

ERI-IKÄISTEN JOHTAMINEN ESIMIESTYÖNÄ

Case: Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö

Viola Koivuranta

Opinnäytetyö
Toukokuu 2014

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) Koivuranta, Viola	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 12.05.2014
	Sivumäärä 69	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi ERI-IKÄISTEN JOHTAMINEN ESIMIESTYÖNÄ Case: Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Hakkarainen, Sinikka		
Toimeksiantaja(t) Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö (YTHS)		
Tiivistelmä <p>Työn tavoitteena oli tehdä käytännönläheinen tutkimus ja selvittää eri-ikäisten johtamisen haasteet Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiössä (YTHS). Lisäksi tavoitteena oli tunnistaa esimiesten käytössä olevat menetelmät ja se, miten organisaatiossa voitaisiin tukea esimiehiä eri-ikäisten työntekijöiden johtamisessa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimuksessa haastateltiin viittä esimiestä, jotka voidaan jakaa kokeneisiin esimiehiin ja muutaman vuoden esimieskokemuksen omaaviin esimiehiin. Tutkimusaineisto koostui heidän teemahaastatteluistaan. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina tammikuussa 2014. Tutkimusaineiston analysointi tapahtui sisältöanalyysiä käyttäen. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin ikäjohtamisen käsitettä ja sen hyötyjä sekä ikäsidonaisia tekijöitä. Eri-ikäisten johtamista tarkasteltiin johtajuuden ja iän, työsuorituksen johtamisen ja työkyvyn näkökulmasta.</p> <p>Tulokset olivat kiinnostavia ja tutkimus tuotti hyödyllistä tietoa esimiehille eri-ikäisten työntekijöiden johtamisen tueksi. Tutkimuksessa tuli esille neljä selkeästi haasteellisinta osa-aluetta: osaamisen siirtäminen, yhteistyö ja vuorovaikutus, työntekijöiden sitouttaminen sekä muutosten vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon ja jaksamiseen. Tutkimus osoitti, että esimiesten johtamista pitää tukea hallinnollisten koulutusten avulla tulevaisuudessa enemmän ja laajemmin, kuin mitä tänä päivänä tehdään.</p> <p>Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää apuna suunniteltaessa esimiehille tarkoitettuja koulutuksia.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Ikäjohtaminen, eri-ikäisten johtaminen, Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö		
Muut tiedot		



Author(s) Koivuranta, Viola	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 12.05.2014
	Pages 69	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title MANAGING EMPLOYEES OF VARYING AGES Case: The Finnish Student Health Service		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) Hakkarainen, Sinikka		
Assigned by The Finnish Student Health Service (FSHS)		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to conduct a practical study to find out the different age management challenges of the Finnish Student Health Service (FSHS). The aim was to identify the methods used by the managers and explore how the organization could support the managers in their work.</p> <p>The study was conducted using a qualitative research method. The five managers interviewed can be categorized into experienced supervisors and supervisors with a few years' managerial experiences. The research material consisted of the theme interviews. They were conducted in January 2014. The data was analyzed using a content analysis. The theoretical framework deals with the concept of age management, its benefits and age-related factors. Managing employees of different ages was explored from the perspectives of management, age, work performance and occupational capacity.</p> <p>The results were interesting, and the study provided useful information for managers in support of their managerial work. The study clearly revealed the four most challenging areas: knowledge transfer, collaboration and interaction, commitment of the employees and the impact of changes on employee motivation and endurance. The study showed that the managers' work should be more supported through administrative training in the future than is done today.</p> <p>The results can be used when designing managerial training.</p>		
Keywords age management, The Finnish Student Health Service		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Opinnäytetyön tausta	3
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet.....	5
1.3	Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö (YTHS)	6
1.4	Opinnäytetyön rakenne ja rajaus.....	10
2	Ikäjohtaminen	10
2.1	Ikä ja ikäjohtaminen.....	10
2.2	Ikäjohtamisen hyödyt.....	13
2.3	Ikäsidonnaiset tekijät	15
3	Eri-ikäisten johtaminen esimiehen työssä	19
3.1	Johtajuus ja ikä.....	19
3.2	Työsuorituksen johtaminen	21
3.3	Työkyky	26
4	Tutkimuksen toteutus.....	28
4.1	Laadullinen tutkimus.....	28
4.2	Tutkimusprosessin kulku	29
4.3	Laadullisen tutkimuksen luotettavuus.....	32
5	Tutkimuksen tulokset	34
5.1	Ikäjohtamisen käsite.....	34
5.2	Esimiesten kokemuksia eri-ikäisten johtamisesta.....	37
5.3	Esimiesten käyttämät menetelmät.....	40
5.4	Esimiesten tarvitsema tuki eri-ikäisten johtamisessa.....	43
6	Pohdinta.....	51
	Lähteet	63
	Liitteet.....	66

Kuviot

Kuvio 1. Väestöllinen huoltosuhde 1865–2060 (Väestötilastot 2012, Tilastokeskus)	4
Kuvio 2. YTHS:n toimipistekartta (Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö 2014) ...	7
Kuvio 3. YTHS:n organisaatiokaavio (Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö 2014)	7
Kuvio 4. Henkilöstö ikäryhmittäin (Henkilöstötilinpäätös 2012).....	9
Kuvio 5. Työkykytalo, Työterveyslaitos 2010. (Mielikuva työstä osana hyvää elämää)	26

Taulukot

Taulukko 1. Väestöennuste (Suomi lukuina 2013)	5
Taulukko 2. Palvelusvuodet (Henkilöstötilinpäätös 2012)	8

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

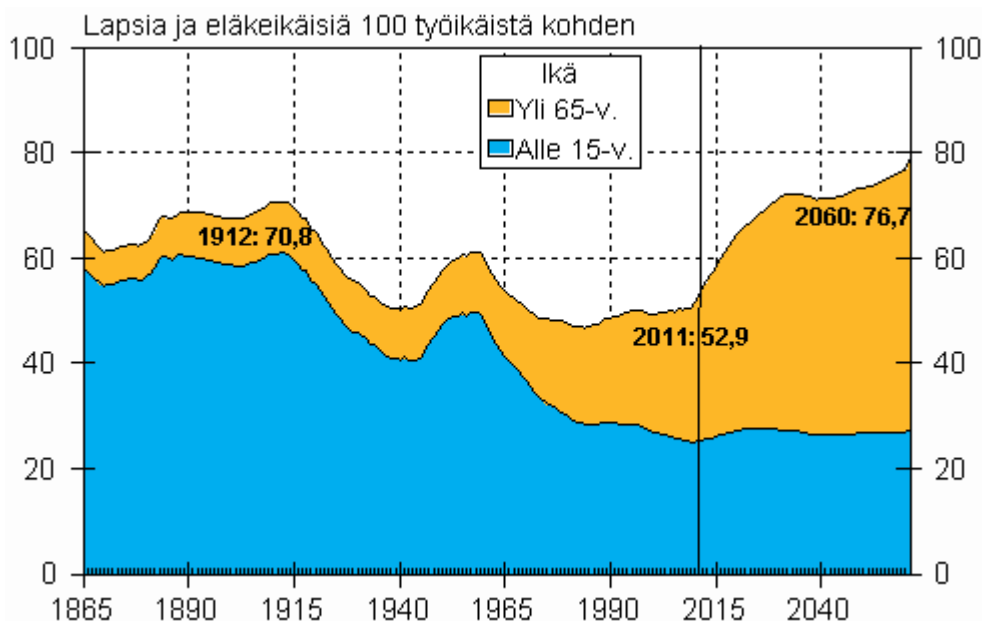
Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä käytännönläheinen tutkimus, jossa selvitetään eri-ikäisten johtamisen haasteita Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiössä (YTHS). Lisäksi tavoitteena on tunnistaa esimiesten käytössä olevia menetelmiä eri-ikäisten työntekijöiden johtamisessa ja tutkia miten organisaatiossa voidaan tukea esimiehiä eri-ikäisten johtamisessa.

Ikäjohtaminen on laaja ja monisyinen ilmiö ja sitä tutkitaan kvalitatiivisella tutkimusotteella ilmiön kuvaamiseksi todellisessa toimintaympäristössä. Empiiristä aineistoa kerätään teemahaastatteluilla joustavan tiedonkeruutavan vuoksi. Haastatteluihin osallistuu viisi esimiestä kohdeorganisaation eri toimipisteistä. Haastateltavista kolme ovat esimiehinä kokeneita konkareita ja kaksi esimieskokemukseltaan nuoria, joilla on kahdesta kolmeen esimieskokemusvuotta.

Ikäjohtamista ja eri-ikäisten johtamista on tutkittu paljon, ja varmasti teoksia ja tutkimuksia ilmestyy tulevaisuudessakin. Tässä opinnäytetyössä käytettyä keskeistä teoriaa ovat esittäneet Ilmarinen, Lähteenmäki ja HUUHTANEN (2003), VAAHTIO (2006), KIVIRANTA (2010) ja MOILANEN (2001) ikäjohtamisesta ja eri-ikäisten johtamisesta, VUORI (2005) ja NURMI (2000) johtamisesta, PIRNES (2003), SURAKKA ja LAINE (2013) vaikuttamisesta ja vuorovaikuttamisesta. Työterveyslaitoksen ja eri kirjoittajien kokoama teos (2011) Ikävoimaa työhön käsittelee työkykyä.

Professori Juhani Ilmarisen mukaan termin ”ikäjohtaminen” tuntee ja tekee jotain siihen liittyvää noin 40 prosenttia työorganisaatioista. Ikäjohtamisen tietoisuutta tulisi lisätä merkittävästi. Ilmarisen mukaan ikääntyvät, pitkään talossa olleet työntekijät, antavat työyhteisöön paljon sitä hyödyttävää kokemusta. (Remes 2012.)

”Väestön ikärakenne on muuttumassa ennennäkemättömällä tavalla” (Vaahtio 2006, 8)



Kuvio 1. Väestöllinen huoltosuhde 1865–2060 (Väestötilastot 2012, Tilastokeskus)

Kuviossa 1 kuvataan väestöllistä huoltosuhdetta vuosina 1865–2060. Väestöllinen huoltosuhde kuvaa lasten ja eläkeläisten määrän suhdetta 100:aa työkäistä kohden. Kuviossa vuosi 2011 on rajakohta, jonka jälkeen ennustetaan eläkeläisten osuuden lähtevän nousuun ja vastaavasti työkäisten määrän laskevan. Ennusteen mukaan vuonna 2060 on 76,7 yli 65-vuotiasta 100:aa työkäistä kohden. Alle 15-vuotiaiden osuus näyttää ennusteen mukaan vähän laskevan eli syntyvyys laskee hieman. Nähtävissä on selvä vanhusväestön määrän kasvu. (Väestötilastot 2012, Tilastokeskus.)

Taulukossa 1 ennustetaan alle 15-vuotiaiden määrän laskevan 1,4 prosenttia vuodesta 2020 vuoteen 2060. Työkäisten (15–64-vuotiaiden) määrän ennustetaan laskevan 4,2 prosenttia vastaavana aikana. Yli 65-vuotiaiden määrän ennustetaan nousevan 5,6 prosentilla. Vanhusväestön osuuden kasvun syynä voidaan pitää sitä, että nykypäivänä ihmiset eläköityvät yhä terveempinä.

Taulukko 1. Väestöennuste (Suomi lukuina 2013)

	Yksikkö	2020	2030	2040	2050	2060
Väkiluku	1 000	5 631	5 848	5 985	6 096	6 228
0–14 v.	%	16,6	16,0	15,4	15,4	15,2
15–64 v.	%	60,8	58,4	58,4	57,7	56,6
65– v.	%	22,6	25,6	26,2	26,9	28,2

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyön tutkimusongelmana ja tavoitteena on selvittää, mitä haasteita esimiehet kohtaavat eri-ikäisten työntekijöiden johtamisessa. Tutkimustyön tavoitteena on löytää ikäjohtamisen haasteet Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiössä (YTHS), ja lisäksi tavoitteena on tunnistaa esimiesten käytössä olevia menetelmiä eri-ikäisten johtamisen tueksi. Organisaatiossa tarvitaan eri-ikäisiä työntekijöitä tukevia toimia heidän työuransa aikana. Lähivuosina noin yhdeksän prosenttia säätiön työntekijöistä siirtyy eläkkeelle ja eläköityvän henkilöstön tilalle tarvitaan nuorempaa sukupolvea. Tällöin eri-ikäisten johtamisen menetelmät nousevat keskeisempään rooliin esimiestyössä. Lisäksi tutkimus on ajankohtainen YTHS:ssä, ja tarve eri-ikäisten johtamisen menetelmille on olemassa.

Eri-ikäisten johtamista ei YTHS:ssä ole aiemmin tutkittu. Henkilöstön siirtyessä eläkkeelle on eläkkeelle siirtyvän henkilöstön tietämyksen siirtäminen nuoremmalle sukupolvelle tullut yhä tärkeämmäksi. Lisäksi organisaatiossa tarvitaan eri-ikäisiä työntekijöitä tukevia toimia päivittäisjohtamisessa

Tutkimuskysymykset:

Miten organisaatiossa voidaan tukea esimiehiä eri-ikäisten johtamisessa?

Miten esimiehet kokevat eri-ikäisten johtamisen?

Millaisia menetelmiä esimiehet soveltavat eri-ikäisten johtamisessa?

1.3 Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö (YTHS)

YTHS tarjoaa yleisterveyden, mielenterveyden ja suunterveyden palveluja sekä tekee monipuolista työtä opiskelijoiden terveyden edistämiseksi. YTHS:n tehtävänä on opiskelijoiden fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen sekä sairauksien hoitaminen. YTHS on nuoruusiässä ja opiskeluun liittyvien terveys- ja sairausongelmien asiantuntija. (Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö 2014.)

YTHS:n palveluksessa työskentelee yli 600 terveydenhuollon asiantuntijaa. Toimipiiriin kuuluu n. 135 000 yliopistojen ja korkeakoulujen opiskelijaa. YTHS:n toimipisteet sijaitsevat seuraavilla paikkakunnilla. (Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö 2014.)



- | | |
|--------------|---------------|
| 1. Rovaniemi | 8. Savonlinna |
| 2. Oulu | 9. Tampere |
| 3. Vaasa | 10. Rauma |

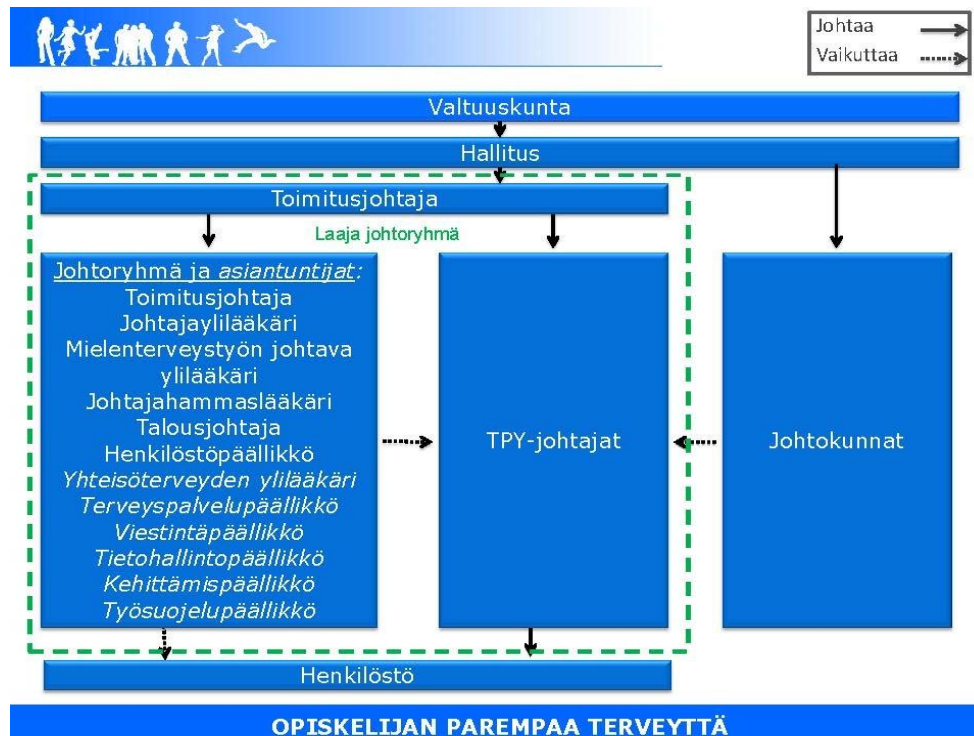
- | | |
|--------------|------------------|
| 4. Seinäjoki | 11. Lappeenranta |
| 5. Kuopio | 12. Turku |
| 6. Joensuu | 13. Espoo |
| 7. Jyväskylä | 14. Helsinki |

Kuvio 2. YTHS:n toimipistekartta (Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö 2014)

YTHS:n toiminnan pohja ja rahoitus

Toiminnassaan säätiö noudattaa hyvän hallinnon periaatteita sekä yleisiä tehokkuus- ja taloudellisuusvaatimuksia. YTHS:n toiminnan rahoittajina ovat Kansaneläkelaitos (59,6 prosenttia rahoituksesta) opiskelijat terveydenhoito- ja käyntimaksuillaan (18,8 prosenttia rahoituksesta) ja yliopistokaupungit maksamallaan yleisavustuksella (11,5 prosenttia rahoituksesta). Vuokratuluihin säätiö saa vuokra-avustusta opetus- ja kulttuuriministeriöltä. Säätiön rahoitus toteutetaan vuosittain käyttöbudjetilla. YTHS ei ole voittoa tavoitteleva organisaatio eikä säätiöllä ole omia varoja lukuun ottamatta YTHS:n perustamispääomaa, joka on reilu 3 000 euroa. (YTHS:n toiminnan pohja ja rahoitus 2014.)

Organisaatorakenne



Kuvio 3. YTHS:n organisaatiokaavio (Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö 2014)

YTHS:n hallintoa ja toimintaa valvovat valtuuskunta ja hallitus. Toimitusjohtajan apuna toiminnan johtamisessa on säätiön johtoryhmä, ja heitä tukevat asiantuntijat. Jokaisella YTHS:n terveystaluyksiköllä ovat omat terveystaluyksiköiden johtajat sekä johtokunnat (kuvio 3). Säätiön henkilöstö muodostuu eri ammattiryhmien edustajista, joita ovat lääkärit, terveyden ja sairaanhoitaja, psykologit, hammaslääkärit, hammashoitajat ja suuhygienistit, muu hoito- ja avustava henkilöstö sekä hallintohenkilökunnan edustajat. (YTHS organisaationa 2014.)

Palvelusvuodet

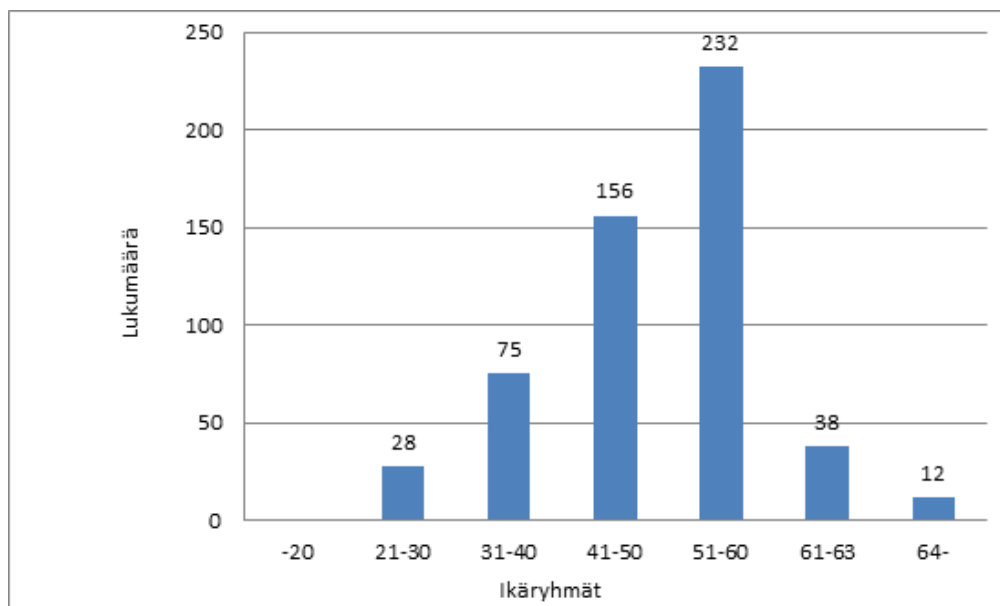
Tutkittavassa työyhteisössä vakituisesti työskentelevän henkilöstön keski-ikä on 49,4 vuotta. Vuositasolla säätiön henkilökunnassa ei ole tapahtunut kovin suurta vaihtuvuutta ja työyhteisölle ovatkin tyypillisiä pitkät työsuhteet (taulukko 2). Noin 44 prosentilla vakituisista työntekijöistä palvelusuhteen pituus on yli 10 vuotta, noin 27 prosentilla yli 20 vuotta, 9 prosentilla yli 30 vuotta ja vajaalla yhdellä prosentilla yli 40 vuotta. (Henkilöstötilinpäätös 2012, 8–9.)

