketoiminta		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä tutkitaan esihenkilön vallankäyttöä suhteessa nuoriin aikuisiin kohdistuvaan ikäsyryntään työyhteisöissä. Tavoitteena oli ymmärtää tekijät nuorten ikäsyryntään taustalla esihenkilön vallankäytön keinojen ja oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Näkökulman valinnan tarkoituksena oli synnyttää ratkaisuehdotuksia, joiden avulla huomioidaan esihenkilöasema sekä ymmärretään selkeämmin toimintoja esihenkilötyön taustalla.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee nuorten ikäsyryntää, esihenkilön oikeudenmukaisuutta, vallankäyttöä, sekä yhteyttä käsitteiden välillä. Tutkimusosa toteutettiin hyödyntäen laadullista tutkimusmenetelmää. Aineisto tutkimukseen kerättiin puolistrukturoitujen esihenkilö haastattelujen avulla.</p> <p>Tutkimuksen lopputuloksena tunnistettiin, kuinka esihenkilö käyttää työyhteisössä valtaa, josta voi seurata ikäsyryntää synnyttäviä tilanteita. Tuloksissa keskeisimpänä havaittiin esihenkilön vallankäytön merkitys suhteessa keskusteluyhteyden, luottamuksen, ammatillisen tunneyhteyden rakentamiseen työyhteisössä sekä esihenkilön ikätietoisuuden merkitykseen eri-ikäisen työyhteisön jäsenten törmäyttämisen kautta.</p>		
Asiasanat Ikäsyryntä, nuoret, oikeudenmukaisuus, työelämä, vallankäyttö, esihenkilötyö		

Abstract

Author(s) Riinu Pesonen	Type of Publication Bachelor's thesis	Published 2024
	Number of Pages 47 pages, 1 appendix	
Title of Publication Management of age discrimination among young adults in work communities from the perspective of the supervisor's use of power.		
Degree, Field of Study Bachelor of Hospitality Management		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Abstract <p>The purpose of the thesis is to examine the use of power by supervisors in relation to age discrimination faced by young adults in work communities. The goal was to understand causes behind age discrimination among young people from the point of view of the supervisor's use the power. The purpose of choosing an exceptional point of view was to get more solution proposals from the supervisor's point of view and understand more clearly the thoughts behind the manager's actions.</p> <p>The theory part of the thesis contains with age discrimination among young people, fair behavior of superiors, use of power and the connection between the concepts. The research was done by quantitative research using semi-structured interviews.</p> <p>The final result of the study was to find out how the supervisor uses power in the work community and how using a superior's authority can cause age discrimination. The result showed that the supervisor's use of power is connected to the building of a conversational connection, trust and professional emotional connection in the work community. It is also important to understand the importance of the age awareness of the supervisor when bringing together members of the work community of different ages.</p>		
Keywords Age discrimination, young people, justice, working life, use of power, managerial work		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	1
1.2	Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus.....	1
1.3	Tutkimusmenetelmä ja toteutus.....	2
1.4	Tietoperusta ja rakenne.....	3
2	Nuorten aikuisten ikäsyrijintä.....	5
2.1	Ikäsyrijintä määritelmä.....	5
2.2	Ikäsyrijinnän tausta ja ilmeneminen.....	5
2.3	Lainsäädäntö ikäsyrijinnästä.....	8
3	Oikeudenmukainen esihenkilö.....	10
3.1	Oikeudenmukaisen esihenkilön määritelmä.....	10
3.2	Esihenkilön oikeudet ja velvollisuudet työyhteisössä.....	13
3.3	Esihenkilön vallankäyttö työyhteisössä.....	14
4	Ikäsyrijinnän ehkäisytoimet.....	16
4.1	Ikäjohtaminen.....	16
4.2	Tunnejohtaminen.....	18
4.3	Ongelmatilanteiden ratkaiseminen.....	19
4.4	Ikäsyrijinnän seuraukset.....	21
5	Tutkimuksen toteutus.....	22
5.1	Tutkimuksen eteneminen ja analysoiminen.....	22
5.2	Tutkimuksen tulokset.....	23
5.2.1	Esihenkilömallin vaikutukset johtamiseen.....	23
5.2.2	Nuoren ikä vallankäytön välineenä.....	25
5.2.3	Ikäjakaumaltaan laajan työyhteisön haasteet ja hyödyt.....	26
5.2.4	Ikäsyrijintätilanteissa toimiminen.....	27
5.2.5	Esihenkilön tärkeimmät tehtävät.....	29
5.2.6	Ikäsyrijintätilanteiden ehkäiseminen.....	30
6	Johtopäätökset.....	33
6.1	Pohdinta tuloksista.....	33
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	38
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	40
6.4	Oman oppimisen arviointi.....	41
6.5	Jatkotutkimusehdotukset.....	41
	Lähteet.....	43

Liite 1. Haastattelukysymykset

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Työ- ja elinkeinoministeriön teettämän työolotutkimuksen vastausten perusteella vuonna 2019 nuorten ikäsyryjinnän esiintyvyys on lähes samalla tasolla suhteessa vanhempien ikäsyryjintään työyhteisössä. Näissä kahdessa oli vain 1% ero. (Kanninen, Virkola, Lilja, Rask, Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019.) Lepolan (2015, 34) mukaan nuoriin kohdistuvaa ikäsyryjintää työyhteisöissä käsitellään harvoin työolosuhteisiin liittyvänä asiana. Useammin keskitytään tarkastelemaan työmarkkinoiden näkökulmaa.

Nuorten aikuisen kokemalla ikäsyryjinnällä työyhteisössä on vaikutuksia nuoren asemaan työelämässä. Ikäsyryjintä johtaa pahimmassa tapauksessa kokonaan työelämästä syrjäytymiseen. Sekä Suomessa, että kansainvälisesti nuorten ikäsyryjinnästä löytyy hyvin vähän tutkimusaineistoa verrattuna varttuneiden ikäsyryjintään. Aiheesta koottu tietokirjallisuus ja tutkimukset käsittelevät lähes poikkeuksetta pääasiallisesti varttuneita ja nuorten tilanne ilmenee vain tämän ohessa. (Viitasalo 2016b, 7.)

Esihenkilön toiminnan tulee olla tasapuolista kaikkia työyhteisön jäseniä kohtaan (Hietala, Kaivanto ja Valvisto 2016, 157). Vallan väärinkäytön tilanteissa esihenkilö on valta-asemansa vuoksi etulyöntiasemassa (Kalavainen & Sarkkinen 2018). Viitasalon (2016b, 7) mukaan useissa tutkimuksissa on todettu, että syrjintä syntyy eri ikäluokkiin kohdistuvista ennakkoluuloista. Ennakkoluulojen sijaan tulisi muistaa erot yksilöiden välillä.

1.2 Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteisiin vastataan seuraavalla tutkimuskysymyksellä:

- Kuinka esihenkilö johtaa oikeudenmukaisesti ikäjakaumaltaan laajan työyhteisön nuoria aikuisia?

Opinnäytetyön tutkimuskysymystä tuetaan seuraavilla kysymyksillä:

- Miten esihenkilöt käyttävät nuoren aikuisen ikää työyhteisössä vallankäytön välineenä? (Jos käyttävät)
- Millaisilla keinoilla esihenkilöt voivat omassa työssään vaikuttaa nuorten ikäsyryjintään?

Opinnäytetyön tavoitteena on kerätä tietoa siitä, kuinka esihenkilöt käyttävät valtaa ikäjakaumaltaan laajassa työyhteisössä. Tarkoituksena on tarkastella esihenkilön vallankäyttöä

suhteessa nuorten aikuisten ikäsyrijintään sekä sitä, kuinka esihenkilöt suhtautuvat aiheeseen. Tavoitteena on kuvata nuorten aikuisten kokeman ikäsyrijinnän hallintaa työyhteisöissä esihenkilön vallankäytön näkökulmasta sekä ymmärtää laajemmin esihenkilötoiminnan taustaa.

Opinnäytetyön aihe on valittu, sillä se on kiinnostava sen henkilökohtaisen luonteen vuoksi. Kirjoittaja on opintojensa varrella ollut kiinnostunut erityisesti hallintoon ja johtamiseen suuntaavista opinnoista. Kirjoittaja myös kokee, että ikäsyrijintään liitetään usein vain varttuneempien työntekijöiden näkökulma, ja nuorten ikäsyrijintää myös tarkastellaan monesti syrjinnän kohteen näkökulmasta. Käsittelemällä nuoriin aikuisiin kohdistuvaa ikäsyrijintää esihenkilö näkökulmasta voidaan ymmärtää erilaisia puolia aiheesta poikkeavasta näkökulmasta.

Opinnäytetyössä ei vertailla eri toimialojen toimintaa keskenään. Tutkimuksessa ei oteta huomioon muista asioista, kuin iästä johtuvaa syrjintää tai kiusaamista työyhteisöissä. Aihetta käsitellään esihenkilön näkökulmasta, ei nuoren. Ikäsyrijinnän seuraamuksiin on tarkoituksella rajattu vain vaikutukset organisaatioon, koska opinnäytetyö ei tarkastele syrjinnän kohteen näkökulmaa. Tutkimuksessa nuoresta aikuisesta käytetään myös vain termiä nuori. Nuori aikuinen määritellään työssä 18–29-vuotiaana. Opinnäytetyössä ei käsitellä alle 18-vuotiaita, sillä alaikäisten työskentelyyn liittyy lainsäädännöllisiä eroja. Tämä myös pitää käsiteltävän aiheen tarkoituksenmukaisesti rajattuna. Tutkimuksen aihe on laadullisen tutkimuksen periaatetta noudattaen rajattu selkeästi, jotta aiheeseen voidaan paneutua mahdollisimman perusteellisesti (Juuti & Puusa, 2020).

1.3 Tutkimusmenetelmä ja toteutus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä, sillä sen menettelytapoja hyödyntäen voidaan parhaiten vastata määriteltyihin tutkimuskysymyksiin, saada tavoiteltuja vastauksia sekä selvittää haastateltavien mielipiteiden ja kokemusten seuraus heidän ajatuksiinsa. Juuti & Puusa (2020) lisäävät, että laadullista tutkimusta tulee hyödyntää, kun halutaan avata tutkittavan henkilön sisäistä kokemusmaailmaa.

Laadullinen tutkimus on merkityksellinen ja vastaa haluttuihin käsityksiin, kun tutkimuksen tulokset auttavat katsomaan asioita erilaisilta näkökannoilta, tulosten saavuttamiseksi aiheeseen on syvennytty lujasti sekä asioita on tarkasteltu virkistävän innovatiivisesti. (Juuti & Puusa 2020.) Laadullisen tutkimuksen periaatteisiin kuuluen, tutkimuksen rakentamisessa tarkoituksena on löytää vastaus, miten, miksi ja millainen muotoiltuihin kysymyksiin.

Tutkimusmenetelmän avulla hankittu tieto on harkinnanvaraista ja tavoitteena on tapauksen käsittäminen ns. pehmeää tietoa hyödyntäen. (Heikkilä 2014, 15.)

Opinnäytetyötä varten haastatellaan neljää esihenkilöä eri palvelualoilta, joissa työyhteisön ikäjakauma on laaja. Haastattelukysymykset on laadittu opinnäytetyön aiheesta. Haastattelujen tarkoituksena on saada selville esihenkilöiden näkökulmia nuorten aikuisten ikäsyryntään työyhteisössä. Esihenkilöiden haastattelut ovat merkittävä osa tutkimusta, koska tutkimuksen näkökulmana on tarkastella aihetta esihenkilön näkökulmasta. Juuti & Puusa (2020, luku 3) lisäävät, että haastattelijan tulee valmistautua ja perehtyä kattavasti tutkimusaineistoon ja hyödyntämiinsä metodeihin ennen haastattelun pitämistä. Haastattelijan tulee haastattelutilanteessa keskittyä myös tarkoin kuuntelemiseen kysymysten kysymisen lisäksi, jotta osapuolten välille syntyy välitön ja luotettava ilmapiiri.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä hyödynnetään puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, joka on laadullinen tiedonkeruumenetelmä. Puolistrukturoidussa haastattelussa etuna on, että haastateltavat tuovat itse sanoittaminaan haastateltavalle esille näkemyksensä tutkimuksen ensisijaisiin ja etukäteen määriteltyihin aiheisiin. Puolistrukturoitu haastattelu on suhteellisen vapaamuotoinen, joten vastauksista saattaa tulla ilmi myös tuloksia, joita haastattelun laatija ei osaa huomioida etukäteen. (Juuti & Puusa 2020, luku 3.)

Haastattelujen tavoitteena on tuottaa suoraa, kaunistelemattomia, rehellisiä vastauksia ja saada esihenkilöt paneutumaan aiheeseen syvällisemmin. Haastattelujen tulokset vahvistavat työn teoriaosuutta tai ovat ristiriidassa sen kanssa. Haastatteluiden tarkoituksena on tuoda tutkimukseen erilaisia mielipiteitä, kokemuksia, arvoja ja asenteita. Eri alojen esihenkilöiden valinnan tarkoituksena on ainoastaan tuoda esille erilaisten työpolkujen luomia näkemyksiä aiheeseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on ymmärtää, kuinka esihenkilö johtaa oikeudenmukaisesti työyhteisön nuoria aikuisia suhteessa nuorten ikäsyryntään. Tavoitteena on ymmärtää tekijät nuorten ikäsyryntään taustalla esihenkilön vallankäytön keinojen näkökulmasta tarkasteltuna. Laadullisen tutkimuksen keinoin pyritään saamaan selville millaiset tekijät vaikuttavat esihenkilöiden toiminnan ja ajatusten taustalla. Kun tekijät epäoikeudenmukaisuuden ja valanväärikkäytön taustalla on ymmärretty, on mahdollista ymmärtää toimia oikeudenmukaisen toimintatapojen saavuttamiseksi.

1.4 Tietoperusta ja rakenne

Opinnäytetyön teoriaosuus eli tietoperusta koostuu tieto – ja oppikirjallisuudesta, tieteellisistä artikkeleista, raporteista sekä oppimateriaaleista. Teoriaosuuden jälkeen seuraa tutkimusosa.

Johdannossa selitetään työn tausta, tavoite, toteutus, tutkimusmenetelmät, tutkimuskysymykset, aiheen rajaus sekä tietoperusta ja rakenne. Johdannosta seuraavat luvut kaksi, kolme ja neljä koostavat tutkimuksen tietoperustan, joissa määritellään ikäsyrijintä, oikeudenmukainen esihenkilö, esihenkilön vallankäyttö, ikäsyrijinnän ehkäisytoimet, ongelmatilanteiden ratkaiseminen sekä ikäsyrijinnän seuraukset. Luvut viisi ja kuusi ovat tutkimuslukuja. Luvuissa avataan tutkimuksen toteutus, haastatteluista kerätyt tulokset sekä tutkimuksen tulosten avaaminen ja pohdinta.

2 Nuorten aikuisten ikäsyryntä

2.1 Ikäsyryntä määritelmä

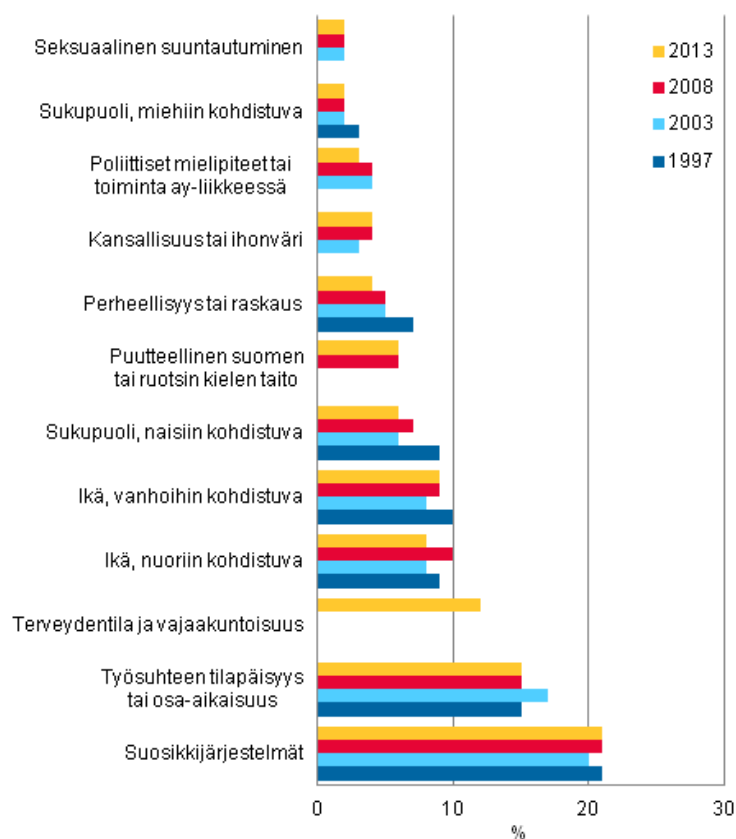
Ikä kuuluu yleisimpiin syrjintäperusteisiin. Syrjintäperusteena ikä ulottuu jokaiseen. Ikäsyryntä on Yhdenvertaisuuslain 8 §:ssä säädetty laittomaksi. (Leppänen 2015, 58.) Ikäsyryntällä työyhteisössä tarkoitetaan iästä johtuvaa epäoikeudenmukaista kohtelua työoloissa. Työelämän tilanteissa ikäsyryntä tulee esille erilaisen kohtelun kautta. Erilainen kohtelu perustuen ikään ei kaikissa tilanteissa ole syrjintää. (Ikäsyryntä.) Esihenkilön näkökulmasta ikä on syrjintäperusteena haasteellinen. Ikä koskettaa kaikkia, joten erilaiset syrjinnästä johtumattomat esihenkilötason päätökset ovat subjektiivisella tasolla mahdollista kokea epäoikeudenmukaisina. (Leppänen 2015, 58.)

