



Karelia-ammattikorkeakoulu
Fysioterapeutti, (ylempi AMK)
Ikäosaamisen kehittäminen ja johtaminen

Ikäjohtamista kehittämässä: Konkarityöntekijän vahvuudet ja hiljainen tieto

Esihenkilöiden kokemuksia konkarityöntekijöiden johtamisesta

Minna Komulainen

Opinnäytetyö, Huhtikuu 2022

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2022
Ikäosaamisen kehittäminen ja johtaminen, YAMK

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Minna Komulainen

Nimeke
Ikäjohtamista kehittämässä. Konkarityöntekijän vahvuudet ja hiljainen tieto.
Esihenkilöiden kokemuksia konkarityöntekijöiden johtamisesta.

Toimeksiantaja Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalveluiden kuntayhtymä Siun sote
Tiivistelmä

Työväestö ikääntyy nopeasti lähitulevaisuudessa ja konkarityöntekijöiden määrä työelämässä kasvaa. Ikäjohtaminen on kaikenikäisten hyvää johtamista. Konkarityöntekijän johtaminen on osa ikäjohtamista ja se on konkarityöntekijöiden vahvuuksien hyödyntämistä. Konkarityöntekijän hiljainen tieto on konkarin kokemukseen perustuvaa osaamista, jota ei aina tunnisteta ja hyödynnetä riittävästi työyhteisössä. Esihenkilötyö ikäjohtamisen keinoin on merkittävin tekijä, mikä edistää konkarityöntekijän työssä jatkamista.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, miten esihenkilöt kokevat konkarityöntekijöiden vahvuudet ja hiljaisen tiedon sekä konkarityöntekijöiden johtamisen. Tavoite on tuottaa ehdotus siitä, miten esihenkilöiden konkarityöntekijöiden johtamisosaamista voidaan kehittää.

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellista kehittämistoimintaa. Esihenkilöiden kokemuksia kerättiin esihenkilöiden yksilöllisillä teemahaastatteluilta. Esihenkilöiden kokemusten mukaan konkareiden vahvuuksia on mm. kokemus ja osaaminen. Hiljaista tietoa on mm. vuorovaikutus erilaisten ihmisten kanssa sekä selviytyminen haastavissa tilanteissa. Esihenkilöt osallistuivat myös pyöreän pöydän keskusteluun, jossa haastatteluiden ja tapaamisen tuloksista syntyi ehdotus, miten esihenkilöiden osaamista konkarityöntekijöiden johtamisessa voidaan kehittää. Ehdotus sisältää neljä johtamisosaamisen kehityskohdetta sekä näiden kohteiden kehittämisen keinot ja hyödyt.

Vaikka kehittämistyön tulokset eivät ole yleistettävissä, ne viittaavat siihen, että työyhteisössä on tarvetta kehittää esihenkilöiden konkarityöntekijöiden johtamisosaamista. Jatkokutkimuksilla voidaan selvittää ehdotuksen toteutuksen käyttökelpoisuus esihenkilöiden konkarityöntekijöiden johtamisosaamisen kehittämisessä.

Kieli
suomi

Sivuja 54
Liitteet 1
Liitesivumäärä 2

Asiasanat
ikäjohtaminen, konkarityöntekijä, hiljainen tieto



THESIS
April 2022
Master's Programme in Active Ageing

Tikkarinne 9
FI-80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. +358 13 260 600 (switchboard)

Author
Minna Komulainen

Title
Developing Age Management. The Strength and Tacit Knowledge of Experienced Older Employees. Experiences of Supervisors on Managing Experienced Older Employees.

Commissioned by
Siun sote – Joint Municipal Authority for North Karelia Social and Health Services

Abstract

In the near future, the workforce ages rapidly in Finland and the proportion of experienced older employees increases. Age management is a good management practice of the employees of all ages. The management of experienced older employees is part of age management as well as utilization of their strengths. Typically, tacit knowledge of older employees is experience-based knowledge which might be difficult to recognize. Supervisory work through age management practices is the most important factor when it comes to promoting longer work careers of experienced older employees.

The purpose of this research-based development activity was to explore how supervisors experience the strengths, tacit knowledge and managing of experienced older employees. The aim of this study was to produce a development proposal on how the age management skills of supervisors can be developed. The experiences of the supervisors were collected by individual focused interviews from the supervisors who worked with experienced older employees. According to the supervisors, experience and competence are strengths of older employees. Tacit knowledge of the experienced older employees comprised communication skills with various people and coping skills in challenging situations. The development proposal, containing the results of the individual interviews, was completed with the supervisors in a round table meeting. The development proposal includes four development themes as well as suggestions of the methods and advantages of developing these four themes. Further studies are needed to explore the usefulness of the proposal.

Language
Finnish

Pages 54
Appendices 1
Pages of Appendices 2

Keywords
age management, tacit knowledge, experienced older employee

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Ikäjohtaminen	6
2.1	Ikätietoisuus ja ikästrategia.....	10
2.2	Konkarityöntekijän vahvuudet ja hiljainen tieto	12
2.3	Konkarityöntekijän johtamisodotukset ja ikäjohtamisen työkalut.....	13
2.4	Ikäjohtaminen Siun soten henkilöstöstrategiassa	16
3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tehtävät	17
4	Opinnäytetyön toteutus	17
4.1	Kehittämisen prosessin eteneminen	19
4.2	Esihenkilöiden yksilölliset teemahaastattelut	21
4.3	Teoriaohjaava sisällönanalyysi	23
4.4	Pyöreän pöydän tapaaminen	26
5	Opinnäytetyön tulokset ja tuotos	29
5.1	Esihenkilöiden teemahaastatteluiden tulokset	29
5.2	Ehdotus esihenkilöiden konkarityöntekijöiden johtamisosaamisen kehittämiseksi	35
6	Pohdinta.....	37
6.1	Johtopäätökset	37
6.2	Opinnäytetyön eettisyys ja luottamus.....	41
6.3	Opinnäytetyöprosessin pohdinta.....	48
	Lähteet.....	50

Liitteet

Liite 1	Teemahaastattelurunko
---------	-----------------------

1 Johdanto

Seuraavien vuosikymmenien aikana nuorempien työntekijöiden määrä Suomessa vähenee ja ikääntyvän työväestön osuus kasvaa, koska kasvava osa konkarityöntekijöistä jatkaa työelämässä pidempään (Kokkinen ym. 2020, 53). Suomessa on noin puoli miljoonaa 55-vuotiasta työllistä ja 20 % työllisistä on yli 55-vuotiaita. Suomen suurimmalla toimialalla, sosiaali- ja terveystaloudessa, työskentelevistä noin 100 000 henkilöä eläköityy seuraavan kymmenen vuoden aikana. Tämä ryhmä on 23 % koko toimialan työvoimasta ja työntekijäpula näkyy jo nyt kriisiytyvinä tilanteina sekä julkisilla että yksityisillä toimialoilla. Koska työväestön nopea ikääntyminen osuu mm. sosiaali- ja terveysalalle, ovat myös eläkeläiset potentiaalista työvoimaa. Heillä olisi paljon annettavaa työelämässä mutta työelämän näkökulmasta tätä ei ole juurikaan vielä hyödynnetty. (EVA 2021, 6–7.) Ajatusmalli 15–64-vuotiaasta ”työikäisestä väestöstä” on vanhentunut. Ennakoivan elinajanodotteen mukaan Suomessa työikäiseksi voidaan laskea ainakin 75 ikävuoteen saakka. Tulevaisuudessa siirrytään toimenpidetäällä ajattelumalliin, jossa ”työikäinen väestö” tulee olemaan 15/20–74-vuotiaat, perinteisen 15–64:n sijaan. (Rotkirch 2021, 164.)

Ikäjohtaminen on eri-ikäisten ja eri sukupolvien hyvää johtamista ja ikätietouden hyödyntämistä johtamisessa. Ikäjohtaminen perustuu siihen, että esihenkilö ei kohtelee eri-ikäisiä työntekijöitä yhtenä massana. (Ilmarinen 2019; Jabe 2015.) Konkarityöntekijöiden johtaminen on ikäjohtamisen väline ja se lisää myönteistä suhtautumista ikääntymiseen, varmistaa hiljaisen tiedon siirtymisen sekä osoittaa arvostusta konkareiden kokemuksesta, osaamisesta ja sitoutumista kohtaan. Konkarityöntekijän osaamisen vahvuutena on pitkän työkokemuksen aikana kertynyt hiljainen tieto ja asiantuntemus mitä voi olla vaikea tunnistaa. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja hyödyntäminen ovat ikäjohtamisen tärkeimpiä tavoitteita. (Lundell 2010, 188.)

Ikäjohtamisen laadukas ja kestävä toimintamalli on sellainen, että myönteiset asiat tehdään ensin. Tässä myönteisessä mallissa työelämä kehittyy siten, että ihmisten halu ja mahdollisuudet jatkaa työntekoa lisääntyvät. Työpaikka on se,

jossa paremmat ja pidemmät työurat ratkaistaan ja esihenkilöillä tulee olla edellytykset ja valtuudet ikäjohtamiseen. (Ilmarinen, Vainio, 2012, 12.)

Tämän opinnäytetyön tavoite on kehittää esihenkilöiden ikäjohtamisen osaamista. Toimeksiantaja on Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden kuntayhtymän, Siun soten, ikäihmisten palvelujen toimialue. Opinnäytetyön tehtävä on tuottaa tietoa siitä, miten esihenkilöt kokevat konkarityöntekijöiden vahvuudet ja hiljaisen tiedon työyhteisössä, kuvata esihenkilöiden kokemuksia konkari-työntekijöiden johtamisesta ja tuottaa ehdotus, jonka avulla voidaan kehittää esihenkilöiden konkarityöntekijöiden johtamisosaamista.

2 Ikäjohtaminen

Ihmisen ikää voidaan tarkastella esim. biologisen, psykologisen tai sosiaalisen iän näkökulmasta. Kalenteri-ikä yleensä määritellään yleensä syntymäajan mukaan. Useat lainsäädännön mukaiset toimet määräytyvät kalenteri-ian mukaan. Kalenteri-ian perusteella voidaan luokitella ihmisiä erilaisiin ikäluokkiin, esim. nuoriin, keski-ikäisiin ja vanhoihin. Työelämässä 45–54-vuotiaat ovat ikääntyviä ja yli 54-vuotiaat ikääntyneitä työntekijöitä. (Lundell ym. 2011, 28.) Tässä opinnäytetyössä termi ikä tarkoittaa kalenteri- ikää, koska se on yleisesti käytetty määritelmä, kun puhutaan työväestön ikääntymisestä ja sen ilmiöistä esim. yhteiskunnallisella tasolla. Tässä opinnäytetyössä termi konkarityöntekijä sisältää sekä ikääntyvät että ikääntyneet työntekijät.

Ikäjohtamisen käsite on syntynyt 1990-luvulla, kun huoli työvoiman riittävydestä synnytti tarpeen hallita väestön ikääntymiseen liittyviä uhkia. Ikäjohtamisen käsite on saanut kritiikkiä mm. siksi, että ikääntyneiden tarkasteleminen erityiskohtelua vaativana työntekijäryhmänä saa aikaan sen, että iän ongelmallisuus korostuu ja ikääntyneisiin suhtaudutaan kielteisesti. Toisaalta taas ikäjohtamisen avulla konkarityöntekijöiden työpanos nähdään korvaamatto-

mana panoksena organisaatiolle. Olennaista on, millaisia merkityksiä ikäjohtamiseen liitetään ja miten ikäjohtaminen käytännössä toteutetaan. (Lundell ym. 2011, 285.)

Tarve ikäjohtamiselle syntyy, kun organisaatiossa tunnustetaan työntekijöiden ikääntymisen uhat ja mahdollisuudet ja johto oivaltaa ja nostaa vahvasti esiin ikäjohtamisen hyödyntämisen. Ikäjohtamisen tavoitteena on, että eri-ikäisten työ muuttuu mielekkäämmäksi, työelämään osallistumisen aste ja elinikäisen työn määrä kasvaa ja työn tuottavuus paranee. (Ilmarinen 2006, 197, 201–203, 205.)

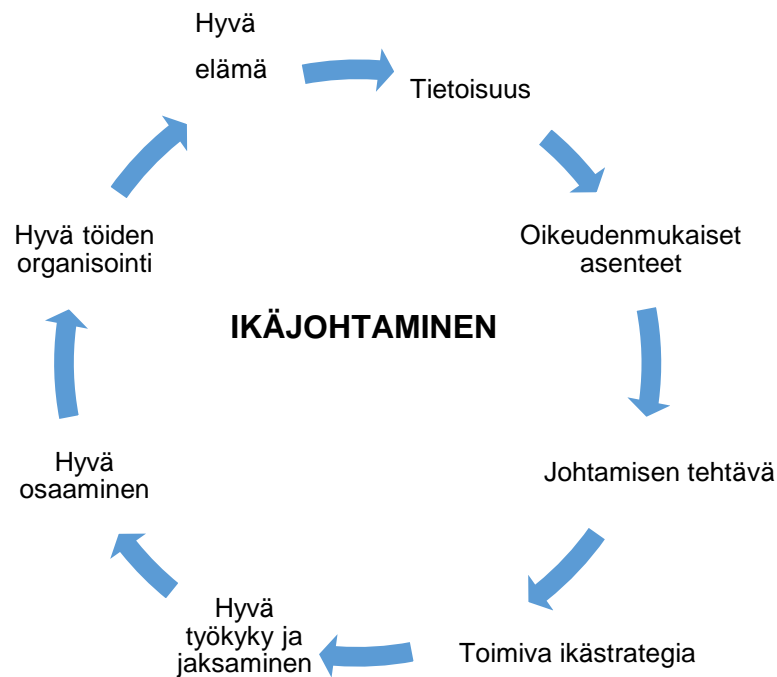
Ikäjohtaminen on osa hyvää työkyvyn ja työhyvinvoinnin hyvää johtamista. Siinä otetaan huomioon ikä, eri elämänvaiheet ja niiden erityispiirteet. Se on myös oikean ikääntymiseen liittyvän tiedon soveltamista ja ikääntymisen riittävää ymmärtämistä. Onnistunut ikäjohtaminen vaatii ikäosaamista. Ikäosaaminen on tietoa, taitoa, asenteita ja etiikkaa ja se on sekä ammatillista että kokemuksellista osaamista. Se on ikääntymisen yhteiskunnallisiin, yhteisöllisiin ja yksilöllisiin vaikutuksiin liittyvää osaamista. (Jämsen & Kukkonen 2014, 13.) Päivittäisessä johtamisessa ikäjohtaminen on sitä, että ikään liittyvät tekijät huomioidaan töiden organisoinnissa ja eri-ikäisten vahvuuksia hyödynnetään työntekijän ja koko työyhteisön tasolla. Ikäjohtamisessa esihenkilön ja työntekijän välisellä luottamuksella ja yhteistyöllä on suuri merkitys. Tärkeää on myös se, että koko työyhteisö ymmärtää ja hyväksyy erilaisuuden ja sen tarkoituksen. (Ilmarinen 2006; Lundell ym. 2011)

Ikäjohtaminen on hyvää eri-ikäisten johtamista, siinä otetaan huomioon eri-ikäiset työyhteisössä ja myös työuran eri vaiheissa olevat työntekijät. Eri-ikäisten vahvuuksia hyödyntämällä saadaan organisaation resurssit parhaalla mahdollisella tavalla käyttöön. Ikäjohtamisella tuetaan moninaista työyhteisöä sekä yhdessä tehtävää työtä. Hyvä esihenkilötyö onkin kaikkein merkittävin konkari-työntekijän työkyvyn paranemista selittävä tekijä. (Jämsen & Kukkonen 2014; Wallin 2014; Ilmarinen 2006)

Koska työväestö vanhenee tulevaisuudessa, lisääntyy myös tarve huomioida ikäjohtaminen ja konkarityöntekijöiden erityispiirteet huomioiva johtamisosaaminen organisaatiossa. Ikäjohtaminen tarjoaa paljon hyödyllisiä keinoja sekä työntekijöille että työnantajille. Ikäjohtaminen lisää työntekijöiden työhyvinvointia ja merkityksellisempiä työuria. Se myös lisää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja näin organisaation tuottavuus, työkyky paranee ja työntekijöiden työurat pitenevät. (Merkel ym. 2019, 1.)