Taulukko 2. Palvelusvuodet (Henkilöstötilinpäätös 2012)

Palvelusaika vuosina	Henkilöiden lkm	%
0 – 2	98	18,1 %
3 – 5	81	15,1 %
6 – 10	123	22,7 %
11 – 20	94	17,4 %
21 – 30	96	17,7 %
31 – 40	44	8,1 %
41 >	5	0,9 %
Yhteensä	541	100 %

Henkilöstö ikäryhmittäin

Vakituisen henkilöstön keski-ikä oli 49,4 vuotta. Työntekijöiden eläkkeelle siirtyminen ja uusien työntekijöiden rekrytoiminen ei ole vaikuttanut keski-ikää alentavasti. Noin 43 prosenttia vakituisesta henkilökunnasta kuuluu ikäryhmään 51–60–vuotiaat, ja yli 60–vuotiaita on yli 9 prosenttia vakituisesta henkilökunnasta. (Henkilöstötilinpäätös 2012, 9–10.)



Kuvio 4. Henkilöstö ikäryhmittäin (Henkilöstötilinpäätös 2012)

Arvot

Säätiön toimintaa sääteleviä arvoja ovat seuraavat:

- Tyytyväinen ja opiskelukykyinen opiskelija on YTHS:lle tärkeintä.
- Yhdenmukainen ja vastuullinen toiminta takaa laadukkaat palvelut.
- Ammattitaitoinen, opiskelijaa ja toisiaan arvostava yhteistyökykyinen henkilöstö on tyytyväinen työhönsä.
- Uusien toimintatapojen jatkuva hakeminen, taloudellinen sekä kestävä kehitys tukeva toiminta turvaavat toimintamme kehittämisen ja jatkuvuuden.

1.4 Opinnäytetyön rakenne ja rajaus

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä eli luvuissa kolme ja neljä tarkastellaan ikäjohtamisen käsitettä ja sen hyötyjä sekä ikäsidonaisia tekijöitä. Lisäksi selvitetään, miten ikä ja ikäasenteet vaikuttavat, ja mitä merkitsee se, että alaisina on eri-ikäisiä työntekijöitä. Eri-ikäisten johtamista tarkastellaan johtajuuden ja iän, työsuorituksen johtamisen ja työkyvyn näkökulmasta.

Luvussa viisi esitellään käytetty tutkimusmenetelmä ja sen yleiset periaatteet. Lisäksi selvitetään tutkimuksen taustat ja kohdejoukko. Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, jolla selvitettiin esimiesten näkemyksiä eri-ikäisten johtamisesta. Tutkimuksen tulokset ja luotettavuus esitellään luvussa kuusi. Luvussa seitsemän kuvataan tutkimustulosten johtopäätökset, tutkimuksen hyöty kohdeorganisaatiolle ja kehitysideat ja jatkotutkimusaiheet.

Tässä opinnäytetyössä ikäjohtamisella tarkoitetaan eri-ikäisten työntekijöiden johtamista. Eri-ikäisten johtamista käsitellään esimiestyön näkökulmasta.

2 Ikäjohtaminen

2.1 Ikä ja ikäjohtaminen

Mitä ikä tarkoittaa?

Ikä on suhteellinen käsite. Olemme aina joko nuoria tai vanhoja suhteessa johonkin. Esimerkiksi nelikymppinen jääkiekkoilija on vanha, mutta vastaavan ikäinen pääministeri on nuori. Kaikilla, niin nuorilla kuin vanhoillakin, niin työntekijöillä kuin esimiehilläkin, on ikä. ”Ikä ei ole vain heikkous tai vahvuus vaan erilaisia merkityksiä vaihtelevissa yhteyksissä.” (Vaahtio 2006, 11, 13.)

Kivirannan (2010, 15–16) mielestä nuorella tai kokemattomalla tarkoitetaan henkilöä, joka on vasta työelämän alkuvaiheessa. Ikävuosiltaan hän saattaa olla 20–30-vuotias tai vanhempikin, jos hän on siirtynyt syystä tai toisesta työelämään myöhemmin. Kokenut, ikääntyvä, ikääntynyt kuvaa henkilöä, jolla on vuosien työkokemus. Tällöin tarkoitetaan 45–65-vuotiaita henkilöitä, joilla voi olla kokemusta eri ammattitehtävistä tai joilla työn sisältö on huomattavasti muuttunut heidän työuransa aikana.

Ihmisen monet iät

Vahtio (2006, 42–47) toteaa, että ikä voidaan jaotella kalenteri-ikään, biologiseen ikään ja sosiaaliseen ikään. Kalenteri-ikä eli kronologinen ikä määräytyy syntymävuoden mukaan. Biologisen iän merkit ovat nähtävissä ihmisessä yksilöllisesti. Jokaisen henkilökohtaisella perimällä ja sillä, kuinka hyvin ihminen on pitänyt fyysistä kuntoaan yllä, on tähän vaikutusta. Psykologinen ikä tarkoittaa sitä, mikä ikäiseksi ihminen kokee itsensä (Lundell, Tuominen, Hussi, Kleemola, Lehto, Mäkinen, Oldenbourg, Saarelma-Thiel & Ilmarinen 2011, 30). Sosiaalisesta iästä puhutaan, kun omat ja toisten ihmisten käsitykset vaikuttavat iän kokemiseen (Kiviranta 2010, 17). Esimerkkinä voidaan mainita käsitys siitä, että samanlainen käyttäytyminen ei sovi sekä nuorelle että keski-ikäiselle (Vahtio 2006, 47).

Vahtio (2006, 52–53) tuo esille vielä yhden iän. Työmarkkinaiän saamme työmarkkinoilla. Ihmisen muut iät ovat työmarkkinaikään sidoksissa ja muut ominaisuudet, kuten kokemus, ammattitaito, persoonallisuus ja terveys vaikuttavat siihen, mikä on ihmisen työmarkkinaikä ja täyttääkö ihminen työmarkkinoiden edellyttämät vaatimukset. Keski-ikäinen työnhakija saattaa yhden työnantajan mielestä olla nuori ja toisen työnantajan mielestä ikääntynyt (Lundell, ym. 2011, 34).

Sukupolvet

Baby boomersia eli suuria ikäluokkia (1943–1960) voidaan kuvata työteliäisyyden sukupolvena. Työ on heidän elämässään hyvin merkittävä tekijä. He ovat valmiita tekemään töitä myös iltaisin ja viikonloppuisin ja he käyttävät energiaa ja aikaa työasioihin vapaa-ajalla kotonakin. He ovat työantajauskollisia. (Zemke, Raines & Filipczak 2000, 99.) Wiskari (2009, 173) toteaa suurten ikäluokkien arvostavan elämässään muun muassa vakautta, taloudellista menestymistä, yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden ilmentymiä ja siitä, että työtä on riittävästi ja sen suhteen on mahdollista tehdä valintoja sekä kehittää itseään.

Sukupolvi X, vuosina 1960–1980 syntyneet tekee työtä saadakseen säilytettyä tietyn elintason. He haluavat, että heidän työnsä ja perhe-elämänsä ovat ta-

sapainossa. Heillä on rento lähestymistapa auktoriteetteja kohtaan. He ovat skeptisiä ja valmiita kyseenalaistamaan asioiden paikkansapitävyyden. X-sukupolvi on teknisesti taitavaa. Heillä on luonnollinen mieltymys tekniikkaa kohtaan, koska he ovat varttuneet sen ympäröimänä. Jos halutaan nähdä, millainen työmoraali X-sukupolvella on, se löytyy antamalla heille paljon tekemistä ja tietty vapaus hoitaa työnsä. (Zemke ym. 2000, 99–113.) Wiskari (2009, 173) tuo esille, että X-sukupolvi arvostaa elämässään muun muassa itsenäisyyttä, valinnan vapautta, käytännöllisyyttä ja toimivuutta, monipuolisuutta ja kyseenalaistamista. Nuoret haluavat, että elämässä on muutakin kuin työ.

Y-sukupolven, vuosina 1980–2000 syntyneiden elämään, kuuluvat olennaisena osana virtuaalisuus ja verkostot. Sukupolvi Y on nuoresta asti ollut tekemisissä interaktiivisen median (internet, mobiili) kanssa. Tälle sukupolvelle on tärkeää vuorovaikutteinen ja läsnä oleva johtaminen. Y-sukupolvi arvostaa muun muassa mukavuutta, mielekkyyttä ja joustavuutta. (Y-sukupolvi on eri maata 2011.)

Kun Y-sukupolvi siirtyy työelämään, johtajan taito tiedostaa eri sukupolvien välinen erilaisuus ja johtaa eri sukupolvia eri tavoin on olennainen tekijä. Työyhteisössä toimivien, sekä esimiehen että työntekijöiden, on opittava toisten arvostamista ja joustamista, jotta eri työntekijäryhmien yhteistyö työpaikalla sujuisi yhdessä täydentäen toinen toistensa osaamista. Työelämän toimintatapoja ja työmenetelmiä pitää uudistaa, jotta teknisesti taitavat ja sosiaalisessa mediassa sulavaliikkeiset nuoret saavat heidän osaamistaan edellyttäviä haasteita. Vanhat johtamismallit eivät enää toimi uusien sukupolvien kohdalla. Nyt johtajuus pitää ansaita, ja työnantajalta edellytetään joustamista. (Vestermäen 2011.)

Y-sukupolvi on kriittistä, ja kyseenalaistaminen on heille tyypillistä. He arvostavat itsensä peliin laittavaa ja läsnä olevaa esimiestä. Johtamisessa esimieheltä odotetaan jokaisen mielipiteen huomioon ottamista. Y-sukupolvi osaa vaatia, ja he ovat tottuneet jatkuvaan vuorovaikutukseen. He haluavat jatkuvaa palautetta ei pelkästään esimieheltään vaan myös työtovereiltaan. Y-

sukupolvi haluaa kehittää moniosaamistaan ja oppia jatkuvasti uutta. (Vesterinen 2011.)

Ikäjohtaminen

Ikäjohtamisen tutkijat Ilmarinen, Lähteenmäki ja Huuhtanen (2003, 8) ovat määritelleet ikäjohtamisen seuraavasti:

”Ikäjohtaminen on työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa, työnjaossa ja työskentely-ympäristössä niin, että voidaan synnyttää sellainen työpaikkakulttuuri, jossa jokainen työntekijä – ikään katsomatta – voi kokea olevansa arvokas.”

Ikäjohtamisessa on kyse pitkälti työntekijöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien huomioimisesta ja osaamistarpeiden kohdistamisesta oikein (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 87). Ikäjohtaminen ei saisi olla erillisenä muusta johtamisesta, vaan sen pitäisi kuulua kiinteästi henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Organisaation kannattaa huomioida ikäsidonnaiset tekijät, koska niiden voidaan ajatella vaikuttavan organisaation toimintaan, tulokseen ja kilpailukykyyn. (Lundell ym. 2011, 290.) Ikäsidonnaisia tekijöitä ovat muun muassa terveys ja toimintakyky ja niihin vaikuttavat muutokset, ammatillinen kasvu ja oppiminen, työkokemus, motivaatio ja tavoitteet ja niiden muuttuminen, elämäkokemus, elämäntilanne, ikäasenteet sekä ikäryhmien väliset suhteet (Lundell ym, 2011, 294).

Yrityksen työvoimaa voidaan kuvata niin sanotusti siirtyvillä ikäluokilla. Nuoret siirtyvät koulutuksesta työelämään ja ikääntyvät siirtyvät työelämästä eläkkeelle. Tässä siirtymävaiheessa kohtaavat työyhteisöön tulevat ja työyhteisöstä lähtevät työntekijät. Näiden molempien ikäryhmien edustajat ovat vahvuuksiltaan ja heikkouksiltaan hyvin erilaisia, muun muassa koulutus- ja kokemustaan, terveydentilan ja ikäryhmien arvoerojen perusteella. (Ilmarinen ym. 2003, 35.)

2.2 Ikäjohtamisen hyödyt

Työn tuottavuus

Tuottavuus muodostuu kyvykkyydestä, motivaatiosta ja tilannetekijöistä. Tuottavuuden kehittämisessä ovat kysymyksessä työntekijän kyvyt ja motivaatio sekä työ ja työympäristö. Ikäjohtamisen sanoman ydin on, että ihmiset ovat erilaisia ikänsä ja kokemuksensa perusteella. Vastavalmistunut nuori tarvitsee erilaista tukemista kyvykkyyden ja motivaation osalta kuin kolmekymmentä työkokemusvuotta omaava konkari. Työsuhteessa keskeistä olisi selvittää, mikä motivoi ja innostaa erilaisia ihmisiä. Sellaisia tekijöitä ovat muun muassa turvallisuuden tarve, itsensä toteuttamisen tarve sekä mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ja työtapoihin. (Kiviranta 2010, 33–36.)

Kun puhutaan kyvykkyydestä, tarkoitetaan muun muassa osaamista, asiantuntijuutta, oppimiskykyä, mukautumiskykyä, oman toiminnan arviointia ja kehittämistä, kokemustietoa ja hiljaista tietoa. Viime vuosina eläkkeelle siirtymisten yhteydessä on havaittu, että monesti osaaminen ja kyvykkyys pohjautuvat aiemmin hankittuun kokemukseen. Kaikissa työtehtävissä täytyy olla sopivassa suhteessa työtehtävään soveltuvaa osaamista, jotta tuottavuus paranee. Esimiesten tehtävä on huolehtia, että työssä tarvittava osaaminen on asianmukaista ja oikeanlaista. (Mts. 37.)

Sitoutuminen

Organisaatiot haluaisivat sitouttaa nuoret, koska nuoriin työntekijöihin sijoitettu investointi on suurin suhteessa tuottavuuteen rekrytoinnin alkuvaiheessa. Kokeneiden ammattilaisten haluttaisiin taas jatkavan nykyisessä työssään, sillä heihin on investoitu jo vuosikymmeniä. Ihmisen sitoutuessa koko organisaatioon hän kokee yhteenkuuluvuutta ja samaistumista organisaation arvoihin. Hän on halukas tekemään työtä organisaation hyväksi ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Hän haluaa olla mukana arvostamansa organisaation toiminnassa ja kokea työnsä merkittäväksi ja tärkeäksi. (Mts. 40–42.)

Nuorten organisaatioon sitouttamisen keinoina nähdään perehdyttäminen, työssä oppimisen tukeminen ja hyvä esimiestyö, jossa vuorovaikutus- ja valmennustaidot ovat avainasemassa. Nuoret voisivat opettaa vanhemmille työntekijöille ennen kaikkea tietotekniikka- ja verkostoitumistaitoja sekä sosiaalisen median käyttöä ja välittömyyttä. (Suutarinen 2011.)

Nuorelle on todennäköisesti tärkeää oma ura ja kehittyminen. Useimmiten hän vaihtaa työpaikkaa ottaen huomioon oman kehittymisensä ja uralla etenemisen. Kokeneelle työntekijälle raha ei välttämättä ole tärkein tekijä, vaan työn sisältö, työkaverit, uudet haasteet tai muut tekijät saavat suuremman merkityksen. (Kiviranta 2010, 42–43.)

Hyvinvointi työssä

Ihmisen kokemat mielihyvän ja tyytyväisyyden tunteet vahvistavat uskoa ja luottamusta selviytyä uusista ja vaativammista tilanteista. Tutkimukset osoittavat, että mitä enemmän rahaa ansaitaan, sitä vähemmän se lisää motivaatiota ja hyvinvointia. Tärkeämpään rooliin ovat nousseet ihmisen kasvu ja kehittyminen ja se, kuinka työntekijä osaa käyttää vahvuuksiaan eli omaa osaamistaan työssään. Kun työntekijä kokee jatkuvia onnistumisen kokemuksia, hänen tyytyväisyytensä kasvaa ja hän haluaa lisää vastuuta ja kehittymismahdollisuuksia. (Mts. 44–45.)

2.3 Ikäsidonnaiset tekijät

Ammatillinen kasvu ja oppiminen

Moilasen (2001, 165) mukaan muutos pitää ymmärtää osana oppimista, sillä ilman oppimista ja otollista toimintaympäristöä ei tapahdu muutosta.

Muutoksissa ihmiset oppivat uusia asioita, ja samalla he tarvitsevat tukemista oppimisessaan.

Ihmiset ajattelevat ja toimivat vanhojen totuttujen, työpaikalla yhteisesti hyväksytyjen rutiinien mukaan, jolloin heidän on vaikea nähdä tai ymmärtää totutuissa tavoissa muutostarpeita. Johtajien tehtävä on kannustaa ihmisiä ajattelemaan ja toimimaan uudella tavalla sekä tukea erilaisuutta ja suvaitsevaisuutta. Erilaisuuden hyödyntäminen jää useimmiten monissa työpaikoissa käyttämättä, vaikka tähän olisi oiva tilaisuus muun muassa uuden työntekijän tullessa taloon. Esimiehen olisikin havaittava uuden työntekijän esittämät ajatukset ja kritiikki vanhoja rutiineja kohtaan. Näin tuetaan uusien ajattelu- ja toimintatapojen syntymistä työyhteisössä. Samalla esimiehillä on tilaisuus vaikuttaa siihen, että työntekijät itsekkin ryhtyvät ajattelemaan ja toimimaan uudella tavalla. (Moilanen 2001, 188–189.)

Motivaatio ja tavoitteet

Jaksamisongelmat saattavat johtua siitä, että työntekijällä ei ole motivaatiota työn tekemiseen tai hänellä on puutteita osaamisessa, jolloin jaksamisongelmien syy ei välttämättä ole työntekijän fyysisissä oireissa (Vaahtio 2006, 19).

Alkuvuodesta 2011 toteutetun kyselyn mukaan Suomessa toimivien pörssiyhtiöiden johtajien näkemys nuorista johdettavina oli, että nuoret vaihtavat työnantajaa herkästi, jos he kokevat motivaation tai haasteiden puutetta. Lisäksi pörssiyhtiöiden johtajat arvioivat, että nuoret tekevät mielellään kokeneiden kanssa yhteistyötä. (Suutarinen 2011.)

Ikäasenteet

Hyvän esimiestyön perustana on terve ikäasenne, ja omalla asennoitumisella ikääntymiseen on merkitystä. Meihin jokaiseen vaikuttaa se, että länsimaissa ihannoidaan nuoruutta ja että huomiota kiinnitetään ikääntymisen ulkoisiin ominaisuuksiin enemmän kuin sisäisiin tunnusmerkkeihin. Ihmisen sisäiset muutokset ovat kuitenkin tärkeämpiä kuin ulkonäköön liittyvät seikat. Iän myötä ihmisen kokonaisuuksien hallinta, monimutkaisen ongelmien ratkaisutaito ja elämänhallinnan kyky paranevat. Iän myötä ihmisen muutoksen sietämisen ja hallinnan taito kasvaa niin, etteivät työssä tapahtuvat muutokset ole enää niin kuormittavia tekijöitä kuin ennen. Ihmisen oma ikääntyminen ja siihen liittyvät myönteiset havainnot, tuntemukset ja kokemukset auttavat asettamaan omat asenteet oikeisiin mittasuhteisiin, jolloin työyhteisön eri-ikäiset jäsenet nähdään uudessa valossa. Realistinen asennoituminen ikääntymiseen merkitsee sekä myönteisten että kielteisten muutosten tunnistamista, ymmärtämistä ja hyväksymistä. Voidaankin sanoa, että esimiehen ikäasenne vaikuttaa koko työyhteisön asennoitumiseen. Työyhteisössä esimies vaikuttaa myös asennejohtajana. (Ilmarinen ym. 2003, 162–163.)

Jos ihmisellä on ikäänsä koskeva ennakkokäsitys, hän saattaa käyttäytyä sen mukaisesti. Esimerkiksi keski-ikäinen voi pitää itseään vanhana, vaikka hän on parhaassa työiässä (Vaahtio 2006, 13). Nuoria voidaan pitää liian innokkaina ja kokemattomina ja kokeneita haluttomina muuttumaan tai kehittymään, jolloin asenteilla vaikutetaan heidän arvostuksiinsa ja toimintatapoihinsa. Jos

nuorista tai kokeneista ajatellaan asenteellisesti, heikennetään työyhteisön tehokkuutta ja työntekijöiden menestymistä. (Kiviranta 2010, 17.)

Osapuolten epärealistiset odotukset

Nuorilla saattaa olla epärealistinen käsitys omasta osaamisestaan ja työelämän valmiuksista. On hyvä muistaa, että nuoret ovat innokkaita ja nopeita oppimaan ja haluavat haasteita. On kuitenkin syytä myös muistaa, että nuorten tiedot ja taidot eivät välttämättä ole sillä tasolla, jota työn menestyksellinen hoitaminen edellyttäisi. Nuorten epärealistisiin odotuksiin ovat osasyllisiä koulut ja oppilaitokset, jotka kilpailevat parhaista osaajista. Nuorille oman osaamisen taidot saattavat avautua vasta useiden työpaikanvaihdosten kautta, minkä jälkeen nuoret vasta osaavat asettaa oman osaamisen realistiselle tasolle. (Kiviranta 2010, 86–87.)

Kokeneita voidaan pitää työyhteisön resurssina ja voimavarana (Halme 2011, 26). Kun työelämästä siirtyy kokeneita eläkkeelle, heidän vuosikymmenien aikana hankittua osaamistaan ei pystytä kokonaan korvaamaan nuorten tiedoilla ja taidoilla. Nykypäivänä työssä tarvitaan ammatillisia valmiuksia sekä kokonaisvaltaista työelämän osaamista, joita ovat ammatillisen osaamisen lisäksi muun muassa sosiaaliset taidot sekä oman itsensä ja omien voimavarojensa tunteminen. Usein kokeneilta vapautuneet tehtävät ovat nuorille liian laajoja ja vaativia. Nuoret eivät vielä ole ehtineet kartuttaa sitä työkokemusta, jota kokeneet ovat vuosien kuluessa omaksuneet. Tällöin vaarana on, että nuoret kokevat liian suurista työstä selviytymisestä johtuvia paineita sekä työn hallinnan tunteen puutetta. (Kiviranta 2010, 85–86.)