Ihmisen ikä voidaan määritellä kalenteri-ian, biologisen iän sekä psykologisen eli koetun iän mukaisesti. Ihminen voi kokea olevansa samanaikaisesti monen ikäinen. Ikäsyryntä perustuu kalenteri-ikäen ja syntyy ennakkoluuloista, joista seurauksena on eriarvoinen kohtelu työelämässä. Ikäsyryntästä voidaan käyttää myös nimitystä ageismi. Ikäsyryntän aiheuttavat tekijät eivät ole yksiselitteisiä. ”*Ageismissa ei ole kyse vain yksilöiden asenteista, vaan se voi piillä yhteiskunnan rakenteissa, kulttuurissa ja käytännöissä kuten lainsäädännössä, kielessä, mediassa, tieteissä ja taiteissa.*” (Lundell, Tuominen, Hussi, Klemola, Lehto, Mäkinen, Oldenbourg, Saarelma-Thiel & Ilmarinen 2011, 28–40.)

Esihenkilöllä on velvollisuus kohdella kaikkia työntekijöitä yhdenvertaisesti. Kohtelu saa olla poikkeavaa työntekijöiden välillä, mikäli syy on perusteltua sopivista syistä. Työntekijöitä tulee kohdella yhdenvertaisesti työhön ottamisesta työsuhteen loppumiseen saakka. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2016, 157–158.) Jotta tekeminen voidaan määritellä syrjintänä, toiminnan tulee olla jatkuvaa. Esihenkilön tehtävänä on noudattaa työyhteisössä syrjintäkiellon toimintaperiaatteita. (Kess ja Ahlroth 2012, 46–57). Ikäsyryntä ei aina ole vain kielteistä. Kun yksilö saa työyhteisössä ikään perustuvia etuoikeuksia suhteessa muihin, toiminta voi olla myönteistä syrjintää. (Viitasalo 2013a, 6.)

2.2 Ikäsyryntän tausta ja ilmeneminen

Ageistiset asenteet ovat ikään kohdistuvia ennakoasenteita ja suhtautumistapoja (Lundell ym. 2011, 40). Syrjintä määritellään työyhteisön mukaan eri asteittain. Erilainen käyttäytyminen voi olla hyväksyttävää ja toisaalla se voidaan lukea syrjivänä. (Kess & Ahlroth 2012, 56.) Syrjinnän taustalla ovat ongelmat esihenkilötyössä, työn organisoinnissa tai työyhteisön toiminnassa (Pietiläinen, Viitasalo, Lipiäinen, Ojala, Leinonen, Otonkorpi-Lehtoranta, Jokinen, Korvajärvi & Nätti 2020, 58).



Kuvio 1. Syrjintää tai eriarvoista kohtelua työpaikallaan havainneiden palkansaajien osuus (%) syrjintäperusteen mukaan (Tilastokeskus)

Taulukosta voidaan tarkastella nuorten ikään kohdistuvaa syrjintää vuosina 1997, 2003, 2008 ja 2013. Tilastokeskuksen työolotutkimusten mukaan ikäryhmittäin tarkasteltuna nuorten kokemuksen mukaan kokemukset ikäsyrjinnästä ovat lisääntyneet. Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan vuodesta 1997 vuoteen 2013 alle 30-vuotiaiden ikäsyrjintäkokemukset ovat kasvaneet kuudesta prosentista kahdeksaan prosenttiin. Pietiläinen ym. (2020, 62) tuovat myös esille, että alle 30-vuotiaiden kokemukset syrjinnästä työoloissa Suomessa ovat eurooppalaisen työoloaineiston perusteella kasvussa.

Ihminen luo automaattisesti ikään perustuvia stereotyyppioita, jotka luetaan myönteisiksi, kielteisiksi tai neutraaleiksi. Tavan taustalla vaikuttaa aivojen tapa luokitella ympäristöä ja ilmiöitä. (Lundell ym. 2011, 37.) Ikästereotyyppia terminä viittaa yleistettyihin käsityksiin ja uskomuksiin ihmisen ominaisuuksista ja piirteistä, jotka perustuvat yksilön ikään. Työyhteisössä ikästereotyyppiat voivat ilmetä vääristyneinä ja epätarkkoina oletuksina työntekijän taidoista ja piirteistä. (Toomey & Rudolph, 2015.) Ikästereotyyppiat voivat vaikuttaa työyhteisön tavallisesta kommunikaatiosta isoihin päätöksiin, sekä aiheuttaa epäoikeudenmukaista toimintaa ja päätöksentekoa. Nuoriin työntekijöihin yleisimmin kohdennettuja epäsuotuisia ikästereotyyppioita ovat kokemattomuus, ailahtelevaisuus, laiskuus ja vastuuttomuus. Suotuisia ikästereotyyppioita ovat innostuneisuus ja energisyys. (Lundell ym. 2011, 37–38.)

Finkelsteinin ja työryhmän 2013 teettämässä ikästereotyyppioihin pohjautuvassa tutkimuksessa vertailtiin nuoria työntekijöitä, keski-ikäisiä työntekijöitä sekä vanhempia työntekijöitä. Tutkimuksen tuloksissa muut ikäluokat näkivät nuoret työntekijät tehokkaina ja tekniikan hallitsevina, mutta työkokemukseltaan puutteellisina. (Finkelstein, King & Voyles 2015.) Nuorten ikäsyryntään vaikuttavat usein vanhemman ikäluokan ennakko-oletukset työntekijän työmotivaatiota kohtaan. Kokeneemman henkilöstön mielestä nuorella voi olla taipumusta arvottaa vapaa-aika työn edelle. (Lundell ym. 2011, 24.)

Nuoriin kohdistuva ikäsyryntä ilmenee usein nuoren näkemyksien vähättelynä, kielteisenä suhtautumisena nuoren kehittämisehdotuksiin tai nuoren vähäisimpien virheiden korostamisena. (Lundell ym. 2011, 40–41.) Työuralla eteneminen, palkkaus sekä rekrytointi ovat tilanteita, joissa ikäsyryntää ilmenee (Pietiläinen ym. 2020, 14).

Syryntä voi näkyä sanallisena tai sanattomana. Tämä pätee myös nuoren aikuisen ikään kohdistuvaan syryntään. Sanallinen syryntä voi näkyä työntekijälle huutamisena, haukkumisena julkisesti tai juoruamisena. Sanaton syryntä sen sijaan puhumattomuutena tai työntekijän jättämisenä ulos keskusteluista. Syryntä voi myös ilmetä yli- ja alikuormituksena. Työntekijä ei saa koulutukseensa sopivia työtehtäviä, ja tehtävät ovat joko turhan raskaita tai yksinkertaisia. Syryntä työyhteisössä voi ilmetä työyhteisön sisäisissä kilpailutilanteissa. (Pääkkönen 2020, 33–34.)

Viitasalon (2013a, 9–10) 2011 teettämässä ikäsyryntäkirjoituksiin perustuvassa tutkimuksessa tutkittiin yleisimpien ikäsyryntätilanteiden esiintyvyyttä työelämässä. Vastanneita oli yhteensä 63. Vastauksissa ikäsyryntätilanteet liittyivät rekrytointiin, palkkaukseen, koulutukseen, irtisanomiseen ja olettamuksiin. Ilmenemisen tapoja olivat torjunta, painostaminen, vähättely ja eristäminen. Tulosten mukaan vähättely ja eristäminen kohdistuivat pääsääntöisesti vain naisiin. (Viitasalo 2013a, 9–10.)

Sukupuolten välisessä vertailussa nuoret naiset kokevat enemmän ikäsyryntää verrattuna nuoriin miehiin. Tutkimusten mukaan nainen kokee asemansa eniten syryntäksi miesvaltaisessa työyhteisössä. (Pääkkönen 2020, 30.) Pietiläisen ym. (2020, 59) mukaan naisten suurempien ikäsyryntäkokemusten taustalla ovat sukupuolistuneet käytännöt työelämässä. Esimerkiksi nuorta naista ei haluta palkata, jotta vältetään äitiysloman paikkauksilta (Lundell ym. 2011, 41.)

Ikäsyryntä voi ilmetä henkisenä väkivaltana. Henkinen väkivalta jaetaan piilevään ja avoimeen. Piilevä epäoikeudenmukainen kohtelu perustuu aliarviointiin, juoruiluun ja puhumattomuuteen. Piilevään kohteluun puuttuminen on hankalaa, sillä sen tunnistaminen ulkopuolisen näkökulmasta tuottaa haasteita. Avoin epäoikeudenmukainen kohtelu esiintyy

jatkuvana arvosteluna, paheksumisena, työnteon vaikeuttamisena, fyysisenä väkivaltana tai sen uhkana, ilmeinä, eleinä tai seksuaalisena häirintänä. (Pääkkönen 2020, 35.)

Syrjintää voidaan kutsua moniperusteiseksi syrjinnäksi, mikäli yksilö kokee monenlaista eri syrjintää. Nuori aikuinen voi kokea työyhteisössä ikään perustuvan syrjinnän lisäksi syrjintää, joka kohdistetaan hänen seksuaaliseen suuntautumiseensa. Tällöin kyseessä on moniperusteinen syrjintä. Erityisesti moniperusteisen syrjinnän tapauksissa tilanteita ei viedä eteenpäin, sillä moniperusteiset tapahtumat ovat usein epäselvempiä ja moniulotteisempia. Syrjinnän kohteeksi joutunut työntekijä voi kokea olevansa hankala, jos tuo asian esille ja puolustautuu. (Pääkkönen 2020, 35.)

Kyseessä ei ole syrjintätilanne, mikäli yksilön on mahdollista puolustaa itseään eikä hänelle seuraa epätoivottuja seuraamuksia. Syrjinnän tai muun epäasiallisen kohteeksi joutunut työntekijä joutuu asemaan, jossa ei voi puolustaa itseään. Esihenkilön velvollisuutena on tunnistaa puolustuskyvyttömään asemaan joutunut työyhteisön jäsen ja työnjohtovelvollisuuteen perustuen löytää keinot tilanteen ratkaisemiseksi. (Kess & Ahlroth 2012, 56.)

2.3 Lainsäädäntö ikäsyrjinnästä

Syrjinnästä on määräyksiä Suomen laeissa, joihin kuuluvat yhdenvertaisuuslaki, tasa-arvolaki, perustuslaki, rikoslaki, työsopimuslaki sekä työturvallisuuslaki. Euroopan neuvostossa, Kansainvälisessä työjärjestössä ja Yhdistyneissä kansakunnissa on säädetty myös Suomea koskevia sääntöjä syrjinnän kieltämisestä. Syrjintä voidaan lukea epäasiallisena kohteluna, vaikka kaikki syrjinnän merkit eivät täytä lain kriteerejä. (Pääkkönen 2020, 33–36.)

Työsuojelun perustana on työturvallisuuslaki (738/23.8.2002). Työn tekemisen turvallinen ja terveellinen toteutuminen taataan työturvallisuuslakia noudattamalla. Työturvallisuuslain mukaan esihenkilön tulee ehkäistä työntekijää mahdollisilta epäedullisilta seurauksilta ottamalla huomioon työntekijän ikä. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2016, 333.) Työturvallisuuslain tarkoitus yleisesti on tehdä työoloista ja työympäristöstä parempi sekä ylläpitää ja turvata työntekijöiden työkykyä. Lisäksi laki ennaltaehkäisee työtapaturmien, ammattitautien ja muiden työn aiheuttamien henkisten ja fyysisten terveystaittojen lisääntymistä. (L 23.8.2002/738.)

Työsopimuslain (55/2001) yleisen velvoitteen mukaan esihenkilön tulee kohdella kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti mukaan lukien palkan maksu ja työsuojelu. Tämän lisäksi esihenkilön noudattaa työsopimuksen, työehtosopimuksen, paikallisten sopimusten, työsääntöjen ja työlainsäädännön sitoumuksia. Työyhteisön suhteiden edistäminen ja esihenkilön suhde työyhteisöön ovat esihenkilön vastuulla. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2016, 157.)

Syrjintälainsäädäntö on osa Suomen perustuslakia ja yhdenvertaisuuslaki kieltää ikäsyjinnän. Yhdenvertaisuuslaissa (1325/2014) on säädetty yhdenvertaisuudesta ja syrjinnän kiellosta. Naisten ja miesten tasa-arvosta annetussa laissa (609/1986) on säädetty tasa-arvosta ja sukupuoleen perustuvan syrjinnän kiellosta. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2016, 158.) Mikäli työntekijä joutuu työyhteisössä ikänsä perusteella ilman perusteltua syytä epäsuotuisaan asemaan, teko on rikoslain (L 19.12.1889/39) mukaisesti rangaistava (Lundell ym. 2011, 41).

3 Oikeudenmukainen esihenkilö

3.1 Oikeudenmukaisen esihenkilön määritelmä

Esihenkilön toiminnan pääkohta on työhyvinvoinnin periaatteiden täyttymisessä (Manka & Manka 2016, 8). Esihenkilön keskeisiin työtehtäviin kuuluvat aktiivinen työyhteisön huomiointi ja jäsenten hyvinvoinnin tarkkaileminen (Kess & Ahlroth 2012, 56). Työyhteisössä keskeisiä ominaisuuksia ovat yhdenvertaisuus, oikeamielisyys, osallistuva kanssakäyminen, toisten tukeminen sekä työtehtävien kohtuullinen kuluttavuus. On tärkeää, että jokainen työntekijä kokee olevansa kunnioitettu osa ryhmää. Työyhteisössä kaikki ovat ymmärtäneet yhteiset tavoitteet ja esihenkilö osaa johtaa ja organisoida päämääriä. Lisäksi valtuuksien, vastuualueiden ja roolien jako on selkeä ja tasapainoinen. (Työturvallisuuskeskus.)

Etiikalla, johtamisella, tunnetaidoilla ja vuorovaikutuksella on yhteys onnistuneen esihenkilötyön rakentamisessa. Näiden lisäksi työn tekemisen pääkohtana ovat luotettavuuden ja henkisen näkökulman tarkastelu. (Lappalainen 2017.) Motowidlo & Scotter (1994, 475–480) lisäävät, että työyhteisön osaavuutta voimistetaan herkällä, empaattisella ja rehellisellä vuorovaikutuksella ja jakamisella. Lappalainen (2017) myös lisää, että yhteisökeskeisyys ja yhteisöllisyyden hakemisen tarpeet organisaation kanssa esihenkilötyön näkökulmasta ovat yhä merkityksellisemmässä asemassa.

Esihenkilön taito olla vuorovaikutuksessa on tulos työyhteisön johtamisen toimivuudesta (Hiltunen 2012, 2 luku). Toimiva vuorovaikutus on aina vastavuoroista ja perustuu toisen kunnioittamiseen. Siihen kuuluvat toisen kuunteleminen, puhuminen, eleiden huomiointi ja havaitseminen sekä hiljaa oleminen. (Vuorovaikutus työyhteisössä 2020.) Lappalainen (2017) lisää, että hyvän esihenkilön on myös tuotava ilmi persoonallisuuttaan, arvojansa, asennoitumistaan sekä tapojansa elää.

Eettisesti toimiva esihenkilö kohtelee työyhteisön jäseniä tasavertaisesti (Heiskanen 2002). Esihenkilötyö ja eettisyys ovat sidonnaisia, sillä esihenkilö tekee päätökset työyhteisön yhteisestä arvopohjasta (Salminen 2010, 3–4). Esihenkilön henkilökohtaiset arvot ja asenteet peilautuvat työyhteisön toiminnan kanssa (Esimiestyön perusteet). Työyhteisön ja yksilön arvojen tulee jokseenkin olla yhteydessä, jotta työntekijä voi hyvin ja jaksaa toimia työyhteisön tavoitteiden hyväksi. Tämän vuoksi tulee säännönmukaisesti tarkastella sekä työntekijöiden, että työyhteisön arvojen yhteensopivuutta. (Skytta 2000.)

Northousen (2004) määrittelee eettisen esihenkilön keskeiset ominaisuudet seuraavasti:

- eettisen yhteisön rakentaminen
- eri osapuolten kunnioittaminen

- toisten palveleminen
- oikeudenmukaisuudesta kiinni pitäminen
- rehellisyyden osoittaminen

Esihenkilö pystyy vaikuttamaan työntekijän kunnianhimpoon ja asennoitumiseen ymmärtämällä työntekijälle merkittävät asiat, joita tämä arvostaa työssään. Arvoihin työelämässä vaikuttavat kanssakäymiset elämän varrella, perhe, työ – ja opiskelupiiri sekä menneet esihenkilöt. (Lundell ym. 2011, 228–230.) Jokainen esihenkilö luo omat mallinsa toimia eettisesti oikein. Etiikka ei anna tavoitteellisesti oikeudenmukaisesti toimivalle esihenkilölle suoraan tapoja toimia vaan ohjaa toiminnan suuntaa. (Lindqvist 2001.) Esihenkilön tehtävänä on kasvattaa ja pitää yllä työyhteisön toimivaa ilmapiiriä (Esimiestyön perusteet).

503 suomalaisten työyhteisöjen esihenkilön – ja alaisvastaajan kesken toteutettiin tutkiva kysely. Vastaajat työskentelivät insinööri-, pankki-, terveydenhuolto-, kauppa-, tutkimus/opetus aloilla sekä Helsingin kaupungilla. Kyselyn tarkoituksena oli antaa arvosana 1–6, kuinka tärkeinä lueteltuja piirteitä pidetään esihenkilössä. 1 (ei merkityksellinen) ja 6 (erittäin merkityksellinen). Tulokset on listattu keskiarvojen mukaisessa järjestyksessä. (Lappalainen 2017.)