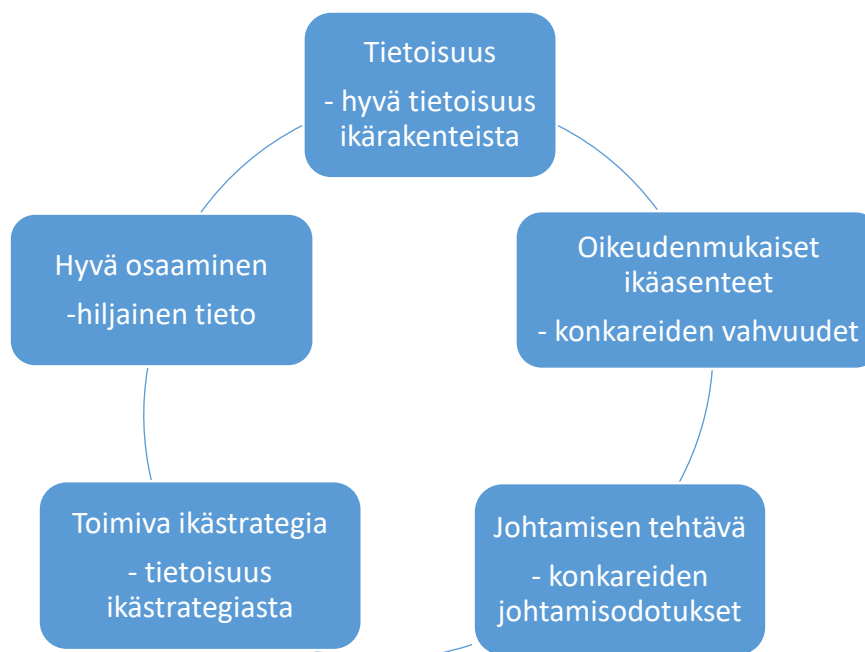
Kun konkarityöntekijöitä kohdellaan arvokkaasti ja kunnioittavasti ja konkareille tarjotaan mahdollisuuksia edetä uralla, kehittyy työyhteisössä myönteinen tulevaisuuden mahdollisuuksien ilmapiiri. Kun nuoremmat työntekijät näkevät tämän toiminnan, se edistää myös nuorempien työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. (Li ym.2021, 83.)

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kehittää esihenkilöiden ikäjohtamisen osaamista. Tämän opinnäytetyön tietoperusta perustuu soveltuvin osin asiantuntijoiden määrittämiin ikäjohtamisen visioihin. Nämä ikäjohtamisen kahdeksan yleisvisiota nostavat esiin ikäjohtamisen tarpeita ja auttavat tunnistamaan keinoja ja käytäntöjä hyvään ikäjohtamiseen organisaatiossa (kuvio 1a). (Ilmarinen 2006, 200.) Nämä em. ikäjohtamisen visiot ovat samankaltaiset Boehm ym. (2021, 258) kuvaaman hyvien ikäjohtamisen käytäntöjen kanssa.



Kuvio 1a. Ikäjohtamisen visiot (Ilmarinen 2006, 201).

Tämän opinnäytetyön tehtävä on tuottaa tietoa siitä, miten esihenkilöt kokevat konkarityöntekijöiden vahvuudet ja hiljaisen tiedon työyhteisössä ja miten he kokevat konkareiden johtamisen, ja tuottaa ehdotus siitä, miten esihenkilöiden ikäjohtamisen osaamista konkareiden johtamisessa voidaan kehittää. Näiden tutkimustehtävien mukaisesti tämän opinnäytetyön teoriatausta perustuu soveltuvien osin em. mainituista ikäjohtamisen visioista valittuihin viiteen ikäjohtamisen visioon. Nämä viisi visiota ovat liittyvät keskeisesti konkarityöntekijän vahvuuksiin, hiljaiseen tietoon ja konkareiden johtamiseen liittyen (kuvio 1b). Valittuja ikäjohtamisen visiota käsitellään tarkemmin seuraavissa luvuissa.



Kuvio 1b. Tämän opinnäytetyön tietoperustassa käytetyt keskeisimmät ikäjohtamisen visiot (vrt. Ilmarinen 2006, 201).

2.1 Ikätietoisuus ja ikästrategia

Ikäjohtaminen perustuu toimivaan ikästrategiaan ja hyvään tietoisuuteen ikärakenteista. Ikätietoisuus on organisaation suhtautumista ikääntyvään työvoimaan tai ikääntymiseen yleensä. Hyvän ikätietoisuuden tavoite on, että esihenkilöt tiedostavat, millaisia ikähaasteita liittyy tulevaisuuden työvoimaan ja oman työyksikön ikääntymiseen, eläköitymiseen tai kasvavaan konkarityöntekijöiden määrään. (Ilmarinen 2006, 201–202.)

Ikätietoisuuden lisääminen työyhteisössä tukee ikämoninaisuuden kehittymistä työyhteisössä ja parantaa sekä työntekijöiden että esihenkilöiden suhtautumista konkarityöntekijöihin (Egdell ym.2020, 786). Organisaatioiden ikätietoisuus vaihtelee olemattomasta ikätietoisuudesta ikääntyneiden pitämiseen mahdollisuutena. Organisaatioiden ikätietoisuuden toisessa ääripäässä on täysin puuttuva ikätietoisuus. Näille työpaikoille ikääntyminen tai ikä yleisemmin ei ole tärkeä

asia ja näin osa organisaatioista ei ole ikätietoisia (Wallin 2014, 16.) Myös Merkelin ym. (2019, 9) tutkimuksen mukaan useissa organisaatiossa ikätietoisuus on heikkoa tai sitä ei ole lainkaan.

Ikästrategia on osa suunnitelmallista henkilöstöpolitiikkaa, joka nostaa organisaatiossa merkittävämpään asemaan sen, että eri-ikäisten yhteistyötä ja konkareiden halua jatkaa työelämässä arvostetaan. Ikätietoisuuden ja ikästrategian kannalta on tärkeää, että esihenkilöt tietävät, mikä konkarityöntekijät saa jatkaamaan pidempään työelämässä. (Ilmarinen 2006, 201–202, 204–205.)

Ne konkarit, jotka kokevat tekevänsä tärkeää työtä, ovat tyytyväisiä työtehtäviensä sisältöön ja haluavat kehittyä työssään, ovat halukkaimpia jatkamaan työskentelyä eläkkeelläkin. Konkarityöntekijöiden kokemuksen, osaamisen ja työpanoksen arvostaminen on merkittävässä asemassa, kun kannustetaan konkareita jatkamaan työelämässä. Konkarityöntekijälle työn mielekkyys ja työssä jaksaminen yhdistyy vahvasti siihen, miten työntekijällä on mahdollisuus hyödyntää vuosien aikana kertynyttä osaamistaan. (Lundell 2011, 271–273.) Myös yhteisöllisyys, sukupolvien välinen vuorovaikutus ja yhteistyö kannustavat konkaria jatkamaan työssään. Eläkeliiton (Eläkeliitto 2020) kyselynkin mukaan eläkeläiset kokevat, että työskentely eläkkeellä antaa sisältöä elämään ja sosiaalisten suhteiden merkitys työnteossa on suuri.

Yksilölliset joustot ovat konkarityöntekijälle tärkeä kannustin työssä jatkamiseen Lundellin ym. (2011, 271) mukaan taloudelliset kannustimet motivoivat työssä jatkamiseen vain, jos työntekijä on tyytyväinen työhön ja työoloihinsa. Sekä EVA:n eläkeuudistuksen (EVA 2021, 6–7) että Eläkeliiton (Eläkeliitto 2020) kyselyn tulokset osoittavat myös samaa: työskentely eläkkeellä ei näytä johtuvan siitä, että pientä eläkettä paikataan palkkatuloilla. Vain pieni osa eläkeläisistä kertoi työskentelyn syyksi lisäänsion tarpeen toimeentulon turvaamiseksi. (EVA 2021; Eläkeliitto 2020.)

Konkarityöntekijän työssä jatkamista vahvistavat myös työnantajan kannustava asenne konkareiden työssä jatkamiseen. Erityisesti esihenkilön toiminta on merkittävä tekijä konkareiden työssä pysymisen edistämiseksi (Lundell ym. 2011, 271).

2.2 Konkarityöntekijän vahvuudet ja hiljainen tieto

Ikämyönteinen johtaminen on kaikkien ikäryhmien johtamista oikeudenmukaisella, syrjimättömällä ja kokonaisvaltaisella tavalla. Oikeudenmukaiset ikäasenteet tarkoittavat sitä, että esihenkilöillä on myönteinen asenne konkarityöntekijöihin ja heidän vahvuksiinsa ja niitä hyödynnetään. (Ilmarinen 2006; Li ym. 2021.)

Esihenkilöiden kokemusten mukaan konkarityöntekijöillä on paljon vahvuuksia. Esihenkilöiden mukaan konkarityöntekijöiden vahvuuksia ovat arvokas elämäkokemus, taidot, johdonmukaisuus ja käytännönläheisyys työtehtävissä. Joidenkin esihenkilöiden mukaan konkarityöntekijöillä on korkeampi työmoraali kuin nuoremmilla työntekijöillä. Esihenkilöt kokevat, että konkarityöntekijät ovat uskollisempia työnantajalle kuin nuoremmat työntekijät, mikä tuo hyödyllistä pysyvyyttä työpaikalle. (Edgell ym. 2020,793–794.)

Konkarityöntekijöiden ikäpolvet ovat nykypäivän työelämän sukupolvista vanhimpia. Työelämässä konkareiden ikäluokat ovat intohimoisia tavoitteiden saavuttamisessa, ja heille on tyypillistä pitkät työpäivät ja ansiokkaat työurat. He kokevat, että pitkä ja onnistunut ura samassa työpaikassa tuo arvostusta. Konkareiden ikäluokat kompensoivat mahdollisen alhaisemman koulutustason ja tietotekniset taidot sosiaalisilla taidoilla, verkostoitumisella ja työmoraalilla. Päätöksenteossa konkarityöntekijät tyypillisesti tavoittelevat yhteisymmärrystä työyhteisössä. (Mellanen & Mellanen 2020, 27–28.)

Yksittäisistä ominaisuuksista konkarityöntekijöiden vahvuuksia on viisaus, sitoutuneisuus, työn ja työkyvyn yhteensovittaminen, jaksaminen, joustavuus, kieli-taito, perehdyttäminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen. Konkarityöntekijät myös

tasapainottavat kokemuksellaan työyhteisöä ja vaikuttavat myönteisesti työilmapiiriin. Organisaatioiden ja yritysten edustajien mukaan konkarityöntekijöiden osaaminen on vähintään hyvää ja työmotivaatio hyvää tai kiitettävää. (Jabe 2015; Wallin ym. 2014.)

Hyvä osaaminen on sitä, että yhteinen osaaminen ja työssä oppiminen on yksi keskeisistä johtamistavoitteista (Ilmarinen 2006, 205). Hiljainen tieto on tyypillistä erityisesti konkarityöntekijöille. Se on henkilökohtaista osaamista, pohjautuu kokemukseen ja tärkeä asiantuntijuuden osa. Hiljainen tieto on dynaamista, toiminnallista ja muuttuvaa ja se muodostuu sekä muokkautuu päivittäisissä toiminnoissa. (Lundell ym. 2011, 187–188.)

Esihenkilöiden mukaan hiljaista tietoa on mm. se, että konkarityöntekijät pystyvät paremmin asettumaan toisen iäkkään henkilön, esim. asiakkaan asemaan. Esihenkilöiden mukaan konkarityöntekijät voivat toimia mentoreina nuoremmille työntekijöille ja näin opettaa heille ammatillisia vinkkejä. (Egdell ym. 2020, 794.)

Hiljainen tieto on vaikea sanoittaa ja tyypillistä on, että työntekijä tietää ja osaa enemmän kuin mitä hän tiedostaa tai ilmaisee. Se on kokonaisvaltaista ja sen taustalla on usein intuitio. Siihen liitetään myös viisaus, eettinen toiminta sekä tavoite edistää yhteistä hyvää. Arvioiden mukaan merkittävä osa, jopa 80–95 % työyhteisöjen tietopääomasta on työntekijöiden hallussa olevaa hiljaista tietoa eikä sen merkitystä organisaation toiminnalle ei aina tiedosteta. (Lundell ym. 2011, 187–188,190.) Kun työyhteisössä ikääntyminen nähdään mahdollisuutena ja konkarityöntekijät voimavarana, konkarityöntekijöiden osaaminen ja kokemus halutaan hyödyntää ja säilyttää organisaatiossa (Wallin 2014, 17).

2.3 Konkareiden johtamisodotukset ja ikäjohtamisen työkalut

Johtamisen tehtävä on hyvä yksilöllisyyden ja erilaisuuden ymmärtävä johtaminen. Sen perusta on, että kaikenikäisten yksilöllinen kohtelu työuran aikana on johtamisen keskeinen, esihenkilöiden vastuulla oleva asia. Ikäjohtamisessa se

on eri-ikäisten kuten konkarityöntekijöiden johtamisen osaamista. (Ilmarinen 2006, 203, 211.)

Työntekijöiden johtamisodotukset muuttuvat työuran aikana. Konkari odottavat arvostavaa, kuuntelevaa, vastuuta antavaa ja elämäntilanteet ymmärtävää johtamista. He arvostavat johdonmukaisuutta ja auktoriteettia enemmän kuin nuoremmat sukupolvet. (Ilmarinen 2011; Mellanen & Mellanen 2020.) Palkan merkitys on konkarille pienempi kuin nuoremmalle työntekijälle. Konkarityöntekijälle on merkityksellistä, että työ vastaa hänen tarpeitaan ja toiveitaan (Lundell ym. 2011, 38).

Ikäjohtaminen edellyttää esihenkilöltä hyviä sosiaalisia taitoja ja niiden juurruttamista myös muille työyhteisön jäsenille. Yhteistyö on yksi ikäjohtamisen merkittävä taitoja. Konkarityöntekijät arvostavat, että esihenkilö osallistuu yhteiseen tekemiseen ja on osa yhteisöä. Konkarityöntekijälle on tärkeää, että esihenkilö tarttuu toimeen, johtaa erilaista osaamista työyhteisössä ja vahvistaa yhteistoinnallista työskentelytapaa. Ikääntyessä kokonaisvaltaiset muutokset tuovat työkykyyn enemmän yksilöllisiä piirteitä. Hyvän ikäjohtamisen vaativin ominaisuus on töiden yksilöllinen suunnittelu ja suunnitelman toteuttamisen taito. Tämä vaatii myös muiden työntekijöiden hyväksynnän työyhteisössä. ja näissä ratkaisuissa korostuu esihenkilön, työntekijän ja työyhteisön yhteistyö. (Ilmarinen 2006, 210–211.)

Muutokset ovat yksi työelämän kuormitustekijä. Esihenkilö tietää ja valmistelee muutoksia ja hänen vastuullaan on myös tiedottaa ja keskustella niistä. Konkari-työntekijät saadaan muutoksen mukaan keskustelemalla ja kuuntelemalla ja arvostamalla heidän mielipiteitään. Hyvä ikäjohtaja kykenee keskustelemaan myös vaikeista asioista ja hän löytää ne perustellut ratkaisut, joihin myös konkarityöntekijät ovat tyytyväisiä. Avoin vuorovaikutus on paljon kiinni esihenkilöstä ja hänen kommunikointitaidoistaan. (Ilmarinen 2006, 211.)