Työnantajat odottavat kokeneilta joustoa ja sopeutumista, jota jatkuva muutos ja uusien asioiden oppiminen edellyttävät. Lisäksi kokeneilta odotetaan sitoutumista ja oman työn kehittämistä. Monia työntekijöitä ovat koskettaneet sopeuttaminen ja kustannussäästöt, jolloin työtä tehdään yhä pienemmillä resursseilla. Kokonaisuksien ymmärtäminen ja hallinta eivät tänä päivänä ole vain esimiesten tehtävä vaan sitä edellytetään myös työntekijöiltä. (Mts. 87.)

Kokeneilla pitkään ja vakiintuneeseen työsuhteeseen liittyy erilaisia oletuksia ja käsityksiä. Kokeneilla on ollut mahdollisuus etenemiseen ja kehittymiseen

vastineeksi sitoutumisesta ja työn tuottavuudesta. Kokeneet ovat oman työnsä asiantuntijoita ja monissa muutoksissa mukana olleita, ja siinä roolissa he haluavat tulla kuulluksi. Pitkään kokemukseen ja osaamiseen perustuen he odottavat asemaansa kuuluvaa arvostusta ja kunnioitusta. Työyhteisössä työt saadaan sujumaan, kun yhteisistä pelisäännöistä sovitaan niin nuorten kuin kokeneidenkin, niin esimiesten kuin työntekijöidenkin kanssa. (Mts. 88.)

Hyvin usein sopeuttamisen seurauksena työt jaetaan uudelleen ja tehtävä työ lisääntyy, kun työtoverit siirtyvät eläkkeelle tai toisen työnantajan palvelukseen. Tiukentuneet aikataulut vaikuttavat siihen, että työ on tullut entistä haasteellisemmaksi. On yhä vaikeampaa säädellä oman työn tekemistä, koska oman työn etenemiseen saattaa liittyä työtoverin tekemä työ tai päinvastoin. Tekemättömät työt tai palvelupisteen takana oleva jono lisäävät stressiä, joka pitkittyessään muuttuu kyvyttömyydeksi hallita lisääntyvää työtaakkaa. Kun työntekijä tuntee selviävänsä töistään kohtuullisessa ajassa ja oman osaamisensa puitteissa, työ koetaan merkitykselliseksi ja samalla vaikutetaan työntekijän halukkuuteen oppia. Jos työ on liian kuormittavaa ja voimia vievää, eivät työn tekeminen ja työssä kehittyminen onnistu riittävällä tavalla. Esimiehen keskeisimmistä töistä on katsoa, että työntekijän työmäärä on sopiva huomioiden työntekijän jaksaminen ja työn tuloksellisuus. (Mts. 94–95.)

Jokaisella työssä käyvälle ihmiselle on työn tekemisellä jokin merkitys. Joillekin se on raha, jolloin raha merkitsee turvaa ja toimeentuloa. Joillekin se voi olla ammatti, ura ja itsensä kehittäminen. Ammatillinen kehittyminen on keskeinen tekijä työuran alkuvaiheessa, jolloin työ nähdään lisäarvoa tuottavana omalle ammatilliselle kehitymiselle ja uralla etenemiselle. Työuran loppuvaiheessa ammatillinen kehitys voi nousta yhdeksi merkittävämmäksi tekijäksi, jolloin koetaan työn antavan haasteita ja sisältöä elämään. Joissakin tapauksissa työ koetaan elämäntyöksi, jolloin työ on tärkeämpi kuin perhe-elämä tai sosiaalinen elämä. Joillakin itsensä toteuttamisen tarve, työn itsenäisyys ja työpaikan sosiaaliset suhteet voivat olla niin vahvoja, että työntekijä haluaa jatkaa työelämässä niin pitkään kuin mahdollista jopa eläkkeelle siirtymisen jälkeenkin. (Mts. 96–97.)

3 Eri-ikäisten johtaminen esimiehen työssä

3.1 Johtajuus ja ikä

”Johtajuus sisältää johtamista ja johtaminen johtajuutta.” Perinteinen kaksija-koinen jaottelu ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management) on keinotekoisista erottelua. Asioiden ja ihmisten johtaminen liittyvät toisiinsa. Johtamisen ja johtajuuden voi täsmentää siten, että johtamisessa on kysymys yksisuuntaisesta, kontrolloivasta ja käskevästä viestinnästä johtajalta työntekijälle, kun taas johtajuus muodostuu kaksisuuntaisen viestinnän keinoin johtajan ja hänen henkilöstönsä kanssa. Jaetussa johtajuudessa on kyse siitä, että eri tehtävistä ja tilanteista vastaavat eri ihmiset, jotka ovat vastuussa siitä, että asiat etenevät ja tulevat tehdyiksi. Kokonaisuuden kannalta ehkä näyttää siltä, että johtaja on tarpeeton, mutta johtajan vastuu ei kuitenkaan häviä mihinkään, mitä tulee esimerkiksi talouden seurantaan, resurssien arviointiin ja henkilöstön koulutukseen. (Vuori 2005, 20–21.)

Johtajuutta tarvitaan, jotta työyhteisö onnistuisi tehtävässään ja saavuttaisi asetetut tavoitteet. Hyvällä johtamisella vaikutetaan organisaation perustehtävän toteutumiseen. Esimiehet voivat edistää tätä ohjaamalla työntekijöidensä mielenkiintoa, innostusta ja osaamista kohti perustehtävää. Esimiehet varmistavat onnistumisen edellytykset henkilöstönsä valmennuksella ja voimavarais- tamisella. (Vaahtio 2006, 18, 21.)

Pipelife Finlandin toimitusjohtajan Kimmo Kedonpään mukaan yrityksessä luotiin kulttuuri, jossa jokainen kantaa vastuun omasta tekemisestään ja onnistumisestaan. Yrityksessä haluttiin saada työntekijät mukaan prosesseihin ja innostumaan työstään. Työn tuloksena ihmisten motivaatio kasvoi, kun he pystyivät vaikuttamaan työhönsä. Kedonpään mukaan hyvä johtaminen lähtee yksilöiden erilaisuuden arvostamisesta. Ainoa oikeaa tasa-arvoa on se, että jokainen otetaan yksilönä huomioon, Kedonpää toteaa ja jatkaa, että ihmiset täytyy tuntea ja tietää, mikä heitä innostaa, millainen heidän elämäntilanteensa on ja mistä he haaveilevat. (Tervoja 2013, 11.)

Esimiestyöllä on tiettyjä ominaispiirteitä, kuten kiivas työtahti, ei viralliset työajat, määrällinen ja ajallinen jatkuvuus sekä valmistumattomuus. Esimies ei voi viettää yhden työtehtävän parissa pitkää aikaa yhtäjaksoisesti, sillä uusi tehtävä katkaisee keskittymisen. Työmäärän ja katkonaisuuden johdosta esimiehen työtä kuvaa pinnallisuus. Osittain pinnallisuus lukuisista juoksevista asioissa on tarpeellista, jotta isompiin asioihin keskittyminen olisi mahdollista. (Nurmi 2000, 10.)

Esimiehen tärkeimpiä alaisten johtamiseen kuuluvia tehtäviä ovat alaisten tehtävien järjestäminen, työnjaon ja vastuiden määrittely, tavoitteista sopiminen ja tulosten valvonta. Nämä tehtävät voidaan organisoida tiettyjä menettelytapoja noudattaen muun muassa säännöllisesti käytävillä keskusteluilla ja kokouksilla, tehtäväkuvauksilla, organisaatiokaavioilla sekä valvonta- ja raportointimenettelyllä. Esimiesvastuuseen kuuluu kiinteästi vastuu alaisista. Esimieheltä edellytetään myös epävirallisempaa kanssakäymistä alaisten kanssa, kuten keskustelua, kuuntelemista, innostamista, vaikuttamista, delegointia, motivointia, suostuttelua, käskemistä sekä palkkioiden ja pakotteiden käyttämistä. (Mts. 15.)

Esimiehen tehtävä on toimia niin, että organisaation toiminnalliset tavoitteet saadaan kanavoitua alaisten tavoitteiksi ja toiminnaksi. Toisinaan alaisten ideoilla ja tavoitteilla saattaa olla vaikutusta organisaation tavoitteisiin. Täysin ongelmitta mikään organisaatio ei alaisten toimista selviä, vaan esimies joutuu toimimaan ristiriitojen selvittäjänä. (Mts. 15.)

Jokaisella tulisi olla yhdenvertaiset mahdollisuudet päästä työelämään ja edetä urallaan. Taitava johtaja osaa arvioida työntekijän tai työnhakijan osaamista ilman, että henkilön ikä, sukupuoli, etninen tausta, vammaisuus, uskonto, seksuaalisen suuntautuminen tai muut henkilökohtaiset ominaisuudet ovat määrääviä tekijöitä. Tärkeintä on ammattitaito, ei henkilön ulkoasu tai tausta. Työvoiman, henkilöstön ja asiakaskunnan monimuotoisuus asettaa johtamiselle haasteita, mutta antaa monenlaisia mahdollisuuksia. (Menestystä monimuotoisuudesta – elinvoimaa erilaisuudesta 2010, 4.) Monimuotoisuuden johtami-

nen on tarpeellista, koska toimintaympäristömme on jatkuvassa muutoksessa (Savileppä 2005, 13).

Monimuotoisuus on organisaation henkilöstön, asiakaskunnan ja muiden sidosryhmien moninaisuutta ja moniarvoisuutta. Monimuotoisuudella tarkoitetaan ihmisten eroavaisuuksia sukupuolen, iän ja etnisen taustan mukaan. Ihmisillä on erilainen fyysinen toimintakyky, terveydentila sekä seksuaalinen suuntautuminen. Monimuotoisuus näkyy myös eroina näkökulmissa, käsityksissä, osaamisessa, toiminnassa tai tarpeissa ja odotuksissa. Monimuotoisuuden johtaminen tarkoittaa sitä, että henkilöstön ja asiakaskunnan monimuotoisuuden vaikutukset ymmärretään ja niihin liittyvin mahdollisuuksiin ja haasteisiin etsitään ratkaisuja. Monimuotoisuuden johtamista voidaan ajatella johtamistyylinä, jossa kaikkien työntekijöiden taidot huomioidaan. Monimuotoisuuden johtaminen perustuu ihmisoikeuksien ja yhden vertaisuuden periaatteisiin. (Menestystä monimuotoisuudesta – elinvoimaa erilaisuudesta 2010, 5, 8.)

3.2 Työsuorituksen johtaminen

Työyhteisön hyväksyvä ilmapiiri luo puitteet työskentelylle, keskusteluille ja työhön sekä ihmissuhteisiin liittyvien ongelmien käsittelylle. Jos ilmapiiri on kovin muutos- tai oppimisvastainen, ei asioita saada muuttumaan. (Moilanen 2001, 173.)

Esimiesten olisi tiedostettava ihmisten erilaiset taustat, koulutukset ja työkokemukset, jotta työyhteisö pystyisi hyödyntämään nämä tekijät kehittämisessä. Työyhteisön rikkaus ja voimavara ovat juuri erilaiset ihmiset eri näkökulmineen ja eri vahvuuksineen. Työyhteisöstä muodostuu laaja-alainen ja monitaitoinen, kun ihmisiä kannustetaan kokeilemaan ja tekemään muitakin kuin omaan perustehtävään liittyviä tehtäviä. Uusien asioiden ja tehtävien oppiminen voi alussa tuntua vaikealta ja työläältä, mutta huomattessaan hallitsevansa uusia asioita ihmisten itsetunto vahvistuu, ja he saavat myönteistä huomiota, kun esimiehet kannustavat heitä kehittämisessä ja oppimisessa. (Moilanen 2001, 32–33.)

Yksilön henkilökohtaisella asennoitumisella on vaikutusta siihen, mikä häntä työssä motivoi. Jos vaikuttimena on rahan ansaitseminen, palkankorotus tai muu sopiva korvaus, se motivoi työntekijää itsensä ja työnsä kehittämiseen. Jos oman ammatillisen kehittymisen lisääminen on tärkeää, työntekijälle on annettava tilaisuus opiskella ja kehittää itseään omaan työhönsä liittyen. Jos työuran rakentaminen on hyvin merkityksellistä, on hyvä muistuttaa, että elämässä on muutakin kuin työ. Mielekkyyden ja motivaation lisääminen vaatii, että esimies tietää, mitä työhön kuuluu ja minkälainen on työn sisältö. Samoin täytyy tuntea työntekijän tarpeet ja vahvuudet ja se, mikä häntä kiinnostaa ja innostaa. Esimiehen on tunnistettava nämä erilaiset merkitykset, sillä ne liittyvät sitoutumiseen, motivaation ja tyytyväisyyden kokemiseen. (Kiviranta 2010, 97–98.)

Eri-ikäisten yhteistyön kehittäminen tapahtuu jokapäiväisten työtehtävien parissa. Toisinaan kohdataan vaikeuksia, mutta yleensä vaikeuksistakin selvittään yhteistyötä tekemällä. Työyhteisössä tarvitaan nuorten ja kokeneiden yhteistyötä, jolloin molempien tietotaito pääsee kehittymään. Molemmilla on annettavaa toisilleen. Ikääntyvät siirtävät nuorille tietoa työ- ja elämäkokemukseen, viisauteen ja arvostelukykyyn pohjautuen. Nuorilla puolestaan on viimeisin teoreettinen koulutus ja tietopohja hallussa, erinomaiset tietotekniset taidot ja ennakkoluulottomuus uusia asioita kohtaan. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 35–36.)

Osaamisen siirtäminen, hiljainen tieto

Polanyi (1966), Nonaka ja Takeuchi (1995) sekä Virtainlahti (2009) määrittelevät hiljaisen tiedon (tacit knowledge) henkilökohtaiseksi, kokemukseen perustuvaksi osaamiseksi. Hiljaisen tietämyksen (tacit knowing) he määrittelevät siten, että tieto on luonteeltaan dynaamista toiminallista ja muuttuvaa. (Lundell ym. 2011, 187.) Hiljaisen tietämyksen piirteitä ovat kokonaisvaltaisuus ja intuition perustuva päätöksenteko. Kokenut työntekijät tietää, että jokin asia tehdään tietyllä tavalla, vaikkei hän osaa kertoa siihen syytä. Ongelmatilanteen sattuessa asiantuntija osaa päätellä, ettei kaikki ole kunnossa, vaikkei hän osakaan sanoa, mistä hän sen tietää. Hiljainen tietämys on erityisesti ikään-tyneiden työntekijöiden pääomaa. Hiljainen tietämys karttuu iän myötä, kun

ihminen oivaltaa kokemustensa kautta, miksi jokin asia tehdään tietyllä tavalla tiettyyn aikaan. (Lundell ym. 2011, 188.)

Paloniemen (2008) mukaan hiljaista tiedon jakamista tapahtuu sekä epämuodollisesti että organisoidusti. Epämuodollisia tapoja siirtää hiljaista tietoa ovat muun muassa työntekijöiden väliset keskustelut ja tilanteet, joissa kokenut ohjaa kokemattomampaa työntekijää. Hiljainen tieto siirtyy epämuodollisesti myös neuvonta- ja opastustilanteissa sekä palaverissa ja koulutustilaisuuksissa. Organisoidusti tietoa voidaan siirtää säännöllisissä kokouksissa, joissa pohditaan työhön liittyviä ongelmia ja joissa päivitetään yhteistä tietämystä organisaatiossa tapahtuvasta toiminnasta. Työyhteisön sisäisissä koulutuksissa voidaan siirtää kokemusperäisiin käytänteisiin perustuvaa tietoa. Organisoidusti tiedon siirtämistä tapahtuu myös vuorovaikuttamalla työntekijöiden toimiessa yhdessä työtehtäviensä parissa. (Paloniemi 2008.)

Hiljaisen tiedon jakaminen ja omaksuminen tapahtuvat useimmiten luonnollisesti ja epävirallisesti päivittäisen työn lomassa. Esimiestyössä työn organisoimisella voidaan edistää työssä tapahtuvaa osaamisen jakamista ja oppimista. Koska hiljainen tieto siirtyy tekemisen ja toiminnallisuuden kautta, on tärkeää, että erilaisen kokemuksen ja tiedon omaavat työntekijät voivat oppia toinen toisiltaan yhdessä toimien ja keskustellen. Kokemukseen perustuva hiljainen tieto välittyy paitsi sanallisesti myös toisen työtä seuraamalla. On olemassa myös negatiivista hiljaista tietoa, esimerkiksi kielteiset asenteet ja huonot toimintatavat. Joskus tietoa saatetaan salata tai pantata, jolloin salaamisen taustalta ovat vallanhalu ja oman aseman vahvistaminen. (Paloniemi 2008.)

Mentorointi on todettu hyväksi tavaksi siirtää hiljaista tietoa organisaatioissa. Perinteisen määritelmän mukaan mentori on kokenut ja arvostettu osaaja. Mentori ohjaa, tukee ja auttaa mentoroitavaa eli aktoria ammatilliseen kehittymiseen liittyvissä kysymyksissä ja käytännön toiminnassa. Mentorointi ei välttämättä edellytä hiljaisen tiedon muuttamista sanalliseen muotoon, vaan hiljainen tieto siirtyy aktorille yhteisen työskentelyn aikana. Tällöin aktori voi kohdistaa kysymyksensä kokemuksiinsa ongelmallisiin asioihin, jotka ovat hänelle

vieraita. Aktorin kysymyksin nostamat ongelmat saattavat olla mentorille itseltään selviä, mutta aktorille elintärkeitä onnistuneen lopputuloksen aikaansaamiseksi. Kuitenkin mentorin ja aktorin välinen molemminpuolinen keskustelu ja vuorovaikutus ovat elinehto, jotta tuloksia saadaan aikaan. (Heikkinen & Huttunen 2008.)

Vaikuttaminen

Pirneksen (2003, 220) mukaan oman käyttäytymisensä kautta johtaja ja esimies vaikuttavat johdettaviinsa. Hyvä ja taitava johtaja kehittää jatkuvasti itseään ja itsetuntemustaan. Hän on avoin uudelle, kokeilee uusia opittuja asioita ja oppii kokemuksista. Hän toimii alaistensa kehittäjänä ja tuntee johdettavansa ja valmentaa heitä.

Esimiestyö on vaikuttamista. Se, miten esimies käyttäytyy työyhteisössä, vaikuttaa yksilöiden työhaluun sekä ammatillisiin valmiuksiin. Esimiehen käyttäytymisellä on vaikutusta hänen johtamansa ryhmän ja hänen vaikutuspiirisään olevan työyhteisön ilmapiiriin ja hyvinvointiin. Esimiehen käyttäytymiseen puolestaan vaikuttavat hänen henkilökohtaiset ja yksilölliset tekijänsä, kuten elämänkatsomus, arvot, asenteet, tarpeet, motivaatio, persoonallisuus, koulutus, ja fysiologiset ominaisuudet. Niin ikään esimiehen käyttäytymiseen vaikuttaa organisaatio, jossa hän työskentelee, sen toimintaperiaatteet ja toimintatapa sekä organisaatiokulttuuri. Johtajan käyttäytyminen saa aikaan johdettavissa tiettyjä tulkintoja, reaktioita ja käyttäytymistä. Johtajan tehtävä on saada tuloksia aikaan yhteistyössä työntekijöiden kanssa. (Pirnes 2003, 12, 15.)

Esimiehen tehtävänä on saada yhteistyö ja tiedonkulku toimimaan sekä työntekijät tekemään oikeita asioita. Niin ikään esimiehen kuuluu varmistaa, että ryhmän jäsenet toteuttavat organisaation toiminta-ajatusta ja tekevät työtä saavuttaakseen asetut tavoitteet. Esimiehen tehtäviin kuuluvat työntekijöiden työn ja resurssien yhteensovittaminen sekä yksilöiden toimintavalmiudesta huolehtiminen. Esimiehen tehtävä on johtaa alaistensa työntekoa. (Surakka & Laine 2013, 13–14.) Esimiehen työnä on muihin ihmisiin vaikuttaminen, ja tässä hän itse on tärkein työvälineensä. Esimiehen arvot ja asenteet ja hänen

suhtautumistapansa asioihin näkyvät päivittäisessä johtamisessa. (Mts. 16–17, 25.)

Vuorovaikuttaminen

Kun puhutaan hyvistä vuorovaikutustaidoista, tarkoitetaan hyvää käyttäytymistä, vastavuoroista viestintää, yhteistyötaitoja, suvaitsevaisuutta, toisten huomointia ja hienotunteisuutta. Vuorovaikutustaidot ovat kykyä tulla toimeen toisten ihmisten kanssa. Silloin, kun vuorovaikutus on toimivaa, ilmapiiri on asiallinen ja jokainen saa tilaisuuden puhua, ottaa kantaa tai tulla kuulluksi. Hyvään vuorovaikutukseen kuuluu kyky ymmärtää miten oma toiminta vaikuttaa muihin. (Kuusela 2013, 41–42)

Suuri osa esimiehen työstä on vuorovaikuttamista. Esimiehen on saatava oman ryhmänsä työskentely toimimaan ja lisäksi hänen on tehtävä yhteistyötä oman esimiehensä, kollegojensa ja yhteistyökumppaneidensa kanssa. Esimiestyössä vuorovaikutuksella on keskeinen rooli, sillä tietoinen vaikuttaminen vaatii sitä. Esimiestyö on vaikuttamistyötä, jossa hänen toimintansa ja toimittajättäminen vaikuttavat eri tahoihin. (Surakka & Laine 2013, 14, 16.)