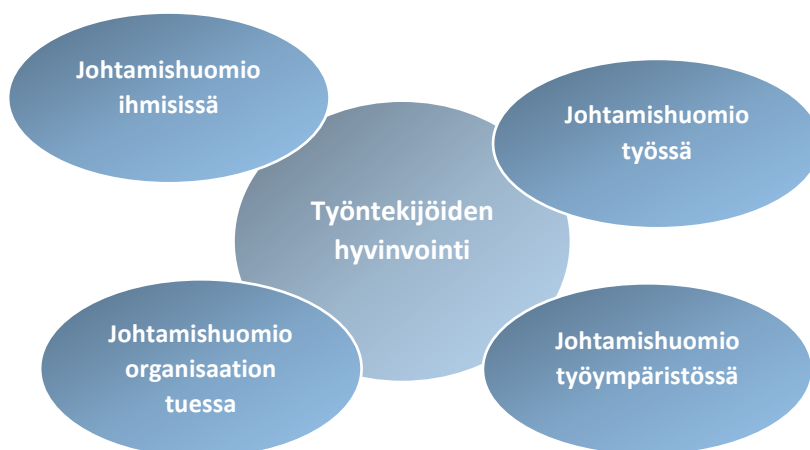
Kuvio 2. Tärkeysjärjestyksessä esihenkilöihin kohdistuvat merkityksellisimmät edellytykset (mukailtu Lappalainen 2017)

Tutkimuksen tulos on hyvin yksimielinen. Luotettavuus mielletään esihenkilön tärkeimmäksi ominaisuudeksi. Kuusela (2013, 65–68) myös korostaa, että perusta arvostukselle luodaan luottamuksella. Kalliomaan & Kettusen (2010, luku 3) mukaan luottamus syntyy vastavuoroisista tunteista, kokemuksista ja se osoitetaan toimintana. Työyhteisössä luottamusta pidetään työyhteisön jäsenten välisten suhteiden toimivuuden perustana. Luottamuksen rakentuminen tarvitsee yhteistä aikaa, vuorovaikutusta, lupauksien täyttämistä, aikatauluissa pysymistä sekä mahdollisuuksia kehittyä. Luottamus on esihenkilön ja johdettavan suhteen olennaisimpia tekijöitä. Kun esihenkilö on luotettava, kohtaaminen on helppoa ja onnistuu matalalla kynnyksellä. Näin vastavuoroisen luottamuksen rakentaminen mahdollistuu.

3.2 Esihenkilön oikeudet ja velvollisuudet työyhteisössä

Hiltusen (2012, luku 1) mukaan toimiva esihenkilötyö on organisaation keskeisin kilpailukeino. Osaamista ei synny ilman hyvää johtamista. Ensisijaisten alais- ja esihenkilötaitojen lisäksi esihenkilöntehtäviin kuuluu ymmärrys työn oikeuksista ja velvollisuuksista (Kess & Ahlroth 2012, 14). Esihenkilön toiminnan määrittelee työntekijän kanssa solmittu työsopimus. Työsopimuksen sisältö määräytyy työehtosopimusten ja lakien pohjalta. Työsopimus sisältää sekä esihenkilön, että työntekijän velvollisuudet ja oikeudet. (Kariniemi.)

Esihenkilön oikeuksia ovat työsuhteeseen ottamisen oikeus sekä työnjohto-oikeuden eli direktio-oikeuden noudattaminen. Työnjohto-oikeudella tarkoitetaan esihenkilön valtaa neuvoa ja saada työntekijä tekemään työsopimus, lain ja työehtosopimuksen määrittelemällä tavalla. Lisäksi esihenkilöllä on oikeus lain puitteissa työntekijän irtisanomiseen. Esihenkilön velvollisuuksia ovat täsmällinen palkanmaksu, työntekijän yhdenvertainen ja puolueeton kohteleminen sekä yhteistoimintalaissa määriteltujen yhteistoimintavelvoitteiden noudattaminen. (Kariniemi.)



Kuvio 3. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukailtu, Työterveyslaitos a)

Työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat esihenkilötyön huomio ihmisissä, työssä, organisaation tuessa sekä työympäristössä. Ihmisten johtohuomio pitää sisällään toimivasti toteutetun henkilöstöhallinnan, perehdytyksen ja työyhteisön urakehityksen tukemisen. Työssä esihenkilö huomioi vapauden työn teossa, sopivien työtehtävien jaon, tiedottamisen ja työntekijöiden taitojen oikeanlaisen hyödyntämisen. Organisaation tuki pitää sisällään työntekijöiden arvostamisen ja osallistamisen, päätöksentekoprosessien oikeudenmukaisuuden sekä toimivat toimintakäytänteet ja organisaatorakenteet. Esihenkilö huolehtii myös työympäristön henkisestä ja fyysisestä turvallisuudesta sekä yhdenvertaisuuden toteutumisesta ja monimuotoisuuden hyödyntämisestä. (Työterveyslaitos a.)

3.3 Esihenkilön vallankäyttö työyhteisössä

Esihenkilön vallankäyttö on osa johtamisen etiikkaa. Vallankäytön tavoitteena on ohjata kohteen toimintaa halutusti. (Salminen 2010, 3–4.) Esihenkilö käyttää valtaansa, jotta työyhteisö saavuttaa tavoitellut tulokset. Vallankäyttö terminä voi aiheuttaa ristiriitaisia käsityksiä. Termi on moniulotteinen, eikä tarkoita vain vallan väärinkäyttöä. Valta-asemaa ihailaan, tavoitellaan, kammoksutaan ja vältellään. Esihenkilötyön näkökulmasta vallankäyttö tuottaa haasteita, kun työyhteisön jäsenten välillä on eroja, kuten ikä. (Alhanen, Soini & Kangas 2019.) Vallankäyttö on esihenkilöasemassa välttämättömyys. Organisaation toiminnan kannalta esihenkilön kunnianhimoisuus ja arvonnannon tavoittelu sopivassa suhteessa ajavat toimintaa eteenpäin. Vallankäyttö on tärkeä osa esihenkilötyötä, joten sitä tarvitsee myös käyttää. Esihenkilön ei tule arkailla vallankäytön suhteen. (Järvinen 2018a, 229.)

Esihenkilön tulee olla tietoinen työympäristön huumorista ja kielenkäytöstä sekä huolehtia, että jokainen työyhteisön jäsen kokee olonsa työympäristössä hyväksi. (Kess & Ahlroth 2012, 56.) Esihenkilöasema edellyttää oman kunnianhimon suuntaamista organisaation kasvuun ja edistymiseen. Mikäli esihenkilö arvottaa työssään korkeammalle vallanhakuisuuden ja itsekeskeisyyden, esihenkilön ei tulisi olla valta-asemassa. (Järvinen 2018a, 229.)

Nuorelle työntekijälle työyhteisössä epäedullisia tilanteita kuten syrjintätilanteita voi aiheuttaa puutteet esihenkilön vallankäytössä. Esihenkilö ei osaa toimia ikäjakaumaltaan laajassa työyhteisössä. Kivirannan (2010, 50) mukaan haasteita voivat aiheuttaa tunnistamattomat nuoriin kohdistetut ikäasenteet. Esihenkilö ei koe ikäjohtamista hyödyllisenä ja välttämättömänä. Lisäksi esihenkilö ei koe, että hänen toimenkuvansa ja toimensa saattavat tarvita muutosta. Hän ei myöskään osaa nähdä erilaisuutta työyhteisössä, ja hyödyntää eri johtamistyyliä eri-ikäisiin työyhteisön jäseniin.

Esihenkilön työtehtävänä on pääasiassa ohjata ja valvoa työntekijän työn toteuttamista laaditun työsopimuksen mukaisesti. Työsopimuksen henkinen osa jää suurelta osin kirjaimattomaksi ja käsittelemättä. Molemmat osapuolet olettavat työsuhteelta mahdollisimman edullista asemaa ja monet asiat luotetaan olettamusten varaan. Vallankäytöllä työyhteisön ohjaamisen lisäksi esihenkilön tulisi ottaa huomioon psykologisten sopimusten ääneen sanoittaminen. (Järvinen 2013b, luku 4.)

Esihenkilön valta voidaan jakaa pehmeään ja kovaan valtaan. Esihenkilön tulee noudattaa kovan vallan käytössä työlainsäädäntöön perustuvia ehtoja. Kova valta on nimensä mukaisesti pakottavaa ja komentavaa. Esihenkilön käyttämän kovan vallan täytyy lainsäädäntöön

pohjautuen olla oikeudenmukaista työntekijää kohtaan. Esihenkilöllä on laillinen oikeus sanoa millä aikataululla, miten ja missä työ tulee suorittaa. Laeilla tasapuolisesta kohtelusta on yritetty ehkäistä esihenkilön epäsuoraa valta-aseman käyttöä, kuten syrjintätilanteissa. Esihenkilö voi hyödyntää kovaa valtaa alaisten suosinnalla, uhkailulla, pelottelulla, lahjonnalla tai rajoittamalla vapauksia. Kova valta on käskyvaltaan, joka uudessa työkuultuurissa toimii huonommin. (Järvinen 2013b, luku 4.)

Pehmeä vallankäyttö on kehitetty palvelemaan ja vastaamaan uudistuneen työelämän haasteisiin. Pehmeällä vallankäytöllä pyritään ehkäisemään työntekijän arvosteleva ja vastusteleva asennoituminen. Lisäksi tavoitteena on luoda työntekijöille kokemus itseohjautuvuudestaan ja omasta päätöksenteostaan, joka on esihenkilöstä lähes riippumatonta. Pehmeässä vallankäytössä esihenkilö on hyvä kaveri, joka pyrkii vaikuttamaan työyhteisöön hyödyntämällä arvojen korostamista, johdattelua, osallistamista, houkuttelua ja imartelua. Pehmeän vallan taustalla vaikuttavat erilaiset psykologiset menettelytavat. Esihenkilö voi käyttää pehmeää valtaa myös tarkoituksena käyttää hyväksi tai hämätä työntekijää toimimaan halutulla tavalla oman edun mukaisesti. (Järvinen 2013b, luku 4.)

4 Ikäsyrrjinnän ehkäisytoimet

4.1 Ikäjohtaminen

Eri-ikäisyydestä seuraavien erojen havaitseminen ja huomioiminen työyhteisössä voi tuottaa esihenkilölle haasteita. Havaitsemattomuuden seurauksena esihenkilö johtaa kaikkia työyhteisön jäseniä samalla johtamistavalla, joka ei sovellu eri-ikäiseen työyhteisöön. Koska nuorilla työntekijöillä on taustalla lyhyempi työura, nuorten aikuisten johtamisen tulee painottua asiajohtamiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että nuorta työntekijää ei johdeta muutosta korostaen ja kokonaisvaltaisesti. Tarpeeksi kompaktien kokonaisuusosien ja konkreettisten työtehtävien eri osien vaiheittain eteneminen sopivat nuoren johtamiseen. Palautteen ja arvostuksen jakaminen ovat myös tärkeä osa. (Kiviranta 2010, 57.)

Esihenkilö saattaa tiedostaen tai tiedostamattaan ylläpitää työyhteisössä ageistisia asenteita (Lundell ym. 2011, 40–41). Työterveyslaitos toteuttaa valmennusohjelmaa: Ikävoimaa työhön, jonka tarkoituksena on työyhteisön ja organisaation näkökulmasta perehtyä ikätietouteen. Tarkoituksena on käsittää henkilöstön voimavarojen kehittymisen ja käytön suhde ikäsidonnaisiin tekijöihin. Ikäsidonnaiset tekijät tulee ottaa huomioon osuutena jokapäiväistä esihenkilötyötä ja henkilöstösuunnitelmaa. Esihenkilön lisäksi myös koko muu organisaatio hyötyy ikätietoudesta toiminnassaan. (Lundell ym. 2011, 285–286.)

Esihenkilö, joka ottaa huomioon organisaation kaiken ikäiset työntekijät, toteuttaa ikäjohtamisen johtamistavan periaatteita. Ikäjohtamisen tarkoituksena esihenkilö ymmärtää työntekijöiden eri-ikäisyyden ajanjaksoihin kuuluvat ominaispiirteet. (Hietala, Kaivanto ja Valvisto 2016, 245.) Esihenkilö ottaa ikäjohtamisessa huomioon iästä seuraavat tekijät johtaessaan ja järjestäessään työtehtäviä. Esihenkilö tukee yksilöiden vahvuuksia, antaa tukea työuran eri kausina ja vastaa kehityshaasteisiin, jotka johtuvat urakehityksen eri vaiheista. Esihenkilö tuo alaisten parhaat puolet esille. (Lundell ym. 2011, 301.)

lällä on vaikutuksia esimerkiksi henkilön kykyihin, hyvinvointiin tai harjaantuneisuuteen (Kiviranta 2010, 13). Ammattitaitoista ja toimivaa esihenkilötyötä voidaan tarkastella ikäjohtamisen näkökulmasta. Esihenkilön elämäntutkimukseen ja tapaan tutkia työyhteisön jäseniä vaikuttavat oma ikä ja elämänvaihe. Usein asenteita saman ikäryhmän jäsenten toiminnan taustalla voi olla yksinkertaisempi hahmottaa. Itsetuntemus ja elämänvaiheen tarkastelu auttavat esihenkilöä käsittämään erot työyhteisönsä eri-ikäisten jäsenten välillä. (Hietala, Kaivanto ja Valvisto 2016, 245.)

Ikäsyrrjinnän ja muun työyhteisössä tapahtuvan epäasiallisen kohtelun ehkäisemiseksi työpaikalla on oltava esillä säännökset, siitä kuinka tilanteisiin tulee puuttua ja miten niitä

ennaltaehkäistään. Esihenkilö tarkkailee ohjeiden toimimista käytännössä ja tekee siihen tarpeen tullen muutoksia. Työsuojelutoimikunta laatii säännökset sekä oikeuttaa niihin tehdyt muutokset. (Kess & Ahlroth 2012, 135–136.) Työnantaja, luottamushenkilöstö ja henkilöstöhallinto laativat yhdessä säännökset epäasiallisen kohtelun ehkäisemiseksi (Työterveyslaitos b).

Jotta esihenkilö pystyy löytämään oikeat tavat johtaa työyhteisöä, tulee tämän tunnistaa haasteet työyhteisön toiminnan taustalla. Nuoriin suunnattujen kielteisten ikäasenteiden ehkäisemiseksi työyhteisöt tarvitsevat vallitsevien ikäasenteiden havaitsemista, epäsuotuisien käsitysten kehittämistä myönteisempään suuntaan sekä työyhteisön arviointinormien muokkaamista kehittämis-, ja osaamis pohjaisiksi. Koska ikäasenteet luovat yhteistyön, kanssakäymisen ja esihenkilötyön perustan, niiden huomaaminen on keskeistä. Ikäasenteet ovat usein vahvana osana mieltä, joten varsinkin omien ikäasenteiden tunnistaminen on haasteellista. Korkean asemansa vuoksi esihenkilön asenteilla on valtava merkitys työyhteisöön. Tämän vuoksi on keskeistä, että esihenkilö asennoituu neutraalisti eikä korosta ikäerojen merkitystä. (Kiviranta 2010, 51–52.)

Asiajohtaminen	XXXX	
Muutosjohtaminen		XXXX
Ihmisten johtaminen	XXXX	XXXX
	Nuoret	Kokeneet

Kuvio 4. Eri johtamistyylien soveltuminen nuorten ja kokeneiden johtamisessa (Kiviranta 2010, 60)

Nuorten johtamisessa parhaat tulokset saavutetaan asia – ja ihmisjohtamisella. Asiajohtamista tarvitaan, mikäli nuorella ei ole tarpeeksi ammatillista kokemusta tai pätevyyttä. Asiajohtamisen johtamistavassa esihenkilö kiinnittää erityisesti huomiota siihen, että johdettavalle ovat selvillä työn tavoitteet, työtavat, parhaat tavat toteuttaa työtä sekä taito arvioida ja hahmottaa työn tulokset. Laatu, tehokkuus ja tuottavuus ovat esihenkilötyön keskiössä. (Kiviranta 2010, 60–62.) Asiajohtaminen kulminoituu ajatukseen järjestyksen ja johdonmukaisuuden tuottamisesta. Keskeistä asiajohtamisessa ovat suunnitelmallisuus, budjetointi, organisointi, kontrollointi sekä ongelmanratkaisu. (Kotter 1996.)

Ihmiskojohtaminen sopii sekä nuorten, että kokeneempien työntekijöiden johtamiseen. Ihmisjohtamisessa tarkoituksena on johtaa työntekijöitä inhimillisesti ja kunnioittavasti. Nimensä mukaisesti ihmisjohtamisen taidot korostuvat aloilla, joissa vuorovaikuttaminen ja auttaminen ovat keskiössä, kuten palvelu – ja asiantuntijaorganisaatioiden esihenkilöt. Esihenkilön

ihmiskeskeisyys työyhteisössä parantaa yhteistyö – ja vuorovaikutustaitoja ja lisää työn merkityksellisyyttä organisaatiossa. Esihenkilö vahvistaa työyhteisön tyytyväisyyttä tuke- malla, kannustamalla sekä huomioimalla suoritukset. (Kiviranta 2010, 62.) Esihenkilö toimii nuoren älykkäänä kannustajana ja tukena, joka näkee työntekijän tottumattomuuden. Esi- henkilö tukee kehittämistarpeissa ja vahvuuksien hyödyntämisessä samalla ottaen huomi- oon heikkoudet ja malttamattomuuden. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2016, 246.)

Ikäjakaumaltaan laajassa työyhteisössä on tärkeää hyödyntää kaikkien jäsenten potentiaali ja jakaa tietämys. Yhteistyö johtaa korkeampiin tuloksiin, auttaa yltämään osaamisen rajoja sekä löydetään ratkaisut ongelmiin eri-ikäisten vahvuuksia hyödyntäen. (Saarelma-Thiel, 2012.) Jotta kaiken ikäisillä työyhteisön jäsenillä on tasa-arvoinen olo, esihenkilön ja orga- nisaation tulee työskennellä ikäennakkoluulojen vähentämiseksi. Lundell ym. (2011, 43–45) korostavat, että tarkoituksena on ehkäistä kielteisten ikäasenteiden syntymistä työyhtei- sössä. Esihenkilön ja organisaation tulee tiedostaa kielteiset asenteen ja korostaa myönteisi- siä. Asenteita muutetaan uudella tiedolla ja kokemuksilla. Jokainen työyhteisön jäsen voi tarkastella omia ikäasenteitaan ja niiden perustaa.