Ikäjohtamisessa hyvän osaamisen keskeinen johtamistavoite on nostaa esiin hiljaista tietoa ja hyödyntää sitä työyhteisössä. Tavoite toteutuu, kun hiljainen

tieto tunnustetaan organisaatiossa, hiljaisen tiedon siirtämiseen on selkeä suunnitelma ja hiljaisen tiedon siirtymistä seurataan. Mitä paremmin työntekijöiden hiljainen tieto tunnustetaan ja jaetaan, sitä enemmän se hyödyttää koko organisaatiota. Hiljaisen tiedon johtamistavoite saavutetaan työnohjauksella ja kehittämällä työssäoppimista sekä hiljaisen tiedon siirto-ohjelmilla ja jatkotoimenpiteiden suunnittelulla ja seurannalla. Hiljaisen tiedon siirtämisessä esihenkilöiden voimakas tuki on tärkeää ja johtaminen vaatii esihenkilöltä yhteistyötaitoja, hyviä sosiaalisia taitoja sekä näiden taitojen juurruttamista myös muille työyhteisön jäsenille. (Ilmarinen 2006; Lundell 2011.)

Ikämoninaisuuden hyväksyvä työilmapiiri ja myönteinen työyhteisöön kuulumisen tunne edistävät hiljaisen tiedon jakamista työyhteisössä. Esihenkilöt voivat edistää hiljaisen tiedon jakamista työyhteisössä lisäämällä työntekijöiden työyhteisöön kuulumisen tunnetta sekä tarjoamalla mm. mentorointimahdollisuuksia työntekijöille. Työyhteisöön kuulumisen tunne motivoi hiljaisen tiedon onnistuneeseen jakamiseen työyhteisössä. (Enwereuzor ym. 2021, 2190.) Myös luottamus on keskeinen tekijä onnistuneessa hiljaisen tiedon jakamisessa työyhteisössä. Lisäämällä työyhteisön keskinäistä luottamusta parantaa se myös merkittävästi hiljaisen tiedon jakamisen onnistumista työyhteisössä. Esihenkilöiden tuleekin edistää luottamukseen perustuvaa toimintaa työyhteisön hiljaisen tiedon johtamisessa. (Yoo ym. 2019, 239.)

Monessa organisaatiossa uusia työntekijöitä palkataan vasta kun konkarityöntekijä on jäänyt eläkkeelle ja näin hiljaisen tiedon siirtämisen mahdollisuudet jäävät hyödyntämättä. Tyypillisesti vasta kun konkareita palkataan eläkkeeltä takaisin töihin tai heille tarjotaan mahdollisuutta työskennellä eläkkeellä osaaikaisesti, mahdollistuu myös hiljaisen tiedon siirtäminen. (Merkel ym. 2019, 8.)

Ikäjohtamisessa viisaan hiljaisen tiedon ja elämäkokemuksen reflektoinnin ymmärtäminen ovat tärkeitä, uusia ja kokeilemisenarvoisia suuntia. Ne voimaannuttavat konkarityöntekijöitä ja luovat tunteen, että elämäkokemusta arvostetaan. Esihenkilötyö ikäjohtamisen työkaluilla on kaikkein merkittävin tekijä, joka parantaa konkarityöntekijän työkykyä ja siihen kannattaa panostaa vahvasti

(Kallio 2018; Ilmarinen 2006.) Esihenkilöt tarvitsevat ikäjohtamisen tietoa, edellytyksiä ja valtuuksia ja vahvaa panostamista niihin.

Ikäystävällinen henkilöstöpolitiikka sekä järjestelmällisesti ja avoimesti tiedotetut eri-ikäisten henkilöstösuunnitelmat tukevat ikäjohtamista. Myös esihenkilöiden järjestelmällinen koulutus, joka tukee johtamisosaamista, myönteisiä ikäasenteita ja eri-ikäisten työntekijöiden johtamisen keinoja edistää ikäjohtamisen onnistumista organisaatiossa. (Ilmarinen 2006; Wallin 2014.)

2.4 Ikäjohtaminen Siun soten henkilöstöstrategiassa

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalveluiden kuntayhtymä Siun sote, ikäihmisten palvelualue. Kaikki julkiset sosiaali- ja terveystalvelut Pohjois-Karjalassa ja Heinävedellä tuottaa Siun sote. Ikäihmisten talvelut ovat yksi Siun soten kolmesta toimialueesta (Siun sote 2021).

Vuoden 2020 lopussa Siun sotessa työskenteli 7 314 henkilöä, joista toiseksi eniten 30 % ikäihmisten talveluiden toimialueella. Vuonna 2020 eniten yli 60-vuotiaita työntekijöitä oli ikäihmisten talveluissa ja ikäihmisten talveluiden henkilöstöstä 49 % oli yli 50-vuotiaita. Lähitulevaisuudessa Siun soten henkilöstön eläköitymisvauhti kiihtyy voimakkaasti. (Siun sote 2019; Siun sote 2021).

Siun soten lähijohdossa työskentelee 257 henkilöä. Palveluesimiehet ja osastonhoitajat toimivat lähiesihenkilöinä yksiköiden työntekijöille ja vastaavat mm. työyksikön toiminnan organisoinnista, henkilöstöjohtamisesta sekä osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä. (Siun sote 2021.) Lähiesihenkilöiltä vaaditaan paljon erilaisia johtajuuden tietoja ja taitoja sekä osaamiseen, työyhteisöön ja viestintään liittyviä taitoja. Taitoihin kuuluu myös henkilökohtaiset taidot mm. oma ammatillinen- ja johtamisosaaminen, vuorovaikutus sekä ajankäyttö. (Siun sote 2020, 19.) Siun soten mukaan henkilöstön pitkä työkokemus on organisaat-

tion voimavara ja osaava henkilöstö tulevaisuuden turva. Tulevaisuuden tavoitteena organisaatiossa on panostaa riittävästi konkarityöntekijöiden hiljaisen tiedon siirtymiseen nuoremmille työntekijöille. (Siun sote 2020, 9,18.)

3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tehtävät

Tämän opinnäytetyön tavoite on kehittää yhdessä Siun soten ikäihmisten palvelualueen esihenkilöiden kanssa esihenkilöiden ikäjohtamisen osaamista. Opinnäytetyön tarkoitus on kuvata esihenkilöiden kokemuksia konkarityöntekijöiden johtamisesta ikäjohtamisen näkökulmasta.

Opinnäytetyön tehtävänä on:

1. Tuottaa tietoa, miten esihenkilöt kokevat konkarityöntekijöiden vahvuudet ja hiljaisen tiedon työyhteisössä
2. Tuottaa tietoa, miten esihenkilöt kokevat konkareiden johtamisodotukset ja johtamisen
3. Tuottaa yhdessä esihenkilöiden kanssa ehdotus, jonka avulla voidaan kehittää lähiesihenkilöiden konkarityöntekijöiden johtamisen osaamista.

Kehittämistyössä syntynyttä ehdotusta esihenkilöiden konkarityöntekijöiden johtamisosaamisen kehittämiseksi voidaan hyödyntää, kun halutaan kehittää ikäjohtamista organisaatiossa.

4 Opinnäytetyön toteutus

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellista kehittämistoimintaa, jossa yhdistyvät tutkimustoiminta ja kehittämistoiminta. Toikon ja Rantasen mukaan (2009, 16, 21) tutkimuksellinen kehittäminen on tiedontuotantoa, jonka kysymysten asetelmat perustuvat käytännön rakenteisiin ja toimintaan.

Lähtökohta tähän opinnäytetyöhön nousi omista käytännön työelämän havainnoista ja kokemuksista sekä aiheen paikallisesta ja yhteiskunnallisesta ajankohtaisuudesta. Ensimmäinen yhteydenotto Siun soten rekrytointiin vahvisti, että tämän opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja tarpeellinen myös Siun sotelle. Rekrytointiyksikössä ei ollut resursseja ohjata tätä opinnäytetyötä ja sain ikäihmisten palveluiden toimialuejohtajan yhteystiedot toimeksiantoneuvotteluita varten. Otin yhteyttä toimialuejohtajaan ja ilmeni, että organisaatiossa on tarve konkarityöntekijän johtamisen kehittämiseksi ja tämän opinnäytetyön aihe on tärkeä ja ajankohtainen yksikölle.

Erilaisten menetelmien monipuolinen käyttö kuuluu tutkimuksellisen kehittämisen luonteeseen. Tutkimuksellisessa kehittämisessä tietoa kerätään käytännöstä ja teoriasta ja tiedon kerääminen on järjestelmällistä ja sitä arvioidaan kriittisesti. (Ojasalo ym. 2014, 18.) Tässä opinnäytetyössä ennen käytännön tiedonkeräämistä ja sen aikana perehdyin laajasti ikäjohtamiseen liittyvään tutkituun tietoon ja teorioihin. Tutkimuskirjallisuuden lisäksi kävin laajasti läpi ja seurasin aktiivisesti eri-ikäisten johtamiseen, työväestön ikääntymiseen ja työvoiman riittävyyteen liittyviä selvityksiä ja raportteja. Näistä sain erilaisia näkemyksiä kehittämistyön tueksi ja niiden perusteella myös rajasin ja suuntasin kehittämistyötäni.

Ojasalo ym. (2014, 14,15) mukaan laadullisia menetelmiä käytetään, kun tutkittavaa ilmiötä halutaan ymmärtää paremmin. Näissä menetelmissä tutkittavien määrä on pienempi kuin määrällisessä tutkimuksessa ja analysoitavaa aineistoa on paljon. Laadullisten menetelmien tavoitteena on muodostaa suppeasta kohteesta paljon tietoa ja saada näin kokonaisvaltaisempi ymmärrys ilmiöstä. Teemahaastattelu on tyypillinen laadullinen menetelmä. Tämän opinnäytetyön käytännön tietoa kerättiin neljän esihenkilön yksilöllisillä teemahaastatteluilla, joilla haluttiin saada tietoa siitä, millaisia käytännön kokemuksia esihenkilöillä on konkarityöntekijöiden vahvuuksista ja hiljaisen tiedon johtamisesta. Lisäksi tavoitteena oli saada tietoa siitä, millaisia kokemuksia esihenkilöillä on konkarityöntekijöiden johtamisesta työyhteisössä. Aineistojen analysointiin käytettiin laadulliseen tutkimukseen soveltuvaa sisällönanalyysia. Tämän opinnäytetyön osallistavana menetelmänä oli pyöreän pöydän tapaaminen. Teemahaastatte-

luihin osallistuneet esihenkilöt osallistuivat pyöreään pöydän tapaamiseen. Tapaamisen keskustelut mahdollistivat pääsyn esihenkilöiden ammattitaitoon, kokemuksiin ja kehittämissuunnitelmiin. Näin kehittämissuunnittelu laajeni eikä perustu ainoastaan teoreettiseen tietoperustaan. Näiden useiden menetelmien käytöllä muodostui kehittämisen kohteesta monipuolinen ja syvälinen kuva, ja pystyttiin tuottamaan perusteltuja kehittämissuunnitelmia esihenkilöiden konkariityöntekijöiden johtamisosaamisen kehittämiseksi.

4.1 Kehittämissuunnittelun eteneminen

Ojasalo ym. (2014, 22) mukaan tutkimuksellinen kehittämissuunnittelu voidaan jäsentää yksinkertaiseksi prosessiksi (kuvio 3). Prosessiin kuuluu suunnitteluvaihe, toteutusvaihe ja lopuksi arviointi vaihe. Arvioinnin pohjalta alkaa usein uuden kehittämisen suunnittelu kehittämissuunnitteluun liittyvistä vaiheista. Käytännössä prosessissa vaiheet limittyvät toisiinsa ja eri vaiheet eivät erotu helposti. Prosessissa usein palataan taaksepäin ja edetään edestakaisin eri vaiheiden välillä ja sitten taas edetään.



Kuvio 3. Kehittämistyön prosessin eteneminen (mukaillen Ojasalo ym. 2014, 23).

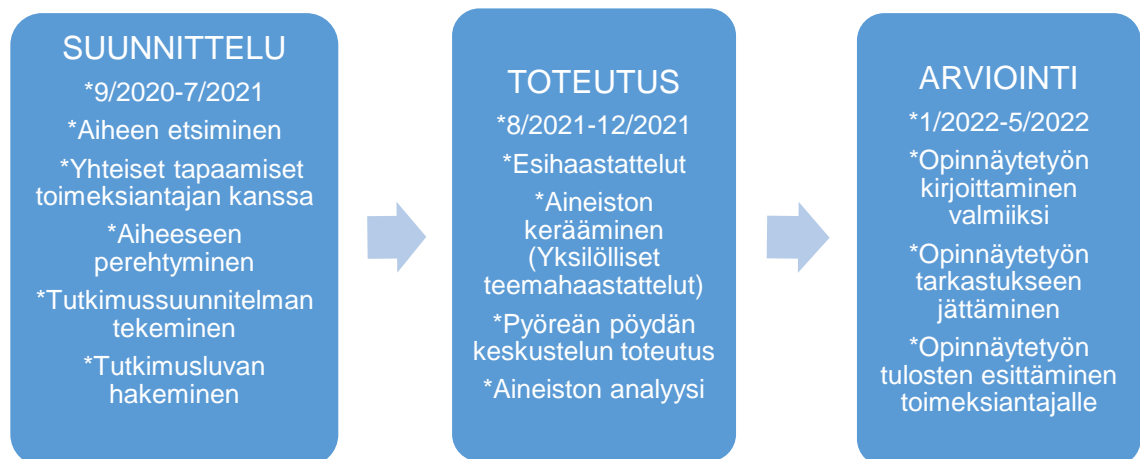
Opinnäytetyöprosessi alkoi syyskuussa 2020. Kehittämisprosessi alkoi kehittämiskohteen tunnistamisesta ja alustavien tavoitteiden luomisesta, jossa opinnäytetyön aihe, tavoitteet, tarkoitus ja käytännön toteutus sovittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa käydyissä keskusteluissa sekä opinnäytetyön ohjauksessa. Kehittämistarpeen tunnistaminen pohjautui opinnäytetyön tekijän havaintoihin konkarityöntekijöiden johtamisen käytännöistä työelämässä sekä ajankohtaiseen uutisointiin aiheesta. Toimeksiantaja Siun soten mukaan ikäjohtamisen kehittäminen on erittäin ajankohtainen ja heille tarpeellinen aihe.

Alkuvaiheessa perehdyin ikäjohtamisen ja erityisesti konkarityöntekijöiden johtamiseen sekä siihen liittyvään teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimuksiin. Teoriaosuuteen palasin säännöllisesti useaan otteeseen kehittämistyön eri vaiheissa. Tämän kehittämistoiminnan osallistujiksi rajattiin yhdessä

toimeksiantajan kanssa ikäihmisten palvelualueen lähiesihenkilöt, koska tällä palvelualueella enemmistö työntekijöistä on konkarityöntekijöitä ja kehittämis-tehtävä rajautui yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tiedonhankinnan ja kehittämisen menetelmiksi valikoitui esihenkilöiden yksilölliset teemahaastattelut sekä haastateltavien yhteinen pyöreän pöydän tapaaminen. Opinnäytetyön suunnitelma hyväksyttiin toukokuussa 2021 ja tutkimuslupa saatiin heinäkuussa 2021.

Esihenkilöiden yksilölliset teemahaastattelut, jotka liittyivät konkarityöntekijöiden vahvuuksiin, hiljaiseen tietoon sekä konkarityöntekijöiden johtamiseen toteutettiin syyskuussa 2021. Pyöreän pöydän tapaaminen haastateltujen lähiesihenkilöiden kesken pidettiin marraskuussa 2021. Tässä tapaamisessa käytiin läpi yksilöllisten teemahaastatteluiden alustavat tulokset sekä koottiin ehdotus, miten esihenkilöiden konkarityöntekijöiden johtamisosaamista voidaan kehittää. Näin kehittämistyön tulosten perusteella muodostui ehdotus esihenkilöiden konkarityöntekijöiden johtamisosaamisen kehittämiseksi. Ehdotus esitellään ikääntyvien palvelualueen esihenkilöille sekä muille toimeksiantajan kanssa sovituille sidosryhmille keväällä 2022, kun tämä opinnäytetyö on tarkistettu ja hyväksytty. Toimeksiantajan tehtäväksi jää ehdotuksen mahdollinen hyödyntäminen.

Opinnäytetyön aikataulu on merkittävä osa prosessia (kuvio 4). Tämän opinnäytetyön aikataulua muokattiin prosessin eri vaiheissa esihenkilöiden osallistamisen ja työaikataulujen mukaan.



Kuvio 4. Opinnäytetyön aikataulu

Ojasalo ym. (2014,18) mukaan tutkimuksellisessa kehittämistyössä korostuu aktiivinen vuorovaikutus eri tahojen kanssa. Koko opinnäytetyöprosessin ajan olin säännöllisessä vuorovaikutuksessa toimeksiantajan yhteyshenkilön kanssa etäkokouksien ja sähköpostin kautta. Vuorovaikutus oli aktiivista koko kehittämisprosessin ajan siihen osallistuneiden esihenkilöiden kanssa. Osallistuin prosessin ajan säännöllisesti opinnäytetyöhjauksiin ja kehitin ja arvioin prosessia ohjausten palautteen perusteella. Arviointia toteutettiin koko prosessin ajan refleктоimalla ja kirjoittamalla oppimispäiväkirjaa.

4.2 Lähiesihenkilöiden yksilölliset teemahaastattelut

Tässä opinnäytetyössä käytettiin tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Kanasen (2013, 94–95) mukaan haastatteluiden teemat ovat laajoja aihealueita ja tavoitteena on saada selville tutkimusongelmaan liittyviä asioita sekä ymmärtää tutkittavaa ilmiötä paremmin. Haastattelut toteutetaan joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Tässä työssä haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna ja haastateltavat olivat kohdeyksikön niitä lähiesihenkilöitä, joiden johdettavana on konkarityöntekijöitä. Näin saatiin luotettavaa ja tarkkaa tietoa esihenkilöiden kokemuksista konkarityöntekijöiden johtamisesta.

Toimeksiantajan yhteyshenkilönä oli toimialueen palvelujohtaja, joka toimitti sähköpostitse osallistumiskutsun teemahaastatteluun ikäihmisten palveluiden kaikille lähiesihenkilöille. Yhteyshenkilön arvion mukaan haastatteluihin oli realistista saada mukaan 5–10 lähiesihenkilöä ikäihmisten palvelualueelta. Sähköpostin yhteydessä lähetettiin tutkimustiedote, jossa kerrotaan tutkimuksen tarkoituksesta, haastattelun sisällöstä, haastatteluaineiston käytöstä, haastattelun vapaaehtoisuudesta, osallistujan oikeuksista sekä anonymiteetista. Haastatteluun halukkaat esihenkilöt ilmoittautuivat sähköpostitse suoraan tutkijalle ja haastattelun tarkempi ajankohta ja paikka sovittiin jokaisen kanssa henkilökohtaisesti (liite 1).

Haastatteluihin ilmoittautui viisi lähiesihenkilöä ja he olivat joko osastonhoitaja tai palveluesihenkilöitä, ja he toimivat ikäihmisten palveluiden toimialueen eri

alueilla ja eri yksiköissä. Tässä opinnäytetyössä haastateltavista käytetään termiä esihenkilö. Kaikki haastateltavat olivat naisia. Yksi ilmoittautuneista vetäytyi pois tutkimuksesta viime hetkellä työkiireisiin vedoten. Yksilölliset teemahaastattelut toteutettiin neljälle esihenkilölle.

Teemahaastattelun tarkoituksena on löytää merkityksellisiä vastauksia ja kokemuksia opinnäytetyön tarkoituksen ja tutkimustehtävän mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 66). Teemahaastattelut rakentuivat keskeisten, tämän opinnäytetyön tietoperustaan valittujen ikäjohtamisen ja konkarityöntekijöiden johtamisen visioiden sekä ikäjohtamisen työkalupakin teemojen ympärille (liite 2). Tarvittaessa haastattelun kysymyksiä syvennettiin haastateltavien vastausten perusteella.

Hirsjärven & Hurmeen (2010, 72) mukaan esihaastattelut ovat teemahaastattelun tärkeä osa, niiden avulla saadaan tietoa haastateltavan kohdejoukon kokemuksista ja sanavalinnoista. Esihaastatteluiden avulla myös varmistutaan, että ensimmäisestä haastattelusta lähtien haastattelut sisältävät vähemmän virheitä kuin ilman esihaastatteluita. Tässä opinnäytetyössä ennen varsinaisia yksilöhaastatteluita, tehtiin esihaastattelu yhdelle terveydenhuollossa toimivalle lähiesihenkilölle. Tämän esihaastattelun perusteella muodostui käsitys haastattelun kestoajasta sekä kysymysten ymmärrettävyys ja sanavalinnat. Esihaastattelun pohjalta tarkentui myös ikätietoisuutta koskevan teema-alueen kysymykset, sanavalinnat ja teemarunko.

Teemahaastatteluihin valmistauduttiin Hirsjärven ym. (2010, 18) ohjeiden mukaisesti perehtymällä huolella etukäteen teemahaastattelurunkoon ja sisäistämällä se. Myös sanelukoneen toimintavarmuus varmistettiin etukäteen. Haastattelut nauhoitettiin ja tallennettiin digitaaliselle sanelukoneelle ja haastatteluista pidettiin myös haastattelupäiväkirjaa.

Yksilölliset teemahaastattelut toteutettiin lähiesihenkilöiden toimipaikalla. Haastattelun aluksi haastateltavat allekirjoittivat suostumuslomakkeen osallistua äänitallennettavaan haastattelututkimukseen (liite 2). Haastattelun yhteydessä kerrottiin tämän tutkimuksen sisällöstä ja tarkoituksesta, haastattelun

tallentamisesta, osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja luottamuksellisuudesta. Lisäksi informoitiin, että haastatteluaineisto tullaan anonymisoidaan siten, että haastateltavat tai heidän toimipaikkansa ei paljastu tutkimuksen missään vaiheessa. Yhden haastattelun kesto oli n.60 min. Haastateltavat olivat motivoituneita haastatteluihin ja kertoivat aktiivisesti kokemuksiaan ja näkemyksiään teemoihin liittyen. Teemahaastatteluiden yhteydessä sovittiin myös alustavasti osallistumisesta pyöreän pöydän tapaamiseen sekä sen ajankohdasta.

4.3 Teoriaohjaava sisältöanalyysi

Sisällönanalyysilla on perusanalyysimenetelmänä mahdollista analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysissä aineisto järjestetään ytimekkääseen ja ymmärrettävään muotoon siten, että sen sisältämä tieto säilyy ja tutkittavasta ilmiöstä saadaan kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Aineiston laadullinen käsittely on sen johdonmukaista päättelyä ja tulkintaa, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin. Sitten aineisto käsitteellistetään ja lopuksi siitä kootaan uusi, johdonmukainen kokonaisuus. Laadullisen aineiston analyysia tehdään tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa. (Tuomi & Sarajarvi. 2018, 92–93.)

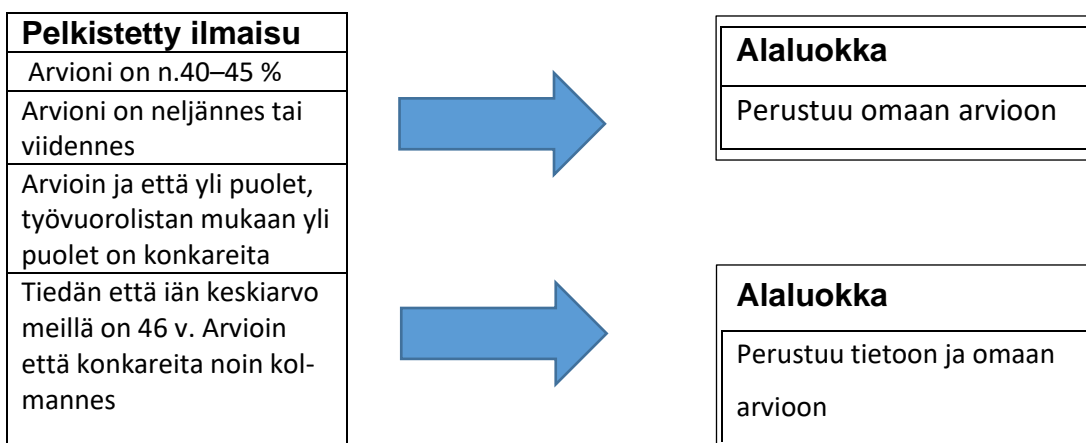
Aluksi nauhoitetut, digitaaliselle sanelukoneelle tallennetut esihenkilöiden yksilölliset teemahaastattelut kirjoitettiin auki huolellisesti. Nämä yksilölliset teemahaastattelut litteroitiin peruslitteroinnin menetelmällä. Kananen ym. (2010, 58,59) ohjeiden mukaisesti heti, kun kaikki haastattelut oli toteutettu. Peruslitterointia käytettiin, koska analysoitiin ensisijaisesti puheen asiasisältöä. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti puhekielen mukaisesti ja siitä jätettiin pois täytesanat, toistot, keskeytyneet tavut sekä yksittäiset äännähdykset. Puhe, joka selvästi ei liittynyt aiheeseen, jätettiin litteroimatta. Haastateltavat yksilöitiin tunnuksilla A, B,C,D ja sisältö anonymisoitiin eli kaikki tiedot, jotka voivat johtaa vastaajien tunnistamiseen poistettiin tekstistä. Noin 4,5 tunnista äänitallennettua haastatteluaineistoa syntyi yhteensä 31 sivua litteroitua tekstiaineistoa. Haastattelujen litteroidut versiot luettiin kokonaisuudessaan läpi useamman kerran.

Kaikki kerätty materiaali litteroitiin samaan tiedostoon ja teemahaastattelun runko oli kirjaamisen apuna. Aineiston yksinkertaistaminen pelkistetympään muotoon tapahtui tekstiaineiston koodauksen avulla, eri värejä käyttäen. Aineistosta seulottiin teemahaastattelurungon avulla esille sellaisia tekstikohtia, jotka liittyivät opinnäytetyön tehtäviin. Suorat ilmaukset aineistossa pilkottiin pelkistetyiksi ilmauksiksi (kuvio 5). Mikäli yhdessä lauseessa oli monta erilaista pelkistettyä ilmausta samasta ilmauksesta, saatiin pelkistetty ilmaus useampiin alaluokkiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92.)

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
"Mutu tuntuma on, että ei ehkä enään 50 % mutta aika lähelle, noin 40-45%."	Arvioni on n.40-45%
No siellä on sanotaanko, olisko vaikka neljännes, suunnilleen. Varmaan sellainen neljännes tai viidennes, en osaa oikein sanoa, viidennes ehkä.	Arvioni on neljännes tai viidennes
Minä en osaa sanoa, se on varmaan enemmän kuin 50%, yli puolet varmaan, odotas tarkastan tuosta työvuorolistasta.50% on yli 50-vuotiaita	Arvioin ja että yli puolet, työvuorolistan mukaan yli puolet on konkareita
Hmmm... tuota varmaan kolmasosa on yli 50-vuotiaita. Koska keskiarvo meillä on 46.	Tiedän että iän keskiarvo meillä on 46v. Arvioin että konkareita noin kolmannes

Kuvio 5. Kysymys: " Millainen osuus yksikkönne työntekijöistä on konkarityöntekijöitä eli yli 50-vuotias?" Esimerkki alkuperäisten ilmauksien pelkistämisestä.

Seuraavassa analysointivaiheessa aineisto klusteroitiin eli pelkistetyt ilmaukset jaettiin ryhmiin. Tämän jälkeen ilmaukset yhdistettiin asiasisältöjen mukaan teemoiksi. Teemoja yhdisti esim. kokemus, toiminta tai ominaisuus. Näistä ryhmistä muodostuivat lopulta alaluokat, jotka nimettiin aineiston sisällön mukaan (kuvio 6).



Kuvio 6. Esimerkki alaluokkien muodostamisesta

Tämän jälkeen tehtiin abstrahointi eli luotiin teoreettiset käsitteet. Tässä työssä aineiston analyysiin käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Tuomen & Sara-järven mukaan (2018 81, 93) teoriaohjaava analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan, vaan teoria on analyysin apuna. Analyysin abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitettiin soveltuvin osin ikäjohtamisen visioiden teoreettisiin käsitteisiin. Teoriaohjaavan analyysin päättelyn logiikka on abduktiivista päättelyä ja ajattelun prosessissa aineistolähtöisyys ja valmiit mallit vaihtelevat ja tässä aineistossa näitä yhdisteltiin luovasti

Viimeisessä analysoinnin vaiheessa alaluokkia yhdistelemällä saatiin yläluokat, jotka nimettiin niiden sisältöä kuvaavilla nimillä. Yläluokille nimettiin vielä niiden sisältöä kuvaava yhdistävä luokka ikäjohtamisen visioiden ja esihenkilön työkalupakin mukaisesti (kuvio 7).

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ ikäjohtamisen visio	
Minä omasta mielestäni <u>aattelen</u> aina, että se kokemus ja osaaminen mikä on siellä esim. eläkkeelle jäävällä pitäisi hyödyntää ja käyttää. Konkarilla ihan <u>erilaisilla</u> eli kun hänellä on se valtava tieto ja kokemusmäärä, No se perustietämys.	Työyhteisölle hyödyllinen kokemus ja osaaminen Valtava kokemus ja tietomäärä Perustietämys	Kokemus osaaminen Tietomäärä Perustietämys	Kokemus Viisaus	Oikeudenmukaiset ikäasenteet Konkareiden vahvuuksien tunnistaminen	

Kuvio 7. Kysymys: "Mitä ovat mielestäsi konkarityöntekijän vahvuudet?" Esi-merkki teoriaohjaavan sisällönanalyysin etenemisestä.

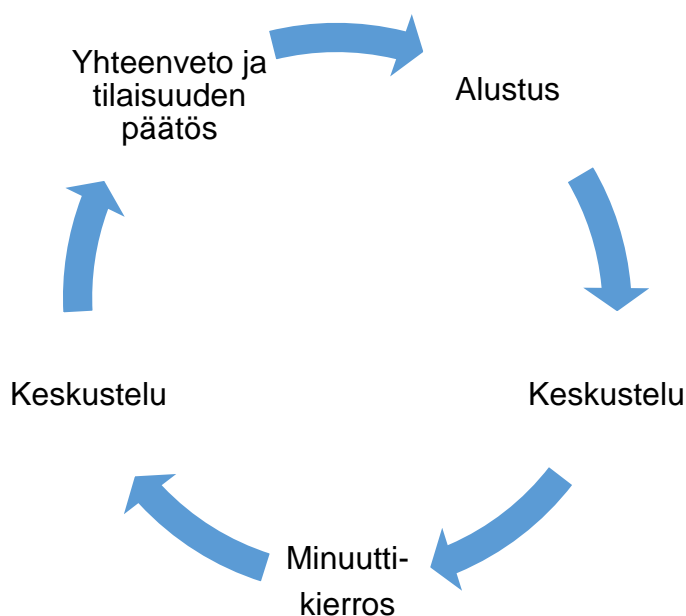
Aineistoa tallennettiin analyysin edetessä useaan eri vaihetta kuvaavaan tiedostoon, mikä selkeytti laajan aineiston analysointia. Aineiston analysointiin käytettiin aikaa ja tutkittavaan ilmiöön perehdyttiin huolella, mikä auttoi paljon tulosten muodostamisessa. Näin aiheesta muodostui kokonaiskäsitys, mikä auttoi analyysin tekemistä.

4.4 Pyöreän pöydän tapaaminen

Tiedonhankinnan ja osallistamisen menetelmänä tässä opinnäytetyössä käytetään pyöreän pöydän tapaamista (Round table meeting). Pyöreän pöydän tapaaminen toteutetaan ohjatuissa ryhmissä tai keskustelijat kootaan keskustelua varten. Keskustelun ohjaaja saa kohderyhmältä tietoa ja kokemuksia valikoiduista aiheista. Keskustelijoilla on mahdollisuus kertoa omia näkemyksiään, ja he kuulevat myös muiden osallistujien näkökulmia valittuun aiheeseen liittyen. (Jelli 2019.) Pyöreän pöydän keskustelun sopiva osallistujamäärän on 4–8 henkeä ja sillä on selkeä alku ja loppu. Keskustelun tavoitteena on luottamuksellinen keskustelu. (Airola, Nuutinen, Lappalainen, Valjakka 2013, 20–21.)