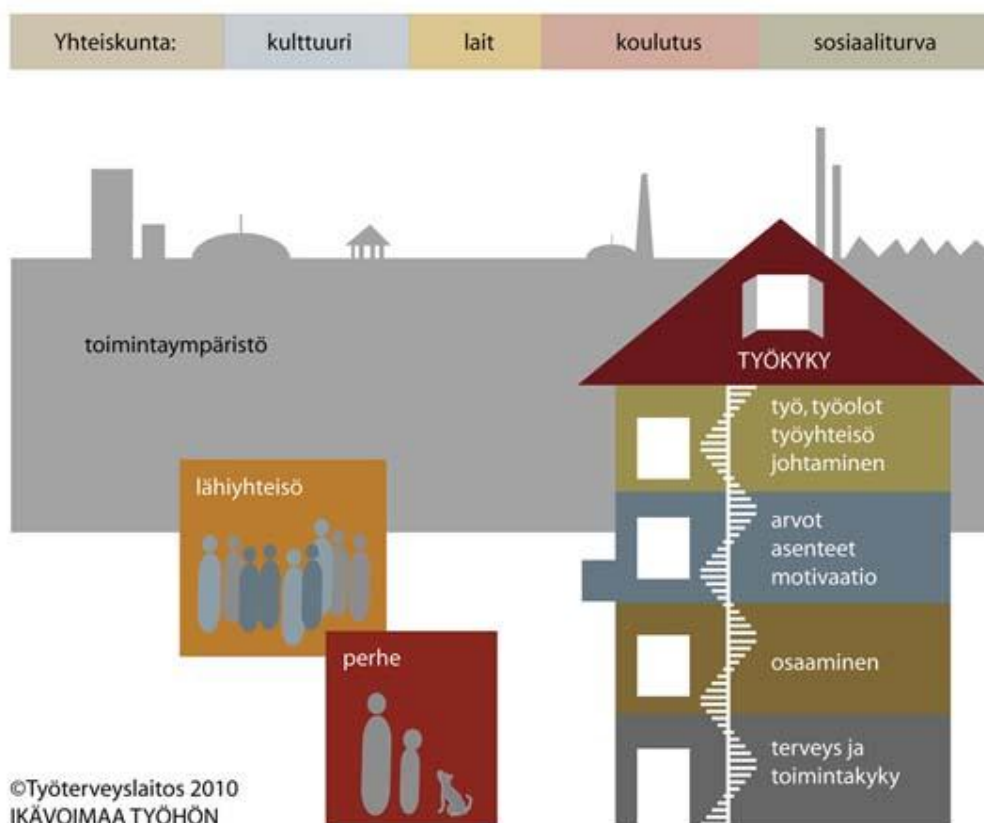
Esimiehen on ymmärrettävä ja hyväksyttävä oma epätäydellisyytensä, sillä esimiehelle eteen tulevat tilanteet ovat useimmiten uusia, eikä niihin ole valmiita ratkaisuja. Näissä tilanteissa hän saa toimia epämurkavuusalueellaan ja laittaa itsensä peliin. (Surakka & Laine 2013, 17.) Ihmisen käyttäytymisen ymmärtäminen on esimiestyön suurimpia haasteita. Työyhteisö muodostuu erilaisista työntekijöistä, joita esimiehen on osattava johtaa. (Mts. 27–28.)

Esimiehen roolista valmentajana on puhuttu pitkään. Tulevaisuudessa valmentajan rooli saattaa korostua entisestään. Valmentava johtaminen huomioi työntekijöiden yksilöllisyyden ja korostaa henkilökohtaista ohjausta. Valmentavassa johtamisessa keskitytään työntekijän voimavarojen löytämiseen. Valmentajan roolissa esimiehen tarkoituksena ei ole tarjoilla valmiita vastauksia työntekijöiden ongelmiin, vaan avainasemassa on kysyminen, kuunteleminen ja ajatteluun kannustaminen. (Surakka & Laine 2013, 17.)

Muutoksissa korostuu, että työntekijän työllä on tarkoitus, työn tavoitteet ovat tärkeitä ja työ nähdään arvokkaana kokonaisuuden kannalta. Meille kaikille on työssä ainakin kolme yhteistä perustarvetta, joihin esimies voi vaikuttaa: tarve määrätä omasta elämästä, osaamisen tarve ja liittymisen tarve. (Surakka & Laine 2013, 28.)

3.3 Työkyky

Työkykyä voidaan tarkastella työkykytalon (kuvio 5) eri kerrosten kautta.



Kuvio 5. Työkykytalo, Työterveyslaitos 2010. (Mielikuva työstä osana hyvää elämää)

Kuviossa 5 työkykytalon perustan muodostavat terveys ja toimintakyky ja näiden päälle rakentuvat työkykytalon muut kerrokset: osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio sekä johtaminen, työyhteisö ja työolot (Lundell ym. 2011, 60).

Opinnäytetyössä ei käsitellä työn ulkopuolisia tekijöitä, perhettä, lähiympäristöä ja toimintaympäristöä eikä yhteiskuntaa ja siihen liittyviä osa-alueita, vaikkakin nämä tekijät vaikuttavat joko työkykyä vahvistavasti tai heikentävästi.

Terveys on monitahoinen, laaja käsite. Sairaudet saattavat vaikuttaa työkyvyn heikkenemiseen, ja varsinkin pitkäaikaissairaudet lisääntyvät ihmisen ikääntyessä. Vaikka ihmisellä sairauksia olisikin, voi olla, ettei niillä ole työkyvyn kannalta merkitystä. Sairauksista huolimatta työntekijä suoriutuu työtehtävistään mainiosti, jolloin hänen voimavaransa riittävät työelämässä selviytymiseen. (Lundell ym. 2011, 60.)

Toimintakyky on sitä, että ihminen selviytyy työssään sen fyysisistä ja psyykkisistä vaatimuksista. Fyysinen toimintakyky on elimistön toiminnallista kykyä suoriutua fyysistä ponnistelua vaativista tehtävistä. (Lundell ym. 2011, 60–61.) Psyykkiseen toimintakykyyn kuuluvat toiminta, tunne-elämä ja ajattelu (Peltonen, Ahlqvist, Ahokas, Apponen, Kekki, Mikkola, Oilinki, Seitola, Hedman, Mattila, Mikkola & Rytönen. 2008. 441).

Osaaminen

Työkykytalon toisen kerroksen muodostaa osaaminen. Ammatillinen osaaminen tarkoittaa kykyä hyödyntää työhistorian aikana saavutettuja tietoja ja taitoja erilaisissa työtilanteissa. (Lundell ym. 2011, 62.)

Arvot, asenteet ja motivaatio

Työkykytalon kolmas kerros ilmentää yksilön suhdetta työelämäään. Ihminen vertailee, mitä hän on saanut vastineeksi työpanoksestaan ja uhrauksistaan. Työn vaatimukset ja yksilön voimavarat ovat tasapainossa, kun työ tuntuu palkitsevalta ja elämässä on muutakin sisältöä kuin työ. Jos työ vie liian paljon yksilön voimavaroja, hyvinvointi ja elämälaatu kärsivät. Työssä jaksamisen vastapainona ovat sosiaaliset suhteet, harrastukset ja perhe. Asenteet muuttuvat työ- ja elämäkokemuksen myötä. Kun joku tuntee työn kautta elämänsä paranevan, niin toinen masentuu vastoinkäymisten edessä. Liian kuormittava työ, arvostuksen puute, työyhteisön ilmapiiriongelmat ja epäoikeudenmukainen johtaminen koettelevat varsinkin kokeneiden motivaatiota ja jaksamista. (Mts. 64–65.)

Johtaminen, työyhteisö ja työolot tämä tärkeä

Työkykytalon neljännessä kerroksessa ovat työn sisältö, työyhteisö, fyysinen työympäristö, työvälineet, työajat ja työn organisointi. Esimiehet ja johtajat vastaavat työyhteisön tuloksellisesta toiminnasta, turvallisuudesta ja työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisestä. Johdolla ja esimiehillä on asemansa vuoksi mahdollisuus vaikuttaa työoloihin, työyhteisön toimivuuteen ja ilmapiiriin. Nämä tekijät heijastuvat työkykytalon kolmeen alimpaan kerrokseen: psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin, jaksamiseen, ammatilliseen kehittymiseen, motivaatioon sekä työasenteisiin. (Mts. 67.)

Neljäs kerros voidaan nähdä myös ikäjohtamisen kerroksena. Olennaisia tekijöitä ovat eri-ikäisten ihmisten vahvuuksien hyödyntäminen työyhteisön toiminnassa sekä työntekijöiden voimavarojen tukeminen työuran eri vaiheissa. Kun eri-ikäisten yhteistyötä ja osaamisen jakamista edistetään, vahvistetaan samalla työyhteisön sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma on rajaton, työntekijöiden työkykyä, terveyttä edistävä yhteisöllinen voimavara. Siitä hyötyvät kaikki työyhteisön jäsenet, niin nuoret, keski-ikäiset kuin ikääntyvätkin. (Mts. 67–68.)

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Laadullinen tutkimus

Opinnäyte toteutetaan laadullisella tutkimusotteella, koska tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, sen ymmärtäminen ja siitä mielekkään tulkinnan antaminen (Kananen 2008, 24). Opinnäytetyössä tutkitaan eri-ikäisten johtamista Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiössä. Toteutettavan empiirisen tutkimuksen kohteena on yksittäinen yhteisö ja sen johtaminen, joten tutkimusmenetelmä sisältää tapaustutkimuksen piirteitä.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata ihmisten jokapäiväistä toimintaa ja tehdä se ymmärrettäväksi (Miles & Huberman 1994, 7). Ilmiöstä on mahdollisuus saada syvälinen, ymmärrettävä ja kokonaisvaltainen näkemys, kun tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena (Kananen 2011, 16–17).

Opinnäytetyössä aineistonhankintamenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää eli teemahaastattelua. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 47). Teemat eli haastattelun aihealueet oli ennakkoon määritelty, ja haastateltavat olivat tietoisia teemoista (Kananen 2008, 73). Haastattelun ensisijainen etu on sen joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus käydä keskustelua tiedonantajan kanssa, toistaa kysymys tarpeen vaatiessa tai selventää ilmausten sanamuotoa. Kysymykset voidaan esittää sellaisessa järjestyksessä, kuin haastattelija parhaimmaksi näkee. Haastattelussa tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkimuksen aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 73.) Eskolan ja Suorannan mukaan (1998) puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta haastateltavat voivat antaa vastauksensa varsin vapaasti. Robsonin (1995) näkemys on, että kysymykset on määrätty ennalta, mutta haastattelija voi muuttaa niiden sanamuotoa. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 47.)

Teemahaastattelulle tyypillistä on, että haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelussa ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkityksen ovat keskeisiä. Haastattelijan pyrkimyksenä on saada selville, minkä merkityksen haastateltava antaa jollekin kohteelle tai asialle. Haastattelutilanteessa haastattelija ja haastateltava ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tällöin haastattelijan läsnäolo ja hänen tapansa kysyä asioita ja aiemmin esitettyjä kysymyksiä vaikuttavat todennäköisesti haastattelutilanteessa annettuihin vastauksiin. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 48–49.)

4.2 Tutkimusprosessin kulku

Opinnäytetyön aiheen valinnassa oli henkilöstöpäällikkö Leena Vapaavuori avainhenkilö tiedustellessani mahdollisia opinnäytetyön aiheita. Kuudesta erilaisesta aiheesta valikoitui eri-ikäisten johtaminen, koska aihe tuntui heti mielenkiintoiselta ja opinnäytetyössä siihen olisi tilaisuus perehtyä syvällisemmin.

Viiden hengen työryhmä kokoontui säätiön hallinnossa Helsingissä syyskuussa 2013. Työryhmässä keskusteltiin opinnäytetyön aiheesta laajemmin ja sovittiin alustavasti haastateltavat henkilöt. Haastateltavina henkilöinä oli viisi esimiestä, jotka edustivat Etelä-Suomen terveystalvuyksiköitä. Haastattelut

tehtiin Jyväskylässä, jossa suoritettiin muun muassa yksi puhelinhaastattelu, Helsingissä ja Tampereella. Haastattelupaikkakunnat oli valittu tutkimukseen sen vuoksi, että tavoitteena oli saada tutkittavasta aiheesta mahdollisimman kokonaisvaltainen näkemys koko organisaatiota ajatellen. Haastateltaviksi oli valittu sellaisia henkilöitä, joilta arveltiin parhaiten saatavan tutkimusaiheeseen liittyvää aineistoa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Esimiehiin otettiin ensin yhteyttä sähköpostin välityksellä, jossa kerrottiin tutkimuksen aihe. Samalla esimiehiltä kysyttiin halukkuutta osallistua tutkimukseen. Sen jälkeen sovittiin haastateltavien kanssa haastattelupäivät, ja pyydettiin heitä varaamaan haastattelua varten aikaa tunnista kahteen tuntiin. Epäselvissä tilanteissa varmistettiin vielä puhelimitse haastattelun ajankohta, jotta turhaa sekaannusta sovittun ajan suhteen ei tulisi. Haastattelukysymykset lähetettiin sähköpostitse noin viikko etukäteen, jotta haastateltavat ehtisivät tutustua teemoihin ja kysymyksiin.

Haastattelun alussa haastateltaville tuotiin esille, että kaikki tutkimuksen aikana saatu tieto käsitellään luottamuksellisesti eikä tutkimukseen osallistuvan nimeä tuoda missään tutkimuksen vaiheessa esille. Haastateltaville kerrottiin, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, ja että he voivat keskeyttää tai kieltäytyä tutkimuksesta missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. Kukaan haastateltavista ei kieltäytynyt osallistumasta tutkimukseen.

Tutkimuksen aineistona toimivat tammikuussa 2014 toteutetut haastattelut Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiössä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna. Haastattelut suoritettiin tammikuun lopussa 2014 kahden viikon aikana. Yksi haastattelu suoritettiin puhelimitse tiedonantajan työkiireiden vuoksi. Kyseinen haastattelu suoritettiin älypuhelimella ja samalla käytettiin tallenninta, jotta haastattelun kulku sekä kysymykset ja vastaukset saatiin tallennettua litterointia varten. Muut haastattelut suoritettiin esimiesten työhuoneissa, jossa mukana olivat vain haastattelijat ja haastateltavat. Haastattelut kestivät ajallisesti noin 45–60 minuuttia. Kaikissa haastattelutilanteissa käytettiin apuna tallenninta, jotta haastattelut saatiin nauhoitettua jälkikäsitteilyä varten.

Haastattelukysymysten laadinnassa käytettiin tukena Keskinäinen työeläkevaikutusyhtiö Varman (2006) laatimaa Hyvä ikä – opasta ja M. Paappasen (2012) laatimaa kandidaatintutkielmaa Ikäjohtaminen yrityksen henkilöstöstrategiassa. Haastatteluteemat oli muodostettu tutkimuskysymysten perusteella. Haastattelutilanteessa teemoista pyrittiin keskustelemaan hyvin vapaasti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haastattelutilanteissa haastatteluteemojen osalta haastattelijä eteni järjestyksessä, ja myös kysymykset haastattelijä esitti järjestyksessä. Kysymykset oli lähetetty haastateltaville ennakoon, mutta haastattelijä saattoi muuttaa kysymysten sanamuotoa tai tuoda kysymystä selittävää lisätietoa esille haastattelutilanteessa. Esitettyihin kysymyksiin haastateltavilla oli vapaus vastata parhaaksi katsomallaan tavalla vapaasti omin sanoin. Jos kysymykseen oli saatu vastaus aiemman kysymyksen yhteydessä, jätettiin kysymys vähemmälle huomiolle tai siirryttiin seuraavaan kysymykseen. Joissakin tapauksissa haastattelijä teki tarkentavia lisäkysymyksiä ymmärtääkseen annetun vastauksen. Toisinaan haastateltava itse halusi tarkennusta kysymyksiin.

Haastatteluaineistoon tutustuminen aloitettiin kuuntelemalla ensin nauhoitettu haastattelu kertaalleen läpi, minkä jälkeen haastattelu kirjoitettiin sanasta sanaan. Näin toimittiin jokaisen nauhoitetun haastattelun kohdalla. Kun kaikki haastattelut oli saatu litteroitua, työstämistä jatkettiin kuuntelemalla ja lukemalla aineisto monta kertaa läpi. Aineisto koodattiin eri väreillä ja merkittävät alkuperäisilmaisut eriteltiin muusta aineistosta, jotta aineistoa saatiin pelkistettyä. Analyysia jatkettiin lukemalla aineisto useaan kertaan läpi.

Aluksi aineistosta etsittiin tutkimuskysymysten mukaisia, samaa tarkoittavia ilmaisuja, ja ne kirjattiin ylös. Analysointia jatkettiin etsimällä ilmaisuja, jotka kuvasivat eri-ikäisten johtamistilanteissa esille tulevia menetelmiä ja keinoja. Analysoinnin edetessä havaittiin, että samoja teemoja käsiteltiin useissa eri yhteyksissä, joten aineistosta otettiin vielä teemaan liittyvät merkitykselliset ilmaukset. Tavoitteena oli tuottaa tiivis ja selkeä sanallinen kuvaus kadottamatta aineiston alkuperästä tietoa. Aineiston analyysin avulla pyritään ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan analyysin kaikissa vaiheissa (Tuomi & Sarajärvi 2012, 113). Tutkimusaineiston analysointi tapahtui si-

sältöanalyysiä käyttäen, jossa aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

4.3 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus eli koherenssi korostuu. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 140.) Kananen mukaan (2008, 19) laadullisessa tutkimuksessa samasta aineistosta voi syntyä erilaisia tulkintoja, sillä tutkijan omat kokemus ja kiinnostuneisuus ohjaavat ja rajaavat tulkintaa.

Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 232–233) kirjoittavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta. Aineiston tuottamisen olosuhteet kerrotaan selvästi ja totuudenmukaisesti. Haastattelututkimuksessa kerrotaan olosuhteista ja paikoista, joissa aineistot kerättiin. Lisäksi kerrotaan haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa sekä tutkijan oma arviointi tilanteesta.

Opinnäytetyön tekijä on tutkimuksessaan pyrkinyt mahdollisimman tarkkaan kuvaukseen tutkimuksen toteuttamisesta. Aineiston tuottamisen olosuhteet on kerrottu selvästi ja totuudenmukaisesti luvussa 4.2 Tutkimusprosessin kulku. Haastattelututkimuksen olosuhteet ja paikat, joista aineistot kerättiin, on tuotu esille myös luvussa 4.2 Tutkimusprosessin kulku. Haastatteluihin käytetty aika ja haastattelutilanteeseen mahdollisesti vaikuttavat häiriötekijät on kerrottu seuraavassa luvussa.

Teemahaastattelu oli varsin käyttökelpoinen valinta aineistonkeruumenetelmäksi, sillä haastateltavilla oli tilaisuus vastata omin sanoin ilman valmiiksi mietittyä vastausvaihtoehtoja. Opinnäytetyön tekijä itse sekä suoritti haastattelut että litteroi kaikki haastattelut sanasta sanaan. Haastattelutilanteissa ei esiintynyt häiriötekijöitä. Kaikkien haastattelutilanne oli rauhallinen, ja haastateltavilta saatu tieto sekä puhelinhaastattelun että henkilökohtaisten haastattelujen osalta saatiin tallennettua. Litterointivaiheessa havaittiin, että tallenteiden kuuluvuus oli varsin hyvä.

Tutkimusaineiston saturaatio saavutettiin viidellä haastateltavalla, jolloin tulokset alkoivat toistaa samoja asioita. Hirsijärven ja muiden (2009, 182) mukaan aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat kertautua haastattelussa. Samantapaisia vastaustuloksia esiintyi jo toisen haastateltavan kohdalla, mutta opinnäytetyön tekijä piti tarpeellisena saada enemmän vahvistuksia vastaustulosten osalta, joten haastattelujen suorittamista jatkettiin. Haastattelutilanteessa haastattelija teki muistiinpanoja jonkin verran, mutta muutoin keskittyi haastateltavaan ja haastattelutilanteeseen. Tavoitteena oli haastateltavien antamien vastausten mahdollisimman hyvä ymmärtäminen, jotta virhetulkintoilta haastattelutilanteessa vältyttäisiin. Toki myös haastattelujen kuunteleminen ja litteointi auttoivat vastausten ymmärtämisessä.

Opinnäytetyön tekijä ei ole aiemmin toteuttanut haastattelututkimusta, joten luotettavuuteen saattoi vaikuttaa haastattelijan vähäinen kokemus. Haastattelujen edetessä opinnäytetyön tekijä havaitsi, että termit eri-ikäisten johtaminen ja ikäjohtaminen eivät välttämättä olleet haastateltaville niin tuttuja. Työyhteisössä ei eri-ikäisten johtaminen ole ollut esillä eikä termiä ole käytetty yleisellä tasolla. Opinnäytetyön tekijällekään ikäjohtamisen käsite ei heti avautunut, vaan käsitteen sisäistäminen vaati oman aikansa. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisten johtaminen eivät ole konkreettisia asioita, ja terminologian ymmärtäminen vaati kirjallisuuteen perehtymistä. Aiheesta keskusteleminen ystävien kanssa auttoi käsitteen sisäistämässä. Lisäksi käsite on laaja ja monisyinen, siihen sisältyy monia eri asioita, ja sitä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta.

