



Dialogilla kohti ikäkyvykstä Suomea

Tanja Laine

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Liiketoiminnan uudistamisen ja
johtamisen koulutus
Johtajuus ja henkilöstövoimava-
rat-suuntautuminen
Master-opinnäytetyö
2023

Tiivistelmä

Tekijä Laine Tanja
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Opinnäytetyön nimi Dialogilla kohti ikäkyvykästä Suomea
Sivu- ja liitesivumäärä 55+1
<p>Opinnäytetyö on ikämoninaisuuden- ja työurajohtamisen käytäntöjen kehittämiseen keskittyvä laadullinen tutkimus, joka on toteutettu tapaustutkimuksena. Tutkimuksen kohteena ovat esihenkilöiden ja työuransa loppuvaiheessa olevien työntekijöiden ajatukset ja kokemukset johtamisesta eläkeiän kynnyksellä ja kuinka esihenkilö voisi tukea työntekijää kohti ikäkyvykästä tulevaisuutta. Työn tarkoituksena on tarjota esihenkilölle näkökulmia eläkeikää lähestyvän työntekijän johtamiseen. Merkityksellistä ei ole se, päättääkö työntekijä jatkaa työntekeä alimman eläkeiän jälkeen vai aikooko hän jäädä eläkkeelle.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on ollut herättää keskustelua ja tarjota näkökulmia, millä keinoin esihenkilö voi tukea eläkeikää lähestyvää työntekijää suuntaamaan kohti tätä uutta elämänvaihetta ja miksi se on kannattavaa kaikille osapuolille (organisaatio, työntekijä, yhteiskunta). Eläköityminen on yksi elämän merkittävimmistä muutosvaihteista, joten tämä nivelvaihe voi osoittautua merkittäväksi osatekijäksi, kun mietitään keinoja rakentaa kestävää tulevaisuutta alati kiihtyvissä määrin ikääntyvissä yhteiskunnissa.</p> <p>Teoriaosuus muodostuu itsensä johtamisen, dialogisen ja valmentavan johtamisen ydintaidoista, sillä ne ovat merkityksellisiä muutoksen aikaansaamiselle. Eläkkeelle siirtyminen ja sen hallinta on yksi työurajohtamisen vaiheista ja työssä haluttiin tuoda myös esille eläkkeelle siirtymisen prosessinomaisuus ja siihen vaikuttavat tekijät erityisesti siitä näkökulmasta, mihin esihenkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Opinnäytetyö kietoutuu osin myös vahvuusperusteiseen Arvostava haastattelu (Appreciative Inquiry) -kehittämismenetelmään, missä kehittäminen tapahtuu valmentavan ja dialogisen johtamisen sekä positiivisen psykologian kautta. Oleellista on myös ymmärtää ihmisen psykologisia perustarpeita ja kuinka niitä voidaan työelämässä tukea. Tutkimusaineistoa on kerätty työpajan ja teemahaastattelun avulla. Työpajaan osallistui 13 esihenkilöä ja neljä työntekijää henkilökohtaisiin teemahaastatteluihin.</p> <p>Esihenkilöiden keinoissa tukea työntekijää korostui dialogisuus sekä osaamisen ja kyvykkyyden tunteen tukeminen eri menetelmin. Työntekijät kokivat suhteen esihenkilöönsä hyväksi ja että heidän osaamistaan arvostettiin. Työntekijät kokivat voivansa luottaa siihen, että esihenkilö tukee, jos tarvetta ilmenee. Esihenkilöt kaipasivat lisää työkaluja eläkeikää lähestyvän työntekijän johtamiseen. Kaivattiin lisää tietoa ja osaamista sekä organisaatiotason tukea.</p> <p>Kehittämisehdotuksena on lisätä esihenkilöiden ymmärrystä oman roolinsa tuomista mahdollisuuksista ikäkyvykkään Suomen rakentumisessa. Hyödyntämällä Arvostavan haastattelun menetelmän oppeja esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä, työntekijää voidaan tukea suuntaamaan ajatuksensa toivotunlaiseen tulevaisuuteen, jolloin siitä helpommin myös tulee totta.</p> <p>Opinnäytetyön tarjoama tieto sekä kehittämisehdotukset ovat vapaasti kaikkien käytettävissä. Vaikka opinnäytetyön tieto on suunnattu esihenkilötyötä tekeväälle henkilölle, sen oppeja voi hyödyntää kuka tahansa eläkeikää lähestyvän ihmisen kanssa tekemisissä oleva henkilö, kuten kollega tai läheinen. Ikäkyvykkään yhteiskunnan rakentaminen tapahtuu yhdessä ja jokainen voi tehdä oman osansa.</p>
Asiasanat Ikämoninaisuus, dialoginen johtaminen, eläkeikää lähestyvä työntekijä, ikäkyvykäs tulevaisuus, arvostava haastattelu

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset.....	3
1.2	Keskeiset käsitteet	4
1.3	Lähtökohtana inklusiivinen työyhteisö.....	5
2	Eläköitymisprosessi.....	8
2.1	Eläköitymispäätökseen vaikuttavia tekijöitä	10
2.2	Eläkkeelle siirtyminen esihenkilön näkökulmasta	12
2.3	Healthy aging ja ikävyvykäs tulevaisuus.....	14
3	Inhimillinen johtaja.....	16
4	Kohti positiivista muutosta	18
4.1	Arvostava haastattelu.....	19
4.2	Maslow´n tarvehierarkia työelämässä	22
4.3	Itseohjautuvuusteoria	24
4.4	Yhteenvedo teoriaosuudesta.....	25
5	Tutkimuksen kuvaus.....	26
5.1	Työpaja esihenkilöille	28
5.2	Teemahaastattelut työntekijöille	30
5.3	Käytettyjen menetelmien arviointi ja luotettavuus	34
6	Tulokset.....	37
6.1	Osoita arvostusta, tue osaamista	38
6.2	Lisää tietoa ja organisaatiotason tukea.....	40
6.3	Neljä erilaista tarinaa.....	42
6.4	Kokemuksellisuus ja teoria kulkivat käsi kädessä	44
7	Pohdinta	46
7.1	Kehittämis- ja jatkotutkimusaiheet	48
7.2	Oman oppimisen arviointi	49
	Lähteet.....	51
	Liitteet.....	56
	Liite 1. Tutkimushaastattelun runko	56

1 Johdanto

Tämän päivän organisaatiot tarvitsevat monenlaisia taitoja, jotta ne menestyvät ja pysyvät mukana kilpailussa. Vaikka työelämän vauhti tuntuu kiihtyvän, sen arvot kuitenkin onneksi vaikuttaisivat muuttuvan inhimillisempään suuntaan. Työntekijät, eli ihmiset monimuotoisuudessaan, nousevat yhä enemmän keskiöön ja nähdään organisaatioiden tärkeimpänä voimavarana. Kilpailuetu muuttuneessa maailmassa syntyy usein organisaation tuottamasta lisäarvosta kuten esimerkiksi vastuullisesta liiketoiminnasta ja pyrkimyksestä saada aikaan jotakin yhteiskunnallisesti merkittävää. (Saarinen & Suokko 2020, 16–17.)

Myös kilpailu työvoimasta on todellisuutta. Aivan kuten kuluttajatkin ovat tänä päivänä entistä tarkempia siitä, mihin rahansa kantavat, niin työntekijätkin harkitsevat tarkemmin, mihin he osaamisensa sijoittavat. Yhä useammat työntekijät arvostavat työnantajan panostusta yhteisen hyvän eteen ja on ennustettu, että yritykset, jotka tavoittelevat merkityksellisiä asioita, houkuttelevat itselleen parhaat osaajat. Myös sijoittajat ovat valveilla tästä nykytrendistä ja ovat itsekkin halukkaita toimimaan vastuullisesti. (Saarinen & Suokko 2020, 20–26.)

On myös ymmärretty, että suuret yhteiskunnalliset muutokset vaativat suuria yhteisiä ponnisteluja ja kilpailun sijaan voimmekin menestyä yhteistyöllä. Tulevaisuustalo Sitra (2022) on listannut verkostomaisen vallan voimistumisen yhdeksi tämän vuosikymmenen megatrendeistä, kuten myös väestön ikääntymisen ja monimuotoistumisen. Myös Kauppalehdessä (6.1.2022) johtamisen asiantuntijat ennustivat 2020-luvusta vuosikymmentä, jolloin erityisesti työhyvinvointi ja yritysvastuu nousevat pinnalle.

Vastuullisuutta on monenlaista ja käsitykset vastuullisuudesta muuttuvat ajan muuttuessa. Tämän päivän kompleksisessa ja alati muuttuvassa maailmassa selvitäkseen, organisaatioiden tulisi miettiä omaa rooliaan ja mahdollisuuksiaan vaikuttaa jopa globaaleihin ilmiöihin, kuten kestävään kehitykseen, ilmastonmuutokseen tai väestön vanhenemiseen. Haasteet ovat monesti yhteisiä, joten niitä tulisi myös pyrkiä ratkaisemaan yhdessä. (Hellström & Parkkonen 2022, 13–14.)

Kestävyys ja vastuullisuus ovat tulevaisuuden merkittävimmät tavoitteet myös maailmanlaajuisesti, joihin organisaatioiden tulee panostaa. Yhteiskunnallinen yrittäjyys on nouseva trendi Suomessa, vaikka se on edelleen heikosti tunnettu liiketoimintamalli. (Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus YYO s.a.) Kaikkien yritysten ei tarvitse olla yhteiskunnallisia yrityksiä, mutta he voivat silti pyrkiä tekemään yhteiskunnallisesti hyvää. Yritykset, yhteisöt,

yhteiskunnat, eli kaikenlaiset organisaatiot, ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja riippuvaisia toisistaan. Työn, arjen ja yhteiskunnan kompleksiset kokonaisuudet kytkeytyvät toisiinsa ja kasvattavat myös epävarmuustekijöitä, jotka hankaloittavat tulevien tapahtumien ennakoitavuutta. Voidaan todeta, että yrityksillä on poliittisia päättäjiä paremmat mahdollisuudet vaikuttaa yhteiskunnallisiin asioihin sekä ratkaista yhteiskunnallisia ongelmia. Monesti valtiot ja muut instituutiot toimivat hitaasti ja yritykset pystyvät ketterämmin reagoimaan muuttuviin tilanteisiin. (Saarinen & Suokko 2020, 22 & Laszlo, Cooperrider & Fry 2020.)

Opinnäytetyö muodostuu teoriaosuudesta sekä tutkimusprosessin kuvauksesta, sen tuloksista sekä pohdintaosiosta. Ennen teoriaosuutta tutustutaan opinnäytetyön lähtökohtiin, jotta ymmärtään mihin tarpeeseen opinnäytetyöllä on pyritty vastaamaan. Sen jälkeen tutustutaan eläköitymisprosessiin ja moninaiisiin tekijöihin sen taustalla. Eläköitymisprosessissa keskitytään erityisesti sellaisiin tekijöihin, joihin esihenkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen muodostavat Arvostava haastattelu (Appreciative Inquiry) dialogisena kehittämisen menetelmänä ja positiivisen muutoksen ajurina sekä motivaatioteoriat Maslow'n tarvehierarkia ja Decin & Ryanin itseohjautuvuusteoria.

Työ on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena, mikä mahdollisti monipuolisen tutkimuslähteen käytön. Aineistoa on kerätty 13 esihenkilöille järjestetyn työpajan sekä neljän työntekijöille suunnatun teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelut on toteutettu hyödyntäen Arvostavan haastattelun menetelmää sovelletusti ja kerätty havaintoja menetelmän soveltuvuudesta tutkimuspäiväkirjan avulla. Kerätyn materiaalin analyysisissä on hyödynnetty eri analyysimenetelmiä, joista kerrotaan tarkemmin kappaleessa 4 Tutkimuksen kuvaus. Aineiston analyysisissä on käytetty abduktiivista lähestymistapaa, jossa teoria toimii apuvälineenä, mutta tutkimusaineistosta saatu informaatio johti oleellisen tiedon äärelle ja vaikutti teoreettisen viitekehyksen rakentumiseen lopulliseen muotoonsa.

Opinnäytetyön organisaatio- ja johtamisteoreettinen ajattelu kytkeytyy sosiokonstruktivistiseen tapaan tarkastella ihmisten vuorovaikutusta ja organisoitumista sekä yhteiskunnan toiminnan tarkasteluun kompleksina kokonaisuutena. Organisaatiot nojaavat toiminnassaan vahvasti työntekijöidensä osaamiseen ja kykyihin. Voidaan siis todeta, että organisaatiot toimivat osaamisen varassa; ne ovat yhteen tuotua kyvykkyyttä tai ainakin lupaus kyvykkyydestä. Se, miten tämä lupaus kyetään lunastamaan, riippuu suuresti organisaation toimintatavoista ja johtamisesta. (Tammeaid 2021, 62.)

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarjota näkökulmia siihen, kuinka esihenkilö voi omalla toiminnallaan tukea eläkeikää lähestyvää työntekijää kohti ikävyykästä tulevaisuutta. Opinnäytetyön tavoitteena on synnyttää dialogia ja lisätä esihenkilöiden tietämystä ja ymmärrystä syistä eläkepäättöksen takana ja siten tarjota esihenkilöille lisää työkaluja työntekijän kohtaamiseen ja johtamiseen. Esihenkilö ei välttämättä ole tietoinen työntekijän työkykyyn ja eläkepäättökseen vaikuttavista asioista, sillä monia asioita ei välttämättä koeta tarpeelliseksi nostaa esiin työpaikalla. Esihenkilö ei myöskään ole välttämättä ajatellut oman roolinsa merkitystä ikävyykään Suomen rakentamisessa.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja yhteiskunnallisesti merkittävä myös esihenkilöiden työhyvinvoinnin kannalta. Siitä kertoo myös Työterveyslaitoksella parhaillaan meneillään oleva hanke Lähiesimies ja työura ikääntyvässä työelämässä. Hankkeen on tarkoitus valmistua keväällä 2023. Hankkeen esittelyssä todetaan, että vahvistamalla esihenkilöiden kykyä tukea ja kohdata ikääntyviä työntekijöitä, voidaan vähentää esihenkilöiden psyykkistä kuormitusta ja parantaa esihenkilö-työntekijävuorovaikutusta. Tämä voi edelleen vahvistaa työntekijöiden työhyvinvointia ja -motivaatiota. (Leivategija, Pöyry, Vuori, Rivinoja & Horppu 2023).

Tutkimuksessa on pyritty ymmärtämään molempia osapuolia; sekä esihenkilöitä, että eläkeikää lähestyviä työntekijöitä ja heidän kokemuksiaan ja ajatuksiaan työurajohtamisesta eläkeiän kynnyksellä. Millaista on sellainen johtaminen, joka tukisi hyvinvointia myös tulevaisuudessa? Merkityksellistä ei ole se, päättääkö työntekijä jäädä eläkkeelle alimman eläkeiän koittaessa vai jatkaako hän uransa jossakin muodossa. Aihe on rajattu käsittelemään nimenomaan esihenkilön mahdollisuuksia tukea työntekijää koko työnantajaorganisaatiotason toiminnan sijaan.

Ensisijainen opinnäytetyötä ohjaava tutkimuskysymys on

- Miten esihenkilö voi tukea työntekijää eläkeiän kynnyksellä elämään ikävyykästä tulevaisuutta?

Alakysymykset

- Mitä työkaluja tai tukea esihenkilö kokee tarvitsevansa?
- Millaisia odotuksia ja toiveita työntekijöillä on tulevaisuudelle ja esihenkilölle?

1.2 Keskeiset käsitteet

Ikämoninaisuus on yksi osa moninaisuuden käsitettä. Organisaation moninaisuudella tarkoitetaan koko henkilöstöä, riippumatta heidän erilaisuudestaan tai taustoistaan. Monimuotoisuutta työelämään tuovat esimerkiksi eri sukupuoli- tai ikärakenteet, koulutustaustat, kielelliset, kulttuuriset tai etniset taustat, osatyökykyisyys, sukupuoliset suuntautumiset ja uskonnolliset taustat. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022.) Ikämoninaisuuden johtamisella tarkoitetaan eri-ikäisten johtamista, jossa huomioidaan työyhteisön eri ikäiset ja työuran eri vaiheissa olevat jäsenet. Ikääntyneemmän työntekijän kohdalla ikäjohtamisen osaaminen keskittyy erityisesti kysymyksiin työkyvystä, työssä pysyttämisestä (job retention), osaamisen ja työhyvinvoinnin johtamisesta, työyhteisön toiminnasta ja johtamisesta. (Jämsén & Kukkonen 2014, 15.)

Inklusiivisuudella tarkoitetaan syrjimätöntä ja yhdenvertaista, kaikkia osallistavaa ja mukaan ottavaa toimintatapaa. Inklusiivisuus ja monimuotoisuus ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa. (Työterveyslaitos s.a.)

Lähellä eläkeikää olevalla työntekijällä tarkoitetaan henkilöä, joka on lähestymässä oman ikäluokkansa alinta vanhuuseläkeikää. Vuonna 1954 ja sitä ennen syntyneillä alin eläkeikä on ollut 63 vuotta ja siitä nuoremmilla alin eläkeikä nousee kolmella kuukaudella per ikävuosi. Eli esimerkiksi vuonna 1955 syntyneen alin eläkeikä on 63 vuotta ja 3kk ja vuonna 1960 syntyneellä 64 vuotta ja 6kk. Vuonna 1962–1964 syntyneillä on mahdollisuus eläköityä vanhuuseläkkeelle 65-vuotiaana ja vuonna 1965 ja sen jälkeen syntyneillä se kytketään elinajanodotteeseen. (Työturvallisuuskeskus 2022). Ajallisesti voidaan tässä opinnäytetyössä rajata, että alinta eläkeikää lähestyvä on yli 60-vuotias työntekijä. Rajaus on tehty siksi, että osittaiselle varhennetulle vanhuuseläkkeelle voi jäädä aikaisintaan 61-vuotiaana (Eläketurvakeskus s.a.).