Toimeksiantajan edustajan kanssa sovittiin, että kehittämistyön nimissä ja aikaresurssien puitteissa yksi pyöreän pöydän tapaaminen voidaan toteuttaa virka-aikana lähitapaamisena. Keskustelun alustava ajankohta sovittiin esihenkilöiden kanssa teemahaastatteluiden yhteydessä ja varmistettiin myöhemmin sähköpostitse yhdessä esihenkilöiden kanssa.

Pyöreän pöydän tapaaminen järjestettiin Joensuussa 2.11.2021 klo 15–16 (kuvio 8). Tähän tapaamiseen osallistuivat kaikki neljä teemahaastatteluihin osallistunutta esihenkilöä. Pyöreän pöydän tapaamisen tavoitteena oli saada lisää tietoa ja kokemuksia esihenkilöiden konkarityöntekijöiden johtamisesta sekä tuottaa ehdotus johtamisosaamisen kehittämiseksi.



Kuvio 8. Pyöreän pöydän tapaamisen eteneminen 2.11.2021, Joensuu

Airolan ym. (2013, 20–21) mukaan pyöreän pöydän tapaaminen on menetelmä, jonka alussa varmistetaan tietyt peruskäsitteet. Tutkija on keskustelun fasilitoijana ja kirjuri. Tutkija huolehtii, että keskustelu pysyy sovitussa aiheessa ja jokainen osallistuja saa puheenvuoron. Keskustelun alussa ja sen aikana toiminnalliset tehtävät on mahdollisia. Pyöreän pöydän tapaamisen hyöty on oman tilanteen peilaaminen muiden kokemuksiin ja se auttaa oman tilanteen arvioinnissa. Käytänteiden vertailu tuottaa myös uusia kehitysideoita.

Avasin pyöreän pöydän tapaamisen ja pidin alustuksena lyhyen esityksen ikäjohtamisen ja konkarityöntekijöiden johtamisen peruskäsitteistä. Alustuksen teemat rakentuivat tämän opinnäytetyön esihenkilöiden yksilöllisten teemahaastatteluiden tuloksista. Toimin itse keskustelun herättelijänä, kysymysten esittäjänä ja keskustelun vetäjänä. Keskustelun fasilitoijana huolehdin, että pysyttiin aiheessa ja kaikki saivat puheenvuoron. Kirjasin myös ylös keskustelussa tulleita ajatuksia.

Tämän pyöreän pöydän tapaamisen esihenkilöistä osa tunsu toisensa, osa ei. Keskustelu tapaamisessa oli vilkasta heti alusta lähtien. Osallistujat jakoivat kokemuksiaan ja omia käytäntöjä arkipäivän konkarityöntekijöiden johtamiseen liittyen aktiivisesti. Keskustelussa vallitsi vahva luottamuksen ilmapiiri ja esihenkilöt toivat selkeästi esiin tarpeen pyöreän pöydän tapaamisen tyylisille, yhteisille esihenkilöiden vertaistapaamisille.

Minuuttikierron on työkalu mm. kehittämistyön arviointiin. Minuuttikierroksella jokaisella ryhmän jäsenellä oli minuutti aikaa puheenvuorossaan ilmaista näkemys ennalta määrättyyn aiheeseen. Max Peberdyn kolme universaalia kysymystä on työkalu arviointikysymyksille ja sopii toiminnan arviointiin. Max Peberdyn kolme universaalia kysymystä kehittämisprosessin arviointiin ovat: ”Teimmekö mitä lupasimme?” ”Saimmeko aikaan muutosta?” ”Teimmekö oikeita asioita?” (Innokylä 2020.) Pyöreän pöydän keskustelun lopuksi minuuttikierron kiteytti arvion tästä kehittämistoiminnasta kolmen kysymyksen kautta. Kysymykset mukailivat Max Peberdyn kolmea universaalia kysymystä. (kuva 9.)



Kuva 9. Minuuttikierroksen kysymykset pyöreän pöydän tapaamisessa 2.11.2021, Joensuu.

Pyöreän pöydän tapaamisessa vapaa keskustelu oli vilkasta. Koska jokaisen esihenkilön ajatukset haluttiin saada tasapuolisesti esille, minuuttikierroksen puheenvuoron sijaan jokainen osallistuja kirjoitti minuutin aikana paperille oman näkemyksensä annettuihin kysymyksiin. Kaikki neljä esihenkilöä vastasi kirjallisesti kysymyksiin. Kirjalliset vastaukset kerättiin nimettöminä tilaisuuden päätteenä. Vastaukset kirjoitettiin puhtaaksi tietokoneelle ja luokiteltiin vastausten perusteella.

5 Opinnäytetyön tulokset ja tuotos

5.1 Esihenkilöiden yksilöllisten teemahaastatteluiden tulokset

Haastatteluiden alussa esihenkilöiltä kysyttiin kysymyksiä hyvään ikätietoisuuteen ja ikästrategiaan liittyen. Haastatteluvastausten mukaan esihenkilöiden tietoisuus organisaation ikästrategiasta perustui oletukseen, että organisaatiolla on ikästrategia. Mahdollisen ikästrategian sisältö oli esihenkilöille tuntematon.

Ikätietoisuuteen liittyvien kysymyksiä vastauksista kävi ilmi, että kaikkien esihenkilöiden tieto oman yksikön ikärakenteesta ja lähitulevaisuuden ikärakenteen muutoksesta perustui omaan, henkilökohtaiseen arvioon. Haastatellut esihenkilöt kokevat, että työyksikön optimaalisin ikärakenne on sellainen, jossa on kaikenikäisiä tasapuolisesti. Myös tieto oman yksikön konkarityöntekijöiden osuudesta perustui esihenkilön omaan arvioon, mitä kuvaa yksi vastauksista:

No siellä on, sanotaanko, olisiko konkareita, vaikka neljännes, suunnilleen. Varmaan sellainen neljännes tai viidennes, en osaa oikein sanoa, viidennes ehkä.

Haastattelussa kysyttiin myös eläkeikäisten työskentelystä yksikössä. Haastatteluvastausten mukaan eläkeläisiä työskentelee jokaisessa yksikössä. Vastausten perusteella esihenkilöiden asenne konkarityöntekijöihin on myönteinen. Konkareiden osaamista ja työpanosta arvostetaan ja työuran loppuvaiheessa esihenkilöt myös kannustavat eläkeläisiä pitämään yllä ammattitaitoaan ja jatkaamaan työntekoa eläkkeellä. Eläkeläisten työpanoksen merkitystä kuvaa lähiesihenkilön vastaus:

Minä voin sanoa suoraan,
että me ei pärjättäisi ilman eläkeläisiä.

Esihenkilöiden vastausten mukaan konkarityöntekijät haluavat palata eläkkeellä takaisin töihin, koska he ovat tottuneet tekemään työtä, haluavat kuulua yhteisöön tai kokevat, että heidän osaamisellansa on merkitystä työyhteisölle. Esihenkilöt olettavat, että myös raha motivoi eläkeläistä palaamaan työhön. Kuukaan eläkeläisistä ei kuitenkaan itse ollut maininnut tätä syyksi palata töihin. Esihenkilöiden vastausten mukaan eläkeläisten kannustaminen työhön on esihenkilöillä oma-aloitteista, eikä organisaatio ole ohjeistanut tai kannustanut siihen.

Tutkimustehtävän mukaisesti haastatteluissa kysyttiin esihenkilöiden kokemuksia konkarityöntekijöiden vahvuuksista. Haastatteluissa esihenkilöt kertoivat,

että konkarityöntekijöiden vahvuuksia ovat kokemus ja osaaminen. Esihenkilöiden kokemusten mukaan konkarityöntekijöillä on ymmärrys työn luonteesta, hyvä tilannetaju ja malttia. Myös tunnollisuus, sitoutuminen työhön ja vastuunottaminen työssä mainittiin konkareiden vahvuudeksi. Lisäksi vahvuutena kerrottiin konkareiden myönteinen asenne ja rohkeus työntekoon. Haastatteluvastauksien mukaan konkarityöntekijän vahvuus on myös, että he keskittyvät työtehtävissä oleellisiin asioihin ja oikeanlaiseen tekemiseen. Vastauksien mukaan tämä näkyy mm. näin:

Intuitio ja se on kehittynyt konkarilla ihan eri lailla eli kun hänellä on se valtava tieto ja kokemusmäärä, hän osaa kiinnittää niin kuin oikeisiin asioihin huomiota.

Konkarityöntekijöiden vahvuuksina mainittiin myös yhteistyökyky, elämäntaitaidot, ahkeruus, uskollisuus ja tunnollisuus.

Tutkimustehtävän mukaisesti haastattelussa kysyttiin myös konkareiden hiljaiseen tietoon liittyviä kysymyksiä. Haastatteluissa esihenkilöt kertoivat, että konkarityöntekijöiden hiljaista tietoa on vuorovaikutus ja kohtaaminen erilaisten ihmisten kanssa.

Hiljaista tietoa on myös haastavistakin tilanteista selviytyminen.

Konkarityöntekijän hiljainen tieto tulee esiin esim. haastavissa tilanteissa, ehkä selviytyminen kanssa, kun on kiirettä paljon niin se, että se ilmapiiri olisi sellainen, että me selvitään tästä työpäivästä.

Taito suunnitella työtä, työn haltuunotto, tärkeän tehtävän tiedostaminen ja toimivien työtapojen valitseminen mainittiin myös konkarityöntekijöiden hiljaiseksi tiedoksi.

Konkarityöntekijän hiljaista tietoa on, että otetaan se työ haltuun ja, että mitkä asiat on tänään tärkeitä.

Rohkeus ja vastuunottaminen ja ovat myös konkarityöntekijöiden hiljaista tietoa työyhteisössä.

Konkarityöntekijöiden hiljainen tieto on sitä, että no vastuussa tietenkin, että he uskaltavat ottaa vastuuta ja sitten myös uskaltavat käyttää sitä vastuuta, että se on semmoinen minkä kokemus tuo. Pystyy tekemään ratkaisuja rohkeemmin.

Hiljaiseksi tiedoksi mainittiin myös kyky neuvoa koko työyhteisöä eri työvaiheissa.

Konkari osaa rauhallisesti neuvoa kaikille työyhteisössä, käytännön taitoja, ihan perustyöstä, kirjaamiseen.

Esihenkilöiden mukaan hiljaisen tiedon tunnistamista toteutuu sekä esihenkilön, työntekijöiden että harjoittelussa olevien opiskelijoiden toimesta. Yleisin keino konkarityöntekijöiden osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtämiseen on yhdessä tekeminen, mikä kerrottiin haastatteluissa mm. näin:

Jos on kahdestaan tehtävää työtä ja tekevät yhdessä ja siinä se osaaminen siirtyy niin luontevasti siinä työn lomassa.

Myös havainnointi, jäljittely sekä samaistuminen kerrottiin hiljaisen tiedon siirtämisen keinoiksi.

Ihan niin kuin konkreettista tietoa, mutta myös sitä hiljaista tietoa mitä siihen liittyy, kun rinnalla seuraa.

Hiljaisen tiedon siirtämisen keinona mainittiin myös antaa työntekijöille vapaus jakaa osaamista ja työskennellä yhdessä.

Minä aina toivon, että niistä niin kuin tavallaan ilman erityistä osoittamista tulisi semmoista niin kuin mallioppimista nuoremmillekin, että ilolla voi tehdä työtä ja mennä.

Esihenkilöt kertoivat myös, että muita konkarityöntekijöiden osaamisen jakamisen työkaluja ovat myös kehityskeskustelut, vastuualueet, osaamiskartoitukset

sekä työvuorosuunnittelu. Näiden kirjaaminen on yleistä, mutta varsinainen seuranta ja jatkosuunnittelu on vaihtelevaa.

Haastatteluissa kysyttiin myös johtamisen tehtävään liittyviä kysymyksiä. Kysyttäessä millaisia johtamisodotuksia konkareille on, esihenkilöt vastasivat, että konkarityöntekijät odottavan esihenkilöltä elämäntilanteiden ymmärrystä ja arvostavaa, kunnioittavaa ja kuuntelevaa johtamista.

Varmaan ymmärrystä, ja sitten monesti vaivojen kautta. Tietysti konkareilla on jo elettyä elämää, siellä on voi olla traagisia tarinoita. Siellä on ikäviä asioita, tälläkin hetkellä voi olla, että tuota, että varmaan odottavat sitä empatiaa, että minä ymmärrän,

Osa haastateltavista ei osannut vastata kysymykseen mitä konkarityöntekijät odottavat esihenkilöltä ja olettivat, että työntekijät ovat tyytyväisiä nykyjohtamiseen, mikä ilmenee esim. tästä vastauksesta:

No en osaa sanoa mitä odotuksia on esihenkilöltä, että monet on tyytyväisiä tällä tavalla.

Haastatteluissa kysyttiin myös kysymyksiä esihenkilön edellytyksiin toimia ikämyönteisellä tavalla ja ikäjohtamisen työkaluihin liittyen. Esihenkilöiden mahdollisuudet ikäjohtamiseen perustuu vastausten perusteella siihen, että esihenkilö toimii yksikössä vapaasti omanlaisilla ratkaisuilla ja omalla tavalla:

Että sillä tavalla minulla on aika vapaa minun työ, että minähän saan tehdä niin kuin minua huvittaa, kun se on vaan niin kuin sen lakien puitteissa ja että minulla on aika vapaat kädet. Niin, että minä voin ihan henkilötasolla tehdä niitä ratkaisuja ja ettei tarvii olla mitään sellaista yleistä linjaa.

Esihenkilöt kertoivat, että heillä on hyvät kommunikointitaidot, mitkä näkyivät johtamisessa tiedottamisena ja taitona keskustella. Esihenkilöiden mukaan taidot perustuvat heidän omaan peruskoulutukseensa, ammatilliseen lisäkoulutukseen, työhistoriaan, omaan personaan ja luonteeseen tai elämäkokemukseen.

Haastaviksi kommunikointitilanteiksi esihenkilöt kokivat ristiriitatilanteet ja tilanteet, kun pitää sanoa jostain ikävästä. Myös työntekijän runsaat poissaolot ja tarve puuttua työntekijän haastavaan käytökseen koettiin vaikeiksi kommunikointitilanteiksi. Haastatteluvastausten mukaan kaikki esihenkilöt tarjoavat konkarityöntekijöille yksilöllisiä joustoja mahdollisuuksien mukaan. Näiden yksilöllisten joustojen hyväksyminen työyhteisöissä vaihteli ja hyväksymisessä on ajoittain myös haasteita. Näissä tilanteissa esihenkilöt kertoivat keinoiksi tiedottamisen ja keskustelemisen yksilöllisten joustojen mahdollisuudesta ja perusteista yleisellä tasolla yhteisesti koko työyhteisön kesken. Kysyminen oikeudenmukaisuuden kokemuksesta muilta työntekijöiltä mainittiin myös keinona, jos hyväksymisessä oli haasteita.

Haastattelussa kysyttiin myös, millaista tukea tai koulutusta esihenkilöt ovat saaneet organisaatiolta johtamistaitojen kehittämiseen. Vastausten mukaan yleisimmät tavat saada organisaatiolta tukea oman esihenkilötyön kehittämiseen olivat työnohjaus, osastokokoukset ja esihenkilöiden yhteiset kokoukset. Esihenkilöiden yhteisissä kokouksissa on myös vapaamuotoista keskustelua, kollegiaalista tukea ja tiedon jakamista, mikä koettiin hyödylliseksi.