Itse haastattelutilanteessa haastateltavat antoivat vastauksensa avoimesti ja toivat esille runsaasti omia ajatuksiaan. Opinnäytetyön tekijän oma arvio on, että haastattelut onnistuivat hyvin, koska haastattelujen tuloksena saatiin riittävästi tutkimusmateriaalia selvitystyötä varten. Tätä tukivat haastateltavien kysymyksiin antamat vastaukset, joissa oli hyvin paljon samankaltaisuutta, mutta erojakin. Aiheeseen liittyvään teoriaan perehtyminen tuki haastattelukysymysten muodostamista, haastattelujen toteuttamista ja tutkimuksesta saatua tulosta. Haastateltavien antamista vastauksista sai todellisen tuloksen esiin.

5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville eri-ikäisten johtamisen haasteet Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiössä sekä selvittää lisäksi, minkälaista tukea esimiehet tarvitsevat eri-ikäisten johtamisessa.

5.1 Ikäjohtamisen käsite

Ajatuksia ikäjohtamisesta

Haastateltavien mielestä ikäjohtaminen tarkoittaa työyhteisössä olevia eri-ikäisiä ihmisiä, erilaisista lähtökohdista olevia ihmisiä, heidän erilaista työkokemustaan ja eri-ikäisyyden huomioimista. Eri-ikäiseen työyhteisöön kuuluu erilaisia ja erilaisessa elämänvaiheessa olevia ihmisiä, joilla on erilaista osaamista. Yksi haastateltavista kiteytti ikäjohtamisen käsitteen seuraavasti:

”Tavallaan siinä ikäjohtamisessa saataisiin kaikki se potentiaali, mikä näissä eri ikäryhmissä on, maksimaalisesti työyhteisön käyttöön.”

Haastateltavista neljä koki yleisen johtamisen olevan kaikille työntekijöille samanlaista, mutta eroavaisuudet työntekijöiden suhteen tulevat esille henkilökohtaisissa kontakteissa ja henkilökohtaisissa järjestelyissä. Haastateltavat eivät kokeneet johtamisessa ihmisen iällä olevan niinkään paljon merkitystä, vaan heidän mielestään enemmän vaikuttaa yksilön persoona kuin ikä. Johtamistilanteessa iän huomioiminen tapahtuu esimiehen sitä tiedostamatta.

Yhden haastateltavan mielestä sekä nuoret että kokeneet tarvitsevat räätälöidympää ohjaamista. Eri-ikäisiä ja eri elämänvaiheessa olevia pitää johtaa eri tavoin:

”Mun mielestä ehkä enemmän niin, että se painottuu sinne työuran alkuvaiheeseen. Pienten lasten äidille on helpompaa tulla kaksyrt yli kahdeksan töihin kuin kahdeksaan töihin esimerkiksi --, että ainakin elämäntilanteet täytyy ottaa huomioon.”

Ikäsidonnaisten tekijöiden huomioiminen

Haastateltavat kertoivat, että ikäsidonnaiset tekijät on otettu huomioon työntekijöiden erilaisissa elämäntilanteissa, jolloin huomioidaan eri-ikäisten erilainen

osaaminen ja työkokemus. Esimiestyössä kohdataan erilaisia tilanteita ikään ja eri elämänvaiheisiin liittyen, joista selviydytään vuorovaikuttamisen avulla.

Ikääntyvän työntekijän kohdalla täytyy huomioida työntekijän työssä jaksaminen ja ikä. Palautumiskyky työpäivästä on erilainen nuorella kuin ikääntyvällä. On fysiologinen tosiasia, että nuori työntekijä palautuu työpäivän rasituksista nopeammin kuin ikääntyvä työntekijä. Kaksi haastateltavaa toivat tämän esille mainiten:

*”Mä luulen, että aika monet sitten, jos niillä alkaa voimat vähen-
tyä, niin aika monet tekee kuitenkin niin, et ne tekee sen työnsä
kunnolla, mut sitten ne fuskaa siellä kotona.”*

*”Ja sitten nämä, jos ajattelee kaikki nämä jaksamisasiat ja muut
niin. --, että esimerkiksi tällöinen palautumiskyky viikonlopun ai-
kana on erilaista, kuin mitä se on ollu sanotaan kaksikymmentä
vuotta sitten.”*

Eri-ikäisten yhteistyö ja vuorovaikutus

Eräs haastateltava koki eri-ikäisten yhteistyön ja vuorovaikutuksen edistämisen haasteelliseksi. Hän kertoi, että nuorilta ehkä puuttuu uskallusta tuoda ajatuksia työtavoista ja ideoita koulussa opituista asioista esille suuressa työyhteisössä. Asiat esitetään mieluummin esimiehelle kahden kesken kuin tuodaan julki kaikkien työtoverien kuullen. Työyhteisön sisäinen koulutus tai työpaikkakokous voisi olla yksi keino edistää eri ikä- ja ammattiryhmien välistä osaamista ja vuorovaikutusta. Koulutuksessa tai työpaikkakokouksessa henkilökunta voidaan jakaa ryhmiin, jolloin keskinäistä kanssakäymistä ja ajatusten vaihtoa työntekijöiden välillä tapahtuu pienryhmissä. Eri-ikäisten yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta hän kertoi:

*”Tää onkin semmonen haaste. Meilläkin on iso työyhteisö, mulla-
kin on alaisia paljon ja siinä on kaikenikäisi. Itse asiassa oon tätä
paljon miettinyt, että kuinka tää yhdistetään. Kyllä se semmonen
jonkulainen mentorointi pitäis saada pyörimään. Tietysti mento-
roinnista tulee mieleen, et onko se ikääntyneepi, joka mentoroi si-
tä nuorempaa, antaa sitä tietoa, ohjetta ja jakaa sitä osaamistaan,
hiljaista tietoa. Mutta sitten kyllä toisinkin päin. Että saatais nuo-
remmilla uutta tietoa ikääntyneille.”*

Haastateltavien mukaan eri-ikäisten yhteistyön ja vuorovaikutuksen edistämisessä nähdään vierikoulutus, jossa koulutettava suodattaa

menetelmät kokeneemman kokemushistoriasta. Kokenut siirtää omaan kokemukseen ja ammattitaitoonsa liittyvää osaamistaan esimerkiksi nuoremmalle. Samalla nuori vastaavasti voi siirtää kokeneemalle viimeisintä koulussa opittua tietoa sekä mahdollisesti tietotekniikkataitoja, joissa nuoret ovat huomattavasti edellä iäkkäämpiään.

Ammattiryhmäpalaverit nähdään paikkana, joissa vuorovaikutusta voidaan edistää. Palavereissa voidaan sopia yhteisistä pelisäännöistä ja vaikuttaa asenteisiin. Kaksi haastateltavaa mainitsi, että joillakin työntekijöillä esiintyy negatiivisia asenteita, jotka heijastuvat työtoverin osaamisen arvostuksen puutteena ja työtoverin kunnioituksen puutteena työyhteisössä. Toinen heistä näki asenteisiin vaikuttamisen yhtenä vaativimmista haasteista.

”Se asenne, et se ois kaikissa ikäryhmissä semmoinen, että kunnioitetaan sitä toista ja ylipäättään työtoveria, mut et eri-ikäisiä työkavereita myöskin. Et must se ois semmonen aika iso asia siihen asenteeseen vaikuttaminen. Toisaalta nuori uskaltais kertoa jotakin uusii näkemyksii. Edistettäis semmost ilmapiirii, että nyt tänä päivänä joku asia opetetaan näin ja nuori uskaltais sitä sille kollegalle kertookin, ku huomaa, jos toinen tekee sen eri tavalla.”

”Tietysti mun mielestä myöskin työntekijätasolla pitää löytyä se kunnioitus. Niin vanhempien työntekijöitten kunnioitus niitten nuorempien työntekoo kohtaan ja päinvastoin.”

Erään haastateltavan mukaan hänen sektorillaan eri-ikäisten yhteistyössä ja vuorovaikuttamisessa ei ole ongelmaa. Haastateltava koki työyhteisönsä asiantuntijaorganisaatioksi ja nykyisessä tilanteessaan tasapainoiseksi, että jos ongelmatilanteita esiintyisi, ne heijastuisivat työn tekemiseen. Kahden muunkin haastateltavan mielestä heidän sektorillaan vuorovaikutus nuorten ja ikääntyvien välillä toimii. Ikääntyvät työntekijät kuuntelevat mielellään nuorempien kollegoiden ajatuksia ja päinvastoin.

Ikääntyvät, yli 55-vuotiaat, työntekijät

Haastateltavat kertoivat, että yli 55-vuotiaat työntekijät nähtiin parhaassa työiässä olevina työyhteisön osaajina ja työyhteisön voimavarana.

Vanhemmilla työntekijöillä saattaa esiintyä vakiintuneita ja vahvoja mielipiteitä, joskin niitä nähtiin esiintyvän nuorillakin. Tässä ikäryhmässä työ voi viedä

voimavaroja, joten esimiehen herkkyys havaita uupumisen merkit riittävän varhaisessa vaiheessa on tärkeää. Tosin työntekijöillä on yksilökohtaisia eroja, ja joidenkin työntekijöiden kesken erot saattavat olla suuret. Toinen samanikäinen saattaa olla täynnä virtaa ja toinen taas jaksamisen rajoilla.

”Mut mun mielest se myöskin, et työntekijät tajuaa sen ja sisäistää sen, et se on rikkaus, et meitä on eri-ikäisiä töissä.”

”Et heillä on pitkä ura takana ja ihan älyttömästi osaamista ja semmost hiljaista tietoa. Mun suhtautuminen on kyllä näillä perusteilla erittäin myönteinen.”

”Mää nään heidät kyllä semmosena sen työyksikön voimavarana ja osajina. Ja tavallaan, jos siellä sen työntekijän oma asenne on kohdallaan, niin heillä olis paljon annettavaa työyhteisölle. -- Ja toivon, että saatais yhteistyö nuorempien kanssa hyvin toimimaan ja kaikki tieto heiltä työyhteisön käyttöön.”

Ikääntyneiden, yli 55-vuotiaiden, osaamisen varmistaminen

Haastateltavien mukaan yli 55-vuotiaiden osaaminen viimeisiin työvuosiin asti varmistetaan ammattitaitoa vastaavaa työtä tekemällä sekä koulutuksella.

Haastateltavat pitivät tärkeänä, että ikääntyneitä työntekijöitä koulutetaan niin pitkään kuin työntekijä antaa työpanostaan työnantajan hyväksi.

Työntekijöiden oma aktiivisuus ja halukkuus kouluttautumiseen ja oman osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen on olennainen asia.

5.2 Esimiesten kokemuksia eri-ikäisten johtamisesta

Haastateltavat kertoivat, että eri-ikäiset tarvitsevat tukea ja rohkaisua.

Varsinkin nuorille ammatin oppimisvaiheessa tuki nähtiin tarpeellisena.

Nuorille oman epävarmuuden tunnistamisesta on etua. Nuori ei asiantuntijaksi oppimisvaiheessa osaa vielä kaikkea, jolloin epävarmuus ja epätietoisuus saa nuoren kysymään neuvoa ja mielipidettä kokeneemmalta työtoveriltaan tai esimieheltään. Nuorelle koko työyhteisössä annettu tuki on merkityksellistä, koska saadessaan tukea yksilö tuntee yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisöön. Samalla se on myös yksi sitouttamisen keinoista.

Haastatteluissa tuli esille, että työyhteisössä nuoret haluavat vaikuttaa ja tuoda osaamistaan esille. Nuoria voidaan kannustaa ja motivoida tekemään uusia, erilaisia töitä, ja usein heille tarjotaankin uusiin asioihin perehtymistä.

Kokeneilla on valmius vastuun ottamiseen ja vastuun kantamiseen. Heitä voidaan pitää oman alansa asiantuntijoina. Kokeneilla on vahva työmoraali, ja he ovat ahkeria ja tunnollisia. Haastateltavat kertoivat, että kokeneet sitoutuvat työhönsä paremmin kuin nuoret. Todennäköisesti tähän vaikuttaa se, että kokeneet kuuluvat ikäryhmään, joka tehnyt työtä koko aikuisiän ajan.

Haastateltavien mukaan työntekijöitä kannustetaan kouluttautumaan, eli kouluttaminen on yksi motivointikeino ja pitää virkeänä. Kun työntekijä tuntee, että hän on omalla alallaan, on hänellä halukkuutta ja motivaatio koulutukseen hakeutumisessa. Joskus esimies joutuu oppimishaluttomia jopa patistamaan osallistumaan koulutuksiin.

Yksi haastateltava pohti motivointikeinoa jaksamisongelmien kanssa kamppailevalle 60-vuotiaalle työntekijälle. 60-vuotiasta voi motivoida ja kannustaa jaksamaan muun muassa lähestyvällä eläkkeelle pääsemisellä. Samaa keinoa ei voi käyttää vastaavassa tilanteessa olevalle 40-vuotialle työntekijälle, jolla työvuosia olisi vielä jäljellä yli 20 vuotta. Tällaisessa tilanteessa esimiehen on mietittävä erilaisia motivointitapoja eri-ikäisille johtuen heidän erilaisesta elämäntilanteestaan. Eräs haastateltava piti julkista positiivista palautetta parempana motivointikeinona kuin rahallista palkkiota.

Muutosten vaikutus eri-ikäisten työmotivaatioon ja jaksamiseen

Haastateltavat nimesivät muutosten hallinnan yhdeksi vaikeimmista johtamisen haasteista. Muutoksiin sopeutuminen vie aikaa varsinkin iäkkäämmiltä, ja pitkäaikainen keskeneräisyys kuormittaa kaikkia työyhteisössä. Tosin nuoret kokevat muutokset luonnollisemmiksi, koska he ovat totuneet keskeneräisyyteen ja muutoksiin. Kaikesta huolimatta työyhteisössä esiintyvältä muutosvastarinnalta ei voida välttyä. Eräs haastateltava toivoi keinoja siihen, miten henkilökunta saadaan hyväksymään tämän päivän muutokset.

”Tää on kyllä selkeästi semmonen, että vanhemmilla työntekijöillä niihin muutoksiin sopeutuminen on hitaampaa --. Itse asiassa ne muutokset tulee keskeneräisinä, --. Must vanhemmat työntekijät kestää huonommin sitä. Se on must semmonen ero, et nuorista muutokset on jotenkin luonnollisia.

--. Jos siihen jollakin olis joku vinkki, et miten niitä ihmisiä saatais hyväksymään tämän päivän muutokset, niin otettais vastaan."

Toinen totesi muutosten kuormittavan jollain tavalla kaikkia työnyhteisössä.

"Kaikkien osalta varmaan ne muutokset on jossain määrin kuormittavia. -- Se muutos ihmiselle kaikkienensa tuntuu, ettei ole sellanen mukava tila."

Kolmas pohti, että muutosten hyväksymiseen ei vaikuta niinkään ikä, vaan isomman merkityksen saa henkilön oma asennoituminen muutoksiin. Hänen mukaansa muutos voidaan kokea myös positiiviseksi varsinkin, jos muutoksilla on vuorovaikutusta ja vaikutusmahdollisuuksia lisäävä merkitys.

"Tietyst ain ajatellaan, että se muutos. Et tuleeko ensimmäisenä joku negatiivinen mieleen, että jaksaminen tai motivaatio heikentyis, jos tulis muutoksii. -- Joskus muutos on ihan hyväkin ja tuntuu, että kaikki, millä lisätään vuorovaikutusta, ihmisen vaikutusmahdollisuuksia, niin se on hyvää muutosta. -- Kyllä niillä tietysti vaikutusta on,--. Et mä en näkis välttämättä, että sillä iällä on ehkä siinä niin suurtakaan merkitystä, vaan se on se semmonen asenne."

Neljäs haastateltava toivoi muutosten tulevan sopivin väliajoin, koska muutoksiin sopeutuminen vaatii aikaa. Hän toi esille, että varsinkin ikääntyneillä muutokset vaikuttavat jaksamiseen.

"--, mitä nyt säätiössä eletään kovasti näitä muutoksen aikoja, niin kun työelämässä muuallakin, et ei pelkästään säätiössä. Niin kyll ne tarvis tulla ne muutokset jonkinmoisin väliajoin, ettei ne tulis kovin paljon samanaikaisesti. Koska ihminen vaatii jonkinlaisen ajan siihen tottumiseen. --, kyll näyttäen vanhempien kohdall ainakin on sen huomannu, että se vaikuttaa siihen jaksamiseen."

Viides haastateltava totesi muutosten vaikuttavan huomattavasti eri-ikäisten työmotivaatioon ja jaksamiseen. Muutosta sinänsä hän ei nähnyt negatiivisena asiana. Nykyisin muutokset ovat sellaisia, joiden toteutumista ja aikataulua ei tiedetä. Epätietoisuus, epävarmuus tulevasta on kaikkien huonoin tilanne, ja tämä vaikuttaa kaikenikäisiin. Haastateltava korostikin erittäin paljon tiedottamisen tärkeyttä muutosten yhteydessä. Kun tulevista muutoksista tiedotetaan riittävän ajoissa, tämä antaa esimiehelle enemmän aikaa henkilökunnalle tiedottamiseen, valmistautumiseen ja ennakointiin.

”Muutokset vaikuttaa, ihan hirveesti. Ja muutoksessa on tällä hetkellä suurin ongelma, että kun kukaan ei tiedä. Kun ei ole minäkään näköistä aikataulua, Muutoshan on tullut jäädäkseen, eikä sinänsä se ole paha asia. Mutta jos esimiehenä pitää sanoa, että minä en tiedä. -- Niin, se vaikuttaa enemmän ihmisen motivaatioon kuin jaksamiseen, että sen takia pitäisi olla vähän enemmän sitä tietoa.”

5.3 Esimiesten käyttämät menetelmät

Avainosaamisen ja kokemuksen poistuminen eläköitymisen myötä

Eräs haastateltava kertoi, että tietyiltä erityisosaamisalueilta on poistumassa kokemusta ja osaamista työntekijöiden siirtyessä eläkkeelle. Myös kokonaisnäkemysosaamista on poistumassa. Kun tämä tiedostetaan, osataan varautua tulevaan tilanteeseen. Tämä vaatii esimiehiltä ennakkointia ja hyvää suunnittelua tulevaisuutta ajatellen. Riittävän ajoissa on ryhdyttävä toimenpiteisiin hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtämisessä perehdyttämistä ja mentorointi–parityöskentelyä apuna käyttäen.

”Meillähän on tuo -- osasto tuolla ja siellä on semmost tiettyä erityisosaamista, ja sinne vähän koulutetaan aina tietyt hoitajat. Et sieltä on poistumassa ja siitä ollaan sitten keskusteltukin, et miten saatais se kaikki tieto, joka siellä on. Toki siellä jo nyt on nuorempii mukana, mut sieltä on osaamista lähdössä. -- Ja sitten mä mietin ikääntyvien kautta, et ikääntyvillä ja pitkään talossa olleilla on usein sellainen kokonaiskuva, kokonaishuomioiminen. Et ne näkee, mitä siinä työyhteisöss tarvii tehdä. Et poistuuko semmonen kokonaiskuvan näkijät, ja siitä mä olen kans huolissa.”

Toinen haastateltava toi esille, että YTHS:n opiskeluterveydenhuollon kehitysvaiheiden tieto poistuu eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden myötä.

”Mut sitten jotenki mä mietin, että mun alaisista, -- yhdeksän on yli 55-vuotias. Niin siinä siirtyy massiivimäärä semmost tietoo siitä, miten tää opiskelijaterveydenhuolto on kehittyny ja miten asiat on menny eteenpäin. Et semmosia kehitysvaiheita, YTHS:n kehitysvaiheita ja opiskeluterveydenhuollon kehitysvaiheita menee siinä mukana.”

Kolmas haastateltava koki, että vuosien myötä saavutettu verkostoituminen kaupungin opiskeluterveydenhuollon ja yliopiston kanssa menetetään avainhenkilöiden eläköityessä, ja hän totesi:

”-- Niin siinä ehkä poistuu semmoista, jota ei pysty edes siirtämään, mutta tarviikohan sitä kaikkea aina siirtääkään. Että maailma muuttuu, niin ehkä on hyväkin, ettei kaikki siirry.”

Osaamisen siirtäminen ja hyödyntäminen

Haastateltavat toivat esille, että työntekijöitä rohkaistaan kysymään toinen toisiltaan, ja näin vuorovaikuttamisen keinoin käytetyt menetelmät saadaan siirrettyä. Tällöin esimiehen ohjauksella ja yhteistyössä työntekijöiden kesken siirretään vastuualue toiselle työntekijälle, jolloin tapahtuu erityisosaamisalueen haltuunotto perehdyttämällä ja opettamalla. Lisäksi voidaan käyttää apuna yksikön sisäistä koulutusta esimerkiksi pienryhmissä sekä ulkopuolista täydennyskoulutusta tukemassa osaamisen siirtämistä.

Kahden haastateltavan mielestä työyhteisön monimuotoisuutta ovat eri ikäryhmät ja eri-ikäryhmien osaaminen.

”Ja sit heill [nuorilla] on --, sitä erilaista osaamista. He on näppärii täss näis tietotekniikka-asios ja heillä on uusin tieto lääketieteestä tai hoitotieteestä. Ja näill vanhemmilla on semmosta kokemusta, et miten tilanteissa pitäis toimia tai tehdä.”

”Et näillä vanhoilla on semmonen kokemus ja niitten monien tilanteitten läpikäyminen. Ja usein semmoinen intuitiivinenkin tietämys tietyis asioissa. Et miten kannattaa tehdä tai täll tavall asiat ratkee, se on sit taas niillä enemmän hallinnassa.”

Eri-ikäisten osaamisen hyödyntäminen tapahtuu vuorovaikuttamisen ja heidän keskinäisen kanssakäymisensä keinoin: nuoret ja kokeneet yhteistyössä. Eräs haastateltava toikin tämän esille:

”Et mä oon kokenu kauheen hyvänä, et kun meill on vanhoja konkarilääkäreitä, keski-ikäisiä ja näitä just aika nuoria. Must se on kauheen hyvä tilanne. Et siin tulee hyvin keskusteluissa se näkemys, ja sitten voi puolin ja toisin. Siell huomaa, että kaikki käyttää sitä, et sä oot viimeks lukenu, et mitä siit sanottiin. Ja sit taas nuoret voi kysyä, et miten te ootte tehny näissä asioissa. Et mä luulen, et se on sitä osaamisen hyödyntämistä.”

Tavoitteena on saada eri-ikäisten osaaminen käyttöön. Tämän toteuttaminen edellyttää toimivaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta työntekijöiden välillä.

Menetelmät, joilla tavoitteet saavutetaan, ovat seuraavat: pyritään avoimeen

keskusteluilmapiirin syntymiseen, rohkaistaan työntekijöitä kysymään neuvoja toinen toisiltaan sekä harjoitetaan työnohjauksellista toimintaa. Myös mentorointi–parityöskentely, vieriopetus ja perehdyttäminen nähdään tapoina, joilla eri-ikäisten osaamista voidaan siirtää.

Eri-ikäisyyden huomioiminen työkyvyn ylläpitämisessä

Haastateltavat kertoivat, että osa työntekijöistä tarvitsee tukea työkyvyn ylläpitämiseen, mutta erot ovat yksilöllisiä. Esimiestoiminnassa otetaan alaisten jaksaminen, eri-ikäisyys ja työkyky huomioon, kun suunnitellaan työhyvinvointitoimintaa. Kaikenikäisille työn tauottaminen on tärkeää. Työpäivät ovat usein tiukkoja ja tauot helpottavat hektistä työtä. Työkyvyn ylläpitämisessä tärkeintä on ennaltaehkäisevä toiminta. Henkisesti ja ergonomisesti kuormittava työ vaatii ihmiseltä itseltäänkin oman työkyvyn ylläpitämistä ja omasta työkyvystä huolehtimista.

Eri-ikäisyyden näkyminen päivittäisjohtamisessa

Haastatteluissa tuli esiin, että nuoret tarvitsevat käytäntöjen osalta tukea. Muutosten yhteydessä käsitteiden selittäminen ja selventäminen vaatii asian esillä pitämistä useissa ryhmäpalaverissa ennen kuin kaikki työntekijät ovat saaneet käsitteet sisäistettyä.

”Jos minä nyt aattelen jotain mejän työsopimuksii, työaikajärjestelyt, mitä on tullu uusia muutoksia. Nyt puhutaan eri käsitteistä, puhutaan vuosityöajoista, ennen oli jotain muuta. Niin huomaan, että niiden käsitteiden selvittäminen vaatii paljon siltä johtamiselta. Et mitä tänä päivänä joku työajanseuranta on.”

Eräs haastateltava koki raskaaksi kuunnella, kuinka ennen ”vanhoina hyvinä aikoina” oli kaikki paremmin. Varsinkin varttuneempi väki muistelee menneitä aikoja. Tämä todennäköisesti johtuu siitä, että ihminen muistaa myönteisesti värityneet asiat vuosien ajan, kun taas negatiiviset unohtuvat helpommin.

Eri-ikäisyyden näkyminen tavoitteiden ja työtehtävien määrittelyssä

Haastateltavat kokivat, että perustehtävä on kaikille sama, mutta joissain tapauksissa työtehtävät on tarvittaessa määriteltävä täsmällisemmin. Työtehtävien määrittelyssä ikääntyvillä otetaan huomioon työssä jaksaminen. Nuorten asenne nähtiin hieman erilaisempänä kuin iäkkäämpien. Nuoret kokevat op-

pimisen tärkeäksi, jolloin heille asiat on hyvä perustella riittävän tarkasti ja laajasti. He tarvitsevat myös riittävästi perehdyttämisaikaa niin sanotusti ”päästäkseen taloon sisälle”.

5.4 Esimiesten tarvitsema tuki eri-ikäisten johtamisessa

Vaikeudet ja ongelmat, joita kohtaat eri-ikäisten johtamisessa

Eräs haastateltavista koki, että työyhteisötaidot ja työyhteisön pelisäännöt tahtivat olla joiltakin alaisilta, niin nuorilta kuin vanhemmiltakin, hukassa. Hyvät käytöstavat puuttuvat tai saattavat unohtua, ja toista työkaveria saatetaan kohdella epäystävällisesti. Haastateltavan mielestä joillakin työntekijöillä korostuu negatiivinen asennoituminen työhön. Haasteelliseksi hän näki keskinäisen vuorovaikuttamisen henkilöstön keskuudessa iästä riippumatta sekä työyhteisötaidot ja työhön liittyvät asenteet.

”Ne työyhteisötaidot ja työhön liittyvät asenteet, et ne on varmaan semmosii, mitkä tulee. Ja uudet käsitteet ja esimerkis työaikaan liittyvät, et ne tulee kaikille selviksi. Varmaan eri-ikäisten siihen vuorovaikutukseen, miten se henkilökunta keskenänsä toimii, että siitä joskus tulee semmoista palautetta, et miten voi sanoo sille toiselle. Ja sit joskus, et kun ne nuoret aina näin elikkä siihen semmoseen vuorovaikutukseen liittyvät. Et jos me kysytään täss haasteita, niin ne vois olla.”

Toinen haastateltava toi esille, että koska työyhteisössä tehdään vaativaa työtä, se vaatii myös työntekijöiltä paljon. Työaikataulut ovat tiukkoja, ja potilaita on jono oven takana. Esimiehenä hän pyrkii tuki joustamaan mahdollisuuksien mukaan ottaen työntekijöiden toiveet huomioon, mutta toisinaan kokee kuitenkin riittämättömyyden tunnetta.

”Ehkä ainoot sellaiset ongelmakohdat voi olla työn vaativuuteen, työaikatauluihin liittyviä asioita. Että jos ihmiselle yritetään niit mahdollisimman hyvin järjestää, niin sit välillä tuntuu, että mikään ei riitä. Että tavallaan välillä kokee, että työntekijä ikään kuin jossain määrin sanelee, et mitä sais olla.”

Kolmas haastateltava koki muutosten hallinnan vaikeimmaksi ja kertoi muutosvastaisuuden korostuvan iäkkäämmillä työntekijöillä, joilta muutosten hyväksyminen vie aikaa. Neljäs haastateltava ei kokenut, että työntekijöiden

ikään liittyisi ongelmia tai vaikeuksia, Enemmänkin esille saattavat nousta jotkut ikään liittyvät pitkäaikaissairaudet. Vaikeudet ja ongelmat saattavat tulla johtamisessa esille esimiehen ja alaisen välisissä vuorovaikutus- ja kohtaamistilanteissa. Enemmänkin kysymys on erilaisuuden johtamisesta kuin eri-ikäisten johtamisesta. Viides haastateltava toi esille, että joskus henkilökemiat eivät työyhteisössä kaikkien välillä aina toimi, saattaa esiintyä kytäilyä, seurantaa ja epäluuloa työtovereiden välillä.

Miten esimiehiä voidaan tukea eri-ikäisten johtamisessa

Haastateltavat kokivat, että säätiössä pitäisi eri-ikäisyyttä tuoda enemmän esille, kuin tänä päivänä tapahtuu. He kertoivat, että ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys eivät ole olleet säätiössä esillä esimiesten yhteisissä koulutustilaisuuksissa. He pitivät tarpeellisena aiheeseen liittyvän tiedon jakamista, jotta kaikki työyhteisössä ymmärtävät, mitä näkökohtia eri-ikäisyyteen kuuluu. Kaikki haastateltavat näkivät, että koulutuksella voidaan tukea esimiehiä eri-ikäisten johtamisessa.

Eräs haastateltava kertoi, että johtamisen lähtökohtana on ihmisen käyttäytymisen ymmärtäminen ja hänen tapansa toimia ryhmässä eli ryhmädynamiikka. Hän mainitsi hankkineensa tietoa eri-ikäisyydestä omaan kiinnostukseensa pohjalta. Esimerkiksi kirjallisuuteen tutustuminen avartaa omia näkemyksiä ja antaa uutta ajateltavaa. Lisäksi hän kertoi, että omalla vapaa-ajallakin voi löytää keinoja eri-ikäisten johtamisen tueksi olemalla vuorovaikutuksessa kaikenikäisten ihmisten kanssa. Toinen haastateltava kertoi, että ihmiset toimivat itse asiassa tunteidensa perusteella, jolloin tunteidenkin pitäisi olla mukana johtamisessa.

Haastateltavista yksi toi esille, että omalla aktiivisuudella on merkitystä koulutukseen hakeutumisessa ja tiedon hankkimisessa. Hänen mielestään itse ikään ei pitäisi niin keskittyäkään, vaan enemmänkin pitäisi ymmärtää erilaisuutta ja eri elämäntilanteita. Hän toi esille, että säätiöllä on yksi hyvä keino tukea esimiehiä eri-ikäisten johtamisessa, ja se on joustavuus. Hän koki, että erilaisten ihmisten johtamisessa joustavuus toimii erittäin hyvin. Yksiköissä pystytään

paikallisesti ja tiimikohtaisesti sopimaan joustamisen keinoista. Hän piti muun muassa vuosityöaikaa loistavana joustamiskeinona.

Esimiesten käyttämät menetelmät eri-ikäisten johtamisessa

Haastateltavista neljä mainitsi kollegoilta saadun vertaistuen ja vuoropuhelun auttavan ja helpottavan johtamistyössä. Keskustellessaan ja vertaillaessaan toistensa ongelmienratkaisutapoja esimiehet saattavat saada käyttökelpoisia vinkkejä johtamisen tueksi. Tämä saa esimiehet oivaltamaan, etteivät he ole yksin ongelmiansa kanssa, ja että toisetkin ovat selviytyneet vastaavista ongelmista. Tällä on vaikutusta itsetunnon vahvistumiseen, oman kokemuksen, ammattitaidon ja osaamisen kasvuun.

”-- mä oon kokenu usein hirveen tärkeeks, et mä oon voinut muiden yllilääkärien kanssa puhua, et tämmösii ongelmia on. Ja todennut, et se on helpottanu hirveesti, kun huomaa, et tää ei oo-kaan meidän ongelma yksin, vaan että muissakin yksiköissä on ihan samanlaisia ongelmia. Et sit niinku ite kestää jotenki paremmin sitä [vastoinkäymisiä].”

”--, et kyll mä niinko lähinnä nää yhteiset tapaamiset ja tämmöset näkisin, että niistä asioista keskustellaan ja näin.

Haastateltavat pitivät tärkeimpinä työvälineinä esimiestyössä omaan persoonansa ja vuorovaikutustaitojaan. Vuosien aikana hankittu työkokemus auttoi ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. Tärkeää on yleensä työelämän sekä sen ymmärtäminen, että sosiaalinen kanssakäyminen vastoinkäymiseen kuuluu esimiestyöhön. Itsensä kehittäminen ja kouluttaminen sekä tiedonhankinta nähtiin käyttökelpoisina menetelminä.

Eräs haastateltava kertoi, että huumoristakin on joskus apua. Toinen haastateltava mainitsi positiivisen ja myönteisen asenteen olevan keino viedä asioita eteenpäin ja saada tuloksia aikaan.

Eri-ikäisten johtamisen merkitys nyt ja tulevaisuudessa

Nuoret nähdään työyhteisöä rikastuttavina, ja vastaavasti ikääntyvien työntekijöiden johtaminen korostuu tulevaisuudessa henkilöstön ikääntyessä. Ihmisten suhde työhön on muuttunut, ja muut elämän osa-alueet ovat tulleet tärkeämmiksi ja arvokkaiksi, kuten perhe ja omista vanhemmista huolehtiminen sekä

ihmisen oma vapaa-aika. Tämän myötä työelämäkin ja työnantaja siinä mukana joutuvat joustamaan.

”Mä tuoss ihan ajattelin, että meilläkin vasta ihan viime vuosina on näitä nuorempia tullut työyhteisöön enemmän, --, mun mielestä se on tosi rikastuttavaa nähdä ja kohdata näitä nuoria ja nuorempia työntekijöitä. Mä nään tosi tärkeenä, et heidät huomioidaan jatkossakin.”

Mä luulen, et kun tulee uudet sukupolvet, niin ne ongelmat vähän eri-ikäisillä on aina vähän ehkä erilaisia johtuen siitä, et minkämoinen se elämä on ja elinympäristöt ja kulttuuri ja kaikki muu siinä ympärillä. Siellä voi tulla erilaisia ongelmia sitten jossakin vaiheessa. Onneksi meill ei nyt oo, mutta tiedän vaan työpaikkoja, jossa joudutaan lähtemään siitä, että mitä tarkoittaa työaikana työpaikalla olo, ja muuta. Luulen et sen tyyppisii asioita sieltä tulee.”

”Voipi olla, että omassa esimiestyössä ikääntyvien johtaminen tulee olemaan vielä isommassa roolissa. Tai kun tulee eläköitymiset ja osa-aikaeläkkeet ja muut, mitä tässä varmasti tulee, niin tavallaan ne nousee enemmän tapetille. Mutta edelleen mä ehkä puhuisin sen moninaisuuden johtamisen kannalta, -- työelämä on sillä tavalla ehkä muuttunut, et se ei ole sitä samaa, mitä se on ollut 30 vuotta sitten, jolloin ihmisillä oli tosi pitkät urat ja asiat meni sillee sujuvasti, ja ei ollut sitä ihan jatkuvaa kokoaikaista muutosta.”

Kolme haastateltavista toi esille termin monimuotojohtaminen tai moninaisuuden johtaminen, joka voisi olla tulevaisuudessa enemmänkin säätiossa esillä. Monimuotojohtamiseen voidaan yhdistää muun muassa ikä, elämäntilanteet, sukupuoli sekä eri etnisiltä taustoiltaan olevat ja eri kulttuureja edustavat työntekijät. Työyhteisössä on töissä taustoiltaan erilaisia ihmisiä, joilla on erilaista osaamista ja erilainen tapa suhtautua asioihin. Heidän johtamisensa on osa tätä päivää. Esimiehet joutuvat ottamaan huomioon nämä tekijät, sillä ne vaikuttavat työntekijöiden toiminnassa.

”Mä täss pohdin, että onk se kuitenkin nyt eri-ikäisyys se, mihin tulevaisuudessa pitäis kiinnittää huomioo. Vai oisko se enemmänkin semmonen monimuotojohtaminen, missä ikä on vaan yksi asia. Must tuntuu, et tänäpäivänä ikä on yks, ja ne elämäntilanteet vaikuttaa siihen työhön. Mut siellä on paljon muuta, mitä pitäis ottaa huomioon. Et siellä on eri sukupuolia, meilläkin on miehiä,

naisia, on erilaisia etnisii taustoja -- ja on eri koulutustaustalla, eri asenteella. Eli jotenkin mä näksin sen tämmösenä monimuotojohtamisena, mikä vois olla se tulevaisuuden sana, minne tämä erikäiset menee sitten alle.”

Erään haastateltavan mielestä johtaminen nykypäivänä on tullut haasteellisemmaksi, ja ihmisten sitouttaminen on haaste tulevaisuudessa. Haastateltavan mielestä tänä päivänä opiskelu ei anna enää yhtä hyviä valmiuksia mennä tiettyyn työhön kuin ennen. Nykypäivänä koulutus antaa monipuoliset valmiudet moneen asiaan, mutta työn opettelu tapahtuu varsinaisessa työyhteisössä. Uuden työntekijän perehdyttäminen ja opettaminen vaatii esimieheltä ja työtovereilta sitoutumista pitkäksi aikaa. Lisäksi vasta rekrytoitu henkilö saattaa siirtyä toisen työnantajan palvelukseen vuoden tai kahden kuluttua. Ihmiset eivät sitoudu työpaikkaansa enää samalla tavalla kuin ennen. Haastateltava kokee johtamisen haasteelliseksi, mutta myös valtavan mukavaksi.

”Tulevaisuudessa näen sen vielä enemmän haasteena.-- Ensinnäkin mulla on semmonen käsitys, että opiskelu ei anna enää yhtä hyviä valmiuksia mennä tiettyyn työhön kun 20 vuotta sitten tai 15 vuotta sitten. --

Toinen asia on se, että nyt jo on vähän nähtävissä, että ihmiset ei sitoudu siihen työpaikkaansa samalla tavalla kuin aikaisemmin. Jolloin johtamista tarvitaan entistä enemmän, että saadaan se, että puhutaan meidän työpaikasta ja meistä.”

Miten säätiossa esimiesten valmiuksia voitaisiin parantaa niin, että henkilöstön keskuudessa syntyisi myönteinen ilmapiiri ja myönteinen asenne erilaisia ja eri-ikäisiä ihmisiä kohtaan?

Työn toimeksiantajan toive oli, että viimeinen kysymys esitettäisiin haastateltaville niin, että saataisiin kysymykseen avoimet ja vapaat vastaukset. Viimeisen kysymyksen haastattelija esitti niin, että haastateltavat saivat vastata siihen hyvin avoimesti ja hyvin vapaasti.

Eräs haastateltava toivoi enemmän me-henkisyyttä, myönteisyyden ilmapiiriä ja avoimempaa vuorovaikutusta sekä tunnejohtamista ylemmälle johtotasolle. Lisäksi tarvittaisiin sellaisia tapaamisia, joissa vuosittaisten vaatimusten sijaan järjestettäisiin, esimerkiksi esimiesten työnohjauksellinen tapaaminen. Hänen

mielestään johto voisi olla enemmän läsnä arjen tekemisessä ja arjen työssä, tulla lähemmäksi työntekijöitä.

”Jotta me-henki, vastaanottavainen ja avoin ilmapiiri vois syntyä, niin pitäisi vähän olla tilaa luovuudelle. Ja jos on niin, että koko ajan aika paljon tulee uutta säädöstä ja uutta sisään ajettavaa asiaa ja uusia sääntöjä, et miten asiat pitää tehdä, miten me yhdenmukaistetaan ja niin poispäin. Niin sitten siitä hirveen helposti hukkuu yhdessä tekemisen ja myönteinen meininki. Ehkä mä vähän kaipaisin säätiössä, että enemmän puhuttaisiin hengestä ja siitä, miten motivoituneita ja hyviä työntekijöitä meillä on. Koska jos siitä johto puhuu, niin se valuu alaspäin. Mut jos johto tykittää esimiehiä niinku vaatimuksilla, niin esimiehistäkin tulee helposti vaatimuksia tykittävä, ja pelkkien vaatimusten keskellä ei voi syntyä semmosta kauheen myönteistä ilmapiiriä. Ehkä tämmönen tunnejohtaminen myös tänne niinku hyvin johtotasolle. Niin se vois lisätä sitä työtyytyväisyyttä, lisätä sitä työtehoa, koska siitä yhä enemmän alkaa olla näyttöä, että ihmisen henkinen hyvinvointi määrittää itse asiassa ihmisen työtehon eikä tarkat säännöt. Vaikka ymmärrän toki, että moni säädös ei tule meidän säätiön johdosta vaan vielä ylempää. Mut ehkä sellaista myönteisyyden ilmapiiriä vois ihan yleisesti. Ja ehkä se avoimempi vuorovaikutus, se on tullut ihan henkilökunnalta, että toivotaan, että johto olisi enemmän mukana arjen jutussa tai läsnä siinä arjen tekemisessä. Ja ihan joku konkreettien, toimitusjohtajan blogi, jossa kerrotais, että nyt on taas hyvin mennyt tai ollaan päästy näihin tavoitteisiin. Se ei oo ollenkaan huono idea, esimerkis.”

Toinen haastateltava toivoi muutoksista tiedottamista yksikön johtajille riittävän ajoissa, ennen kuin ne julkistetaan. Muutoksista tiedottaminen riittävän ajoissa antaa esimiehille aikaa tarpeelliseen valmistautumiseen ja tulevan ennakointiin. Haastateltava toivoi positiivisuuden ja myönteisyyden henkeä sekä ylimpään johtoon että koko työyhteisöön niin, että uhkien sijaan nähtäisiin mahdollisuuksia. Haastateltava toivoi myös, että annettaisiin palautetta silloin, kun esimies on saanut tuloksia aikaan. Tosin hän totesi, että palautetta nykyisin tulee, mutta ehkä pienellä viiveellä. Lopuksi hän totesi, että myönteisen ilmapiirin syntymiseen ei esimies yksin riitä, vaan siinä on oltava koko työyhteisön mukana.

”Ihan ensimmäiseksi se, että miten parannetaan sitä, että tehdään myönteinen ilmapiiri niin viittaa näihin, että muutoksia ei saa tulla sillä tavalla hallinnollisella määräyksellä lyhyen ajan sisällä. Se

saa esimiehetkin tietyllä tavalla hankalaan asemaan. Tiedottaa pitää ajoissa ja mieluummin sitten jonkun aikataulun kanssa, jolloin se on paljon helpompaa sille esimiehelle. Mutt kyllähän se myönteinen ilmapiiri hirveästi riippuu siitä esimiehen omasta persoonasta ja temperamentista, -- Semmosta asiaa ei olekaan, etteikö siinä olisi jotain positiivista. -- myönteisyys tulee kyllä siitä esimiehestä. Mutta mitä myönteisemmin asiat esitetään, meillä tahtoo vähän ylimmässä johdossa olla tällä hetkellä vikaa, että muutos esitetään negatiivisessa valossa. Että nähdäänkin siinä enemmän uhkia kuin mahdollisuuksia.