Ikävyvykkäällä henkilöllä tarkoitetaan henkilöä, joka on tietoinen omista vahvuuksistaan ja kyvyistään ja kokee voivansa käyttää niitä eläkkeeseen hyvää ja merkityksellistä elämää. Ikävyvykäs Suomi -käsite on alun perin esitetty Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisussa Kansallinen ikäohjelma vuoteen 2030; Tavoitteena Ikävyvykäs Suomi. Ikävyvykkäällä Suomella tarkoitetaan yhteiskuntaa, jossa ikääntyminen nähdään vahvuutena ja voimavarana.

Organisaatioksi määritellään mikä tahansa sosiaalinen verkosto, jossa ryhmällä on yhteinen tavoitetilä (Honkanen 2006, 45–46). Sosiokonstruktivistisessä mielessä organisaatio on ennen kaikkea ihmisyhteisön sopimuksenvarainen ja neuvottelujen kautta syntynyt kokonaisuus (Tammeaid 2021, 62).

1.3 Lähtökohtana inklusiivinen työyhteisö

Väestö vanhenee ympäri maailman, mikä tarkoittaa, että työikäisen väestön määrä pienenee ja tukea tarvitsevien vanhusten määrä tulee lisääntymään. Yhteiskunnallisia haasteita on siis luvassa ja se koskettaa meistä jokaista. Yksi Suomen työvoimapolitiikan keskeisimpiä haasteita on työvoiman riittävyys ja erityistä huolta tuntuu aiheuttavan se, kuka tulevaisuudessa hoitaa nämä tukea tarvitsevat vanhukset. Uusi hyvinvointiteknologia, työvoiman maahanmuutto sekä aktiiviset, työuriaan jossakin muodossa jatkavat eläkeläiset, voivat tuoda apua työvoimapulaan, mutta ennaltaehkäiseviä toimia vanhusten toimintakyvyn alenemiseksi kaivataan. (STM 2020.) Eläköitymisen vaikutukset elämänlaatuun ja hyvinvointiin tunnistetaan, mutta lisää tutkimusta kaivataan siitä, kuinka työelämän kokemukset vaikuttavat myöhemmän iän hyvinvointiin (Mendes de Leon, Henkens & Bültmann 2018, 426–427).

World Health Organization peräänkuuluttaa yhteiskunnissa yhteistyötä eri sektoreiden välillä, jotta ”Healthy Ageing” olisi kaikille mahdollinen. Myös Sosiaali- ja Terveysministeriö on tarttunut haasteeseen ja loppuvuodesta 2020 julkaistiin Kansallinen ikäohjelma vuoteen 2030; Tavoitteena ikäkyvykäs Suomi -julkaisu, mikä korostaa yhteistyön merkitystä yli sektorirajojen yhteisen asian eteen.

Tämän opinnäytetyö tarjoaa yhden näkökulman, kuinka voimme yhdessä tehdä työtä ikäkyvykkään Suomen eteen. Työkyky kohtaa ikääntymisen myötä monenlaisia haasteita, joihin työntekijä voi tarvita tukea. Huomioimalla ikämoninaisuus työpaikalla ja miettimällä konkreettisia keinoja voimavarojen tukemiseksi, voidaan merkittävästi vaikuttaa ikääntyneen työntekijän työkykyyn. Kun ihminen eläköityy hyvinvoivana, hänellä on paremmat edellytykset elää terveempää ja tyytyväisempää eläkeikää. (Työterveyslaitos 2011, 17 & Ilmarinen 2006, 42–43.)

Ikä ei ole ratkaiseva tekijä työkyvyn tukemisessa, vaan jokaisen työkykyä tulisi tukea ottaen huomioon työntekijöiden yksilölliset vahvuudet, elämäntilanteet ja työuran vaihe. Työterveyslaitoksen tutkijat Mervi Ruokolainen ja Jukka Vuori tuovat esille blogissaan (18.9.2019), että kun puhumme ikäjohtamisesta, saatamme huomaamattamme viestiä, että iässä on jotain sellaista, mitä pitää ymmärtää tai jotain mikä haastaa tai aiheuttaa ongelman. Työurajohtaminen sen sijaan auttaa meitä suuntaamaan ajatuksemme työuran eri vaiheissa olevien ihmisten johtamiseen, jolloin ikään liittyville ennakkoluuloille jää vähemmän tilaa. Mahdollisten ennakkoluulojen tunnistaminen on tärkeää, sillä se, että ihminen ensinnäkin saadaan tiedostamaan, että hänen asenteisiinsa saattaa liittyä jonkinlaisia ristiriitoja, voi onnistua käynnistämään mielensisäisiä prosesseja, joiden avulla asenne voi lähteä muuttumaan (Honkanen 2016, 78).

Väestön ikärakenteen muuttuessa ja eläkeiän noustessa organisaatiot muuttuvat yhä ikämoninaisemmiksi. Tämä vaatii organisaatiolta taitoa ja ketteryyttä oppia uutta ja kehittää olemassa olevia toimintatapoja. Työelämässä on tällä hetkellä jopa kolmen eri sukupolven edustajia ja jokaisella sukupolvella tunnustetaan omat erityispiirteensä ja vahvuutensa. Moninaisuuden ymmärtäminen ja johtaminen on yksi näistä taidoista, jotta voimme luoda aidosti inklusiivisia työyhteisöjä (Mor-Barak 2017, 5–7). Komulainen (2015, 90–91) kuvaa moninaisuuden johtamisessa olevan kyse siitä, että ihmisen arvo ja ihmisten välinen tasapuolisuus tulevat johtamisessa huomioiduksi. Kyseessä on aktiivinen työote, jonka kouluttaminen esimiestaidoiksi on tärkeää.

Jokainen ihminen on ennen kaikkea yksilö, oli sitten kyse minkä ikäisestä ihmisestä tahansa. Kaikki ovat yhdenvertaisia ja se on säädetty Suomen työlainsäädäntöön (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014). Jotta yhdenvertaisuus toteutuu organisaatioissa, täytyy tunnistaa mahdolliset esteet ja kehittää osallisuutta edistäviä toimenpiteitä ja rakenteita. Tämänlaisilla inklusiivisilla toimenpiteillä rakennetaan muun muassa fyysisesti ja ennen kaikkea psykologisesti turvallinen työympäristö ja työilmapiiri, jossa jokainen tuntee kuuluvansa joukkoon ja jossa kaikilla on hyvä olla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022.)

Työnantajalla on siis tärkeä rooli työntekijän terveyden ja hyvinvoinnin edistämässä. Myös uusi yhteistoimintalaki (1333/2021) edellyttää, että työnantajien, jotka kuuluvat soveltamisohjeen piiriin, tulee vuoropuhelussa työyhteisön kanssa laatia kirjallinen Henkilöstö- ja koulutus-suunnitelma, jossa mm. kuvataan yleiset periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä. Myös työturvallisuuslaki (23.8.2002/738) edellyttää työnantajaa selvittämään työn vaaroja ja -haittoja ja ottamaan huomioon monen muun tekijän rinnalla myös työntekijän ikä, ikääntyminen, sukupuoli, ammattitaito ja muut hänen henkilökohtaiset edellytyksensä.

Olen jo pitkään ollut vakuuttunut siitä, että sekä työuran viimeiset vuodet että eläkkeelle jäämisen hetki ovat tulevaa vanhuutta ajatellen merkittäviä elämänvaiheita ja että esihenkilöillä on tilanteissa suuri vaikuttamisen mahdollisuus. Työskentelin Sipoon kunnalla 2010-luvun alkupuolella ja muistan elävästi, kun silloinen vanhustyön palvelupäällikkö esitti kysymyksen: Kuinka voimme kehittää etsivää vanhustyötä? Kuinka tavoitamme nämä tukea tarvitsevat ikäihmiset, jotka eivät itse hakeudu palveluihin tai ole niin sanotusti löydettävissä? En muista kysymystä tarkalleen, mutta kutakuinkin noin se meni. Muistan jo silloin ajatelleeni, että meidän täytyy tavoittaa heidät silloin, kun he vielä ovat jotenkin tavoitettavissa, eli työelämässä. Meidän täytyy jotenkin tukea heitä jo

silloin tarjoamalla työkaluja ja visio hyvinvoivaan vanhuuteen. Tänä päivänä osittain työntäyteisistäkin eläkepäivistään nauttiva vanhustyön palvelupäällikkö johti Sipoon kunnan vanhuspalveluita 15 vuotta ajatuksella "Ihmisen pitää saada elää loppuun asti arvostettuna omana persoonana" mikä saavutetaan vanhustyössä empatialla ja inhimillisyydellä (Lassfolk-Feodoroff 28.3.2021). Mitä jos näitä työkaluja sovellettaisiin jo työelämässä? Meillä on Suomessa tällä hetkellä yli 1,5 miljoonaa eläkeläistä ja määrä kasvaa koko ajan ja se, missä kunnossa he ovat, ei ole yhdentekevää yhteiskunnallemme.

2 Eläköitymisprosessi

Kun tarkastellaan eläköitymistä noin yleisesti, voidaan todeta, että kyseessä on suhteellisen tuore ilmiö. Suurimman osan ajan maailman historiasta, kun ihmiset ovat tehneet töitä, he ovat tehneet töitä niin pitkään, kunnes eivät enää ole kykeneviä siihen. Vasta 2000-luvun myötä tutkijoiden mielenkiinto on herännyt tutkimaan eläköitymisen prosesseja (Shultz & Wang 2011, 1.) ja samaan aikaan on tunnistettu paine pidentää työuria väestön ikääntymisestä ja alhaisen syntyvyyden aiheuttaman huoltosuhteen heikkenemisen vuoksi (Sauni & Reho 2022, 485).

Eläkkeelle siirtymistä voidaan kuvailla monimuotoiseksi ja vaiheittaiseksi siirtymäprosessiksi, jota tulisi tarkastella samalla vakavuudella kuin ammatin- ja koulutuksenvaihtoa. Kulttuurisesti ajatellen eläkkeelle siirtyminen nähdään vapautuksena ja eräänlaisena palkkiona ihmisten työelämässä tekemille uhrauksille. Eläkeikä mielletään usein aikana, jolloin tehdään kaikkea sitä, mitä ei työelämässä ollessa ole ehtinyt tai pystynyt. Suomalaisen työkuulttuurin käytännöt määräytyvät pitkälti lainsäädännön ja sosiaaliturvan kautta. Tyypillistä on, että töissä joko ollaan tai sieltä ollaan pois. Vaikka niin sanottuja välityömarkkinoita, eli tässä tilanteessa vaihtoehtoisia tapoja tehdä työtä varsinaisen työuran ja kokoaikaisesti eläkkeelle siirtymisen välillä (Bridge employment) onkin, niiden reunaehdot ovat tiukat. (Tarkiainen 2014, 32–34.)

Jokaisen elämänselämä on yksilöllinen. Mitä enemmän ikää tulee, sitä enemmän erilaisia vaiheita ja siirtymiä myös työuralla ehtii tapahtua. Siirtymällä tarkoitetaan merkittävää tapahtumaa elämässä, kuten koulun päättäminen, uuden työn aloittaminen tai eläkkeelle siirtyminen. Siirtymillä voi olla pitkäkestoisia vaikutuksia ja ne voivat olla riski tai mahdollisuus. Siirtymävaihe kuitenkin aina muuttaa jollakin tapaa sitä, miten koemme itsemme ja miten toiset kokevat meidät. Elämänselämää voidaan tarkastella kolmesta eri ikänäkökulmasta; biologisesta, psykologisesta ja sosiaalisesta näkökulmasta. Biologinen ikä kuvaa kronologista ikää ja on sidoksissa odotettuun elinikään. Psykologinen ikä on yksilön kykyä vastata ympäristön vaatimuksiin ja sosiaalinen ikä viittaa yksilön erilaisiin rooleihin elämänselämän aikana. (Ilmarinen 2006, 38–39.)

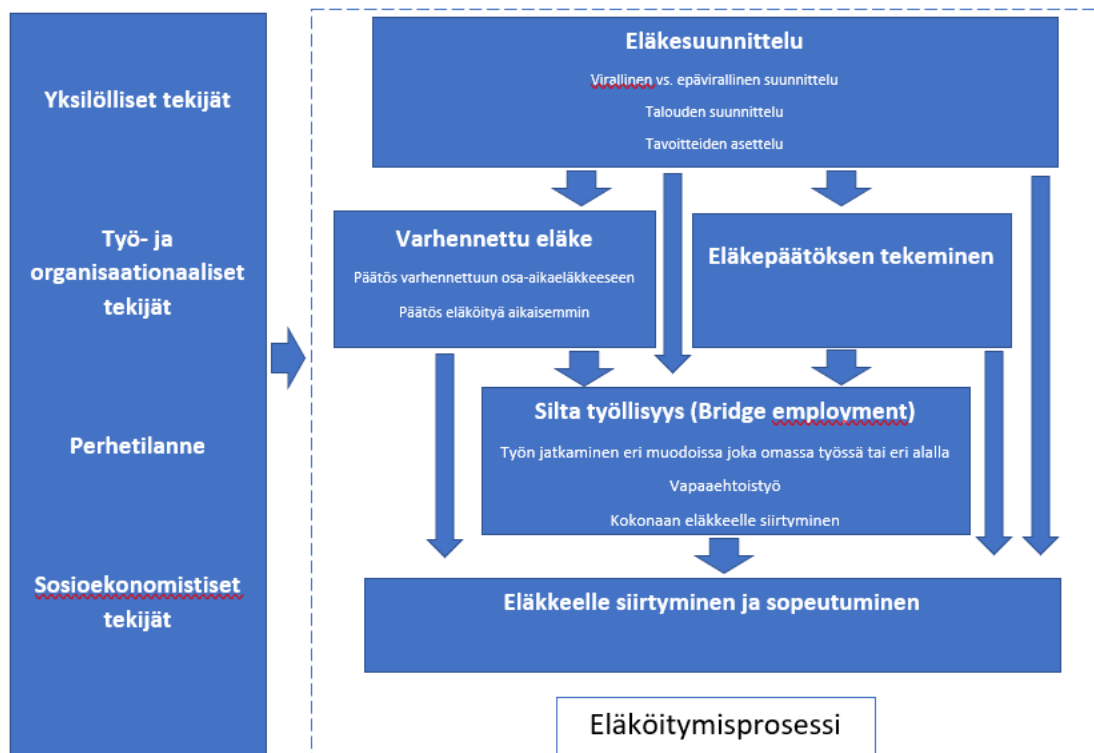
Aika, jonka vietämme työelämässä, on suuri osa elämänselämää. Kuten aikaisemmin mainittiin, siirtymät työelämässä voivat olla riskejä, aiheuttaen yksilölle kriisin tai se voi olla mahdollisuus johonkin uuteen haluttuun tilanteeseen. Ensimmäinen siirtymävaihe on työelämään astuminen ja se tapahtuu keskimäärin noin 18–25-iässä, kun opinnot päättyvät. Erilaisia siirtymiä aiheuttavat työuran aikana myös esimerkiksi vanhemmaksi tuleminen, työtehtävien tai -paikkojen vaihdokset, omien voimavarojen muutokset sekä viimeisin siirtymävaihe on työstä luopuminen ja eläkkeelle siirtyminen noin 60 ikävuoden jälkeen. (Ilmarinen 2006, 39.)

Shultz & Wang (2011, 3) kuvaavatkin eläköitymistä nimenomaan prosessina (Kuva 1), joka alkaa yleensä sillä, että henkilö alkaa mielessään ajattelemaan ja kuvittelemaan tulevaa eläkeikää ja alkaa keskustelemaan siitä lähipiirinsä ja mahdollisesti myös kollegoiden kanssa. Seuraavassa vaiheessa aihetta lähestytään myös käytännön kautta huomioiden työllisyystilanne, eläköitymisen vaikutukset talouteen sekä puntaroidaan sen vaikutukset itseän ja lähipiiriin. Lopulta, kun päätös eläkkeelle siirtymisestä on tehty, alkaa sopeutuminen ajatukseen uudesta elämänvaiheesta. Joillakin tämä vaihe voi sisältää edellä mainitun Bridge employment -vaiheen, jolloin tehdään esimerkiksi määräaikaista tai osa-aikaista työtä ennen täysiaikaiselle eläkkeelle siirtymistä. Monet kokevat tämän välivaiheen mielekkäänä pehmeänä laskuna kohti täysiaikaista eläkettä. Kaikilla tämä prosessi ei suju yhtä sulavasti. Osa kokee ajatukset eläkkeelle siirtymisestä kaksijakoisina, ahdistavina, pelottavina, masentavina ja aivan kuin he olisivat menettämässä jotakin.