Haastatteluvastauksissa ilmeni myös, että kahden viime vuoden ajan koronapandemian tuomien työtapojen muutosten vuoksi esihenkilöiden yhteisiä tapaamisia on ollut vain yksittäisiä ja lähitapaamiset ovat vaihtuneet etätapaamisiksi. Koronapandemian aikana työnohjaus on ollut lähes olematonta. Haastattelussa se kerrottiin mm. näin:

Ettei ei meillä ole sellaista yhteistä että eihän me edes nähä toisiamme, minun tiimi, että me ollaan nähty niin kuin kerran varmaan tänä vuonna. Ja nyt kun on tämä korona ei kukaan näe ketään.

Esihenkilöiden haastatteluvastausten perusteella edellytykset vuorovaikutus-, ryhmätyö- ja kommunikointitaitojen sekä hiljaisen tiedon johtamisen ja ikäjohtamisen osaamisen kehittämiseen vaihteli esihenkilöiden kesken. Enemmistö esihenkilöistä vastasi, että johtamis- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen on oman aktiivisuuden ja harrastuneisuuden varassa ja toteutuakseen vaatii esihenkilön aktiivisuutta vapaa-ajalla.

Esihenkilöt kertoivat myös, että koronapandemian aikana etäkokouksia on runsaasti ja niiden aikataulullinen ja sisällöllinen hallinta ja priorisointi on haastavaa.

Aikaisemmin oli niitä kokouksia mutta tämä on tämä korona-aika tuonut semmosen, että minä olen huomannut ainakin, että on hirmu helppo tehdä ja perustaa kaikkia kokouksia ja voi olla vaikka kolmekin kokousta, vaikka päällekkäin mihin pitäisi mennä. Ja sitten pitää vain valita yleensä se mikä on ensimmäiseksi, vaikka sitten toinen olisi mielenkiitoinen ja tarpeellinen niin sitten ei niitä voi vatkata.

5.3 Ehdotus esihenkilöiden konkarityöntekijöiden johtamisosaamisen kehittämiseksi

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän tarkoituksena on tuottaa ehdotus siitä, miten esihenkilöiden osaamista konkareiden johtamisessa voidaan kehittää. Ehdotus perustuu esihenkilöiden yksilöllisistä teemahaastatteluista ja pyöreän pöydän tapaamisessa esiin tulleisiin esihenkilöiden kehittämistarpeisiin. Näin ehdotukseen saatiin esihenkilöiden kokemuksellisuus mukaan (kuvio 9).



Kuvio 9. Ehdotus esihenkilöiden konkarityöntekijöiden johtamisosaamisen kehittämiseksi

Kehittämistyössä syntynyt ehdotus sisältää neljä johtamisosaamisen kehittämiseen liittyvää teemaa.

Pyöreän pöydän tapaamisen vastausten perusteella esihenkilöt ehdottivat johtamisosaamisen kehittämiseksi koulutusta sekä helposti saatavilla olevaa asiantuntijan apua erilaisista eläke- ja osa-aikaisuusratkaisuista sekä lainsäädännöstä konkarityöntekijöiden näkökulmasta. Haastatteluissa osaamisen kehittämisen ehdotukseksi esitettiin myös räätälöityä ikäjohtamisen koulutusta.

Esihenkilöiden mukaan koulutus hiljaisen tiedon siirtämisen keinoista olisi erittäin tarpeellinen. Esihenkilöiden ehdotuksen mukaan myös koulutus hiljaisen tiedon siirtämisen jatkotoimenpiteiden suunnittelusta ja seurannasta parantaisi esihenkilöiden hiljaisen tiedon johtamistaitoja.

Haastatteluissa esiintyneiden ehdotusten mukaan etenkin koulutus vuorovaikutuksesta haastavissa tilanteissa olisi tarpeellinen. Esihenkilöt kokevat, että johtamis- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen on nyt oman aktiivisuuden ja harrastuneisuuden varassa ja toteutuakseen vaatii esihenkilön omaa aktiivisuutta vapaa-ajalla.

Itse ainakin toivoisin työpajoja ja koulutuksia tämmösten niin kuin, jos on esimerkiksi paljon poissaoloja ja niihin puuttumisessa ja sitten tämmöiset haastavat käytökset ja näihin. Mutta itse olen joutunut tietokoneelta kaivelemaan tietoa netistä, ja siellä onneksi on ollutkin aika hyvin.

Lähiesihenkilöiden haastatteluvastausten mukaan kahden viime vuoden ajan koronapandemian tuomien työtapojen muutosten vuoksi esihenkilöiden yhteisiä tapaamisia on ollut vain yksittäisiä ja lähitapaamiset ovat vähentyneet ja vaihtuneet etätapaamisiksi. Esihenkilöt kokevat, että etäkokouksia on runsaasti ja niiden aikataulullinen ja sisällöllinen hallinta ja priorisointi on haastavaa.

Sekä haastatteluissa että pyöreän pöydän tapaamisen kirjallisissa vastauksissa nousi esiin johtamisosaamisen kehittämisen keinoiksi esihenkilöiden lähitapaamiset, työnohjauksen, työpajojen ja vertaiskokousten järjestäminen. Nämä koettiin erittäin tärkeinä ja merkityksellisinä etenkin lähitapaamisina.

Peräänkuulutin siinä vaiheessa, kun aloitin esimiestyön niin kaipasin semmoista ja tosiaan laitoin ihan vinkkiä eteenpäin ihan semmoista vertaistukiverkostoa eli ihan oikeesti, niin kuin esimiehiä laidasta laitaa keskustelemaan yhdessä näistä kehitettävistä asioista.

Pyöreän pöydän tapaamisen vastausten mukaan esihenkilöiden ikäjohtamisen osaamisen kehittäminen tuo hyötyä koko työyksikölle. Se parantaa työvoiman riittävyyttä, työntekijät saadaan jatkamaan työssä pidempään ja jakamaan osaamistaan ja näin myös osaavan työvoiman määrä kasvaa. Ikäjohtamisen osaamisen kehittäminen lisää yksiköiden työntekijöiden ikärakenteen moninaisuutta. Esihenkilöiden mukaan myös uudet johtamistiedot ja -taidot on aina hyödyllisiä.

6 Pohdinta

6.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoite oli kehittää esihenkilöiden ikäjohtamisen osaamista. Tarkoituksena oli kuvata esihenkilöiden kokemuksia konkarityöntekijöiden vahvuuksista ja hiljaisesta tiedosta sekä konkarityöntekijöiden johtamisesta ja tuottaa ehdotus esihenkilöiden konkarityöntekijöiden johtamisosaamisen kehittämiseksi.

Yksilöllisillä teemahaastatteluilla saatiin tietoa siitä, millaisia kokemuksia esihenkilöillä on konkarityöntekijöiden vahvuuksista, hiljaisesta tiedosta ja konkareiden johtamisesta. Yksilöllisten teemahaastatteluiden esihenkilöiden kokemusten ja pyöreän pöydän tapaamisen tuloksista syntyi ehdotus esihenkilöiden konkarityöntekijöiden johtamisosaamisen kehittämiseksi. Ehdotus sisältää neljä eri johtamisosaamisen kehittämisen teemaa sekä ehdotuksen keinoista kehittää johtamisosaamista. Ehdotuksessa esitetään myös johtamisosaamisen kehittämisen hyödyt.

Ikäjohtamisen visioiden mukaan oikeudenmukaisia ikäasenteita arvioidaan selvittämällä, kuinka hyvin esihenkilöt tuntevat konkarityöntekijöiden vahvuuksia ja miten esihenkilöiden myönteinen suhtautuminen konkarityöntekijöihin näkyy käytännössä. Esihenkilöiden oma, esimerkillinen ja myönteinen ikäasenne sekä positiivinen viestintä ikäasioista on tärkeää. Tätä kehitetään kouluttamalla esihenkilöitä konkarityöntekijöiden vahvuuksista sekä tuomalla yhteisesti esiin onnistuneita esimerkkejä ja tarinoita konkarityöntekijöiden vahvuuksiin liittyen (Ilmarinen 2006, 202.) Tämän opinnäytetyön haastatteluvastausten perusteella esihenkilöillä on myönteisiä kokemuksia konkarityöntekijöiden vahvuuksista ja niiden nimeäminen on helppoa ja luontevaa. Haastatteluissa ei käynyt ilmi tuovatko esihenkilöt esiin onnistuneita esimerkkejä ja tarinoita yhteisesti työyhteisössä tai organisaatiossa. Mielestäni tämä myönteisten tarinoiden jakaminen olisi hyvä keino lisätä konkareiden osaamisen jakamista koko työyhteisön käyttöön. Principin ym. (2015, 816) mukaan esihenkilöillä on myönteisempi asenne esihenkilön kanssa samanikäisiin työntekijöihin. Tämä ei kuitenkaan vaikuta esihenkilön ikäjohtamisen käyttämiin keinoihin. Tässä opinnäytetyössä ei kysytty

haastateltujen esihenkilöiden ikää ja näin ei voida arvioida, miten esihenkilön oma ikä on vaikuttanut kokemuksiin konkareiden vahvuuksista.

Ikäjohtamisen visioiden mukaan hyvän osaamisen toteutumista arvioidaan sillä, tunnustetaanko työyhteisössä hiljainen tieto ja onko hiljaisen tiedon siirtämiseen konkarityöntekijöiltä nuoremmille työntekijöille selkeä suunnitelma ja seuranta. (Ilmarinen 2006, 206.) Haastatteluiden mukaan hiljaisen tiedon nimeäminen oli esihenkilöillä luontevaa ja hiljaiseksi tiedoksi nimettiin mm. vuorovaikutus eri-laisten ihmisten kanssa sekä haastavista tilanteista selviytyminen.

Kehittämisprosessin tuotoksena syntynyt ehdotus esihenkilöiden konkarityöntekijöiden johtamisosaamisen kehittämiseksi sisälsi neljä pääteemaa: konkari-työntekijään koskeva lainsäädäntö, osa-aikaisuudet ja eläkejärjestelyt, ikäjohtaminen, hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmät ja vuorovaikutus haastavissa tilanteissa.

Esihenkilöiden mukaan koulutus ja asiantuntijan apu konkarityöntekijän yksilöllisiin joustoihin kuten eläke- ja osa-aikatyön järjestelyihin sekä työlainsäädäntöön liittyen olisi tarpeellista ikäjohtamisen kehittämisessä. Ikäjohtamisen hyvä ikätietoisuus vision mukaan suunnitelmallinen koulutus lisää mm. esihenkilöiden ikätietoisuutta. Myös esihenkilöiden perehdyttäminen mahdolliseen ikästrategiaan on tärkeää. (Ilmarinen 2006, 201–202, 204, 211.) Tämän työn haastateltujen esihenkilöiden ikätietoisuus perustui esihenkilöiden omaan, henkilökohtaiseen arvioon ja tietoisuus mahdollisesta ikästrategiasta oli vaihtelevaa. Haastattelu-vastausten mukaan esihenkilöiden ikäjohtamisen osaamisen kehittäminen oli esihenkilöiden oman aktiivisuuden varassa. Esihenkilöt ehdottivat räätälöityä ikäjohtamisen koulutusta yhdeksi johtamisosaamisen kehittämisen teemaksi.

Haastatteluissa kävi ilmi, että hiljaisen tiedon hyödyntämisen ja siirtämisen keinot vaihtelivat esihenkilöiden kesken ja hiljaisen tiedon johtamiselle ei ollut selkeää suunnitelmaa ja seurantaa. Koulutus hiljaisen tiedon siirtämisen keinoista koettiin tarpeelliseksi.

Johtamisosaamisen kehittämisehdotukseksi nousi myös vuorovaikutuskoulutus, mikä liittyy haastaviin tilanteisiin. Esihenkilöiden mukaan haastavat vuorovaikutustilanteet liittyvät esim. työntekijöiden yksilöllisiin joustoihin. Myös aiempien tutkimusten mukaan (Earl ym. 2015, 220–221) esihenkilöt kokevat yksilöllisten joustojen johtamisessa haasteita ja he tarvitsevat tietoa, jotta tuntevat paremmin yksilöllisten joustojen käytännöt ja keinoja kehittää omia neuvottelutaitojaan mm. näissä tilanteissa.

Koronapandemian myötä etätyö yleistyi selvästi Suomessa vuodesta 2019 ja toi etätyön tekemiseen lähes vuosikymmenen harppauksen. Yhä useampi tekee etätyötä aiempaa enemmän. Korona-ajan digikehitys on tarkoittanut prosessien sähköistämistä, ja muutos on ollut laaja ja kokonaisvaltainen. Se on vaatinut uusia oppimisen, työskentelyn ja viestimisen tapoja. (TEM, 2021.)

Haastateltujen esihenkilöiden mukaan koronapandemian aikana etäkokoukset ja koulutukset olivat tulleet vahvasti haastateltujen esihenkilöiden työnkuvaan ja etäkokousten organisointi koettiin osittain haastavina. Haastatellut esihenkilöt pitivät erittäin tärkeänä lähitapaamisina toteutettavaa työnohjausta esihenkilöille sekä esihenkilöiden yhteisiä kokouksia ja vertaistukea. Etäjohtamisen taitoa tarvitaan yhä useammassa työyhteisössä, mikä tuo haasteita sekä johtamiseen että viestintään. Ristolainen ym. (2020, 179) mukaan esihenkilöt kokivat, että etäjohtamisen viestinnälle ei ollut yhteisiä, organisaatiolähtöisiä toimintatapoja. Taito käyttää etäjohtamisen välineitä ja sovelluksia vaihteli henkilöstön kesken. Lisäksi etäjohtamisen välineissä oli puutteita sekä saatavuudessa että toimivuudessa. Henkilöstön mukaan luonteva vuorovaikutus etäyhteydellä perustui tuttavallisuuteen ja luottamukseen. Säännölliset, kasvokkain tapahtuvat kokoukset koettiin edelleen tärkeiksi. Voidaankin ajatella, että onnistunut etäjohtaminen ja viestintä perustuu siihen, että on yhdessä sovitut etäjohtamisen toimintatavat työyhteisössä. Myös siihen, että etäjohtamisen viestinnän välineitä osataan käyttää, täytyy olla säännöllisesti tukea ja koulutusta.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksena syntyvä tekemisen muutos voi rakentua myös tiedostamisen kautta. Tiedostaminen johtaa motivaatioon ja motiva-

tio toimintaan, ja näin tiedostaminen on keino väline muutokseen. Tiedostaminen saa pohtimaan kriittisesti mm. vallitsevia käsityksiä. (Toikko & Rantanen 2009, 163–164.) Pyöreän pöydän tapaamisen minuuttikierron vastausten perusteella tähän kehittämistyöhön osallistumisen myötä esihenkilöiden tuli syvällisemmin pohdittua ikäjohtamista ja sen sisältöä ja annettua sille sanoja ja ajatuksia. Myös esihenkilöiden omat käsitykset ikäjohtamisesta muuttuivat, uuden tiedon määrä lisääntyi ja oma suhtautuminen ikäjohtamiseen muuttui myönteisemmäksi. Vastausten mukaan tämän kehittämistyön aikana esihenkilöiden ajatus omasta eläkeiästä muuttui myönteisemmäksi. Myönteiseksi koettiin myös, että konkarityöntekijöiden ammatillisista asioista ollaan kiinnostuneita.

Ikäjohtaminen on kaikenikäisten hyvää johtamista. Kun esihenkilöt ymmärtävät konkarityöntekijöiden johtamisen sukupolvien välisenä projektina, se vaikuttaa myönteisesti myös siihen kuinka tärkeää on suunnitella nuorempien työntekijöiden johtaminen onnistuneesti (Edgell ym. 2020, 794.) Tätä tukee myös tutkimus, jossa todettiin, että niissä organisaatioissa, joissa toteutuu laadukas, erikikäiset huomioiva ikäjohtaminen on myös todennäköisemmin ikämoninainen työvoima (Li ym. 2020, 83).