4.2 Tunnejohtaminen

Työn käytännönläheisyyden lisäksi esihenkilötyöhön kuuluu tunteiden ymmärtäminen työ- yhteisön toiminnan taustalla. Ymmärtääkseen ja ennakoidakseen työyhteisön käyttäyty- mistä esihenkilön täytyy paneutua ihmisen kokemus – ja tunnemaailmaan. Johtaminen ei saa olla epäoikeudenmukaista, arvaamatonta tai suosivaa. (Järvinen 2013b.) Ammatillisen pätevyyden ohella ihmisosaamisen arvo on iso (Lange & Järvinen 2019, 141). Toimintata- voillaan esihenkilö lieventää tai vahvistaa työntekijöiden tuntemuksia syrjinnästä (Pääkkö- nen 2020, 30).

Esihenkilö ei välttämättä tiedosta tunnetaitojen merkitystä, ja usein tunnetyö keskeisyys johtoasemassa yllättää. Ammatillisessa roolissa esihenkilö joutuu piilottamaan oikeita tun- teitaan, jotta organisaatio toimii tavoitellusti ja esihenkilö luo uskottavuutensa ja luottamuk- sensa. Esihenkilön roolissa tunteita tulee hallita tilanteen mukaisesti sulkemalla pois, tehos- tamalla tai lieventämällä. Roolissa työyhteisössä ei voi menetellä hallitsemattomien mieli- johteiden ja tuntemusten mukaisesti. Tunnettyö on henkisesti kuluttavaa erityisesti tilan- teissa, joissa kielteisiä tunteita joudutaan piilottamaan. (Järvinen 2018a, 200–202.)

Esihenkilö on tärkeä pitää huolta oman mielensä hyvinvoinnista, sillä hän on vastuussa myös työyhteisön hyvinvoinnista. Työyhteisön hyvinvoinnin toteutuminen on mahdollisem- paa, kun esihenkilö huolehtii itsestään hyvin. (Tamminen & Solin 2014, 43.) Myönteiset tun- teet työyhteisössä heijastuvat suoraan työntekijöiden sitoutumiseen, iloisuuteen ja

avuliaisuuteen. Erilaiset vuorovaikutus – ja yhteistyötilanteet aiheuttavat kaikissa työyhteisön jäsenissä tunnelatauksia, joita aiheuttavat erilaiset epäonnistumiset, onnistumiset, kykenemättömyys tai erehdykset. (Järvinen 2018a, 199.)

Tunneyhteydellä tarkoitetaan toiselle ihmiselle arvokkaiden asioiden ja merkitysten huomiointia. Vaatii vuorovaikutusta ja myötätuntoista suhtautumista, jotta tunneyhteys voidaan rakentaa. Vaikka ei antaisi hyväksyntää toisen ihmisen teolle, on mahdollista ymmärtää käytöstä ja sen aiheuttavat tekijät. (Juujärvi, Myyry & Pessa 2007, 84–85.)

4.3 Ongelmatilanteiden ratkaiseminen

Ongelma – ja kriisitilanteista seuraa ratkaisuja ja uuden kehittämistä (Koskinen 2022, 149). On tutkittu, että ongelmatilanteiden ratkaiseminen työyhteisössä saatetaan kokea kiusaamisena. Jotta tältä vältytään, tulee varmistaa, että työyhteisössä kaikilla on yhtenäinen käsitys siihen liittyvistä perustelluista toimista. (Kess & Ahlroth 2012, 61.) Kuuntelemisella, toisen asemaan asettumisella ja yhdenvertaisella kohtelulla pyritään selvittämään konfliktit (Koskinen 2022, 151).

Usein pidemmälle katsottuna huomataan, että tilanteet avaavat uusia näkökulmia ja opettavat. Konflikti – ja kriisitilanteet työyhteisössä ratkaistaan lähtökohtaisesti tilanteen tunnistamisella. Ensin selvitetään mikä tilanteeseen on seurannut ja millainen tapaus on kyseessä. Usein ongelmatilanteisiin työyhteisössä selvittämiseen tarvitaan aikaa. Kun tilanne on tunnistettu, tavoitteena on ymmärtää tapahtuma ja päätöksen avulla toimimaan. Tapauksen mukaan edetään heti tai odotetaan sopivaa hetkeä. Mikäli kyse on omasta toiminnasta seuranneesta epäonnistumisesta, tulee tämä myöntää, jotta tilanne ei pahene. (Koskinen 2022, 149–150.)



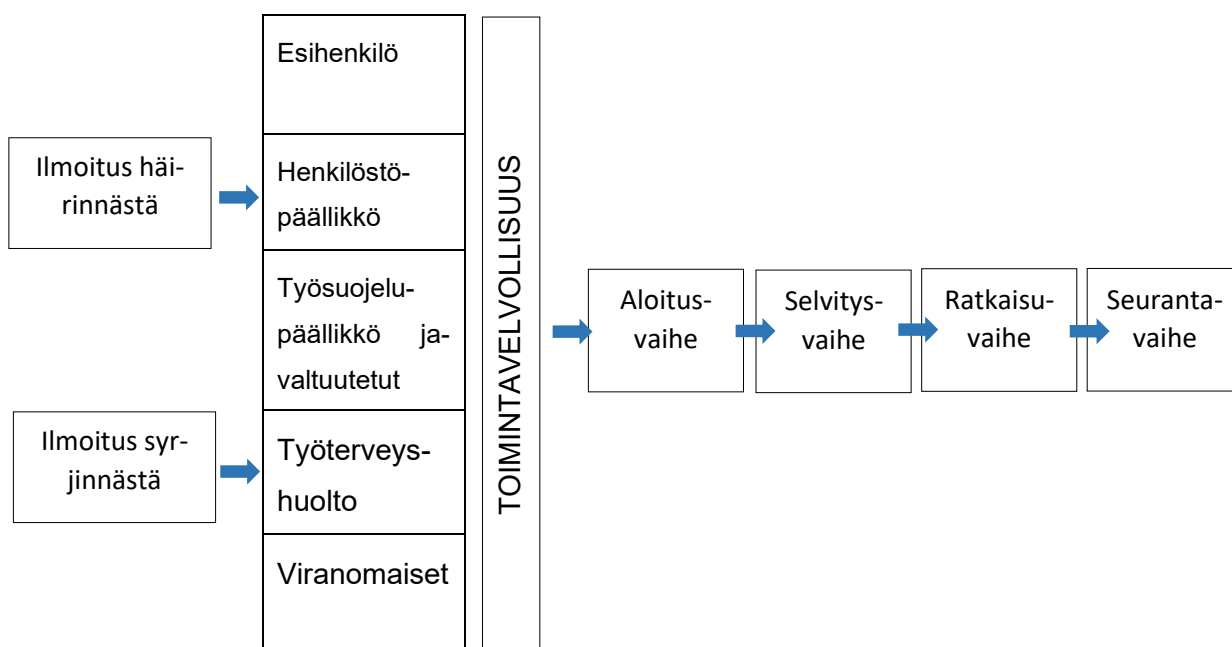
Kuvio 5. Tilanneälykäs prosessi (mukailtu, Koskinen 2022, 35)

Tilanteen huomioiva prosessi aloitetaan tilanteen tunnistamisesta. Tunnistamisvaiheeseen kuuluvat tilanteen tunnistamisen lisäksi sen rajaaminen, kysymys siitä, voiko tilanteeseen vaikuttaa sekä päätös jatkosta. Ymmärrysvaiheessa aloitetaan tiedon kerääminen ja erilaisen näkökulmien etsiminen ja luodaan tilannekuva ja tulkinta tilanteesta. Päätös vaiheessa on määritelty omat arvot, tavoite ja vaihtoehdot. Päätös vaiheessa myös ennakoitetaan päätöksestä aiheutuvien seurausten vaikutus ja tehdään lopullinen päätös. Lopullinen päätös sisältää toimintasuunnitelman ja toimenpiteet. Toimivaiheessa toimenpiteet toteutetaan ja

seurataan vaikutuksia. Toimintavaiheessa myös tunnistetaan uusia toimenpiteitä ja arvioidaan saadut vaikutukset. (Koskinen 2022, 35.)

Epäasiallinen kohtelu voidaan työyhteisössä saada selville hyödyntämällä haastattelututkimusta. Haastattelututkimusta varten pyydetään toteuttamaan joku ulkopuolinen jäsen. Haastattelututkimuksen tavoitteena on vastata siihen, miten ja milloin epäasiallinen kohtelu on tapahtunut, ja kuka on kohdellut ketä syrjivästi. Haastattelututkimuksen käyttöönottoa helpottaa, mikäli menetelmä on ylhäällä organisaation vallitsevissa säännöksissä. Tällöin jokainen työntekijä on tietoinen menetelmän hyödyntämisestä. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2016, 254.)

Kun esihenkilö saa tiedon epäasiallisesta kohtelusta, hänellä on välitön velvollisuus reagoida tilanteeseen (Kess & Ahlroth 2012, 61). Reagointitapoja on ohjata työntekijät toisiin erillisiin työtehtävien pariin, sovittella uudet tavat käyttäytyä, antaa kirjallinen varoitus tai toisen asianosaisen poistaminen organisaatiosta. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2016, 254.) Esihenkilön tehtävänä on myös ohjata epäasiallisen kohtelun uhriksi joutunut henkilö tarvittaessa työterveyshuoltoon. Syrjintätilanne vaatii pahimmassa tapauksessa apua ulkopuoliselta neutraalilta taholta, kuten työterveyspsykologilta tai työyhteisösovittelijalta. (Kess & Ahlroth 2012, 61–62.)



Kuvio 6. Yleinen syrjintä- ja häirintätapauksen ratkaisuprosessi (mukailtu Kess & Ahlroth 2012, 110)

Ratkaisuprosessin avulla selitetään yksittäisiä syrjintätilanteita. Prosessi koostuu aloitus-, selvitys-, ratkaisu- ja seurantavaiheista. Aloitusvaihe sisältää toimet, joissa esihenkilön

tehtävänä on vastaanottaa syrjintätapauksesta tehty ilmoitus. Syrjinnän kohteeksi joutuneelle henkilölle ilmoitetaan asian käsittelyyn otosta. Syrjinnän aiheuttaneelle ilmoitetaan myös, että esihenkilö on saanut ilmoituksen tämän toiminnasta. Esihenkilö etenee aloitusvaiheessa arvioimalla, onko tilanne juridisesti epäasiallista kohtelua. Selvitysvaiheessa esihenkilö pyrkii ammattilaisia hyödyntäen ratkaisemaan tilanteen maltillisesti ja puolueettomasti. Tulee saada selville, kauanko syrjintä työyhteisössä on jatkunut ja onko syrjinnän kohteeksi joutuneen henkilön terveydentila riskeerattu. Ratkaisuvaihe perustuu syrjintätilanteen ratkaisemiselle esihenkilön ja työyhteisön kesken organisaation kesken sovittujen säännösten mukaisesti. Seurantavaiheessa esihenkilö seuraa, että syrjintätapauksen osapuolet noudattavat laadittuja sopimuksia ja ohjeita. (Kess & Ahlroth 2012, 110–133.)

4.4 Ikäsyrjinnän seuraukset

Pääkkösen (2020, 33) mukaan syrjintää työyhteisössä varotaan käsittelemästä julkisesti, sillä halutaan välttyä leimautumiselta. Suurinta osaa syrjintätapauksista ei tuoda esille ja asiat jäävät peittoon. Oikeudellisesti syrjintätapauksia käsitellään todella harvoin. Kess & Ahlroth (2012, 57) myös lisäävät, että tuntemus kielteisistä seuraamuksista ei pelkästään riitä. Seuraamukset täytyy pystyä huomioimaan konkreettisesti. Pääkkönen (2020, 34) korostaa, että työsyryjinnällä on keskeisiä vaikutuksia työnantajalle ja työyhteisölle.

Työssä koettu syrjintä ja myöhempi työura -tutkimushankkeessa (2018) todettiin, että työyhteisössä koetun syrjinnän seuraukset ovat vaikeita, ja toiminta on monesti pitkäjänteistä. Syrjinnän kokemukset huonontavat työntekijän aloitetykyvykkyyttä ja hankaloittaa vuorovaiikutusta työyhteisössä. Nämä vaikuttavat sairaspöissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen lisääntymiseen. Syrjinnän seurauksena työntekijän työnteko voi estyä myös täysin. (Pietiläinen ym. 2020, 58–62.)

Työn laatu laskee, kun työntekijän moraalit ja kunnianhimo työtä kohtaan heikkenevät. Organisaation toiminta kärsii, kun työntekijän toiminta muuttuu huolimattomaksi. Tätä kautta haasteet näkyvät myös esihenkilön tehtävissä. (Pääkkönen 2020, 34–39.) Myös vaihtuvuus työntekijöiden keskuudessa lisääntyy. Tämä kaikki aiheuttaa organisaatiolle taloudellista laskua. Taloudellisen tuottamattomuuden haasteiden lisäksi haasteet työyhteisön ilmapiirissä ovat riski organisaation maineelle. (Alarto 2018.) Kauan puolustuskyvyttömässä asemassa oleva työyhteisön jäsen vaikuttaa vähenevällä tehokkuudellaan myös organisaation tuottavuuteen. (Kess & Ahlroth 2012, 56.)

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimuksen eteneminen ja analysoiminen

Laadullisen tutkimuksen menettelytapoihin kuuluen, tutkimusaineiston keräämisessä käytettiin puolistrukturoitua haastattelututkimusta. Puolistrukturoidun haastattelun kysymykset oli valittu käsittelemään työhön koottua teoretietoa sekä vastaamaan opinnäytetyölle määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Kysymykset ovat puolistrukturoidun haastattelun mukaisesti muotoiltu avoimesti, sillä haastateltavilta haluttiin saada mahdollisimman avonaisia vastauksia kysymyksiin. Tutkimuksen analysointi on tehty teemoittelemalla vastauksia. Juuti & Puusa (2020, luku 3) tuovat esille, että aineisto, joka haastatteluista kerätään, on haastateltavien subjektiivinen tulkinta tarkasteltavasta ilmiöstä. Kuitenkin analyysi, jonka tutkija luo haastattelujen pohjalta on loppujen lopuksi tämän omaa tulkintaansa aiheesta, vaikka lopputulos ja haastateltavien vastukset kohtaisivat kuinka hyvin.

Tavoitteena oli haastatella opinnäytetyöhön neljää eri palvelualan esihenkilöä, joilla on kokemusta ikäjakaumaltaan laajan työyhteisön johtamisesta. Haastateltaviin oltiin yhteydessä sähköpostin ja Whatsapp-viestien välityksellä. Jokainen haastatteluun kysytyistä esihenkilöistä suostui osallistumaan siihen. Ennen haastattelujen järjestämistä esihenkilöille tuotiin esille haastattelun aihe ja sisältö. Haastateltavat saivat kysymykset etukäteen, jotta pääsivät paneutumaan aiheeseen ja tutkimaan omia näkemyksiään.

Haastattelut toteutettiin lokakuun 2023 ja tammikuun 2024 aikana. Kolme haastatteluista pidettiin Microsoft Teams:in välityksellä ja yksi kasvotusten esihenkilön työskentelemässä organisaatiossa. Haastatteluosuudet veivät aikaa 15 minuutista puoleen tuntiin. Kysymykset ja vastaukset tallennettiin, jonka jälkeen vastaukset litteroitiin. Apuvälineenä haastatteluissa käytettiin nauhoitusta. Hirsjärvi & Hurme (2022, luku 6) korostavat, että nauhoittamalla haastattelu, keskustelusta saadaan tallennettuja keskeisiä yksityiskohtia ja sävyjä, kuten äänenkäyttö ja tauot. Haastateltaville tuotiin esille, että heidän nimeään, organisaation nimeä tai muita henkilökohtaisia tietoja ei julkaista opinnäytetyössä. Haastattelija pyrki luomaan luottamusta haastattelutilanteeseen myös tuomalla ilmi, että kysymyksiin saa vastata haluamallaan laajuudella.

5.2 Tutkimuksen tulokset

Ennen virallisia haastattelukysymyksiä esihenkilöiltä kysyttiin työkokemuksesta esihenkilöasemassa, työskentelyalasta sekä ensimmäisistä aiheesta heränneistä ajatuksista. Taustakysymysten avulla selvitettiin esihenkilöiden työkokemuksen pituus, pyrittiin johdattelemaan aiheeseen sekä luomaan luontevuutta haastattelutilanteeseen. Tutkimukseen osallistuneista esihenkilöistä kolmella on yli kymmenen vuoden työkokemus esihenkilöasemassa työskentelemisestä. Neljäs haastateltava on työskennellyt esihenkilöasemassa noin 1,5 vuotta.

Haastateltavat esihenkilöt	Työkokemus esihenkilötyöstä
Haastateltava A	15 vuotta
Haastateltava B	10 vuotta
Haastateltava C	15 vuotta
Haastateltava D	1,5 vuotta

Kuvio 7. Haastateltavien työkokemus esihenkilötyöstä

5.2.1 Esihenkilömallin vaikutukset johtamiseen

Haastateltavilta esihenkilöiltä kysyttiin yleisiä ajatuksia ja taustaa nuorten ikäsyryntään liittyen. Tarkoituksena oli selvittää, millaisia henkilökohtaisia johtokokemuksia esihenkilöillä on ollut aikaisemmin ja miten kokemukset ovat vaikuttaneet heidän tapaansa johtaa työyhteisöä. Lähes kaikki vastanneiden aiemmat esihenkilökokemukset ovat myönteisiä. Vastauksissa esille nousivat esihenkilön myönteisyys, oikeudenmukaisuus, helposti lähestyttävyyys ja luotettavuus.

Kokemukset nuorena eivät ole olleet huonoja. Minulla on yksi mentori, jonka kanssa teimme 5 vuotta yhteistyötä. Hän on ollut malli siihen, millainen esihenkilö haluan myös itse olla.