Tänä päivänä esimerkiksi moninaiset työkyvyn haasteet voivat johtaa ennenaikaiseen eläköitymiseen. Ikääntyminen itsessään ei aiheuta toimintakyvyn tai työkyvyn alenemista, mutta sen riskiä lisäävät monet ikääntymisen myötä lisääntyvät sairaudet, esimerkkinä muistisairaudet. (STM 2020, 17–18.) Moni myös miettii elämän rajallisuutta, eivätkä halua odottaa täysipäiväisen eläkkeen alkamiseen, vaan haluavat alkaa nauttimaan elämästään osittaisen vanhuuseläkkeen turvin (OVE). Osittaista vanhuuseläkettä voi alkaa nostamaan tällä hetkellä 61-vuotiaana. Sen nostaminen vaikuttaa suhteessa alentavasti lopulliseen eläkkeen määrään, mutta suurin osa Työeläkeyhtiö Varman (22.5.2019) kyselyyn vastanneista OVE:n hakijoista ilmoittaa hakuperusteeksi juuri sen, että parasta nostaa eläkettä nyt, koska elinikää ei tiedä. Suurin osa jatkaa normaalisti työtään, nauttien pienestä ekstratulosta. OVE mahdollistaa taloudellisen turvan myös osa-aikatyöhön siirtymiseen, jolloin työntekijä saa lisää omaa aikaa, mikä on toiseksi yleisin syy OVE:n ottamiseen. Työntajalle ei ole edes tarpeen kertoa OVE:sta, jos aikoo jatkaa kokoaikaisesti työssä.

Eläkkeelle siirtyminen luokitellaan yhdeksi ihmisen elämän merkittävimmistä nivelvaiheista. On täysin henkilöstä itsestään riippuvaista, kokeeko hän pääsevänsä vai joutuvansa eläkkeelle. Voidaan todeta, että tyytyväisempiä eläkeikänsä ovat keskimäärin he, joilla on ollut itse mahdollisuus vaikuttaa eläkepäätökseensä, sen sijaan, että olisivat joutuneet sairauden tai työttömyyden seurauksena eläkkeelle. (Lassen & Vrangbaek 2021, 45–46.) On varsin yleistä, että varttuneempi työntekijä kokee pelkoa työpaikan menettämisestä tai lomautuksista, mikä saattaa ilmetä osittain myös toimintakyvyn tai terveyden heikkenemisenä, työmotivaation hupenemisenä tai uupumisena (Ilmarinen 2006, 37).

Eläkesuunnittelulla voi olla yhteys tyytyväisempään eläkeikään, osoittaa tutkimus, jossa tutkittiin eläkesuunnittelun vaikuttavuutta eläkeikään eläköitymisen hetkellä sekä 1 ja 2 vuotta eläköitymisen jälkeen. Toisaalta moni myös sopeutuu eläkkeellä oloon hyvin ilman suunnitteluakin. Psykologisten voimavarojen ja kyvyn kohdata haasteita katsotaan olevan avain asemassa tyytyväiseen eläkeikään. Tyytyväistä eläkeikää elävät myös he, jotka löytävät itselle uuden tavan toimia yhteisöissä ja omaksuvat uusia sosiaalisia rooleja. (Principi, Smeaton, Cahill, Santini, Barnes & Socci 2018.)



Kuva 1. Eläköitymisprosessi (mukaillen Shultz & Wang 2011, *The Temporal Nature of Retirement*)

2.1 Eläköitymispäätökseen vaikuttavia tekijöitä

Moninaiset syyt vaikuttavat eläkepäättöksen syntymiseen ja siihen, aiotaanko eläkkeelle jäädä heti kun se on mahdollista vai kenties jatketaanko työuraa pidempään. Nämä tekijät voidaan Shultz & Wang mukaan jakaa neljään ryhmään, kuten kuvassa 2 on esitetty. Tässä kappaleessa keskitytään tarkastelemaan ensisijaisesti Työ- ja organisaationaalisia tekijöitä, sillä ne ovat tekijöinä sellaisia, joihin esihenkilö pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan.



Kuva 2. Eläkepäätökseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Shultz & Wang 2011, *The Temporal Nature of Retirement*)

Yksilöllisillä tekijöillä ja perhetilanteella on suuri merkitys ja jokaisen tilanne on ainutlaatuinen. Henkilöt, joiden identiteetti kietoutuu työrooliinsa, todennäköisesti jatkavat uraansa alimman eläkeiän jälkeen, jos se suinkin on mahdollista. Demografisilla ominaisuuksilla tarkoitetaan esimerkiksi ikää, sukupuolta, koulutustasoa, siviilisäätyä, lasten määrää jne. ja niillä on tunnistettu olevan vaikutuksensa. (Shultz & Wang & 2011, 4.)

Työ- ja organisaationaalisista tekijöistä erityisesti työyhteisön asenteilla ja ilmapiirillä on vaikutusta ja niihin esihenkilö pystyy toiminnallaan vaikuttamaan. Jos eläkeikää lähestyvä työntekijä kokee, että hänen osaamistaan ja kokemustaan arvostetaan ja että häntä kohdellaan työyhteisössä reilusti ja tasa-arvoisesti, voi se tukea työntekijän motivaatiota jatkaa työssään. (Shultz & Wang 2011, 4.) Tärkeä kysymys on myös se, onko työntekijälle tarjolla sellaista työtä, minkä hän osaa ja millaisessa työssä hän haluaa jatkaa (Tarkiainen 2014, 34).

Stereotyytiat ovat helpommin tunnistettavissa kuin ennakkoluulot. Stereotyypialla tarkoitetaan yleistävää mielipidettä esimerkiksi ryhmästä tai yksilöstä tietyn ryhmän jäsenenä. Ennakkoluulot erilaisia ihmisiä kohtaan ovat rakentuneet ajan myötä ja ne usein vaativat myös hälvetäkseen tarkemman tutustumisen ja tarkastelun ennakkoluulon syntymiseen. Ennakkoluulot voivat heijastua asenteeseen ja vuorovaikutukseen, jos niistä ei ole tietoinen. Ne voivat olla este tutustumiselle ja keskinäisen luottamuksen syntymiselle. Pahimmillaan ennakkoluulot voivat johtaa syrjintään ja rasismiin. Ne eivät poistu hetkessä eikä siten, että joku muu sanoo, että asia ei ole näin. Ennakkoluuloja kannattaa lähestyä uteliaisuudella ja miettiä mistä ne ovat lähtöisin.

Niitä kannattaa myös tarkastella eri näkökulmista ja lähtökohdista, kuten kuinka joku muu voisi asian nähdä, mikä herättää kyseenalaistamaan asian todellista laitaa. (Grant 2021, 136–137.)

Valitettavaa on, että useat työntekijät kokevat ikäsyrrintää. Lähes 8 prosenttia yli 55-vuotiasta naisista on kokenut ikäsyrrintää työssään. Naispalkansaajista ikäsyrrintää kokevat eniten ylemmät toimihenkilöt. Ikäsyrrintä ilmenee esimerkiksi torjuntana, painostamisena, vähättelynä tai jopa eristämisenä ja sillä nähdään olevan merkittäviä vaikutuksia ihmisten halukkuuteen jatkaa työuriaan. Muutostilanteet ovat otollisia tilanteita ikäsyrrintäkokemuksille ja näissä tilanteissa johtajilta vaaditaan pelisilmää, sillä merkittävin ikäsyrrintäkokemuksen ennustaja on työntekijöiden tyytymättömyys johtamiseen. Ikäsyrrintäkokemukset tunnustetaan myös yhdeksi merkittäväksi riskitekijäksi ikääntyneen työntekijän pitkille sairauslomille. (Viitasalo 2015, 50–53.)

Moni tunnistaa ikääntyviin työntekijöihin liittyviä ennakkoluuloja, kuten ”ikäntyvät työntekijät ovat työpaikkamme kehityksen jarruja, jotka eivät pysy perässä tekniikan kehityksessä eivätkä ole kiinnostuneita oppimaan tai ideoimaan uutta, vaan ennemminkin jäädyttelevät eläkepäiviä odotellessaan”. Ennakkoluuloista tulee astetta haastavampia, jos työntekijä itsekin alkaa uskoa niihin. Tällöin niistä muodostuu itseään ruokkivia ennusteita, jotka syövät työntekijän uskoa omiin kykyihinsä oppia uutta ja osallistumaan työyhteisön kehittämiseen ja siten vaikuttavat työkykyyn haitallisesti. (Ruokolainen & Vuori 2019.)

Sosioekonomistisista tekijöistä on hyvänä esimerkkinä valtion linjaukset ja ohjelmat. Moni esimerkiksi päätti jäädä hieman ennakoitua aikaisemmin eläkkeelle johtuen siitä, että korkea inflaatio nosti työeläkeindeksiä ja eläkkeitä roimasti. Vanhuuseläkkeen tai osittaisen vanhuuseläkkeen piti alkaa joulukuun 2022 alussa, jos hakijan tavoitteena oli jättikorotus. Yle (9.12.2022) uutisoi haastalleensa viittä eri vakuutusyhtiötä, ja eläkettä hakeneitten määrä nousi jopa 20-kertaisesti.

2.2 Eläkkeelle siirtyminen esihenkilön näkökulmasta

Esihenkilö saattaa pohtia, saako eläkeajatuksista kysyä työntekijältä vai onko se jollakin tapaa sopimaton kysymys. Jos organisaatiossa vallitsee epäluottamuksen ilmapiiri, työntekijä voi herkästi tulkita kysymyksen niin, että työnantaja haluaa työntekijän jo jäävän eläkkeelle. Kokeneen työntekijän toivotaan kuitenkin usein jatkavan pidempään, vaikka sitä ei ääneen sanotakaan. Työntekijä voi myös arastella kertomasta eläkepääätöksestään peläten, että häntä aletaan kohdella eri tavalla ja että hän jää ulkopuoliseksi työyhteisössään. Kun työyhteisössä vallitsee avoin ja luottamuksellinen keskustelukulttuuri, työntekijä kokee, että hän voi kertoa omista ajatuksistaan ja toiveistaan työuransa suhteen. Tämän takia on ensisijaista panostaa vuorovaikutuksen laatuun, jos halutaan, että työntekijä kokee olevansa arvostettu. (Wallin 1.3.2017.)

Puhumattomuus voi johtaa tilanteeseen, jossa työntekijä eläköityy, vaikka hän itse olisikin voinut olla avoin vielä ajatukselle jatkaa työssään. Jos asioista ei voida avoimesti keskustella, työnantaja voi menettää osaava tekijän, kun häntä ei ole erikseen ymmärretty pyytää harkitsemaan jatkamista tehtävässään. Osassa työehtosopimuksista on määritelty, että työntekijän kanssa tulee ottaa puheeksi hänen suunnitelmansa ja toiveensa työuran viimeisille vuosille 58-vuoden iässä. Työyhteisössä hyödyttäisiin siitä, että luodaan yhteiset pelisäännöt siihen, miten ja missä tilanteissa työuran siirtymistä ja niihin liittyvistä toiveista ja suunnitelmista keskustellaan. Yhteisesti sovitut käytännöt vahvistavat luottamusta ja lisäävät johtamisen läpinäkyvyyttä. (Wallin 1.3.2017.)

Lassen ja Vrangbaek (2021, 39) esittävät eläköitymisen luonnetta kartoittavassa katsauksessaan, että Euroopassa on havaittavissa suuria meneillään olevia muutoksia eläköitymisen suhteen. Perinteiseksi mielletyt polut suoraan työelämästä eläkkeelle ovat saaneet rinnalleen erilaisia työssä ja eläkkeellä olon muotoja. Yhä useampi valitsee työuran jatkamisen jossakin muodossa. Osa saattaa haluta jatkaa nykyisessä tehtävässään pidempään, kun toinen taas haluaa vaihtaa tyystin alaa ja alkaa vihdoin tekemään sitä, mitä on aina halunnut tehdä. Myös itsensä työllistäminen on noussut monelle varteen otettavaksi vaihtoehdoksi työuran loppupuolella, kun halutaan joustavasti yhdistää työ ja muu elämä. Kulttuurisesti eläköityminen kuitenkin edelleen mielletään helposti aikaan ennen ja jälkeen eläkkeelle siirtymisen.

Aihe on noussut esille mediassakin useampaan otteeseen viime vuosien aikana. Uusimaa -lehti (4.2.2022) uutisoi työeläkevakuutusyhtiö Ilmarisen teettämästä kyselystä eläkeikäisille asiakkailleen. Sen mukaan keskimäärin kaksi kolmesta eläkeläisestä on kiinnostunut työskentelemään jossakin muodossa eläkkeellä ollessaan. Useimmiten haluttiin kuitenkin tehdä töitä jossakin muussa kuin työssä kuin varsinaisen työuran on tehnyt. Useimmat kokivat, että muutama päivä viikossa olisi riittävä määrä. Tärkeimmiksi syiksi mainittiin tulotason parantaminen sekä mielekäs tekeminen. Noin 70 % eläkeläisistä kokee terveytensä ja hyvinvointinsa hyväksi, kun vastaava luku oli vuonna 2014 57 %.

Kun työntekijä eläköityy ja siirtyy pois työyhteisöstä, hänen mukanaan lähtee myös paljon hiljaista tietoa. Työnantajan kannattaa miettiä erilaisia keinoja säilyttää tieto ja osaaminen organisaatiossa. Hyvä keino voi olla esimerkiksi kannustaa eri uran vaiheessa olevia jakamaan kokemuksiaan ja ajatuksiaan tai tarjoamalla osa-aikatyömahdollisuuksia sen jälkeen, kun työntekijä on päättänyt siirtyä eläkkeelle. (Shultz & Wang 2011, 4.) Kun eri uran vaiheessa olevia kannustetaan yhteistyöhön ja jakamaan osaamistaan, oppimista tapahtuu molempiin suuntiin. Tämä on tunnistettu erityisesti lisääntyneen digitalisaation myötä. Tämänlainen ”käänteinen mentorointi” mahdollistaa jatkuvan oppimisen ja kokemuksen kyvykkyydestä jatkaa työelämässä. (Mor-Barak 2017, 88.)

2.3 Healthy aging ja ikäkyvykäs tulevaisuus

Maailman terveysjärjestön (WHO 2020) määritelmän mukaan Healthy aging (terve ikääntyminen) on tavoitetilä ja prosessi, joka edistää ja ylläpitää terveyttä edistävää toimintakykyä vanhemmalla iällä. Toimintakyky kattaa ihmisen psyykkisen, fyysisen, sosiaalisen ja kognitiivisen ulottuvuuden. Terveyttä edistävällä toimintakyvyllä tarkoitetaan sitä, että ihmisellä on edellytyksiä ja mahdollisuuksia tehdä ja toteuttaa asioita, joita he pitävät arvossa. Tämä sisältää myös seuraavat edellytykset:

- inhimillisten perustarpeiden täytyminen
- mahdollisuus oppia, kasvaa ja tehdä päätöksiä
- mahdollisuus liikkua
- rakentaa ja ylläpitää sosiaalisia suhteita sekä
- mahdollisuus tehdä osansa ja kokea osallisuutta yhteiskunnassa.

Ympäristö voi vaikuttaa ikääntymiseen terveyttä edistävästi tai aiheuttaa haasteita. Ympäristöllä tarkoitetaan kotia, yhteisöjä ja yhteiskuntaa kaikkine rakenteineen, kuten rakennettua ympäristöä, ihmisiä ja ihmissuhteita, arvoja ja asenteita, terveys- ja sosiaalipolitiikkaa sekä niiden mahdollistamia palvelurakenteita. Healthy aging nostaa esiin monimuotoisuuden; ei ole olemassa kahta samanlaista ikääntynyttä, jokaisen polku on erilainen. Monimuotoisuutta lisäävät ympäristötekijöiden lisäksi myös monet muut tekijät, kuten perhe, johon synnyimme, sukupuoli, etnisyys, koulutustaso sekä taloudelliset resurssit. Maailman terveysjärjestö peräänkuuluttaa käytänteitä, jotka edistävät yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa. (WHO 2020.)

Ikääntyminen on jatkuva prosessi. Se ei ole elämästä yhtäkkiä erkaneva ajanjakso, vaan koko elämän läpi tapahtuvaa muutosta. Ikääntymiseen vaikuttaa myös aika ja kulttuuri, sillä tämän päivän 60-vuotias elää erilaista elämää kuin esimerkiksi 60-vuotias 20 vuotta sitten. Ihmiset myös elävät pidempään, mikä tarkoittaa pidempää vietettyä aikaa eläkkeellä. Monet tämän päivän 65–74-vuotiaat ovat aktiivisempia ja parempikuntoisia kuin aikaisemmat sukupolvet samanikäisinä. Leppoisten vanhuusvuosien sijaan he haaveilevat toimeliaasta ja elämänmakuista uudesta elämänvaiheesta. Hyvään ja terveeseen vanhenemisen sisältyy osallisuuden ja tarpeellisuuden kokemus. Monet kaipaavat mielekästä ja merkityksellistä tehtävää sekä rooleja, joissa voivat vaikuttaa ja osallistua. Tuleva vanhusväestö on paremmin koulutettua kuin aikaisemmat sukupolvet, ja he ovat omaksuneet elinikäisen oppimisen osana heidän sukupolvensa elämäntapaa. (Urtamo 5.5.2021.)

Keski-ikäen terveys ja elintavat voivat ennustaa vanhuusiän elämänlaatua, terveyttä ja

toimintakykyä. Terveen vanhenemisen ja terveyteen liittyvän elämänlaadun edistäminen ovat merkityksellisiä sekä yksilön että yhteiskunnan kannalta (Urtamo 2022, 11). Martela & Jarenko (2014, 7) esittävät, että eläkeiän nostamisen sijaan tulisikin miettiä, mikä motivoi ihmistä jatkaamaan työntekoa ja mitä muutoksia sen tukeminen edellyttää. Omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden kokemukset ovat tärkeitä motivaattoreita. Moni ikääntynyt tekee myös arvokasta ja merkityksellistä, yhteiskuntaa tukevaa työtä, esimerkiksi läheisen omaishoitajana tai hoitavat lastenlapsiaan. Vapaaehtoistyö, yhteisöllisyys ja vahvuuksien tunnistaminen tukevat osallisuutta sekä mielen hyvinvointia ja hyvää vanhenemista (Urtamo 5.5.2021).