Toinen asia on se, että silloin kun esimies on valmis menemään venymisaluelle tai suorastaan epä mukavuusalueelleen, niin sit kyllä pitäisi antaa palautetta, että hei tämä on hyvä juttu. Vaikka nyt me ei sitä voida toteuttaa, mutta tää on hyvä juttu. Ja kaikki ideat ei aina vaadi rahaakaan paljon. Tällä hetkellä kyllä tunnustusta tulee kohtuullisesti, jos ihan tosi hyvän jutun keksii täällä, niin sit se leviää valtakunnalliseen, pienellä viiveellä kaksi vuotta-kin, mutta leviää kuitenkin. Se on kans semmonen, mutta kaikesta huolimatta niin kyllä se lähtee siitä koko työyhteisöstä, että ei sinne väkisin sitä myönteistä ilmapiiriä voida luoda.”

Kolmas haastateltava esitti esimiesten johtamista tukevaa koulutuspolkua monimuotojohtamisesta. Koulutuspolku voitaisiin toteuttaa vuosittain, ja joka vuosi koulutuksessa käsiteltäisiin johtamiseen liittyviä eri teemoja. Yhtenä vuonna koulutuksen teemana voisi olla eri-ikäisyys, toisena vuonna vuorovaihtaminen ja vuoropuhelu ja niin edelleen. Koulutukseen voisi sisältyä mahdollisesti tutustumiskäyntejä ja tehtäviä niin, että koossa olisi toiminnallinen koulutuspaketti.

”--. Varmaan se ois jollain lailla sellanen jatkumo, tukeva joku koulutus, koulutuksen kautta esimiehille. Et se esimiesten huomioiminen, mutt millä tavalla ja mitä se sit olis, mut sieltä se varmaan lähtis. sitten, miten mahdollisest jonkunlaista kyselyä esimiehille tietyist asioist. Voihan se olla jotain tosiaan et jonkun teeman ympärille otettais, lähettäis rakentamaan jotain sellaista koulutusta tämmösest monimuotoisuusjohtamisesta esimerkis ja sitten sen alle eri teemoja, joka ois sitten jatkumo. Ja sitten vois olla jotenkin, et katsotaan, että oletko käynyt tämän koulutuksen kokonaisuudessaan, ja se on sitten joku merkintä, että esimies on käynyt tämän YTHS:n järjestämän tietyn koulutuspolun esimerkis.--. En tiedä sit jotkut, tietyst sitten vierailut jossakin. Et senhän vois sisällyttää koulukseen. Mahollisest aina vois olla jotain pienimuotoist tehtävää mukana siin koulutuksessa ja näin. Ja jokainen sit itse työstää niitä asioita, et vähän sellanen toiminnallinen koulutuspaketti, ja jatkumo, ja oletko käynyt meidän monimuotoisuusjohtajakoulutuksen esimerkis, tai joku tämmönen.”

Neljäs haastateltava kaipasi asennemuutosta säätiön hallintoon. Ikääntyvät, yli 55-vuotiaat, eivät ole rasite, vaan työyhteisön voimavara. Haastateltava toivoi myös eri-ikäisyyden esille nostamista ja tunnetuksi tekemistä koko henkilökunnalle.

”Kyllä mun mielestä, niinko tuoss tuli jo esillekin se, että säätiö myöntää, et eri-ikäiset työntekijät on arvokkaita. Ja siin on oma rikkaus, et on eri-ikäisiä. Et myöskin säätiö, hallinto myöntää sen asian, ettei niitä yli 55-vuotiaita koeta rasitteena, ettei ole semmost asennetta.

-- Ja sitten ihan varmaan näit esimiehiä, niinko puhuttiin, se koulutus heille ja sen asian käsittelyminen ensin esimiesten kanssa ja sitten myöskin ihan työntekijöiden kanssa. Et ne nuoret työntekijät, että kun tää mejän maailma on mitä on, että nuoruus ja tehokkuus on valttia. Et tavallaan, et voi ymmärtää, mitä sillä kokemuksella ja viisaudella myöskin silläkin saadaan paljon aikaan. Nää vois niinko elää sovussa nämä asiat.”

Viidennen haastateltavan mielestä hierarkkinen johtaminen ei ole tätä päivää, vaan johtamisen pitäisi olla enemmän keskustelevaa, kuuntelevaa ja avointa vuorovaikuttamista sekä ihmisten aktivointia. Haastateltava arvioi, että keskusteleminen ja vuorovaikutus vaikuttavat työntekijöiden työhön sitoutumiseen.

”Tämmönen niin kun siihen johtamiseen ja johtamisen koulutukseen. Ja siinä painoitettas sitä, että vanhamallinen hierarkkinen johtaminen ei ole tätä päivää. Vaan et sen pitäis olla enemmänkin sellaista keskustelevaa ja kuuntelevaa ja jotenkin niitten ihmisten aktivointia, jolloin ne kokee, että niillä itellään on vaikutusmahdollisuuksia siin työyhteisössä. Et jos se menee siihen, että sanotaan, et näin teet, teet, teet. Niin sitten ne tekee vain sen eikä mitään muuta, eikä ajattele, et mitä vois tehdä. Mä luulen, että se työhön sitoutuminen on ihan eri asia, jos asiat mennään jotenki keskustellen eteenpäin, mutta esimieshän ne tietysti päättää lopulta. Et ne lähtis niinku silleen avoimesti liikenteeseen eikä niin, että ne ois pohdittu jo valmiiks ja sit sanotaan, että näin tehdään. Mä luulen, että se ois yks semmonen.”

6 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville eri-ikäisten johtamisen haasteet Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiössä, tunnistaa esimiesten käytössä olevat menetelmät sekä lisäksi selvittää, minkälaista tukea esimiehet tarvitsevat. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin eri-ikäisten johtamista esimiesten näkökulmasta. Esioletuksena oli, että johtamisen haasteet syntyvät eri-ikäisten erilaisista tuen tarpeista.

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksessa haastateltiin viittä esimiestä, jotka voidaan jakaa kokeneisiin konkariesimiehiin ja muutaman vuoden esimieskokemusta omaaviin esimiehiin. Tutkimusaineisto koostui heidän teemahaastatteluistaan. Tutkimusaineisto analysoitiin sisältöanalyysia käyttäen. Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin ikäjohtamisen käsitettä ja sen hyötyjä sekä ikäsidonnaisia tekijöitä. Eri-ikäisten johtamista tarkasteltiin johtajuuden ja iän, työsuorituksen johtamisen ja työkyvyn näkökulmasta. Opinnäytetyössä esille tulleita tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa esimiesten johtamiskoulutuksia suunniteltaessa. Eri-ikäisten johtamista ei kohdeorganisaatiossa ole aiemmin tutkittu, joten voidaan olettaa, että tutkimuksen tulokset herättävät uutta keskustelua ja tuovat teemaan liittyviä uusia näkemyksiä.

Opinnäytetyön tekijälle tutkimuksen toteuttaminen kvalitatiivisena oli uusi ja haasteellinen, mutta samalla antoisa ja opettavainen kokemus. Tutkimus myös avasi uusia näkökulmia ja antoi uutta ajateltavaa. Työn edetessä opinnäytetyön tekijä oppi ymmärtämään esimiestyön haasteellisuuden, ja miten erilaisista vaatimuksista ja tarpeista esimiestyö muodostuu.

Ikäjohtaminen on laaja ja monisyinen käsite, ja sitä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Ikäjohtamisen terminologian ymmärtäminen vaati perehtymistä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, mikä auttoi käsitteen sisäistämisessä. Myös aiheesta keskusteleminen avasi käsitettä entisestään.

Ikäjohtamisen tutkijat Ilmarinen, Lähteenmäki ja HUUHTANEN (2003) ovat määritelleet, että ikäjohtamisessa on kyse työntekijöiden henkilökohtaisten ominai-

suuksien huomioimisesta ja osaamistarpeiden kohdistamisesta oikein. Kivirannan (2010) mukaan eri-ikäisten johtamisen sanoman ydin on, että ihmiset ovat erilaisia ikänsä ja kokemuksensa perusteella.

Osaamisen siirtäminen ja hyödyntäminen

Tutkimustulosten perusteella **osaamisen siirtäminen ja hyödyntäminen koettiin haasteelliseksi**. Aina ei välttämättä haastateltava itse tiedostanut, että kysymyksessä oli haaste. Vastausten perusteella haastattelun edetessä opinäytetyön tekijä havaitsi, että tässä on yksi haasteellisimmista aiheista, kun otetaan huomioon, että säätiössä työskentelee noin 600 työntekijää ja heidän keski-ikänsä on 49,4 vuotta. Viiden vuoden kuluessa säätiön henkilökunnasta eläkkeelle siirtyy yli 9 prosenttia henkilökunnasta (Henkilöstötilinpäätös 2012). Huomioida täytyy myös työpaikanvaihdokset työntekijöiden omasta tahdosta. Eläköitymisten, työpaikan vaihdosten ja uuden työntekijän rekrytoinnin yhteydessä esimiehet joutuvat pohtimaan, kuinka osaamisen siirtäminen varmistetaan ja kuinka tieto saadaan säilytettyä työyhteisössä. Kiviranta (2010) toteaaakin, että kokeneiden siirtyessä eläkkeelle ei heidän vuosikymmenien aikana hankittua osaamistaan pystytä kokonaan korvaamaan nuorten tiedoilla ja taidoilla. Nykypäivänä työssä tarvitaan ammatillisia valmiuksia sekä kokonaisvaltaista työelämän osaamista, jota nuoret eivät vielä ole ehtineet hankkia. Konkarin tietotaidot eivät ole heti korvattavissa uudella työntekijällä, olipa hänen työkokemuksensa minkäikäinen tahansa. Uuden työntekijän tullessa taloon tarvitaan aikaa työtehtäviin ja työyhteisön toimintatapoihin perehtymiseen.

Haastatteluissa tuli esille, että **nuorilla on viimeisin teoreettinen tieto hallussa ja että he ovat innokkaita tekemään työtä. Kokeneilla taas on valtaisa määrä hiljaista tietoa**. Heillä on kokemusta ja intuitiivistäkin tietämystä siitä, miten ongelmatilanteissa kannattaa toimia, ja siitä, kuinka ongelmat ratkaistaan. Eräs haastateltava toi esille, että kokonaisnäkemysosaaminen menetetään eläköityvien henkilöiden myötä, ja haasteellista on saada taitavat osaajat eläkkeelle siirtyvien tilalle. Ilmarinen ja muut (2003) toteavat, että iän myötä ihmisen kokonaisuuksien hallinta, monimutkaisen ongelmien ratkaisutaito ja elämänhallinnan kyky paranevat. Lundell ja muut (2011) tuovat esille, että hiljaisen tietämyksen piirteitä ovat kokonaisvaltaisuus ja intuition perus-

tuva päätöksenteko. Hiljainen tietämys karttuu iän myötä, kun ihminen oivaltaa kokemustensa kautta, miksi jokin asia tehdään tietyllä tavalla tiettyyn aikaan. Kivirannankin (2010) mielestä kokonaisuuksien ymmärtämistä ja hallintaa edellytetään työntekijöiltäkin eikä se ole vain esimiesten tehtävä.

Miten hiljainen tieto jaetaan? Kaikkien haastateltavien mukaan **eri-ikäisten osaaminen täytyy saada käyttöön**. Eri-ikäisten osaamisella tässä tarkoitetaan kokeneiden, nuorten ja kaikenikäisten osaamista. Eri-ikäisten osaamisen siirto tapahtuu molempiin suuntiin. Välttämättä siinä ei ole kyse nuorelle siirrettävästä tiedosta, vaan perehdytettävä voi olla esimerkiksi konkaria viisi tai kymmen vuotta nuorempi. Haastateltavat kertoivat, että hyviä osaamisen siirtämisen keinoja ovat parityöskentely–mentorointi sekä vieriopetus ja työhöjauksellinen toiminta. Heikkisen ja Huttusen (2008) mielestä mentorinnissa kokenut konkari antaa ohjausta ja tukea mentoroitavan eli aktorin ammatillisessa kehittämisessä ja käytännön toiminnassa. Mentorointi ei välttämättä edellytä hiljaisen tiedon muuttamista sanalliseen muotoon, vaan hiljainen tieto siirtyy aktorille yhdessä tekemisen aikana. Kuitenkin mentorin ja aktorin välinen molemminpuolinen keskustelu ja vuorovaikutus ovat ehto, jotta tuloksia saadaan aikaan.

Tutkimuksessa tuli esille, että esimiesten **eri-ikäisten yhdessä työskentelyä pitää edistää ja tukea, jotta osaaminen siirtyy puolin ja toisin**. Haastateltavat kertoivat, että myös dokumentointi on yksi hyvä keino hiljaisen tiedon siirtämisessä. Haastateltavat näkivät **perehdyttämisen erinomaiseksi keinoksi, jolla tiettyjen osaamisalueiden hallinta ja toimintatavat saadaan siirrettyä**. Tosin perehdyttämisessäkin on syytä pitää varansa, etteivät kielteiset asenteet ja toimintatavat siirry eteenpäin. Paloniemen (2008) mukaan on olemassa myös negatiivista hiljaista tietoa kuten kielteiset asenteet ja huonot toimintatavat. Joskus tietoa saatetaan salata tai pantata vallanhalun ja oman aseman pönkittämisen takia. Tällöin hiljaisen tiedon siirtämisen otolliset olosuhteet eivät ole toimivia.

Esimieheltä edellytetäänkin alaistensa hyvää tuntemista, jotta perehdyttäjänä toimii asenteiltaan ihanteellinen konkari. Erään haastateltavan mielestä pe-

rehdyttäminen ei saa olla pelkästään esimiehen vastuulla, vaan koko työyhteisö pitää saada siihen mukaan, jotta osaamisen jakaminen saadaan toimimaan maksimaalisesti. Toinen haastateltava toivoi, että työntekijöitä rohkaistaan kysymään toinen toisiltaan, ja näin vuorovaikutusta apuna käyttäen käytetyt menetelmät saadaan siirrettyä vierikoulutuksen keinoin. Esimiestyössä tämä onnistuu hyvällä ennakkoinnilla, suunnittelulla ja tiedostamalla, mistä erityisosaamisalueelta tietoa ollaan menettämässä. Tällöin työnjohdollisella ohjauksella konkarin ja noviisin yhteistyössä saadaan vastuualue siirrettyä. Silloin tapahtuu erityisosaamisalueen haltuunotto perehdyttämisen ja opetuksen kautta. Apuna voidaan käyttää sisäistä koulutusta esimerkiksi pienryhmissä sekä lisäksi täydennyskoulutusta tukemassa osaamisen siirtämisessä. Paloniemen (2008) mukaan hiljaista tiedon jakamista tapahtuu sekä epämuodollisesti että organisoidusti. Epämuodollisia tapoja siirtää hiljaista tietoa ovat muun muassa työntekijöiden väliset keskustelut, neuvonta ja opastustilanteet sekä palaverit. Organisoidusti tietoa siirretään muun muassa säännöllisissä kokouksissa ja työyhteisön sisäisissä koulutuksissa. Organisoidusti tiedon siirtämistä tapahtuu myös vuorovaikutuksella työntekijöiden toimissa yhdessä työtehtäviensä parissa. **Työyhteisön välitön vuorovaikutuksen ilmapiiri edistää hiljaisen tiedon siirtymistä.** Ihanteellinen tilanne on sellainen, jossa työntekijät kertovat tavoistansa tehdä työtä kysymällä toinen toisiltaan ja neuvomalla toinen toisiansa. Näin osaaminen säilytetään työyhteisössä ja kokemuksen kasvua edistetään uusien työntekijöiden tullessa työyhteisöön.

Eläköityvien henkilöiden mukana menetetään myös sellaista tietoa, joka ei ole siirrettävissä. Vaikka hiljaisen tiedon hyödyntämistä pohditaan ja suunnitellaan, vaikka valmistaudutaan dokumentoimalla tietoa, osa tiedosta menetetään. Sitä voidaan kutsua esimerkiksi ”työyhteisön perimätiedoksi”, mutta kaikkea siitä tiedosta ei pystytä siirtämään. Se sisältää historiatiedon, menetelmät, toimintatavat, kokemuksen, mutta se ei ole niin helposti siirrettävissä. Toisaalta haastateltavat totesivatkin, kaikkea ei tarvitse säilyttää, että maailma muuttuu.

Eri-ikäisten yhteistyö ja vuorovaikutus

Eri-ikäisten vuorovaikuttaminen ja keskinäinen kanssakäyminen on avaintekijä työyhteisön välittömän ilmapiirin syntymisessä, jossa myös esimiestyö on merkittävä osatekijä. Kuusela (2013) kertoo, että hyvillä vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan hyvää käyttäytymistä, vastavuoroista viestintää, yhteistyötaitoja, suvaitsevaisuutta, toisten huomiointia ja hienotunteisuutta. Vuorovaikutustaidot ovat kykyä tulla toimeen toisten ihmisten kanssa. Hyvään vuorovaikutukseen kuuluu kyky ymmärtää, miten oma toiminta vaikuttaa muihin.

Haastatteluissa eri-ikäisten yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitystä painottivat esimiehet, jotka kokivat ne haasteelliseksi. **Eri-ikäisten yhteistyö ja vuorovaikutus tuotiin esiin työntekijöiden asenteisiin vaikuttamisen ja sen kautta, kuinka asenneilmastoa saadaan parannettua ja edistettyä esimiestoimin.** Kahden haastateltavan mielestä erityisesti negatiivinen asennoituminen työtoveriin tai työtoverin tekemään työhön vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriä heikentävästi. Toinen heistä näki asenteisiin vaikuttamisen yhtenä merkittävimmistä haasteista. Kolmas esimies toi esille, että aina työyhteisössä on joku, joka käytöksellään tai toiminnallaan sotkee työyhteisön ilmapiiriä.

Tutkimuksessa tuli esille vastakkainenkin näkökulma. Eräs esimies koki sektorinsa nykyisessä tilanteessaan niin tasapainoiseksi, että eri-ikäisten yhteistyössä ja vuorovaikuttamisessa ei ole ongelmaa. Vuorovaikuttamisen ongelmatilanteille ei ole otollista maaperää, koska asiantuntijaorganisaatiossa kaikkien on oltava neutraaleja. Jos ongelmatilanteita esiintyisi, ne heijastuisivat työn tekemiseen. Tätä tukivat myös kahden muunkin esimiehen kertomukset ikääntyvistä ja nuorista työntekijöistä, joiden välillä vuorovaikutus toimii ja jotka mielellään kuuntelevat toistensa ajatuksia ja ideoita.

Yksi esimiehistä kuitenkin koki eri-ikäisten yhteistyön ja vuorovaikutuksen edistämisen haasteelliseksi. Hänen vastuualueellaan on iso työyhteisö ja alaisina kaikenikäisiä. Hän kertoi nuorilta ehkä puuttuvan uskallusta tuoda ajatuksia työtavoista ja ideoita koulussa opituista asioista esille suuressa työyhteisössä. Nuoret esittävät ajatuksensa mieluummin esimiehelle kahden kesken kuin tuovat ne julki kaikkien työtoverien kuullen. Työyhteisön sisäinen

koulutus tai työpaikkakokous voisi olla yksi keino edistää eri ikä- ja ammattiryhmien välistä osaamista ja vuorovaikutusta. Henkilökunta voidaan jakaa pienempiin ryhmiin, jolloin keskinäinen kanssakäyminen ja ajatusten vaihto välittyvät työntekijöiden kesken. Pienryhmissä saadaan mahdollisesti paremmin kaikkien ääni kuuluville. Vuorovaikutteista yhteistyötä edistetään myös tiimityöryhmissä. Vuorovaikutuksen ja yhteistyön edistäminen voi olla myös vapaamuotoista, esimerkiksi työhyvinvointitoiminnan kautta tapahtuvaa. Nurmi (2000) tuo esille, että esimieheltäkin edellytetään myös epävirallisempaa kanssakäymistä alaistensa kanssa.

Opinnäytetyöntekijän mukaan annetuissa vastauksissa korostuvat eri ammattiryhmien edustajien erot. Haastattelutilanteissa tuli viitteitä siitä, että esimiehet katsoivat tilannetta edustamansa ammattiryhmän näkökulmasta. Toisen ammattiryhmän edustaja ei nähnyt yhteisön vuorovaikuttamisessa ongelmaa, mutta toisen ammattiryhmän edustaja toi tämän esille. Osittain vuorovaikuttamis- ja yhteistyöongelmat selittyvät tutkittavan työyhteisön naisvaltaisuudella.

Annetuissa vastauksissa tuotiin esille myös ilmapiiriin liittyviä näkökohtia.

Pyritään avoimeen keskusteluilmapiiriin syntymiseen ja muutenkin avoimuuden edistämiseen. Työntekijöitä rohkaistaan avoimeen

vuorovaikuttamiseen, ajatuksien vaihtamiseen, neuvojen antamiseen ja kysymiseen. Eri-ikäisten vuorovaikuttaminen ja keskinäinen kanssakäyminen on avaintekijä työyhteisön välittömän ilmapiiri syntymisessä, jossa myös esimiestyö on merkittävä osatekijä. Moilasen (2001) mukaan työyhteisön hyväksyvä ilmapiiri luo puitteet työskentelylle, keskusteluille ja työhön sekä ihmissuhteisiin liittyvien ongelmien käsittelylle.

Muutosten vaikutus eri-ikäisten työmotivaatioon ja jaksamiseen

Tuloksissa tuli esille, että **muutosten hallinta on yksi vaikeimmista johtamisen haasteista, sillä muutokset vaikuttavat huomattavasti eri-ikäisten työmotivaatioon ja jaksamiseen.** Haastatteluissa tuli esille, että työyhteisö on nykyisin jatkuvassa liikkeessä, jatkuvassa muutoksessa. Muutama haasta-

teltava mainitsi ajan noin 20–25 vuotta sitten, jolloin työyhteisöissä oli aikaa sopeutua muutoksiin, eikä muutoksia koettu niin kuormittavina kuin tänä päivänä koetaan. Muutosjohtaminen voisikin olla uusi tutkimusalue, jota tässä työssä käsitellään vain työmotivaation ja jaksamisen näkökulmasta.

Esimiestyössä haasteellisinta on saada henkilökunta hyväksymään tämän päivän muutokset, eikä työyhteisössä esiintyvältä muutosvastarinnaltakaan voi välttyä. Ilmarinen ja muut (2003) toteavat, että esimiestyötä tukevat realistinen asennoituminen ikääntymiseen sekä myönteisten että kielteisten muutosten tunnistaminen, ymmärtäminen ja hyväksyminen. Esimiehen kokemuksen myötä saavutettu kokonaisuuksien hallinta, monimutkaisen ongelmien ratkaisutaito ja elämänhallinnan kyky vaikuttavat myönteisesti myös esimiehen omaan työmotivaatioon ja jaksamiseen ja sitä kautta välittyvät koko työyhteisöön.

Muutoksiin sopeutuminen vie aikaa varsinkin iäkkäämmiltä, ja pitkäaikainen keskeneräisyys kuormittaa kaikkia työyhteisössä. Lundellin ja muiden (2011) mukaan liian kuormittava työ koettelee varsinkin kokeneiden motivaatiota ja jaksamista. Työ koetaan palkitsevaksi ja elämässä on muutenkin sisältöä kuin työ, kun yksilön voimavarat ja työn vaatimukset ovat tasapainossa. Kiviranta (2010) toteaa työnantajien odottavan kokeneilta joustoa ja sopeutumista, jota jatkuva muutos ja uusien asioiden oppiminen edellyttävät.

Haastatteluissa tuli esiin, että **nuoret kokevat muutokset ja keskeneräisyyden luonnollisemmaksi, koska he ovat tottuneet sellaiseen.** Tosin tällä saattaa olla varjopuolensakin. Kivirannan (2010) mukaan työelämä, jossa tarvitaan ammatillisia valmiuksia sekä kokonaisvaltaista osaamista, saattaa kuormittaa nuoria. He voivat kokea liian suuria työstä selviytymisestä johtuvia paineita, koska heillä ei ole tukena kokeneiden vuosien kuluessa hankittua työkokemusta.

Erään haastateltavan näkemys oli, että **muutos ei ole iästä riippuvainen, vaan enemmänkin vaikuttaa ihmisen oma asennoituminen muutoksiin sitoutumisessa.** Työntekijän omalla asennoitumisella on merkitystä, sillä jos muutos on työntekijän mielestä negatiivinen, se vaikuttaa negatiivisesti.

Haastateltavan mukaan muutos koetaan positiiviseksi, jos muutos lisää vuorovaikutusta ja vaikutusmahdollisuuksia ja jos tavoitteena on käytänteiden ja menetelmien parantaminen. Tällä on vaikutusta henkilökunnan jaksamiseen ja motivaatioon, sillä tämä edistää sosiaalisten suhteiden kautta henkilökunnan ja työyhteisön hyvinvointia.

Toinen haastateltava korosti tiedottamisen tärkeyttä muutosten yhteydessä, koska epävarmuus tulevasta vaikuttaa kaikenikäisiin. Nykyiset muutokset ovat sellaisia, joiden toteutumista ja aikataulua ei tiedetä. Koko ajan on keskeneräisyyttä. Henkilökunnalle vastausten antaminen on tärkeää, sillä epätietoisuus vaikuttaa ihmisten motivaatioon ja jaksamiseen. Surakan ja Lai-
neen (2013) mukaan muutoksissa korostuvatkin seuraavat tekijät: työntekijän työllä on tarkoitus, työn tavoitteet ovat tarpeelliset ja työ nähdään arvokkaana kokonaisuuden kannalta.

Sitouttaminen haaste tulevaisuudessa

Nuoret nähdään työyhteisöä rikastuttavana tekijänä, ja vastaavasti ikääntyvien työntekijöiden johtaminen korostuu entisestään henkilöstön ikääntyessä. **Tulevaisuudessa uudet sukupolvet saattavat olla haaste, jolloin johtamiseltakin vaaditaan enemmän. Tämä on erään haastateltavan mukaan nähtävissä nykyisinkin.** Toisen haastateltavan mielestä työntekijät arvostavat sellaista johtamista, jossa keskustelu, kuuntelu ja avoin vuorovaikuttaminen ovat keskeisiä tekijöitä. Haastateltava uskoo tämän vaikuttavan työntekijöiden työhön sitoutumiseen. Vesterisen (2011) mukaan varsinkin Y-sukupolvi eli nuoret ovat tottuneet jatkuvaan vuorovaikutukseen. Suutarinen (2011) näkee nuorten organisaatioon sitouttamisen keinoina perehdyttämisen, työssä oppimisen tukemisen ja hyvän esimiestyön, jossa vuorovaikutus- ja valmennustaidot ovat avainasemassa.

Haastateltavat kertoivat, että **eri-ikäiset tarvitsevat tukea ja rohkaisua.**

Nuorelle koko työyhteisössä annettu tuki on merkityksellistä, koska saadessaan tukea yksilö tuntee yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisöön, ja samalla se on myös yksi sitouttamisen keinoista. Kokeneilla taas on valmius vastuun ottamiseen ja vastuun kantamiseen. Heitä voidaan pitää oman alansa

asiantuntijoina. Haastateltavat kertoivat, että kokeneet sitoutuvat työhön enemmän kuin nuoret. Todennäköisesti tähän vaikuttaa se, että kokeneet kuuluvat ikäryhmään, joka tehnyt työtä koko aikuisiän ajan. Kokeneilla vaikuttaa myös lojaalisuus työnantajaa kohtaan. Tätä tukee Zemken ja muiden (2000) kuvaus siitä, että työ on suurten ikäluokkien eli kokeneiden elämässä hyvin merkittävä tekijä, ja he ovat työntajauskollisia. Wiskari (2009) toteaa kokeneiden arvostavan elämässään, että työtä on riittävästi ja että sen suhteen on mahdollista tehdä valintoja sekä kehittää itseään. Kiviranta (2010) mainitsee työnantajien odottavat kokeneilta sitoutumista ja oman työnsä kehittämistä.

Erään haastateltavan mukaan **eri-ikäisten johtaminen on haasteellisempaa tulevaisuudessa**. Haastateltavan mielestä ihmiset eivät sitoudu työpaikkaansa samalla tavalla kuin aikaisemmin, jolloin johtamiseltakin vaaditaan enemmän. Esimiesten on mietittävä, miten saada työntekijä sitoutettua ja miten korostaa sitä hyvää, mikä työyhteisössä on niin, että työntekijä kokee työyhteisön sitoutumisen arvoiseksi. Tulevaisuudessa ei luultavammin tule enää 30–40 vuoden pituisia työuria saman työnantajan palveluksessa, mikä on ollut säätiölle tyypillistä. Haastateltava kokee johtamisen olevan haasteellista, mutta myös valtavan mukavaa. Tulevaisuudessa esimies saa johtamisessaan todella laittaa itsensä peliin.

Monimuotoisuuden johtaminen voi olla tulevaisuudessa haaste. Monimuotoisuuden johtamisen kuuluu useita eri asioita, kuten ikä, elämäntilanteet ja sukupuolet sekä eri etnisiltä taustoiltaan olevat ja eri kulttuureja edustavat työntekijät. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisussa Menestystä monimuotoisuudesta – elinvoimaa erilaisuudesta (2010) tuodaan esille, että monimuotoisuudella tarkoitetaan ihmisten eroavaisuuksia sukupuolen, iän ja etnisten taustojen mukaan. Monimuotoisuuden johtamisessa kaikkien taidot huomioidaan. Lisäksi monimuotoisuuden johtaminen liittyy muutoksen johtamiseen. Savileppä (2005) näkee monimuotoisuuden johtaminen tarpeelliseksi, koska toimintaympäristömme on jatkuvassa muutoksessa.

Monimuotoisen työyhteisön rikkaus ovat eri-ikäiset työntekijät.

Haastateltavat arvostivat ja kunnioittivat ikääntyvien osaamista. Nuorilla taas on uusin koulussa hankittu tieto ja tietotekninen osaaminen hallussa.

Ikääntyvien tietotaito ja kokemus tulisi saada nuorempien sukupolvien käyttöön, ja vastaavasti nuoret voisivat opettaa ikääntyville

verkostoitumistaitoja ja välittömyyttä. Kaikki ikäryhmät täydentävät toinen toisiaan, ja ovat työyhteisölle tarpeellisia ja tärkeitä.

Tutkimuksen hyöty kohdeorganisaatiolle

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat esimiestyössä eri-ikäisten johtamisen haasteet ja minkä esimiehet kokevat haasteellisimmaksi eri-ikäisten johtamisessa. Tässä tutkimuksessa toivottiin organisaatiolle tietoa eri-ikäisten johtamisen haasteista. Tutkimuksessa tuli esille neljä selkeästi haasteellisinta osa-aluetta:

- osaamisen siirtäminen ja hyödyntäminen
- yhteistyö ja vuorovaikutus
- muutosten vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon
- jaksamiseen sekä ihmisten sitouttaminen.

Kohdeorganisaation olisi hyödynnettävä tutkimuksesta saatu tieto. Tutkimuksessa tuli esille valtakunnallisesti ajankohtaisia selkeitä näkemyksiä, mihin kannattaisi useammankin yrityksen ja yhteisön kiinnittää huomiota.

Kaikki kolme, osaamisen siirtäminen ja hyödyntäminen, vuorovaikutus ja yhteistyö sekä sitouttaminen, kytkeytyvät yhteen. Vuorovaikutuksella ja yhteistyöllä on merkitystä henkilöstön sitouttamisessa. Tässä korostuvat sekä esimiehen että työntekijöiden vuorovaikutus ja yhteistyö. Tulevaisuudessa yksi tärkeä tekijä on henkilöstön sitouttaminen. Tämän päivän trendinä on, miten saada henkilökunta sitoutettua. Erityisesti nuorille, jotka siirtyvät koulusta työelämään, on tyypillistä, että he eivät sitoudu. Uuden työntekijän rekrytointi sitoo sekä taloudellisia että työvoimaresursseja. On organisaation etu, että uudet työntekijät saadaan sitoutettua. Jo rekrytointivaiheessa täytyy osata antaa riittävän hyvä kuva organisaatiosta ja vallitsevasta työskulttuurista. Esimiehet ovat avainasemassa organisaation kokonaiskuvan säilyttämisessä. Esimiehen on tärkeää osata valita uusille työntekijöille oikeat mentorit tai perehdyttäjät niin, että yhteistyö ja vuorovaikutus sujuvat parhaalla mahdollisella tavalla. Tavoitteena on turvata nuorten ja kokeneiden osaamisen siirtäminen ja hyödyntäminen. Vuorovaikutus on molemminpuolista, sillä mentori tai perehdyttäjä saa uutta näkemystä työhönsä henkilöltä, jota hän perehdyttää. Tutkimuksesta on konkreettista hyötyä, sillä tämä tutkimus tukee tämän het-

ken aikatrendiä ja työmarkkinoilla vallitsevaa näkemystä, ettei ihmisiä saada sitoutumaan työyhteisöön tai työtehtäviin.

Tänä päivänä työelämä on hektistä ja muuttuu valtavalla vauhdilla. Muutoksia tulee lyhyellä ajalla. **Kohdeorganisaation olisi nähtävä tiedottamisen tärkeys muutoksessa.** Avainkysymykset ovat, **millä tavalla muutos tuodaan esille ja millä tavalla muutos johdetaan.** Onko muutos riittävän hyvin perusteltu ja onko alaisilla mahdollisuus vaikuttaa muutokseen, ennen kuin muutos tuodaan julki ja sitä lähdetään toteuttamaan? On hyvin tavallista, että työntekijät kokevat kaiken uuden aina hankalaksi ja tyypillisesti vastarinta nousee jollakin tavalla esille. Vaikka yrityksellä tai yhteisöllä ei itsellään olisi muutostarpeita, niin toimintaympäristössä ja yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset heijastuvat organisaatioon ainakin jossain määrin.

Kehitysideat ja jatkotutkimukset

Tutkimuksessa nousi selkeästi esiin **kaksi jatkotutkimusaihetta**, jotka ovat **muutosten johtaminen ja monimuotoisuuden johtaminen.** Sekä muutosten johtamiselle että monimuotoisuuden johtamiselle olisi nähtävissä selkeä tilaus. Muutokset vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden työmotivaatioon ja jaksamiseen. Lisäksi täytyy huomioida lähtötilanne, joka muutokset saa aikaan, ja se, mihin ne vaikuttavat ja mitä muutoksista seuraa. Muutokset vaativat huomattavasti aikaa ja energiaa ja johtamiselta merkittäviä panostuksia. Lisäksi tähän vaikuttaa, että toimintaympäristömme on jatkuvassa muutoksessa. Työyhteisön ulkopuolelta tuleviin muutoksiin on organisaationkin sopeuttava.

Tutkimuksessa tuli esille, että **monimuotoisuuden johtaminen voisi olla tulevaisuudessa enemmänkin säätiössä esillä.** Työelämä ja ihmisten suhde työhön on muuttunut, ja uusien sukupolvien vaikutukseltaan emme voi välttyä. Työyhteisössä on töissä taustoiltaan erilaisia ihmisiä, joilla on erilaista osaamista ja erilainen tapa suhtautua asioihin. Johtamisessaan esimiehet joutuvat ottamaan huomioon nämä tekijät, sillä ne vaikuttavat työntekijöiden toimintaan ja työyhteisöön. Tämä asettaa johtamiselle haasteita, mutta antaa myös monia mahdollisuuksia.

Lähteet

- Ahonen, G. 2011. Mielikuva työstä osana hyvää elämää. Työterveyslaitoksen blogi. Viitattu 21.3.2014.
http://unelmahautomato.blogspot.fi/2011_05_01_archive.html.
- Halme, P. 2011. Iästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Jyväskylän yliopisto. Väitös. Taloustieteiden tiedekunta.
- Heikkinen, H.L.T. & Huttunen, R. 2008. Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki. Julkaisussa Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Toim. A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto. Helsinki: Kansanvalistusseura, 203–220.
- Henkilöstötilinpäätös. 2012. Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö.
- Hirsijärvi S. & Hurme H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Vantaa: Dark.
- Huberman, M. & Miles, M. B. 1994. Qualitative Data Analysis: an expanded Sourcebook. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.
- Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.
- Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Hyvä ikä –opas. 2006.
[https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/Hyv
alkaOpas.pdf](https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/Hyv%20alkaOpas.pdf).
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Kleemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Menestystä monimuotoisuudesta – elinvoimaa erilaisuudesta. 2010. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 27.4.2014.
http://www.tem.fi/files/28376/TEM_saha_lr.pdf.

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.

Nurmi, R. 2000. Johtaminen ja esimiestyö. Tampere: Tammer-Paino.

Paappanen, M. 2012. Ikäjohtaminen yrityksen henkilöstöstrategiassa. Kandidaatintutkielma. Kauppatieteellinen tiedekunta. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/77215/ik%C3%A4johtaminen%20yrityksen%20henkil%C3%B6st%C3%B6strategiassa.pdf?sequence=1>.

Paloniemi, S. 2008. Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä – työssä oppimisen rajapinnalla. Julkaisussa Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Toim. A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto. Helsinki: Kansanvalistusseura, 265–272.

Peltomaa, H., Ahlqvist, S., Ahokas, A., Apponen, O., Kekki, K., Mikkola, E., Oilinki, M., Seitola, t., Hedman, A., Mattila, A., Mikkola, K. & Rytönen, O. 2008. Psykologian verkot käsikirja. Kerava: Opintoverkko.

Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. 7. uusittu p. Helsinki: Otava.

Remes, P. 2012. Talouden vuosi. Viitattu 10.4.2014.
<http://www.taloudenvuosi.fi/fi/hyvinvointi/nyt-kannattaa-kouluttaa-ikajohtamisen-ammattilaisia>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 15.2.2014. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>.

Savileppä, A. 2005. Johda monimuotoisuutta, investoi tulevaisuuteen – työkirja. Viitattu 27.4.2014. <http://www.henryorg.fi/page?pagelid=1427>.

Suomen virallinen tilasto (SVT). 2012. Väestöennuste. Väestöllinen huoltosuhde 1865–2060. Tilastokeskus. Viitattu 24.3.2014.

https://www.tilastokeskus.fi/til/vaenn/2012/vaenn_2012_2012-09-28_kuv_001_fi.html.

Suomi lukuina 2013. Väestöennuste. 2013. Helsinki: Tilastokeskus.

Surakka, T. & Laine, N. 2013. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Suutarinen, M. 2011. Suomalaisten pörssiyritysten johtajien näkemyksiä nuorten johtamisesta ja henkilöstön sosiaalisen median käytöstä. Julkaisussa Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Toim. P-L. Vesterinen & M. Suutarinen. Vantaa: JTO, 35-38.

Tervoja, P. 2013. Rautainen tarina hyvästä johtamisesta. Keskisuomalainen 14.10.2013, 11.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vahtio, E-L. 2006. Avaa ikälukot – vapaudu johtamaan. Helsinki: Edita.

Vesterinen, P-L. 2011. Y-sukupolvi johdettava. Julkaisussa Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Toim. P-L. Vesterinen & M. Suutarinen. Vantaa: JTO, 10, 116, 125.

Vuori, J. 2005. Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskus terveydenhuollon työyhteisössä. Helsinki: WSOY.

Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki. Helsinki: Talentum.

Ylen aamu-tv: Y-sukupolvi on eri maata. 2011. Esitetty TV1 23.11.2011, julk. YLE Areenassa 21.5.2012.

Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö. 2014. Viitattu 20.3.2014.
<http://www.yths.fi/yths>.

YTHS organisaationa. 2014. Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö. Viitattu 20.3.2014. http://www.yths.fi/yths/yths_organisaationa.

YTHS:n toiminnan pohja ja rahoitus. 2014. Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö. Viitattu 20.3.2014.
http://www.yths.fi/yths/yths_n_toiminta_ja_tavoitteet/yths_n_toiminnan_pohja.

Zemke, R. Raines, C. Filipczak, B. 2000. Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace. New York: American Management Association.

Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelun runko

Taustatiedot

- Minkä ikäinen olet?
- Kuinka kauan olet toiminut esimiehenä?
- Mikä on alaistesi lukumäärä?

Ikäjohtamisen käsite

- Kerro omin sanoin, miten ymmärrät ikäjohtamisen?
- Pitäisikö eri-ikäisiä ja eri elämänvaiheessa olevia johtaa eri tavoin?
- Miten ikäsidonnaiset tekijät on otettu huomioon eri-ikäisten johtamisessa?
- Millä tavoin voimme edistää eri-ikäisten yhteistyötä ja vuorovaikutusta?
- Mikä on oma suhtautumisesi ikääntyviin, yli 55-vuotiaat, työntekijöihin?

Ikäjohtamisen menetelmät

- Mitä avainosaamista ja kokemusta on poistumassa lähivuosina työyhteisöstäsi eläköitymisen myötä?
- Kuinka tämä osaaminen siirretään kokeneilta nuoremmille?
- Oletko ajatellut, miten eri-ikäisten osaamista voidaan hyödyntää?
- Kuinka varmistamme ikääntyvien, yli 55-vuotiaat, osaamisen viimeisiin työvuosiin asti?
- Onko eri-ikäiset tukemisessa ja motivoimisessa eroja?
- Oletko huomannut vaikuttavatko muutokset eri-ikäisten työmotivaatioon ja jaksamiseen?
- Miten eri-ikäisyys on huomioitu työkyvyn ylläpitämisessä tai miten se pitäisi huomioida?
- Miten eri-ikäisyys näkyy päivittäisjohtamisessa?
- Pitäisikö eri-ikäisille tavoitteet ja työtehtävät määritellä eri tavalla?

Esimiesten tuki eri-ikäisten johtamisessa

- Mitä vaikeuksia tai ongelmia kohtaat esimiestyössäsi eri-ikäisten johtamiseen liittyen?
- Miten organisaatiossa voitaisiin tukea esimiehiä eri-ikäisten johtamisessa?
- Saavatko esimiehet riittävästi koulutusta eri-ikäisten johtamiseen liittyen?
- Onko käytössäsi menetelmiä tai keinoja, jotka tukevat sinua eri-ikäisten johtamisessa?
- Mikä on oma näkemyksesi eri-ikäisten johtamisen merkityksestä nyt ja tulevaisuudessa?
- Miten säätiössä esimiesten valmiuksia voitaisiin parantaa niin, että henkilöstön keskuudessa syntyisi myönteinen ilmapiiri ja myönteinen asenne erilaisia ja eri-ikäisiä ihmisiä kohtaan?