Kaikissa työpaikoissa on ollut hyvä esihenkilö, joten vaikuttanut positiivisella tavalla. Myöskään ikäsyryntään liittyen minulla ei ole kokemusta, vaikka aloitin nykyisessä työtehtäväsäni esihenkilönä 24-vuotiaana.

Nykyisessä työpaikassani alussa minulla oli todella hyvä esihenkilö, jonka paikalle sitten myös päädyin. Hän oli todella luotettava, helposti lähestyttävä ja omasi tietyn auktoriteetin.

Vastauksissa nousee esille myös välttäviä kokemuksia. Haastateltavat eivät kuitenkaan luokittele kokemuksiaan puhtaana ikäsyrijintänä. Eräs haastateltavista koki syrjinnän terminä liian voimakkaana. Nuoria otetaan erilaisella tavalla mukaan työyhteisöön ja saatetaan kohdella eri tavoin, kuin muita, mutta toimintaa ei välttämättä voi lukea ikäsyrijintänä. Toisessa vastauksessa nousi esille myös työkokemus esimerkki, jossa vastannut esihenkilö oli kokenut työyhteisön vanhemman henkilöstön käytöksen epäoikeudenmukaisena nuoren ikänsä vuoksi. Myös tässä tapauksessa haastateltava oli sitä mieltä, että tilannetta ei voida nimittää ikäsyrijintänä. Vaikka kaikki ikäsyrijinnän kriteerit eivät täyty, kohtelu voidaan tulkita epäasiallisena.

Olen kokenut, mutta mielestäni se ei ole niin negatiivista, kuin sana antaa ymmärtää. Syrjintä sana ei paras, mutta nuoria selkeästi kohdellaan ja otetaan eri tavalla mukaan työyhteisöön. Ehkä puhdasta syrjintää myös.

Nuorena opiskelijana kaupassa töissä ollessani nousin kassavastaavaksi. Olin työskennellyt työpaikassa noin puoli vuotta. En ollut kenenkään esihenkilö, mutta vastasin vuoroista. Vanhempien naistyöntekijöiden kanssa oli haasteellista, koska he eivät kokeneet minua auktoriteettina. Ei nyt ehkä voi kutsua ikäsyrijinnäksi. Yritin sanoa tai pitää kiinni taukojen pituuksista niin aina ei mitään.

Koetulla esihenkilömallilla on vaikutus haastateltavien kokemukseen siitä, millaisia esihenkilöitä he haluavat itse olla sekä heidän toimintaansa käytännössä. Haastateltavat ovat otaneet mallia hyvistä johtamisen kokemuksistaan omassa työssään. Hyvillä esihenkilökokemuksilla on ollut myönteisesti kannustava vaikutus haastateltavien motivoituneisuuteen ja etenemiseen esihenkilöasemaan. Eräs haastateltavista toi esille hyvät työskentelyolosuhteet. Haastateltava on oppinut omalta esihenkilöltään työyhteisön jäsenten työn teon mahdollistavien tarpeiden huomioon ottamiseen keskittymistä.

Oman esihenkilön mallin mukaisesti olen yrittänyt myös itse noudattaa periaatetta siitä, että esihenkilönä tehtäväni on varmistaa, että ihmisillä on työskentelyolosuhteet siihen, mitä varten heidät on meille palkattu.

Eräs haastateltavista toi esille, että menneistä johtamisen kokemuksista voi myös oppia ja löytää parempia, itselleen sopivampia toimintatapoja. Haastateltava koki, että haluaa työntekijöiden viihtyvän ja kokevan työn teon mieleisenä.

Mieleeni on jäänyt eräs esihenkilö, joka sanoi, että työpaikalla ei tarvitse olla mukavaa. Omasta mielestäni miksi ei voi olla mukavaa. Asiat voi tehdä myös mielekkäästi.

5.2.2 Nuoren ikä vallankäytön välineenä

Seuraava kysymys käsitteli nuoren aikuisen ikää työyhteisössä vallankäytön välineenä, kun vallankäyttäjänä on esihenkilö tai vanhempi henkilöstö. Vallankäyttäminen työyhteisössä on esihenkilöasemassa välttämätöntä. Kysymyksellä tarkoitetaan vallankäyttöä, jolla on epäsuotuisia seurauksia nuorelle aikuiselle. Vallanväärinkäytön periaatteet eivät noudata ikäjohtamisen toimintaperiaatteita. Kysymyksellä oli tarkoitus saada vastauksia siihen, miten esihenkilöiden näkemysten mukaan tällaista tapahtuu ja miksi. Haastateltavien vastaukset olivat suhteellisen yksimielisiä siitä, että nuoriin kohdistuvaa vallanväärinkäyttöä tapahtuu työyhteisöissä.

Vastauksissa toistuu nuoren työntekijän työpanoksen hyväksi käyttäminen. Jokainen haastateltava esihenkilö oli sitä mieltä, että nuoren työpanoksesta ja innokkuudesta on helpompi hyötyä, sillä nuorella työntekijällä ei ole kokeneempaan verrattuna samanlaista taitoa kieltäytyä tarjottavista tehtävistä. Yleistä nuoreen työntekijään kohdistuvassa syrjivässä vallankäytössä on yli- tai alikuormittavat työtehtävät. Nuorelle työntekijälle annetaan työtehtäviä, jotka ovat liian raskaita tai yksinkertaisia eivätkä vastaa työntekijän koulutusta. Nuoren aikuisen työpanokseen voidaan suhtautua myös aliarvioiden.

Käyttävät hyväksi nuoren työntekijän työpanosta, aikaa ja annetaan paskamaisimmat hommat. Tietenkin oletat, että nuorempi on niin innokas, että hän kyllä tekee ja hoitaa. Tätä tapahtuu ikävä kyllä vielä tänäkin päivänä, mutta ei niin näkyvästi.

Nuorella ei ole itsesuojelua samalla tavalla, kuin kokeneemmalla. Siksi suostuvat moneen asiaan, jota vanhempi ei tekisi.

Varmasti käytetään. Kokeneemmat, vanhan työelämänmallin kokeneet henkilöt saattavat tehdä sitä että: "Viitsisitkö käydä keittämässä kahvit?" tai "Haetko sitä tai tätä?" Voidaan kohdella ns. assistentin roolissa, kun olet nuorempi. Ihan kuin se olisi itsestään selvää, että nuorempana ihmisenä teet mitä minä käsken, vaikka tehtävä ei kuuluisi toimenkuvaan.

Eräs haastateltavista korosti, että esihenkilöasemassa olevana haastattelukysymykseen on haasteellista vastata. Esihenkilö tuo esille, että nuoria työntekijöitä haastatteleamalla aiheesta saisi lisää tietoa ja erilaisia näkökulmia.

Tämä kysymys tulisi esittää nuorille työntekijöille. Minulla ei ole kultareunaisia kuvitelmia näistä.

5.2.3 Ikäjakaumaltaan laajan työyhteisön haasteet ja hyödyt

Esihenkilöiltä kysyttiin millaisia haasteita ja hyötyjä he näkevät ikäjakaumaltaan laajassa työyhteisössä. Haastateltavat korostavat erityisesti hyötyjä. Eräs haastateltavista kertoo, että ei viihtyisi työyhteisössä, jossa kaikki työntekijät olisivat samanikäisiä. Jokainen haastateltavista näkee ikäjakaumaltaan laajan työyhteisön hyödyt suurempina, kuin haasteet. Nuoret ja kokeneemmat työntekijät yhdessä tuovat työyhteisöön moniulotteisuutta. Kokeneemmat työntekijät tuovat työyhteisöön elämäkokemusta ja tietoa. Nuoremmat sen sijaan uusia näkökulmia ja tapoja toimia sekä kokeilevuutta. Eräs haastateltavista korostaa, että työntekijöitä tulisi määritellä ominaisuuksien perusteella iästä riippumatta. Erilaisuudesta tulisi ottaa hyödyt irti jakamalla vastuut työntekijöiden vahvuuksien mukaisesti.

Kamalaa, jos kaikki työyhteisössä olisivat saman ikäisiä. Todellinen rikkaus, että nuoresta eläkeikäiseen. Urakehitys silmien edessä.

En näe mahdollisena, että kaikki olisivat saman ikäisiä. Nuoret työntekijät kyseenalaistavat ja luovat antoisia keskusteluja, ja kokeneemmilla työntekijöillä hiljaisen tiedon määrä on suuri.

Ihminen voi olla minkä ikäinen vain. Kyse on enemmän siitä, että ihminen tarvitsee tietyn ominaisuuden. Näen asian vain rikkautena. En näe varsinaisia haasteita. Eri-ikäiset ihmiset täydentävät toisiaan. Ikä tuo tietysti elämäkokemusta ja sitten nuoruudessa se etu, että se on kokeilevaa. Ja nuoremmilla aivoilla nuoret ajattelevat asiat uudemmin.

Haastateltavat tuovat esille esihenkilön roolin merkityksen eri-ikäisessä työyhteisössä. Hyödyt tehostuvat parhaiten, kun esihenkilö osaa törmäyttää työyhteisön eri-ikäisiä jäseniä oikealla tavalla, olemalla avoin ja ottamalla huomioon kaikkien työyhteisön jäsenten edun. Esihenkilö suhtautuu työyhteisön kaikkiin jäseniin neutraalisti, eikä korosta työyhteisön ikäeroja.

Hyötyä, että on monen ikäisiä, jos se vain osataan käyttää. Törmäyttämällä ihmisiä ja olemalla avoimia ottamaan vastaan erilaisia mielipiteitä.

Haastatteluissa tuotiin esille myös samanikäisen työyhteisön haasteita. Kun työyhteisön jäsenet ovat samanikäisiä erilaiset näkökulmat, toimintatavat ja kehitysehdotukset saattavat jäädä pois. Haasteena on näkökulmien yhdenmukaisuus, joka voi estää toiminnan kehittämisen. Kun kaikilla on samanlainen näkemys jostain asiasta, rikkaus erilaisista tavoista toimia jää pois keskusteluista. Sen sijaan samanikäisessä työyhteisössä verkostoituminen voi tapahtua helpommin. Työyhteisö saattaa olla tiiviimpi, kun työntekijät voivat olla myös

vapaa-ajalla tekemisissä. Saman ikäryhmän jäsenten asenteita toiminnan taustalla saattaa myös olla yksinkertaisempi hahmottaa.

Samanikäisessä porukassa haasteena on, että näkemykset ovat hyvin yhdenmukaisia.

Samanikäiset ihmiset työyhteisössä verkostoituvat helpommin. Voidaan olla myös vapaa-ajalla tekemisissä. Tiiviimpi työyhteisö.

Haastatteluissa haasteina ikäjakaumaltaan laajassa työyhteisössä esihenkilöiden näkökulmasta esille nousevat sukupolvien väliset erot sekä nuorten työkokemuksen puute. Ikä vaikuttaa henkilöiden kykyihin ja harjaantuneisuuteen. Vanhemmilla työntekijöillä voi olla haasteita ymmärtää nuorten mukanaan tuomissa muutoksissa työn tekemisessä ja toimintatavoissa. Nuorten työntekijöiden sen sijaan saattaa olla helpompi mukautua muutokseen, sillä he kokevat sen tavallisena. Nuoren uudet toimintatavat ja tietotaito voivat myös ärsyttää kokeneempaa työntekijää. Kokeneempi voi kokea nuoren työpanoksen ivallisena, vaikka kysymys ei olisi paremmin tietämisestä vaan siitä, että asiat ovat eri tavalla ja on tullut uusia tapoja tehdä.

Haasteena on sukupolvien väliset erot. Jos vanhempi ihminen ei ole tottunut siihen, miten sukupolvien kehitys ja maailma ovat muuttuneet. Tällöin saattaa tulla törmäyskurssi.

Vanhempien ihmisten on vaikea muuttua. Tämä näkyy, kun asiat muuttuvat isosti. Vanhempien on haasteellisempaa ottaa sitä vastaan tai mukautua muutokseen. Nuori on tottunut jatkuvaan muutokseen, joten ei näe muutosta yhtä ongelmallisena.

Haasteena haastatteluissa esille nousee myös kokeneempien työntekijöiden ennakkoluulot ja suhtautumistavat nuoria työntekijöitä kohtaan. Vanhemmilla saattaa tiedostamattaan tai tiedostaen olla ennakkoluuloihin perustuvia olettamuksia nuoren työntekijän osaamisesta ja kiinnostuksesta työn tekemistä kohtaan. Nuoria työntekijöitä saattaa olla vaikea ottaa vakavasti, sillä koetaan, että nuoren työkokemus ja taitotaso eivät ole tarpeeksi van-kalla pohjalla. Kielteisiä ennakkokäsityksiä voivat ilmetä kielteisenä suhtautumisena ja vähättelynä.

Haaste monen ikäisessä työyhteisössä voi myös olla siinä, että nuoria ei oteta vakavasti tai kuunnella. Koetaan, että nuorella ei ole tarpeeksi kokemusta, joten ei voi tietää asiasta mitään.

5.2.4 Ikäsyrijintätilanteissa toimiminen

Haastatteluissa esihenkilöille esitetään kaksi esimerkkikysymystä tilanteista, joissa työyhteisössä esiintyy ikäsyrijintää. Ensimmäisessä tilanteessa haastateltavilta kysytään kuinka

he ovat toimineet tilanteessa, jossa omassa työyhteisössä syrjivä käytös on kohdistettu nuoreen aikuiseen toisen työyhteisön jäsenen tai jäsenten suunnalta. Mikäli esihenkilöillä ei ole tällaisesta kokemuksta, miten he uskoisivat toimivansa tällaisessa tilanteessa.

Haastateltavien kokemukset puhtaista ikäsyrjintätilanteista ovat hyvin vähäisiä. Kaikki ovat kuitenkin yksimielisiä siitä, että ikäsyrjintätilanne tulee ottaa aina vakavasti ja tilanteeseen tulee reagoida heti. Vastauksissa korostetaan syrjintätilanteen ratkaisemisessa esihenkilön taitoa asettua toisen asemaan, kuunnella ja kohdella kaikkia osapuolia yhdenvertaisesti. Erityisesti vuorovaikutuksen tärkeyttä korostetaan vastauksissa. Haastateltavien mukaan heidän taidollaan olla vuorovaikutuksessa luodaan toimivaa johtamista työyhteisöön. Toimiva vuorovaikutus on vastavuoroista ja se perustuu toisen kunnioittamiseen. Myöskään henkilökemioilla ei saa olla vaikutusta syrjintätilanteiden hoitamisessa. Se miten esihenkilö suhtautuu tilanteeseen ja ottaa eri osapuolet vastaan, tulisi perustua objektiiviseen faktaan, vaikka se ei välttämättä helppoa olekaan. Eräs haastateltavista tuo myös esille yrityksen arvoihin vetoamisen. Ikäsyrjintä ei ole työyhteisössä hyväksyttävää, eikä yrityksen arvojen mukaista. Kaikki tulee hyväksyä työpaikalla sellaisina, kuin ovat.

Ikäsyrjintätilanteen ilmetessä haluaisin keskustella kaikkien osapuolten kanssa rauhassa kahden kesken ja kuulla ajatuksia tapahtuneesta. Sitten tulisi katsoa tilanteen mukaan, mikä olisi paras tapa edetä.

Voisi vedota myös yrityksen arvoihin tai linjaukseen. Ei hyväksyttävää, eikä yrityksen arvojen mukaista. Kaikki tulee hyväksyä työpaikalla sellaisina, kuin ovat.

Asiaan tulee puuttua oikeana tapana faktojen kautta. Henkilökemiat eivät saa vaikuttaa esihenkilönä toimimiseen. Se miten suhtaudun ja otan eri osapuolet vastaan, tulisi perustua objektiiviseen faktaan, vaikka se ei helppoa aina olekaan.

Haastateltavilta kysyttiin myös, kuinka he ovat toimineet tilanteessa, jossa nuori aikuinen, työyhteisön jäsen on tuonut esille, että kokee heidän käytöksensä syrjivänä. Mikäli esihenkilöillä ei ollut tällaisesta kokemuksta, kuinka he uskoisivat toimivansa vastaavanlaisessa tilanteessa. Haastateltavilla ei ollut kokemusta kyseisestä tilanteesta. Tilanne, jossa nuori aikuinen uskaltaa tulla suoraan sanomaan esihenkilölle kokevansa tämän käytöksen syrjivänä nähdään vastauksissa harvinaisena, vaikka esihenkilö olisi kuinka helposti lähestytävää.

Haastateltavat ovat yhtä mieltä siitä, että haluaisivat kuulla, miksi nuori kokee heidän käytöksensä syrjivänä ja kuinka tilannetta voisi helpottaa. Haastateltavat haluaisivat pyrkiä selvittämään mitä tilanteessa on tapahtunut ja mikä siihen on seurannut. Tämän jälkeen olisi helpompi ymmärtää tapahtunut ja toimia sille edullisella tavalla. Haastateltavien

mukaan, mikäli kyse on omasta toiminnasta seuranneesta epäonnistumisesta, se tulee myöntää, jotta tilanne ei pahene. Esihenkilönä tällaisessa tapauksessa tilannetta tulisi osata tarkastella tilanteen ulkopuolelta sekä olla loukkaantumatta. Eräs haastateltavista tuo myös esille, että tulisi keksiä ratkaisu, jolla luottamus saataisiin rakennettua takaisin esihenkilön ja johdettavan välille. Konkreettisenä ratkaisuna voisi olla vastuiden uudelleen jakaminen.

Jos nuori aikuinen olisi niin rohkea, arvostaisin suunnattomasti. En usko, että kovin yleistä. En ole kokenut. En usko, että kovin moni uskaltaa, vaikka esihenkilö olisi kuinka helposti lähestyttävä.

Ei ole kokemusta. Varmasti haluaisin tietää, miksi hän ajattelee näin, ja millaisissa tilanteissa tätä esiintyy? Jos tähän olisi syytä, varmasti muuttaisin toimintatapaani. Haluaisin, että tullaan sanomaan, että ei jää taustalle vaikuttamaan.

Iso kynnyks tulla kertomaan. Jos en itse tajua, en saa koskaan tietää, jos ei tulla sanomaan. Asia pitää osata ottaa suuttumatta ja vakavasti. Pitäisi saada itsensä tilanteen ulkopuolelle.

5.2.5 Esihenkilön tärkeimmät tehtävät

Haastateltavat kertoivat, mitkä ovat heidän mielestään esihenkilön tärkeimmät tehtävät työyhteisön johtajana. Vastauksissa nousee esille luottamus, läsnäolo, oikeudenmukaisuus, helposti lähestyttävyyys, erilaisuuden ymmärtäminen ja taito kuunnella. Erityisesti luottamus korostuu haastateltavien vastuksissa. Haastateltavat tuovat esille, että luottamus kuuluu esihenkilön ja johdettavan välisen suhteen tärkeimpiin tekijöihin. Vastauksissa tuodaan esille myös malli, jota esihenkilö näyttää työyhteisölle. Esihenkilön oikeudenmukaiset ja sääntöjä noudattavat toimintatavat heijastuvat työyhteisöön, sekä vaikuttavat työyhteisön jäsenten välisiin suhteisiin. Esille tuodaan myös käytännön asioista huolehtiminen, työyhteisön ohjaaminen, hyvien työskentelyolosuhteiden takaaminen sekä auktoriteetti. Sopivassa suhteessa auktoriteetin käyttäminen mahdollistaa, että työyhteisö saavuttaa tavoitellut tulokset.

Tärkein tehtävä on olla läsnä, olla se, joka luo puitteet, olla oikeudenmukainen, rehellinen, kuunnella. Ei tee kaikkea, eikä suostu kaikkeen. Tulee omata tietyt reunaehdot ja yhdessä sovitut säännöt. Hänen tulee pystyä ohjaamaan porukkaa. Tämän lisäksi käytännön asioista huolehtiminen.

Auttaa työntekijää tekemään työnsä mahdollisimman hyvin. Toimii vastavuoroisesti.

Pyrin noudattamaan luotettavuutta ja helposti lähestyttävyyttä. Lisäksi pyrkiä kohtaamaan ihmiset ihmisenä ja ymmärtää erilaisuus erilaisina tarpeina. Työskentelyolosuhteet tulee olla hyvät. Tähän kuuluu työssä viihtyminen ja se, miten kollegat kohtelevat toisiaan.

Oma hyvä asennoituminen. Varmasti, jos itselläni olisi negatiivinen asennoituminen se heijastuisi myös työympäristöön.

5.2.6 Ikä syrjintätilanteiden ehkäiseminen

Haastateltavat jakoivat ajatuksiaan siitä, millaisin tavoin he voisivat ehkäistä nuorten kokemuksia ikäsyrjinnästä työyhteisössään. Vastauksissa korostui erityisesti keskusteluyhteyden merkitys. Haastateltavat ovat vastauksissaan sitä mieltä, että avoimen vuorovaikutuksen osoittaminen parantaa työyhteisön johtamisen toimivuutta. Esihenkilö voi oma-aloitteisella esimerkillään edesauttaa vuorovaikutuksen vastavuoroisuutta ja lisätä kunnioitusta työyhteisössä.

Olen pyrkinyt viestimään, että aina voi puhua. Nuoremmalle se voi vaatia, että menen itse juttelemaan.

Esihenkilönä koen tärkeänä, että olen helposti lähestyttävä ja luotettava. Saa tulla avautumaan, vaikka kyseessä olisi työpaikan ulkopuolinen asia. Asia pysyy omana tietonani.

Haastatteluista nousi esille myös ikäjohtamisen periaatteiden huomioiminen työyhteisössä. Ikäsyrjinnän ehkäisemiseksi esihenkilön tulee ottaa huomioon iästä seuraavat tekijät johtaessaan työyhteisöä ja työtehtävien järjestämisessä. Vastauksissa tuodaan esille yksilöiden vahvuuksien tukeminen, nuoren työntekijän osallistaminen ja tukeminen työuran eri kausina sekä kehityshaasteisiin vastaaminen. Ikäsyrjintätilanteiden ehkäisemiseksi vastauksissa korostetaan myös neutraalia asennoitumista, jolloin ei tuoda esiin työyhteisön ikäerojen merkitystä. Johtoasema ei tarkoita, että ihminen olisi sen erikoisempi tai korvaamaton. Jokainen työyhteisön jäsen tulee asemasta riippumatta kohdata yhtä arvokkaasti. Taitojen ei tule vaikuttaa siihen, miten ihmisyydessä kohdataan.

Tarkoituksena on kasvattaa rinnalle hyviä osaavia työntekijöitä. Tärkeintä on se, miten ihmisen näkee ja toisen arvostaminen. Taidot eivät saa vaikuttaa siihen, miten ihmisyydessä hänet kohdataan.

Kaikista tärkein se miten otetaan vastaan ja miten tartutaan siihen, jos nuori ei osaa jotakin. Osallistamalla ja tukemalla nuorta työntekijää työuran eri vaiheissa.

Pyrin kohtaamaan ihmiset ihmisinä ja ymmärtämään, että kaikki ovat erilaisia ja tarvitsevat erilaista tukea. Täytyy antaa aikaa, jos joku tarvitsee enemmän tukea. Tätä haluaisin olla ja pääsääntöisesti olenkin, mutta aina ei aika riitä kaikkeen ja jostain on tingittävä.

Haluan tuoda esille sitä, että me johtoasemassa olevat ihmiset emme ole yhtään sen kummallisempia. Asema ei tarkoita sitä, että olisimme korvaamattomia. Korvaamattompia ovat ne ihmiset, jotka tekevät sitä asiakastyötä.

Esihenkilön tulee seurata kuinka nuori työntekijä pärjää työyhteisössä, mikäli nuorella ei ole vielä tarpeeksi ammatillista kokemusta. Haastatteluissa tuodaan ilmi, että on tärkeää, että esihenkilö tulee olla herkkävaistoinen ja kiinnittää huomiota siihen, että nuorelle työntekijälle kaikki työn tekemiseen kuuluva on selkeää. Tämä mahdollistetaan määräämällä työntekijälle joku lähi-ihminen, työyhteisön kokeneempi jäsen.

Kun nuori tulee työyhteisöön, esihenkilönä tulee lukea todella hyvin, että onko nuori sen tiedon päällä niin, että pärjää. Täytyy seurata ja olla todella herkkävaistoinen.

Uuden nuoren työntekijän ura tulee suunnitella niin, että hänellä on joku lähi-ihminen työyhteisössä. Esihenkilö on usein niin kaukana, ettei pääse näkemään tilannetta.

Yksi haastateltavista tuo esille eri-ikäisten työntekijöiden törmäyttämisen lisäämisen ottamalla huomioon kaikkien ikäluokkien voimavarat. Eri-ikäisessä tiimissä jäsenet oppivat enemmän uusien tilanteiden käsittelemisen kautta.

Eri ikäisiä ihmisiä tulisi törmäyttää toisiinsa enemmän projekti – tai palvelutiimeissä näin ihmiset joutuisivat käsittelemään uusia tilanteita ja oppimaan.

Tunne- ja tilannetaitojen hyödyntäminen ikäsyrynnän ehkäisemisessä nousi esille myös haastateltavien vastauksissa. Jokainen haastateltavista toi esille pitävänsä tunne- ja tilannetaitojen hyödyntämistä esihenkilötyössä merkityksellisenä. Vastauksissa nousi jo esille tuotu keskusteluyhteyden luominen sekä erityisesti ammatillisen tunneyhteyden rakentaminen. Keskusteluyhteyden rakentaminen alaisten kanssa syntyy yhteyden luomisesta. Esihenkilön kanssa saa jakaa muitakin asioita, kuin työasioita. Avoin keskusteluyhteys esihenkilöön auttaa johdettavaa tuomaan esille myös vaikeita työyhteisön sisäisiä asioita. Vaatii vuorovaikutusta ja myötätuntoista suhtautumista, jotta tunneyhteys voidaan rakentaa.

Esihenkilönä haluaisin jäsenellä tunnetta työntekijän kanssa ja etsiä syytä, mistä voisi joutua.

Ei tarvitse leikkiä esihenkilöä kauheasti. Sen sijaan voi mennä kysymään, että mitä kuuluu.

Olen aina ollut aikamoinen ihmislukija. Se on tunnetaito, että aistii toisen ihmisen mielentilaa. Kaikki eivät joka päivä ole samanlaisia.

Eräs haastateltavista tuo esille huumorin merkityksen asemassaan. Huumorin hyödyntäminen auttaa monessa tilanteessa, mutta sen käyttäminen vaatii vahvaa tilannetajua. Esihenkilön tulee ymmärtää työyhteisön kielenkäyttö ja huumori, jotta kaikki työyhteisön jäsenet kokevat olonsa hyväksi työympäristössä. Kun esihenkilö tuntee työyhteisön, tilanteen selvittäminen onnistuu selkeästi ja perustellusti.

Huumori on ihan paras keino, mutta sitäkin pitää osata käyttää oikein. Ei voi mennä käkätellen, joka tilanteeseen. Tilannetta täytyy lukea.

Eräs haastateltavista tuo esille, että hyödyntää paljon saamaansa palautetta. Palautteiden kautta työyhteisön tunteet heijastuvat esihenkilölle. Haastateltava tuo esille, että saattaa ottaa välillä liian vahvasti työyhteisönsä tunnereaktiot saamansa palautteen kautta. Haastateltava pohtii olisiko kannattavampaa piilottaa oikeita tunteita paremmin organisaation toiminnan kannalta. Esihenkilö toimia työyhteisössä tunneälykkäästi palautteen kautta havainnoimalla, hallitsemalla ja ymmärtämällä työyhteisön sisäisiä tunteita. Haastateltava kokee johtamistavan itselleen sopivaksi, vaikka se ajoittain osoittautuu myös henkisesti raskaaksi.

Hyödynnän paljon palautetta, jota ihmisiltä saan, joskus vähän liikaakin. Seurauksena asetan myös itseni alttiiksi pahalle mielelle. Tietyllä tavalla päästän ihmiset liian lähelle, mutta se on tapani johtaa. Vaikka se rikkaus onkin, välillä se myös rikkoo.

6 Johtopäätökset

6.1 Pohdinta tuloksista

Opinnäytetyön tarkoituksena oli ymmärtää, kuinka esihenkilö johtaa oikeudenmukaisesti työyhteisön nuoria aikuisia suhteessa nuorten työntekijöiden kokemaan ikäsyrrjintään työyhteisöissä. Tavoitteena oli ymmärtää tekijät nuorten ikäsyrrjinnän taustalla esihenkilön vallankäytön keinojen näkökulmasta tarkasteltuna. Tarkoituksen oli selvittää millaiset tekijät vaikuttavat esihenkilöiden toiminnan ja ajatusten taustalla ja luoda jäsennelty lopputulos, jonka avulla on selvillä, kuinka esihenkilö voi johtaa oikeudenmukaisesti käyttämällä valtaa ikäjakaumaltaan laajan työyhteisön nuoriin aikuisiin ikäsyrrjinnän kokemuksiä ehkäisevästi.

Esihenkilöiden keskinäisessä suhtautumisessa nuorten aikuisten ikäsyrrjintään ei ole havaittavissa huomattavia eroavaisuuksia. Jokainen haastateltavista esihenkilöistä koki aiheen erityisen tärkeänä ja huomion arvoisena. Haastateltavien vastauksissa korostui halu vaikuttaa ehkäisevästi sekä omassa työyhteisössään, että haastatteluun vastaamisen kautta. Vaikka haastateltavat ottivat aiheeseen suhtautumisen vakavasti, kenelläkään haastateltavista esihenkilöistä ei ollut kokemusta suorista ikään kohdistuneista syrrjintätilanteista.

Haastatteluissa nousi esille epäedullisia tilanteita, joihin oli ollut vaikutuksena myös nuori ikä, mutta kukaan haastateltavista ei luokitellut tapauksia puhtaana ikäsyrrjintänä. Lähes kaikki vastanneiden aiemmat esihenkilökokemukset ovat myönteisiä. Vastauksissa esille nousivat esihenkilön myönteisyys, oikeudenmukaisuus, helposti lähestyttävyyys ja luotettavuus ikäsyrrjinnän ehkäisyssä. Vastauksissa nousi myös esille, että haastateltavien oman esihenkilömallin vaikutukset ovat usein olleet myönteisiä suhteessa heidän näkemyksiinsä siitä, millaisia esihenkilöitä he haluavat itse olla.

Kirjoittaja pohti, onko esihenkilön asemalla vaikutuksia siihen, kuinka menneitä kokemuksia tarkastellaan. Työkokemuksella ja iällä saattaa olla vaikutus siihen, että esihenkilön kriteerit nuoren ikäsyrrjinnän kokemukseksi ovat korkeammat. Nuori työntekijä saattaa kokea herkemmin käytöksen syrrjivänä, koska ei osaa tarkastella tilannetta pitkän työkokemuksen ja menneiden vastoinkäymisten valossa. Kirjoittaja myös arvelee, että nuoret työntekijät saattavat usein olla herkempiä pienemmille vastoinkäymisille, jotka kokeneemmalle esihenkilölle voivat tuntua mitättömiltä.

Haastateltavat esihenkilöt olivat yhtä mieltä siitä, että nuoren aikuisen ikää käytetään työyhteisöissä vallankäytön välineenä. Kysymyksellä tarkoitetaan vallankäyttöä, jolla on epäsuotuisia seurauksia nuorelle työntekijälle. Vallan väärinkäytön periaatteet eivät noudata ikäjohtamisen toimintaperiaatteita. Järvinen (2018a, 229) tuo esille, että mikäli esihenkilö arvottaa työssään korkeammalle vallanhakuisuuden ja itsekeskeisyyden, esihenkilön ei

tulisi olla valta-asemassa. Haastateltavat esihenkilöt toivat vastauksissa esille nuoren työntekijän työpanoksen hyväksi käyttämisen. Haastateltavat olivat tasaisesti sitä mieltä, että nuoren työpanoksesta ja innokkuudesta on helpompi hyötyä, sillä nuorella työntekijällä ei ole kokeneempaan verrattuna samanlaista taitoa kieltäytyä tarjottavista tehtävistä. Syrjintätilanteiden ehkäisemiseksi kirjoittaja pohtii, että esihenkilö voisi toiminnallaan vaikuttaa nuoren työntekijän tietämykseen omista rajoistaan. Esihenkilöllä on tarvittava tietotaito kannustaa ja opettaa nuorta aikuista harjoittelemaan rajojen vetämistä, sekä vastaanottamaan vain työtehtäviä, jotka sopivat työntekijän arvoihin ja osaamiseen.

Haastateltavat tuovat vastauksissaan esille myös nuoreen työntekijään kohdistuvassa syrjivässä vallankäytössä esiintyvän yli – tai alikuormittavina työtehtävinä. Nuoren aikuisen työpanokseen voidaan suhtautua aliarvioiden ja vähätellen. Pääkkönen (2020, 33–35) tuo kirjassaan esille, että syrjintä voi ilmetä yli – ja alikuormituksena. Työntekijä ei saa koulutukseensa sopivia työtehtäviä, ja tehtävät ovat joko turhan raskaita tai yksinkertaisia. Aliarviointi on piilevää kohtelua, joten sen havaitseminen esihenkilötasolla voi olla hankalaa, sillä sen tunnistaminen ulkopuolisen näkökulmasta tuottaa haasteita.

Ikäjakaumaltaan laajan työyhteisön haasteina haastatteluissa tuotiin erityisesti esille nuorten työkokemuksen puute, sukupolvien väliset erot sekä ikästereotyytiat. Iällä on vaikutusta työntekijän harjaantuneisuuteen ja kykyihin. Kokeneemilla voi olla haasteita ymmärtää nuoren osaamattomuutta tai mukanaan tuomia muutoksia työn tekemiseen. Nuoren tietotaito ja uudet toimintatavat voivat myös ärsyttää kokeneempaa. Kirjoittajan mielestä ärsyntyminen on ymmärrettävää ja sallittua. Mikäli eri-ikäisiä työntekijöitä laitettaisiin enemmän työskentelemään yhdessä, ikäerojen tuomiin haasteisiin ja poikkeavuuksiin olisi helpompi tottua, mukautua ja kääntää työyhteisön eduksi.

Haastateltavat kertovat vastauksissaan sukupolvien välisten erojen aiheuttamista haasteista. Sukupolvien väliset erot voivat aiheuttaa kokeneempien työntekijöiden ennakkoluuloja ja suhtautumistapoja nuorempia työntekijöitä kohtaan. Toomey & Rudolph (2015) tuovat esille, että työyhteisössä ikään perustuvat ennakkoluulot eli ikästereotyytiat voivat ilmetä vääristyneinä ja epätarkkoina oletuksina työntekijän taidoista ja piirteistä. Haastateltavien vastausten mukaan nuoriin kohdistuvat ennako-oletukset ilmenevät kielteisenä suhtautumisena ja nuoren työntekijän taitojen vähättelynä. Ennakkoluuloista voi seurata haasteita kommunikaatiossa työntekijöiden välillä. Lundell ym. (2011, 38) tarkentaa nuoriin kohdistettujen epäsuotuisia ikästereotyytioita mainitsemalla laiskuuden, vastuuttomuuden, ailahtelevuuden sekä kokemattomuuden.

Aineistojen analysoinnissa nousi esille, että puutteet ikäjohtamisessa voivat myös vaikuttaa siihen, että eri-ikäisessä työyhteisössä syntyy haasteita. Esihenkilö ei osaa tai halua

hyödyntää ikätietoutta toiminnassaan. Esihenkilö ei tue yksilöiden vahvuuksia, anna tukea työuran eri kausina tai vastaa kehityshaasteisiin, jotka johtuvat urakehityksen eri vaiheista. (Lundell ym. 2011, 301.) Kirjoittaja pohtii sitä, kuinka paljon esihenkilöitä perehdytetään työssään ikätietouteen ja ikäjohtamiseen, vai täytyykö tämä itse ymmärtää ja oppia kokemusten seurauksena. Perehdyttämällä esihenkilöitä lisää ikäjohtamiseen voisi olla mahdollista parantaa työyhteisön kokemuksia johtamisesta. Hallitsemalla ikätietoisesti eri-ikäistä työyhteisöä esihenkilö mahdollisesti uskaltaa rohkeammin törmäyttää eri-ikäisiä ja vastata kehityshaasteisiin.

Haastateltavat korostivat vastauksissaan erityisesti ikäjakaumaltaan laajan työyhteisön hyötyjä. Jokainen haastateltavista oli sitä mieltä, että hyödyt ovat suurempia, kuin haasteet. Eri-ikäisyys mahdollistaa moniulotteisuuden työyhteisössä. Haastateltavien mukaan nuoret työntekijät tuovat työyhteisöön uusia näkökulmia, kokeilevuutta ja tapoja toimia. Erilaisuudesta tulisi ottaa hyödyt irti jakamalla vastuut työntekijöiden vahvuuksien mukaisesti. Työntekijöitä tulisi iän sijaan määritellä enemmän ominaisuuksien perusteella rekrytoinnissa, palkkauksessa, työuralla etenemisessä sekä irtisanomistilanteissa. Pietiläinen ym. (2018, 14) mukaan työuralla eteneminen, palkkaus sekä rekrytointi ovat tilanteita, joissa ikäsyryntää ilmenee. Kirjoittajan mielestä työntekijän ominaisuuksien määrittäminen kuulostaa erilaiselta ja toimivalta. Kirjoittaja kuitenkin tiedostaa, että on työtehtäviä, joissa vahva työkokemus on välttämätön. Kuitenkin työhönotto tilanne, jossa hakijan ikä ei ole tiedossa, kuulostaa otolliselta ja hyväenteiseltä.

Jokainen haastateltavista tuo esille toimintatapoja ikäsyryntä tilanteissa toimimiseen. Kaikki ovat yksimielisiä siitä, että ikäsyryntätilanne tulee ottaa aina vakavasti ja tilanteeseen tulee reagoida heti. Esihenkilön tulee syryntätilanteessa osata asettua eri osapuolten asemaan, kuunnella ja kohdella kaikkia osapuolia yhdenvertaisesti. Esihenkilön taidolla olla vuorovaikutuksessa luodaan toimivaa johtamista työyhteisöön. Toimiva vuorovaikutus on vastavuoroista ja se perustuu toisen kunnioittamiseen. Myöskään henkilökemioilla ei saa olla vaikutusta syryntätilanteiden hoitamisessa. Se miten esihenkilö suhtautuu tilanteeseen ja ottaa eri osapuolet vastaan, tulee perustua objektiiviseen faktaan, vaikka se ei välttämättä ole helppoa. Ikäsyryntätilanteen selvittämiseksi esihenkilö voi myös vedota siihen, että ikäsyryntä toiminta ei ole yrityksen arvojen mukaista toimintaa ja kaikki tulee hyväksyä työpaikalla sellaisina, kuin ovat.

Aineiston analysoinnissa nousi esille myös ratkaisuja ikäsyryntätilanteissa toimimiseen. Koskisen (2022, 149–150) kirjoittaa kirjassaan, että ongelmatilanteissa eteneminen lähtee tilanteen tunnistamisesta, josta seuraa tapahtuman ymmärtäminen sekä lopuksi päätöksen avulla toimiminen. Hietala, Kaivanto & Valvisto (2016, 254) tuovat esille, että reagointitapoja

on ohjata työntekijät toisistaan erillisten työtehtävien pariin, sovittelua uudet tavat käyttäytyä, antaa kirjallinen varoitus tai toisen asianosaisen poistaminen organisaatiosta.

Haastattelutulokset olivat yhtä mieltä siitä, että esihenkilöt haluaisivat kuulla, miksi nuori kokee heidän käytöksensä syrjivänä ja kuinka tilannetta voisi helpottaa. Haastateltavat haluaisivat pyrkiä selvittämään mitä tilanteessa on tapahtunut ja mikä siihen on seurannut. Tämän jälkeen olisi helpompi ymmärtää tapahtunut ja toimia sille edullisella tavalla. Haastateltavien mukaan, mikäli kyse on omasta toiminnasta seuranneesta epäonnistumisesta, se tulisi myöntää, jotta tilanne ei pahenisi. Esihenkilönä tällaisessa tapauksessa tilannetta tulisi osata tarkastella tilanteen ulkopuolelta sekä olla loukkaantumatta. Tulisi keksiä ratkaisu, jolla luottamus saataisiin rakennettua takaisin esihenkilön ja johdettavan välille. Konkreettisenä ratkaisuna tuodaan esille vastuiden uudelleen jakaminen.

Kirjoittaja havainnoi, että haastattelujen vastauksien perusteella vallan väärinkäyttäminen on suhteellisen helposti havainnoitavissa oleva asia. Jos esihenkilöt yleisesti näkevät asian myös jossakin suhteessa ongelmana, kirjoittaja pohtii, miksei asiasta puhuta enemmän työyhteisöissä. Mahdollisesti aihe on haasteellinen ottaa käsittelyyn, koska se on vaikea tai arka. Lähtökohtaisesti esihenkilö myös haluaa toimia oikeudenmukaisena johtajana. Esihenkilön saattaa myös olla haasteellista tunnistaa epäkohdat omassa johtamistyössään, jos kukaan työyhteisön jäsen tai ulkopuolinen ei tuo niitä esille. Oman virheellisen toiminnan myöntäminen ja palautteen vastaanottaminen on haasteellista, vaikka esihenkilö lähtökohtaisesti haluaisikin kuulla epäkohdista. Kirjoittajan mielestä on inhimillistä, että esihenkilö ei halua korostaa työyhteisölle työnsä epäkohtien esille tuomista.

Esihenkilön tärkeimpinä tehtävinä haastatteluissa esille nousevat esille luottamus, läsnäolo, oikeudenmukaisuus, helposti lähestyttävyyys, erilaisuuden ymmärtäminen ja taito kuunnella. Lappalainen (2017) tuo myös esille, että luottamusta pidetään esihenkilön tärkeimpänä ominaisuutena. Haastateltavat tuovat esille myös esimerkin, jonka esihenkilö näyttää työyhteisölleen. Esihenkilön oikeudenmukaiset ja sääntöjä noudattavat toimintatavat heijastuvat työyhteisöön, sekä vaikuttavat työyhteisön jäsenten välisiin suhteisiin. Esille tuodaan myös käytännön asioista huolehtiminen, työyhteisön ohjaaminen, hyvien työskentelyolosuhteiden takaaminen sekä auktoriteetti. Sopivassa suhteessa auktoriteetin käyttäminen mahdollistaa, että työyhteisö saavuttaa tavoitellut tulokset.

Ikäsyrjintätilanteissa toimimisesta analyysin teoriasta löydetty tulokset myös tukevat haastattelujen tuloksia. Hiltunen (2012, luku 2) tuo esille, että esihenkilön taito olla vuorovaikutuksessa on tulos työyhteisön johtamisen toimivuudesta. Järvinen (2018a, 229) lisää, että vallankäyttö on tärkeä osa esihenkilötyötä, joten sitä tarvitsee myös käyttää. Manka & Manka (2016, 8) kirjoittavat kirjassaan, että esihenkilön toiminnan pääkohta on

työhyvinvoinnin periaatteiden täyttymisessä. Myös työturvallisuuslain mukaan esihenkilön tulee huolehtia työyhteisön psyykkisen ja fyysisen kuormituksen maltillisuudesta. Kirjoittajan näkökulmasta esihenkilön itsetietoinen toiminta sekä työyhteisölle antama esimerkki ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa. Kirjoittajan mielestä esihenkilö, joka havainnoi vahvasti omaa käyttäytymistään, jakaa toimivasti oikeudenmukaista esimerkkiä myös ympäröivään työyhteisöön.

Haastateltavat jakoivat ajatuksiaan siitä, millaisin tavoin he voisivat ehkäistä nuorten kokemuksia ikäsyrjinnästä työyhteisössään. Vastauksissa korostui jälleen erityisesti keskusteluyhteyden merkitys. Haastateltavat ovat vastauksissaan sitä mieltä, että avoimen vuorovaikutuksen osoittaminen parantaa työyhteisön johtamisen toimivuutta. Lappalainen (2017) lisää, että hyvän esihenkilön on myös tuotava ilmi persoonallisuuttaan, arvojansa, asennoitumistaan sekä tapojansa elää. Haastatteluista nousi esille myös ikäjohtamisen periaatteiden huomioiminen ja törmäyttäminen ikäsyrjinnän ehkäisyssä.

Ikäsyrjintätilanteiden ehkäisemiseksi vastauksissa korostetaan myös neutraalia asennoitumista, jolloin ei tuoda esiin työyhteisön ikäerojen merkitystä. Johtoasema ei tarkoita, että ihminen olisi sen erikoisempi tai korvaamaton. Jokainen työyhteisön jäsen tulee asemasta riippumatta kohdata yhtä arvokkaasti. Taitojen ei tule vaikuttaa siihen, miten ihmisyydessä kohdataan. Haastatteluissa nousee ilmi eri-ikäisten työntekijöiden välinen yhteistyö, jonka avulla työntekijät voivat kehittyä, oppia ja kumota ennakkoluuloja. Ikäsyrjinnän ehkäisemiseksi esihenkilön tulee ottaa huomioon iästä seuraavat tekijät johtaessaan työyhteisöä ja työtehtävien järjestämisessä. Esihenkilö voi toimia nuoren syrjintäkokemusten ehkäisemiseksi tukemalla nuoren vahvuuksia, osallistamalla, huumorilla ja antamalla tukea työuran eri kausina sekä vastaamalla kehityshaasteisiin.

Tilanteet, joissa nuori työntekijä tuo esille kokemuksiaan syrjinnästä voivat kirjoittajan pohdinnan mukaan olla esihenkilölle kehittäviä kokemuksia. Kokemukset voivat auttaa esihenkilöä tarkastelemaan toimintaansa täysin uudeltaisesta näkökulmasta ja auttaa tätä huomaamaan puutteita vallankäytössään. Kirjoittaja näkee, että tällaiset kokemukset voisivat mahdollisesti auttaa esihenkilöä myös jatkossa suhtautumaan johtamistapoihinsa avoimemmin ja kriittisemmin.

Haastattelutuloksissa tunnetaitojen hyödyntämistä esihenkilötyössä pidetään merkityksellisenä. Vastauksissa nousi jo esille ammatillisen tunneyhteyden rakentaminen. Avoin keskusteluyhteys esihenkilöön auttaa johdettavaa tuomaan esille myös vaikeita työyhteisön sisäisiä asioita. Vaatii vuorovaikutusta ja myötätuntoista suhtautumista, jotta tunneyhteys voidaan rakentaa. Manka & Manka (2016, 8) korostavat, että esihenkilötyö on vuorovaikutusta työyhteisön kanssa, joten konkreettisen tiedon hallinnan lisäksi esihenkilön tulee

hallita tunnetaidot. Haastatteluisissa myös mainitaan esihenkilön tunneälykäs suhtautuminen saamaansa palautteeseen. Saatu palaute on osa johdettavan viestintää. Esihenkilön tulee toimia työyhteisössä tunneälykkäästi palautteen kautta havainnoimalla, hallitsemalla ja ymmärtämällä työyhteisön sisäisiä tunteita.

Kirjoittaja pohtii sitä, onko mahdollista, että osa esihenkilöistä kokee ammatillisen tunneyhteyden luomisesta liian äärimmäisenä ja henkilökohtaisena. Esihenkilö saattaa kokea, että ei pysty ylläpitämään tavoittelemansa auktoriteettia päästäessään alaisia tunnetasolla lähelle. Tätä kautta esihenkilö voi kokea, että menettää valta-asemaansa ja altistaa näin konkreettisen työnteon vaaraan.

6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä on ”Kuinka esihenkilö johtaa oikeudenmukaisesti ikäjakaumaltaan laajan työyhteisön nuoria aikuisia?” Päätutkimuskysymystä tukemaan määriteltiin kaksi alatutkimuskysymystä: ”Miten esihenkilöt käyttävät nuoren aikuisen ikää työyhteisössä vallankäytön välineenä? (Jos käyttävät)” ja ”Millaisilla keinoilla esihenkilöt voivat omassa työssään vaikuttaa nuorten ikäsyryntään?” Alatutkimuskysymykset auttoivat päätutkimuskysymyksen ratkaisemisessa.

Millaisilla keinoilla esihenkilöt voivat omassa työssään vaikuttaa nuorten ikäsyryntään?

Esihenkilön tulee osata havaita eri-ikäisyydestä seuraavat erot työyhteisössä ja toimia iästä seuraavien tekijöiden mukaisesti johtaessaan työyhteisöä ja jakaessaan työtehtäviä. Keskeistä on osallistaa ja tukea nuorta työntekijää työuran eri vaiheissa. Esihenkilön tulee myös ottaa huomioon, että ikä ei välttämättä vaikuta työntekijän taitoihin ja osaamiseen. Esihenkilö suhtautuu työyhteisön kaikkiin jäseniin neutraalisti, eikä korosta työyhteisön ikäeroja. Työntekijän taidot tai ikä eivät saa vaikuttaa siihen, miten ihminen arvoasteikolla työyhteisössä kohdataan. Henkilökemioilla ei myöskään saa olla vaikutusta esihenkilönä toimimiseen. Se miten esihenkilö suhtautuu ja ottaa eri osapuolet vastaan, tulee perustua puolueettomiin tosiasioihin.

Oikeudenmukaisuuden tuntua työyhteisöön tuo avoin keskusteluyhteys esihenkilön ja johdettavan välillä. On tärkeää, että esihenkilö oma-aloitteisella esimerkillään luo vuorovaikutuksen vastavuoroisuutta ja näin lisätä myös omaa kunnioitustaan, luotettavuuttaan ja lähestyttävyyttään työyhteisössä. Esihenkilön myönteinen asennoituminen heijastuu suoraan työyhteisöön. Luotu keskusteluyhteys esihenkilön kanssa auttaa ikäsyryntätilanteen ilmetessä nuorta työntekijää tuomaan asian rohkeasti esille. Keskusteluyhteys auttaa myös esihenkilöä tilanteen sattuessa tuomaan esille omasta toiminnastaan seurannut epäonnistuminen.

Vuorovaikutus ja myötätuntoinen suhtautuminen mahdollistavat ammatillisen tunneyhteyden rakentamisen. Yhteyden luominen alaisten kanssa parantaa keskusteluyhteyttä. Vaatii vuorovaikutusta ja myötätuntoista suhtautumista, jotta tunneyhteys voidaan rakentaa. Tunneälykäs esihenkilö tunnistaa alaistensa tunteita ja osaa toimia niiden mukaisesti. Tunteiden jäsentely työntekijän kanssa auttaa myös työntekijää sanoittamaan ääneen omia tunteitaan työyhteisössä.

Esille tutkimusaineistossa tuodaan myös esihenkilön auktoriteetti, joka sisältää omat reunaehdot ja yhdessä sovituista säännöistä kiinnipitämisen. Valtaa tulee osata ja uskalltaa käyttää, jotta työyhteisön ohjaaminen on mahdollista. Työskentelyolosuhteet työyhteisössä tulee olla myös hyvät. Tähän kuuluvat työssä viihtyminen ja se, miten kollegat kohtelevat toisiaan. Esille tuodaan myös käytännön asioista huolehtiminen, työyhteisön ohjaaminen, hyvien työskentelyolosuhteiden takaaminen.

Miten esihenkilöt käyttävät nuoren aikuisen ikää työyhteisössä vallankäytön välineenä? (Jos käyttävät)

Tutkimustulokset ovat yhtä mieltä siitä, että nuoren aikuisen ikää käytetään työyhteisössä vallankäytön välineenä. Nuori-ikä altistaa nuorta työntekijää vallan väärinkäytölle. Vallan väärinkäyttö näkyy esihenkilön toiminnassa puutteellisten ikäjohtamisen toimien hyödyntämisenä. Esihenkilö omaa ja hyödyntää johtamistavassaan tunnistamattomia ikäsenteitä. Vallan väärinkäyttö näkyy työyhteisön sisällä nuoren työpanoksen hyväksi käyttämisenä. Nuorella työntekijällä ei usein ole vähäisen työkokemuksensa vuoksi taitoja kieltäytyä tarjottavista työtehtävistä, jotka eivät vastaa tämän koulusta. Ei hyödynnä oikeita johtamistyyliä eri-ikäisiin

Esihenkilö voi käyttää nuoren työpanosta hyötyäkseen omassa asemassaan. Esihenkilö hyödyntää asemaansa omien etujensa parantamiseksi ja käyttää tähän apuna nuoren työpanosta. Esihenkilö pitää tärkeämpänä vallanhakuisuutta ja minäkeskeisyyttä. Tällöin esihenkilö jättää huomiotta myös nuoren työskentelyolosuhteet. Esihenkilö ottaa heikosti huomioon tai ei laisinkaan huomioi käytännön asioita työyhteisössä tai työyhteisön ohjaamista. Esihenkilö voi myös automaattisesti odottaa nuorelta samanlaista suoriutumista, kuin kokeneemmilta.