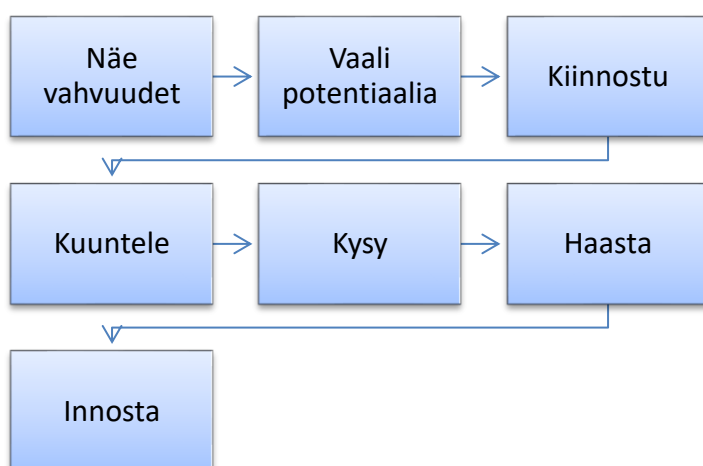
Perinteiset tavat eläköityä suoraan ja täysiaikaisesti leipätyöstään alimman eläkeiän koittaessa, on saanut rinnalleen monenlaisia erilaisia mahdollisuuksia. Kun aiemmin puhuttiin siirtymisestä eläkkeelle yhtenä vaiheena, niin nykyään se kuvataan ennemminkin prosessina. Yhä useammat haluavat jatkaa työuraansa jossakin muodossa. Osa haluaa hieman keventää tahtia ennen täysipäiväisesti eläkkeelle jäämistä esimerkiksi lyhentämällä työaikaa tai siirtymällä vähemmän kuormittaviin työtehtäviin, joko samalla työnantajalla tai eri työnantajalla. Ei ole myöskään harvinaista se, että työstä eläköidytään ja hetken poissaolon jälkeen työuraa saatetaankin jossakin muodossa jatkaa uudelleen. (Lassen & Vrangbaek 2021, 39.)

3 Inhimillinen johtaja

Jotta esihenkilö pystyy johtamaan toisia, tulee hänen ensin osata johtaa itseään ja omaa toimintaansa. Itsensä johtaminen edellyttää hyvää itsetuntemusta. Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas ja Ristikangas (2021, 62–63) nimeävätkin viisi itsensä johtamisen ydintaitoa. Ensimmäinen niistä *on tunnistaa omat arvot ja antaa niiden ohjata toimintaa*. Eli esihenkilön kannattaa pysähtyä omien arvojensa äärelle ja tehdä valintoja niiden mukaisesti. Seuraava tärkeä taito on *tunnistaa tunteita*. Vuorovaikutustilanteisiin sisältyy aina eritasoisia tunteita. Ensisijaista myös tässä on oppia tunnistamaan omat tunteet ja oppia hallitsemaan niitä, jolloin voi myös paremmin tunnistaa ja ymmärtää muiden tunteita.

Kolmanneksi mainitaan *kyky tarkkailla ja reflektoida*. Tietoisuus omasta ajattelusta, tuntemuksista sekä ulkopuolella olevien tekijöiden vaikutuksesta itseen helpottavat valintojen tekemistä, sillä silloin valinnat perustuvat enemmän tietoisuuteen, ei autopilotoituihin reaktioihin. *Palautteen vastaanottaminen ja siitä oppiminen* on myös erittäin tärkeä taito. Se tarjoaa mahdollisuuden tarkkailla ja reflektoida omaa toimintaa ja sitä myötä kehittää itsetuntemusta. *Tahdonvoima* on kaiken kehittämisen edellytys. Kun on tarpeeksi halua saada asioita aikaiseksi, asioita myös tapahtuu.

Kun nämä itsensä johtamisen taidot ovat hallussa, on hyvät edellytykset johtaa myös muita. Alla olevassa taulukossa (kuva 3) on esitetty Ristikangas ym. (2021) määrittelemät ydintaidot toisen ihmisen valmentavaa johtamista ajatellen.



Kuva 3. Valmentavat yksilön johtamisen ydintaidot (Ristikangas ym. 2021, 62)

Hyvä organisaatiokulttuuri pohjautuu arvostukseen, yhdessä tekemisen ja tasavertaisuuden kokemukseen. (Scheffer, Braun & Scheffer 2017, 18–19.) Ihmiset mieltyvät enemmän johtajiin, joihin he voivat samaistua. Johtaja, joka tietää, tai on tietävinään, kaikesta kaiken voidaan kokea

etäisemmäksi ja jopa pelottavaksi kuin johtaja, joka myöntää, ettei tiedä, mutta tarjoaa tukensa asian selvittämiseksi. Johtajuus kumpuaa johtajasta itsestään, joten itsetuntemuksella ja johtajan ihmiskäsityksellä on merkittävä rooli myös organisaatiokulttuurin taustalla. (Brown 2018, 91–92, 165.) Myös tunteet ovat tärkeä osa jokaista organisaatiota ja organisaation menestyksen kannalta voi olla oleellista tunnistaa tunteiden merkitys ja miettiä keinoja edistää avointa ja turvallista vuoropuhelua (Ikävalko, Hökkä, Paloniemi & Vähäsantanen 2020).

Ihmiset, jotka luulevat tietävänsä jostakin asiasta todella paljon, tietävätkin suhteessa todelliseen tiedon määrään vähemmän kuin he, jotka tiedostavat sen tosiasian, että eivät tiedä asiasta kaikkea. Liika itsevarmuus voi siten olla huono asia. Kun tietää, että ei tiedä kaikkea, on luonnostaan uteliaampi ja sitä kautta avoimempi ja valmiimpi oppimaan lisää. (Grant 2021, 38–40.)

Työyhteisön psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan sitä, että uskallamme olla välillä myös väärässä, tehdä virheitä ja olla tietämättömiä ilman pelkoa siitä, että meille nauretaan tai meidät suljetaan ryhmän ulkopuolelle. On todettu, että työpaikat, jotka koetaan tällä tavalla turvallisiksi, menestyvät paremmin siitä syystä, että työntekijät ovat sitoutuneempia, innovatiivisempia ja rohkeampia tuomaan omia ajatuksiaan esiin. Kun uskallamme olla haavoittuvaisia, virheet on helpompi myöntää, jolloin voidaan myös yhdessä kollektiivisesti oppia virheistä, mistä koko organisaatio hyötyy ja kehittyy. Jos turvallisuuden taso on heikko, virheitä voidaan piilotella, eikä mahdollisuutta virheistä oppimiselle synny. Turvattomassa työyhteisössä ei myöskään uskalleta tuoda esiin uusia ideoita, joten voidaan sanoa, että psykologinen turvallisuus työyhteisössä on siten oppimisen edellytys. Kyky uudistaa omaa ajatteluaan, kehittää ja rakentaa yhdessä ovat tärkeitä taitoja johtajalle. (Grant 2021, 208–213.)

Palautteen pyytäminen osoittaa työntekijöille, että heidän mielipiteitään ja ajatuksiaan arvostetaan. Toki palaute tulee myös osata ottaa vastaan asianmukaisesti loukkaantumatta tai väheksymättä palautteen antajaa. Sitä paremmin organisaatiokulttuuri ja psykologinen turvallisuus voi, mitä enemmän ja useammin arvostavaa vuoropuhelua käydään. (Grant 2021, 212–213.)

On yleistä, että työkyky kokee muutoksia ja kohtaa rajoituksia iän myötä, mutta työkykyä on jäljellä vielä vanhemmissakin ikäryhmissä. On todettu, että eläkeiän työkyvyssä korostuu henkinen hyvinvointi ja pääoma; positiivinen mieliala on vahvemmin yhteydessä eläkeikäisten työkykyyn kuin ruumiillinen kunto. Työuran aikaisella työkyvyllä on siten suuri merkitys, joten työkykyä tulisi vaalia jo työuran varhaisemmissa vaiheissa. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 314.)

4 Kohti positiivista muutosta

Tämän päivän organisaatiot toimivat kompleksisissa toimintaympäristöissä ja se vaatii organisaatiolta kykyä mukautua ja kehittää omaa toimintaansa innovatiivisesti. Toimintaympäristöä kuvaa hyvin VUCA-ilmio, mikä muodostuu sanoista epävakaisuus (volatility), epävarmuus (uncertainty), monimutkaisuus (complexity) ja monitulkintaisuus (ambiguity). Parhaiten tämänlaisessa toimintaympäristössä pärjää johtajuusopeilla, jotka ovat ihmislähtöisiä, vahvistavat itseohjautuvuutta, arvostavat ihmisten potentiaalia ja yksilöllisyyttä ja jossa johtajuus muuttuu entistä enemmän jae-
tuksi lisäten ihmisten osallisuutta ja sen myötä sitoutumista työhönsä. (Viitala & Jylhä 2019, 51, 124.)

Onnistuneeseen kehittämiseen tarvitaan aina dialogia. Dialogi on vuoropuhelua, jossa aidosti kuunnellaan ja arvostetaan keskustelukumppaneiden ajatuksia. Se on puhumista ja yhteistä, kollektiivista, ajattelua. Dialoginen johtaminen sitouttaa työntekijöitä, lisää luottamusta ja yhteistä ymmärrystä, tukee osallisuutta ja yhteisöllisyyttä sekä lisää oman ja muiden työn arvostusta. Dialogi on vuorovaikutusta ja kaikessa vuorovaikutuksessa on kyse toisen ihmisen yhteydestä toiseen ihmiseen. Vuorovaikutuksen avulla voimme ilmaista itseämme ja kerätä tietoa, mutta tärkeää on hyödyntää vuorovaikutusta suhteiden luomiseen ja organisaatioiden yhteishengen luomiseen. (Ranta 2021, 72–73).

Aito dialogi edellyttää luottamusta ja turvallista ilmapiiriä. Kun ihmiset kokevat psykologista turvallisuutta, he uskaltavat tuoda kehittämissideansa ja todelliset ajatuksensa, myös huolensa ja pelkonsa esiin. (Ranta 2021, 82.) Myönteinen asenne ja avoimuus muodostavat ilmapiirin, jossa nähdään mahdollisuuksia, voimavaroja ja haasteita ongelmien sijaan (Ranta 2021, 74).

Kaiken muutoksen taustalla vaikuttaa halu, eli motivaatio, saada muutosta aikaan. Motivaatiota on kahdenlaista, ulkoista ja sisäistä (taulukko 1). Ulkoinen motivaatio ei välttämättä kannusta tai innosta tekemään asioita, vaan se on enemmänkin pakollinen tehtävä, jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Hyvä esimerkki on esimerkiksi työn valmiiksi saattaminen aikataulussa, tai muuten saat siitä rangaistuksen. Kun ihminen kokee sisäistä motivaatiota, hän on innostunut ja tekeminen vetää häntä puoleensa. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

Taulukko 1. Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia (mukailten Martela & Jarenko 2014. 14)

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Reaktiivista	Proaktiivista
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Kuluttavaa	Energisoivaa
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
"Keppi ja porkkana"	"Liekki"

Seuraavassa osiossa perehdytään Arvostavaan haastatteluun (Appreciative Inquiry) dialogisen kehittämistyön menetelmänä. Suomessa menetelmää on hyödynnetty enimmäkseen sosiaali- ja terveysalalla. Sen on todettu olevan hyödyllinen erityisesti muutosjohtamisen työkaluna tilanteissa, joissa halutaan vaikuttaa yksikön tai organisaation sosiaaliseen rakenteeseen ja uusien käytäntöjen syntymiseen (Rokka 2019). Se sopii hyödynnettäväksi myös mihin tahansa vuorovaikutustilanteeseen, jossa tavoitellaan positiivista muutosta (Stavros & Torres 2018, 119).

4.1 Arvostava haastattelu

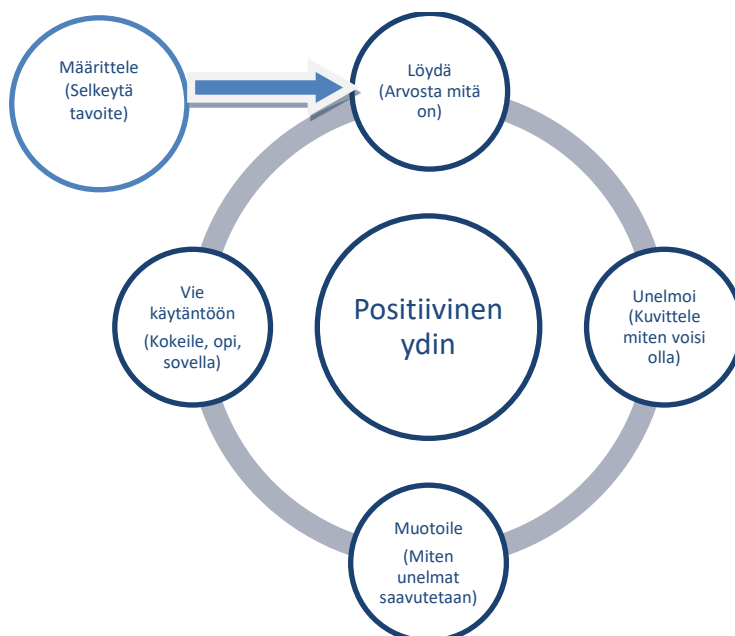
Arvostava haastattelu (Appreciative Inquiry) on dialoginen kehittämismenetelmä ja filosofia, jossa kehittäminen tapahtuu keskittymällä siihen positiiviseen muutokseen, mitä halutaan saavuttaa sen sijaan, että lähestytään kehittämistä ongelma edellä. Se on voimavaralähtöinen kehittämistapa, jonka David Cooperrider and Suresh Srivastva esittelivät yleisölle vuonna 1987. Kyseessä on sosiokonstruktivinen lähestymistapa, jonka mukaan organisaatiot syntyvät, toimivat ja muuttuvat käytyjen keskusteluiden kautta. Menetelmän avulla pyritään ajamaan muutosta; muovaamaan asenteita, käyttäytymistä ja käytänteitä valjastamalla arvostavan kanssakäymisen ja keskustelun kulttuuria organisaatioissa. Menetelmä koetaan toimivaksi myös siitä syystä, että ihmiset mielellään keskustelevat asioista, jotka ovat menneet ja menevät hyvin sen sijaan, että ruoditaan esiintulleita ongelmia. (Cooperrider, Whitney & Stavros 2008, 5.)

Arvostava haastattelu on osoittautunut luotettavaksi ja toimivaksi kehittämisen menetelmäksi. Tutkijat Jackie Stavros ja Cheri Torres ovat saaneet arvostusta ja tunnustusta maailmalla työstään Arvostavan haastattelun parissa. He ovat tutkineet, kirjoittaneet, toimineet konsultteina ja puhuneet menetelmän puolesta ja vuodesta 1996. Kirjassaan *Conversations Worth Having* (2018) he avaavat syitä myös siihen, miksi menetelmä on omiaan tuomaan positiivista muutosta ja vaikutusta myös muualla kuin organisaatioitasolla. Menetelmä soveltuu mihin tahansa

keskustelutilanteeseen, riittää kun omaksuu kaksi perusasiaa; muistaa esittää kysymykset positiivisessa viitekehyksessä sekä kysyy arvostavasti rakentavia kysymyksiä. (Stavros & Torres 2018, 119–120.)

Arvostava haastattelu etenee 5D-mallin mukaisesti (kuva 4). Ensin on tärkeää määritellä ja selvittää haastattelun tavoite, mitä halutaan lähteä kehittämään tai selvittämään eli kyseessä on ensimmäinen vaihe *Määrittelmä* (Definition). Jos aiheen määrittely tuntuu hankalalta, voi hyödyntää Flip it -menetelmää. (Stavros & Torres 2018, 53.) Usein taustalla kuitenkin on jokin ongelma, johon toivotaan muutosta. Kyseessä voi olla esimerkiksi se, että työntekijävaihtuvuus on suurta ja se aiheuttaa työyhteisössä stressiä ja uupumusta, kun työyhteisössä on jatkuvasti muutosta ja uusia työtovereita perehdytettävänä. Ongelman voi kääntää toiveeksi ja kysyä, kuinka saamme työntekijät pysymään ja viihtymään työtehtävissään?

Seuraava vaihe on *Löytäminen* (Discovery). Tässä vaiheessa on tarkoitus nostaa esille ja arvostaa niitä hyviä käytäntöjä ja työtä, mitä jo asian eteen tehdään. Mikä toimii ja miksi se toimii. Kolmas vaihe on *Unelmointi* (Dream), jolloin kuvitellaan toivottu tulevaisuus, miten asiat voisivat parhaimmillaan olla. Neljänneksi on *Muotoilu* (Design) vaihe, jolloin keskitytään luomaan ratkaisuja ja polkuja toivottuun tulevaisuuteen. Viimeisin vaihe on nimeltään *Kohtalo tai käytäntöön vieminen* (Destiny tai Deploy), jossa mietitään, kuinka ratkaisut viedään käytäntöön, mitä tehdään, miten opitaan ja tarvittaessa mukautetaan tai improvisoidaan.