Tämä esihenkilöiden konkarityöntekijöiden johtamisosaamisen kehittäminen voi tuoda hyötyjä sekä työyhteisölle että esihenkilöille. Se vahvistaa organisaation ikäjohtamisen kulttuuria, henkilöstön voimavarat saadaan paremmin organisaation käyttöön ja esihenkilöiden itseluottamus vahvistuu sekä he kokevat enemmän työniloa (Juuti 2016, 126, 149.) Muita mahdollisia hyötyjä ovat mm. työntekijöiden pidemmät työurat, lisääntynyt hiljaisen tiedon jakaminen ja osaan työvoiman riittävyys paraneminen.

6.2 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Opinnäytetyössä sovellettiin myös laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Luotettavuus on tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerit ovat uskottavuus (credibility), siirrettävyys (transferability), joh-

donmukaisuus (dependability) ja vakuuttavuus (confirmability) (Tuomi & Sarajärvi 2018, 120). Kehittämistoiminnassa puolestaan tiedon käyttökelpoisuus ja hyödyllisyys on luotettavuutta (Toikko & Rantanen 2009, 121).

Toikko & Rantasen (2009, 117) mukaan kehittämistoiminnalle on tyypillistä ja perusteltua rajata tiedonkeruuta, kun tietoa pyritään keräämään kehittämistyön logiikan kannalta perustellusti. Ojasalmen ym. (2014, 74) mukaan laadullinen tutkimus pyrkii mm. kuvaamaan, ymmärtämään tai tulkitsemaan teoreettisesti myönteisesti tietyille tapahtumalle. Laadullisessa tutkimuksessa on merkittävää, että tietoa saadaan sellaisilta henkilöiltä, joilla on paljon tietoa tai kokemusta tutkittavasta asiasta. Tietoa voidaan kerätä tietyn ominaisuuden suhteen yhtenäisiltä henkilöiltä. Tässä kehittämissprosessissa tietoa kerättiin niiltä esihenkilöiltä, joiden yksiköissä vähintään puolet työntekijöistä on, opinnäytetyön aiheen mukaisesti, konkarityöntekijöitä.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuteen vaikuttaa se, onko aineistoa kerätty riittävästi. Kehittämistoiminnan aineistot ovat usein suppeita, mikä voi vaikuttaa sekä toistettavuuteen että luotettavuuteen. (Ojasalmi 2014; Toikko & Rantanen 2009.) Opinnäytetyön rajalliset aikataulusurssien ja toimeksiantajan kanssa käytyjen neuvottelujen perusteella arvioitiin suunnitteluvaiheessa realistiseksi haastateltavien osallistujamääräksi 5–10 henkilöä. Lopulta tämän opinnäytetyön aineisto koostui neljän esihenkilön yksilöllisistä teemahaastatteluista.

Tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin esihenkilöiden yksilöllisillä teemahaastatteluilla. Teemahaastattelun laatuun vaikuttaa teemahaastattelun runko, huolehtiminen että tekninen tallennusvälineistö on kunnossa ja haastattelupäiväkirjan pito. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 184–185.) Tämän opinnäytetyön yksilöllisten teemahaastatteluiden vaiheet ja kulku on kuvattu tarkasti luvussa 4.2. Teemahaastattelussa on kiinnostuttu aiheeseen liittyvistä toisen ihmisen subjektiivisista kokemuksista ja siinä päästään teemoihin liittyvistä kysymyksistä ja niiden vastauksista aitoon keskusteluun. Koska opinnäytetyöhön varattu aika on rajallinen, teemahaastattelu on rajattava esim. tiettyyn aiheeseen tai teemaan aihepiirissä. (Vilkkä H 2021, 53.) Tässä opinnäytetyössä esihenkilöiden yksilöllisillä teemahaastatteluilla haluttiin tietoa esihenkilöiden omakohtaisista kokemuksista

konkarityöntekijöiden vahvuuksiin, hiljaiseen tietoon ja johtamiseen liittyen. Koska ikäjohtamisen käsite on laaja, teemahaastattelut rajattiin koskemaan konkarityöntekijöiden vahvuuksiin, hiljaiseen tietoon ja konkarityöntekijöiden johtamiseen parhaiten liittyviin teoriaosassa kuvattuihin ikäjohtamisen visioihin. Teoriaosuuden ikäjohtamisen visiot antoivat hyvän ja selkeän rungon teemahaastatteluille. Toisaalta valitut visiot limittyvät toisiinsa ja ovat osa laajempaa ikäjohtamisen visioiden kokonaisuutta, joten rajaamisesta huolimatta aineistoa kertyi haastatteluista paljon. Etätyön vaikutus esihenkilön työhön nousi haastatteluissa esiin. Etätyön voimakas lisääntyminen koronapandemian vuoksi on vaikuttanut viimeisen kahden vuoden ajan, ja tämä ei näkynyt vielä teoriataustan ikäjohtamisen visioissa lainkaan.

Aineisto analysoitiin laadulliseen aineistoon soveltuvalla teoriaohjaava sisällyksenalyysi, mikä on kuvattu tarkasti luvussa 4.3. Tässä kehittämissprosessin yksilöllisten teemahaastatteluiden tuloksista syntyi pyöreän pöydän tapaamisen sisältö ja alustus ja näin aineiston luokittelu ja tulkinta vastasivat hyvin kehittämissprosessin etenemisen ja aikataulun tarpeisiin.

Kehittämistoiminnassa usein tasapainoillaan tieteellisyyden vaatimusten ja toisaalta rajallisten aikaresurssien välillä. (Toikko & Rantanen 2009, 126.) Hirsjärven ym. (2009, 185.) mukaan haastattelun laatua parantaa se, että haastattelu litteroidaan niin nopeasti kuin mahdollista. Tässä kehittämissprosessissa yhteinen pyöreän pöydän tapaaminen toteutui melko nopeasti haastatteluiden jälkeen ja koska tämän tapaamisen sisältö muodostui esihenkilöiden yksilöllisten teemahaastatteluiden tuloksista, haastattelut litteroitiin ja analysoitiin heti, kun kaikki haastattelut oli toteutettu. Tämän voidaan ajatella lisäävän tämän aineiston keruun laatua.

Osallistavana menetelmänä tässä opinnäytetyössä oli pyöreän pöydän tapaaminen. Kaikki yksilöllisiin teemahaastatteluihin osallistuneet esihenkilöt osallistuivat pyöreän pöydän tapaamiseen. Pyöreän pöydän tapaamisen sisältö ja kulku on kuvattu tarkasti luvussa 4.4. Pyöreän pöydän tapaamisessa syntyi esihenkilöiden kesken vilkasta, aiheeseen liittyvää vapaata keskustelua. Opinnäytetyön tekijänä kirjasin havaintoja ja keskustelussa nousseita asioita itselleen muistiin.

Kun havainnointia käytetään mm. sosiaalisessa tilanteessa, on huomioitava, että havainnot ovat ainutkertaisia ja havaintojen yleistettävyyksensä ainoana aineistona tuo ongelmia Havaintojen kirjaaminen tutkimustilanteessa ilman tallennusta on aina epätarkkaa. (Vilka 2021,57.) Tämän kehittämisprosessin pyöreän pöydän tapaamista ei tallennettu ja näin voidaan ajatella sen tältä osin heikentävän tämän tapaamisen tarkkuutta. Pyöreän pöydän tapaamisen tallentaminen ja sen analysointi olisi voinut tuoda esiin mahdolliset ristiriidat, epävarmuustekijät tai samankaltaisuudet.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä toimijoiden osallistuminen on keskeinen luotettavuuden tekijä. Kehittämistoiminta on muuntuva prosessi, koska kehittämisen toimintaympäristöt ovat monitahoisia ja kehittämisprosessi määrittynyt aina senhetkisen tilanteen mukaan. Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi ja toimijoiden sekä kehittäjien sitoutuminen prosessiin on yksi luotettavuuden tekijä. (Toikko & Rantanen 2009, 97, 123, 165.) Tässä kehittämisprosessissa oltiin aktiivisessa ja säännöllisessä vuorovaikutuksessa toimeksiantajan yhteyshenkilöön, jonka kanssa yhteisesti neuvoteltiin ja sovittiin haastateltavien rekrytointi ja siihen liittyvät käytännöt. Kehittämisprosessin etenemisestä keskusteltiin säännöllisesti toimeksiantajan kanssa etäkokouksissa. Kehittämisprosessi eteni haastateltavien aikataulujen ehdoilla. Haastateltavat esihenkilöt valitsivat itse heille sopivan haastatteluajankohdan ja paikan. Pyöreän pöydän tapaamisen ajankohta ja tapaamispaikka sovittiin yhdessä haastateltavien kanssa. Kaikki yksilölliseen teemahaastatteluun osallistuneet esihenkilöt osallistuivat pyöreän pöydän tapaamiseen. Tapaamisessa oli mahdollisuus myös vapaaseen vertaiskeskusteluun.

Tämän opinnäytetyön tehtävä oli kuvata esihenkilöiden kokemuksia konkari-työntekijöiden vahvuuksista, hiljaisesta tiedosta sekä konkareiden johtamisesta. Tulosten raportoinnissa on käytetty paljon suoria aineistolainauksia, koska halutaan tuoda esiin esihenkilöiden omakohtaiset kokemukset. Suorien lainausten käytössä ohjeistetaan pyrkimään tekstin ja lainausten tasapainoon. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 195.) Tässä opinnäytetyössä on pyritty huomioimaan tämä vaatimus aineistolainauksien tasapainosta.

Laadullisissa menetelmissä tutkija tekee ilmiöstä omia perusteltuja tulkintojaan ja tutkimushaastatteluista saatu aineisto on haastattelutilanteessa tulkittu todellisuus koetuista kokemuksista ja käsityksistä (Ojasalo ym. 2014; Vilkkä 2021). Tämän opinnäytetyön tuloksissa ja johtopäätöksissä on kyse opinnäytetyön tekijän tekemistä päätelmistä ja tulkinnoista.

Kehittäminen on reflektiivinen prosessi, joka perustuu vuoropuheluun. Tämä vuoropuhelu ohjaa käytännön toimintaa. Vuoropuhelu on eri toimijoiden aktiivista ja tasavertaista osallistumista ja se rakentuu vuoropuhelun moniäänisyydestä. Onnistuessaan vuoropuhelu antaa vastauksen yhteisiin kysymyksiin ja yhteinen vuoropuhelu tuottaa myös ratkaisut. Näin ammattilaisen ei tarvitse olla kyseisen sisällön asiantuntija vaan hänen asiantuntemuksensa suuntautuu vuorovaikutuksellisten toimintojen käynnistämiseen ja ylläpitämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 165–166.) Opinnäytetyön tekijällä ei ole aiempaa kokemusta tutkimuksellisesta kehittämistyöstä ja tämän opinnäytetyön aihepiiri ei ollut tekijälle ennestään tuttu. Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyi opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti ehdotus lähiesihenkilöiden konkarityöntekijöiden johtamisosaamisen kehittämiseksi ja voidaankin ajatella, että vuoropuhelu toimijoiden välillä on ollut onnistunutta ja ehdotus syntyi yhteisessä vuorovaikutuksessa.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole yleistyksyet ja sen luotettavuutta lisää siirrettävyys ja vakiintuneisuus. (Ojasalmi ym. 2014, 74; Tuomi & Sarajärvi 2018, 105.) Kehittämistoiminnassa tuloksen käyttökelpoisuus on yksi tärkeimpiä tekijöitä ja se tarkoittaa etenkin kehittämisprosessista syntyneiden tulosten hyödynnettävyyttä. Tulosten siirrettävyys on kehittämis toiminnassa ratkaisevaa. Kehittämistoiminnan raportointi luotettavan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisesti palvelee kehittämisprosesseja ja niiden tulosten siirrettävyyttä. Sosiaalisten prosessien toistettavuus ja samanlaisen ryhmäprosessin aikaansaaminen toisella ryhmällä aina toteudu automaattisesti, vaikka ryhmä ja tehtävänanto olisivat samankaltaiset. (Toikko & Rantanen 2009, 121, 159.)

Tässä opinnäytetyössä kehittämis toiminta on pyritty raportoimaan luotettavan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisesti. Tämän tutkimuksen luotettavuutta heikentää mm. se, että kaikki haastatellut esihenkilöt olivat samaa sukupuolta ja

haastateltujen esihenkilöiden ikää ei huomioitu haastateltavia valittaessa. Näin ei voida tietää miten esihenkilöiden sukupuoli tai ikä on vaikuttanut haastateltavien vastauksiin. Toisaalta voidaan ajatella, että luotettavuutta parantaa se, että kaikkien haastateltujen esihenkilöiden toimipaikoissa vähintään puolet työntekijöistä on konkarityöntekijöitä ja vastaa näin tutkittavaa ilmiötä.

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa kehittäjäaseman analysointi lisää luotettavuutta. Kehittäjän tehtävään liittyy erilaisia odotuksia ja sitoumuksia. Kehittäjällä on sitoumuksia mm. kehittämishanketta ja organisaatiota kohtaan.

(Toikko & Rantanen 2009, 129.) Tämän opinnäytetyön tekijä ei itse työskentele toimeksiantajan palveluksessa eikä kohdeorganisaatiossa ja näin ei myöskään muodostu riippuvuussuhdetta osallistujien ja tutkijan välille, mikä voisi olennaisesti vaikuttaa mm. tietojen antamiseen. Kehittämistoiminta on luonteeltaan poliittista ja sosiaalista ja siksi on erityisen tärkeää tunnistaa, kenen tarpeisiin kehittäminen ja sen arviointi perustuu. On luonnollista, että kehittäjää sitoo tehdyt kehittämistoimintaa koskevat sopimukset. (Toikko & Rantanen 2009, 128.) Tämän opinnäytetyön luotettavuutta lisää myös se, että se toteutetaan ja arvioidaan sekä Karelia AMK:n että Siun sotien opinnäytetyöhöjien mukaisesti. Opinnäytetyön toimeksiantajan ohjeiden mukaisesti opinnäytetyö annettiin luettavaksi toimeksiantajalle kaikissa tutkimuksen vaiheissa ja ennen hyväksytyin opinnäytetyön julkaisemista.

Toikon ym. mukaan (2009, 126) tutkijan on tuotava esille tutkimuksen toteutus ja asiayhteys niin läpinäkyvästi, että tulosten käyttökelpoisuutta voidaan arvioida eri yhteisössä. Tämän kehittämisprosessin myötä syntynyt ehdotus esihenkilöiden toimeksiantajan toiveesta tämän kehittämisprosessin tuloksena syntynyt ehdotus esihenkilöiden ikäjohtamisen osaamisen kehittämiseksi esitellään yksikön esihenkilöpalavereissa kevään 2022 aikana, sen jälkeen, kun tämä opinnäytetyö on hyväksytty. Tämä ehdotus tarjoaa Siun sotelle mahdollisuuden hyödyntää sen sisältöä, kun kehitetään esihenkilöiden konkarityöntekijöiden johtamisosaamista.

Hyvää tutkimusta ohjaa eettinen sitoutuneisuus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 120).

Kun tutkimuksessa noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, se on eettisesti hyväksyttyä, luotettavaa ja uskottavaa. Se tarkoittaa tutkimustyön ja sen tulosten tallentamisen, esittämisen ja tulosten arvioinnin rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Tutkimuksen vaatimuksena on, että siinä käytetään tieteellisen tutkimuksen vaatimusten mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinnan, tutkimuksen ja arvioinnin menetelmiä. Myös tieteelliselle tiedolle tyypillistä avoimuutta ja vastuullista tiedeviestintää noudatetaan tutkimuksen tuloksia julkaistaessa. (TENK 2012, 6.)

Tässä työssä osallistujille selvitettiin osallistujille tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja mahdolliset Myös tutkittavien oikeuksia kuten anonymiteettia ja osallistumisen vapaaehtoisuutta korostettiin kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tiedonkeruusta sekä haastatteluiden ja ryhmätapaamisen tallentamisesta kerrottiin avoimesti etukäteen osallistujille. Nämä em. asiat selvitettiin osallistujille kirjallisesti kutsussa ja suostumuslomakkeessa sekä suullisesti kaikissa tutkimuksen vaiheissa.

Tämän tutkimuksen tiedot käsiteltiin luottamuksellisesti ja niin että anonymiteettisuoja säilyi kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Kaikkien osallistujien tiedot järjestettiin siten, että osallistujat jäivät nimettömiksi tutkimuksen alusta lähtien. Tutkimuksen yhteydessä saatuja tietoja ei luovuteta ulkopuolisille ja niitä käytetään vain tämän opinnäytetyön tarkoitukseen, Tiedot tallennettiin tutkijan omalle, vain henkilökohtaisessa käytössä olevalle tietokoneelle ja tutkimuksen tiedot tuhoetaan viimeistään tutkimuksen päätyttyä. Myös tuloksia julkistettaessa huolehditaan siitä, että tutkittavien anonymiteetti säilyy.

Tekijänoikeuksien noudattaminen on osa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tässä opinnäytetyössä tieteellisiin tutkimuksiin ja muuhun materiaaliin viitataan asianmukaisella lähdeviitteellä. Lisäksi käytettiin Karelia AMK:ssa käytössä olevaa tekstin yhtäläisyyden, alkuperäisyyden ja lähteiden tarkistuksen ohjelmaa. Käytin tätä ohjelmaa säännöllisesti opinnäytetyöni tekstin arviointiin koko opinnäytetyön kirjoittamisprosessin ajan.

Sekä tämän työn toimeksiantaja Siun sote, että Karelia-ammattikorkeakoulu ovat sitoutuneet noudattamaan toiminnassaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) laatimaa ohjeistusta hyvän tieteellisen käytännön ohjeistusta. Olen myös opinnäytetyön tekijänä sitoutunut näihin ohjeistuksiin. Koska Siun sotessa vaaditaan kaikkiin YAMK opinnäytetöihin tutkimuslupa, tarvittiin se myös tähän työhön. Tutkimusluvun hakemiseen liitettiin hyväksytty opinnäytetyön suunnitelma.

6.3 Opinnäytetyöprosessin pohdinta

Kiinnostukseni tämän opinnäytetyön aiheeseen nousi omista kokemuksistani työelämässä sekä opintojen aikana ikäjohtamisen osaamisen syventymisestä. Kun sairaanhoitaja kertoo, että palaa eläkkeeltä töihin koska kokee, että hänen osaamisellaan on merkitystä työyhteisössä tai konkarityöntekijä kertoo viihtyvän työtehtävässään niin hyvin, että aikoi jatkaa työskentelyä eläkkeelläkin, heräsi mielessäni useita kysymyksiä ikäjohtamiseen liittyen. Huomasin pohtivani mitä johtamisessa tapahtuu näissä työyksiköissä. Miten esihenkilöt kokevat konkareiden johtamisen näissä työyhteisöissä ja miten he johtavat konkareiden vahvuuksia ja hiljaista tietoa.

Yhteiskunnallinen keskustelu tiedotusvälineissä konkarityöntekijöistä työelämässä on vilkasta ja aihe on ajankohtainen. Sekä tutkittuun tietoon, julkiseen keskusteluun ja omiin kokemuksiini pohjautuen huomasin, että työväestön ikärakenteen muuttuessa konkareita on yhä enemmän työelämässä ja mielestäni se vaatii myös konkareiden johtamisen osaamista, vahvuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä.

EVA:n mukaan (2021, 7) konkarityöntekijöiden työmahdollisuuksien parantaminen edellyttää uudenlaista ajattelua, missä hyödynnetään työnvälityksen uusia digitaalisia muotoja ja alustataloutta. Jo nyt Suomessa on myös liiketoimintaa konkarityöntekijöiden johtamisen ja työmahdollisuuksien parantamiseen tähtäävän toiminnan ympärille kuten esim. verkossa julkaistut avoimet työpaikat senioreille ja eläkeläisille (Suomen seniorihoiva 2021) tai kokonaisvaltainen palvelu, joka auttaa työnantajaa näkemään konkarityöntekijät luontevana osana

työelämää ja henkilöstöprosessia (Nextsmile 2021.) Mielestäni kaikki tämä työelämän kehityssuunta vaatii onnistuakseen myös esihenkilöiltä ja organisaatioilta sekä konkarityöntekijöiden johtamisen että ikäjohtamisen osaamista.

Ikäjohtaminen on eri-ikäisten hyvää johtamista ja vahvuuksien hyödyntämistä. Tähän perustuen on selvää, että esihenkilöiden konkarityöntekijöiden johtamisosaamisen lisäksi organisaation tulee myös kehittää esihenkilöiden osaamista nuorempien työntekijöiden johtamisessa. Tämän opinnäytetyön jatkotutkimuksina voidaan selvittää mm. tässä työssä esihenkilöiden johtamisen kehittämiseksi laaditun ehdotuksen toteuttamista sekä hyötyjä johtamisosaamisen kehittämässä. Myös esihenkilöiden kokemukset etätyöstä ovat tärkeitä johtamisen kehittämisen jatkotutkimusaiheita.

Tämä opinnäytetyöprosessi oli innostava ja opettavainen. Hakala (2017, 52) kuvaa osuvasti teoksessaan, miten opinnäytetyön tekemisessä innostus lisää motivaatiota ja opinnäytetyön tekijä viettää paljon aikaa aiheensa parissa, jolloin myös rajat ylittyvät helposti. Tunnistan itsessäni näitä piirteitä myös tässä omassa opinnäytetyöprosessissa. Tämä ikäjohtamisen aihe oli erittäin kiinnostava ja aiheen ajankohtaisuus sekä innosti että vaati myös tiukkaa pidättäytymistä rajatussa aiheessa.

Työskentelen itse asiantuntijatehtävissä ja tämä opinnäytetyö tarjosi sekä käytännön näköalapaikan että mahdollisuuden perehtyä lähijohtamiseen esihenkilön näkökulmasta. Opinnäytetyön tekeminen päätyön rinnalla vapaa-ajalla vaati paljon aikaa ja voimavaroja. Olen kiitollinen, että sain tehdä tämän opinnäytetyön tästä ajankohtaisesta, erittäin mielenkiintoisesta aiheesta. Iso kiitos kuuluu myös motivoituneille tutkimukseen osallistuneille esihenkilöille sekä toimeksiantajan ohjaajalle kannustavasta ja innostavasta ohjauksesta. Karelia AMK:n opinnäytetyön ohjaajan ja muiden opiskelijoiden tuki on ollut myös korvaamatonta. Uskon vahvasti, että näiden opintojen myötä kiinnostukseni etenkin työelämän ikäosaamisen ja ikäjohtamisen kehittämiseen jatkuu myös tulevaisuudessa.

Lähteet

- Airola M, Nuutinen M, Lappalainen I, & Valjakka T. (2013). Arvioimalla oivallukseen: Opas matkalle palvelukulttuuriin. VTT Technical Research Centre of Finland.1.2.2021.
- Boehm A, Schröder H, Bal M. Age-related human resource management policies and practices: antecedents, outcomes, and conceptualizations. *Work, Aging and Retirement*, 2021, Vol. 7, No.4, pp. 257–272 .doi.org/10.1093/worker/waab024. 20.1.2022.
- Earl C, Taylor P. Is workplace flexibility good policy? Evaluating the efficacy of age management strategies for older women workers. *Work, Aging and Retirement*, 2015, Vol.1, No.2, pp.214-266 doi:10.1093/worker/wau012.15.1.2022.
- Egdell V, Maclean G, Raeside R, Chen T. Age management in the workplace: manager and older worker accounts of policy and practice. *Ageing & Society* (2020), 40, 784–804 doi:10.1017/S0144686X18001307. 16.2.2022.
- Enwereuzor I. Diversity climate and workplace belongingness as organizational facilitators of tacit knowledge sharing. *Journal of knowledge management*. Vol 25. No 9.2021 2178–2195. Doi 10.1108/JKM-10-2020-0768. 15.2.2022.
- EVA. Pyykkönen J, Pyykkönen T.2021 EVA analyysi No 97. Uusi sukupolvisopi- mus. <https://www.eva.fi>. 10.9.2021.
- Eläkeliitto. Hiltunen K.2021.Eläkkeeltä töihin- kysely 2020.<https://www.elake-liitto>. 10.10.2021.
- Hakala J. 2017.Tulevan maisterin graduopas. Gaudeamus Oy.2.3.2022
- Hirsjärvi S, Hurme H.2009.Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.10.9.2020.
- Ilmarinen, Juhani 2006. Pitkää työuraa. Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroo- pan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos.1.9.2021
- Ilmarinen, Juhani & Vainio, Vesa 2012. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Työturvallisuuskeskuksen julkaisu. Pdf-julkaisu. https://ttk.fi/files/4664/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf. 2.10.2021.
- Innokylä. 2021. Max Peberdyn kolme universaalia kysymystä. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/max-peberdyn-kolme-universaalia-kysymysta> 10.2.2021
- Innokylä. 2021.Minuuttikierrös. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/minouttikierrös> 10.2.21
- Jabe M. 2015. Ikä voimavarana. Vantaa: Ketterä Kirjat Oy.5.9.2021
- Jelli. 2021.Pyöreän pöydän keskustelu. https://www.jelli.fi/yhdistykset_yhteisty-ossa/osallisuus/osallisuusmenetelmia/tiedonhankinta-ja-toiminnan-suunnittelu/ 12.2.2021
- Jämsen A, Kukkonen T.2014.Kohti uudenlaista ikäosaamista. Julkaisussa Jäm- sen&Kukkonen (toim.) IKÄ! Moninainen ikäosaaminen. Karelia-am- mattikorkeakoulun julkaisuja B:24.Grano Oy. Joensuu. <https://is- suu.com/karelia-amk/docs/ika-moninainen-ikaosaaminen>.15.3.2021.
- Juuti P, 2016.Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.26.12.2021
- Kallio, E. (2018). Voimaannuttava ikäjohtaminen. TELMA: Työelämän kehittämi- sen erikoislehti, 2018(1), 66. <https://telma-lehti.fi/voimaannuttava-ika-johtaminen>. 14.2.22

- Kananen, J.2010.Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.15.10.2020.
- Kokkinen L, Ala-Laurinaho A, Alasoini T, Varje P, Väänänen A ja Toppinen Tanner S.2020. Työelämässä vaikuttaa neljä keskeistä muutosvoimaa. Työterveyslaitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3> 27.2.2021.
- Lundell S, Tuominen E., Hussi T., Klemola S., Lehto E., Mäkinen E., Oldenbourg R., Saarelma-Thiel T., Ilmarinen J.: Ikävoimaa työhön, Työterveyslaitos, 2011. Helsinki.13.10.2020.
- Mellanen A, Mellanen K.2020.Hyvät, pahat ja milleniaalit: Miten meitä tulisi johtaa. Atena Kustannus Oy.16.12.2021.
- Merkel S, Ruokolainen M, Holman D. Challenges, and practices in promoting (ageing) employees working career in the health care sector_ case studies from Germany, Finland, and the UK. BMC Health Services Research (2019) 19:918 <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4655-3> 10.1.22
- Nextmile. 2021.Vastuullinen työnantaja. Konkarit ovat organisaatiosi voimavara. <https://nextmile.fi/tyonantajille/> 10.2.22
- Ojasalo K, Moilanen T. & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro.15.11.2020.
- Principi A, Fabbietti P, Lamura G. Perceived qualities of older workers and age management in companies. Does the age of HR managers matter? Personnel Review Vol. 44 No. 5, 2015.pp. 801–820. DOI 10.1108/PR-09-2013-0158 13.1.2022.
- Ristolainen M, Maijala R, Eloranta Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. FinJeHeW 2020;12(3).179–186. 15.2.2022.
- Rotkirch A, 2021. Syntyvyyden toipuminen ja pitenevä elinikä: Linjauksia 2020-luvun väestöpolitiikalle.15.1.2022.
- Siun sote. 2020. Siun sote henkilöstötilinpäätös 2019. https://www.siun-sote.fi/documents/393252/6561109/Siunsote_henkilostotilinpaa-tos.PDF/15.11.2022.
- Siun sote. 2021.Tutkimusluvan hakeminen. <https://www.siunsote.fi/tutkimusluvan-hakeminen> 1.3.2021.
- Siun sote. 2021. Opinnäytetyöt. <https://www.siunsote.fi/opinnaytetyot>.1.3.2021.
- Suomen Seniorihoiva. Avoimet työpaikat senioreille ja eläkeläisille. <https://suomenseniorihoiva.fi/avoimet-tyopaikat-senioreille-ja-elakelaisille-ja-opiskelijoille>. 28.2.2022.
- Toikko T, Rantanen T.2009.Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere University Press.14.9.2020.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.16.9.2020.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki. <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012.20.2.2021>.
- TEM. 2021Työolobarometri 2020- ennakkotiedot. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-753-3>. 25.2.2022.
- Vilka H.2021.Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.15.2.2022.

Yoo K, Zhang Y, Yun E. (2019) Nurses' knowledge sharing and decision-making: the mediating role of organizational trust. *International Nursing Review* 66, 234–241 17.2.2022.

Teemahaastattelurunko:

Kaikista teemoista pyydetään myös kertomaan käytännön esimerkkejä

Ikätietoisuus

- * Millainen osuus yksikkönne työntekijöistä on konkarityöntekijöitä eli yli 50-vuotias?
- * Mikä tulee olemaan yksikkönne ikärakenne seuraavan 2030 vuoteen mennessä?
- * Mikä olisi mielestäsi optimaalisin ikärakenne työyhteisössäsi?
- * Onko organisaatiossanne ikästrategia?

Konkarityöntekijän vahvuudet työyhteisössä

- * Millainen on mielestäsi tyypillinen konkarityöntekijä yksikössänne (kysy osamista/ei jaksamista)?
- * Mitkä ovat mielestäsi konkarityöntekijän vahvuudet? Miten niitä hyödynnetään yksikössänne? Myönteinen esimerkki? Haastavat tilanteet?
- * Mikä motivoi konkarityöntekijää?
- * Millaisia johtamisodotuksia konkareilla mielestäsi on? Onko ne samanlaisia kuin nuoremmilla työntekijöillä?
- * Jatkavatko/jaksavatko konkarit teillä vanhuuseläkeikään asti? Mikä saisi heidät jatkamaan pidempään työelämässä? Motivoitko/keskusteletko/kannustatko heitä jatkamaan eläkkeelle jäännin jälkeenkin? Onko eläkeläisiä palannut yksikköönne töihin?

Hiljainen tieto ja johtaminen

- * Millaista on hiljainen tieto (kokemukseen pohjautuva osaaminen) teidän työyhteisössänne? Millaisissa työtilanteissa se nousee esiin/tarvitaan? Kenellä on työyhteisössänne tärkeää hiljaista tietoa?
- * Miten hiljainen tieto tunnistetaan työyhteisössänne? Esihenkilön rooli? Nouseeko työyhteisöstä?
- * Miten johdat esihenkilönä hiljaisen tiedon siirtämistä työyhteisössä (miten hiljainen tieto saadaan välitettyä muille työntekijöille)? Onko työntekijöillä halua hiljaisen tiedon jakamiseen ja millaisia mahdollisuuksia? Onko siihen selkeä suunnitelma/ohjelma/seurataanko sitä? Millainen?
- * Millaista koulutusta/tukea olet saanut ryhmätyöskentelyn tukemiseen? Milloin viimeksi?

Ikämoninaisuus ja sukupolvien välinen vuorovaikutus

*Miten huomioit ikäjohtamisen (eri sukupolvet) omassa päivittäisessä työssäsi esihenkilönä?

*Millainen merkitys hiljaisella tiedolla on työyhteisönne toiminnalle? Millainen vaikutus sillä on ollut nuorempiin työntekijöihin? (Ikäjohtamisen hyödyt)

* Hyväksytäänkö työyhteisössänne yksilöllinen kohtelu ja yksilölliset joustot? Esihenkilön rooli ja tilanteet?

*Oletko saanut organisaatioltasi tukea/koulutusta eri-ikäisten johtamiseen? Mil-laista? Riittävästi?

*Kuinka usein olet saanut tukea/koulutusta vuorovaikutustaitoihin? Onko järjes-tetty koko työyhteisölle?