Nuori työntekijä voi olettaa sanallisen sopimuksen perusteella avointa kommunikaatiota ja yhteyttä esihenkilön kanssa. Sen vaatiminen käytännössä voi olla haasteellista, jos esihenkilö ei tee asiassa aloitetta. Nuori voi joutua vastaanottamaan kohtelua, jossa hänen tarpeitaan ei kuunnella eikä häneen oteta oikealla tavalla kontaktia. Esihenkilöllä ei ole valmiuksia tilanteen oikeanlaiselle tunnistamiselle ja tunneyhteyden rakentamiselle. Huono tilanneäly voi johtaa myös huumorin käyttöön, joka ei sovellu työyhteisön ilmapiiriin. Mikäli esihenkilö

ei ole tietoinen oikeasta kielenkäytöstä, työyhteisön jäsenet saattavat kokea olonsa epämu- kavaksi.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Juuti & Puusa (2020, luku 5) avaavat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden rakentuvan uskottavuuteen, luotettavuuteen ja eettisyyteen. Tutkimuksen tulee olla laadukkaasti kerätty ja sen analysointi toteutettu perusteellisesti. Tutkimuksen arvioijille tulee näkyä työn tulok- sien todenmukaisuus. Työn uskottavuus tulee myös kyetä perustelemaan sopivin menetel- min ja lähestymistavoin. Työn eettisten periaatteiden toteutuminen tulee näkyä työn jokai- sessa laadintavaiheessa. Kun arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, on keskeistä ottaa huomioon tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti. Reliaabelius tarkastelee tutkimuksen luo- tettavuutta ja toistettavuutta ja validius sen eheyttä.

Haastattelujen toteutuksessa haastattelukysymykset muotoiltiin ja rakennettiin niin, että ne vastasivat tutkimustavoitteisiin ja tutkimuksen tarkoitukseen. Haastattelujen vastaukset ra- portoitiin työhön tarkoin ja totuudenmukaisesti. Tutkimuksen toteutuksessa haastateltavien yksityisyyttä on kunnioitettu. Haastateltavien nimeä tai työskentelyorganisaatiota ei mainita. Vastauksista kerätty tieto on myös poistettu, sen jälkeen, kun se hyödynnettiin työn raken- tamiseen. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi myös se, että haastattelija antoi haastateltaville vapauden vastata kysymyksiin haluamallaan tavalla ja laajuudella. Haastatteluiden avulla kerätty aineisto perustuu avoimuuteen ja luottamukseen. Juuti & Puusa (2020, luku 3) pai- nottavat, että haastattelututkimuksen laatijan tulee valmistautua hyvin haastatteluiden pitä- miseen perehtymällä tutkimusaineistoon ja hyödyntämällä tutkimukseen sopivaa metodia. Haastattelutilanteessa laatijan tulee olla läsnä, kuunnella ja esittää kysymykset. Keskei- sessä osassa on luotettavan ilmapiirin rakentaminen, jossa sekä haastattelija, että haasta- teltava voivat käsitellä aihetta rakentavasti.

Työssä hyödynnettiin valittuja tutkimusmenetelmiä, sillä tutkimusmenetelmät sopivat työn luotettavan ja riittävän aineiston keräämiseen. Valitut tutkimusmenetelmät myös mahdollis- tivat työn tavoitteisiin vastaamisen ja haluttujen tulosten keräämisen. Haastattelut toteutet- tiin puolistrukturoitu haastattelutapaa hyödyntäen. Puolistrukturoitu haastattelu soveltui tut- kimukseen, sillä haastattelukysymykset olivat kaikille haastateltaville samat ja kysymykset oli avoimesti muotoiltu. Kysymysten avoimella muotoilulla saatiin kerättyä haastateltavilta heidän näköistään tietoa laaja-alaisesti. Opinnäytetyön toteutuksessa tutkimuksen luotetta- vuus on varmistettu käsittelemällä aihetta tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti sekä hyö- dyntämällä luotettavaa tutkimusaineistoa.

6.4 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön laatija koki opinnäytetyöprosessin haasteellisena. Työn laatiminen oli haastavaa ja osin turhauttavaa. Kirjoittajalla oli osin epävarma ja virheellinen käsitys työnsä rakenteen kokoamisesta, joten työn palautuksessa kesti suunniteltua kauemmin. Prosessin etenemiseen vaikuttivat myös ajoittaiset puutteet motivaatiossa ja aiheen rajauksen käsitämisessä. Haasteellisinta työn laatimisessa oli aiheen rajaaminen, johdonmukaisuus sekä työn sisällön muotoileminen selkeäksi.

Prosessi opetti aikataulutuksen tärkeyttä ja ajanhallintaa. Lisäksi omaan osaamiseen ja taitoihin luottaminen korostui prosessin aikana. Epävarmuus työn rakentumisesta nousi pääosin kirjoittajan omista epävarmuuksista ja kiinnostuksen puutteesta. Kirjoittaja toivoo jatkossa pystyvänsä samankaltaisissa töissä aikataulutamaan työn vaiheet järjestelmällisemmin ja noudattamaan tätä mahdollisesta ajoittaisesta kiinnostuksen puutteesta huolimatta.

Työn toteutuksen seurauksena kirjoittaja kiinnittää jatkossa yhä enemmän huomiota esihenkilötyön laatuun omassa työympäristössään. Työn laatiminen antaa myös eväitä ja ohjeita toimia tulevaisuudessa mahdollisesti itse esihenkilöasemassa. Kirjoittaja myös toivoo, että työllä on vaikutusta haastatteluihin osallistuneiden esihenkilön ajatuksiin ja toimintaan jatkossa.

6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Prosessin eri vaiheissa aiheen rajaus oli paikoin haasteellista. Tämän seurauksena opinnäytetyön aiheesta ilmeni useita jatkotutkimusehdotuksia, jotka olisivat työhön sisällytettynä kasvattaneet tutkimuksen laajuutta liikaa. Opinnäytetyön aiheen ympärille lukeutui useita kiinnostavia näkökulmia.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella aihetta ainoastaan esihenkilön näkökulmasta. Jatkotutkimuksessa aiheeseen voisi tuoda myös yksilön näkökulman. Yksilön näkökulmasta aihetta voisi avata syrjityn nuoren näkökulmasta ja verrata tämän kokemuksia esihenkilöiden vastauksiin ja näkemyksiin. Lisäksi voisi etsiä toimintatapoja siihen, miten työntekijä voisi itse toimia, kun kokee itsensä syrjityksi työyhteisössä. Lisäksi voisi tarkastella sitä, millaisia vaikutuksia ikäsyrjinnällä on nuoreen yksilöön jatkossa. Nuoriin kohdistuvan epäasiallisen käytöksen ja syrjinnän lisäksi voisi tutkia esihenkilöihin kohdistuvaa syrjintää ja sitä, voiko esihenkilö myös kiusata.

Opinnäytetyössä avattiin myös tunne- ja tilanneälyn yhteyttä esihenkilön toimintaan. Aihetta voisi tarkastella kokonaisvaltaisemmin tunne- ja tilanneälyn näkökulmasta. Esihenkilön tunnetaitojen merkitystä voisi avata enemmän, sekä tunnetaitoja suhteessa työyhteisön

toimintaan. Esihenkilötoimintaa voisi tämän kautta myös tarkastella enemmän psykologisesta näkökulmasta.

Lähteet

- Alarto, A. 2018. Työpaikkakiusaaminen on koko työyhteisön ongelma. Viitattu 14.11.2023. Saatavissa <https://www.ku.fi/artikkeli/3880490-tyopaikkakiusaaminen-on-koko-tyoyhteison-ongelma>
- Alhanen, K, Soini, T & Kangas, M. 2019. Dialoginen johtaminen ja vallankäyttö. Dialogiakatemia.fi. Viitattu 6.10.2023. Saatavissa <https://dialogiakatemia.fi/2019/12/26/dialoginen-johtaminen-ja-vallankaytto/>
- Esimiestyön perusteet. Valtiolla.fi. Viitattu 20.11.2023. Saatavissa <https://www.valtiolla.fi/tyoelamapalvelut/strateginen-johtaminen-ja-tyohyvinvointi/esimiestyon-perusteet/>
- Finkelstein, L, King, E & Voyles, E. 2014. Age Metastereotyping and Cross-Age Workplace Interactions: A Meta View of Age Stereotypes at Work. Viitattu 21.11.2023.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Heiskanen, H. 2002. Ammattien ja ansaitsemisen etiikka. Toim. Timo Airaksinen. 3. painos. Helsinki: Yliopistopaino. Viitattu 18.11.2023.
- Hietala, H, Kaivanto, K & Valvisto, E. 2016. Esimiehen käsikirja 2016. Talentum Media Oy. Balto Print, Liettua. Viitattu 7.10.2023.
- Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito. Alma Talent Oy. 4. painos. Viitattu 10.10.2023.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Oy. E-kirja. Viitattu 9.1.2023.
- Ikäsyryjä. 2023. Yhdenvertaisuus valtuutettu.fi. Viitattu 3.10.2023. Saatavissa <https://syrjinta.fi/ikasyrynta>
- Juuti, P & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. E-kirja. Viitattu 1.1.2024.
- Juujärvi, S, Myyry, L & Pessa, K. 2007. Eettinen herkkyyden ammatillisessa toiminnassa. Helsinki: Tammi. Viitattu 12.12.2013.
- Järvinen, P. 2018a. Ammatillinen käyttäytyminen. Tie onnistumiseen. Alma Talent Oy. Helsinki. Viitattu 11.11.2023
- Järvinen, P. 2013b. Johdatko mielelläsi? Esimies ihmismielen ymmärtäjänä. Alma Talent Oy. 1. painos. Talentum. Viitattu 4.12.2023.

- Kalavainen, S & Sarkkinen, M. 2018. Kun esihenkilö kiusaa, valtasuhde mutkistaa asian selvittelyä. Viitattu 23.11.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyopiste/kun-esihenkilo-kiusaa-valtasuhde-mutkistaa-asian-selvittelya>
- Kalliomaa, S & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Alma Talent Oy. 1. painos. Talentum. Viitattu 5.12.2023.
- Kanninen, Virkola, Lilja, Rask. 2022. Tavoitteena syrjimätön työelämä. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:20. Viitattu 2.10.2023. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163880/VNTEAS_2022_20.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kariniemi, T. Esimiehen virallinen rooli. Johtajuus.info. Viitattu 3.11.2023. Saatavissa <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/esimiehen-virallinen-rooli/>
- Kess, K & Ahlroth, M. 2012. Epäasiallinen kohtelu – häirintä ja syrjintä työyhteisössä. Jyväskylä. Bookwell Oy. Viitattu 20.10.2023.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Alma Talent Oy. Talentum. E-kirja. Viitattu 3.11.2023.
- Koskinen, J. 2022. Tilanneäly työelämätaitojen perusta. Helsinki: NextPrint Oy. Viitattu 7.10.2023
- Kotter, J. 1996. Leading Change. New York: The Free Press. Viitattu 6.10.2023.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Alma Talent Oy. Talentum. 1. painos. E-kirja. Viitattu 2.12.2023.
- Lange, I & Järvinen, K. 2019. Pelko pois. Kohti rohkeaa johtamista. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Viitattu 24.11.2023.
- Lappalainen, P. 2017. Eettinen johtajuus organisaation vuorovaikutuksen perustana. Viestijät. Artikkelit. Viitattu 16.10.2023. Saatavissa <https://www.procom.fi/viestijat/tutkimus/eettinen-johtajuus-organisaation-vuorovaikutuksen-perustana/>
- Lepola, O. 2015 Toteutuvatko nuortenoikeudet? Oikeusperustainen tarkastelu nuorten elinoloista. Suomen Nuorisoyhteistyö –Allianssi ry, Nuorisotutkimusverkosto, Nuorisotutkimusseura: Helsinki. Viitattu 1.10.2023.

Lindqvist, M. 2001. Terveysthuollon yhteinen arvopohja, yhteiset tavoitteet ja periaatteet. Julkaisu. ETENE-julkaisu. Viitattu 4.11.2023.

Saatavissa <https://etene.fi/documents/1429646/1559098/ETENE-julkaisu+1+Terveysthuollon+yhteinen+arvopohja%2C+yhteiset+tavoitteet+ja+periaatteet.pdf/4de20e99-c65a-4002-9e98-79a4941b4468>

Leppänen, K. 2015. Yhdenvertaisuus työelämässä. Talentum Media Oy. Liettua: Balto Print. Viitattu 23.11.2023.

Lundell, S, Tuominen, E, Hussi, T, Klemola, E, Mäkinen, E, Oldenbourg, R, Saarelma-Thiel, T & Ilmarinen, Juhani. 2011. Ikävoimaa työhön. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy. Viitattu 2.10.2023.

Manka, M. L, Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent Oy. Talentum pro. Viitattu 29.11.2023.

Motowidlo, S. & Van Scotter, J. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. Journal of Applied Psychology. American Psychology Association. Viitattu 11.11.2023. Saatavissa

https://www.researchgate.net/profile/Stephan-Motowidlo-2/publication/232521702_Evidence_That_Task_Performance_Should_Be_Distinguished_From_Contextual_Performance/links/5630da1808ae506cea6745ac/Evidence-That-Task-Performance-Should-Be-Distinguished-From-Contextual-Performance.pdf

Northouse, P. 2004. Leadership: Theory and Practice. London: Thousand Oaks.

Pietiläinen, M, Viitasalo, N, Lipiäinen, L, Ojala, S, Leinonen, M, Otonkorpi-Lehtoranta, K, Jokinen, E, Korvajärvi, P ja Nätti, J. 2018. Työssä koettu syrjintä ja myöhempi työura. Loppuraportti. Työsuojelurahaston tutkimushanke 2015-2017. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Viitattu 4.1.2024. Saatavissa

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102975/978-952-03-0662-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pääkkönen, S. 2020. Pätkiä ja potkuja. Naisten kokema ikäsyrjintä työelämässä. Tallinna: Avisado. Viitattu 3.10.2023.

Rikoslaki 39/1889.

Salminen, A. 2010. Julkisen johtamisen etiikka. Opetusjulkaisu. 3. uudistettu painos. Vaasan yliopisto. 4.10.2023. Saatavissa

https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-319-6.pdf

Skytta, A. 2000. Tiimitys ja sen läpivieminen matkalla kohti matalampia organisaatioita. Helsinki: Otava.

Tamminen, N ja Solin, P. 2014. Mielenterveyden edistäminen työpaikalla. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 16.11.2023. Saatavissa

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/115996/THL_OPA2014_032_verkko.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Toomey, R ja Rudolph, C. 2015. Age stereotypes in the workplace. Encyclopedia of geropsychology. Viitattu 11.11.2023. Saatavilla

https://www.researchgate.net/publication/313125210_Age_Stereotypes_in_the_Workplace

Työolotutkimus 1997, 2003, 2008 ja 2013, Tilastokeskus. 2014. Syrjintää tai eriarvoista kohtelua työpaikallaan havainneiden palkansaajien osuus (%) syrjintäperusteen mukaan. Viitattu 20.10.2023. Saatavissa

https://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/02/tyoolot_2013_02_2014-05-15_tie_001_fi.html

Työsopimuslaki 55/2001.

Saarelma-Thiel. 2012. Ikävoimaa työhön tunnista eri-ikäisten potentiaali. Slideshare esitys. Työterveyslaitos. Viitattu 3.11.2023. Saatavissa

<https://www.slideshare.net/tyoterveyslaitos/saarelmathiel-ikvoimaa-tyhn-tunnista-erikisten-potentiaali>

Työterveyslaitos. a Työhyvinvointi. Viitattu 13.11.2023. Saatavissa

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>

Työterveyslaitos. b Kiusaamisen ennaltaehkäisy ja siihen puuttuminen. Viitattu 22.10.2023. Saatavissa [https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-](https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyopaikkakiusaaminen/kiusaamisen-ennaltaehkaisy-ja-siihen-puuttuminen)

[tyokyky/tyopaikkakiusaaminen/kiusaamisen-ennaltaehkaisy-ja-siihen-puuttuminen](https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyopaikkakiusaaminen/kiusaamisen-ennaltaehkaisy-ja-siihen-puuttuminen)

Työturvallisuuskeskus. Häirintä ja epäasiallinen kohtelu. Viitattu 19.11.2023. Saatavissa

<https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyoyhteiso/hairinta-ja-epaasiallinen-kohtelu/>

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Viitasalo, N. 2013a. Torjunnasta eristämiseen. Sosiaalisen syrjäyttämisen käytänteitä työssä. Janus. Numero 1. Viitattu 13.11.2023. Saatavissa

<file:///C:/Users/riinu/Downloads/50682-Artikkelin%20teksti-43270-1-10-20150428.pdf>

Viitasalo, N. 2016b. Työpoliittinen aikakauskirja. Työ – ja elinkeinoministeriö. Viitattu 2.10.2023. Saatavuus

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75507/Ty%C3%B6poliittinen%20aikakauskirja3.2016.pdf>

Vuorovaikutus työyhteisössä. 2020. Mcs.fi. Viitattu 24.11.2023. Saatavissa

<https://mcs.fi/vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.

Yhdenvertaisuuteen liittyvä lainsäädäntö. 2023. Yhdenvertaisuus.fi. Viitattu 14.10.2023.

Saatavissa <https://yhdenvertaisuus.fi/lainsaadanto>

Liite 1 Haastattelukysymykset

1. Millainen vaikutus omakohtaisesti kokemallasi johtamisella on ollut ajatuksiisi siitä, millainen esihenkilö itse haluat olla? Miten tämä on toteutunut käytännössä?
2. Miten esihenkilöt ja vanhempi henkilöstö käyttävät nuoren aikuisen ikää työyhteisössä vallankäytön välineenä? (Jos käyttävät)
3. Millaisina näet haasteet ikäjakaumaltaan laajassa työyhteisössä verrattuna työyhteisöön, jossa henkilöstö on lähes saman ikäisiä? Entä hyödyt?
4. Mitkä ovat mielestäsi esihenkilön tärkeimmät tehtävät?
5. Miten olet toiminut tilanteessa, jossa omassa työyhteisössäsi syrjivä käytös on kohdistettu nuoreen aikuiseen toisen työyhteisön jäsenen tai jäsenten suunnalta? Mikäli tällaisesta ei ole kokemusta, miten uskot toimivasi tilanteessa?
6. Miten olet toiminut, mikäli nuori aikuinen työyhteisön jäsen on tuonut esille kokevansa käytöksesi syrjivänä? Mikäli tällaisesta ei ole kokemusta, miten uskot toimivasi tilanteessa?
7. Miten voisit konkreettisesti omassa työssäsi ehkäistä nuorten ikäsyrjintään?
8. Miten hyödynnät tunnetaitoja työssäsi?