Kuva 4. Arvostavan haastattelun 5D-malli (mukailten Stavros & Torres 2018, 53)

Saadaksemme kehittämisestä kaiken hyödyn irti, meidän tulee ymmärtää ne periaatteet, johon menetelmä nojaa. Niitä on yhteensä viisi kappaletta ja ne ovat (Cooperrider ym. 2008, 8–10; Lewis 2016, 126):

Konstruktivistinen periaate (The constructionist principle)

Konstruktivistisen periaatteen ydin on ajatuksessa, että todellisuus rakentuu käytyjen keskustelujen kautta. Jo muutamat ensimmäiset sanat kysymyksessä ovat merkityksellisiä ja omiaan ohjaamaan koko keskustelun suunnan ja tämän pitäminen mielessä on merkityksellistä lopputuloksen kannalta. Sen ymmärtäminen, että organisaatiot ovat eläviä, jatkuvasti muuttuvia sosiaalisia systeemejä, on muutoksen läpiviemisessä tärkeää. (Cooperrider ym. 2008, 8.)

Samanaikaisuuden periaate (The principle of simultaneity)

Samanaikaisuuden periaate tunnistaa, että keskustelu ja muutos eivät ole kaksi erillistä tapahtumaa, vaan ne voivat tapahtua samanaikaisesti. Keskustelu itsessään on merkityksellinen interventio. Muutoksen siemenet istutetaan siinä hetkessä, kun ihmiset ajattelevat ja puhuvat asioista, kun he oppivat ja oivaltavat uusia asioita ja kokevat innostusta tulevasta. Kysymykset ohjaavat keskustelua ja luovat pohjan sille aineistolle, jota halutaan kerätä ja tavoitella. (Lewis 2016, 126.)

Runollisuuden periaate (The poetic principle)

Runollisuuden periaate on metafora sille, että ihmisten luomat organisaatiot ovat ”avoimia kirjoja”. Organisaatioiden tarinaa kirjoitetaan jatkuvasti ja sillä on monta eri kirjailijaa. Menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus tarjoavat kaikki mahdollisuuden oppimiselle, inspiroitumiselle ja tulkinnalle, ei ole olemassa yhtä totuutta. Näkökulmia asioiden tarkasteluun on yhtä monta kuin on tarkastelijainkin. Arvostavan haastattelun menetelmä sopii minkä tahansa asian tai ilmiön tarkasteluun. (Cooperrider ym. 2008, 8.)

Ennakoinnin periaate (The anticipatory principle)

Ennakoinnin periaate on merkittävin muutoksen kannalta. Kun pystymme kuvittelemaan halutun tulevaisuuden ja jaamme sen yhdessä muiden kanssa, se antaa meille suunnan, jota kohti kulkea ja se vaikuttaa jo tapaamme toimia nykyisyydessä. Se mihin fokusoimme kasvaa. Taustalla on ajatus, että kaikki suuretkin muutokset lähtevät pienistä asioista liikkeelle. (Lewis 2016, 126.)

Positiivisuuden periaate (The positive principle)

Muutos vaatii taakseen paljon positiivista muutosvoimaa ja yhdessä tekemistä. Organisaatiot ovat suureksi osin myötäileviä systeemiä ja vastaavat hyvin kannustaviin ja positiivisiin ehdotuksiin ja tietoon. Kun keskitymme siihen, mitä haluamme saavuttaa ja mitä teemme jo tällä hetkellä oikein asian eteen, kannustaa se jatkamaan hyvää työtä. Mitä myönteisempi ja rakentavampi kysymys

on, sitä myönteisemmät ja pidempiaikaiset vaikutuksetkin ovat. Ihmiset myös mielellään jakavat hyväksi havaitsemiaan käytäntöjä, jos siitä on jollekin toiselle apua. (Coopperrider ym. 2008, 10.)

Viimeisimmän periaatteen takana vaikuttava tieteellinen suuntaus on positiivinen psykologia, jonka tieteenalan käynnistäjänä pidetään professori Martin Seligmania. Seligman peräänkuulutti tutkimusta niistä olosuhteista ja prosesseista, jotka myötävaikuttavat ihmisten, ryhmien ja instituutioiden kukoistukseen ja optimaaliseen toimintaan. Keskittymällä enemmän tekijöihin, mitkä lisäävät hyvinvointia, voimavaroja ja positiivisia piirteitä ja instituutioita ongelmakeskeisen lähestymisen sijaan, voimme saavuttaa toivotunlaisia tuloksia paremmin. (Martela & Jarenko 2014, 20–21.) Tulevaisuustalo Sitrakin viestii, että huomio kannattaa kiinnittää tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja tekoihin, jotka vievät kohti toivottua tulevaisuutta. Positiiviset näkemykset voivat tuoda toivoa ja toimijuutta synkässä ja epävarmassa ajassa. (Aspivaara, Nyman & Solovjew-Wartiovaara 2023.)

4.2 Maslow'n tarvehierarkia työelämässä

Yhdysvaltalainen psykologi Abraham Maslow julkaisi vuonna 1943 tutkimuksessaan *A Theory of Human Motivation* teorian, jossa ihmistä ohjaa viisi perustarvetta: *fysiologiset tarpeet*, *turvallisuuden tarpeet*, *sosiaaliset tarpeet* (yhteenkuuluvuus ja rakkaus), *arvostuksen tarpeet* ja *itsensä toteuttamisen tarpeet*. Hän kuvaa nämä tarpeet pyramidin muodossa, jossa alimpana ja selviytymisen kannalta elintärkeimmät edellytykset, kuten ruoka, juoma ja hengitysilmä. Siitä sitten siirrytään seuraavaan ja kaikki tarpeet ovat tärkeitä, mutta alempi on usein pohjana ja usein edellytyksenä seuraaville. Eri ihmiset kokevat eri asiat tärkeinä ja Maslow'n näkemystä on myös kyseenalaistettu. (Armstrong & Taylor 2023, 197.)

Jokaisella ihmisellä työyhteisössä on samanlaisia perustarpeita riippumatta siitä, missä asemassa teemme työtä. Kun meillä on tunne, että meitä ja työtämme arvostetaan, jaksamme hoitaa tehtävämme hyvin. Haluamme ja tarvitsemme kokea, että olemme yhteisössä tai toiselle ihmiselle merkityksellinen ja haluamme kokea turvallisuutta. Maailmanlaajuisesti tunnettu Maslow'n tarvehierarkia on varmastikin jälleen ajankohtaisempi nyky maailman tilanne huomioiden kuin pitkään aikaan. Maslow'n teorian mukaan motivaation virittäjänä on tyydyttämätön tarve. (Armstrong & Taylor 2023, 197.)

Nämä perustarpeet näkyvät ja tuntuvat vahvasti myös työelämässä ja ne osaltaan vaikuttavat myös taustatekijöinä työntekijän eläköitymisprosessissa, kuten Shultz & Wang (2011, 4) tutkimuksessaan toteavat. Kuvassa 5 on esitetty kuinka nämä perustarpeet ilmenevät työssä (Viitala & Jylhä 2019, 234).



Kuva 5. Työelämän tarvepyramidi (mukaillen Viitala & Jylhä 2019, 234)

Samanlaisia perustarpeita löytyy myös professori Juhani Ilmarisen (2006) kehittämästä Työkykytalo-metaforasta, mikä perustuu tutkimuksiin, joissa on selvitetty työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Talo muodostuu neljästä kerroksesta, jonka alimman kerroksen, mikä luo pohjan kaikelle muulle, muodostaa työntekijän terveys ja toimintakyky. Seuraavan kerroksen muodostaa osaaminen, kolmannen arvot, asenteet ja motivaatio sekä ylimmän kerroksen muodostaa johtaminen, työyhteisö ja työolot. Kolme alimmaista kerrosta kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja ylin neljäs kerros itse työtä, työoloja sekä johtamista. Erityisen tärkeää on tiedostaa, että jos jokin kerroksista alkaa murentua, vaikuttaa se koko talon pystyessä pysymiseen. Esimerkiksi jos fyysinen toimintakyky alkaa heikentämään talon perustuksia, tulisi miettiä keinoja, kuinka ylempiä kerroksia ”kevennetään” tai ”sopeutetaan” joko väliaikaisesti tai tarvittaessa pysyvästi, jotta talo ei romahda. (Tarkiainen 2014, 33.)

Ihmiset kokevat työntöön eri tavoin. Jotkut tekevät työtä ainoastaan elannon vuoksi, kun taas joillekin itse työ on se, mikä tuo merkityksen kokemuksi elämään. Suurin osa ihmisistä työskentelee kattaakseen elämisen kuluja, mutta myös ajanvietteen vuoksi sekä kokeakseen saavutuksia ja yhteenkuuluvuutta muiden kanssa. (Armstrong & Taylor 2023, 27.) Yhä enenevässä määrin teknologia tulee osaksi työtä, tavat tehdä työtä muuttuvat, mikä vaatii jatkuvaa sopeutumista ja mukautumista. Keikkatöiden ja 0-tuntisopimusten määrän lisääntyessä on tullut monenlaisia uusia mahdollisuuksia tehdä työtä, mutta osaltaan ne ovat myös lisänneet epävarmuutta työntekijän talouteen, mikä voi heikentää hyvinvointia. Myös etä- ja hybridityö on tullut pysyvästi osaksi työelämää Covid-19 pandemian myötä. (Armstrong & Taylor 2023, 30–31). Etätyö on monelle hyvinvointia lisäävä järjestely, mutta jollekin se voi olla hyvinvointia heikentävä, esimerkiksi huonon

ergonomian tai ympäristötekijöiden kuten lasten tai jopa perheväkivallan uhan takia. Haasteeksi etätyössä on tunnistettu myös työntekijöiden sosiaalinen eristäytyminen, mikä etäännyttää työyhteisöstä heikentäen yhteisöllisyyttä. (Armstrong & Taylor 2023, 312–314).

4.3 Itseohjautuvuusteoria

Edward Deci & Richard Ryan (2000, 227–228) esittävät itseohjautuvuusteoriassaan (*self-determination theory*), että kokeakseen sisäistä motivaatiota ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta; omaehtoisuus (*need for autonomy*) kyvykkyys eli osaaminen (*need for competence*) ja yhteisöllisyyden kokemus (*need for relatedness*). Teorian taustalla on ihmiskäsitys, jossa ihminen nähdään aktiivisena toimijana. Ihminen on itseohjautuva, itseään toteuttava inhimillinen olento ja tarvitsee edellä mainittuja psykologisia perustarpeita voidakseen hyvin myös työelämässä. Ihmisellä täytyy olla tunne, että hänellä on päätäntävaltaa omassa elämässään ja että hän voi vaikuttaa omaan työhönsä ja työympäristöönsä. Ihminen tarvitsee myös kokemuksen siitä, että hän on pätevä ja kykenevä selviytymään tekemistään asioista ja jokaisella on myös tarve tietää, mitä häneltä töissä odotetaan ja millä keinoilla hän voi onnistua. Tarve kokea olevansa hyväksytty jossakin ryhmässä ja suhteissa muihin ihmisiin, on synnynnäinen tarve ja erittäin tärkeä työelämässä.

Esihenkilö voi tukea työntekijän itseohjautuvuutta ja sisäisen motivaation syntymistä esimerkiksi vähentämällä kontrollointia ja autoritääristä johtamista. Lisäämällä autonomiaa, antamalla vastuuta ja osallistamalla työntekijöitä toiminnan suunnitteluun, osoitetaan samalla luottamusta ja arvostusta. Antamalla myönteistä ja rakentavaa palautetta, vahvistetaan työntekijän kokemusta omasta kyvykkyydestään. Myös muotoilemalla työtehtäviä sopiviksi henkilön kykyihin ja voimavaroihin nähdessä, asettamalla realistisia tavoitteita ja mahdollistamalla urakehitys, tuetaan työntekijän kokemusta menestyä työtehtävissään. Puuttamalla työyhteisön mahdollisiin konflikteihin välittömästi, rakentavasti ja ratkaisukeskeisesti, esihenkilö luo pohjaa yhteenkuuluvuuden kehittymiselle. Myös moninaisuuden arvostaminen ja arvostava vuorovaikutus tyydyttävät yhteenkuuluvuuden tarvetta. (Viitala & Jylhä 2019, 239.)

Edellä mainittujen kolmen perustarpeen lisäksi Martela esittää, että ihmisellä on synnynnäinen taipumus haluta toisille ihmisille hyvää. Meitä motivoi se, että voimme auttaa, joko itse tai välillisesti mahdollistamalla avuntarvitsijalle avun jotakin muuta kautta. Empatialla on merkittävä rooli hyvän tekemisen taustalla ja empatian syntyminen edellyttää toisen hankalan tilanteen tiedostamista. *Hyväntekeminen* tekee myös tutkitusti itselle hyvää. Sen on esimerkiksi osoitettu aktivoivan aivojen mielihyvääalueita ja nopeuttavan masennuksesta toipumista. On myös tutkittu, että vapaaehtoisuutta tekevät ikäihmiset elävät keskimäärin pidempään kuin he, jotka eivät tee vapaaehtoistyötä. Jotta hyväntekeminen lisää hyvinvointia, tulee sen olla omaehtoista. (Martela 2017, 77–89.)

4.4 Yhteenveto teoriaosuudesta

Ei ole olemassa tutkimusta ilman teoriaa (Silverman 2011, 64). Opinnäytetyön teoriaosuus on muodostunut ja muokkautunut viimeisen kahden vuoden aikana ja tarkentunut tutkimusaineiston hankinnan ja analyysin myötä. Erityisesti opinnäytetyön päätutkimuskysymys ohjasi teorian muodostusta; Miten esihenkilö voi tukea työntekijää kohti ikävyykästä tulevaisuutta? Yhtenä tärkeänä lähtökohtana pidin sitä, että esihenkilön täytyy olla tietoinen mahdollisesta tuen tarpeesta ja oman roolinsa merkityksestä ja vaikutusmahdollisuuksista ikävyykään yhteiskunnan rakentamisessa. Sen takia eläköitymisprosessi kuvattiin erityisesti siitä näkökulmasta, että miten esihenkilö voi omalta osaltaan vaikuttaa joko negatiivisesti tai positiivisesti työntekijän päätökseen jatkaa työtä tai siirtyä eläkkeelle. Eläköitymisprosessin kuvauksessa haluttiin myös tuoda esille, että päätöksen taustalla vaikuttavat hyvinkin moninaiset syyt, joihin esihenkilö ei voi vaikuttaa, mutta niiden tiedostaminen voi lisätä ymmärrystä monesta tekijästä työntekijän työkyvyn taustalla. Vasta kun hän tiedostaa tämän, voi muutos ajatuksen ja toiminnan tasolla tapahtua.

Koin myös tärkeäksi teoriaosuudessa käsitellä valmentavan johtamisen ydintaitoja sekä mitä edellytyksiä toisen ihmisen johtamiselle yleensäkin on. Kaikkea teoriaa yhdistää kokemuksellisuus ja inhimillisyys. Teoriapohjan tarkoituksena on ollut kerätä tietoa ja menetelmiä siitä, kuinka esihenkilö voi tukea työntekijöiden voimavaroja ja itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuus on vahvasti yhteydessä koettuun hyvinvointiin ja sen tarjoamia näkökulmia ja yhteyttä terveeseen ikääntymiseen on viime vuosien aikana nostettu esille (Ng & Ho 2020; Tang, Wang & Guerrien 2020). Ng & Abbas (2020, 28) esittävät, että Healthy Aging edellyttää itseohjautuvuus teorian näkökulmasta omaehtoisesti määritettyjen tavoitteiden omaksumista sekä osallistumista merkitykselliseen tekemiseen läpi elämän.

Kaiken lähtökohtana on humanistinen ihmiskäsitys ja ajatus siitä, että todellisuus muodostuu käytyjen keskusteluiden kautta. Pidän jo edesmenneen kirjailija-professori Peter Druckerin ajatuksesta, että organisaatiot ovat alun perin luotu palvelemaan yhteiskuntaa, johon Laszlo ym. (2020) viittaavat artikkelissaan. Myös Sarah Lewisin (2016, 15) toteamus: "Creating the future starts with what we are doing today" kiteyttää hyvin sen, että tulevaisuus ei ole vain jotain mikä tulee tapahtumaan, vaan se on jatkuvassa luonnostilassa ja siihen vaikuttavat tekemme ja valintamme tänä päivänä. Arvostava haastattelu dialogisen johtamisen menetelmänä tarjoaa raamit sille, kuinka positiivinen muutos voidaan saada aikaan arvostavan vuorovaikutuksen avulla, yhdessä. Maslow'n ja Deci & Ryanin motivaatioteoriat korostavat sosiaalisten suhteiden merkitystä ja ihmisen näkemistä aktiivisena toimijana oman elämänsä rakentajana ja kehittäjänä.

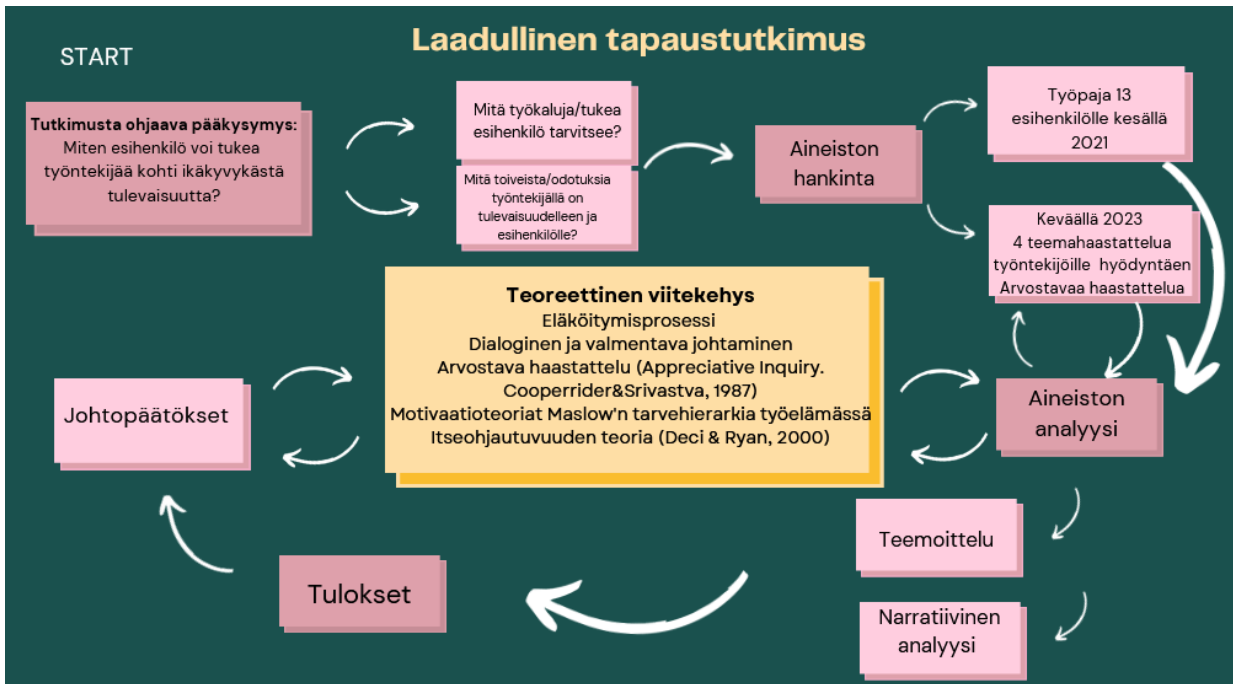
5 Tutkimuksen kuvaus

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimukselliselle kehittämiselle on ominaista, että sen avulla pyritään ratkaisemaan käytännöstä nousseita ongelmia luonnostelemalla ja kehittämällä niihin soveltuvia ratkaisuehdotuksia. Kehittämisen tueksi kerättyä tutkimustietoa tulee kerätä systemaattisesti ja arvioida kriittisesti. Tyypillistä myös on, että kehittämisessä käytetään hyödyksi monenlaisia eri tutkimusmenetelmiä, jolloin saadaan myös erilaisia näkökulmia paremmin esille. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 16–17.) Tutkimusprosessi on kuvattu kuvassa 6.

Lähestymistapana käytin tapaustutkimusta (case study). Tapaustutkimus soveltuu hyvin tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavaksi, sillä tarkoituksena on tuottaa syvällistä tietoa tietyistä tapauksesta tai ilmiöstä, eli tässä tapauksessa esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksista johtamisesta työuran loppupuolella ja kuinka johtaminen voi tukea työntekijää kohti ikäkyvykäästä tulevaisuutta. Tapaustutkimus on yleisesti käytetty lähestymistapa silloin, kun pyritään saamaan kokonaisvaltainen ymmärrys tutkimuskohteesta ja se soveltuu erityisen hyvin tutkimuskysymyksiin, jotka alkavat sanoilla, miten- ja miksi. (Ojasalo ym. 2018, 52.)

Tapaustutkimuksen kohdalla on erityisen tärkeää määritellä, mitä tarkastellaan ja mitä ei tarkastella, minne asti tapaus ulottuu. Valitsin tapaustutkimuksen myös siitä syystä, että se sopii lähestymistavaksi erittäin hyvin silloin, kun käsitellään ajankohtaista ilmiötä, josta ei ole kerätty kovinkaan paljoa empiiristä tutkimusta. (Eriksson & Koistinen 2005, 5; Mendes de Leon ym. 2018, 426–427.) Tapaustutkimus myös mahdollistaa ilmiön tarkastelun sen omassa luonnollisessa kontekstissaan mahdollistaen monenlaisia erilaisia tietolähteitä. (Piekkari & Welch 2020, 207).

Kehittämistyössä koin tärkeäksi selvittää esihenkilöiden ajatuksia ja kokemuksia johtamisesta eläkeikää lähestyvän työntekijän kohdalla. Yhtä tärkeäksi koin kuulla työntekijän ajatuksia uran loppupuolella ja mitä he tulevaisuudeltaan ja esihenkilöiltään odottavat. Paras tapa saada tietoa on kysyä asianomaisilta suoraan. Tietoperustan kerääminen on oleellinen osa kehittämistyötä, kun halutaan selvittää, mitä aiheesta jo tiedetään (Kallio & Palomäki 2020, 86). Aineistoa teoriaosuuteen keräsin hyödyntämällä monipuolisesti kirjallisuutta sekä aikaisempaa tutkimusta. Aineiston analyysissä käytettiin abduktiivista päättelyä, jossa teoria toimi apuvälineenä. Abduktiivisessa päättelyssä tutkijalla on valmiina mielessä joitakin teoreettisia johtoideoita, joita hän pyrkii todentamaan aineistonsa avulla. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 136.)



Kuva 6. Tutkimuksen kuvaus

Aineistoa kerättiin esihenkilöille järjestetystä työpajasta kesällä 2021 sekä neljällä teemahaastattelulla keväällä 2023. Lähtökohta tutkimukselle oli alun perin selvittää esihenkilön ajatuksia ja kokemuksia siitä, mitä keinoja heillä on tukea eläkeikää lähestyvää työntekijää elämään ikävyykästä tulevaisuutta ja minkälaisia työkaluja he kokevat tarvitsevansa. Kerättyjen aineistojen välillä oli melkein kaksi vuotta, joten niiden välissä ehti muodostua ajatus tai kysymys siitä, että mitä työntekijät odottavat tai toivovat tulevaisuudeltaan ja kuinka he kokevat, että esihenkilöt voisivat heitä tukea. Voisiko näistä kokemuksista löytyä yhteisiä selittäviä tekijöitä?

Työpajan aikana kerätyt havainnot osoittivat myös, että esihenkilöt kokivat keskustelemisen ja kuuntelemisen yhtenä yleisimmistä tavoista tukea työntekijää kohti ikävyykästä tulevaisuutta. Tämä ohjasi osaltaan teoriaosuuden rakentumiseen. Havainnon innostamana tutustuin Arvostavan haastattelun menetelmään ja sen taustalla toimiviin teorioihin, kuinka keskustelun avulla voidaan tukea haluttua positiivista muutosta. Päätin kokeilla Arvostavan haastattelun ideologiaa ja hyödyntää sen oppeja teemahaastatteluiden yhteydessä. Koin myös merkitykselliseksi kuvata opinnäytetyön teoriassa valmentavan johtamisen ydintaidot, sillä myös siinä oleellisena painottuvat kuunteleminen ja innostaminen.

Laadullisessa tutkimuksessa analyysivaihe voidaan kokea haastavana, sillä vaihtoehtoja on paljon tarjolla ja tiukkoja sääntöjä ei ole olemassa. Aineiston hankinta- ja analyysivaiheet kulkevat osin myös limittäin, mikä voi luoda haasteen tutkimusprosessin kulun kuvaamiseen (Puusa 2020, 145). Seuraavissa kappaleissa on kuvattu tarkemmin, kuinka tutkimusaineisto on muodostettu ja millaisin analyysimenetelmin tuloksiin päästiin.

5.1 Työpaja esihenkilöille

Vahvistus tämän opinnäytetyön aiheen tarpeellisuudelle syntyi kesällä 2021, kun järjestin Ikämoni-naisuuden johtaminen -opintokokonaisuuteen liittyvän verkkotyöpajan Teamsissä lähiesihenkilö-työtä tekeväälle ryhmälle. Kaikki esihenkilöt työskentelivät saman organisaation palveluksessa. Opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli jo tässä vaiheessa kirkaana mielessä ja halusinkin kysyä suoraan lähijohtotehtävissä olevilta, mitä työkaluja heillä on eläkeikää lähestyvän työntekijän johtamiseen kohti ikäkyvykästä tulevaisuutta, ja mitä tukea he työhönsä kaipaavat.

Lähestyin organisaation X esihenkilöitä ryhmäsähköpostiviestillä ja Teams -kutsulla kertoen, kuka olen ja mikä idea työpajan takana on. Työpajan tarkoituksena oli lisäksi tarjota esihenkilöille mahdollisuus jakaa kokemuksia ja yhdessä pohtia urajohtamisen keinoja eläkeikää lähestyvän työntekijän kohdalla. Kerroin myös sähköpostissa, että työpajan aikana tulen keräämään tietoa tulevaa opinnäytetyötäni varten ja että tietoja käsitellään siten, ettei organisaatio tai osallistujat ole tunnistettavissa kommentistaan. Pyysin myös olemaan minuun yhteydessä, mikäli halusi saada lisätietoa tutkimukseni tarkoituksesta. Osallistumalla työpajaan esihenkilö antoi siis luvan materiaalin keräämiseen ja hyödyntämiseen. Vielä työpajan alussa kävin asian uudelleen läpi, jotta asia oli varmasti kaikille selvä.

Keskustelua käytiin anonymisti Flinga -alustalla, mikä mahdollisti sen, että jokainen sai mahdollisuuden tuoda vapaasti ajatuksiaan esille. Chatin kautta järjestetyn alkugallupin mukaan, lähestulkoon jokaisella esihenkilöllä oli tiimissään vähintään yksi henkilö, joka saavuttamassa tai saavuttanut alimman eläkeiän. Työpajan alussa oli mielikuvaharjoitus tilanteesta, että esihenkilö olisi itse lähitulevaisuudessa eläköitymässä. Tehtävänä oli miettiä ja kuvitella, mitä kaikkea muuta elämässä saattaisi olla meneillään tuossa vaiheessa ja mitä ajatuksia ja tunteita ne heissä herättävät ja millaista työelämä olisi. Kannustin esihenkilöitä pohtimaan ja tunnistamaan mahdollisia ennakkoluulojaan eläkeikää lähestyviä työntekijöitä kohtaan, ajatukset voivat olla omia tai sitten kuvitella, miten heihin saatetaan suhtautua. Keskustelua käytiin anonymisti Flinga alustalla, joten jokainen sai turvallisesti mielin tuoda ajatuksiaan esille. Keskustelu alkoi mielikuvaharjoittelun jälkeen. Tärkeää oli huomata, että kommentit kohdassa 1 eivät välttämättä edustaneet esihenkilöiden omia mielipiteitä,

vaan heidän tunnistamiensa mahdollisia ennakkoluuloja.

Keskustelua käytiin seuraavien kysymysten äärellä

1. Minkälaisten asioiden kanssa työntekijä mahdollisesti kipuilee?
2. Mitä keinoja sinulla on tukea työntekijää kohti ikäkyvykästä tulevaisuutta?
3. Mitä tietoa/työkaluja koet tarvitsevasi?

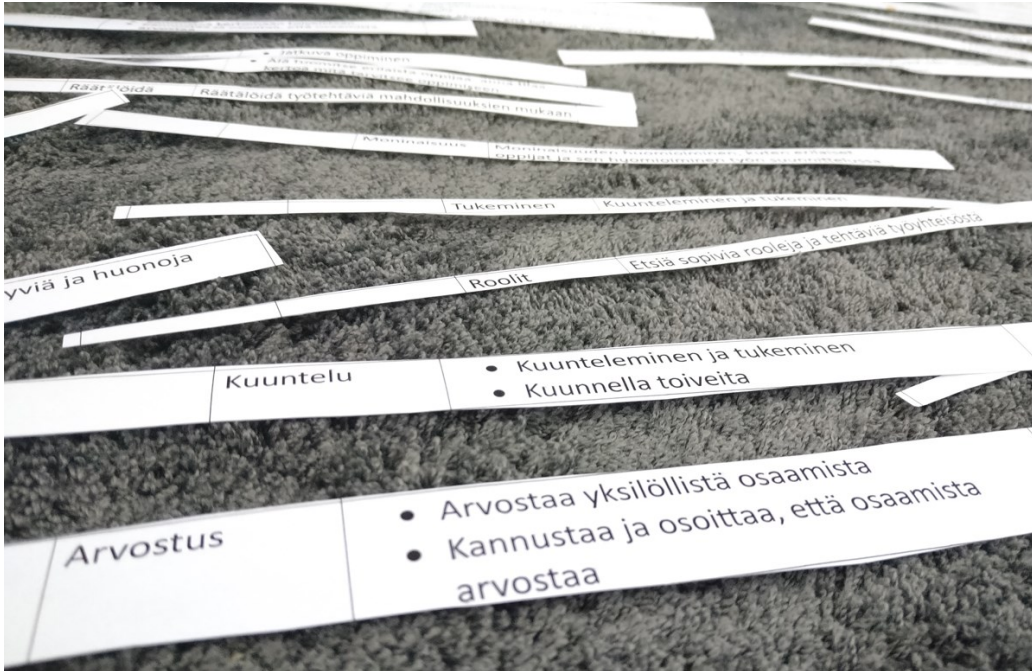
Ensimmäisen kysymyksen alle kerääntyi yhteensä 29 kommenttia, toisen kysymyksen alle 27 ja viimeisen kysymyksen alle 18 kommenttia. Kysymyksiin käytettiin aikaa reilut viisi minuuttia per kysymys ja välissä käytin hetken vastausten reflektointiin ennen kuin siirryimme seuraavaan kysymykseen. Näin esihenkilöt saivat rauhassa keskittyä yhteen kysymykseen kerrallaan. Jokainen keskustelu käytiin omalla värillään, mikä selkeytti sitä, mikä vastaus kuuluu minkäkin kysymyksen alle. Tein alustavaa ryhmittelyä jo työpajan aikana ”raahaamalla” kommentteja ja siten ryhmittelemällä saman teemaisia kommentteja omiin ryhmiinsä. Keskustelu Flinga alustalla oli vilkasta. Osalle alusta ei ollut ennestään tuttu, joten työpajan alussa käytin myös hetken käydäkseen sen toiminnot läpi. Jokainen sai lisäksi harjoitella kommentin laittamista ja poistamista ennen varsinaisen keskustelun alkamista.

Esittelin työpajan lopuksi myös vastikään tutkimustyössäni vastaan tulleen Shultz & Wang The Temporal Nature of Retirement eläköitymisprosessikuvan (kuva 1 alkuperäisessä muodossaan) ja kysyin voisiko tämän tyyppisestä työkalusta olla hyötyä hahmottamaan eläkeikää lähestyvän työntekijän tilannetta ja tukea hänen kohtaamiseensa ja johtamiseen. Vastaanotto oli myönteinen ja kiinnostunut, minkä vuoksi teema valikoitui myös yhdeksi osaksi opinnäytetyön teoriapohjaa.

Ryhmittelin aineistoa kesällä 2021 karkeasti ja tein alustavia havaintoja, jotka ohjasivat rakentamaan opinnäytetyön teoriapohjaa. Palasin aineiston pariin maaliskuussa 2023 ja käsittelin aineiston systemaattisemmin, pyrkien löytämään yhtäläisyyksiä ja teemoja. Analyysimenetelmäksi valitsin teemoittelun, mikä on varsin yleinen laadullisen tutkimuksen aineiston analyysimenetelmä ja sopii hyvin työpajasta kerättyjen kommenttien analysointiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Keräsin kommentit Flingasta Word -taulukkoon ja koodasin kaikki kommentit. Mitä keinoja sinulla on tukea työntekijää -kysymyksen 27 kommentista havaitsin 22 koodia. Mitä työkaluja/tukea koet tarvitsevasi -kysymyksen 18 kommentista havaitsin 12 koodia. Useamman kommentin sisällä oli useampi asia, joka sisälsi useammankin ajatuksen, jotka järjestelin eri koodien alle. Tämän jälkeen ryhmittelin koodit esiin nousseiden teemojen alle. Olin pitkään katsellut kommentteja

ruudulta ja päätin tulostaa koodatut kommenttiliuskat ja leikata ne omiksi suikaleiksi (kuva 7). Levitin suikaleet ja ryhmittelin niitä uudelleen aineistosta nousevien teemojen alle. Tämän jälkeen järjestelin kommentit teemojen alle. Aineistosta analysoitiin kysymykset kaksi ja kolme, sillä ne liittyivät suoraan tutkimuskysymyksiin.



Kuva 7. Kuva analyysin työvaiheesta ennen teemoittelua

Aineistoa analysoitiin osin myös määrällisin menetelmin, sillä se nähtiin hyväksi tavaksi havainnollistaa esimerkiksi tietyn teeman korostuneisuutta kaikesta muusta aineistosta. Määrällisten menetelmien hyödyntäminen laadullisen aineiston analyysissä osaltaan lisää tutkimuksen luotettavuutta (Ghuri, Gronhaug & Stange 2020, 85, 143). Aineiston käsittelyä helpotti se, että esihenkilöiden vastaukset olivat jo valmiiksi esitetty tiiviissä muodossa ja suurta vaaraa virhetulkinnoille ei ollut.

5.2 Teemahaastattelut työntekijöille

Aineiston hankkimiseksi toteutin helmikuussa 2023 neljä teemahaastattelua. Teemahaastattelu sopii erittäin hyvin tilanteisiin, joissa tutkijalla on hyvä käsitys ja ymmärrys käsiteltävästä teemasta, mutta hän haluaa syventää ymmärrystään kyseisestä ilmiöstä. Teemahaastattelu on lähtökohtaisesti hyvin vapaamuotoinen ja joustava haastattelutapa ja siinä lähdetään liikkeelle siitä oletuksesta, että kaikkia tutkittavia yhdistää jokin tietty asia tai kokemus, kuten tässä tilanteessa eläköitymisprosessi ja siihen vaikuttavat tekijät. Teemahaastattelulle ominaista on, että kysymyksiä

ei ole liian tarkkaan mietitty tai hiottu, vaan tarkoituksena on keskustella jostakin teemasta ja antaa keskustelun edetä luonnolliseen tahtiin. (Puusa & Juuti 2020, 112.) Tutkittavat olivat omissa prosesseissaan eri vaiheissa, mutta yhtä kaikkiaan prosessi on jokaiselle ajankohtainen.

Kaikki haastateltavat työskentelivät eri toimialoilla, osalla on taustalla yksi pitkä työura samalla työnantajalla, kun taas toisella on vaihtunut työnantaja useamman kerran ja yhdellä on vaihtunut myös toimiala muutama otteeseen. Kolme haastatelluista oli naisia ja yksi mies. Kolme neljästä ovat eläkeprosessin alkuvaiheessa ja heistä yksi oli vastikään aloittanut varhennetun osa-aika-eläkkeen, jatkaen kuitenkin lähestulkoon täysipainoisesti nykyisessä työssään. Neljäs tutkittava oli jäänyt eläkkeelle noin puoli vuotta sitten ja prosessi oli siten hänellä tuoreena mielessä.

Pyrin valitsemaan haastateltaviksi mahdollisimman erilaisia henkilöitä, jotka tarkastelevat eläköitymisprosessia omasta näkökulmastaan ja omista kokemuksistaan käsin. Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä korostaakin ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioilleen antamiaan merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Puusa & Juuti 2020, 112). Viitataan haastateltuihin alla olevan taulukon (2) mukaisesti.

Taulukko 2. Haastatteluun osallistuneet henkilöt

H1	63-v, työssä
H2	61-v, työssä, osittaisella vanhuuseläkkeellä
H3	63-v, työssä
H4	61-v, eläkkeellä

Valmistauduin haastatteluihin suunnittelemalla haastattelurungon. Haastattelurunko antaa haastattelulle hahmon ja auttaa tutkijaa keräämään tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman näkökulmasta merkityksellistä tietoa (Puusa & Juuti 2020, 113). Haastattelurunko rakentui Arvostavan haastattelun periaatteita noudattaen; haluttiin tietää, mikä tällä hetkellä työssä innostaa ja sujuu hyvin, mitä ajatuksia eläkkeelle siirtyminen nostattaa, mitä tulevaisuudelta toivoo ja odottaa ja mitä tulisi tapahtua, että tulevaisuudesta tulisi totta. Kysyin myös jokaiselta, että miten he itse kokevat, että kuinka esihenkilö voisi tukea heitä kohti heidän tavoitteitaan. Teemahaastattelun suunnata antavat kysymykset, eli haastattelurunko, löytyy liitteenä.

Teemahaastattelussa oletetaan, että tutkija ymmärtää kontekstin, mistä keskustellaan. Tällöin haastattelija ja haastateltava puhuvat ikään kuin samaa kieltä. (Puusa & Juuti 2020, 212.) Kirjallisuuskatsauksen tuottama tieto opinnäytetyön teoriaosuudessa yhdessä vuosikymmenen aikana kertyneiden omakohtaisten kokemusten ja havaintojen kanssa tarjosivat hyvät edellytykset haastatteluille. Myös haastateltavat olivat jo etukäteen tietoisia, että olen jo pidemmän aikaan

perehtynyt kyseiseen teemaan ja he olivat auliisti valmiina osallistumaan tutkittavan rooliin.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu aineistonhankintamenetelmä. Se muistuttaa joka tapauksessa enemmän strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua siitä syystä, että haastattelun aihepiiri on kaikille sama, mutta kysymykset eivät välttämättä ole. Muissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymykset ja jopa kysymysten muoto ovat kaikille samat, mutta teemahaastattelussa kysymysten järjestys ja muoto saattavat vaihdella. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 48.) Valitsin teemahaastattelun aineistonhankintamenetelmäksi juuri siitä syystä, että se mahdollisti keskusteluiden luonnollisen etenemisen ja esiin nousi ne asiat, jotka haastateltava itse koki merkitykselliseksi.

Haastattelu on aina kahden ihmisen välistä vuorovaikusta ja kielellä on siinä keskeinen merkitys. Haastattelussa osapuolet voidaan nähdä ns. sanomien lähettäjinä tai vastaanottajina ja se on tavomainen lähtökohta kommunikaatioteoreettisissa tarkasteluissa. Haastattelija pyrkii selvittämään merkityksiä keskusteluiden taustalla. Samalla on hyvä kuitenkin muistaa, että haastattelun aikana luodaan myös uusia ja yhteisiä merkityksiä. Haastattelijan läsnäolo ja hänen tapansa kysyä asioita heijastuvat myös haastattelutilanteeseen (Hirsijärvi & Hurme 2008, 49). Tämän takia koin mielekkääksi soveltaa ymmärrystäni Arvostavasta haastattelusta, luodakseni mahdollisimman arvostavan ilmapiirin keskustelulle. Halusin myös testata menetelmää nähdäkseni, kuinka se toimii.

Koin oloni itsevarmaksi haastatteluiden aikana ja keskustelut sujuivat luonnollisesti ilman väkinäisyyksiä. Koin myös, että haastateltavat osasivat olla omia itsejään, vaikka aluksi jännitin hieman, että kuinka he kokevat sen, että nauhoitan keskustelut. Kerroin nauhoituksesta heti alkuun ja että kukaan muu kuin minä ei tule nauhoituksia kuulemaan ja että heitä ei voi tunnistaa opinnäytetyöstä kommenttiensa perusteella. Kaikki suostuivat auttamaan tutkimuksessa ilman sen suurempia suostutteluja, ja tuntui jopa, että he auttoivat mielellään ja halusivat tuoda ajatuksensa esiin. Haastateltavat olivat minulle entuudestaan tuttuja eri yhteyksistä.

Yksi haastatteluista suoritettiin kahvilaympäristössä rauhalliseen aikaan, jolloin läsnä ei ollut muita ihmisiä. Kolme muuta haastattelua suoritettiin haastateltavien kotona. Koin, että haastattelut menivät todella hyvin ja että haastateltavatkin kokivat tilanteet voimaannuttavina. Itse lähestyin keskusteluita ajatuksella, että tämä on tärkeä keskustelu ja toivoin keskustelun herättävän haastateltavassa ajatuksia ja niitä muutoksen siemeniä, kuten Arvostavan haastattelun taustalla toimivat periaatteet kuvaavatkin.

Nauhoitin keskustelut puhelimen äänitin -sovelluksella ja litteroin haastattelut käyttäen Wordin sanelutoimintoa muutama päivä haastatteluiden jälkeen. Kuuntelin myös nauhoitteita läpi useampaan

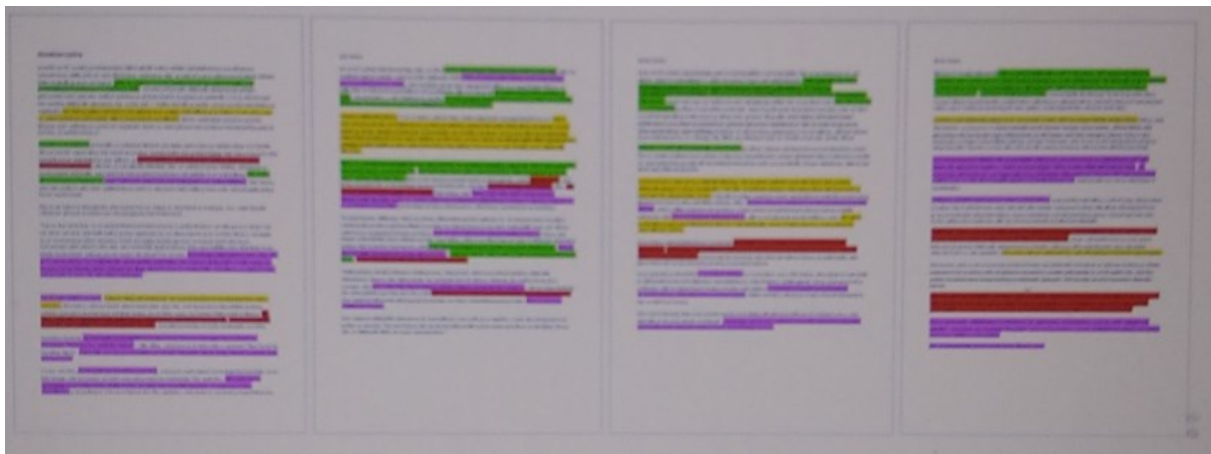
kertaan, kestoltaan nauhoitteita oli yhteensä 156 minuuttia eli 2,6 h. Keskustelut olivat vilkkaita ja ajoittain rönsyileviä ja esiin tuli mielenkiintoisia asioita, jotka kiinnostivat ammatillisesti, mutta jotka eivät suoraan tähän teemaan liittyneetkään. Kirjasin ylös teemoja ja pyrin pitämään mielessä, mitkä niistä voisivat liittyä tutkimusongelmaan. Tässä vaiheessa palasin myös teorian pariin ja täydensin sitä soveltuvin osin.

Teemahaastatteluista kerätyn aineiston analysoinnissa käytettiin narratiivista analyysiä. Narratiivi käsitteenä on lähtöisin latinankielisestä sanasta *narratio*, joka tarkoittaa kertomusta. Narratiivisuus tutkimuksessa voi tarkoittaa neljää eri asiaa; se voi viitata tietämisen tapaan ja tiedon luonteeseen ja toisaalta kerättyyn tutkimusaineistoon. Sillä voidaan viitata myös aineiston analyysitapoihin tai tutkimuksen käytännölliseen merkitykseen (Puusa, Hänninen & Mönkkönen 2020, 216–217.) Narratiivinen näkökulma tutkimuksessa korostaa, että sosiaalinen maailma ei koostu niinkään objektiivisista tosiasioista kuin sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta muodostuneista merkityksistä (Puusa ym. 2020, 117).

Puolistrukturoituna aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelu sopii erittäin hyvin narratiiviseen analyysiin. Se tarjoaa tutkittavalle riittävästi tilaa muodostaa omia näkökulmia ja kertoa ajatuksistaan hänelle luonnollisella tavalla. Se myös rajaa analyysin käsittelemään yhtä teemaa, kuten tässä tapauksessa tutkittavaa ohjataan Arvostavan haastattelun keinoin suuntaamaan ajatuksensa kohti toivotunlaista (ikäkyvykästä) tulevaisuutta ja pohtimaan, mitkä tekijät tukevat häntä hänen matkallaan. (Bold 2012, 100–101.)

Kerätty aineisto purettiin (litteroitiin) ja sitä tarkasteltiin pian haastatteluiden jälkeen. Tämän jälkeen meni noin viikko, että palasin aineiston pariin. Aineiston analyysi alkaa usein jo haastattelutilanteessa, kun tutkija tekee havaintoja ilmiöistä niiden useuden, toistuvuuden tai erityisyyden perusteella (Hirsijärvi ym.2008, 136).

Loin jokaisesta haastattelusta tarinan, johon tiivistin aihepiirit, joista toivoin saavani näkemyksiä. Ne noudattelivat haastattelurunkoa ja niissä kaikissa oli selvästi alku, keskiosa ja loppuosa. Pyysin haastateltavia vielä lukemaan tarinat läpi, jotta varmistuin siitä, että olin ymmärtänyt heidän kertomansa oikein. Pyrin myös pitämään tutkimuskysymykset mielessä tarinoita luodessani. Tämän jälkeen etsin teksteistä yhtäläisyyksiä sekä erityisyyksiä. Hyödynsin värikoodausta hahmottaakseni oleellisia asioita tarkempaa tarkastelua varten. Vihreällä värillä kuvasin tutkittavan nykytilannetta, keltaisella toiveita ja ajatuksia tulevaisuudesta, punaisella ajatuksia mahdollisista ennakkoluuloista ja -asenteista sekä lilalla heidän ajatuksiaan siitä, kuinka he kokevat, että esihenkilö voisi heitä tukea (Kuva 8).



Kuva 8. Neljä tarinaa. Kuva narratiivisen analyysin vaiheesta

Narratiivisessa analyysissä on ns. kaksi kerrosta tulkintaa. Ensin tutkittava tulkitsee ja kertoo tarinan omasta kokemuksestaan ja sitten tutkija tekee oman tulkinnan, mitä tarina kertoo. Esittämällä tiivistetyt tarinat heille, halusin myös varmistua tarinan oikeellisuudesta, mikä lisää myös tutkimuksen luotettavuutta. Kerroin myös, että siinä muodossa tarinat eivät tule esitetyksi, sillä heidät olisi voitu tarinoista tunnistaa. Nämä tarinat lupasin pitää itselläni jatkoanalyysiä varten. Tässä vaiheessa tein jo jonkin verran tulkintaa heidän kertomuksistaan. Hyvin pieniä asioita korjattiin, jotta varmistuttiin, että asia oli tulkittu oikein. (Puusa, Hänninen & Mönkkönen 2020, 223–224.)

Narratiivinen analyysi eroaa muista laadullisista analyysimenetelmistä sillä, että tarinallisuus säilyy sen sijaan, että aineisto puretaan tarinasta yksittäisiksi lainauksiksi, jotka sitten ryhmitellään ja luokitellaan ja tulkitaan. Narratiivisella analyysillä aineisto puretaan tarinallisiin osioihin, joita vertailemalla pyritään löytämään ydintarinat (core narrative). Ydintarinat ovat yhteen vedettyjä tulkintoja kaikista aineistoista. (Puusa ym. 2020, 223–224.) Tiivistin tutkittaville esitetyistä tarinoista vielä lyhyet ydintarinat, joissa pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

5.3 Käytettyjen menetelmien arviointi ja luotettavuus

Laadullisten tutkimusten luotettavuuden arviointi koetaan usein haastavaksi. Hyvän tutkimuksen tunnusmerkkeinä voidaan pitää sellaisia kriteereitä kuin objektiivisuus, järjestelmällisyys, kriittisyys, itsenäisyys ja puolueettomuus (Puusa & Juuti 2020, 25). Laadullinen tutkimus on aina Puusan ja Juutin (2020, 226) mukaan ”tutkijan käsityötaitoa, jossa tutkijan subjektiivinen tulkinta syntyy useiden työvaiheiden, valmiiden osasten rakentamisen, purkamisen ja taas rakentamisen kautta”.

Omasta kokemuksesta ja aikaisemmasta asiaan perehtyneisyydestä johtuen minulla oli aiheeseen liittyviä uskomuksia ja ennakko-odotuksia, jotka tiedostin ja tämän vuoksi koin tärkeäksi

pyrkiä noudattamaan triangulaation periaatteita soveltuvin osin. Triangulaatiolla tyypillisesti tarkoitetaan monimenetelmäisyyttä, kuten erilaisten aineistonhankintamenetelmien, tutkijoiden, tietolähteiden ja teorioiden hyödyntämistä ja yhdistämistä tutkimuksessa, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta lieventäen tutkijan ennakko-oletuksien vaikutusta (*researcher bias*). Triangulaatiota on neljä päätyyppiä; aineisto-, menetelmä-, teoria- ja tutkijatriangulaatio. (Aaltio & Puusa 2020, 185.) Tutkijatriangulaatio edellyttäisi useamman tutkijan mukana oloa, jota tässä tutkimuksessa ei ole. Muulta osin triangulaation periaatteita pyrittiin noudattamaan.

Käyttäessäni ja viitatessani aikaisempaan tutkimukseen, katsoin, että tutkimukset ja artikkelit ovat olleet vertaisarvioituja, mikä lisää tiedon luotettavuutta. Teemahaastattelujen tulosten luotettavuutta lisäsi se, että esitin haastattelujen aineistoksi tiivistetyt tarinat heille, jotta varmistuttiin, että olin tulkinut heidän kertomuksiaan oikein.

Opinnäytetyöprosessi kesti kokonaisuudessaan noin kaksi vuotta, joten siinä ajassa ehtivät ajatukset ja näkökulmat, myös päätutkimuskysymyksen alakysymykset muuttua muotoaan. Opinnäytetyöprosessin viimeistelyvaiheessa oli kuitenkin tärkeää palata alkuun ja miettiä, mistä alun perin liikkeelle lähdettiin ja miksi käytetyt menetelmät valittiin, jotta tutkimuksen kulku saatiin esitettyä kirjallisessa muodossa. Tutkimuspäiväkirjalla oli tässä oleellinen merkitys.

Jälkeenpäin ajatellen, työpajasta syntyneen aineiston systemaattisempi käsittely ja analysointi olisi ollut hyvä tehdä jo kesällä 2021. Materiaali oli kuitenkin turvassa ja hyvin säilynyt käsiteltäväksi myös keväällä 2023. Toisaalta teoreettisen viitekehyksen tarkentuminen myöhemmässä vaiheessa mahdollisti analyysin tekemisen osittain teoriapohjaisesti.

Se, miten aineistoa käsitellään, vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkija analysoi aineistoa myös osittain aineiston keräämisen yhteydestä, tältä ei voi välttyä. On hyvä tiedostaa nämä mahdolliset ennakkotulkinnat myös siinä vaiheessa, kun aineistoa aletaan analysoida myös systemaattisesti analyysin keinoin. Aineiston pilkkominen, ryhmittely ja uudelleen katsominen auttavat myös tutkijaa huomaamaan, ovatko aineiston hankinnan yhteydessä esiin nousseet havainnot luotettavia ja perusteltavissa. Onnistunut tutkimus lisäksi edellyttää, että analyysi viedään yksittäisiä havaintoja ja toteamuksia pidemmälle, esittäen tulkintaa ja johtopäätöksiä, jotka ovat nousseet esille. (Puusa 2020, 146–148.)

Työssä on noudatettu Hyvää tieteellistä käytäntöä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta). Kaikki tutkimusta varten kerätty ja muodostettu materiaali, johon tutkimuksessa on viitattu, on tutkijan hallussa. Ne kuitenkin sisältävät tietoja, joista tutkittavat ja heidän taustaorganisaationsa voisivat olla tunnistettavissa, joten tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti tämä asia

huomioiden. Muiden tutkijoiden töihin ja saavutuksiin on pyritty viittaamaan asianmukaisesti ja työssä on pyritty selkeästi esittämään se mikä on tutkijan omaa ajatusta ja mikä ei.

6 Tulokset

Tässä kappaleessa esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin, jotka olivat

K1 Kuinka esihenkilö voi tukea työntekijää kohti ikävyykästä tulevaisuutta? (kappale 6.1)

K2 Mitä työkaluja tai tukea esihenkilö kokee tarvitsevansa? (kappale 6.2)

K3 Millaisia odotuksia ja toiveita työntekijöillä on tulevaisuudelle ja esihenkilölle?
(kappale 6.3 ja osittain 6.1)

Esihenkilöiden kommentit on esitetty sitaatein ja työntekijöiden ajatuksien ja kokemusten perään on merkitty, kenen haastateltavan tarinasta on kyse (H1-H4).



Kuva 9. Tutkimuksen tulokset

Keskeisiä tuloksia on myös kuvattu yllä olevassa Puu-metaforassa. Puun juuritasolla olevat kommentit vastaavat toiseen alatutkimuskysymykseen (K2), eli mitä esihenkilö kokee tarvitsevansa pystyäksään tukemaan työntekijää kohti ikävyykästä tulevaisuutta. Ne ovat siis niitä edellytyksiä, jolla päästään itse keinoihin tukea työntekijää. Keskellä isoimmassa laatikossa on ne keinot, joilla esihenkilö kokee voivansa tukea työntekijää. Ne korreloivat myös työntekijöiden kokemusten kanssa, joten ajatusten voidaan katsoa edustavan molempien osapuolien näkökulmaa ja edustavat vastatusta tutkimuksen pääkysymykseen (K1). Puun latvassa on nostettu esiin muutamia asioita,

jotka edustavat joko yleistä mielipidettä tai yksittäistä näkökulmaa, mitä työntekijät tulevaisuudeltaan odottavat, tarjoten näkökulmia toiseen alatutkimuskysymykseen (K3).

6.1 Osoita arvostusta, tue osaamista

Kuinka esihenkilö voi tukea työntekijää kohti ikävyykästä tulevaisuutta? Ja ikävyykäällä tulevaisuudella tarkoitetaan tulevaisuutta, jossa ihminen tunnistaa omat voimavaransa ja mielenkiinnon kohteensa ja pystyy hyödyntämään niitä elääkseen hyvää ja merkityksellistä elämää. 15/27 kommentista (56 %), eli yli puolet esihenkilöiden vastauksista edellä mainittuun kysymykseen liittyivät vuorovaikutukseen, kuten positiivisen palautteen antamiseen, kuuntelemiseen, osallistamiseen, keskusteluun ja kannustamiseen. Vastauksissa erottui lisäksi selkeästi kaksi teemaa, ja ne olivat *osaamisen ja kyvykkyyden kokemuksen tukeminen sekä dialogisuus*.

Työntekijän osaamista ja kyvykkyyden kokemusta voidaan tukea osoittamalla, että osaamista ja kokemusta arvostetaan. Arvostusta voi osoittaa esimerkiksi antamalla vastuuta ja tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Voi sanoa ääneen, että kokemus on voimavara ja kysyä vanhasta kokemuk- sia, hyviä ja huonoja puolia. Useampi kommentti toi esille myös jatkuvan oppimisen tärkeyden, erilaisten oppijoiden tunnistamisen sekä perehdytyksen muistamisen myös pitkään olleille.

”Älä tuomitse erilaista oppijaa, anna tilaa kertoa mitä tarvitsee oppimiseen”

”Muistaa perehdytys myös pitkään olleille”

”Huolehtia käytännössä siitä, että osaamista pääsee jakamaan tiimissä ja työyhteisössä. Osaaminen ja sen jakaminen näkyväksi osaksi työtä”

”Osoittaa tehtäviä, jossa kokemusta tarvitaan”

”Moninaisuuden huomioiminen, kuten erilaiset oppijat ja sen huomioiminen työn suunnittelussa”

”Omien erityisvastuiden siirtäminen kollegalle saattaen-vaihtaen”

Ihmisellä on sisäsyntyinen tarve kokea osaavansa suoriutua työtehtävistään ja palautteen saaminen on yksi erittäin hyvä keino tukea tätä tunnetta. Myös työtehtävät, joissa pääsee hyödyntämään kertynyttä kokemusta, ruokkii pystyvyyden tunnetta lisäten hyvinvointia. Kokemus kyvykkyydestä on yksi ihmisen psykologisista perustarpeista. (Deci & Ryan 2000, 227; Viitala & Jylhä 2019, 239.) Ilmarisen (2006, 37) mukaan on myös yleistä, että työntekijä saattaa kokea pelkoa työpaikan menettämisestä ja ei sen takia uskalla tuoda esiin omaa mahdollista osaamisen puutetta, mikä vaikuttaa heikentävästi työkykyyn ja koettuun hyvinvointiin. Työntekijänäkökulmasta

H1 edottaakin, että esihenkilö voisi kysyä vanhemmalta työntekijältä tarkempia kysymyksiä kuten ”Kerrotko vähän, miten tämän ja tämän asian kanssa menee” sen sijaan, että kysyy ainoastaan ”Mitä kuuluu” tai ”Miten menee”. H1 arveli, että vanhempi työntekijä ei välttämättä uskalla kertoa, jos jokin asia on epäselvä, sillä hän pelkää tulevansa leimatuksi ja saattaisi vaikuttaa negatiivisesti hänen asemaansa työntekijänä.

Useat esihenkilöiden kommentit, kuten ”Luoda tilaa keskustelulle”, ”Kehityskeskustelut ja puheeksiottaminen”, ”Työntekijän kohtaaminen omana itsenään” ja ”Kuunnella toiveita” ovat hyviä esimerkkejä dialogisuudesta. Dialogi on arvostavaa vuoropuhelua, jossa aidosti kuunnellaan keskustelukumppanin ajatuksia (Ranta 2021, 72–73). Aito dialogi edellyttää luottamusta ja turvallista ilmapiiriä, jossa uskalletaan tuoda todelliset tunteet ja ajatukset esille (Grant 2021, 208). ”Soita ja juttele, ei s-postia 😊” osaltaan kertoo siitä, että vaikka työ on tänä päivänä mahdollista tehdä myös etäyhteyksin, niin aina voi kuitenkin sähköpostin sijasta valita soittamisen, sillä se mahdollistaa syvemmän vuorovaikutuksen sähköpostin sijaan.

Esiin nousi myös ehdotus ohjata työntekijä työterveyteen tarpeen mukaan. Ehdotus luokiteltiin dialogisuuden alle, sillä oletetaan, että esihenkilö keskustelun yhteydessä esittää huolensa työntekijän hyvinvointia kohtaan. Työterveyteen ohjaaminen osoittaa, että esihenkilö välittää työntekijästä ja toivoo hänelle hyvää. Yhteistyö työterveyden kanssa nousi esiin myös työntekijänäkökulmasta:

Monenlaisia ajatuksiahan se herättää se eläkkeelle jääminen, kun sitä odottaa niin onko se sitten sitä mitä odottaa. Tuli mieleen sehän olis aika hyvä juttu se, että työnantaja sen huomiois sillä tavalla, että olis mahdollista vaikka työterveyspsykologin kanssa asiaa pohtia. Että, miten tuetaan henkisesti kohti tulevaa. H3

Yksi ihmisen psykologista perustarpeista on kokea yhteyttä toisiin ihmisiin. Koemme yhteyttä toisiin ihmisiin esimerkiksi silloin, kun meitä kuunnellaan ja ajatuksistamme ollaan kiinnostuneita. Koemme olevamme merkityksellisiä mikä tukee myös omanarvontuntoamme, mikä on itsetunnon perusta. (Deci & Ryan 2000.) Esihenkilön kommentti ”Kannustaa kertomaan toiveistaan” tukee tätä perustarvetta. Arvostavan haastattelun taustalla vaikuttavat konstruktivistinen ja samanaikaisuuden periaatteet esittävät, että todellisuus rakentuu käytyjen keskusteluiden kautta ja keskustelu itsessään voi olla muutos tai vähintään saada aikaan muutoksen käynnistymisen. Lisäksi ennakoinnin ja positiivisuuden periaatteet ohjaavat meitä ajattelemaan haluttua tulevaisuutta, jolloin se myös alkaa vaikuttamaan tapaamme toimia nykyisyydessä. (Stavros & Torres 2018, 56; Lewis 2016, 126.)

Yksi vastaajista koki, että moninaisuuden arvostaminen ja oman työn johtaminen tutkitun tiedon valossa voi osaltaan tukea työntekijää:

”Tutkimuksetkin osoittavat, että työyhteisössä tarvitaan eri-ikäisiä ja eri kokemusten omaavia 😊”

Moninaisuus työyhteisössä on voimavara, kun se tunnustetaan ja sen mukanaan tuomat vahvuudet valjastetaan käyttöön (Mor-Barak 2017, 5–7). Se, kuinka paljon ihmiset ”antavat itsestään” riippuu siitä, kuinka he kokevat, että heitä arvostetaan työyhteisössä. Meillä on tarve kokea tuntea kuuluvamme joukkoon ja kokea olomme turvalliseksi (Viitala & Jylhä 2019, 234). Kun ihmiset ja heidän hyvinvointinsa nähdään arvokkaina organisaation menestyksen kannalta ja organisaatiokulttuuri kuvastaa näitä arvoja, ihmisten piilevätkin kyvyt ja potentiaalit pääsevät esiin ruokkien sisäistä motivaatiota. (Lewis 2016, 103; Grant 2021, 208–213.)

Työkyky voi kohdata yllättäviäkin haasteita, joihin esihenkilön tulee osata reagoida. Ihmisen elämässä voi tapahtua monenlaisia asioita, kuten yhden työntekijän kohdalla puolison vakava sairastuminen ja menehtyminen. Ikääntymisen myötä riski terveyshaasteille kasvaa (STM 2020, 17–18). Tällöin joutuu miettimään niitä keinoja, joilla Ilmarisen (2006) työkykytalo-metaforankin mukaan, ”talo” pidetään pystyssä. Hyvällä, inhimillisellä ja arvostavalla johtamisella, pääsee pitkälle. On varmasti vaihteita, joissa sairausloma on paras ratkaisu ja jossakin vaiheessa taas työ on parasta lääkettä, tarjoten rutiineja ja muuta ajateltavaa. Kun työntekijä kohdataan arvostavasti kuunnellen, tukee se hänen psykologisia perustarpeitaan ja siten myös itseohjautuvuutta (Deci & Ryan 2000).

6.2 Lisää tietoa ja organisaatiotason tukea

Esihenkilöt vaikuttivat kaipaavan hyvin erilaista tietoa ja työkaluja. Osa kommenteista oli oman osaamisen kehittämiseen viittaavia, kuten vinkkejä siihen, kuinka eläkeasiat otetaan puheeksi, artikkeleita ja kirjallisuuksia, kuinka voisi tukea työn jatkumista mahdollisimman pitkään tai kuinka voisi tukea henkilön sijoittumista esimerkiksi yrittäjyyteen tai vapaaehtoistyöhön, jottei henkilö jää yksin eläkkeelle jäätyään. Kommentit voitiin selkeästi jakaa kahteen teemaan; *oman osaamisen kehittämiseen ja organisaation tukeen*.

Esihenkilöt kokivat tarvitsevänsä lisää tietoa ja työkaluja ikääntyneen työntekijän kohtaamiseen ja tukemiseen. Jokaisella ihmisellä, riippumatta asemastaan organisaatiossa, on samat inhimilliset perustarpeet. Myös esihenkilöiden itseohjautuvuutta ja työmotivaatiota tukee se, että he

kokevat osaavansa työn mitä he tekevät. (Armstrong & Taylor 2023, 197.)

”Miten ottaa puheeksi tulevan eläköitymisen”

”Miten voisin tukea työn jatkumista mahdollisimman pitkään”

”Miten esihenkilö kykenee vastaamaan tulevaisuuden suunnitteluun”

”Miten hiljainen tieto saadaan jäämään organisaatioon”

”Saattaen eläkkeelle, olisiko hyvä, että siirtyisi osa-aikatyöhön ja siitä eläkkeelle”

Brownin (2018, 91) mukaan ihmiset mieltyvät enemmän inhimillisiin johtajiin, joihin he voivat samaistua. Esihenkilöllä ei tarvitse olla kaikki vastauksia olemassa, vaan riittää, että pyrkii tukemaan työntekijää ja selvittää asioita sitä mukaan, kun ne tulevat eteen. Hyvä organisaatiokulttuuri pohjautuu arvostukseen, yhdessä tekemiseen ja tasavertaisuuden kokemukseen (Scheffer ym. 2017, 18–19).

H2 ja H4 antoivat työntekijänäkökulman siihen, kuinka esihenkilö voi ottaa eläkeasiat puheeksi. H2 kertoi, että esihenkilö voi asiallisesti suoraan kysyä työntekijältä esimerkiksi että ”mitäpä olit näiden eläkeasioiden suhteen funtsinut”? Hänen mielestään jokainen työntekijä uraansa aloittaessaan kyllä tietää, että ura päättyy myös jossain vaiheessa, ja jos työntekijä loukkaantuu tämänlaisesta kysymyksestä, niin se kertoo sitten enemmän jotain työntekijästä kuin esihenkilöstä. Myös H4 oli sitä mieltä, että asiaa voi kysyä suoraan. Se, miten asioita tietysti kysytään ja missä tilanteessa, on asia erikseen. Asian voi ottaa esille sopivan tilanteen yhteydessä tai esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä. Myös Wallin (1.3.2017) tuo esille, että työurakeskustelussa on tärkeää panostaa vuorovaikutuksen laatuun, jos halutaan, että työntekijä kokee olevansa arvostettu.

Selkeästi kaivattiin oman esihenkilötyön tueksi myös organisaatiotason toimintaa. 8/18 kommentista (44 %), koski esimerkiksi eläkeinfoja ja -valmennuksia työntekijöille, osaamisen kehittämispolku iäkkäämmille, mutta myös koulutusta esihenkilöille siitä, mitä eri mahdollisuuksia on tukea eläkeikää lähestyvää työntekijää. Alla muutama esimerkki.

”Koko organisaation tasoinen eläkevalmennus”

”Työntekijöiden oppimisalustalle osuus ”kohti eläkettä” 😊 elämä on oppimista, eikä se eläkeiän lähenemiseen lopu”

”Oma perehdytysohjelman osa (mitä mahdollisuuksia on)”

”Osaamisen kehittämispolku iäkkäämmille”

”Tyhy ryhmä ikääntyville”

Eläkevalmennuksilla on todettu olevan positiivisia vaikutuksia eläkkeelle sopeutumiseen (Principi ym. 2018), joten niillä voi olla merkitystä ikävyökkään tulevaisuuden rakentumisessa.

Vahvistamalla esihenkilöiden kykyä tukea ja kohdata ikääntyviä työntekijöitä, voidaan lisätä hyvinvointia vähentämällä psyykkistä kuormitusta (Leivategia ym. 2023). Martelan (2017, 88) mukaan hyväntekeminen lisää ihmisen hyvinvointia ja se voidaan luokitella yhdeksi ihmisen psykologiseksi perustarpeeksi. Alla olevat kommentit kuvaavat hyvin esihenkilön empatiakykyä.

”Miten tukea henkilön sijoittumista esimerkiksi yrittäjyyteen tai vapaaehtoistyöhön, jottei henkilö jää yksin eläkkeelle jäätyään”

”Miten työterveys voisi olla tukena ja miten henkilön saisi matalammalla kynnyksellä osallistumaan työkyvyn tukemiseen”

Myös työpaja itsessään koettiin hyväksi keinoksi saada tietoa ja työkaluja:

” Juuri tällaisia tilaisuuksia, missä saa työkaluja ja vinkkejä 😊 ”

6.3 Neljä erilaista tarinaa

Työntekijöiden tarinoista löytyi yhtäläisyyksiä, mutta myös mielenkiintoisia yksityiskohtia. H1 erotui tarinallaan joukosta eniten, sillä hän ei odottanut eläkkeelle siirtymistä ollenkaan. Hän haaveili siitä, että saisi jatkaa työssään niin pitkään kuin mahdollista. H2-H4 vastaavasti kaikki odottivat eläkkeelle siirtymistä ja heistä H2 ja H3 näkivät kuitenkin työnteon osana tulevaisuuden suunnitelmiaan. Ainoastaan H4 oli sitä mieltä, että työnteko ei kuulu eläkesuunnitelmiin. Kokemukset korreloivat hyvin Euroopassa havaittuihin trendeihin eläköitymisen suhteen. Perinteiseksi mielletyt polut siirtyä työstä eläkkeelle ovat saaneet rinnalle monenlaisia erilaisia työssä ja eläkkeellä olon muotoja (Lassen & Vrangbaek 2021, 39). Myös työeläkeyhtiö Ilmarisen teettämässä kyselyssä (Uusimaa 4.2.2022) keskimäärin kaksi kolmasosaa on kiinnostunut työskentelemään jossakin muodossa eläkkeellä ollessaan. Useimmiten haluttiin jatkaa työntekoa jollakin muulla tapaa kuin nykyisellä työnantajalla, kuten myös H2 ja H3 suunnittelevat.

H4 toi lisäksi esille, että hän nauttii, kun hän saa viettää aikaansa omassa rauhassa. