

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Annariina Alanen

NIRPPANOKAT VASTAAN KALKKIKSET
Sukupolvien välisten konfliktien syyt ja seuraukset

Johtaminen ja organisaatiot
Pro gradu - tutkielma

VAASA 2016

Sisällysluettelo	sivu
1. Johdanto	7
1.1. Eri sukupolvien arvot ja asenteet tutkimuskohteena	8
1.2. Konfliktit tutkimuskohteena	9
1.3. Tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelma	9
1.4. Tutkimuksen rakenne	10
1.5. Keskeiset käsitteet	11
2. Eri sukupolvet työyhteisössä	13
2.1. Suuret ikäluokat (baby boomers) työyhteisössä	14
2.2. X-sukupolvi työyhteisössä	15
2.3. Y-sukupolvi työyhteisössä	16
3. Konfliktijohtaminen	22
3.1. Konfliktit	22
3.2. Arvot	32
3.3. Esimiehen rooli ja tehtävät	36
3.4. Esimies sukupolvien välisessä konfliktissa	41
4. Metodologia	46
4.1. Tutkimuksen tarkoitus	46
4.2. Tutkimuksen empiirisen aineiston keruu	48
4.3. Aineiston esittely	50
4.4. Analyysi	53
5. Tulokset	55
5.1. Konfliktit	55
5.2. Arvot	59
5.3. Tärkeät asiat työssä	61
5.4. Motivaatio	65
5.5. Summamuuuttajat	67
5.6. Tukeyn Post Hoc testit	70
5.7. Johtajuusodotukset	72
6. Johtopäätökset	80
6.1. Tutkimuksen johtopäätökset	80
6.2. Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuuden arviointi	86
6.3. Tutkimuksen kontribuutio ja jatkotutkimusehdotukset	88
7. Lähteet	89

Taulukkoluetelo

Taulukko 1. Sukupolvien ominaisuuksia.	20
Taulukko 2. Konfliktin ratkaisun tyyli.	26
Taulukko 3. Kymmenen perusarvoa.	35
Taulukko 4. Osallistumista kuvaavat väittämät.	60
Taulukko 5. Sitoutumista kuvaavat väittämät.	61
Taulukko 6. Koettuja sisäisiä työn ominaisuuksia kuvaavat väittämät.	62
Taulukko 7. Itsensä toteuttamista kuvaavat väittämät.	63
Taulukko 8. Hygientekijöitä kuvaavat väittämät.	64
Taulukko 9. Motivaatiotekijöitä kuvaavat väittämät.	65
Taulukko 10. Taloudellisia ja fyysisiä tekijöitä kuvaavat väittämät.	66
Taulukko 11. Työn sisältöä kuvaavat väittämät.	66
Taulukko 12. Summamuuttujien yksisuuntainen varianssianalyysi.	69
Taulukko 13. Tukeyn Post Hoc testit.	71
Taulukko 14. Palvelujohtamista kuvaavat väittämät.	73
Taulukko 15. Suunnan selkiyttämistä kuvaavat väittämät.	74
Taulukko 16. Ryhmätoiminnan rakentamista kuvaavat väittämät.	75
Taulukko 17. Yksilön kehityksen tukemista kuvaavat väittämät.	76
Taulukko 18. Esimiehen edellytyksiä kuvaavat väittämät.	77

Kuvaluettelo

Kuva 1. Dual Concern –teoria.	28
Kuva 2. Vastanneiden määrä sukupolvittain.	51
Kuva 3. Vastanneiden määrä syntymävuosittain.	51
Kuva 4. Vastanneiden sukupuolijakauma.	52
Kuva 5. Vastanneiden koulutustausta.	52

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake	104
-----------------------	-----

VAASAN YLIOPISTO**Kauppateieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Annariina Alanen	
Tutkielman nimi:	Nirppanokat vastaan kalkkikset - Sukupolvien välisten konfliktien syyt ja seuraukset	
Ohjaaja:	Susanna Kultalahti	
Tutkinto:	Kauppateieteiden maisteri	
Yksikkö:	Johtamisen yksikkö	
Pääaine:	Henkilöstöjohtaminen	
Aloitusvuosi:	2012	
Valmistumisvuosi:	2016	Sivumäärä: 109

TIIVISTELMÄ

Sukupolvien väliset konfliktit on ajankohtainen aihe työpaikoilla, kun samaan aikaan työelämässä on tällä hetkellä kolme varsin erilaista sukupolvea. Sukupolvien väliset suhteet luovat uuden haasteen esimiehille. Organisaatioiden ja johtajien tulee ymmärtää, kuinka erilaisia sukupolvia tulee johtaa, sitouttaa ja motivoida.

Tutkimuksessa tarkastellaan millaisia konflikteja voi syntyä eri sukupolvien välillä työpaikoilla ja mistä nämä johtuvat. Näkökulmana on erilaisista arvoista ja arvostuksista johtuvat konfliktit. Tutkielmassa käsitellään myös, kuinka esimies voi näitä konflikteja ennaltaehkäistä ja ratkaista. Konfliktien ratkaisu ja ennaltaehkäisy organisaatiossa on kuitenkin merkittävä asia, sillä konfliktit muun muassa vaikeuttavat rekrytointia ja sitouttamista.

Tutkimuksessa saatiin selville, että sukupolvien väliset konfliktit kiteytyvät neljään teemaan, jotka ovat muutosvastarinta, suhtautuminen työntekoon, ennakoasenteet ja keskusteluyhteyden puuttuminen. Konflikteissa korostui vahvasti nuoret vastaan vanhat -asetelma. Tutkimuksessa saatiin selville myös, että nuorimman ja vanhimman sukupolven arvot ja arvostukset työelämässä erosivat merkittävästi. Kuitenkaan eri sukupolvien johtajuusodotuksissa ei löytynyt suuria eroja.

Tutkielman johtopäätöksenä voidaan todeta, että sukupolvien väliset konfliktit ovat suuri haaste organisaatioille. Ristiriitoja aiheuttavat sukupolvien välinen kiilu, joka johtuu erilaista arvomaailmoista. Organisaation tulisi tukea esimiestyötä, joka yrittää parantaa sukupolvien välisiä suhteita ja keskusteluyhteyttä. Jos sukupolvet ymmärtäisivät paremmin toisiaan, ei erilaiset arvomaailmat välttämättä aiheuttaisi niin suuria ristiriitoja.

AVAINSANAT: sukupolvet, konfliktit, arvot, esimiestyö

1. Johdanto

"Each generation imagines itself to be more intelligent than the ones that went before it, and wiser than the one that comes after it."

George Orwell (1945)

Yrityksien henkilöstö on nykyisin varsin laaja ja moninainen. Tärkeä osa moninaisuutta ovat erilaiset sukupolvet työelämässä. Artley ja Macon (2009) toteavat, että nykyään useat organisaatiot koostuvat jopa neljästä eri sukupolvesta, joiden välinen ikäero voi olla lähemmäs 60 vuotta. Työelämässä on tärkeää huomioida eri sukupolvet, sillä eri sukupolvet tuovat organisaatioon omat arvonsa, asenteensa ja ajattelutapansa. Eri sukupolvet ja eri-ikäiset työntekijät voivat rikastuttaa organisaatiota ja olla organisaatiolle vahvuus.

Työntekijät eri sukupolvista voivat aiheuttaa haasteita, johtuen väärinymmärryksistä ja stereotyyppioista ja näistä seuraavista ristiriidoista. Työpaikalla konfliktit stressaavat ja turhauttavat sekä saattavat luoda ympäristön, jossa työntekijä ei halua pitkäikäistä uraa. Konfliktit vaikuttavat työtyytyväisyyteen, urakehitykseen sekä rekrytointiin ja sitouttamiseen (Stanley 2010). Erilaiset arvot ja asenteet vaikuttavat myös siihen, miten eri sukupolvet johtavat ja haluavat tulla johdetuiksi (Arsenault 2004).

Sukupolvien väliset konfliktit voivat olla tulevaisuudessa yhä keskeisempiä työpaikoilla, sillä tiimityöskentely on yhä arkipäiväisempää ja työntekijöiltä edellytetään useammin muodollista kanssakäymistä toistensa kanssa. Tiimeissä työskentely pakottaa työntekijät työskentelemään ihmisten kanssa, jotka kuuluvat eri sukupolveen ja joilla on erilaiset normit ja arvot. Sukupolvien arvot näkyvät työskentely- ja kommunikaatiotyyleissä. (Denker, Joshi & Martocchio 2007.)

Burken (2005) tutkimuksen mukaan henkilöstöhallinnon ammattilaisista 26 % oli sitä mieltä, että sukupolvien väliset konfliktit ovat jonkin verran lisääntyneet viimeisen viiden vuoden aikana ja 31 % vastaajista uskoi, että konfliktit tulevat edelleen lisääntymään seuraavan viiden vuoden aikana. Yrityksen onkin tärkeää ymmärtää sukupolvien erilaisuutta ja selvittää, mikä on paras keino ratkoa tästä erilaisuudesta johtuvia mahdollisia konflikteja.

Konfliktit eri sukupolvien välillä liittyvät usein työn arvoihin ja saattavat näkyä esimerkiksi kommunikaatio ongelmina. Jo se, että odotetaan toisen työn arvojen poikkeavan omistaan saattaa aiheuttaa jännitteitä työyhteisöön. Jännitteet puolestaan vaikuttavat muun muassa tiimityöskentelyyn. Onkin tärkeää, että ymmärretään kuinka konflikteja, jotka johtuvat työntekijöiden erilaisista arvoista ja arvostuksista, voidaan lieventää. Esimiestyön epäonnistuminen eri sukupolvien arvojen erojen käsittelyssä saattaa aiheuttaa organisaation moraalien alenemista, kasvattaa vaihtuvuutta ja vähentää tuottoja. (Carver & Candela 2008; Arsenault 2004.)

1.1. Eri sukupolvien arvot ja asenteet tutkimuskohteena

Eri sukupolvien arvoista ja asenteista työtä kohtaan on tehty paljon eri näkökannoilta olevia tutkimuksia. Toisissa tutkimuksissa on verrattu erilaisia sukupolviryhmiä keskenään, joissakin kaikkia työelämässä olevia sukupolvia (esim. Cennamo & Gardner 2008) ja joissakin on verrattu sukupolvista suurempia ikäluokkia nuorempiin (esim. Benson ja Brown 2011; Smola & Sutton 2002). Monet uusimmista tutkimuksista ovat keskittyneet tutkimaan nuorinta sukupolvea (esim. Kultalahti ja Viitala 2014). Eri tutkimuksissa on tutkittu työn arvoihin ja asenteisiin liittyen eri asioita ja eri näkökulmia. Kultalahden ja Viitalan (2014) tutkimus käsittelee työmotivaatiota, kun taas esimerkiksi Benson ja Brown (2011) tutkivat eri sukupolvien työtyytyväisyyttä.

Eräissä tutkimuksissa eri sukupolvia on vertailtu vain otostutkimuksena (esim. Cennamo & Gardner 2008; Wong, Gardiner, Lang & Couon 2008). Herää kuitenkin kysymys, johtuvatko tutkimuksissa havaitut sukupolvien väliset erot vain henkilöiden iästä tai siitä missä vaiheessa työntekijä on urallaan vai onko kysymys aidoista sukupolvien välisistä eroista. Useimmissa tutkimuksissa päädyttiin kuitenkin samaan lopputulokseen, että sukupolvet eroavat toisistaan ja sukupolvilla on erilaisia arvoja ja asenteita, myös työelämässä. Muutamissa tutkimuksissa havaittiin, että vaikka eroja oli, ne olivat oletettua vähäisempiä (Cennamo & Gardner 2008; Krahn & Galambos 2014). Arsenaultin (2004) tutkimuksessa todetaan, että jokainen sukupolvi on luonut omat asenteensa ja mielityksensä, johtuen erilaisista kulttuureista, tapahtumista, perinteistä ja johtajista, joiden aikana he ovat kasvaneet.

Aikaisemmissa tutkimuksissa ei ole keskitytty sukupolvien välisten erojen luomiin konflikteihin. Monissa tutkimuksissa on mainittu, että tutkimuksen tuloksena löydettyistä eroista voi seurata konflikteja mutta näitä konflikteja ei ole eritelty sen enempää (Wong ym. 2008; Cennamo & Gardner 2008; Meriac, Woehr & Banister 2010).

1.2. Konfliktit tutkimuskohteena

Työpaikan ihmissuhdekonflikteja on myös tutkittu melko paljon. Tutkimukset ovat keskittyneet pääasiassa konfliktien syihin ja seurauksiin sekä konfliktien johtamiseen (esim. McKenzie 2015; Leon-Perez, Medina, Arenas & Munduate 2015). Konflikteja on tutkittu monesta eri näkökulmasta. Leon-Perez ym. (2015) tutki konfliktijohtamisen tyylin vaikutusta ihmissuhdekonflikteihin ja työpaikkakiusaamiseen. Jehn (1995) tutkimus keskittyi konfliktien hyötyjen tarkasteluun, kun taas Yeung, Fung ja Chan (2015) tutkivat nuorempien ja vanhempien esimiesasemassa olevien työntekijöiden eroavaisuutta konfliktistrategioiden valinnassa.

Monessa tutkimuksessa on tutkittu moninaisen työyhteisön vaikutusta konfliktien syntyyn (esim. Jehn ym. 1999; Standifer ym. 2013; Pelled 1996). Kuitenkin monisukupolvisen työyhteisön konfliktiherkkyydestä on tehty melko vähän tutkimuksia.

1.3. Tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää minkälaisia konflikteja eri sukupolvien välillä ilmenee työelämässä sekä mitkä ovat näiden konfliktien syyt ja seuraukset. Tutkimuksessa selvitetään eri sukupolvien mahdollisesti erilaisia käsityksiä työelämän arvoista ja arvostuksista sekä motivaationlähteistä ja parhaista esimiestyön käytännöistä.

Sukupolvien välisiä eroavaisuuksia on tutkittu melko paljon ja on voitu todeta, että tämän hetken työelämässä vaikuttavat kolme sukupolvea eroavat arvomaailmoiltaan toisistaan jossain määrin. Konfliktijohtamiseen liittyvissä tutkimuk-

sisä on todettu erilaisten työn arvojen ja arvostuksien aiheuttavan kitkaa ja väärinymmärryksiä työntekijöiden välillä.

Vaikka sukupolvien välisiä eroja arvoissa ja asenteissa työtä kohtaan on tutkittu paljon, ei tutkimuksissa ole tullut juurikaan esille käytännön esimerkkejä sukupolvien välisistä konflikteista työpaikalla. Tässä tutkimuksessa asiaa on lähestytty sukupolvien välisistä eroista johtuvien konfliktien osalta nimenomaan työntekijöiden kokemusten kautta. Tarkoituksena on selvittää kuinka paljon sukupolvien välisistä eroista johtuvia konflikteja työelämässä todellisuudessa esiintyy, mistä ne johtuvat ja kuinka ne käytännössä ilmenevät.

Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- * Minkälaisia konflikteja eri sukupolvien välillä esiintyy? Mistä ne voivat johtua?
- * Miten eri sukupolvien käsitykset työelämän arvoista ja arvostuksista eroavat keskenään?
- * Millaisena eri sukupolvet näkevät esimiehen roolin konfliktien ratkaisussa?

1.4. Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu kuudesta luvusta, joissa käsitellään tutkimuksen teoreettista taustaa, metodologiaa, tuloksia ja johtopäätöksiä. Johdannossa selvitetään tutkimuksen tausta ja perustelut tutkimuksen tarpeellisuudelle, sekä määritellään tutkimuksen keskeiset käsitteet.

Tutkimuksessa käydään aluksi läpi teoriaa liittyen kolmeen työelämässä olevaan sukupolveen Baby boomerseihin, X-sukupolven ja Y-sukupolven. Teoriaosiossa avataan näiden kolmen sukupolven arvoja, asenteita ja johtajuusodotuksia työelämässä. Teoriaosassa käsitellään myös konfliktien ja arvojen teoriaa. Arvoteorioiden avulla pohditaan erilaisten arvomaailmojen vaikutusta konfliktien syntyyn, etenkin kolmen erilaisen sukupolven välillä. Osion lopussa pohditaan kuinka esimiestyöllä voi vaikuttaa konfliktien ennaltaehkäisyyn ja hallintaan.

Teoriaosion jälkeen metodologiaosuudessa esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät, aineisto, analysointimenetelmät ja pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Osion lopussa esitellään tulokset, analysoidaan tuloksia sekä esitetään johtopäätökset sekä jatkotutkimusehdotuksia.

1.5. Keskeiset käsitteet

Sukupolvi on tieteellisessä kirjallisuudessa määritelty tunnistettavissa olevaksi ryhmäksi yksilöitä, joilla on peräkkäiset syntymävuodet ja lisäksi yksilöt ovat kokeneet nuoruusvuosina samanlaisia merkittäviä sosiaalisia tapahtumia, jotka ovat kehittäneet heille yhteisen ymmärryksen (Kupperschmidt 2000; Mannheim 1952). Arsenault (2004) mainitsee myös, että kahden sukupolven rajalla syntyneiden arvomaailma voi olla sekoitus kahdesta sukupolvesta, joiden väliin ovat syntyneet.

Tällä hetkellä työelämässä on samanaikaisesti kolme sukupolvea: suuret ikäluokat (baby boomers), X-sukupolvi ja Y-sukupolvi (Wong ym. 2008). *Baby boomeriksi* kutsutaan vuosien 1944–1960 välillä syntynyttä sukupolvea. Baby boomerit ovat tällä hetkellä vanhin sukupolvi työelämässä ja heitä määrittäviä arvoja ovat optimismi sekä henkilökohtainen mielihyvä ja kasvu. *X-sukupolveksi* kutsutaan vuosien 1961–1980 välissä syntynyttä sukupolvea. Heitä määrittelevät kyynisyys, moninaisuus, huvi ja riippumattomuus. *Y-sukupolvi* on tämän hetken työelämässä sukupolvista nuorin, he ovat syntyneet vuosien 1981–2000 välillä. Heidän on määritelty olevan itsevarmoja, optimistia sekä tiimityöskentelijöitä. (Zemke ym. 2000). Sukupolvia käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Konflikti määritellään kahden tai useamman henkilön väliseksi prosessiksi, joka ilmenee kun toinen osapuoli ärsyttää toista (Van der Vliert 1997). Konflikti näytetään määriteltävän myös tietoisuutena toisen osapuolen vastakkaisista tavoitteista, arvoista tai mielipiteistä. Konflikteille on määritelty kolme eri muotoa: prosessikonfliktit, tehtäväkonfliktit ja ihmissuhdekonfliktit. (Pearson, Ensley & Amason 2002; Jehn, Northcraft & Neale 1999). Konflikteja käsitellään tarkemmin kolmannessa luvussa.

Arvot ovat tieteellisen kirjallisuuden mukaan kestäväää uskoa siihen, että tietty toimintatapa tai lopputulema on henkilökohtaisesti tai sosiaalisesti arvostettavampi kuin päinvastainen tapa. Arvoilla on suuri merkitys ihmisten elämässä. Ne tarjoavat merkitystä ja suuntaa sekä sisäistä auktoriteettia, jotka ohjaavat yksilöä. Ilman näitä elämä yhteisössä olisi kaaosta ja yksilön elämä merkityksettöä. (Rokeach 1973: 5.) Arvoja käsitellään tarkemmin kolmannessa luvussa.

2. Eri sukupolvet työyhteisössä

Tässä luvussa käsitellään kolmea eri työelämässä toimivaa sukupolvea, heidän erilaisia työelämän arvoja ja asenteita sekä erilaisia johtajuusodotuksia. Luvun lopussa kootaan yhteen ja vertaillaan kolmen eri sukupolven eroja ja samankaltaisuuksia.

Sukupolvesta on useita eri määritelmiä. Esimerkiksi Kupperschmidt (2000) on määritellyt sukupolven yksilöitävissä olevaksi ryhmäksi, joka jakaa syntymävuodet, iän, sijainnin ja merkittävät elämäntapahtumat kriittisissä kehitysvaiheissa. Schewe ja Evans (2000) toteavat, että sukupolvilla on yhteinen joukko tunteita, asenteita, mieltymyksiä, piirteitä ja käytäntöjä, joista jokainen sukupolvi muodostaa omat perinteensä ja kulttuurinsa. Jokainen sukupolvi muodostaa oman käsityksen asenteista, arvoista ja uskomuksista, jotka koskevat perhe-elämää, uskontoa, sukupuolirooleja sekä elämäntyyliä ja nämä tekijät pysyvät yleensä muuttumattomina (Strauss & Howe 1997). Erot asenteissa, arvoissa ja uskomuksissa vaikuttavat siihen kuinka jokainen sukupolvi näkee johtajuuden, kuinka he suhtautuvat auktoriteetteihin ja organisaatioihin sekä mitä he haluavat työltään (Kupperschmidt 2000). Nykyisin työelämässä on pääsääntöisesti kolme sukupolvea: boomersit, X-sukupolvi ja Y-sukupolvi.

Eri sukupolvien välisiä eroja on tarkasteltu jo 1950-luvulta lähtien, erityisesti vuonna 1952 Mannheimin urauurtavassa tutkielmassa "Problem of Generations". Tutkielmassaan hän osoitti, että yksilöt eivät voi kuulua tiettyyn sukupolveen vain syntymävuotensa takia, vaan tiettyinä vuosina syntyneiden ihmisten on pitänyt kokea yhteisiä tapahtumia kuuluakseen samaan sukupolviryhmään. Hän osoitti myös, että sukupolvien väliset erot johtuvat nimenomaan varhaisessa iässä koetuista elämänkokemuksista, joilla on ollut vahva vaikutus yksilön arvoihin ja asenteisiin.

2.1. Suuret ikäluokat (baby boomers) työyhteisössä

Vanhin työelämässä oleva ikäluokka on tällä hetkellä baby boomersit. Baby boomersit ovat syntyneet vuosina 1944–1960 (Zemke, Raines & Filipczak 2000). Suomessa Tilastokeskuksen (2004) virallisten tilastojen mukaan suurilla ikäluokilla tarkoitetaan vuosina 1946–1950 syntyneitä. Tässä tutkielmassa suurilla ikäluokilla tarkoitetaan kuitenkin kansainvälisissä tutkimuksissa määriteltyä 1944–1960 syntynyttä sukupolvea. Heitä määrittäviä tapahtumia ovat muun muassa John F. Kennedy ja hänen murhansa sekä kansalaisoikeuksien ja naisliikkeen voimistuminen. Tämän ryhmän perusarvoja ovat optimismi sekä henkilökohtainen mielihyvä ja kasvu. (Zemke ym. 2000; Parry & Urwin 2009: 6.) Viimeisten vuosikymmenien ajan suurilla ikäluokilla on ollut valtava vaikutus työelämässä ja he ovat hallitsevina johtotehtävissä (Jorgensen 2003).

Boomersit ovat työelämässä idealistisia ja valmiita uhraamaan henkilökohtaista elämänsä menestyäkseen (Glass 2007). Kupperschmidtin (2000) mukaan heidän vahvuuksiaan työelämässä ovat yhteisymmärryksen rakentaminen työyhteisössä ja mahdollisuus vaikuttaa mentoroinnilla. Tutkimuksessa luonnehditaan boomersien olevan työnarkomaaneja ja voimakastahtoisia työntekijöitä, jotka huolehtivat työn sisällöstä ja aineellisesta hyödyistä. Boomersit arvostavat ylennyksiä, tittleitä ja muita status arvoja. Työelämässä he pitävät tärkeinä suorituksia, saavutuksia ja sosiaalista tunnustusta (Parry & Urwin 2009: 6). Gursoyn, Maierin ja Chin (2008) mukaan boomerseilla voi olla vaikeuksia oppia uudenlaisia työtapoja, he saattavat vastustaa muutoksia ja heillä voi olla ongelmia multitasking-työskentelyssä.

Työelämän arvot ja asenteet

Boomersit arvostavat tiimityötä ja organisaatioon sitoutumista, he etsivät pitkäaikaista työsuhdetta ja uskovat, että saavutukset ansaitaan kovalla työllä (Jorgensen 2003; Parry & Urwin 2009: 25). Bensonin ja Brownin (2011) tutkimus osoittaa, että boomersit olivat huomattavasti tyytyväisempiä työhönsä kuin heidän X-sukupolven vastaparinsa. Heillä oli myös huomattavasti matalampi halu irtisanoutua kuin X-sukupolvella. Boomersien työtyytyväisyyden ja sitoutumiseen vaikuttivat suuresti työsuhdeturva, riittävät resurssit, työkavereiden tuki sekä selvät roolit työpaikalla. Työstä irtisanoutumiseen vaikutti esimiehen tuen puute suuresti.

Johtajuusodotukset

Suuret ikäluokat suosivat kollegiaalista ja yhteisymmärrykseen perustuvaa johtamistyyliä. He toivovat johtajan olevan intohimoinen ja välittävän työpaikan ilmapiiristä. Heille on tärkeää kommunikaatio, vastuun jakaminen ja toisen itsenäisyyden kunnioittaminen. (Zemke ym. 2000; Conger 2001.) Arsenaultin (2004) tutkimuksen mukaan suuret ikäluokat uskovat X- ja Y-sukupolvea todennäköisemmin, että rehellisyys on johtajalle välttämätön ominaisuus. Heidän mielestään myös työntekijöistä välittäminen on tärkeämpi johtajan ominaisuus kuin nuorempien sukupolvien mielestä. Parryn ja Urwinin (2009: 32) mukaan johtajan tulisi osoittaa, että suuria ikäluokkia arvostetaan ja heidän saavutuksensa on huomioitu sekä rohkaista heitä ottamaan osaa päätöksentekoon.

2.2. X-sukupolvi työyhteisössä

X-sukupolvi on syntynyt vuosien 1961–1980 välillä. Heitä määritteleviä tapahtumia ovat avaruussukkulaonnettomuus, AIDS -epidemia sekä Vietnamin sota. Heidän perusarvojaan ovat moninaisuus, teknologia, mukavuudenhaluisuus sekä epämuodollisuus. (Zemke ym. 2000). Kupperschmidtin (2000) mukaan X-sukupolvi on tottunut muutokseen, multitasking-työskentelyyn ja kilpailuun. Kupperschmidt kuvailee heitä kekseliäiksi ja itsenäisiksi riskinottajiksi ja toisaalta ajoittain kyynisiksi.

Työelämän arvot ja asenteet

Gursoyn ym. (2008) mukaan X-sukupolvi työskentelee mieluummin yksin kuin ryhmässä. Heille on tärkeää säilyttää työn ja elämän tasapaino. He eivät todennäköisesti ole valmiita uhraamaan henkilökohtaista elämäänsä yrityksen takia. Heidän mielestään uskollisuus ei ole tärkeää, sillä he näkevät työpaikan sopimuksena, joka voidaan tarpeen mukaan uusua tai purkaa (Wendover 2009). Tämän vuoksi heillä onkin taipumus vaihtaa työpaikkaa usein, etenkin jos työ ei ole tarpeeksi mukavaa tai haasteellista tai jos tarjolla on parempia mahdollisuuksia ja palkkioita (Parry & Urwin 2009: 25; Rodriguez, Green & Ree 2003). Appelbaumin, Serenan ja Saphiron (2004) tutkimuksen mukaan X-sukupolven tärkeimpiä motivaatiotekijöitä ovat korkea palkka sekä vakaa ja turvallinen tulevaisuus.

Smolan ja Suttonin (2002) tutkimus osoittaa, että X-sukupolven havaittiin olevan vähemmän uskollisia yritykselle ja enemmän ”minä”-suuntautuneita kuin suuret ikäluokat. He halusivat yletä nopeammin kuin vanhemmat sukupolvet, heidän mielestään työn ei pitäisi olla niin tärkeä osa elämää ja he vastasivat, että lopettaisivat työt todennäköisemmin kuin vanhempi sukupolvi jos voitaisivat suuren summan rahaa. Kuitenkin X-sukupolvi uskoi, että kova työ on osoitus ihmisen arvosta ja heidän mielestään töitä pitäisi tehdä vaikka esimies ei olisi valvomassa. Gibsonin, Greenwoodin ja Murphyn (2009) tutkimuksen mukaan X-sukupolvi arvostaa muita sukupolvia enemmän mielihyvää, kiireetöntä elämää sekä sisäistä harmoniaa.

Bensonin ja Brownin (2011) tutkimus taas osoittaa, että työtovereiden tuki on X-sukupolvelle tärkeää työhön sitoutumisessa. Työkavereiden tuen puute taas vaikutti suurempaan haluun irtisanoutua. Parryn ja Urwinin (2009: 27) mukaan X-sukupolvelle on tärkeää, että palkinto työstä on konkreettinen ja sen pitäisi tulla nopeasti palkitun toiminnan jälkeen. X-sukupolvi arvostaa myös eirahallisia palkintoja, kuten henkilökohtaista kunniaa konkreettisesta työstä, vastuun lisäystä sekä mahdollisuutta luovaan ilmaisuun. Verrattuna suuriin ikäluokkiin X-sukupolvi haluaa joustavat työajat ja he haluavat suorittaa haasteellisia työtehtäviä työpäivän aikana, kun taas suuret ikäluokat haluavat suorittaa näitä pidemmän aikavälin aikana. (Rodriguez ym. 2003.)

Johtajuusodotukset

X-sukupolvi odottaa johtajan olevan reilu, pätevä ja suora. He eivät kunnioita auktoriteettia, kuten aikaisemmat sukupolvet, joten he suosivat tasa-arvoisia suhteita. X-sukupolvi haluaa tulla haastetuksi ja he toivovat muutoksia työssä. (Zemke ym. 2000; Conger 2001.) He antavat suuren arvon kehitykselle ja haluavat työskennellä ympäristössä, joka tukee jatkuvaa oppimista (Parry & Urwin 2009: 23). Bennis ja Thomas (2002) havaitsivat, että X-sukupolvi suosii ryhmähengen luomista, sitoutumista ja kumppanuutta johtamistyyliin. Parryn ja Urwinin (2009: 23) mukaan X-sukupolvi ei oikeastaan halua tulla johdetuksi. He haluavat johtajan kantavan vastuuta asioista, mutta he haluavat epämuodollista ja rentoa johtamistapaa.

2.3. Y-sukupolvi työyhteisössä

Vuonna 1981–2000 syntyneet ovat Y-sukupolvi (joissakin tutkimuksissa 1978–1995). Tätä sukupolvea määrittelevät tietokoneet, internet sekä terrorismin uhka. Heidän perusarvojaan ovat optimismi, kansalaisvelvollisuus, itsevarmuus ja saavutukset elämässä. He arvostavat työn ja elämän tasapainoa, urakehitystä ja ulkomaille matkustamista muita sukupolvia enemmän. (Zemke ym. 2000.) He ovat työvoiman nopeimmin kasvava joukko (Spiro 2006).

Y-sukupolvea vahvasti määritteleviä asioita ovat digitaalitekniologia ja sosiaalisen median verkostot. Y-sukupolvi on jatkuvasti virtuaalisesti yhteydessä, he ovat sosiaalisen median kautta oppineet olemaan avoimia ja he ovat tottuneet verkostoitumaan ja vaihtamaan nopeasti tietoja keskenään. (Rai 2012). Y-sukupolvi olettaa organisaation jatkuvasti kehittävän teknologiaansa ja saavansa itse osallistua sen kehittämiseen. Y-sukupolvesta on tullut hyvä ongelmien ratkaisussa, koska he ovat olleet lapsuudesta lähtien tietokoneiden ympäröimänä. He ovat teknologisten taitojensa takia hyviä myös multitasking-työskentelyssä, arvostavat nopeutta enemmän kuin tarkkuutta ja omaksuvat tietoa samanaikaisesti useasta eri lähteestä. (McCridle & Wolfinger 2009: 116; Behrens 2009.)

Tutkimusten mukaan Y-sukupolvi arvostaa erilaisia vapauten liittyviä arvoja enemmän kuin aiemmat sukupolvet (Cennamo ja Gardner 2008; Gibson ym. 2009; Meriac ym. 2010, Twenge, Cambell, Hoffman & Lance 2010). Krahnin ja Galamboksen (2014) tutkimuksen mukaan Y-sukupolvi asettaa enemmän arvoa ulkoisille työn palkkioille kuin X-sukupolvi. Tämä tulos taas on ristiriidassa Twenge ym. (2010) tutkimuksen kanssa, jossa todettiin X-sukupolven arvostavan työn materiaalisia palkkioita eli ulkoisia arvoja enemmän kuin suuret ikäluokat ja Y-sukupolvi. Gibsonin ym. (2009) tutkimuksen mukaan Y-sukupolvi arvostaa muita sukupolvia enemmän aitoja ja läheisiä ystävyys-suhteita sekä kestävän panoksen antamista työyhteisölle. Twengen ym. (2008) tutkimuksen mukaan Y-sukupolvella on parempi itsetunto, heillä pienempi tarve itsensä hyväksymiselle ja enemmän ulkoisia odotuksia kuin vanhemmilla sukupolvilla. Toisaalta taas poikkeava narsismi, masentuneisuus ja ahdistuneisuus on tällä sukupolvella tavallisempia.

Työelämän arvot ja asenteet

Y-sukupolvi arvostaa vapaa-aikaa enemmän kuin aiemmat sukupolvet eivätkä siksi ole yhtä valmiita tekemään ylitöitä kuin vanhemmat sukupolvet. He olisivat valmiimpia irtisanoutumaan vanhempia sukupolvia todennäköisemmin saatuaan tarpeeksi rahaa. (Twenge ym. 2010.) Parryin & Urwinin (2009: 31) mukaan Y-sukupolvi haluaa kilpailukykyistä palkkaa, vaihtelevia projekteja, hyvät työsuhde-edut, koulutusmahdollisuuksia, matkustusmahdollisuuksia ja joustavat työajat. Wong ym. (2008) tutkimuksen mukaan Y-sukupolvea motivoi aikaisempia sukupolvia vähemmän valta ja mahdollisuus käyttää vaikutusvaltaa muihin. Heitä motivoi muita sukupolvia enemmän urakehitys ja uralla eteneminen.

Y-sukupolven on sanottu olevan vauraampi, paremmin teknologiaan perehtynyt, koulutetumpi ja etnisesti monipuolisempi kuin mikään aikaisempi sukupolvi. He haluavat mentorityyppisiä johtajia ja tarvitsevat haastavia projekteja työelämässä. Y-sukupolvi haluaa tehdä olennaisen vaikutuksen projektiin, jossa ovat mukana ja etsivät välitöntä mielihyvää ja mahdollisuutta ylittää itsensä. Y-sukupolvea on keuhuttu heidän energiastaan, tarmokkuudestaan ja taidoistaan, mutta heitä on myös kritisoitu lyhyestä keskittymiskyvystä ja vastahakoisuudesta tehdä yksinkertaisia työtehtäviä. (Spiro 2006.)

Kultalahden ja Viitalan (2014) tutkimus Y-sukupolven motivaatioon liittyvistä tekijöistä osoitti, että Y-sukupolvi arvostaa mielenkiintoisia ja vaihtuvia työtehtäviä, joustavia työaikoja, mahdollisuutta kehittyä sekä hyvää työilmapiiriä. Näiden kaikkien tekijöiden todettiin lisäävän työmotivaatiota. Tutkimukseen vastanneet korostivat läheisimpien kollegoiden ja hyvän työyhteisön merkitystä työmotivaatioon. Vastaajat eivät olleet valmiita uhraamaan yksityiselämänsä työn takia.

Y-sukupolvi yhdistelee yhteistyötä, verkostoitumista ja keskinäistä riippuvuutta saavuttaakseen tavoitteensa. He arvostavat taitojen kehittämistä ja menestyvät mentoroinnin ja valmennuksen avulla. (Corporate Leadership Council 2001.) Brazeelin (2009) mukaan Y-sukupolvi työskentelee mielellään tiimeissä ja etsii virikkeellisiä ja luovia toimintoja työelämässään. He haluavat välitöntä ja jatkuvaa palautetta ja ovat skeptisiä ja välinpitämättömiä viranomaisia ja auk-

toriteetteja kohtaan (Hart 2006). Gibsonin ym. (2009) tutkimuksen mukaan Y-sukupolvi arvostaa muita sukupolvia enemmän itsenäisyyttä ja kunnianhimoa.

Johtajuusodotukset

Y-sukupolvi suosii kohteliasta suhdetta auktoriteetin kanssa. He arvostavat johtajia, jotka vetävät ihmisiä yhteen. (Zemke ym. 2000; Conger 2001.) Arsenaultin (2004) tutkimuksen mukaan X- ja Y-sukupolvet arvostavat huomattavasti todennäköisemmin päättäväisyyttä ja kunnianhimoa kuin suuret ikäluokat. Y-sukupolvi haluaa reilun ja suoran esimiehen, joka on sitoutunut heidän ammatilliseen kehitykseensä (Spiro 2006). Sessa, Kabacoff, Deal ja Brown (2007) havaitsivat, että Y-sukupolvi eroaa muista sukupolviryhmistä arvostamalla johtajien ominaisuuksista omistautumisen, keskittymisen ja optimismin korkeammalle ja uskottavuuden ja kaukonäköisyyden matalamalle kuin muut sukupolvet.

Y-sukupolven työmotivaatioon vaikuttaa heikentävästi esimies, joka ei anna palautetta ja joka ei tunnu välittävän työntekijöistään (Kultalahti & Viitala 2014). Y-sukupolvi etsii työnantajia, jotka tarjoavat joustavia ja haasteellisia työtehtäviä sekä kohtelevat heitä kunnioittavasti (Behrens 2009). Parryin ja Urwinin (2009:32) mukaan johtajan tulisi tarjota Y-sukupolvelle mahdollisuuksia verkostojen rakentamiseen. Y-sukupolvi haluaa työskennellä yrityksessä, jossa on yhteistyöhön perustuvaa päätöksentekoa ja tehokkaita johtajaohjelmia, joissa johtaja saa tunnustusta ja jossa palkitaan suorituksesta (Glass 2007).

Sukupolvien työelämän arvojen ja asenteiden vertailua

Eri sukupolvien arvoissa ja asenteissa on paljon eroavaisuuksia, mutta myös yhtäläisyyksiä löytyy. Tutkimuksissa on havaittu monipuolisesti erilaisia ominaisuuksia jokaiselle sukupolvelle. Suurimmassa osassa tutkittiin eri sukupolvien arvoja ja asenteita työmoraalin, työn keskeisyyden ja sosiaalisten arvojen näkökulmista. Alla oleva taulukko havainnollistaa eri tutkimuksien havaintoja sukupolvien ominaisuuksista ja niiden yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista.

Taulukko 1. Sukupolvien ominaisuuksia.

	Smola & Sutton (2002)	Parry & Urwin (2011)	Kupperschmidt (2006)	Gursoy ym. (2008)	Zemke ym.(2000)
Baby boomers (suuret ikäluokat) 1944-1960	Kunnioituksen puute auktoriteetteja ja instituutioita kohtaan	Arvostaa valtaa, henkilökohtaista kasvua	Henkilön arvo sidottuna tämän työetiikkaan	Elävät työskenneläkseen, kunnioittavat hierarkiaa, vaikeuksia oppia uutta (etenkin teknologiaa)	Optimismi, henkilökohtainen tyydytys, kasvu
X-sukupolvi 1961-1980	Individualismi, kyyninen ja epäluottava, ovat sinut moninaisuuden, muutoksen, kilpailun ja multitaskingin kanssa	Arvostaa avoimuutta, turvallisuutta ja riippumattomuutta	Eivät luota työmarkkinohin, hyviä multitaskingissa ja työskentelemään yksin	Työskentelevät elääkseen, etsivät välitöntä tyydytystä, arvostavat hauskaa työympäristöä, joustavuutta ja itsemnäisyyttä	Tekniikan lukutaito, moninaisuus, huvi, epämuodollisuus
Y-sukupolvi 1981-2000 (1978-1995)	Yhteydessä/online 24/7, valtava halu tehdä töitä, tuovat julki mielipiteensä	Arvostaa itsenäisyyttä ja työelämän tasapainoa, taloudellista tuottoa, työympäristöä	Teknologia-osaaminen, virtuaalitiimit, sitoutumaton	Optimismi, tiimityö, teknologia itsestäänselvyys,	Optimismi, kansalaisvelvollisuus, itsevarmuus, saavutukset

Yllä olevasta taulukosta voidaan todeta, että useissa tutkimuksissa on havaittu yhteisiä piirteitä tietyssä sukupolvessa. Esimerkiksi tutkimuksissa (Kupperschmidt 2006; Gursoy ym. 2008) on todettu suurten ikäluokkien ajattelevan työtä elämän tärkeimpänä osa-alueena ja heidän haluavan valtaa, kasvua ja henkilökohtaista tyydytystä työstään. Joidenkin tutkimusten tulokset taas eroavat keskenään, kuten esimerkiksi Smolan ja Suttonin (2002) tutkimuksessa todettiin, etteivät suuret ikäluokat kunnioita auktoriteetteja kun taas Gursoy ym. (2008) mukaan he kunnioittavat hierarkiaa.

Taulukosta voi havaita X-sukupolven olevan melko epäluottava, kyyninen ja pessimistinen. (Smola & Sutton 2002; Kupperschmidt 2006). Smola ja Sutton (2002) sekä Kupperschmidt (2006) ovat havainneet että X-sukupolvi hallitsee hyvin multitasking-työskentelyn. Y-sukupolven ominaispiirteistä korostuu tekniikan parissa kasvaminen sekä valmius tiimityöskentelyyn. Suuret ikäluokat ja Y-sukupolvi ovat molemmat tutkimusten mukaan optimistisia (Zemke

ym. 2000; Gursoy 2008). Taulukosta voi huomata, kuinka nuorempi sukupolvi on itsenäisempi, sitoutumattomampi ja arvostaa vapaa-aikaa aiempia sukupolvia enemmän. Nuoremmat sukupolvet arvostavat enemmän työympäristöä ja työn mukavuutta. Taulukosta voi myös havaita sukupolvien ominaispiirteiden eroavan toisistaan ja nämä eroavaisuudet saattavat aiheuttaa konflikteja.

Yhteenveto

Tässä luvussa käsiteltiin suurten ikäluokkien, X-sukupolven ja Y-sukupolven erilaisia arvoja, asenteita ja johtajuusodotuksia työelämässä sekä näistä eroavaisuuksista johtuvia mahdollisia konflikteja. Suuret ikäluokat elävät työlleen ja he etsivät pitkäaikaista työsuhdetta. X- ja Y-sukupolvet taasen arvostavat työn ja vapaa-ajan tasapainoa ja kokevat työn vain tavaksi rahoittaa vapaa-aikaansa. Tällaisista eroista arvoissa ja asenteissa syntyy helposti konflikteja työpaikalla.

3. Konfliktijohtaminen

Tässä luvussa käsitellään konflikteja työpaikalla, mistä ne voivat johtua sekä kuinka niitä voidaan ratkoa. Näkökulmana on nimenomaan sukupolvien väliset konfliktit ja konfliktit johtuen erilaisista arvomaailmoista. Luvun lopussa käsitellään esimiehen roolia sukupolvien välisten konfliktien ennaltaehkäisyssä ja ratkaisussa.

Moninaisessa työyhteisössä konfliktit ovat lähes väistämättömiä, kun ihmiset jakavat erilaiset arvomaailmat, tavat ja tottumukset. Nykypäivänä myös tiimityöskentely on entisestään korostunut työpaikoilla ja erilaiset ihmiset ovat tiiviissä kanssakäymisessä keskenään. Etenkin kolmen varsin erilaisen sukupolven välillä konfliktien mahdollisuus on suuri. Siksi onkin tärkeää, että yrityksissä panostetaan konfliktien johtamiseen.

3.1. Konfliktit

Konfliktista löytyy useita eri määritelmiä. Konfliktin sanotaan olevan toisistaan riippuvaisten ihmisten välinen vuorovaikutus, jossa osapuolet kohtaavat yhteensopimattomia tavoitteita ja tavoitteiden saavuttamiseen liittyvää häirintää toiselta osapuolelta (Frost & Wilmont 1978). Websterin (1983) mukaan konfliktilla voidaan tarkoittaa mitä vain taistelua, kamppailua tai ponnistelua. Pruittin ja Kimin (2004) mukaan konfliktilla tarkoitetaan koettua eturistiriitaa, eli osapuolten nykyiset pyrkimykset ovat ristiriidassa. Etujen tai intressien sijasta ristiriidassa olevista asioista voidaan käyttää myös nimitystä arvot tai tarpeet. Konflikti syntyy, kun osapuolet tuntevat, ettei heillä ole muuta vaihtoehtoa tyydyttääkseen molempien osapuolien pyrkimykset.

Konflikteja voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Kirjallisuudessa konfliktiteorioille on määritelty neljä päätyyppiä. Nämä tyypit ovat:

1. Yksilöllisten piirteiden teorit: sosiaalista konfliktia katsotaan konfliktiin osallistuvien yksilöiden luonteiden kannalta
2. Sosiaalisten prosessien teorit: konfliktia katsotaan yksilöiden ja ryhmien sosiaalisten vuorovaikutusten kannalta ja yritetään löytää yleistyksiä tämän prosessin luonteesta

3. Sosiaalisten rakenteiden teoriat: konflikti nähdään tuotteena, joka on muodostunut siitä kuinka yhteiskunta on muodostettu ja organisoitu
4. Formaaliset teoriat: ihmisen sosiaalisia konflikteja yritetään ymmärtää logiikan ja matemaattisten ehtojen kautta
(Schellenberg 1996: 13.)

Konfliktien kolme eri muotoa ovat prosessikonfliktit, tehtäväkonfliktit ja ihmissuhdekonfliktit. *Prosessikonflikteissa* erimielisyydet johtuvat tehtävän prosessista, esimerkiksi resursseista tai aikataulusta. *Tehtäväkonfliktit* johtuvat erimielisyyksistä liittyen tehtävän luonteeseen. *Ihmissuhdekonfliktien* kohdalla ristiriitojen luonne on emotionaalinen ja niihin liittyy henkilökohtaisia ja vuorovaikutukseen liittyviä elementtejä. Erilaisia konflikteja tulee ratkoa eri tavoin. (Pearson, Ensley & Amason 2002; Jehn, Northcraft & Neale 1999.) Tässä tutkimuksessa keskitytään pääasiassa ihmissuhdekonflikteihin.

Konfliktin määrittelyssä tärkeä osa on nimenomaan vuorovaikutus eri osapuolien välillä. Konfliktit aiheutuvat mukana olevien osapuolien käytöksestä ja reaktioista toisiaan kohtaan. (Folger & Poole 1984: 4.) Folgerin ja Poolen (1984: 52) mukaan vuorovaikutuksiin konfliktissa vaikuttaa neljä suurta voimaa: ryhmän omaksumat työskentelytavat, ryhmän tai organisaation ilmapiiri, vallankäyttö ja huoli ”kasvojen menettämisestä”.

Myös tietyt olosuhteet ovat yllykkeinä konfliktien syntyyn organisaatioissa. Pruittin ja Kimin (2004: 35) mukaan esimerkiksi resurssien niukkuus, epäselvyys keskinäisestä vallasta, statuksien epäjohtonmukaisuus sekä epäluottamus lisäävät konfliktien mahdollisuutta. Lisäksi jos työyhteisössä vallitsee niin kutsuttu nollasummajuhla –ajattelu, eli uskotaan että toisen hyöty on toisen menetyks, konflikteja syntyy helpommin.

Usein konfliktit ovat ilmiselviä, eri osapuolien yrittäessä päihittää toinen toisensa huutaen kilpaa. Konfliktit voivat kuitenkin olla myös hienovaraisia ja yhteenottoja vältteleviä. Konflikteja tutkiessa on tärkeää huomata, että konfliktien juuret ovat tulkinnoissa ja käsityksissä. Kommunikaatio koostuu sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä ja vastapuoli yrittää tulkita tämän viestinnän. Syntyy helposti väärinkäsityksiä, joista voi aiheutua konflikteja. (Folger & Poole 1984: 4–5). Konfliktit voivat olla siis tahattomiakin.

Myös konfliktien suuruusluokka voi vaihdella hyvinkin paljon. Konflikti voi kehittyä suureksi, jos osapuolten pyrkimykset ovat hyvin taipumattomia ja he kokevat olevansa oikeutettuja näihin pyrkimyksiin. Näin ollen konfliktin ratkaisu vaikeutuu, kun osapuolet eivät ole myöntyväisiä. (Pruitt & Kim 2004: 19-35.) Organisaation ja ryhmän ilmapiiri vaikuttaa ratkaisevasti siihen, saadaanko konflikti ratkaistua tuottoisasti. Konfliktin ratkaisu voi olla vaikeaa jos ilmapiiri on vihamielinen ja kireä verrattuna tilanteeseen jossa ilmapiiri on avoin yhdessä toimimiselle. (Folger & Poole 1984: 104.)

Sana konflikti tulkitaan yleisesti melko negatiivisesti. Joskus konfliktit voivat olla myös positiivisia ja rakentavia. Jos konfliktin ratkaisussa päästään yhteisymmärrykseen ja löydetään kaikkia miellyttävä ratkaisu, on konfliktin käsittely ollut tuottoisa. (Folger & Poole 1984: 5-6). Jotta konflikti olisi tuottoisa, tulee konfliktin osapuolten ymmärtää ongelman luonne, selventää kiistakysymykset, kohdata keskeiset erot ja tunnustaa mitä seuraa jos konfliktiin ei saada ratkaisua. Jos osapuolet ovat joustamattomia eivätkä suostu muuttamaan tapojaan, muutos jota konfliktin ratkaisemiseen tarvitaan vaarantuu. (Folger & Poole 1984: 78)

Konfliktit työpaikalla

Konfliktin on tunnistettu olevan tärkeä ryhmäprosessi, joka vaikuttaa ryhmän suoritukseen ja tuloksiin. (De Dreu & Weingart 2003; Milliken & Martins 1996; Williams & O'Reilly 1998). Työtiimeissä konfliktit voivat kuitenkin aiheuttaa isoja tuhoja. On väistämätöntä, että tiimityöskentelyssä syntyy jännitteitä, mutta tärkeintä on, että konfliktit nostetaan esiin ja käsitellään. Jos konflikteja ei käsitellä, voivat ne aiheuttaa epäluottamusta tiimin sisällä. Konfliktit voivat olla peiteltyjä, jolloin niitä voi olla vaikeampi huomata. (Kets de Vries 2011: 49). Kolun (1991) mukaan yli puolet vastanneista kertoi kokeneensa jonkinlaisia konflikteja kollegoiden tai esimiehen kanssa työpaikalla.

Ihmisten väliset konfliktit ovat merkittävä syy ihmissuhteiden kariutumiselle työympäristössä ja johtavat usein tehokkuuden ja työtyytyväisyyden väheneeseen. Konfliktit voivat aiheuttaa ahdistuneisuutta ja vihamielisyyttä työpaikalla. Tämä vaikeuttaa lisäksi työskentelyä, sillä konfliktin osapuolet saattavat

vältellä työskentelyä keskenään. (Jehn 1995.) Ihmisten väliset konfliktit työpaikalla voivat vaihdella vähäisistä erimielisyyksistä jopa aggressioon ja väkivaltaan (Baron & Neuman 1996). Pitkäaikaiset ja laajat konfliktit voivat olla myös syy työpaikkakiusaamiselle (Leon-Perez et al. 2015).

Appelbergin (1996: 2) mukaan ihmisten väliset konfliktit työpaikalla voivat aiheuttaa masennusta, uniongelmia, painajaisia ja keskittymisvaikeuksia. Konfliktit saattavat lisätä epäluottamusta työkavereita kohtaan, mikä voi puolestaan lisätä epäselvyyttä rooleista työpaikalla kun kommunikointi ihmisten välillä on puutteellista. Tämä taas lisää psykologista räsitusta, alhaista työtyytyväisyyttä ja on jopa uhaksi työntekijöiden hyvinvoinnille. (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal 1964.)

Smithin ja Sulskyn (1995) tutkimuksen mukaan 25 % vastaajista nimesikin ihmissuhdeongelmat heidän kaikkein suurimmaksi stressin aiheuttajaksi työpaikalla. Ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät asiat on muissakin tutkimuksissa nimetty ensisijaiseksi stressin lähteeksi työpaikoilla. Kollegoiden väliset konfliktit koettiin esimerkiksi stressaavammiksi kuin konfliktit perheen kesken. (Bolger, DeLongis, Kessler, Schilling 1989.)

Tiimien ihmissuhdekonfliktit voivat aiheutua erilaisuuksien näkyvyydestä. Jos yksilöiden arvot ja uskomukset eroavat, heidän välilleen voi syntyä kitkaa, sillä he eivät osaa ennustaa toistensa käytöstä. Konflikti voi olla sosiaalisen etäisyyden ja negatiivisten stereotyyppien tulos, sillä ne haittaavat rakentavaa kommunikaatiota ja edistävät negatiivista ilmapiiriä. Stereotyyppiat aiheuttavat sen, että uskotaan jonkun omaavan negatiivisia ominaisuuksia ja tämän perusteella kyseisestä henkilöstä ei pidetä. (Pelled, Xin, Weiss 2001; Pelled 1996; Everett & Stening 1987; Jehn, Chadwick & Thatcher 1997.)

Ihmiset, jotka jakavat samat arvot, muodostavat usein oman ryhmänsä ja ryhmään kuulumattomista jäsenistä kehittyä helposti ennakkoluuloja. Tämä saattaa synnyttää ilmapiirin, jossa vastakkainasettelu on voimakasta. Tämä vaikuttaa negatiivisesti työryhmän yhtenäisyyteen ja lisää ihmissuhdekonfliktien riskiä. (Earley & Mosakowski 2000; Watson, Kumar & Michaelson 1993.)

Konfliktien ratkaiseminen

Folger ja Poole (1984) ovat määritelleet viisi tärkeintä konfliktijohtamisen tyyliä. Nämä tyylit ovat kilpailuhenkinen tyyli, myötäilevä tyyli, välttelevä tyyli, yhteistyötyyli sekä sovitteleva tyyli. Kilpailuhenkisessä tyyliässä osapuolille on tärkeintä vain oman päämäärän saavuttaminen. Myötäilevässä tyyliässä toinen osapuoli myötäilee, välttääkseen suuremman konfliktin syntymisen. Välttelevää konfliktijohtamisen tyyliä harjoitettaessa kieltäydytään osallistumasta konfliktinratkaisuun. Tällöin konfliktin lopputulosta pidetään täysin yhdentekeväenä. Yhteistyöhön perustuva tyyli voidaan nähdä optimaalisimpana konfliktijohtamisen tyylinä, sillä sen tavoitteena on löytää ratkaisu, joka miellyttää kaikkia konfliktin osapuolia. Tällaisen ratkaisun löytäminen ei kuitenkaan yleensä ole helppoa tai nopeaa. Sovittelevassa tyyliässä yritetään konfliktiin löytää kompromissinomaisen ratkaisun. Tällöin molemmat osapuolet joutuvat tulemaan ratkaisussa vastaan ja joustamaan.

Taulukko 2. Konfliktin ratkaisun tyylit.

1) Kilpailuhenkinen tyyli	osapuolet miettivät vain itseään ja omia huolenaiheitaan, tavoitteena lyödä toinen osapuoli
2) Myötäilevä tyyli	toinen osapuoli myötäilee, tavoitteena suuremman konfliktin välttäminen ja suhteiden säilyminen
3) Välttelevä tyyli	kieltäydytään osallistumasta konfliktiin, konfliktin lopputulosta pidetään yhdentekevänä
4) Yhteistyötyyli	yritetään päästä lopputulokseen, joka miellyttää kaikkia osapuolia
5) Sovitteleva tyyli	yritetään päästä kompromissiin, jossa molemmat osapuolet uhraavat jotain ja saavat jotain vastineeksi

(Folger & Poole 1984: 40–41)

Schellenbergin (1996: 13) mukaan olennaisimmat lähestymistavat konfliktien ratkaisuun ovat:

- a) *Pakko*, osapuolet pakotetaan tiettyyn johtopäätökseen
- b) *Neuvottelu*, osapuolet otetaan mukaan keskusteluprosessiin, jonka tarkoituksena on saada heidät löytämään vapaaehtoinen yhteisymmärrys
- c) *Tuomio*, valtion tai oikeusjärjestelmän valtaa käytetään tarjoamaan virallinen päätös
- d) *Sovittelu*, kolmannen osapuolen apua käytetään ratkaisemaan konflikti tavalla, jossa löydetään kaikkia tyydyttävä ratkaisu
- e) *Välimesmenettely*, kolmas osapuoli päättää kiistakysymykset kaikkien suostumuksella

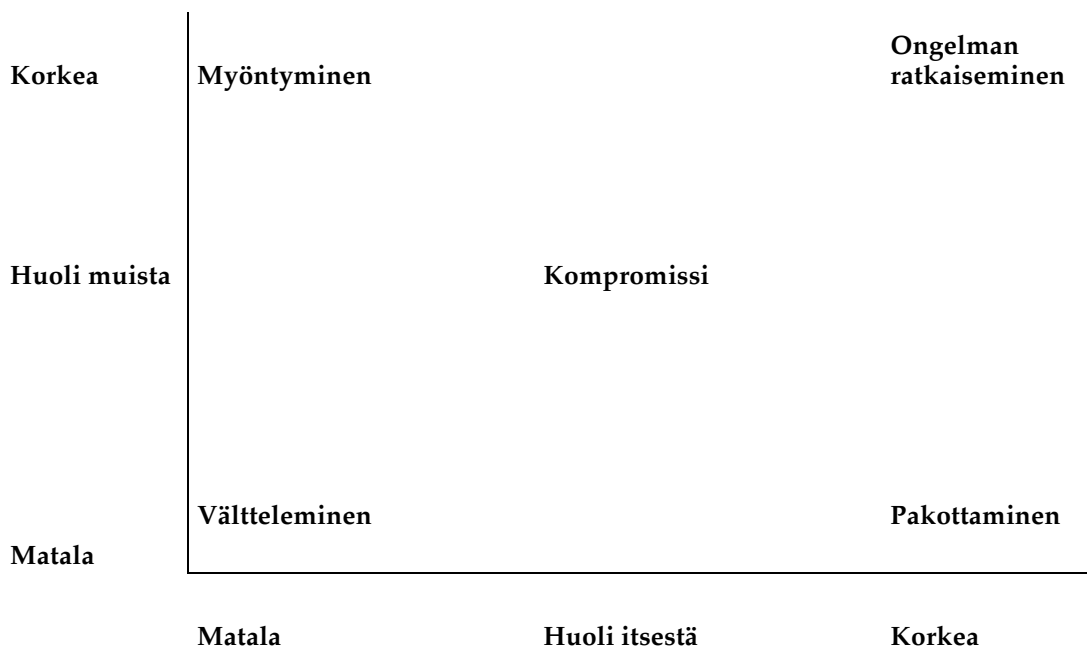
Jotta pakottaminen lähestymistapana onnistuisi, vaatii se pakottajalta valmiuksia, uskottavuutta, merkityksellisyyttä ja oikeutusta. Nämä muodostavat pakottajan auktoriteetin, jonka avulla osapuolet saadaan taivuteltua ratkaisemaan konflikti. (Schellenberg 1996: 134.)

Schellenbergin (1996: 192) mukaan sovittelussa on viisi tärkeää elementtiä. Ensinnäkin sovittelun tulee olla avustettu neuvottelu ja vain puolueeton kolmas osapuoli voi toimia sovittelijana. Sovittelun tulee lisäksi olla vapaaehtoista. Vastuu konfliktin ratkaisusta on kuitenkin riidan osapuolilla. Sovittelun tulee olla yksityinen ja luottamuksellinen. Sovittelu konfliktien ratkaisun lähestymistapana on kasvattanut suosiotaan viime vuosina. (Schellenberg 1996: 192.)

Työpaikan ihmissuhdekonflikteissa sovittelu onkin käytetyin työkalu, sillä sen on huomattu olevan tehokas keino laukaista jännitteitä. Jotta sovittelu toimisi, sovittelijan tulee olla pätevä ja ammattitaitoinen, sillä konfliktien ratkomisessa joudutaan käymään usein emotionaalisesti hankalia neuvotteluja. Henkilön tulee osata arvioida, mitä keinoja missäkin konfliktitilanteessa kannattaa käyttää. Sovittelijan tulee olla refleksiivinen ja käyttää eettisiä keinoja yrittäessään ymmärtää ja ratkaista mahdollista asianosaisten välistä eriarvoisuutta. (McKenzie 2015.)

Pruitt ja Rubin (1986) ovat kehittäneet Dual Concern -teorian, jonka mukaan konfliktijohtaminen on toiminto, jossa on joko korkea tai matala huoli itsestä yhdistettynä korkeaan tai matalaan huoleen muista. Huolen määrä ja laatu vaikuttaa siihen, mitä lähestymiskeinoa konfliktiin henkilö todennäköisesti

käyttää. Esimerkiksi jos huoli itsestä on korkea ja huoli muista matala johtaa se siihen, että todennäköisesti käyttää pakottamista keinona, keskittyen painostamaan muita omaan tahtoonsa. Jos taas huoli itsestä on matala ja huoli muista korkea, tuloksena on todennäköisyys myöntyväisyyteen, eli yritetään vähätellä asian tärkeyttä itselleen. Jos huoli sekä itsestä että muista on korkea, käytetään todennäköisesti ongelmanratkaisua lähestymistapana. Ongelmanratkaisussa keskitytään löytämään sopimus, joka miellyttää sekä itseään että toista osapuolta niin paljon kuin mahdollista.



Kuva 1. Dual Concern -teoria.

Valittu lähestymistapa konfliktin ratkaisemiseen vaikuttaa tietenkin myös työntekijöiden asenteisiin ja käytökseen. Tutkimuksissa on löydetty positiivinen yhteys esimiehen käyttämän yhteistyömenetelmän ja alaisten asenteellisen ja käytöksellisen esimiehen direktiivien noudattamisen välillä. Positiivinen yhteys on löydetty lisäksi pakottamisen ja alaisen ahdistuneisuuden välillä. Pakottamisen ja tyytyväisyyden välillä on havaittu negatiivinen yhteys. Pakottaminen lisäksi korreloi negatiivisesti työntekijän tyytyväisyyteen esimiestä kohtaan. Pakottamisen ja välttelmän on havaittu olevan negatiivisesti yhteydessä alaisen käsitykseen esimiehen avuliaisuudesta. (Rahim & Buntzman 1990;

Richmond, Wagner & McCroskey 1985, Burke 1970.) Lähestymistavan valinta vaikuttaa myös siihen, näkevätkö työntekijät, että konfliktia johdettiin rakentavasti ja tehokkaasti vai ei (Barker, Tjosvold & Andrews 1988.) Jos esimies ei tee yhteistyötä tai pakottaa tiettyä lopputulosta tai myöntyy konfliktin toisen osapuolen ehtoihin, saattaa se nostattaa epäoikeudenmukaisuutta työryhmässä (Way, Himmieson & Bordia 2016).

Sukupolvien väliset konfliktit työpaikoilla

Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa konfliktit ovat lähes välttämättömiä. Toisin kuin muualla elämässä, työpaikalla ei välttämättä saa itse päättää kenen kanssa joutuu olemaan tekemisissä. Väestön ollessa yhä vanhempana yhä työkykyisempiä, työpaikan ikärakenne voi olla varsin monipuolinen. Tämä tuo työpaikan konflikteihin oman lisänsä.

Tutkimuksen mukaan niissä yrityksissä joissa on 500 tai enemmän työntekijöitä, 58 % henkilöstöhallinnon ammattilaisista kertoivat konflikteista vanhempien ja nuorempien työntekijöiden välillä. Suurelta osin nämä konfliktit johtuvat eroista koskien käsityksiä työetiikasta, työn ja vapaa-ajan tasapainon vaatimuksista, organisaation hierarkiasta ja muutoksen johtamisen tavoista (etenkin teknologian suhteen). (Burke 2005.)

Tutkimusten mukaan ihmiset viihtyvät parhaiten ryhmässä, jonka jäsenet ovat heidän kanssaan samanlaisia. Tähän samanlaisuuteen liittyy myös sukupolvi. Ihmiset ovat tottuneet viettämään aikaa vain omanikäistensä ja omaan sukupolveen kuuluvien ihmisten kanssa. Muiden ryhmien jäsenet, tässä tapauksessa muihin sukupolviin kuuluvat, nähdään helposti homogeenisena ryhmänä ja usein negatiivisemmassa valossa kuin oman ryhmän jäsenet. (DeArmond, Tye, Chen, Krauss, Apryl & Sintek 2006.)

Työntekijöiden ymmärryksen puute siitä mitä kollegat arvostavat voi lisätä ongelmia moninaisessa työympäristössä. Tutkimusten mukaan koetut erot sukupolvien välillä saattavat olla suurempia kuin oikeat raportoidut erot ja tämä saattaa aiheuttaa väärinkäsityksiä. Jos nämä väärinkäsityksen mahdollisuudet tiedostetaan, esimiehet voivat opastaa työntekijöitä keskustelun ja kou-

lutuksen avulla sen suhteen millaisia tarpeita ja arvoja työryhmän jäsenillä on. (Lester ym. 2012; Standifer ym. 2013.)

Tutkimusten mukaan käsitykset työkaverin sitoutuneisuudesta ja päättävyydestä työpaikalla ovat suhteessa ikään ja tämä vaikuttaa kommunikaatioon ja yhteistyöhön (Avery, McKay & Wilson 2007). Kun työntekijät huomaavat ikään tai eri sukupolviin liittyvän erilaisuutta, nämä erilaisuudet korostuvat, mikä lisää konfliktin mahdollisuutta (Chattopadhyay, Tluchowska & George 2004).

Ryhmänjäsenet, jotka jakavat samat arvot, ovat usein samaa mieltä tavoitteista, lähestymistavoista ja ryhmän toiminnasta. Kun henkilö kohtaa toisen, joka ajattelee ja tuntee samoin kun hän ja arvostaa samoja asioita, on hänen helpompi ymmärtää toista ja luoda suhde hänen kanssaan. Kun taas henkilö kokee toisen näkemyksien tai arvojen olevan ristiriidassa omien arvojen ja näkemyksien kanssa, voi hän kokea tämän haasteena tai uhkana. Ihmisillä, joilla on erilaiset kokemukset, uskomukset ja arvot, voi olla vaikeuksia kommunikaatiossa ja sosiaalisessa kanssa käymisessä keskenään. (Jehn ym. 1999; Van der Vegt 2002; Standifer, Lester, Schultz & Windsor 2013.)

Yksi tekijä sukupolvien välisissä konflikteissa voi olla myös vallan epätasainen jakautuminen sukupolvien välillä. Vanhemmalla sukupolvella on kaikki tai suurin osa vallasta päättää asioista tai esimerkiksi kuinka resurssit jaetaan, kun taas nuoremmalla sukupolvella on harvoin ääntä näissä asioissa. Lisäksi näiden päätösten hyöty tulee yleensä vanhemmalle sukupolvelle kun taas nuorempi sukupolvi joutuu kantamaan seuraukset myöhemmin. Se kuinka vanhempi sukupolvi kohtelee nuorempaa sukupolvea vaikuttaa siihen kuinka tämä sukupolvi vanhetessaan kohtelee seuraavaa sukupolvea. (Wade-Benzoni 2002.)

Standiferin ym. (2013) mukaan epävarmuus/epätietoisuus saattaa lisätä sukupolviin liittyvän konfliktin mahdollisuutta. Jos esimiehet kohtelevat työntekijöitä uniikkeina yksilöinä ja selventävät odotuksia, he voivat vähentää työntekijöiden kokemaa epävarmuutta ja auttaa heitä työskentelemään kaiken ikäisten työntekijöiden kanssa.

Shetachin (2012) mukaan konfliktit ovat tavallisia, eivätkä konfliktit ole luonteeltaan joko negatiivisia tai positiivisia. Hän jatkaa, että konfliktien käsittely on

keskeinen osa ihmiselämää. Työtiimeissä konflikteja yleensä syntyy kun ilmenee eriäviä mielipiteitä tai yhteensopimattomia mielenkiinnon kohteita. Maltillisissa määrin esiintyvien konfliktien voidaan katsoa olevan merkki terveestä ja dynaamisesta työkuulttuurista.

Kuitenkin suuressa määrin ilmenevien konfliktien katsotaan haittaavan yksilön, tiimin ja organisaation tehokkuutta. Konfliktit voivat vaikuttaa heikentävästi organisaation ilmapiiriin ja kulttuuriin sekä tiimin henkeen, moraliin, motivaatioon ja tuottavuuteen. Vaikka henkilö ei olisikaan suoraan kytköksissä konfliktiin, hän saattaa silti irtisanoutua työstään huonon työilmapiirin takia. Henkilöiden välisien konfliktien neljä pääasiallista aiheuttajaa ovat yksilölliset erot, ihmissuhdeasiat, organisaationaaliset tekijät ja organisaatioon liittyvät satunnaiset tekijät. (Shetach 2009; Shweta & Jha 2010.)

Sukupolvien väliset konfliktit työpaikoilla voivat alentaa työn kannattavuutta, aiheuttaa rekrytointiin liittyviä ongelmia, lisätä työntekijöiden vaihtuvuutta ja alentaa työntekijöiden moraalialia. Erot kommunikaatiotyyleissä voivat aiheuttaa konflikteja jokapäiväisissä prosesseissa ja hankaloittaa tiimityöskentelyä. (Artley & Macon 2009.) Suurien ikäluokkien, X-sukupolven ja Y-sukupolven mieltymyksiä sekoitus saattaa vaikuttaa työvoiman suunnitteluun, kuluttaa resursseja ja edistää sukupolvien välistä kuilua (Jorgensen 2003).

Sukupolvien välisiä konflikteja voivat aiheuttaa sukupolvien väliset erot muun muassa siinä, kuinka eri sukupolvet määrittelevät työn. On epäilty, että suurten ikäluokkien ja X-sukupolven varsin erilaiset uskomusjärjestelmät aiheuttavat näiden sukupolvien välillä konflikteja. Nämä kaksi sukupolvea voivat nähdä työn käsitteen eri tavoilla, ja tästä voi seurata se, että vanhemmat sukupolvet voivat nähdä X-sukupolven edustajat epäkunnioittavina ja laiskoina, kun taas X-sukupolvi saattaa nähdä boomersit ylivarovaisina ja hierarkiaa palvovina. Ongelmaa saattaa pahentaa se, että boomersit eivät jää ajallaan eläkkeelle, eivätkä tee organisaatiossa tilaa X-sukupolvelle. (Parry & Urwin 2009: 33.) Deoyen ja Foxin (2012) tutkimuksen mukaan vanhemmat sukupolvet ovat usein jo etukäteen muodostaneet mielipiteensä Y-sukupolvesta ja näiden huonosta työetiikasta, riippumatta yksittäisen Y-sukupolven jäsenen suorituksesta. Tällaiset ennakkoluulot aiheuttavat kitkaa sukupolvien välillä.

Erilaiset mieltymykset kommunikaatiotavoissa aiheuttavat myös sukupolvien välisiä konflikteja. Boomersit arvostavat kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia, kun taas esimerkiksi Y-sukupolvi kommunikoi pikaviestimin, kuten tekstiviestein ja sähköpostein. Sukupolvet kommunikoivat eri tavoin, esimerkiksi nuorempi sukupolvi puhuu epämuodollisemmin, mikä saattaa vaikuttaa vanhemmista sukupolvista epäkohteliaalta. (Parry & Urwin 2009: 34; Jenkins 2008; Glass 2007; Cahill & Sedrak 2012.) Kunnioituksen puute voi aiheuttaa ristiriitaja. Jokainen sukupolvi haluaa muiden kunnioittavan heitä, muttei välttämättä ole itse valmis tunnustamaan muiden arvoa (Deoye & Fox 2012). Eri sukupolvi- en erilaiset johtajuusodotukset, tavat johtaa ja erilaiset näkemykset auktoriteetteja kohtaan voivat aiheuttaa konflikteja (Sessa ym. 2007).

3.2. Arvot

Konfliktit eri sukupolvien välillä liittyvät usein työn arvoihin liittyviin asioihin ja saattavat näkyä esimerkiksi kommunikaatio-ongelmina. Jo se, että odotetaan toisen työarvojen poikkeavan omistaan saattaa aiheuttaa jännitteitä työyhteisössä. Nämä taas vaikuttavat muun muassa tiimityöskentelyyn. Onkin tärkeää, että ymmärretään kuinka erilaisista arvoista johtuvia konflikteja voidaan lieventää. Esimiestyön epäonnistuminen eri sukupolvien arvojen erojen käsittelyssä saattaa aiheuttaa organisaation moraalin alenemista, kasvattaa vaihtuvuutta ja vähentää tuottoja. (Carver & Candela 2008; Arsenault 2004.)

Arvoille löytyy monta määritelmää. Schwartz ja Sagiv (1995) määrittelivät arvot tavoiteltaviksi, tilannekohtaisiksi pyrkimyksiksi, joiden tärkeys vaihtelee ja jotka toimivat ohjaavina periaatteina ihmisten elämässä. Super (1970: 190) määritteli arvot tavoitteiksi, joita yksilö etsii saavuttaakseen tarpeen tyydytyksen. Vuonna 1980 Super määritteli arvot uudelleen tavoitteiksi, jotka ovat joko psykologinen tila, ihmissuhde tai materiaallinen olosuhde, joita yksilö pyrkii saavuttamaan. Hofstede (1984) määrittelee arvot taipumukseksi suosia tiettyjä asiantiloja enemmän kuin muita. Rokeach (1973: 5) mukaan arvot ovat kestäväää uskoa siihen, että tietty toimintatapa tai lopputulema on henkilökohtaisesti tai sosiaalisesti arvostettavampi kuin päinvastainen tapa. Lyhyesti sanottuna arvot siis määritelevät, mikä on yksilölle tärkeää ja tavoittelemisen arvoista heidän elämässään.

Arvoja ei tule sekoittaa yksilön asenteisiin tai intresseihin. Nämä termit ovat tarkempia ja niiden voidaan nähdä olevan alempana yksilön uskomusjärjestelmässä. Asenteet esimerkiksi voivat olla positiivisia tai negatiivisia, mutta arvot ovat aina positiivisia. (Roe & Ester 1999.) Arvoja voi olla vaikea määrittellä ja ymmärtää. Arvoja on kahdenlaisia, terminaalaisia ja instrumentaalaisia. (Rokeach 1973: 6.)

Arvoilla on suuri merkitys ihmisten elämässä. Ne tarjoavat merkitystä ja suuntaa sekä sisäistä auktoriteettia, jotka ohjaavat yksilöä. Ilman näitä elämä yhteisössä olisi kaaosta ja yksilön elämä merkityksetöntä. (Rokeach 1973: 5.) Arvojen ei nähdä vaikuttavan ihmisten käyttäytymiseen suoraan, vaan epäsuorasti asenteiden ja tavoitteiden kautta. (Roe & Ester 1999.) Arvot vaikuttavat ihmisen käyttäytymisen lisäksi tämän prioriteetteihin, asenteisiin, sosiaalisiin kokemuksiin ja rooleihin. (Ros ym. 1999.) Arvoja voi olla yksilöiden lisäksi myös esimerkiksi tietyllä ammattiryhmällä, alakulttuurilla, yhteisöllä, kansallisuudella tai valtiolla. (Roe & Ester 1999.)

Työelämän arvot

Kirjallisuudessa arvot on usein jaoteltu yleisiin elämän arvoihin ja arvoihin, jotka koskevat tiettyä elämän osa-aluetta (esimerkiksi työarvot). Työarvojen ajatellaan juontuvan yleisistä elämän arvoista. Työmaailmassa arvot ovat tärkeitä. Työarvot voidaan määrittellä tärkeydeksi, jonka yksilö antaa tietylle tuloksen saavuttamiselle työkontekstissa. (Elizur 1984.) Koska työllä ja roolilla työpaikalla on nykyaikana iso merkitys ihmisten elämässä, pidetään työarvoja ydinarvoina, joilla on tärkeä asema kaikkien arvojen joukossa. (Roe & Ester 1999.) Luskien ja Olivierin (1974) mukaan yksilöiden arvot ovat melko pysyviä eikä sosialisoituminen organisaatiossa voi näitä perusarvoja helposti muuttaa.

Arvojen on todettu olevan yhteydessä motivaatioon, työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, päätöksentekoon, henkilöstön vaihtuvuuteen, uravalintoihin, ryhmädynamiikkaan ja organisaatiokansalaisuuteen (ks. Meyer, Irving & Allen 1998; Ravlin & Meglino 1987; Judge & Bretz 1992; Dose & Klimoski 1999; Feather & Rauter 2004). Arvot, jotka liittyvät henkilökohtaiseen kasvuun ja sosiaalisiin tekijöihin, vaikuttavat erityisesti siihen, kuinka ihmiset näkevät työpaikkansa. Singhin ym. (2011) tutkimuksen mukaan neljä tekijää; itsensä toteutta-

minen, henkilökohtainen kasvu, yhteisön kehittyminen ja progressiivinen suuntautuminen, olivat positiivisesti yhteydessä työpaikan kymmeneen ulottuvuuteen. Nämä ulottuvuudet ovat eettinen hallinto, sisäinen yrittäjäys, tunnustaminen, työn ja vapaa-ajan tasapaino, henkilökohtainen tila, yrityskuva, ymmärrys teknologiasta, prosessikeskeisyys, vaikutusvalta ja fyysinen ympäristö.

Koska henkilökohtaiset arvot vaikuttavat yksilöiden käsityksiin ja arviointeihin, organisaatioiden kannattaisi ottaa arvojen mittaukset mukaan heidän ”seulon-
taprosesseihin”. Työntekijöiden vaihtuvuus on koko ajan kasvussa ja organisaatioille onkin tärkeää miettiä potentiaalisten työntekijöiden arvoja varmistaa, että organisaatio palkkaa työntekijöitä, joiden arvot sopivat yhtiön arvioihin ja toisin päin. Lisäksi työympäristöjen suunnittelussa kannattaisi ottaa huomioon arvot, jotta voidaan vastata muun muassa nuoremman sukupolven odotuksiin. (Singh ym. 2011.)

Työn kontekstissa on määritelty neljä laajaa arvojen kategoriaa:

1. Sisäiset (arvot liittyvät itsensä toteuttamiseen)
 2. Ulkoiset (arvot liittyvät turvallisuuteen tai materiaan)
 3. Sosiaaliset (arvot liittyvät ihmissuhteisiin ja yhteenkuuluvuuteen)
 4. Itsensä kehittäminen (arvot liittyvät arvovaltaan ja valtaan)
- (Singh, Bhandarker, Rai & Jain 2011)

Muita määriteltyjä kategorioita ovat epäitsekkäät arvot (esimerkiksi tekeminen jotain yhteiskunnan hyväksi), statukseen liittyvät arvot (esimerkiksi vaikutusvalta, tunnustukset, yleneminen) sekä vapauten liittyvät arvot (esimerkiksi työn ja vapaa-ajan tasapaino, työaikojen joustavuus) (Borg 1990, Ros ym. 1999).

Schwartz (1992) on määritellyt 10 perusarvoa, jotka motivoivat yksilöä. Nämä ovat *valta, saavutus, hedonismi, stimulaatio, itseohjautuvuus, universalismi, hyvän tahtoisuus, perinteet, mukautuminen, turvallisuus*. Vallalla tarkoitetaan muiden ihmisten ja resurssien hallitsemista. Ihminen joka arvostaa valtaa, kokee vallan palkkiona hyvästä suoriutumisesta. Saavutuksella tarkoitetaan henkilökohtaisen menestyksen tavoittelua. Hedonismilla tarkoitetaan tarvetta tyydyttää omia nautintojaan. Stimulaatiolla tarkoitetaan ihmisen halua saada haasteita ja jännitystä elämään. Itseohjautuvuuden kautta ihminen arvostaa itsenäisyyttä. Universalismilla tarkoitetaan avarakatseista ymmärtämistä ja kaikkien kunnioitta-

mista. Hyväntahtoisuus viittaa huolenpitoon lähipiiriä kohtaan. Perinteillä tarkoitetaan perinteiden kunnioittamista ja niihin sitoutumista. Mukautuvaisuudella tarkoitetaan sitä, ettei haluta teoillaan tai toiminnallaan järkyttää tai vahingoittaa muita. Turvallisuus tarkoittaa pyrkimystä rauhaan ja harmoniaan.

Taulukko 3. Kymmenen perusarvoa.

Perusarvo	perusarvoja kuvaavia periaatteita, arvoja ja tavoitteita
<i>Valta</i>	Sosiaalinen valta, auktoriteetti, vauraus
<i>saavutus</i>	menestyneisyys, kunnianhimo, vaikutusvalta
<i>hedonismi</i>	nautinto, elämästä nauttiminen
<i>stimulaatio</i>	uskallus, monipuolinen ja jännittävä elämä
<i>itseohjautuvuus</i>	luovuus, vapaus, itsenäisyys
<i>universalismi</i>	ennakkoluulottomuus, viisaus, tasa-arvoisuus
<i>hyväntahtoisuus</i>	auttavainen, rehellinen, lojaali
<i>perinteet</i>	nöyryys, hurskaus, hillitty
<i>mukautuminen</i>	kohtelias, tottelevainen, itsekuri
<i>turvallisuus</i>	Kansallinen turvallisuus, yhteiskuntajärjestys

Työelämän arvojen muutos

Työelämän arvot ja odotukset ovat muuttuneet ajan myötä. Uusi sukupolvi tuo tullessaan työelämään uusia arvoja. Ymmärtämällä mitä ihmiset työssä arvostavat voidaan auttaa jo syntyneiden kuilujen pienentämisessä sekä parempien rekrytointien tekemisessä.

Arvoilla on tärkeä tehtävä muodostaessaan ihmisten perusasenteita ja käsityksiä sekä odotuksia. Asenteilla, käsityksillä ja odotuksilla on taas iso rooli siinä, kuinka ihminen näkee työpaikan. Jos ihmisen ja organisaation arvot eivät kohtaa, voi se johtaa tyytymättömyyteen, ahdistukseen, stressiin, luottamuksen puutteeseen ja huonontuneeseen suoritukseen. (Singh, Bhandarker, Rai & Jain 2011.)

Kuten jo aikaisemmin todettiin, arvot ovat yksilön pysyvä ominaisuus, eikä tutkimusten mukaan esimerkiksi ikääntyminen arvoja suuremmin muuta (Cogin 2012). Tiettyinä ajanjaksona syntyneet yksilöt jakavat samoja arvoja, jotka voivat erota toisena ajanjaksona syntyneiden arvoista. Useiden tutkimusten mukaan eri sukupolvien arvot eroavat toisistaan. Esimerkiksi Y-sukupolvi arvostaa enemmän vapautta ja X-sukupolvi taas statusta. Y-sukupolven arvojen on todettu muutenkin eroavan aikaisempien sukupolvien arvoista melko lailla. Y-sukupolvi odottaa työpaikalta enemmän kuin aiemmat sukupolvet. He sietävät kritiikkiä huonommin ja tarvitsevat enemmän ylistystä. (Cennamo & Gardner 2008; Twenge & Campbell 2008.)

Baby Boomersien tärkein työarvo on kova työ, X-sukupolven askeettisuus ja Y-sukupolven vapaa-aika. Nuoremmat sukupolvet arvostavat enemmän elämistä hetkessä, välitöntä tyydytystä, mielekästä työtä ja miellyttävää työympäristöä. Tämä vaikuttaa organisaation henkilöstöpolitiikkaan muun muassa palkitsemisen, koulutuksen, kehityksen, kommunikaation, palautteen ja työn suunnittelun suhteen. (Cogin 2012; Kong, Wang & Fu 2015.)

Sukupolvien väliset erot ovat kriittisiä määriteltäessä johtamiskäytäntöjä työpaikalla. Esimiehen tulee ymmärtää nuoremman sukupolven ominaisuuksia ja vastata heidän odotuksiinsa. Tämän avulla esimiehet voivat auttaa heitä urakehityksessä ja motivoida heitä työssään. (Kong ym. 2015.)

Organisaatioissa helposti oletetaan, että työntekijöiden motivointiin riittää palkankorotukset ja erilaiset kannustimet. Kuitenkin tutkimusten mukaan tällaiset tekijät eivät olleet niin motivoivia kaikille sukupolviryhmille, vaan osa arvosti enemmän perheystävällisiä kannustimia. Jos esimiehet eivät ymmärrä arvojen samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, saattavat he epäonnistua arvokaiden työntekijöiden motivaatiossa. Tämä saattaa pahimmillaan johtaa siihen, että yritys menettää nämä tärkeät työntekijät. (Murphy, Gordon & Anderson 2004.)

3.3. Esimiehen rooli ja tehtävät

Erilaisilla johtamistyyyleillä on vaikutusta siihen, millainen esimiehen rooli on ja kuinka hyvin hän saa alaisiaan ohjattua ja motivoitua. Huuskon (2006) mukaan

esimiehen tehtävät ovat muuttuneet vuosikymmenien saatossa. Ennen esimiehen päätehtäviin ajateltiin kuuluvan lähinnä vain käskyjen antaminen, kun taas nykyään esimiehen päätehtävän ajatellaan olevan huolehtiminen työntekijöiden työoloista ja heidän valmennuksesta. Näiden lisäksi esimiehen tehtäviin kuuluu myös motivointi, hyvän ilmapiirin ylläpito, tukeminen ja tiimien johtaminen. Esimiehen suorituksella on suora yhteys alaisten käsityksiin ja käyttäytymiseen. Wein (2010) mukaan esimiehellä on neljä roolia: muutosagentti, työntekijöiden mestari, hallinnollinen asiantuntija ja strateginen kumppani. Esimiehen pitäisi ymmärtää alaistensa intressit, luoda tehokas viestintäjärjestelmä ja näyttää esimerkkiä. Esimiehen pitäisi tutkia yksilöiden tarpeita ja käyttää havaintojensa perusteella kohdennettua johtamistyyliä. (Wei 2010.)

Järvisen (2001: 16–36) mukaan esimiehen työtehtäviin kuuluu työnteon johto eli aktiivinen vallan käyttö, mikä tarkoittaa, että esimiehen pitää tehdä itsenäisesti päätöksiä ja ratkaisuja ja välillä ottaa vahvasti kantaa ja ratkaista erimielisyyksiä. Esimiehen tulee ylläpitää järjestystä ja puuttua ongelmiin työnteossa, jotta työyhteisö voi toimia tavoitteellisesti. Esimies luo myös henkilöstölle puitteet ja ympäristön, jossa henkilöstön on mahdollista suorittaa työtehtävänsä. Esimiehen olisi myös hyvä huolehtia, että ryhmät tietävät perustehtävänsä ja työskentelevät sen saavuttamiseksi sekä varmistaa, että jokainen tietää vastuu- ja tehtäväalueensa. Näiden tehtävien avulla esimies pystyy vaikuttamaan alaisten työmotivaatioon.

Orpen (1994) mukaan esimiehellä on enemmän vaikutusvaltaa kuin muilla organisaation työntekijöillä poissaoloihin, tuotteen laatuun, kustannusten alenamiseen ja työmarkkinasuhteisiin. Esimies on tärkeässä osassa myös alaisten työtyytyväisyyden rakentamisessa, sillä hänen tehtäviinsä kuuluu muun muassa kehityskeskustelut, uraohjaus ja tiimitaitojen kehittäminen (Wech 2002).

Motivaation ja tyytyväisyyden kannalta on tärkeää, että esimies kuuntelee alaisiaan ja saa heidät tuntemaan, että he saavat äänensä kuuluville yrityksessä. Esimiehellä tulisi olla asiantuntemusta alaistensa työtehtävistä. Esimerkiksi tiimityöhön vaikuttaa merkittävästi se, kuinka työntekijät näkevät esimiehen asiantuntemuksen (Huusko 2006). Wechin (2002) mukaan esimiehen käyttäytymisellä on merkitystä luottamuksen kehittymiseen alaisten suhteissa. Luottamus esimieheen vaikuttaa merkittävästi ryhmän/tiimin tulokseen. Jos tiimi kokee esimiehen luottamuksen arvoiseksi, ovat he valmiimpia panostamaan

tiimityöhön ja muodostavat helpommin pitkäaikaisen sitoutumisen ryhmään ja koko organisaatioon.

Esimiehen tehtäviin kuuluu myös henkilöstöhallinnon käytäntöjen toteuttaminen käytännössä. Esimiehen velvollisuuksiin saattaa kuulua esimerkiksi osa rekrytoinnista, suorituksen arvioinnit, koulutus, palkitseminen sekä alaisten poissaolojen valvominen. Jos alaisilla on positiivinen käsitys esimiehen henkilöstöhallinnon velvollisuuksien hoitamisesta, he kokevat että heihin panostetaan ja ovat näin valmiimpia korkeampaan sitoutumiseen ja suorituskykyyn. Esimiehet ovat siis tälläkin tavoin isossa osassa sellaisen positiivisen ympäristön luomisessa, jossa alaiset ovat sitoutuneita ja valmiita suoriutumaan. (Alfres, Truss, Soane, Rees & Gatenby 2013; Keegan, Huemann & Turner 2012.) Esimiehet voivat aktiivisella osallistumisella henkilöstöön liittyvissä asioissa vaikuttaa myös alaisten työ- ja yksityiselämän välisen tasapainon mahdollistamiseen (McCarthy, Darcy & Grady 2010.)

Esimies toimi yrityksessä myös strategiavaikuttajana. Hän osallistuu keskusteluihin johdon, alaisten, kollegoiden ja muiden ryhmien kanssa aktiivisesti strategiatyön eri vaiheissa. Esimies voi toimia strategiavaikuttajana kahdessa eri roolissa: tekijänä ja toteuttajana. Hän toimii siis eräänlaisena välittäjänä eri tahojen välillä. Esimiehen tehtävänä on siirtää organisaation strategiaa oman tiiminsä työhön. (Suominen, Karkulehto, Siipponen & Hämäläinen 2011.)

Esimiestyön haasteet

Esimiestyöhön liittyy omat haasteensa. Esimiehen tulee osata käsitellä työyhteisön ongelmatilanteita, auttaa muutoksien läpiviennissä ja jalkauttamisessa sekä huolehtia henkilöstön työhyvinvoinnin ja motivaation tukemisesta. Tämän lisäksi eri tahot saattavat odottaa esimiehen työltä varsin erilaisia asioita, esimerkiksi organisaation ylin johto ja hallinto pitävät tärkeinä varmasti erilaisia asioita kuin esimiehen alaiset.

Järvisen (2001: 58–80) mukaan esimiehen täytyy säilyttää tietty tunne-etäisyys työhön ja alaisiinsa ja keskittyä pääasiassa vain työhön liittyviin tosiasioihin, eikä sotkeutua pikkuasioihin ja ihmisten keskinäisiin suhteisiin. Joskus esimies kuitenkin joutuu ratkaisemaan konflikteja, mutta silloinkin esimiehen pitäisi

pyrkii keskittymään olennaisesti työhön liittyviin seikkoihin ja keskittyä löytämään ongelmien perimmäinen syy eikä vain hoitaa näkyviä oireita.

Esimiestyölle aiheuttaa haasteita eri tahojen hyvinkin erilaiset odotukset esimiehen roolista, esimerkiksi organisaation tai johdon odotukset versus alaisten odotukset. Esimiehen onkin tärkeää pyrkiä olemaan tasapuolinen ja puolueeton. Tämä vaatii henkistä riippumattomuutta ja hyvää itseluottamusta. (Järvinen 2001: 61.) Huuskon (2006) mukaan esimiehen ja alaisten välit ovat kuitenkin etäännyneet vuosikymmenien saatossa. Nykyään esimiehet työskentelevät enemmän järjestelmien kuin ihmisten kanssa.

Organisaatiossa olisi tärkeää olla ilmapiiri, jossa hyvät esimiehet saavat tunnustusta ja palkkiota työstään. Ilmapiirin pitäisi olla sellainen, jossa esimiehen odotetaan kommunikoivan tehokkaasti alaisten kanssa, esimiehiä koulutetaan tehokkaasti, esimiestyötä tuetaan informaatiolla ja vaikutusmahdollisuuksilla sekä heidän työssään korostetaan ensisijaisesti viestinnän vastuuta. Alaisten luottamusta, tyytyväisyyttä, uskollisuutta ja tuottavuutta kasvattaa tehokaimmin suora kasvotusten tapahtuva kommunikointi esimiehen kanssa. (Therkelsen & Fiebich 2004.)

Esimiehen rooli konfliktissa

Työryhmän konfliktiin reagoiminen on yksi tärkeä esimiestyön osa-alue. Tutkimusten mukaan keskitason johtajat käyttävät 42 % ajastaan konfliktien johtamiseen (Watson & Hoffman 1996). Jo vuonna 1973 Henry Mintzberg määritteli esimiehen rooleihin kuuluvan neuvottelijan ja häiriön käsittelijän roolit. Konfliktit ja konfliktijohtaminen vaikuttavat merkittävästi sekä koko organisaation ja sen työntekijöiden tehokkuuteen että työhyvinvointiin.

Työyhteisöissä, joissa syntyviin konflikteihin puututaan, ne yleensä myös saadaan ratkottua ja ratkaisun myötä toimintaa pystytään usein kehittämään niin, ettei vastaava konfliktia enää syntyisi. Jos taas konflikteihin ei puututa, ne jäävät yleensä hankaamaan työyhteisössä. Työyhteisön konflikteissa työntekijät usein odottavat esimiehen aktiivista roolia. Konfliktit huonontavat työyhteisön ilmapiiriä ja siksi työntekijät odottavat esimieheltä jämäkkää puuttumista ongelmaan. Esimiehen näkökulmasta kuitenkin puuttumiskynnyksensä asiaan voi olla

suuri ja informaatiota konfliktin syistä voi olla huonosti saatavissa. (Jalava 2001)

Römerin, Rispensin, Giebelsin & Euweman (2012) mukaan esimiehellä on kolme tapaa käsitellä konflikti: ongelmanratkaisu, painostaminen ja välttely. Ongelmanratkaisussa esimies etsii osapuolien perimmäisiä huolenaiheita ja yrittää päästä ratkaisuun, joka miellyttää kaikkia osapuolia. Painostamisessa esimies yrittää painostaa osapuolet ratkaisuun, joka sopii hänelle. Välttelemistä tapahtuu silloin, kun esimies valitsee olla osallistumatta konfliktin ratkaisuun.

Ongelmanratkaisussa esimies ottaa alaiset mukaan ongelmien ratkaisuun ja näin osallistaa alaiset ja saa heidät esittämään omat mielipiteensä. Näin alaiset tuntevat olevansa vastuussa konfliktitilanteen ratkaisusta. Kun taas esimies välttelee konfliktin ratkaisuun osallistumista, alaiset saattavat kokea tilanteen entistä stressaavammaksi. Myös painostaminen saattaa tutkimuksen mukaan lisätä alaisten stressiä konfliktia kohtaan. Konfliktiin osallistumista välttelevä esimies saatetaan nähdä heikkona ja se saattaa kasvattaa etäisyyttä esimiehen ja alaisen välille sekä vähentää alaisten organisaatioon sitoutumista. Vältteleminen saattaa olla kuitenkin toimiva tapa silloin, kun kyseinen asia on triviaali tai kun asian kohtaaminen saattaa tuoda isomman toimintahäiriön kuin ongelman selvittämisestä syntyvät edut ovat. Painostaminen saattaa olla hyödyllistä silloin kun asia on tärkeä saada päätökseen nopeasti tai kun esimiehen on vain pakko viedä toimintaa epäsuosittuun suuntaan. (Römer ym. 2012; de Reuver & van Woerkom 2010; Chang-won 2002.)

Esimiehen, joka haluaa estää ja vähentää ihmissuhteista johtuvia konflikteja, on tärkeää olla herkkä alaistensa erilaisille tarpeille. Näin hän saa luotua kunnioittavan ilmapiirin, joka ei edistä konflikteja. (Doucet, Poitras & Chênevert 2009). Wayn, Jimmiesonin ja Bordian (2014) tutkimuksen mukaan esimiehen runsas yhteistyö konfliktitilanteessa vaikuttaa alentavasti esimerkiksi alaisten unihäiriöihin ja työtyytymättömyyteen. Tulokset korostavat lisäksi esimiehen tärkeää ja kauaskantoista roolia konflikteista mahdollisesti aiheutuneiden harmien minimoimisessa. Esimies voi esimerkiksi tehdä työryhmälleen selväksi, että konfliktien ratkaisu tapahtuu yhteistyöhön perustuvan lähestymistavan kautta. Tutkimuksen tulokset myös korostavat esimiehen koetun oikeudenmukaisuuden tärkeää roolia työpaikalla konfliktien reagoimiseen.

Järvisen (1998: 174–177) mukaan esimiehet usein liian pitkään miettivät uskaltavatko ottaa tietoonsa tulleet ristiriidat esille työyhteisössä. Kuitenkin ristiriitojen välttely yleensä vain pahentaa tilannetta. Ongelman ratkaisussa on tärkeää esimiehen päättäväisyys, sillä joissain tapauksissa jo pelkkä esimiehen jäämäkkyys voi laukaista muutoksen tilanteessa. Ongelmia käsitellessä esimiehen on tärkeää ylläpitää avoimuutta, luottamusta ja ratkaisuhenkisyyttä. Esimiehen tarvitseekin korostaa ristiriidan osapuolille, että ongelmien ratkaisussa on tärkeää suora viestintä, erilaisuuden hyväksyminen ja kiinnostus toisen mielipiteitä kohtaan.

3.4. Esimies sukupolvien välisessä konfliktissa

Erilaisten sukupolvien johtamisen kohdalla on tärkeää, että esimiehellä on hyvä tunneäly. Esimiehen pitää ymmärtää oman sukupolvensa persoonallisuus ja ennakoasenteet sekä oppia muiden työntekijöiden sukupolviin liittyvät eroavaisuudet. (Cahill & Sedrak 2012.) Gibsonin ym. (2009) mukaan esimiestyön haasteena on eri sukupolvien kohdalla se, että pitää ottaa huomioon kaikki työntekijät eikä vain niitä jotka ovat samaa mieltä esimiehen arvoista ja uskumuksista sekä tarpeeksi motivoivan stimulaation tarjoaminen ja kommunikointi eri menettelytavoilla. Johdon tuleekin käyttää aikaansa, jotta kaikki organisaatiossa olisivat tyytyväisiä ja työympäristö olisi tasapainossa. Avoimuus, empatia ja rehellisyys ovat ominaisuuksia, joiden avulla kaikki voivat oppia toisiltaan, ja jotka lisäävät yhteistyötä ja tyytyväisyyttä työyhteisössä. (Glass 2007.) Esimiehien on tärkeää saada koulutusta huomataksien eri sukupolvien erilaiset odotukset ja tarpeet vastataksien näihin (Cahill & Sedrak 2012).

Appelbaumin ym. (2004) mukaan organisaatioiden ja esimiesten pitäisi pyrkiä luodakseen yhteishenkeä ja ylläpitääkseen tuottavaa työvoimaa, rakentamaan sellainen ympäristö, jossa kaikkia sukupolviryhmiä kunnioitetaan. Eri sukupolvien liiallinen stereotyyppioiminen on vaarallista, sillä muuten helposti nähdään yksilöt vain näiden stereotyyppien kautta eikä todellista kuvaa. Vähentääkseen stereotyyppioita, esimiehen pitäisi ymmärtää eri sukupolvien historiaa ja profiileja. Stanley (2010) mukaan esimiehen kannattaa keskittyä parantamaan niitä asioita, joita jokainen sukupolvi odottaa työltään eli mahdollisuutta edetä organisaatiossa, kunnioitusta ja tunnustusta sekä mahdollisuutta oppia ja kehittyä.

Cennamon ja Gardnerin (2008) mukaan on tärkeää, että esimies keskustelee alaistensa kanssa arvoista ja odotuksista välttääkseen pettymyksiä ja konflikteja. Näin voidaan vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja turhia rekrytointikustannuksia, kun henkilöt tietävät sopivatko yrityksen ja heidän arvonsa ja odotuksensa toisiinsa.

Jos esimiehellä ei ole selkeää ymmärrystä kuinka esimerkiksi nuoremmat työhön tulevat sukupolvet eroavat vanhemmista sukupolvista, heillä tulee olemaan vaikeuksia muun muassa kommunikoinnissa, tiimien nimittämisessä, koulutuksessa ja yrityksen käytäntöjen säätämisessä (Deoye & Fox 2012). Gibsonin ym. (2009) mukaan esimies voi ottaa X-sukupolven huomioon tekemällä työstä merkityksellistä ja hauskaa. Y-sukupolvea esimies voi motivoida tekemällä työstä jännittävää ja tärkeää sekä antamalla heille huomiota ja palautetta. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, kuka haluaa jatkuvaa palautetta ja kuka ei, sillä esimerkiksi vanhempi sukupolvi saattaa loukkaantua tarkasta ohjeistuksesta ja jatkuvasta palautteesta (Glass 2007).

Martin (2005) ja Behrens (2009) neuvovat esimiehiä rakentamaan Y-sukupolven kanssa hyvän suhteen kuuntelemalla ja oppimalla tuntemaan heidät. Osoittamalla, että välittää heistä ja heidän menestyksestään organisaatiossa. Tarjoamalla heille haastavia työtehtäviä. Luomalla heidän kanssaan valmentaja-valmennettava -suhteen, jossa voi auttaa heitä kasvamaan ja kehittymään. Olemalla joustava aikataulujen, työtehtävien ja urapolkujen suhteen. Antamalla heille päivittäin rakentavaa kritiikkiä siitä, kuinka he voivat kehittyä. Ja kertomalla heille aina kun he ovat tehneet hyvää työtä.

Deoye ja Fox (2012) ehdottavat käytännöllisiä strategioita sukupolvien välisien konfliktien ehkäisemiseksi. Heidän mukaansa yrityksen kannattaa viestiä odotuksista selkeästi ja edellyttää alaisilta tutustumista muiden osastojen töihin. Sillä tavalla ihmiset oppisivat arvostamaan muiden työpanosta ja työskentelyä muiden paikallisten kollegoiden kanssa. Näin myös nuorille voidaan opettaa työelämän pelisääntöjä. Deoyen ja Foxin (2012) mukaan organisaatioiden tulisi investoida ohjelmiin, jotka kannustavat tiimityöhön ja joustavuuteen sekä määrittellä selkeät roolit ja vastuut kaikille. Cahillin ja Sedrakin (2012) mukaan esimiehen kannattaa myös yrittää luoda erilaisia työn ja vapaa-ajan tasapainoa sekä hyvinvointia edistäviä ohjelmia, eri sukupolvien tarpeisiin. Joustavat työ-

ajat, työn jakaminen ja etätyöjärjestelyt tukevat sukupolvien erilaista tarvetta työn ja elämän tasapainolle.

Jenkinsin (2008) mukaan esimiehen pitää tehdä selväksi yrityksen missio, jotta kaikki saadaan työskentelemään yhdessä, sillä yhteistyö ja tiimityö ovat elintärkeitä organisaation ja yksilöiden menestymisessä. Esimiehen pitää tehdä selväksi, että jokainen tiimi, osasto ja hanke toimii yhteisen mission hyväksi, ja jokaisella työntekijällä on roolinsa tämän mission täyttämässä. Doucetin ym. (2009) tutkimuksen mukaan esimiehet, jotka pystyvät esittämään selkeän ja yhteisen vision tulevaisuudesta, vähentävät merkittävästi työntekijöiden välisten konfliktien riskiä. Yhteisen vision kehittäminen onkin heidän mukaansa yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä konfliktien estämiseksi.

On myös tärkeää ottaa huomioon eri sukupolvien mieltymykset kommunikatiotavoissa. Informaatio kannattaa laittaa monen eri väylän kautta, jolloin kaikki varmasti saavat tiedon, vieläpä haluamallaan tavalla. (Jenkins 2008.) Esimies voi auttaa eri sukupolvia myös ymmärtämään toistensa kommunikointityyliä ja näin vähentää jännitteitä (Cahill & Sedrak 2012).

Esimiehen on myös tärkeä luoda palkitsemisjärjestelmiä, jotka sopivat eri sukupolvien tarpeisiin. Esimerkiksi eri sukupolvia voisi palkita joustavilla työajoilla, lomilla tai erilaisilla rahallisilla palkinnoilla. Eri sukupolvien erilaisiin arvoihin sopivilla palkkioilla esimies saa kaikkia alaisiaan motivoitua. (Leuenberger & Jodie 2006.) Esimerkiksi suuria ikäluokkia johtaja voi Gibsonin ym. (2009) mukaan motivoida rahalla ja ylitöillä, kiitoksella ja korkeammalla asemalla.

Tutkimuksen mukaan nuorempien urakäyttäytymisessä on nähtävissä edelleen halu perinteiseen urakehitykseen, mutta tahti voi olla nopeampaa kuin edellisillä sukupolvilla. Nuoria sukupolvia ajatellen voisi olla ihanteellista suosia pienempiä nousuaskelia urakehityksessä, jotta urakehitys tuntuisi heistä nopeamalta. Tutkimusten mukaan organisationaalinen liikkuvuus on yhä normaallimpaa. Työnantajien tulisi arvioida nykyistä rekrytointiohjelmaansa, sillä nopeasti liikkuvat yksilöt tuovat ennemminkin lyhyen aikavälin etuja ja hyötyjä kuin pitkän aikavälin mahdollisuuksia. Jokainen sukupolvi tarvitsee oman lähestymistavan organisaatiossa pysymiseen. Työnantajien tulisi harkita ohjelmia jotka tunnistavat nuorten luontaisen liikkuvuuden esimerkiksi kasvatta-

malla työnkiertomahdollisuuksia ja luomalla kumppanuussuhteita muiden organisaatioiden kanssa mahdollistaen väliaikaisia komennuksia. (Lyons & Schweitzer 2015).

Jotta työntekijät tuntisivat vastuunsa kasvaneen, organisaatioiden tulisi etsiä uutta kiinnostusta tavoitejohtamiseen, joka vaatii esimiehiltä ja työntekijöiltä tavoitteiden kehittämistä, jotka työntekijät arvioivat. Y-sukupolvi on tottunut olemaan mukana päätöksenteossa ja heille on tärkeää, että heille on asetettu tietyt tavoitteet, jotka he voivat saavuttaa sekä tehdä merkityksellistä työtä. (Allen 2004.)

Organisaatiot voisivat myös käyttää 360-arvostelujärjestelmää, jossa työntekijän lähimmältä työpiiriltä pyydetään arvio tämän suorituksesta. Tämä voisi toimia etenkin Y-sukupolven kohdalla, sillä he ovat tottuneet ryhmäperusteiseen opetukseen, he ovat seuraavaa rakastavia, he haluavat oppia kollegoilta ja esimiehiltä, joita arvostavat sekä he tuntuvat luottavan vertaistensa mielipiteisiin. (Brown 2004; Corporate Leadership Council 2005; Hershatter & Epstein 2010)

Y-sukupolvi saattaisi vastata myönteisemmin säännölliseen palautteeseen ja tunnustuksiin. Y-sukupolvelle työn ja vapaa-ajan tasapainon ja joustavuuden saavuttaminen määrittelevät menestyneen uran. Y-sukupolvelle on tärkeää uuden teknologian hallitseminen, jotta heidän taitonsa pysyvät ajan tasalla. Sukupolvien väliset erot tulisi ottaa huomioon johtamiskoulutuksissa, jotta saataisiin rakennettua parempi ymmärrys eri sukupolvien välille. Esimiehet saattavat olla hämillään siitä, kuinka heidän tulisi suhtautua nuoremman sukupolven odotuksiin. (Cogin 2012.)

On myös suositeltavaa luoda mentorointiohjelma, jonka avulla vanhemmat työntekijät saavat siirrettyä asiantuntijuuttaan ja tietämystään nuoremmille sukupolville ja nuoremmat sukupolvet saavat kaipaamansa mentorin, jolta oppia. Näin varmistetaan, että kokeneiden työntekijöiden tieto pysyy organisaatiossa ja samalla saadaan pienennettyä sukupolvien välistä kuilua. (Appelbaum ym. 2014; Jenkins 2008.) Tutkimuksien (esim. Wade-Benzoni 2002) mukaan edellinen sukupolvi vaikuttaa siihen, kuinka tulevia sukupolvia kohdellaan ja mentorointi voi auttaa tässä, sillä mentorista voi tulla roolimalli sopivalle vuorovaikutukselle sukupolvien välillä. Mentoritava toteuttaa tätä mallia sitten tulevaisuudessa yhteistyösuhteissaan. Näin mentoroinnilla voi olla vaikutuksia

pidemmälle kuin nykyiseen korjattavaan sukupolvien väliseen suhteeseen. (Wade-Benzoni, Rousseau & Min Li 2006.)

Sukupolvien väliset työpajat voivat auttaa alaisia ymmärtämään eri sukupolvi- en mieltymyksiä. Keskinäinen ymmärrys vähentää väärinkäsityksiä. Eri sukupolvet kuitenkin suosivat erilaisia oppimistapoja, joten esimiehen pitää kehittää erilaisia koulutusmenetelmiä. (Cahill & Sedrak 2012.) Esimiehen on tärkeää osoittaa, ettei muiden sukupolvien erilaisia arvoja tarvitse omaksua omaan arvomaailmaansa, mutta on tärkeää tunnistaa ja hyväksyä ne (Kupperschmidt 2000).

Yhteenveto

Tässä luvussa käsiteltiin erilaisia konflikteja, eroja työntekijöiden arvoissa sekä esimiehen tehtäviä ja roolia nimenomaan sukupolvien välisten konfliktien ratkaisussa. Tänä päivänä esimiehen tehtävän ei ajatella olevan pelkästään käskyjen antamista alaisilleen vaan myös alaisten motivointi ja tukeminen. Konfliktitilanteissa esimiehellä on kolme erilaista lähestymistapaa tilanteeseen: ongelmanratkaisu, painostaminen ja vältteleminen. Eri sukupolvien välisten konfliktien ratkaisussa olisi tärkeää, että esimies tuntee ja ymmärtää eri sukupolvien historian sekä arvot ja asenteet, muttei kuitenkaan lähde liikaa stereotypioimaan, vaan ymmärtää jokaisen alaisen yksilölliset tarpeet.

4. Metodologia

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen metodologiaa. Ensin esitellään tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusote. Seuraavaksi käydään läpi kuinka aineisto on kerätty ja mitä menetelmää aineiston analysoimiseksi on käytetty. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

4.1. Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia millaisia arvoja ja asenteita eri sukupolvilla on työelämässä, mikä heitä motivoi sekä millaisia johtajuusodotuksia heillä on. Tutkimuksen tarkoituksena on myös tutkia eroavatko eri sukupolvien vastaukset edellä mainittuihin asioihin merkitsevästi, sekä ovatko vastaajat kokeneet konflikteja työpaikoilla eri sukupolvien välillä ja jos ovat niin mistä asioista konfliktit ovat syntyneet.

Tutkimusote oli luonteeltaan kvantitatiivinen eli tilastollinen. Tavoitteena oli tutkia tarkasteltavaa ilmiötä, kolmen sukupolven arvoja ja asenteita työelämässä ja löytää niiden välisiä eroavaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Tavoitteena oli myös tutkia voivatko mahdolliset eroavaisuudet aiheuttaa työyhteisössä konflikteja. Koska tutkitaan siis ilmiön syitä ja seurauksia on kvantitatiivinen tutkimus tarkoituksenmukainen (Ronkainen, Pehkonen, Lidblom-Yläne & Paavilainen 2013: 84).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä on aiemmat teoriat ja johtopäätökset aiemmista tutkimuksista. Näiden perusteella voidaan muodostaa tutkimuksen hypoteesit. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa havaintoaineisto on määrällisessä/numeerisessa muodossa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003: 129)

Tutkimuksessa on käytetty lisäksi kvalitatiivisia metodeja, joten tutkimuksessa on elementtejä myös mixed methods –tutkimuksesta. Mixed methods tutkimuksella tarkoitetaan tutkimustyyppiä, jossa yhdistellään kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia metodeja samassa tutkimuksessa. Useat tutkijat uskovat, että nämä kaksi metodia ennemminkin täydentävät toisiaan kuin ovat toisensa poissulkevia. Yhdistelemällä kahden metodin käyttöä, voidaan parantaa mo-

lempien metodien heikkouksia. (Cooper & Schneider 2008: 219, Zou, Sunindijo & Dainty 2014.)

Tutkimuksessa ei ollut tarkoituksenmukaista valikoida vastaajia, sillä ainoa tutkimuksen kannalta merkitsevä ominaisuus oli vastaajan syntymävuosi. Tarkoituksena oli, että vastaajat olisivat eri-ikäisiä, sekä miehiä että naisia. Heidän koulutustaustallaan tai asemallaan ei ollut erityistä merkitystä.

Koska haluttiin saada mahdollisimman laaja ja monipuolinen tutkimusaineisto, oli kyselytutkimus paras menetelmä. Kyselytutkimuksen etuna on, että se mahdollistaa laajan tutkimusaineiston keräämisen. Kysely tutkimuksessa tutkija usein säästää aikaa ja vaivaa, joten se on tehokas. Myös jos kysely on suunniteltu huolellisesti sen tuottama aineisto on helposti analysoitavissa. Kyselytutkimuksen toteuttaminen internet-kyselynä mahdollistaa aineiston käsittelyn ja tallennuksen helposti ja nopeasti. (Heikkilä 2005: 20.)

Kyselytutkimus mahdollistaa myös sen, että tutkija ei vaikuta olemuksellaan tai läsnäolollaan vastaajien vastauksiin. Kyselytutkimuksessa on mahdollisuus esittää runsaammin kysymyksiä, kuin esimerkiksi haastattelututkimuksessa. Kyselytutkimuksessa voi myös esittää arkaluonteisempia kysymyksiä, kuin haastattelututkimuksessa. (Heikkilä 2005: 20.)

Kyselytutkimukseenkin liittyy ongelmia, kuten se, että vastaajat saattavat vastata huolimattomasti tai epärehellisesti. Lisäksi kyselytutkimukseen valitut kysymykset tulee valita huolellisesti, sillä vastausvaihtoehtojen tai kysymysten huono taso voi osoittautua ongelmaksi. Kysymyksien tulee olla yksiselitteisiä ja vastaajien tulisi ymmärtää ne sunnilleen samalla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2003: 182, Ronkainen ym. 2014: 86.) Onkin tärkeää, että kyselylomake laaditaan huolellisesti ja se esitellään. Näillä seikoilla saadaan nostettua kyselylomakkeen laatua ja luotettavuutta. (Ronkainen ym. 2014: 114.)

Esitutkimus antaa tietoa lomakkeen rakenteen toimivuudesta ja vastaamiseen kuluvasta ajasta, jotka vaikuttavat suuresti osallistujien vastaushalukkuuteen. Esitutkimuksessa pystyy selvittämään myös kysymysten ymmärrettävyyttä ja vastausvaihtoehtojen selkeyttä. (Heikkilä 2005: 61.)

Kyselyn esitutkimus toteutettiin pyytämällä kahdeksaa ihmistä vastaamaan kyselyyn ja näin pyrittiin selvittämään mikä kyselyssä toimii, mitä voisi parantaa ja kauanko kyselyyn vastaaminen vei aikaa. Palaute kyselystä oli pääasiassa positiivista eikä kyselyn sisältöä tarvinnut lähteä radikaalisti muuttamaan. Pieniä muutoksia tehtiin lähinnä kyselyn ulkonäköön ja johtajuusodotukset osion kysymyksiin. Johtajuusodotukset osiossa luovuttiin LMX-teoriaan liittyvien kysymysten käytöstä, sillä pilottitutkimukseen osallistujien mielestä nämä kysymykset olivat epäselviä. Päädyttiin käyttämään servant leadership-teoriaan liittyviä kysymyksiä.

4.2. Tutkimuksen empiirisen aineiston keruu

Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla internetpohjaisella kyselylomakkeella. Suurin osa kysymyksistä olivat strukturoituja ja niissä käytettiin 7-portaista Likertin asteikkoa. Kyselylomake koostui viidestä eri osiosta. Tutkimuksen mielenkiintona on siis eri sukupolvien erilaiset arvostukset, asenteet, motivointi ja johtajuusodotukset. Näiden perusteella kyselylomakkeen osioiden teemoiksi valikoituivat työelämän arvot ja arvostukset, tärkeää työssä, motivaatio, johtajuusodotukset ja viimeisenä sukupolvien väliset konfliktit.

Kyselyn alussa kartoitettiin vastaajan taustatietoja, kuten syntymävuotta, sukupuolta, koulutustaustaa ja työkokemusta vuosina. Näistä tärkein ominaisuus on syntymävuosi, joka määrittää mihin kolmesta sukupolviryhmästä vastaaja kuuluu.

Työelämän arvot ja arvostukset, tärkeitä asioita työssä sekä motivaatio osioissa kysymykset on muokattu Warr, Cook ja Wall (1979), Elizur, Borg, Hunt ja Istanvan (1991), Kujala (2014) sekä Järvinen (2014) käyttämistä kysymyksistä. Työelämän arvoja ja asenteita mitattiin muun muassa seuraavien väittämien avulla: *"Tylsistyisin nopeasti, jos olisin työtön."* *"Mielestäni ihmiset vaihtavat nyky-päivänä työpaikkaa aivan liian usein."* Työelämän tärkeitä asioita mitattiin muun muassa seuraavien arvostuksien avulla: *"Saada itse valita työskentelytavat"* *"Mahdollisuus tehdä itse päätöksiä"* *"Varmuus työsuhteen jatkuvuudesta"* *"Arvostus työpaikalla"*. Motivaatiota mitattiin muun muassa seuraavien motivaatiotekijöiden avulla: *"Hyvä palkka"* *"Mahdollisuus ammattitaidon laajentamiseen"*. Vastaajaa pyydettiin arvioimaan kuinka hyvin väittämät pitävät paikkaansa sekä kuinka

tärkeitä kysytyt asiat ovat hänelle asteikolla 1-7 (1 Täysin eri mieltä/Ei yhtään tärkeää – 7 Täysin samaa mieltä /Erittäin tärkeää).

Johtajuusodotusten kysymykset ovat koottu mukailleen Liden, Wayne, Meuser, Hu, Wu ja Junfeng (2015) luomaa palvelujohtamista koskevaa SL-7 kysymyspatteristoa sekä Viitalan (2002) käyttämiä kysymyksiä. Palvelujohtamista mitattiin muun muassa seuraavien väittämien avulla: *”Esimieheni osaa kertoa, jos jokin työhön liittyvä on viialla.”* *”Minun urakehitykseni on esimiehelleni tärkeää.”* Muita johtajuusodotuksia mittaavia väittämiä olivat muun muassa: *”Esimies selvittää alaisilleen tulosityksikön tulevaisuuden suunnitelmia.”* *”Esimies edistää yksikön yhteistä suunnittelua ja ideointia.”* *”Saan kehityskeskusteluista tukea ammattitaitoni kehittymiselle.”* *”Esimies pyrkii kehittämään yksikön toimintaa.”*

Johtajuusosion alussa on 12 ominaisuutta, joista vastaajaa pyydettiin valitsemaan enintään 5 hänen mielestään tärkeintä ominaisuutta esimiehellä. Näitä ominaisuuksia olivat muun muassa: *luotettavuus, oikeudenmukaisuus, organisaation tikyky, kokonaisuuksien hallinta sekä hyvät sosiaaliset taidot.* Muissa kysymyksissä vastaajaa pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-7, kuinka tärkeää kyseiset väittämät ovat hänelle esimiestyötä arvioitaessa (1 Ei yhtään tärkeää – 7 erittäin tärkeää).

Viimeisessä osiossa vastaajilta kysyttiin, ovatko he kokeneet konflikteja sukupolvien välillä työelämässä (kyllä tai ei). Toisena kysymyksenä oli avoin kysymys, johon vastaajat saivat itse perustella, millaisia konflikteja he ovat kokeneet ja mistä luulevat näiden johtuneen.

Kun kysely oli muutosten jälkeen valmis, se lähetettiin tammikuussa 2016 saatekirjeen kera 294 henkilölle Yritys X:n henkilöstöstä sähköisen linkin kautta. Vastausaikaa annettiin ensin 2 viikkoa ja sen jälkeen lähetettiin muistutusviesti ja vastausaikaa pidennettiin viikolla. Saateviestissä kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, vastausaika, linkki lomakkeeseen ja mainittiin tutkimuksen luottamuksellisuudesta ja vastaajien anonyymiteetistä.

Jotta vastaajien kynnys vastata kyselyyn olisi mahdollisimman pieni, kyselylomakkeesta yritettiin tehdä mahdollisimman selkeä, helppokäyttöinen ja tarpeeksi ytimekäs. Saatekirjeessä myös kerrottiin arvonnasta, jossa vastaajien

keskuudesta arvotaan muutamalle voittajalle elokuvalippuja. Tämän toivottiin lisäävän vastaajien kiinnostusta vastaamiseen.

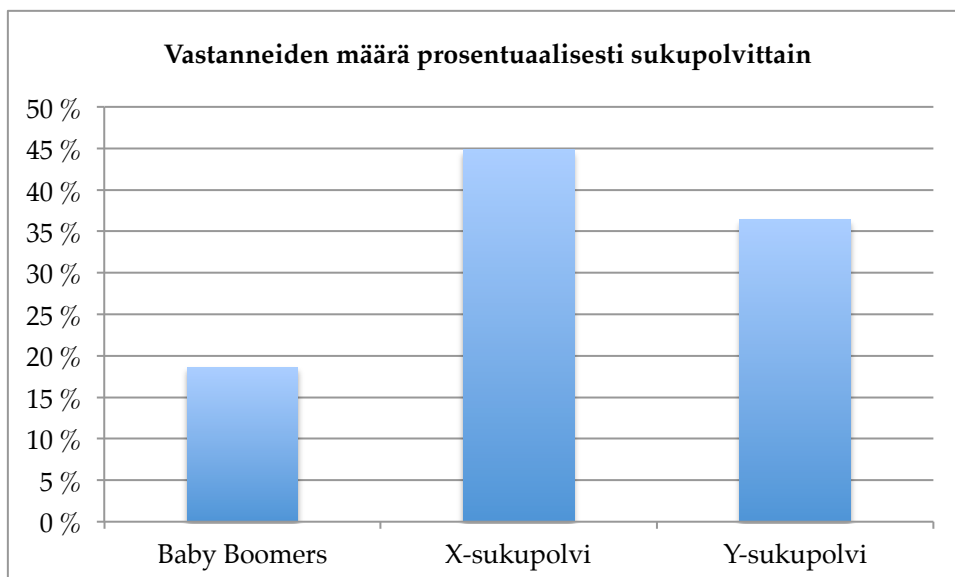
Yritys X:n potentiaalisista 294 vastaajasta kyselyyn vastasi lopulta 126 vastaajaa. Vastausprosentti oli siis 42,8 %. Vaikka vastausprosentti olikin näin korkea, ei silti kaikkien ikäryhmien vastauksia ollut tullut tarpeeksi. Helmikuussa 2016 linkki kyselyyn laitettiin vielä Facebookin kautta jakoon. Tätä kautta uusia vastauksia tuli yhteensä 78 kappaletta. Yhteensä vastauksia lopulliseen kyselyyn saatiin 204 kappaletta.

Aineiston keruu verkossa sisältää paljon hyötyjä ja haittoja. Verkkopohjaisen kyselylomakkeen etuna on sen nopeus. Lomakkeen pystyy rakentamaan verkossa tehokkaasti, sen saa lähetettyä mahdollisille vastaajille nopeasti ja vastaukset on mahdollista tallentaa kätevästi. Vastauksien siirto tietojenkäsittely ohjelmaan on myös helppoa. Verkkopohjaisen kyselylomakkeen mahdollisia ongelmia on kuitenkin se, että lomakkeelle on rajoittamaton pääsy. Kuka vain joka tietää linkin, pääsee vastaamaan. Tämä hankaloittaa edustavan otoksen muodostamista ja pahimmassa tapauksessa joku vastaaja saattaa vastata kyselyyn useampaan kertaan. Toinen ongelma on tietoturvariski. Joku saattaa jättää vastaamatta, kun pelkää että hänen henkilökohtaiset tietonsa ja vastauksensa saattavat levitä. Tämä ongelma pyrittiin huomioimaan sillä, ettei lomakkeelle tarvinnut jättää mitään henkilökohtaisia tietoja, kuten nimeä. (Sintonen 2003: 10-11.)

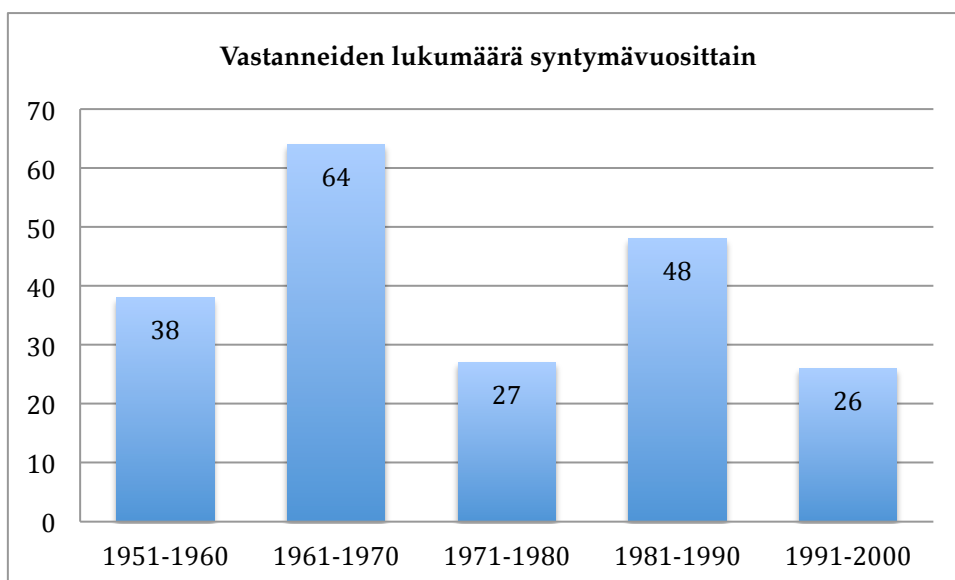
Facebook ei välttämättä ollut aineistonkeruu kanavana ideaalein, sillä sitä kautta vastanneet saattoivat olla vähemmän keskittyneitä vastaamiseen ja vastaukset saattoivat olla täten vähemmän harkittuja. Facebookin kautta kuitenkin saatiin lyhyessä ajassa riittävästi vastauksia.

4.3. Aineiston esittely

Vastaajista vanhimpaan sukupolveen eli baby boomerseihin (syntyneet 1944–1960) kuului 18,8 %. X-sukupolven edustajia eli vuosien 1961–1980 välillä syntyneitä oli 44,6 % ja loput 36,6 % olivat Y-sukupolven edustajia (syntyneet vuosina 1981–2000). Vastaajien ikä vaihteli 19 ja 72 ikävuoden välillä ja keski-ikä oli noin 42 vuotta.

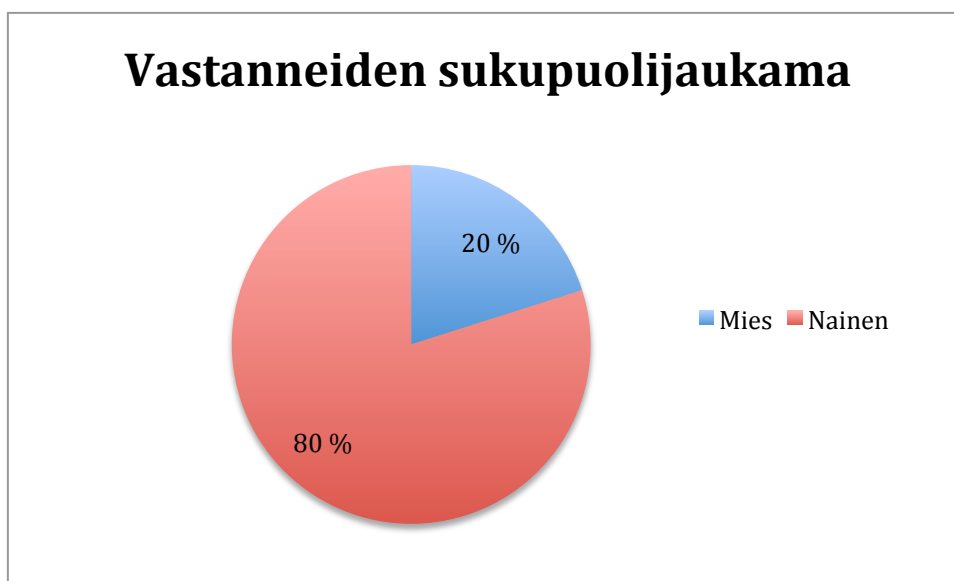


Kuva 2. Vastanneiden määrä sukupolvittain.



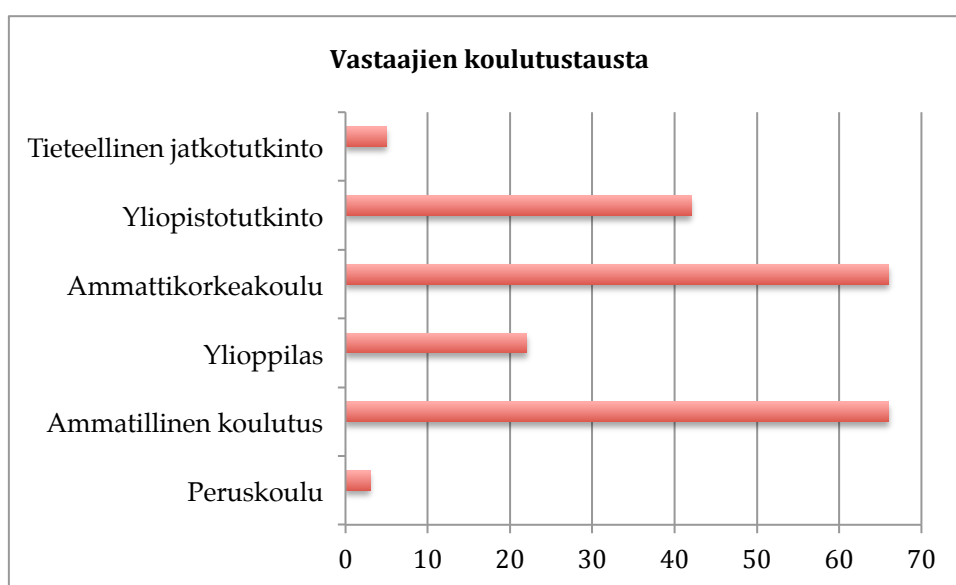
Kuva 3. Vastanneiden lukumäärä syntymävuosittain.

Vastaajista suurin osa (79,9 %) oli naisia ja loput 20,1 % miehiä. Yli puolet (58,3 %) vastaajista ilmoitti olevansa nyt tai olleensa aikaisemmin esimiesasemassa. Vastaajia pyydettiin myös kertomaan työkokemuksensa vuosina. Vastaajien työkokemus vaihteli 0-45 vuoden välillä. Työkokemuksen tyyppiarvoja löytyi kaksi: 10 vuotta ja 20 vuotta. Viisi vastaajaa jätti tämän kohdan tyhjäksi.



Kuva 4. Vastanneiden sukupuolijakauma.

Kyselyssä pyydettiin myös ilmoittamaan vastaajan koulutustausta. Vastaajista 20,1 %:lla oli yliopistotutkinto, 32,4 %:lla ammattikorkeakoulu tutkinto, 32,4 %:lla ammatillinen koulutus ja 10,8 %:a vastaajista ilmoitti korkeimmaksi tutkinnokseen ylioppilastutkinnon. Tieteellinen jatkotutkinto oli vain 2,9 %:lla vastaajista. Vain 1,5 %:a vastaajista ilmoitti korkeimmaksi koulutukseksi peruskoulun.



Kuva 5. Vastanneiden koulutustausta.

4.4. Analyysi

Kyselylomakkeen lopussa vastaajat saivat kertoa omia kokemuksiaan sukupolvien välisistä konflikteista. Nämä vastukset analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi sopii hyvin avoimien vastauksien analysointiin, sillä sen avulla pyritään kuvaamaan ilmiötä tiivistetysti ja luomaan tutkittavasti aiheesta selkeä kuvaus ja täten saadut tulokset voidaan kytkeä laajempaan kokonaisuuteen ja aiempiin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2004: 93.)

Metsämuurosen (2005: 213–214) mukaan sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen erilaiseen analysointimalliin. Nämä mallit ovat aineistolähtöinen eli induktiivinen, teoriasidonnainen eli deduktiivinen sekä teorialähtöinen analysointimalli. Induktiivisen analysointimallin perusteena on, että siinä aineiston annetaan itse kertoa, mitä se pitää sisällään ja tämän pohjalta voidaan muodostaa teoria. Deduktiivisessa mallissa teoria kytetään todellisuuteen. Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysissä käytettiin sekä induktiivista että deduktiivista analysointimallia. Analysoinnissa vastauksia ei ryhmitelty minkään tietyn teorian pohjalta luodun rungon alle vaan vastauksista itsestään löytyi selvät teemat, joiden alle vastaukset ryhmiteltiin.

Tutkimuksen toisen osan analyysi suoritettiin varianssianalyysillä. Varianssianalyysin tarkoituksena on tutkia yhden tai useamman selitettävän muuttujan riippuvuutta yhdestä tai useammasta selitettävästä muuttujasta. Varianssianalyysissä testataan keskiarvojen välisiä eroja. Varianssianalyysissä nollahypoteesina on että keskiarvot ovat yhtä suuret ja jos analyysin tuloksena nollahypoteesi voidaan hylätä, tarkoittaa se että selittävän muuttujan keskiarvojen välillä on eroja selittävän muuttujan eri luokissa. Tutkimuksessa käytettiin nimenomaan yksisuuntaista varianssianalyysia (One-Way ANOVA), sillä selittäviä muuttujia oli vain yksi, tässä tapauksessa sukupolvi, ja tämän perusteella verrataan selitettävien muuttujien keskiarvoja. (Karjaluoto 2007: 30, Heikkilä 2005: 225.)

Varianssianalyysin tilastollisena testinä käytetään niin kutsuttua F-testiä. Se kertoo, millä todennäköisyydellä nollahypoteesi ryhmäkeskiarvojen yhtäläisyydestä voidaan hylätä. Mikäli F-arvo on suurempi kuin 1, selitettävän muuttujan keskiarvot vaihtelevat selitettävän muuttujan luokkien välillä enemmän kuin näiden luokkien sisällä. Tämä tarkoittaa, että nollahypoteesi keskiarvojen yhtäläisyydestä voidaan hylätä. Testin tuloksesta raportoidaan Sig. -arvo eli p-

arvo, joka kuvaa merkitsevyystasoa. Jos p-arvo on pienempi kuin 0.05, on tulos tilastollisesti merkitsevä. (Karjaluoto 2007: 29-32, Heikkilä 2005: 226.)

Yksisuuntainen varianssianalyysi kertoo sen, ovatko selitettävän muuttujan keskiarvot yhtä suuret vai eivät. Se ei kuitenkaan kerro, minkä ryhmien välillä eroavaisuutta esiintyy. Tähän tarvitaan tueksi niin sanottua post hoc -testiä. Sen avulla voidaan selvittää mitkä ryhmät erosivat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi. Post hoc -testin menetelmiä on useita, tässä tutkimuksessa käytettiin Tukeyn menetelmää. (Metsämuuronen 2001: 108.)

5. Tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksesta saadut tulokset, joiden avulla pyritään vastaamaan tutkimusongelmaan. Tuloksien esittely aloitetaan konflikteihin liittyvien vastauksien esittelystä. Sen jälkeen tulokset on jaoteltu arvot, tärkeät asiat työssä ja motivaatio osioihin. Näihin osioihin liittyviä tuloksia käydään läpi kysymyksistä muodostettujen summamuuttujien avulla. Jokaisessa osioissa esitellään summamuuttuja, siihen kuuluvat kysymykset ja jokaisen kysymyksen kohdalla on kerrottu tämän F- ja p- arvot sekä sukupolvien lyhenteet, joiden välillä eroja löytyi. Myös summamuuttujien Post Hoc testien tulokset esitellään. Luvun lopussa esitellään sukupolvien johtajuusodotuksia.

5.1. Konfliktit

Tutkimuksessa kysyttiin, ovatko vastaajat kokeneet työpaikalla sukupolvien välisiä konflikteja ja jos ovat, mistä konfliktit ovat heidän mielestään johtuneet. 25 % vastaajista ilmoitti havainneensa sukupolvien välisiä konflikteja työpaikalla. 44 vastaajaa vastasi avoimeen kysymykseen kertoen heidän mielipiteitään mistä konfliktit ovat heidän mielestään johtuneet. Vastaajien avoimet vastaukset kerättiin yhteen ja analysoitiin sisällönanalyysi -menetelmällä.

Vastauksista korostui neljä selvää teemaa konfliktien syistä. Nämä teemat ovat muutosvastarinta, suhtautuminen työntekoon ja ennakkoasenteet eri sukupolvia kohtaan sekä keskusteluyhteyden puuttuminen.

Muutosvastarinta

Suurin osa (18 kpl) vastauksista koskien konfliktien syitä käsittelivät muutosvastarintaa. Vastauksissa korostui vahvasti etenkin vanhemman sukupolven pelko ja vastustus muutosta kohtaan. Monet vastaajat kuvailivat, kuinka tämä pelko jarruttaa kehitystä työpaikalla ja lisää negatiivista ilmapiiriä työyhteisössä. Vanhempi sukupolvi tuntuu turvautuvan vanhoihin tuttuihin työtapoihin, eivätkä näe syytä miksi hyväksi havaittuja tapoja pitäisi muuttaa. Myös uuden teknologian tuominen työympäristöön tuntuu herättävän usein pelkoa ja vas-

tustusta vanhemmalta sukupolvelta. Vastaajat kuvailivat muutosvastarintaa muun muassa näin:

”Vanhemmat henkilöt ovat usein muutosvastaisia ja haluavat pysyä vanhoissa tutuissa toimintatavoissa vaikka ne eivät olisi enää tehokkaita.” (Nainen, 1991)

”Yli viisikymppiset jarruttaa kehitystä ja sopeutuu huonosti muutoksiin. Nuoret tekevät, mitä työnantaja haluaa eivätkä kitise joka asiasta.” (1977, Mies)

”Konfliktit ovat aiheutuneet eri sukupolvien suhtautumisesta muutokseen työpaikalla, itse näen että muutosta tapahtuu ja tulee tapahtumaan kokoajan mutta vanhemmille sukupolville muutos on usein pelkästään negatiivinen asia johon suhtaudutaan suurella vastarinnalla tai pelolla.” (1990, Nainen)

Suhtautuminen työntekoon

Konflikteja syntyy vastaajien mukaan myös erilaisesta suhtautumisesta työntekoon. Tähän liittyviä mainintoja esiintyi yhdeksässä vastauksessa. Nuoret kokivat vanhemman sukupolven työtavat liian konservatiivisiksi ja jäykiksi. Nuoret arvostavat työpaikalla mukavaa ja rentoa ilmapiiriä. Tämä taas tuntuu näyttävätyvän vanhemmalle sukupolvelle välinpitämättömyytenä ja lorvailuna. Tilannetta kuvailtiin muun muassa näin:

”Sanaharkkaa johtuen erilaisesta suhtautumisesta työntekoon. Olen nuoremman sukupolven edustajana tottunut siihen, että töissä voi pitää hauskaa ja olla mukavaa, kunhan hommat tulee tehtyä. Tästä on sitten tullut sanaharkkaa vanhemman sukupolven edustajien kanssa, kun esimerkiksi radion kuuntelu ja työkaverien kanssa vit-sailu on tulkittu niin, että laiskotellaan työntekemisen sijaan.” (Mies, 1991)

Vanhemmat taas kokivat, että nuoret eivät suhtaudu työntekoon tarpeeksi vakavasti. Nähtiin, että nuorilta puuttuu työetiikkaa ja töihin tullaan ennemminkin viettämään aikaa kuin tekemään kunnolla töitä. Vanhempi sukupolvi koki, että nuorien työmoraali on heikentynyt ja työtä ei enää arvosteta kuten heidän aikanaan. Myös nuorten mieltymys joustavaan työaikaan saa aikaan ristiriitoja työpaikalla. Nuoret tuntuvat käyttävän joustavan työajan mahdolli-

suutta jopa hyväkseen, eivätkä aina ymmärrä että joustavuudellakin on rajansa. Vastaajat kuvailivat tilannetta muun muassa näin:

”Erilainen käsitys sukupolvien välillä siitä, mitä työnteko on ja millainen rooli on esimiehellä. Samoin kuin mitä työaikaa, työpaikan lakeja tulee noudattaa.” (1964, Nainen)

”Työpaikalla käyttäytyminen. Pelataanko pelejä vain tehdäänkö töitä.” (1959, Nainen)

Ennakkoasenteet muita sukupolvia kohtaan

15 vastauksesta nousi ilmi se, kuinka eri ikäryhmillä ja sukupolviryhmillä oli tietyt negatiiviset ennakkoasenteet muista ryhmistä. Tämä tilanne nousi esiin niin vanhemman kuin nuoremman sukupolven vastauksista.

Useasta vastauksesta kävi ilmi, että vanhemmat vähättelevät nuorempia ja jopa hieman nöyryyttävät näitä, näyttääkseen paikkaansa työpaikan hierarkiassa. Kokemuksen ajatellaan oikeuttavan tietynlaisen ”simputtamisen” ja taustalla voi olla myös pelko oman aseman heikentymisestä nuorempien ja ehkä koulutetumpien työntekijöiden saapuessa työyhteisöön. Vastaajat kuvailivat tilannetta muun muassa näin:

”Vanhemmat työntekijät pitävät nuorempia huonompina ja lapsellisina.” (1984, Nainen)

”Itsestäni on tuntunut, että itseäni vanhemmat ihmiset kokevat voivansa neuvoa ns. rankemmalla kädellä tai saada minulta aika-seksi asioita ohimennen käskyttävällä tyyllillä. Luulen että he oikeuttavat tökerön ja loukkaavan tyylin omalla ”elämän kokemuksellaan”niin...entisajan sellaisella...Itse lähtökohtaisesti kuuntelen itseäni vanhempia ihmisiä tarkemmin, koska heillä varmasti on tarvittavaa tietotaitoa, mutta se ei oikeuta huonoa käytöstä.” (1988, Nainen)

”Sain kuulla olevani kolmekymppinen nirppanokka kun peräänkuulutin yhteisiä sääntöjä ja sitä että työt hoidettaisiin ohjeiden mukaan.” (1982, Nainen)

Toisaalta taas usean vanhemman sukupolven edustajan mielestä, nuoremmat työntekijät käyttäytyivät hieman ylimielisesti ja rehvakkaasti vanhempien silmissä. Nuoremmat saattavat vastavalmistuneina ja nuorta intoa täynnä olevina

unohtaa kokemuksen merkityksen. Taustalla saattaa olla tietynlainen pätemisentarve, pitää yrittää esittää olevansa asiansa osaava ja tämä saattaa näytettyä vanhemmille nöyryyden ja kunnioituksen puutteena. Vastavalmistuneet nuoret saattavat intoa puhkuen haluta tuoda uusia tuulia työyhteisöön ja tämä taas voi vaikuttaa kritiikiltä vanhemman sukupolven työtä ja työtapoja kohtaan. Tämä saattaa purkautua jo aiemmin kuvailtuna muutostavastarintana ja täten konflikteina. Vastaajat kuvailivat tätä tilannetta muun muassa näin:

”Joskus nuoret antavat ymmärtää, että osaavat työtehtävät heti paremmin kuin jo alalla olleet vanhat työntekijät. Jonkinlainen nöyryys puuttuu, ei kukaan ole ”seppä syntyessään”, vaikka kuinka niin itse luulisi.... ”(1961, Nainen)

”Juuri koulunsa päättäneet tai esim. opiskelevat kesätyöntekijät ”ovat huomattavasti viisaampia sen suhteen, miten työtä tehdään (moraali)”, kuin 25 vuotta työskennellyt. ” (1967, Nainen)

”Uusi, nuori työntekijä on paukutellut henkseleitään vanhemmille kollegoilleen, kun on puuttunut sekä tietoa että taitoa, joita vanhemmilla kollegoilla vastaavasti on ollut rutkasti. Joskus asenteen muuttaminen puolin ja toisin olisi fiksu: nuorilla voi olla hyviä uusia ideoita, mutta pitkä kokemus ei myöskään tarkoita että on kalkkis... ” (1967, Nainen)

Keskusteluuyhteyden puuttuminen

Muutamista vastauksista (3 kpl) nousi esiin myös, että sukupolvien väliset ristiriidat johtuvat usein siitä, että eri ryhmien väliltä ei löydy rakentavaa keskusteluuyhteyttä. Nuoret ovat vielä kokemattomia ja tarvitsevat opastusta, mutta sitä ei kunnolla saa syystä tai toisesta johtuen. Organisaatiokulttuuri ei luultavasti tue tarpeeksi sukupolvien välistä kommunikaation parantamista ja enakkoluulojen kumoamista. Näin sukupolvien välinen kuilu on ja pysyy.

”Kateus, opastuksen puutteesta. ”(1956, Nainen)

”Ei henkilökonflikteja. Työelämän ja tekemisen tietoa siirretään liian vähän sukupolvelta toiselle. Kaikki saa ajelehtia ja vaikutus on täysin satunnaista. Näin ei kehity hyvät toimintatavat ja yritys- ja johtamisen kulttuuri.” (1960, mies)

”Eri sukupolvien välinen avoin ja arvostava keskustelu vaatisi molemmilta osapuolilta heittäytymistä.” (1976, Mies)

Sukupolvien välisiä konflikteja on vastaajien mukaan työelämässä. Näihin konflikteihin johtaa sukupolvien erilaiset arvostukset ja asenteet työelämää kohtaan. Myös ennakkoluulot näistä eri sukupolvien erilaisista arvostuksista ja asenteista osaltaan luovat pohjaa konflikteille. Asiaa saattaa pahentaa rakentavan keskusteluyhteyden puuttuminen. Seuraavaksi tarkastellaankin tuloksia liittyen siihen, mitä eri sukupolvet todella arvostavat, mikä heitä motivoi ja mitä he odottavat johtajalta.

5.2. Arvot

Osallistumista ja sitoutumista kuvaavilla kysymyspatteristoilla mitattiin vastaajien työelämän arvoja. Osallistumiseen liittyvät kysymykset ovat mukailtuja Warrin, Cookin ja Wallin (1979) tutkimuksessa käyttämistä kysymyspatteristosta. Sitoutumista mittaavat kysymykset ovat mukailtuja Järvisen (2014) tutkimuksessaan käyttämästä kysymyspatteristosta.

Osallistumisella (eng. *Work involvement*) tarkoitetaan Warrin, Cookin ja Wallin (1979) mukaan sitä, missä määrin henkilö haluaa mukana työssä sekä missä määrin henkilö kokee työnteen tärkeäksi. Sillä tarkoitetaan myös, kuinka paljon henkilön työsuoritukset vaikuttavat hänen itsetuntoonsa.

Sitoutumista mitataan tässä tutkimuksessa lähinnä jatkuvan ja normatiivisen sitoutumisen asteella, eli johtuuko sitoutuminen kustannussyistä vai moraalisuudesta ja velvollisuudesta (ks. Meyer & Allen 1991).

Osallistumista mitattiin seuraavien kysymysten avulla:

Taulukko 4. Osallistumista kuvaavat väittämät.

<i>Väittämä</i>	<i>F- arvo</i>	<i>p-arvo</i>	<i>Eroavaisuudet</i>
Jos voittais paljon rahaa, jatkaisin silti työskentelyä.	F= 4,234	p=.016**	BB & Y
Minulle on tärkeää, että minulla on työpaikka.	F= 0,869	p= .421	
Inhoaisin sitä, jos joutuisin olemaan työtön.	F= 1,286	p=.279	
Tylsistyisin nopeasti, jos olisin työtön.	F=13,129	p=.000***	BB, X, Y
Tärkeimmät tapahtumat elämässäni liittyvät työhöni.	F=0,196	p=.822	
Vaikka työttömyyskorvaus olisi todella korkea, haluaisin silti olla mieluummin töissä.	F=2,068	p=.129	

*p<.1

**p<.05

***p<.01

Taulukosta 4 selviää, että sukupolviryhmien vastaukset erosivat keskenään merkitsevästi kysymyksissä liittyen työskentelyyn rahan voittamisen jälkeen ja tylsistymiseen työttömänä. Eroavaisuuksia löytyi kaikkien kolmen sukupolvi-ryhmän välillä.

Sitoutumista mitattiin seuraavien kysymysten avulla:

Taulukko 5. Sitoutumista kuvaavat väittämät.

<i>Väittämä</i>	<i>F-arvo</i>	<i>p-arvo</i>	<i>Eroavaisuudet</i>
Mielestäni ihmiset vaihtavat nykypäivänä työpaikkaa aivan liian usein.	F=2,501	p= .085*	BB & X
Minulle yksi pääasiallisista syistä työskennellä organisaatiossa on, että tunnen lojaaliutta ja moraalista velvoitetta pysyä yrityksessä.	F= 1,646	p=.195	
En usko, että ihmisen tulisi aina pysyä lojaalina yhdelle organisaatiolle.	F= 3,256	p=.041**	BB & X sekä BB & Y
En pelkää, mitä tapahtuisi jos lopettaisin nykyisessä työssäni ilman, että minulla olisi tiedossa seuraava työpaikka.	F=8,699	p=.000***	X & Y
Minulle on ratkaisevaa, että työpaikka sijaitsee tietyllä paikkakunnalla tai alueella.	F=2,134	p=.121	
Olisin valmis muuttamaan ulkomaille, jos minulle tarjottaisiin mahdollisuutta lähteä ulkomaankomennukselle.	F=14,721	p=.000***	BB & Y

*p<.1

**p<.05

***p<.01

Taulukosta 5 selviää, että sukupolviryhmien vastaukset erosivat merkitsevästi kysymyksien kohdalla, jotka liittyivät työpaikan vaihtamiseen ja työn jatkuvuuteen ja työn perässä muuttoon. Sitoutumista kuvaavien kysymyksien kohdalla merkitseviä eroja löytyi kaikkien kolmen sukupolven välillä.

5.3. Tärkeät asiat työssä

Tärkeitä asioita työssä mitattiin koettuihin sisäisiin ominaisuuksiin, itsensä toteuttamiseen, hygieniategijöihin ja motivaatiotekijöihin liittyvien kysymysten avulla.

Koetut sisäiset työn ominaisuudet (eng. *Perceived Intrinsic Job Characteristics*) käsittelevät työn vaihtelevuutta, itsenäisyyttä, työn merkityksellisyyttä, työn hallintaan (task identity) sekä palautetta (Warr, Cook, Wall 1979).

Koettuja sisäisiä työn ominaisuuksia mitattiin seuraavilla väittämillä:

Taulukko 6. Koettuja sisäisiä työn ominaisuuksia kuvaavat väittämät.

Väittämä	F-arvo	p-arvo	Eroavaisuudet
Saada itse valita työskentelytavat	F= 0,058	p=.944	
Saada vastuuta	F=1,626	p=.199	
Saada tunnustusta hyvin tehdystä työstä	F=3,440	p=.034**	BB & Y
Mahdollisuus arvioida omaa työsuoritusta, samalla kun tekee työtä	F=0,448	p=.640	
Mahdollisuus käyttää omia kykyjä	F=0,653	p=.522	
Työn vaihtelevuus	F= 0,067	p=.935	
Mahdollisuus ylennykseen	F=16,285	p=.000***	BB & Y sekä X & Y
Työtehtävien kokeminen tärkeäksi	F= 0,158	p=.854	

*p<.1

**p<.05

***p<.01

Taulukosta 6 selviää, että sukupolviryhmien vastaukset erosivat merkitsevästi keskenään kysymyksissä, jotka liittyivät työsuorituksen arviointiin merkitsevyytasolla p<.05 ja erittäin merkitsevästi ylennyksen mahdollisuuteen liittyvässä väittämässä merkitsevyytasolla p<.01. Eroavaisuuksia löytyi niin Baby Boomersien ja Y-sukupolven välillä kuin X- ja Y-sukupolvienkin välillä.

Itsensä toteuttaminen liittyy Maslowin (1943) kehittämän tarvehierarkian ylimpiin tarpeisiin, jotka toteutetaan ja koetaan sisäisesti. Itsensä toteuttamista on kuvattu yksilön ilmaisuna heidän täydestä potentiaalistaan ja haluna toteuttaa itseään. Yksilö pyrkii olemaan luova, kasvamaan, hankkimaan tietoa ja kehittämään itseään. (Ivtzan, Gardner, Bernard, Sekhon & Hart 2013).

Itsensä toteuttamista mitattiin seuraavilla kysymyksillä:

Taulukko 7. Itsensä toteuttamista kuvaavat väittämät.

<i>Väittämä</i>	<i>F-arvo</i>	<i>p-arvo</i>	<i>Eroavaisuudet</i>
Mahdollisuus tehdä itse päätöksiä	F=3,346	p=.037**	BB & Y
Mahdollisuus oppia uusia asioita	F= 6,082	p=.003***	BB & Y sekä X & Y
Mahdollisuus kehittää omia kykyjä	F=6,838	p=.001***	BB & Y sekä X & Y
Työn haastavuus	F=1,449	p=.237	

*p<.1

**p<.05

***p<.01

Taulukosta 7 selviää, että sukupolviryhmien vastaukset itsensä toteuttamiseen liittyvien kysymyksien kohdalla erosivat toisistaan merkitsevästi, etenkin kysymyksien kohdalla, jotka liittyvät itsenäisyyteen ja kehittymiseen. Eroavaisuuksia löytyi niin Baby Boomersien ja Y-sukupolven välillä kuin X- ja Y-sukupolvienkin välillä.

Hygieniatekijät ja motivaatiotekijät liittyvät Herzbergin kaksifaktoriteoriaan, joka käsittelee työtyytyväisyyteen liittyviä tekijöitä. Teorian mukaan tekijät voidaan jakaa työtyytyväisyyttä lisääviin tekijöihin ja tyytyväisyyttä heikentäviin tekijöihin. Hygieniatekijät ovat niitä tekijöitä, jotka eivät lisää työtyytyväisyyttä, mutta niiden puutteellisuus heikentää työtyytyväisyyttä. Motivaatiotekijät taas lisäävät työtyytyväisyyttä. (Herzberg 1974.)

Hygieniatekijöitä mitattiin seuraavilla kysymyksillä:

Taulukko 8. Hygieniatekijöitä kuvaavat väittämät.

<i>Väittämä</i>	<i>F-arvo</i>	<i>p-arvo</i>	<i>Eroavaisuudet</i>
Hyvät fyysiset työolosuhteet	F=1,063	p=.347	
Varmuus työsuhteen jatkuvuudesta	F= 4,137	p=.017**	BB & X
Rahapalkka	F=2,412	p=.092*	BB & X
Hyvä esimiestyö	F= 1,731	p=.180	
Hyvät etuudet (esim. lounasetu, työpuhelin, työterveyshuolto)	F=0,310	p=.733	
Joustavat työajat	F=6,590	p=.002***	BB & X sekä BB & Y
Mukavat työkaverit (esimies / alaiset / kollegat)	F=7,023	p=.001***	BB & X sekä BB & Y

*p<.1

**p<.05

***p<.01

Taulukosta 8 selviää, että sukupolviryhmien vastaukset hygieniatekijöihin liittyvissä kysymyksissä erosivat keskenään merkitsevästi, etenkin kysymyksissä jotka liittyivät rahapalkkaan merkitsevyystasolla $p<.1$, työn jatkuvuuteen merkitsevyystasolla $p<.05$ sekä työaikoihin ja työkavereihin liittyvien väittämien kohdalla erittäin merkitsevästi merkitsevyystasolla $p<.01$. Hygieniatekijöihin liittyvien väittämien kohdalla eroja oli niin Baby Boomersien ja X-sukupolven välillä kuin Baby Boomersien ja Y-sukupolven välillä

Motivaatiotekijöitä mitattiin seuraavilla väittämillä:

Taulukko 9. Motivaatiotekijöitä kuvaavat väittämät.

<i>Väittämä</i>	<i>F-arvo</i>	<i>p-arvo</i>	<i>Eroavaisuudet</i>
Työskennellä yrityksessä, jolle yhteiskuntavastuu on tärkeää	F=0,163	p=.850	
Arvostus työpaikalla	F=2,330	p=.100*	X & Y
Saada palautetta työstä	F=1,317	p=.270	
Itsenäisyys	F=3,462	p=.033**	X & Y
Mahdollisuus vaikuttaa organisaatiossa	F= 0,923	p=.399	
Tehdä työtä, jonka kokee kiinnostavaksi	F=1,950	p=.145	
Asema työpaikalla	F=1,970	p=.142	
Mahdollisuus verkostoitua	F= 2,549	p=.081*	X & Y

*p<.1

**p<.05

Taulukosta 9 selviää, että merkitsevyytason ollessa $p<.1$ sukupolviryhmien vastaukset erosivat keskenään merkitsevästi kysymysten kohdalla, jotka liittyivät arvostukseen ja verkostoitumiseen. Itsenäisyyteen liittyvän väittämän kohdalla ero oli merkitsevä merkitsevyytastasolla $p<.05$. Motivaatiotekijöihin liittyvien kysymysten kohdalla eroavaisuudet olivat X- ja Y-sukupolvien välillä.

5.4. Motivaatio

Motivaatiota mitattiin *taloudellisten ja fyysisten tekijöiden* sekä *työn sisältöön* liittyvien kysymysten avulla.

Taloudellisia ja fyysisiä tekijöitä mitattiin seuraavien väittämien avulla:

Taulukko 10. Taloudellisia ja fyysisiä tekijöitä kuvaavat väittämät.

<i>Väittämä</i>	<i>F-arvo</i>	<i>p-arvo</i>	<i>Eroavaisuudet</i>
Hyvä palkka	F= 0,725	p=.485	
Rahallinen palkitseminen (palkan lisäksi)	F= 1,151	p=.318	
Muu kuin rahallinen palkitseminen (esim. liikuntasetelit)	F=1,962	p=.143	
Uudet/toimivat työvälineet	F= 0,002	p=.998	
Työaikaan liittyvät asiat (esim. mahdollisuus osaikaiseen työskentelyyn)	F= 2,459	p=.088*	BB & Y

*p<.1

Taulukosta 10 selviää, että taloudellisten ja fyysisten tekijöiden kohdalla sukupolviryhmien vastaukset erosivat merkitsevästi vain työaikaan liittyvän väittämän kohdalla, merkitsevyystason ollessa $p < .1$. Eroavaisuudet olivat Baby Boomersien ja Y-sukupolven välillä.

Työn sisältöä mitattiin seuraavien väittämien avulla:

Taulukko 11. Työn sisältöä kuvaavat väittämät.

<i>Väittämä</i>	<i>F-arvo</i>	<i>p-arvo</i>	<i>Eroavaisuudet</i>
Mahdollisuus ammattitaidon laajentamiseen (esim. työnkierto, koulutukset)	F= 2,525	p=.083*	X & Y
Työn haastavuus (suhteutettuna omaan osaamiseen)	F= 0,399	p=.671	

*p<.1

Taulukosta 11 selviää, että sukupolviryhmien vastaukset erosivat merkitsevästi merkitsevyystason ollessa $p < .1$ väittämän kohdalla, joka liittyi ammattitaidon laajentamiseen. Tämän kysymyksen kohdalla eroavaisuudet olivat X ja Y-sukupolvien välillä.

5.5. Summamuuttujat

Sukupolvien asenteita, arvostuksia ja motivaatiota kuvaavista kysymyksistä muodostettiin summamuuttujat alkuperäisien lähteiden kysymyspatteristoista tehtyjen jaottelujen perusteella. Arvoja mittaavista kysymyksistä muodostettiin kaksi summamuuttujaa, jotka kuvaavat osallistumista ja sitoutumista. Summamuuttujat koskien tärkeitä asioita työssä kuvattiin koettujen sisäisten ominaisuuksien, itsensä toteuttamisen, hygienia- ja motivaatiotekijöiden avulla. Motivaatioon liittyvät summamuuttujat koostuvat taloudellisiin ja fyysisiin tekijöihin sekä työn sisältöön liittyvistä väittämistä. Näihin summamuuttujiin liittyvät kysymykset F- ja p-arvoineen on esitelty luvun alussa taulukoissa 4-11.

Taulukossa 12 on kuvattu summamuuttujien yksisuuntaisen varianssianalyysin tulokset. Kuten luvun alussa selvisi, jo yksittäisten kysymyksien kohdalla löytyi merkittäviä eroja eri sukupolviryhmien välillä. Summamuuttujien analyysi paljastaa saman tuloksen.

Osallistumista kuvaavan summamuuttujan kohdalla ero oli merkitsevä merkitsevyystasolla $p < .01$ ($p = .01$; $F=4,677$). Tämä merkitsee sitä, että eri sukupolvien osallistuminen eroaa keskenään. Täten nollahypoteesi voidaan hylätä ja hyväksyä hypoteesi, jonka mukaan sukupolvien välillä on eroja.

Sitoutumista kuvaavan summamuuttujan kohdalla ero on myös merkitsevä merkitsevyystasolla $p < .01$ ($p=.092$; $F=2,416$). Eri sukupolviryhmät siis eroavat myös sitoutumisen kohdalla. Tämäkin tulos tukee sitä, että nollahypoteesi sukupolviryhmien samankaltaisuudesta voidaan hylätä.

Koettuja sisäisiä työn ominaisuuksia kuvaavan summamuuttujan kohdalla sukupolviryhmien välillä ero ei ole merkitsevä sillä $p = .107$, vaikkakin F-arvo on selvästi yli 1 ($F=2,262$). Tämän tuloksen mukaan sukupolvi ryhmät eivät eroa koettujen sisäisten työn ominaisuuksien kohdalla ja tämä puoltaa nollahypoteesia.

Itsensä toteuttamista kuvaavan summamuuttujan osalta ero on tilastollisesti merkitsevä merkitsevyystasolla $p < .05$ ($p=.033$; $F=3,464$). Tuloksen mukaan

sukupolviryhmät eroavat itsensä toteuttamisessa keskenään ja tämä tukee nollahypoteesin hylkäämistä.

Hygieniatekijöitä kuvaavan summamuuttujan osalta ero on tilastollisesti merkitsevä merkitsevyystasolla $p < .05$ ($p = .015$; $F = 4,275$). Tämä tukee väitettä, että sukupolviryhmien välillä on eroja ja nollahypoteesi voidaan hylätä.

Motivaatiotekijöitä kuvaavan summamuuttujan kohdalla ero ei ole tilastollisesti merkitsevä p-arvon ollessa $.254$, vaikka F- arvo on hieman yli 1 ($F = 1,38$). Tämä tulos puoltaa sukupolvien samanlaisuutta ja nollahypoteesin hyväksymistä.

Motivaatioon liittyvien taloudellisia ja fyysisiä tekijöitä sekä työn sisältöä kuvaavien summamuuttujien osalta erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä ($p = .151$; $p = .321$) vaikka molempien summamuuttujien kohdalla F-arvo on hieman yli 1 ($F = 1,912$; $F = 1,143$). Tämä tulos tukee nollahypoteesia sukupolviryhmien samankaltaisuudesta.

Taulukko 12. Summamuuuttujien yksisuuntainen varianssianalyysi.

	keskineliö ryhmien välillä	F-arvo	p-arvo
Osallistuminen	4,959	4,677	.01*
Baby Boomers			
X-sukupolvi			
Y-sukupolvi			
Sitoutuminen	1,198	2,416	.092*
Baby Boomers			
X-sukupolvi			
Y-sukupolvi			
Työn ominaisuudet	1,335	2,262	.107
Baby Boomers			
X-sukupolvi			
Y-sukupolvi			
Itsensä toteuttaminen	2,494	3,464	.033**
Baby Boomers			
X-sukupolvi			
Y-sukupolvi			
Hygieniatekijät	2,309	4,275	.015**
Baby Boomers			
X-sukupolvi			
Y-sukupolvi			
Motivaatiotekijät	0,904	1,38	.254
Baby Boomers			
X-sukupolvi			
Y-sukupolvi			
Taloudelliset ja fyysiset	1,668	1,912	.151
Baby Boomers			
X-sukupolvi			
Y-sukupolvi			
Työn sisältö	0,986	1,143	.321
Baby Boomers			
X-sukupolvi			
Y-sukupolvi			

*p<0,1

**p<0.05

5.6. Tukeyn Post Hoc testit

Taulukosta 13 selviää summamuuttujien Tukeyn Post-Hoc testien merkitsevyystasot. Kuten seuraavalla sivulla olevasta taulukosta voi nähdä, osallistumisen kohdalla on merkitsevä ero Baby Boomersien ja Y-sukupolven välillä. Sitoutumisen kohdalla on myös havaittavissa merkitsevä ero, kuitenkin X-sukupolven ja Y-sukupolven välillä. Myös koettujen sisäisten työn ominaisuuksien kohdalla X- ja Y-sukupolven välinen ero on merkitsevä. Itsensä toteuttamisen osalta merkitsevä ero löytyy Baby Boomersien ja Y-sukupolven välillä. Hygieniatekijöiden osalta löytyy erittäin merkitseviä eroja niin Baby Boomersien ja X-sukupolven kuin Baby Boomersien ja Y-sukupolven väliltä. Muiden summamuuttujien osalta erot eivät olleet merkitseviä.

Taulukko 13. Tukeyn Post Hoc testit.

Tukeyn Post Hoc testit						
	1. BB		2. X		3. Y	
Muuttujat	2	3	1	3	1	2
Osallistuminen	.358	.01*	.358	.105	.01*	.105
Sitoutuminen	.526	.785	.526	.078*	.785	.078*
Työn ominaisuudet	.658	.686	.658	.088*	.686	.088*
Itsensä toteuttaminen	.537	.036**	.537	.155	.036**	.155
Hygieniatekijät	.013**	.045**	.013**	.894	.045**	.894
Motivaatiotekijät	.853	.285	.853	.415	.285	.415
Taloudelliset ja fyysiset tekijät	.127	.412	.127	.7	.412	.7
Työn sisältö	.889	.752	.889	.289	.752	.289

*p<.01

**p<.05

5.7. Johtajuusodotukset

Sukupolvien johtajuusodotuksia mittaavat kysymykset luokiteltiin neljään kategoriaan, jotka liittyvät palvelujohtamiseen ja osaamisen johtamiseen. Osaamisen johtaminen on Viitalan (2002) tutkimuksen luokittelua noudattaen jaettu vielä neljään ulottuvuuteen. Nämä ulottuvuudet ovat suunnan selkiyttämisen ulottuvuus, ryhmätoiminnan rakentamisen ulottuvuus, yksilön kehittämisen tukemisen ulottuvuus sekä esimieheen itseensä liittyvien edellytyksien ulottuvuus.

Johtajuusodotuksien kohdalla sukupolvien vastaukset eivät yksisuuntaisen varianssianalyysin mukaan eronneet merkitsevästi. Siitä syystä johtajuusodotuksiin liittyvien yksittäisten kysymysten vastausten keskiarvoja on vertailtu sukupolvittain.

Palvelujohtaminen

Palvelujohtamisessa (eng. Servant leadership) korostuu alaisten asettaminen esimiehen tarpeiden edelle. Palveleva johtaja keskittyy auttamaan muita ja tuomaan esiin alaistensa täyden potentiaalin. Palvelujohtamiselle on määritelty seitsemän ulottuvuutta, jotka ovat emotionaalinen parantaminen, arvon luominen yhteisölle, käsitteelliset taidot, valtuuttaminen, alaisten kasvun ja menestyksen edistäminen, alaisten laittaminen itsensä edelle sekä eettinen käyttäytyminen. (Liden ym. 2015.)

Palvelujohtamista mitattiin seuraavien kysymyksien avulla:

Taulukko 14. Palvelujohtamista kuvaavat väittämät.

<i>Väittämä</i>	<i>F-arvo</i>	<i>p-arvo</i>	<i>ka. BB</i>	<i>ka. X</i>	<i>ka. Y</i>
Esimieheni osaa kertoa, jos jokin työhön liittyvä on vialla.	F=0,621	p=.539	5,82	5,99	6,00
Minun urakehitykseni on esimiehelleni tärkeää.	F=12,622	p=.000***	4,24	4,32	6,00
Jos minulla on henkilökohtainen ongelma, voin pyytää apua esimiehelläni.	F=1,204	p=.302	4,61	5,08	5,05
Esimieheni korostaa yhteisölle takaisin antamisen tärkeyttä.	F=1,141	p=.322	4,55	4,17	4,23
Esimieheni asettaa minun etuni oman etunsa edelle.	F=0,200	p=.819	3,92	4,04	4,05
Esimieheni antaa minulle vapauden käsitellä vaikeita tilanteita, kuten parhaaksi näen.	F=0,694	p=.501	4,89	4,96	5,14
Esimieheni ei missään nimessä vaarantaisi eettisiä periaatteitaan saavuttaakseen menestystä.	F=1,054	p=.351	5,87	5,69	5,67

***p<.01

Taulukosta 14 selviää, että vain yhden kysymyksen kohdalla sukupolvien vastaukset erosivat merkitsevästi. Tässä kuitenkin merkitsevyystaso oli korkea, $p<.01$. Väittämä liittyy siihen, kuinka tärkeää alaisen urakehitys tulisi olla esimiehelle. Y-sukupolven mielestä tämä on paljon tärkeämpää kuin vanhempien sukupolvien mielestä. Vastaajat arvioivat kaikki väittämät melko tärkeiksi heille. Väittämät, jotka liittyivät yhteiskuntavastuuseen ja siihen tulisiko esimiehen asettaa alaisten edun omiensa edelle, vastaajat arvioivat selkeästi vähemmän tärkeiksi kuin muut väittämät. Väittämistä tärkeimmäksi alaiset arvioivat ensimmäisen väittämän, joka liittyi esimiehen kykyyn kertoa, jos jokin työhön liittyvä on vialla.

Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamiseen liittyviä johtajuusodotuksia mitattiin neljän ulottuvuuden avulla. *Suunnan selkiyttämisen ulottuvuus* käsittelee yrityksen vision, osaston tavoitteiden sekä asiakkaiden tarpeiden huomioimista esimiestyössä. *Ryhmätoiminnan rakentamisen ulottuvuus* liittyy esimiehen rooliin yhteisen ideoinnin, suunnittelun ja keskustelun rakentajana. *Yksilön kehittymisen tukemisen ulottuvuus* kyvykkyyksien tunnistamiseen, yksilön kehittymiseen ja palautteenantoon. Osaamisen johtamisen viimeinen ulottuvuus liittyy *esimieheen itseensä liittyviin edellytyksiin*, joita ovat muun muassa henkilökohtainen ote työhön ja vuorovaikutustaidot. (Viitala 2002.)

Suunnan selkiyttämisen ulottuvuutta mitattiin seuraavien väittämien avulla:

Taulukko 15. Suunnan selkiyttämistä kuvaavat väittämät.

Väittämä	F-arvo	p-arvo	ka. BB	ka. X	ka. Y
Esimies selvittää alaisilleen tulosyksikön tulevaisuuden suunnitelmia.	F=3,958	p=.021**	6,18	6,06	5,78
Esimies selvittää alaisilleen vastuuyksikön tavoitteita ja tulevaisuuden suunnitelmia.	F=3,158	p=.045**	6,18	6,06	5,79
Esimies keskustelee alaistensa kanssa asiakkaiden vaatimuksista ja palautteesta	F=0,453	p=.636	6,05	5,94	5,89
Esimies keskustelee alaistensa kanssa siitä, millaista osaamista työpaikalla tulevaisuudessa tarvitaan	F=0,121	p=.886	5,79	5,87	5,89
Esimies kehittää alaistensa kanssa tapoja saada palautetta työn laadusta.	F=1,550	p=.215	5,74	5,37	5,38
Esimies käsittelee alaistensa kanssa myös määrämuotoista palautetietoa (esim. Tulosraportteja)	F=1,366	p=.258	5,42	5,22	5,01
Esimies keskustelee alaistensa kanssa toiminnan ja tulosten laadusta.	F=1,133	p=.324	5,89	5,70	5,62
Esimies keskustelee alaisten kanssa yksikön toiminnan taustoista, tavoitteista ja vaikutuksista.	F=2,144	p=.120	5,76	5,54	5,32

**p<0.05

Taulukosta 15 selviää, että vain kahden ensimmäisen väittämän kohdalla sukupolvien vastaukset erosivat merkitsevästi. Nämä liittyvät esimiehen ja alaisten yhdessä yksikön toiminnan suunnitteluun. Y-sukupolvi ei kokenut näitä yhtä tärkeiksi kuin vanhemmat sukupolvet. Kaikki väittämät arvioitiin kuitenkin tärkeiksi.

Ryhmätoiminnan rakentamisen ulottuvuutta mitattiin seuraavien väittämien avulla:

Taulukko 16. Ryhmätoiminnan rakentamista kuvaavat väittämät.

<i>Väittämä</i>	<i>F-arvo</i>	<i>p-arvo</i>	<i>ka. BB</i>	<i>ka. X</i>	<i>ka. Y</i>
Esimies edistää yksikön yhteistä suunnittelua ja ideointia.	F=1,309	p=.272	5,89	5,76	5,60
Esimies järjestää yhteisiä keskusteluja työpaikalla.	F=0,972	p=.380	5,61	5,30	5,41
Esimies tukee virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä työyhteisössä.	F=0,000	p=1.000	6,00	6,00	6,00
Esimies edistää osaamisen siirtoja ja jakamista työyhteisössä	F=0,399	p=.671	5,89	5,83	5,73
Erityisesti esimies pyrkii edistämään hyvää ilmapiiriä työpaikalla.	F=1,268	p=.284	5,92	6,09	6,22
Esimies tukee jokaisen työyhteisön jäsenen osaamisen kehittymistä.	F=0,267	p=.766	5,89	5,77	5,77
Esimies huolehtii siitä, että yksikössä on juuri oikea yhdistelmä osaamista.	F=0,113	p=.894	5,84	5,89	5,82
Esimies edistää työyhteisön luottamuksellista ilmapiiriä, jossa on helppo ilmaista ajatuksia ja mielipiteitä.	F=0,401	p=.670	6,11	6,24	6,22

Ryhmätoiminnan rakentamisen ulottuvuuteen liittyvissä väittämässä ei löytynyt merkitseviä eroja sukupolvien välillä. Kaikki väittämät arvioitiin tärkeiksi ja tärkeimpänä pidettiin sitä, että esimies pyrkii edistämään hyvää ja luottamuksellista ilmapiiriä työpaikalla.

Yksilön kehittymisen tukemisen ulottuvuutta mitattiin seuraavien väittämien avulla:

Taulukko 17. Yksilön kehityksen tukemista kuvaavat väittämät.

<i>Väittämä</i>	<i>F-arvo</i>	<i>p-arvo</i>	<i>ka. BB</i>	<i>ka. X</i>	<i>ka. Y</i>
Saan kehityskeskusteluista tukea ammattitaitoni kehittymiselle.	F=2,459	p=.088*	5,21	5,32	5,70
Esimies antaa rakentavaa palautetta, kun teen työssäni vääriä ratkaisuja tai se ei tuota toivottua tulosta.	F=3,853	p=.023*	5,68	5,99	6,19
Esimies antaa myönteistä palautetta hyvistä työsuorituksistani.	F=4,573	p=.011**	5,37	5,81	6,00
Esimies pystyy tukemaan minua työsuoritukseni ja toimintatapojeni kehittämisessä.	F=2,944	p=.055*	5,26	5,70	5,74
Esimies tietää osaamiseni vahvuudet ja heikkoudet.	F=2,006	p=.137	5,68	6,00	5,79
Esimies edellyttää minun pitävän osaamistani ajan tasalla ja kehittävän sitä.	F=0,335	p=.716	5,32	5,43	5,49
Voin suunnitella esimieheni kanssa osaamiseni kehittämisen keinoja.	F=0,992	p=.373	5,26	5,53	5,49
Esimieheni kertoo, miten osaamiseni vastaa yksikkömme tarpeita.	F=0,593	p=.553	5,42	5,24	5,42

*p<.1

**p<.05

Yksilön kehittymisen tukemiseen liittyvän ulottuvuuden kohdalla sukupolvien vastaukset erosivat toisistaan merkitsevästi jopa neljän väittämän kohdalla. Merkitsevin eroavaisuus sukupolvien välillä liittyi väittämään koskien esimiehen myönteisen palautteen antoa. Y-sukupolvi arvioi tämän tärkeämmäksi kuin vanhemmat sukupolvet. Myös kehityskeskusteluihin, rakentavan palautteen antoon ja esimiehen tukeen liittyvien väittämien kohdalla sukupolvien arviot erosivat merkitsevästi. Myös nämä Y-sukupolvi koki tärkeämmäksi kuin vanhempi sukupolvi, etenkin Baby Boomersit.

Esimieheen itseensä liittyviä edellytyksiä mitattiin seuraavien väittämien avulla:

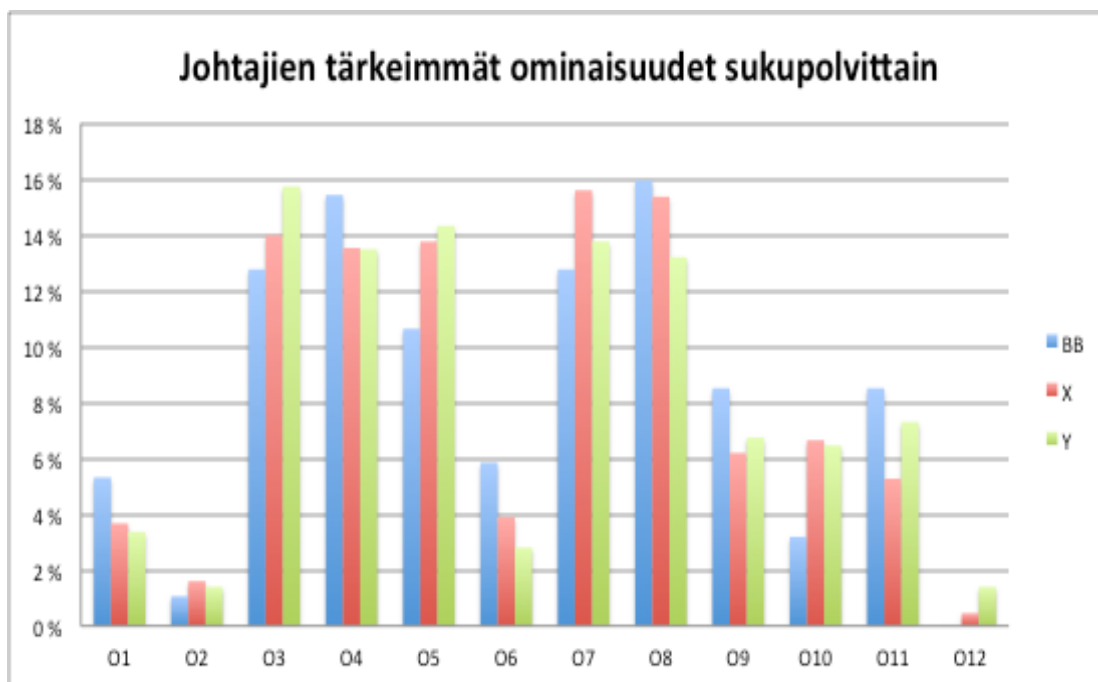
Taulukko 18. Esimiehen edellytyksiä kuvaavat väittämät.

Väittämä	F-arvo	p-arvo	ka. BB	ka. X	ka. Y
Esimies pyrkii kehittämään yksikön toimintaa.	F=0,046	p=.995	6,13	6,09	6,12
Esimies haluaa ottaa vastaan itseään koskevaa palautetta.	F=0,207	p=.814	5,82	5,82	5,92
Esimies kehittää omaa ammattitaitoaan.	F=0,788	p=.456	5,92	5,96	6,11
Esimies tuntee alaisensa.	F=0,653	p=.521	6,03	6,18	6,21
Esimies on innostunut työstään.	F=0,484	p=.617	6,03	6,13	6,21
Esimies sitoutuu itse sovittuihin muutoksiin.	F=0,043	p=.958	6,47	6,51	6,51
Esimies kuuntelee ja arvostaa alaistensa mielipiteitä.	F=1.607	p=.203	6,32	6,46	6,56
Esimiehellä on aluettamme koskevaa erityisasiantuntemusta.	F=0,145	p=.865	5,82	5,72	5,81

Tämän ulottuvuuden kohdalla yhdenkään väittämän vastaukset eivät eronneet merkittävästi sukupolvien välillä. Tärkeimmiksi arvioitiin väittämät, jotka liittyivät siihen, että esimies kuuntelee ja arvostaa alaistensa mielipidettä sekä sitoutuu itse sovittuihin muutoksiin. Vähiten tärkeäksi arvioitiin esimiehen halu ottaa vastaan itseään koskevaa palautetta.

Johtajan tärkeimmät ominaisuudet

Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan, mitkä viisi ominaisuutta luetelluista kahdestatoista ominaisuudesta ovat heidän mielestään johtajan tärkeimmät ominaisuudet. Nämä 12 ominaisuutta ovat: määrätietoisuus (O1), energisyys (O2), hyvät sosiaaliset taidot (O3), kokonaisuuksien hallinta (O4), organisointikyky (O5), ristiriitojen sietokyky (O6), oikeudenmukaisuus (O7), luotettavuus (O8), myönteinen suhtautuminen haasteisiin ja erilaisuuteen (O9), joustavuus (O10), kyky arvioida omaa toimintaa ja uudistua (O11) sekä karisma (O12).



Kuva 6. Johtajan tärkeimmät ominaisuudet sukupolvittain.

Kaikkien kolmen sukupolven mielestä johtajien ominaisuuksista tärkeimpiä ovat luotettavuus (O8), oikeudenmukaisuus (O7), organisointikyky (O5), kokonaisuusien hallinta (O4) sekä hyvät sosiaaliset taidot (O3). Baby Boomersit arvostivat muita sukupolvia enemmän kykyä arvioida omaa toimintaa (O11), myönteistä suhtautumista haasteisiin (O9), luotettavuutta, ristiriitojen sietokykyä (O6), kokonaisuusien hallintaa ja määrätietoisuutta (O1). X-sukupolvi arvostaa muita sukupolvia enemmän oikeudenmukaisuutta, energisyyttä (O2) ja joustavuutta (O10). Y-sukupolvi arvostaa muita sukupolvia enemmän karismaa (O12), organisointikykyä ja hyviä sosiaalisia taitoja (O3). Energisyys ja karisma koettiin kaikkien sukupolvien kesken vähiten tärkeiksi johtajan ominaisuuksiksi.

Yhteenveto tärkeimmistä tuloksista

Tässä luvussa esiteltiin tutkimuksen tuloksia. Luvun alussa todettiin, että sukupolvien välillä esiintyy konflikteja työpaikoilla. Vastaajien kertomuksien perusteella voitiin todeta, että konfliktit liittyvät usein muutosvastarintaan, ennakoasenteisiin, erilaisiin työtapoihin ja avoimen keskusteluyhteyden puuttumiseen. Kaikki edellä mainitut liittyvät jollain tapaa erilaisiin arvoihin ja

arvostuksiin työelämässä. Seuraavaksi luvussa esiteltiin eri sukupolvien erilaisia arvoja, arvostuksia, motivointikeinoja sekä johtajuusodotuksia.

Eroja sukupolvien välillä löytyi, etenkin liittyen osallistumiseen, sitoutumiseen, koettuihin sisäisiin työn ominaisuuksiin, itsensä toteuttamiseen ja hygieniekiin. Eniten eroavaisuuksia löytyi Baby Boomersien ja Y-sukupolven välillä. Y-sukupolven voidaan katsoa olevan arvomaailmaltaan ja arvostuksiltaan kolmesta sukupolvesta erilaisin. X-sukupolvi näyttäytyy eräänlaisena väliinputoajana, jonka arvomaailma on jostain Baby Boomersien ja Y-sukupolven väliltä.

Johtajuusodotukset eri sukupolvien välillä olivat pääosin samankaltaiset. Kaikki sukupolvet arvostivat johtajaa, joka on luotettava ja oikeudenmukainen sekä omaa hyvän organisointikyvyn ja sosiaaliset taidot sekä on hyvä hallitsemaan kokonaisuuksia. Y-sukupolvelle on kuitenkin tärkeämpää kuin muille sukupolville, että esimies huolehtii alaisen urakehityksestä sekä antaa positiivista palautetta hyvistä suorituksista.

6. Johtopäätökset

Tutkielman tavoitteena oli selvittää millaisia konflikteja eri sukupolvien erilaiset arvot ja asenteet voivat aiheuttaa työyhteisössä sekä kuinka esimies voi ennaltaehkäistä ja ratkoa näitä konfliktitilanteita. Tutkimusongelmaa selvitettiin kolmen tutkimuskysymyksen avulla: Minkälaisia konflikteja eri sukupolvi- en välillä esiintyy ja mistä ne voivat johtua? Miten eri sukupolvien käsitykset työelämän arvoista ja arvostuksista eroavat keskenään? Millaisena eri sukupolvet näkevät esimiehen roolin konfliktien ratkaisussa?

Sukupolvien arvoja on tutkittu paljon, etenkin työmoraalin, työnkeskeisyyden ja sosiaalisten arvojen näkökulmasta. Tutkimuksissa ei kuitenkaan tullut esille konkreettisia esimerkkejä tilanteista, joissa sukupolvien välille syntyisi konflikteja. Myös esimiehen roolia ja konfliktien hallintaa on tutkittu paljon, muttei nimenomaan työelämän eri sukupolvien välisten konfliktien näkökulmasta.

6.1. Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimuksen johtopäätöksiä käsitellään vastaamalla tutkimuksen alussa esiteltyihin kolmeen tutkimuskysymykseen.

Minkälaisia konflikteja eri sukupolvien välillä esiintyy? Mistä ne voivat johtua?

Vastaajien mukaan konfliktit ilmenevät vähättelynä tai jopa nöyryyttämisenä, negatiivisena ilmapiirinä, työpaikan kehityksen estymisenä ja sanaharkkana eri sukupolvien välillä. Vastauksista nousi esille neljä konflikteihin vaikuttavaa teemaa; muutosvastarinta, ennakoasenteet, suhtautuminen työntekoon ja keskusteluyhteyden puuttuminen.

Vanhemman sukupolven muutoshaluttomuus aiheuttaa kitkaa työpaikoilla. Nuoremman sukupolven mielestä vanhempi sukupolvi pelkää muutosta ja tämän takia vastustaa kaikkea muutosta. Nuorempi sukupolvi on syntynyt alati muuttuvaan, hektiseen maailmaan. Nuoremman sukupolven mielestä onkin tärkeää olla ”mieluummin muuttunut kuin juuttunut”. Siksi heidän onkin vaikea ymmärtää vanhemman sukupolven muutoshaluttomuutta ja he saattavat kokea, että vanhempi sukupolvi vastustaa muutosta kiusallaan ja vastustami-

sen ilosta. Totuus kuitenkin tuskin on tämä, vaan taustalla on luultavimmin turvattomuuden tunne. Pelko siitä, että ei pysy muutoksessa mukana, etenkin yhtä hyvin kuin nopeasti oppiva nuori sukupolvi. Taustalla saattaa myös piillä pelko siitä, että muutoksen jälkeen työntekijä huomataan tarpeettomaksi. Vanhempi sukupolvi saattaa kokea vanhojen toimintatapojen muutoksen kritiikkinä heidän työtään ja tapojaan kohtaan.

Eri sukupolvien välisiä ristiriitoja aiheuttavat lisäksi ennakkoasenteet. Ihmisluonteeseen kuuluu tietynlainen ennakkoluuloisuus, sen avulla olemme selviytyneet. Sukupolvien kohdalla ennakkoasenteet voivat näkyä niin, että vanhemmat sukupolvet tuomitaan etukäteen ”kalkkiksi” ja nuoret taas ”nirpanokiksi”. Yksilölle ei välttämättä edes anneta mahdollisuutta osoittaa näitä stereotyyppioita vääriksi. Tämä saattaa näyttäytyä muun muassa toisen osaamisen vähättelynä, kunnioituksen puutteena ja yleisenä negatiivisena ilmapiirinä. Pahimmillaan tämä voi johtaa työpaikkakiusaamiseen.

Erilaiset työtavat ja suhtautuminen itse työntekoon aiheuttavat osaltaan ristiriitoja työyhteisössä. Nuoremman sukupolven mielestä työyhteisön ei tarvitse olla niin vakava ja muodollinen, vaan töissä saa ja pitääkin olla myös mukavaa. Tämä saattaa näkyä vanhemmalle sukupolvelle niin, ettei työntekoa oteta vakavasti ja työpaikalle on tultu vain ”pelaamaan pelejä” kuten eräs vastaajista asian ilmaisi. Nuorempi sukupolvi arvostaa lisäksi yhä enemmän vapaa-aikaa, ja heille työnteko saattaa olla ennemmin vain väline vapaa-ajan rahoittamiseen, kuin elämän pääsisältö. Tämä saattaa näyttäytyä kiittämättömyytenä ja tuntee-na etteivät nuoret arvosta työtä.

Vastauksissa tuli ilmi myös avoimen keskusteluyhteyden puuttuminen sukupolvien väliltä. Ongelmat kommunikaatiossa lisäävät väärinkäsityksiä ja sitä kautta ristiriitoja. Sukupolvet eivät myöskään opi kunnolla tuntemaan toisiaan, eivätkä toistensa käsityksiä työelämän arvoista ja tavoista. Tämä osaltaan vahvistaa stereotyyppioiden syntymistä. Burken (2005) tutkimuksen mukaan vain 16 % henkilöstöalan ammattilaisista kertoivat säännöllisesti todistavansa sukupolvien välistä mentorointia. Kun vanhempi sukupolvi on jäämässä eläkkeelle, mentoroinnista ja tiedon siirrosta tulee entistäkin tärkeämpää, jottei tärkeää tietoa ja kokemusta lähde organisaatiosta. Mentoroinnilla vahvistetaan myös sukupolvien välistä keskustelua.

Miten eri sukupolvien käsitykset työelämän arvoista ja arvostuksista eroavat keskenään?

Y-sukupolven arvot ja arvostukset erosivat selkeästi vanhemmista sukupolvista niin osallistumisen, sitoutumisen, koettujen sisäisten työn ominaisuuksien, itsensä toteuttamisen kuin hygienia- ja tekijöidenkin kohdalla. Motivaatiotekijöihin, taloudellisiin ja fyysisiin tekijöihin sekä työn sisältöön liittyvien arvojen ja arvostuksien kohdalla sukupolvet eivät eronneet toisistaan merkitsevästi.

Tämä puolestaan tarkoittaa sitä, että eri sukupolvia on vaikea motivoida, palkita ja saada sitoutumaan samoilla keinoilla. Sukupolvet eivät arvosta esimerkiksi rahaa tai pysyvää työsuhdetta samalla tavalla. Y-sukupolvelle työsuhde itsessään ei ole niin merkitsevä kuin vanhemmille sukupolville. He kaipaavat työltä virikkeitä, mukavaa työilmapiiriä ja kivoja työkavereita. Heille työn ulkopuolisen maailman merkitys on korostunut verrattuna vanhempiin sukupolviin. He toivovat joustavia työaikoja, jotta he saavat toteuttaa itseään ja unelmiaan myös vapaa-ajalla.

Yksilön arvot vaikuttavat tämän tarpeisiin, haluihin ja tavoitteisiin. Nämä puolestaan vaikuttavat yksilön valintoihin, keinoihin ja tapoihin. Työpaikalla arvot vaikuttavat yksilön uravalintoihin, työn arvotukseen, motivaatioon ja erilaisiin työtapoihin. Arvojen erilaisuus vaikuttaa siis vahvasti työpaikkojen arkeen. Eri sukupolvien erilaiset arvot näkyvät vaikeuksina sosiaalisessa kanssakäymisessä. Ihminen, joka kokee toisen arvojen olevan ristiriidassa omien arvojensa kanssa, voi kokea tämän haasteena tai uhkana (Jehn ym. 1999). Eri sukupolvien arvojen ymmärtäminen on siis esimiehille ja organisaatioille tärkeä haaste.

Millaisena eri sukupolvet näkevät esimiehen roolin konfliktien ratkaisussa?

Sukupolvien johtajuusodotuksissa ei löytynyt merkitseviä eroja. Tästä voidaan päätellä, että vaikka eri sukupolvet arvostavat työelämässä eri asioita ja heidän työtapansa saattavat poiketa keskenään, esimieheltä he kuitenkin odottavat samankaltaisia asioita. Kaikki kolme sukupolvea arvostivat johtajaa, joka on luotettava ja oikeudenmukainen. Heidän mielestään johtajalla tulee olla hyvä organisointikyky sekä sosiaaliset taidot ja hänen tulee osata hallita kokonaisuuksia. Konfliktien ratkaisussa nämä kaikki edellä mainitut ominaisuudet ovat tarpeen.

Koska sukupolvet odottavat melkolailla samanlaista johtajuutta esimieheltä, on esimiehen helpompi toimia konflikteissa ratkaisijana. Jos eri sukupolvet odottaisivat esimieheltä aivan eri asioita, olisi hänen tehtävänsä konfliktien ratkaisijana lähes mahdoton. Luultavammin hänen toimintansa tällöin vain lisäisi bensaa liekkeihin.

Konfliktin ratkaisun lähtökohtana on, että esimies on luotettava ja oikeudenmukainen. Esimiehellä on kuitenkin useita erilaisia lähtökohtia konfliktin ratkaisuun. Erilaiset konfliktit tulee ratkaista eri tavoin, eikä konfliktin ratkaisuun ole yhtä oikeaa mallia. Työyhteisön kannalta on kuitenkin paras jos esimies ei pakota konfliktille tiettyä ratkaisua vaan hän yrittää saada konfliktin osapuolet tekemään yhteistyötä ratkaisun löytämiseksi. Joissain tapauksissa voi olla paras, jos paikalle kutsutaan ulkopuolinen, objektiivinen sovittelija. (Schellenberg 1992: 13).

Tulosten pohdintaa

Tutkimuksen tulokset vahvistivat entisestään käsitystä siitä, että tämän hetken työelämän kolme sukupolvea ovat jossain määrin erilaisia keskenään. Sukupolvi sukupolvelta työ itsessään menettää merkitystään kun taas vapaa-ajan merkitys taas korostuu. Tulokset myös vahvistavat käsitystä siitä, että tämän hetken työelämän nuorin sukupolvi on itsenäisempi ja sitoutumattomampi kuin vanhemmat sukupolvet. Lisäksi nuoremmat sukupolvet arvostavat enemmän työympäristöä ja työn mukavuutta. Kuitenkin johtajalta sukupolvet odottavat melko samoja asioita. Tämä tulos eroaa monien aikaisempien tutkimuksien tuloksista (esim. Arsenault 2004; Bennis & Thomas 2002; Sessa ym. 2007).

Kolme erilaista sukupolvea tuovat organisaatioille niin hyötyjä, kuin haasteitakin. Kaikki sukupolvet tuovat työyhteisöön omat vahvuutensa ja erityisosaamisensa. Kuitenkin, kuten minkä tahansa moninaisen ryhmän kohdalla, erilaisuudesta kumpuaa myös alusta konflikteille.

Burken (2005) tutkimuksen mukaan jopa yli puolet henkilöstöhallinnon ammattilaisista koki, että työpaikoilla on sukupolvien välisiä konflikteja ja 26 % oli sitä mieltä, että sukupolvien väliset konfliktit ovat jonkin verran lisääntyneet vii-

meisen viiden vuoden aikana. 31 % vastaajista uskoi myös, että konfliktit tulevat edelleen lisääntymään seuraavan viiden vuoden aikana. Tämä ei siis ole mikään pieni ongelma ja tulee olemaan organisaatioille haasteena vahvasti myös tulevaisuudessa. Onkin tärkeää ymmärtää, mistä ristiriidat sukupolvien välillä kumpuavat ja kuinka niitä voisi ennaltaehkäistä työympäristöissä.

Konfliktien syitä koskevilla vastauksilla nousi vahvasti esille nuoret vastaan vanhat ajattelumaailma työpaikoilla. Nuoret ajattelevat vanhemman sukupolven olevan ”kalkkisia”, jotka vastustavat muutosta ilman järkevää syytä ja jotka vähättelevät ja nöyryyttävät nuoria. Vanhemmat taas ajattelivat nuoremman sukupolven olevan ylimielisiä ”nirppanokkia”, joilla on heikko työmoraali.

Kaiken taustalla on kuitenkin eri sukupolvien erilaiset arvomaailmat ja arvostuksen kohteet. Tuloksista kävi ilmi, että etenkin vanhimman ja nuorimman sukupolven arvot ja arvostukset erosivat keskenään hyvinkin merkitsevästi. Tulokset vahvistivat myös käsityksen siitä, että Y-sukupolvi on tämän päivän työmaailmassa porukan ”musta lammas”. Y-sukupolvi uskaltaa rohkeasti olla erilainen, kyseenalaistaa vanhat tavat ja haastaa työpaikalla. Liike-elämän kehittymisen kannalta tämä on hyvä asia, mutta työtiimeissä varmasti herättää kitkaa.

Konfliktit työpaikalla aiheuttavat tutkimuksien mukaan yksilölle ahdistuneisuutta, masennusta, uniongelmia ja keskittymisvaikeuksia. Työympäristössä konfliktit saattavat aiheuttaa vihamielisyyttä, ihmissuhteiden kariutumisia sekä työtyytyväisyyden ja tehokkuuden alenemista. Konfliktit lisäävät työntekijöiden epäluottamusta toisiaan kohtaan ja täten vaikeuttavat työntekijöiden välisiä kommunikointia entisestään. (Jehn 1995; Appelberg 1992:2.) Onkin tärkeää, että organisaatioissa panostetaan esimiehen konfliktijohtamisen koulutukseen.

Sukupolvien välisten konfliktien ratkaisemisessa ja ennaltaehkäisyssä esimiestyön haasteena on se, että esimiehen tulee osata ottaa kaikki sukupolvet huomioon motivoidakseen ja stimuloidakseen heitä sekä osatakseen kommunikoida kaikkien kanssa. (Gibson ym. 2009). Kaikki sukupolvet odottavat hyvän esimiehen olevan luotettava ja oikeudenmukainen. Luotettavuus ja oikeudenmukaisuus ovatkin sukupolvien välisten konfliktien ratkaisemisen peruspilarit. Ilman niitä konfliktien ratkaiseminen tuskin onnistuu.

Koska sukupolvien väliset konfliktit näyttävät johtuvan vanhat vastaan nuoret asetelmasta, olisi tärkeää että organisaatio panostaisi sukupolvien välisen kuilun pienentämiseen. Sukupolvien väliset työpajat ja mentorointiohjelmat voivat auttaa sukupolvia ymmärtämään toisiaan paremmin sekä vähentämään väärinkäsityksiä ja stereotyyppioita (Cahill & Sedrak 2012; Jenkins 2008). Myös esimiehen tulisi näyttää esimerkkiä siinä, että muiden erilaisten arvot ja arvostukset on tärkeää tunnustaa ja hyväksyä, vaikka ne eivät vastaisi omaa arvomaailmaa.

Tietämys erilaisista sukupolvista ja heidän eroavaisuuksistaan ja samankaltaisuuksistaan on tärkeää tämän päivän yhteiskunnassa. Yhteiskunnallisesti asia on merkittävä, sillä tällä voidaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Tämä taas edesauttaa toisaalta työurien pidentämisessä ja toisaalta nuorien työelämään kiinnittymisessä. Näin varmistetaan kansantulo ja työvoiman saatavuus.

Organisaatioille eri sukupolvien erilaisuuden huomioonottaminen on tärkeää siksi, että sen avulla saadaan uutta työvoimaa rekrytoitua ja samalla sitoutettua työntekijät paremmin yritykseen. Lisäksi täten voidaan myös vaikuttaa organisaation työnantajaimagoon. Jos työympäristön vaatimukset ja mahdollisuudet ovat ristiriidassa työntekijän odotuksien ja edellytyksien kanssa, seuraa siitä varsin usein stressiä, mikä heikentää työntekijän työsuoritusta. Johdon ja erityisesti lähimmän esimiehen tuki voi osoittautua erityisen merkittäväksi tekijäksi eri sukupolvien erilaisten odotusten ja arvomaailmojen yhdistämisessä työympäristöön.

Tutkimuksen yksi tärkeä ehdotus organisaatioille olisi se, että organisaatioissa tulisi luoda henkilöstökäytänteitä, jotka mahdollistaisivat työympäristön, joka tukisi eri sukupolvien odotuksia työelämältä. Eri sukupolvien tarpeet tulisi ottaa yhtäläillä huomioon ja kehittää kaikkien työssä viihtymistä ja sitoutumista. Työn organisointitapoja ja palkitsemisjärjestelmiä tulisi kehittää joustavamiksi, jotta ne sopivat kaikkien tarpeisiin.

Myös sukupolvien välisen kuilun madaltaminen on iso haaste organisaatioille. Sukupolvien vähäinen ymmärrys toisistaan ja negatiiviset ennako-odotukset lisäävät yhteentörmäyksen riskiä. Tehokas keino keskusteluyhteyden ja yhteisymmärryksen parantamiseen voisi olla esimerkiksi mentorointi.

6.2. Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä reliabiliteetti ja validiteetti käsitteiden avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen mittauksen tarkkuutta eli kelpoisuutta antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Jos otoskoko on hyvin pieni, saattavat tulokset jäädä sattumanvaraisiksi. Reliabiliteetista käytetään myös nimitystä luotettavuus. Tutkimus on luotettava esimerkiksi jos kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen. (Ronkainen ym. 2014: 129-131; Hirsjärvi ym. 2003: 213.)

Validiteetilla taas tarkoitetaan menetelmän tai mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata eli kuinka hyvin menetelmä kuvaa tutkittua ilmiötä. Validiteettia käytetään usein tutkimuksen laatua kuvaavana terminä. Validiteetin voidaan nähdä tarkoittavan systemaattisen virheen puuttumista. Validiteetin varmistamiseksi on tärkeää huolehtia, että tutkimuslomakkeen kysymykset mittaavat oikeita asioita ja että ne kattavat koko tutkimusongelman. Myös perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti auttavat tutkimuksen validiteetin suhteen. (Ronkainen ym. 2014: 129-131; Hirsjärvi ym. 2003: 213; Heikkilä 2005: 29.)

Tutkimuksen tekijän tulee olla tutkimusta tehdessään jatkuvasti tarkka ja kriittinen. On myös tärkeää pyrkiä käyttämään sellaisia analyysimenetelmiä, jotka hallitsee. (Heikkilä 2005: 30). Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi, tutkijan on kerrottava riittävästi ja järjestelmällisesti tutkimuksen kulusta, miten materiaali on analysoitu sekä esiteltävä, mihin tutkija perustaa päätelmänsä. (Koskinen ym. 2005: 258–259.)

Tässä tutkimuksessa otoskoko oli varsin suuri, mikä edesauttaa tuloksien ei-sattumanvaraisuutta. Tutkimuskysymykset ovat mukailtuja aiemmista tutkimuksista, mikä puolestaan edesauttaa varmistamaan, että tutkimus mittaa oikeita asioita. Tutkimuksen kyselylomake myös esiteltiin, mikä lisää kyselyn luotettavuutta. Esitestauksen avulla voidaan varmistaa, että tutkimuksen aineisto on mahdollisimman tarkoituksenmukaista. Tutkimuksen kulku, aineiston analysointi ja perusta päätelmille on esitelty järjestelmällisesti.

Tutkimuksessa on käytetty niin sanottua mixed methods-menetelmää, eli tutkimusmenetelmässä on yhdistetty kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia analyysime-

netelmiä. Tämä mahdollistaa molempien menetelmien heikkouksien vahvistamisen, mikä puolestaan parantaa analyysin luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on oleellista, ettei tutkimuksen tekijällä ole tutkimuskohteen sidoksia, jotka vaikuttaisivat tutkijaan. Tutkimusasetelma on pysynyt täten objektiivisena.

Vastaajien jakautuminen eri sukupolvien kesken ei ollut aivan tasaista, vaan baby boomers –ryhmän vastaajia oli alle 20 % vastauksista. Tämä voi heikentää tutkimuksen luotettavuutta tämän ryhmän vastauksia vertaillessa. Kaiken kaikkiaan voidaan kuitenkin todeta, että tutkimuksen aineisto oli laaja ja monipuolinen, mikä mahdollistaa sen, että tutkimusaineistosta voidaan tehdä luotettavia päätelmiä.

Tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmäksi valittiin kyselytutkimus, sillä se mahdollisti laajan ja kattavan tutkimusaineiston keruun, sillä sen avulla tutkimus tavoittaa laajemman joukon vastaajia ja tutkimuksessa voidaan tutkia useampaa eri aihetta. Kyselytutkimus mahdollistaa laajan tutkimusaineiston saamisen nopeasti ja tehokkaasti. Se mahdollistaa myös aineiston nopean ja tehokkaan analysoinnin.

Kuitenkin kyselytutkimuksessakin on omat heikkoutensa. Kyselytutkimukseen vastaava henkilö saattaa ymmärtää kysymyksen väärin tai hän saattaa vastata kysymyksiin huolimattomasti. Toisin kuin kyselytutkimuksessa, haastattelututkimuksen avulla tutkija on vuorovaikutuksessa vastaajan kanssa ja voi kysyä tarkentavia kysymyksiä ja selvittää vastauksien taustalla piileviä motiiveja. Haastattelu vaatii kuitenkin taitoa ja kokemusta. Haastattelujen sopiminen, toteuttaminen ja analysointi vaativat usein enemmän aikaa kuin kyselytutkimus.

Sukupolviin liittyvien tutkimusten rajoituksena on aina epävarmuus siitä, johduttavatko tulokset todella sukupolven vaikutuksesta vai vaikuttavatko henkilön ikä tai uravaihe tuloksiin. Koska tutkimus on toteutettu poikkileikkaustutkimuksena, jossa tutkitaan yksilöiden mielipiteitä yhtenä aikana, ei voida täysin poissulkea iän tai uravaiheen merkitystä vastauksissa.

6.3. Tutkimuksen kontribuutio ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen kontribuutio aiempiin tutkimuksiin nähden juontuu siitä, että tutkimuksessa on tutkittu kolmen eri sukupolven arvojen ja arvostuksien vaikutusta sukupolvien välisiin konflikteihin. Aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet eri sukupolvien erilaisuuden vertailuun tai vain yhden tietyn sukupolvi ryhmän arvoihin. Toisaalta yhteiskunnallisessa keskustelussa on keskitytty usein joko vanhimman sukupolven eli ikääntyvien hyvinvointiin ja työelämässä jaksamiseen tai toisaalta nuorimman Y-sukupolven työelämään tuomiin uusiin haasteisiin. Suuren vastausmäärän vuoksi tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä kaikkiin kolmeen suomalaiseen työssäkäyvään sukupolveen.

Jotta voitaisiin varmuudella sanoa johtuvatko yksilöiden väliset erot todella sukupolvien merkityksestä, tulisi tutkimus toistaa esimerkiksi kymmenen vuoden kuluttua. Näin saataisiin aikaan pitkittäistutkimus. Vastaajat olisivat tällöin eri ikäisiä ja eri vaiheessa urallaan kuin tällä hetkellä ja voitaisiin arvioida johtuvatko erot arvoissa, arvostuksissa ja motivaatiossa oikeasti sukupolvien vaikutuksesta.

Olisi myös mielenkiintoista tehdä tutkimus uudelleen haastattelututkimuksena. Näin vastaajat saisivat mahdollisuuden avata enemmän kuinka sukupolvien erilaisuus näkyy työpaikan arjessa ja miten heidän mielestään sukupolvien välisiä ristiriitoja tulisi ennaltaehkäistä ja ratkaista sekä onko yrityksellä jo olemassa hyväksi todettuja käytäntöjä sukupolvien välisen kuilun madaltamiseen.

Eräs näkökulma jatkotutkimuksiin olisi se, että aihetta voisi lähestyä asiaa esimiehen kannalta. Olisi mielenkiintoista tietää kuinka hyvin esimiehillä on tietoa eri sukupolvien arvoista, arvostuksista ja johtajuusodotuksista. Lisäksi voitaisiin tutkia onko heillä valmiuksia ennaltaehkäistä ja ratkaista työelämässä esiintyviä sukupolvien välisiä konflikteja. Konfliktien ratkaisussa esimies on usein pääosassa osapuolten välillä ja olisikin kriittisen tärkeää, että esimies ymmärtää erilaisten sukupolvien erilaisia arvoista ja odotuksia työelämää kohtaan.

7. Lähteet

- Alfres, K., Truss, C., Soane, E., Rees, C. & Gatenby, M. (2013) The Relationship Between Line Manager Behavior, Perceived HRM Practices, and Individual Performance: Examining the Mediating Role of Engagement. *Human Resource Management*, 52:6, 839–859.
- Appelbaum, S., Serena, M. & Shapiro, B. (2004). Generation X and the boomers: organizational myths and literary realities. *Management Research News*, 27 :11/12, 1 – 28.
- Appelberg, K. (1996). *Interpersonal conflicts at work: impact on health behavior, psychiatric morbidity and work disability*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, (Hakapaino).
- Arsenault, P. (2004). Validating Generational Differences: A Legitimate Diversity and Leadership Issue. *Leadership and Organization Development Journal*, 25:2, 124–141.
- Artley, J. & Macon, M. (2009). Can't we all just get along? A review of the challenges and opportunities in a multigenerational workforce. *International Journal of Business Research*, 9:6, 90-94.
- Avery, D.R., McKay, P.F. & Wilson, D.C. (2007). Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with co-workers, and employee engagement. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1542–1556.
- Barker, J., Tjosvold, D. & Andrews, I.R. (1988). Conflict Approaches Of Effective And Ineffective Project Managers: A Field Study In A Matrix Organization." *Journal Of Management Studies*, 25:2, 167-178.
- Baron, R.A. & Neuman, J.H. (1996). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes. *Aggressive Behavior*, 22:3, 161-173.

- Behrens, W. (2009). Managing millennials. *Marketing Health Service*, 29:1, 19-21.
- Bennis, W., & Thomas, R. (2002). *Geeks and geezers: How era, values, and defining moments shape leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Benson, J. & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22:9, 1843–1865.
- Bolger, N. ; DeLongis, A. ; Kessler R.C. & Schilling, E.A. (1989). Effects of Daily Stress on Negative Mood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57: 5, 808-818 .
- Borg, I. (1990). Multiple facetisations of work values. *Applied Psychology: An International Review*, 39 :4, 401-412.
- Brazeel, S. (2009). Recruitment practices and generational characteristics. *Off-shore*, 69:12, 2.
- Burke, M.E. (2005). *SHRM Generational Differences Survey Report: A Study by the Society for Human Resource Management*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Burke, R. J. (1970). Methods of resolving superior-subordinate conflict: The constructive use of subordinate differences and disagreements. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 393-411.
- Cahill, T., & Sedrak, M. (2012). Leading a Multigenerational Workforce: Strategies for Attracting and Retaining Millennials. *Frontiers Of Health Services Management*, 29:1, 3-15.
- Carver, L. & Candela, L. (2008). Attaining organizational commitment across different generations of nurses. *Journal Of Nursing Management*, 16:8, 984-991.

- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generation differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23:8, 891–906.
- Chang-won, L. (2002). Referent Role And Styles Of Handling Interpersonal Conflict: Evidence From A National Sample Of Korean Local Government Employees." *International Journal Of Conflict Management*, 13:2, 127-141.
- Chattopadhyay, P., Tluchowska, M. & George, E. (2004) Identifying the ingroup: A closer look at the influence of demographic dissimilarity on employee social identity. *Academy of Management Review*, 29, 180–202.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *International Journal Of Human Resource Management*, 23:11, 2268-2294.
- Conger, J. (2001). How Gen X manage. *Organizational Behaviour Reader*, 9-19.
- Cooper, D.R. & Schindler, P.S. (2008). *Business Research Methods*. 10th ed. McGraw- Hill/Irwin, Boston.
- Corporate Leadership Council. (2001). *Bridging the Generation Gap*.
- de Reuver, R. & van Woerkom, M. (2010). Can conflict management be an antidote to subordinate absenteeism? *Journal of Managerial Psychology*, 25:5, 479 – 494.
- DeArmond S, Tye M, Chen PY, Krauss A, Apryl RD and Sintek E. (2006). Age and gender stereotypes: New challenges in a changing workplace and workforce. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 2184–2214.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). A contingency theory of task conflict and performance in groups and organizational teams. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. Smith (Eds.), *International handbook of organizational teamwork and cooperative working* (pp. 151–166). Chichester, United Kingdom: Wiley.

- Denker, J., Joshi, A. & Martocchio, J. (2007). Employee benefits as context of intergenerational conflict. *Human Resource Management Review*, 17, 208-220.
- Deyoe, R. & Fox, T. (2012). Identifying strategies to minimize workplace conflict due to generational differences. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 5, 1-17.
- Dose, J. J., & Klimoski, R. J. (1999). The diversity of diversity: Work values effects on formative team processes. *Human Resource Management Review*, 9, 83–108.
- Doucet, O., Poitras, J. & Chênevert, D. (2009). The impacts of leadership on workplace conflicts. *International Journal of Conflict Management*, 20: 4, 340 – 354.
- Earley, P. C. & Mosakowski, E. (2000). Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test Of Transnational Team Functioning. *Academy Of Management Journal*, 43:1,26-49.
- Elizur, D. (1984). Facets of work values: a structural analysis of work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69:3, 379-89.
- Elizur, D., Borg, I., Hunt, R., & Istvan, M. B. (1991). The structure of work values: A cross-cultural comparison. *Journal of Organizational Behavior*, 12:1, 21-38.
- Everett, J. E., & Stening, B. W. (1987). Stereotyping in American, British, and Japanese Corporations in Hong Kong and Singapore. *Journal Of Social Psychology*, 127:5, 445.
- Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 81–95.

- Folger, J.P. & Poole, M.S. (1984). *Working through conflict: a communication perspective*. Glenview, Ill: Scott, Foreman, cop.
- Frost, J.H. & Wilmot, W.W. (1978). *Interpersonal conflict*. Dubuque: Wiliam C.Brown.
- Gibson, J., Greenwood, R. & Murphy, E. (2009). Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors, And Popular Beliefs. *Journal of Diversity Management*, 4:3, 1-7.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial & Commercial Training*, 39:2, 98-103.
- Gursoy, D., Maier, T., ha Chi, C. (2008). Generational differences: an examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 448-458.
- Hart, K. (2006). Generations in the workplace: finding common ground. *Medical Laboratory Observer*. 38:10, 26-27.
- Heikkilä, T. (2008). *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita. 7.painos.
- Hershatter, A. & Epstein, M. (2010). Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business and Psychology* 25:2, 211-223.
- Herzberg, F. (1974). Motivation-Hygiene Profiles: Pinpoint what ails the organization. *Organizational Dynamics*, 3:2, 18-29.
- Hewlett, S., Sherbin, L., & Sumberg, K. (2009). How gen Y and boomers will reshape your agenda. *Harvard Business Review*, 87: 7/8, 71–76.
- Hirsjärvi, S. ; Remes, P. & Sajavaara, P. (2003). *Tutki ja kirjoita*. 9.painos. Helsinki:Tammi.
- Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management Review*, 9, 389–398.

- Huusko, L. (2006). What is expected from supervisors? *Team Performance Management: An International Journal*, 12 : ¾, 91 – 101.
- Ivtzan, I., Gardner, H. E., Bernard, I., Sekhon, M., & Hart, R. (2013). Wellbeing through Self-Fulfilment: Examining Developmental Aspects of Self-Actualization. *Humanistic Psychologist*, 41:2, 119-132.
- Jalava, U. (2001). *Esimiestyö : valmentaminen ja uudistuminen*. Helsinki : Tammi.
- Järvinen, P. (1998). *Esimiestyö ongelmatilanteissa : konfliktien luomat haasteet työyhteisössä*. Helsinki ; Porvoo ; Juva : WSOY.
- Järvinen, P. (2001). *Onnistu esimiehenä*. Helsinki : WSOY.
- Järvinen, S. (2014). Y-sukupolven sitoutuminen organisaatioon : arvojen asettamat haasteet johtamiskäytännöille. Pro gradu -työ : Vaasan yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta, johtaminen.
- Jehn, K.A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40:2, 256-282.
- Jehn, K.A., Chadwick, C. & Thatcher, S.M.B. (1997). To Agree Or Not To Agree: The Effects Of Value Congruence, Individual Demographic Dissimilarity, And Conflict On Workgroup Outcomes. *International Journal Of Conflict Management*, 8:4, 287-305.
- Jehn, K.A., Northcraft, G.B. & Neale, M.A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741–764.
- Jenkins, J. (2008). Strategies for managing talent in a multigenerational workforce. *Employment Relations Today*, 34:4, 19-26.
- Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y: Policy Implications for Defence Forces in the Modern Era. *Foresight*, 5:4, 41–49.

- Judge, T. A., & Bretz, R. D., Jr. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 261–271.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. & Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational Stress*. New York: Wiley.
- Karjaluoto, H. (2007). SPSS opas markkinatutkijoille. Working paper 344. Jyväskylän Yliopisto.
- Keegan, A., Huemann, M., & Turner, J. (2012). Beyond the line: exploring the HRM responsibilities of line managers, project managers and the HRM department in four project-oriented companies in the Netherlands, Austria, the UK and the USA. *International Journal Of Human Resource Management*, 23:15, 3085-3104.
- Kets De Vries, M. (2011). *Reflections on Organizations : On the Couch with Manfred Kets de Vries*. Hoboken, NJ, USA: Jossey-Bass.
- Kolu, T. (1991). *Työelämän laatu 1977-1990: hyvinvoinnin koettuja muutoksia työssä :työolokomitean mietinnön liiteselvitys*. Helsinki: Työministeriö: Tilastokeskus : Valtion painatuskeskus
- Kong, H., Wang, S., & Fu, X. (2015). Meeting career expectation: Can it enhance job satisfaction of generation Y? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 147-168.
- Koskinen, I. ; Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Krahn, H. & Galambos, N. (2014). Work values and beliefs of ‘Generation X’ and ‘Generation Y’. *Journal of Youth Studies*, 17:1, 92-112.
- Kujala, P. (2014). *Motivoiva johtaminen terveydenhuollon esimiestyössä. Pro gradu -työ : Vaasan yliopisto, filosofinen tiedekunta, sosiaali- ja terveys hallintotiede*.

- Kultalahti, S. & Viitala, R. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, 27:4, 569-582.
- Kupperschmidt, B. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19, 65–76.
- Kupperschmidt, B. (2006). Addressing Multigenerational Conflict: Mutual Respect and Carefronting as Strategy. *OJIN: The Online Journal of Issues in Nursing*, 11:2, 14.
- Leon-Perez, J.M., Medina, F.J, Arenas, A. & Munduate, L. (2015). The relationship between interpersonal conflict and workplace bullying. *Journal of Managerial Psychology*, 30 :3, 250 – 263
- Lester S., Standifer R., Schultz N. & Windsor, J. (2012). Actual versus perceived generational differences at work: An empirical examination. *Journal of Leadership & Organization Studies*, 19, 341–354.
- Leuenberger, D. & Jodie, D. (2006). Changing culture: Generational collision and creativity. *Public Manager*, 34:4, 16-21.
- Liden, R.C.; Wayne, S. J.; Meuser, J.D.; Hu, J.; Wu, J. & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *Leadership Quarterly*, 26:2, 254-269.
- Lusk, E. J., & Oliver, B. L. (1974). Research Notes. American managers' personal values systems—revisited. *Academy Of Management Journal*, 17:3, 549-554.
- Lyons, S.T., Schweitzer, L. & Eddy S.W. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30 :1, 8 – 21.
- Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. *Essays on the Sociology of Knowledge*, 276–322.

- Martin, C. (2005). From high maintenance to high productivity. *Industrial and Commercial Training*, 37:1, 39 – 44.
- Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50:4, 370–396.
- McCarthy, A., Darcy, C. & Grady, G. (2010). Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 20:2, 158–167.
- McCrindle, M. & Wolfinger, E. (2009). *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. Sydney: UNSW Press.
- McKenzie, D.M. (2015). The role of mediation in resolving workplace relationship conflict. *International Journal of Law and Psychiatry*, 39, 52- 59.
- Meriac, J., Woehr, C. & Banister, C. (2010). Generational Differences in Work Ethic: An Examination of Measurement Equivalence Across Three Cohorts. *Journal of Business and Psychology*, 25, 315-324.
- Metsämuuronen, J. (2001). *Monimuuttujamenetelmien perusteet SPSS-ympäristössä*. Helsinki: Methelp.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1:1, 61-89.
- Meyer, J. P., Irving, P. G., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29–52.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 21:2, 402–433.
- Mintzberg, H. (1973). A New Look at the Chief Executive's Job. *Organizational Dynamics*, 1:3, 20-30.

- Murphy, E.F., Gordon, J.D. & Anderson, T.L. (2004). Cross-Cultural, Cross-Cultural Age and Cross-Cultural Generational Differences Between the United States and Japan. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 9, 21–48.
- Orpen, C. (1994). Empowering the Supervisory Role. *Work Study*, 43:2, 5 – 8.
- Orwell, G. (1945). Review of A Coat of Many Colours: Occasional Essays by Herbert Read, *Poetry Quarterly* (Winter 1945).
- Parry, E. & Urwin, P. (2009). *Tapping into Talent*. London: CIPD.
- Parry, E. & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: a review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13, 79–96.
- Pearson A.W., Ensley, M.D. & Amason, A.C. (2002). An assessment and refinement of Jehn's (1995) Intragroup Conflict Scale (ICS). *International Journal of Conflict Management*, 13, 110–126.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory. *Organization Science*, 7:6, 615-631.
- Pelled, L. H., Xin, K. R., & Weiss, A. M. (2001). No es como mí: Relational demography and conflict in a Mexican production facility. *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*, 74:1, 63-84.
- Pruitt, D. G., & Kim, S. H. (2004). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement (3rd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Pruitt, D.G., & Rubin, J.Z. (1986). *Social conflict*. New York: McGraw-Hill.
- Rahim, M., & Buntzman, G. (1990). Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates, and subordinate compliance and satisfaction. *Journal of Psychology*, 123, 195-210.

- Rai, S. (2012). Engaging young employees (Gen Y) in a social media dominated world – Review and Retrospection. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 37, 257-266.
- Ravlin, E. C., & Meglino, B. M. (1987). Effects of values on perception and decision making: A study of alternative work values measures. *Journal of Applied Psychology*, 72, 666–673.
- Richmond, V.P., Wagner, J. P., & McCroskey, J. D. (1983). The impact of style, use of power, and conflict management style on organizational outcomes. *Communication Quarterly*, 31, 27-36.
- Rodriguez, R., Green, M., & Ree, M. (2003). Leading Generation X: Do the old rules apply? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, 67–75.
- Roe, R. A., & Ester, P. (1999). Values and Work: Empirical Findings and Theoretical Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 48:1, 1-21.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. Free Press, New York, NY.
- Römer, M., Rispens, S., Giebels, E. & Euwema, M. (2012). A Helping Hand? The Moderating Role of Leaders' Conflict Management Behavior on the Conflict-Stress Relationship of Employees. *Negotiation Journal*, 28:3, 253-277.
- Ronkainen S., Pehkonen L., Lindblom- Yläne S. & Paavilainen E. (2013). *Tutkimuksen voimasanat*. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 3.painos.
- Ros, M., Schwartz, S.H. and Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: An International Review*, 48: 1, 49-71.
- Schellenberg, J.A. (1996). *Conflict resolution: theory, research, and practice*. New York: State University of New York Press.
- Schewe, C. & Evans S. (2000). Marketing segmentation by cohort: the value and validity of cohorts in America and abroad. *Journal of Marketing Management*, 16, 129-142.

- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, 25, 1–65.
- Schwartz, S.H. & Sagiv, L. (1995). Identifying culture-specifics in the content and structure of values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 26, 92-116.
- Sessa, V., Kabacoff, R., Deal, J., & Brown, H. (2007). II. Research Tools for the Psychologist-Manager: Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors. *Psychologist-Manager Journal*, 10:1, 47-74.
- Shetach, A. (2009). The Four-Dimensions Model: A Tool for Effective Conflict Management. *Journal of International Studies of Management and Organization*, 39:3, 82-106.
- Shetach, A. (2012). Conflict Leadership. *Journal For Quality & Participation*, 35:2, 25-30.
- Shweta & Jha, S. (2010). Antecedents of Interpersonal Conflicts at Work-place. *Journal Of Management & Public Policy*, 1:2, 73-79.
- Singh, P., Bhandarker, A., Rai, S. Jain, A.K. (2011). Relationship between values and workplace: an exploratory analysis. *Facilities*, 29 :11 / 12, 499 – 520.
- Sintonen, S. (2003). *Onnistunut kyselytutkimus Internetissä*. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Smith, C. S., & Sulsky, L. (1995). An investigation of job-related coping strategies across multiple stressors and samples. In L. R. Murphy, J. J. Hurrell Jr., S. L. Sauter, & G. P. Keita. *Job stress interventions* (pp. 109-123). Washington, DC: American Psychological Association.
- Smola, K. & Sutton, C. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behaviour*, 23: 4, 363–382.
- Spiro, C. (2006). Generation Y in the workplace. *Defense AT&L*, 16-19.

- Standifer, R. L., Lester, S. W., Schultz, N. J., & Windsor, J. M. (2013). How age similarity preference, uncertainty, and workplace challenges affect conflict. *Human Relations, 66*, 1597-1618.
- Stanley, D. (2010). Multigenerational workforce issues and their implications for leadership in nursing. *Journal of Nursing Management, 18*, 846–852.
- Strauss, W. & Howe, N. (1997). *Rocking the Ages*. New York: Harper Business Press.
- Suominen, K., Karkulehto, K., Siipponen, J. & Hämäläinen V. (2011). *Esimies strategiavaikuttajaksi*. Helsinki: WSOYpro.
- Super, D.E. (1970). *Work Values Inventory*. Riverside, Chicago, IL.
- Suutarinen, M. (2011). Suomalaisten pörssiyhtiöiden johdon näkemyksiä nuorten johtamisesta ja henkilöstönsä sosiaalisen median käytöstä. *Y- sukupolvi työ(elämä)ssä*. Toim. Vesterinen, P-L. & Suutarinen M. Helsinki : JTO, Vantaa : Hansaprint.
- Therkelsen, D. & Fiebich, C. (2004). The supervisor: The linchpin of employee relations. *Journal of Communication Management, 8:2*, 120 – 129.
- Tilastokeskus (2004). Suuret ikäluokat - mitä ne ovat? (siteerattu 29.11.2014) [online] Saatavana World Wide Webistä: http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_06_03_nieminen.htm
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6. Painos. Helsinki: Tammi.
- Twenge, J. & Campbell, S. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology, 23*, 862–877.
- Twenge, J., Cambell, S., Hoffman, B., & Lance, C. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management, 36:5*, 1117- 1142.

- Van de Vliert, E. (1997). *Complex Interpersonal Conflict Behavior: Theoretical Frontiers*. Psychology Press, Hove.
- Van der Vegt, G.S. (2002). Effects of attitude dissimilarity and time on social integration: A longitudinal panel study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 439–452.
- Viitala, R. (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Acta Wasaensia 109, (Väitöskirja) Liiketaloustiede 44.
- Wade-Benzoni, K. (2002). A Golden Rule Over Time: Reciprocity In Intergenerational Allocation Decisions. *Academy Of Management Journal*, 45:5, 1011-1028.
- Wade-Benzoni, K., Rousseau, D. & Min Li. (2006). Managing relationships across generations of academics. *International Journal of Conflict Management*, 17:1, 4 – 33.
- Warr, P, Cook, J, & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52: 2, 129-148.
- Watson, C. and Hoffman, L.R. (1996). Managers as negotiators: a test of power versus gender as predictors of feelings, behavior, and outcomes. *Leadership Quarterly*, 7: 1, 63-85.
- Watson, W.E., Kumar, K. & Michaelsen, L.K. (1993). Cultural Diversity's Impact On Interaction Process And Performance: Comparing Homogeneous And Diverse Task Groups. *Academy Of Management Journal*, 36:3, 590-602.
- Way, K., Jimmieson, N. & Bordia, P. (2014). Supervisor conflict management, justice, and strain: multilevel relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 29:8, 1044 – 1063.

- Way, K.A.; Jimmieson, N.L. & Bordia, P. (2016). Shared perceptions of supervisor conflict management style. *International Journal of Conflict Management*, 27 :1, 25 – 49.
- Webster's Dictionary. (1983). "Conflict." New York: Websters.
- Wech, B. (2002). Trust context: Effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness, and job satisfaction beyond the influence of leader-member exchange. *Business and Society*, 41:3, 353-360.
- Wei, Yu. (2010). Analysis on the influence of supervisory role on staffs' organizational citizenship behaviors in service enterprises. *Information and Financial Engineering*, 426-429.
- Wendover, R. (2009). Meet your new boss – a Gen-Xer! *Compensation and Benefits for Law Offices*, 9:2, 12-15.
- Williams, K.Y. & O'Reilly, C.A., III. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 20, pp. 77-140). Greenwich, CT: JAI Press.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. & Couon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the work- place? *Journal of Managerial Psychology*, 23, 878–890.
- Yeung, D.Y.; Fung, H.H. & Chan, D. (2015). Managing conflict at work: comparison between younger and older managerial employees. *International Journal of Conflict Management*, 26:3, 342-364.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York: AMACOM.
- Zou, P; Sunindijo, R.Y. & Dainty, A. (2014). A mixed methods research design for bridging the gap between research and practice in construction safety. *Safety Science*, 70, 316-326.

Liite 1. Kyselylomake.

TUTKIMUS ERI SUKUPOLVIEN ARVOISTA JA ASEENTEISTA TYÖELÄMÄSSÄ

Seuraavalla kyselylomakkeella pyritään tutkimaan miten se mihin sukupolveen ihminen kuuluu vaikuttaa hänen arvoihin, asenteisiin, motivaatioon sekä johtajuusodotuksiin työelämässä.

Kyselylomake koostuu kuudesta eri osiosta, joissa Sinun tulee arvioida numeroasteikolla asioiden tärkeyttä tai väittämän paikkaansa pitävyyttä Sinun kohdallasi. Viidennessä osiossa Sinun tulee myös valita luetelluista ominaisuuksista mielestäsi tärkeimmät.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti niin, ettei yksittäisen vastaajan tietoja voi erottaa joukosta. Vastaajien tietoja ei myöskään luovuteta eteenpäin.

Kaikkien vastanneiden kesken arvotaan 6 kappaletta Finnkinon leffalippuja. Jos haluat osallistua arvontaan, muistathan laittaa sähköpostiosoitteesi taustatietoihin.

Vastaaminen vie noin 15 minuuttia.

Paljon kiitoksia yhteistyöstä!

Taustatiedot

Syntymävuosi:

Sukupuoli:

- mies
- nainen

Koulutustausta:

Työkokemus (vuosina):

Oletko nyt tai oletko joskus ollut esimiesasemassa?

- Kyllä
- Ei

E-mail (arvontaa varten):

Työelämän arvot ja asenteet

Arvioi, kuinka hyvin seuraavat väittämät pitävät paikkaansa? (Asteikolla 1 Täysin eri mieltä – 7 Täysin samaa mieltä)

1. Jos voittaisin paljon rahaa, jatkaisin silti työskentelyä.
2. Minulle on tärkeää, että minulla on työpaikka.
3. Inhoaisin sitä, jos joutuisin olemaan työtön.
4. Tylsistyisin nopeasti, jos olisin työtön.
5. Tärkeimmät tapahtumat elämässäni liittyvät työhöni.
6. Vaikka työttömyyskorvaus olisi todella korkea, haluaisin silti olla mieluummin töissä.
7. Mielestäni ihmiset vaihtavat nykypäivänä työpaikkaa aivan liian usein.
8. Minulle yksi pääasiallisista syistä työskennellä organisaatiossa on, että tunnen lojaaliutta ja moraalista velvoitetta pysyä yrityksessä.
9. En usko, että ihmisen tulisi aina pysyä lojaalina yhdelle organisaatiolle.
10. En pelkää, mitä tapahtuisi jos lopettaisin nykyisessä työssäni ilman, että minulla olisi tiedossa seuraava työpaikka.
11. Minulle on ratkaisevaa, että työpaikka sijaitsee tietyllä paikkakunnalla tai alueella.
12. Olisin valmis muuttamaan ulkomaille, jos minulle tarjottaisiin mahdollisuutta lähteä ulkomaankomennukselle.

Tärkeää työssä

Arvioi, kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle työssä ja työpaikalla? (Asteikolla 1 Ei yhtään tärkeää – 7 Erittäin tärkeää)

1. Saada itse valita työskentelytavat
2. Saada vastuuta
3. Saada tunnustusta hyvin tehdystä työstä
4. Mahdollisuus arvioida omaa työsuoritusta, samalla kun tekee työtä
5. Mahdollisuus käyttää omia kykyjä
6. Työn vaihtelevuus
7. Mahdollisuus ylennykseen
8. Työtehtävien kokeminen tärkeäksi
9. Mahdollisuus tehdä itse päätöksiä
10. Mahdollisuus oppia uusia asioita
11. Mahdollisuus kehittää omia kykyjä

12. Työn haastavuus
13. Hyvät fyysiset työolosuhteet
14. Varmuus työsuhteen jatkuvuudesta
15. Rahapalkka
16. Hyvä esimiestyö
17. Hyvät etuudet (esim. lounasetu, työpuhelin, työterveyshuolto)
18. Joustavat työajat
19. Mukavat työkaverit (esimies/ alaiset/ kollegat)
20. Työskennellä yrityksessä, josta olet ylpeä
21. Työskennellä yrityksessä, jolle yhteiskuntavastuu on tärkeää
22. Arvostus työpaikalla
23. Saada palautetta työstä
24. Itsenäisyys
25. Mahdollisuus vaikuttaa organisaatiossa
26. Tehdä työtä, jonka kokee kiinnostavaksi
27. Asema työpaikalla
28. Mahdollisuus verkostoitua

Motivaatio

Arvioi, kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle motivaation kannalta? (Asteikolla 1 Ei yhtään tärkeää – 7 Erittäin tärkeää)

1. Hyvä palkka
2. Rahallinen palkitseminen (palkan lisäksi)
3. Muu kuin rahallinen palkitseminen (esim. liikuntasetelit)
4. Uudet/toimivat työvälineet
5. Työaikaan liittyvät asiat (esim. mahdollisuus osa-aikaiseen työskentelyyn)
6. Mahdollisuus ammattitaidon laajentamiseen (esim. työnkierto, koulutukset)
7. Työn haastavuus (suhteutettuna omaan osaamiseen)

Johtajuusodotukset

Mitkä seuraavista esimiehen ominaisuuksista ovat mielestäsi tärkeimmät? (voit valita enintään 5 ominaisuutta)

- Määrätietoisuus
- Energisyys
- Hyvät sosiaaliset taidot (sekä yksilöiden kanssa että ryhmissä)
- Kokonaisuuksienhallinta
- Organisointikyky
- Ristiriitojen sietokyky
- Oikeudenmukaisuus
- Luotettavuus
- Myönteinen suhtautuminen haasteisiin ja erilaisuuteen
- Joustavuus
- Kyky arvioida omaa toimintaa ja uudistua
- Karisma

Arvioi, kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle? (Tarkoituksena on pohtia esimiehdustetta yleisesti, ei nykyisen esimiehesi näkökulmasta.) (Asteikolla 1 Ei yhtään tärkeää – 7 Erittäin tärkeää)

1. Esimieheni osaa kertoa, jos jokin työhön liittyvä on vialla.
2. Minun urakehitykseni on esimiehelleni tärkeää.
3. Jos minulla on henkilökohtainen ongelma, voin pyytää apua esimiehelläni.
4. Esimieheni korostaa yhteisölle takaisin antamisen tärkeyttä.
5. Esimieheni asettaa minun etuni oman etunsa edelle.
6. Esimieheni antaa minulle vapauden käsitellä vaikeita tilanteita, kuten parhaaksi näen.
7. Esimieheni ei missään nimessä vaarantaisi eettisiä periaatteitaan saavuttaakseen menestystä.
8. Esimies selvittää alaisilleen tulosityksikön tulevaisuuden suunnitelmia.
9. Esimies selvittää alaisilleen vastuuyksikön tavoitteita ja tulevaisuuden suunnitelmia.
10. Esimies keskustelee alaistensa kanssa asiakkaiden vaatimuksista ja palautteesta.
11. Esimies keskustelee alaistensa kanssa siitä, millaista osaamista työpaikalla tulevaisuudessa tarvitaan.
12. Esimies kehittää alaistensa kanssa tapoja saada palautetta työn laadusta.
13. Esimies käsittelee alaistensa kanssa myös määrämuotoista palautetietoa (esim. Tulosraportteja)
14. Esimies keskustelee alaistensa kanssa toiminnan ja tulosten laadusta.
15. Esimies keskustelee alaisten kanssa yksikön toiminnan taustoista, tavoitteista ja vaikutuksista.

16. Esimies edistää yksikön yhteistä suunnittelua ja ideointia.
17. Esimies järjestää yhteisiä keskusteluja työpaikalla.
18. Esimies tukee virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä työyhteisössä.
19. Esimies edistää osaamisen siirtoja ja jakamista työyhteisössä
20. Erityisesti esimies pyrkii edistämään hyvää ilmapiiriä työpaikalla.
21. Esimies tukee jokaisen työyhteisön jäsenen osaamisen kehittymistä.
22. Esimies huolehtii siitä, että yksikössä on juuri oikea yhdistelmä osaamista.
23. Esimies edistää työyhteisön luottamuksellista ilmapiiriä, jossa on helppo ilmaista ajatuksia ja mielipiteitä.
24. Saan kehityskeskusteluista tukea ammattitaitoni kehittymiselle.
25. Esimies antaa rakentavaa palautetta, kun teen työssäni vääriä ratkaisuja tai se ei tuota toivottua tulosta.
26. Esimies antaa myönteistä palautetta hyvistä työsuorituksistani.
27. Esimies pystyy tukemaan minua työsuoritukseni ja toimintatapojeni kehittämisessä.
28. Esimies tietää osaamiseni vahvuudet ja heikkoudet.
29. Esimies edellyttää minun pitävän osaamistani ajan tasalla ja kehittävän sitä.
30. Voin suunnitella esimieheni kanssa osaamiseni kehittämisen keinoja.
31. Esimieheni kertoo, miten osaamiseni vastaa yksikkömme tarpeita.
32. Esimies pyrkii kehittämään yksikön toimintaa.
33. Esimies haluaa ottaa vastaan itseään koskevaa palautetta.
34. Esimies kehittää omaa ammattitaitoaan.
35. Esimies tuntee alaisensa
36. Esimies on innostunut työstään
37. Esimies sitoutuu itse sovittuihin muutoksiin
38. Esimies kuuntelee ja arvostaa alaiensa mielipiteitä
39. Esimiehellä on aluettamme koskevaa erityisasiantuntemusta

Sukupolvien väliset konfliktit

Oletko kokenut työelämässä konflikteja eri sukupolvien välillä?

- Kyllä
- Ei

Jos vastasit edelliseen kyllä, voisitko tarkentaa millaisia konfliktit ovat mielestäsi olleet ja mistä ne ovat johtuneet?

KIITOS VASTAUKSISTASI!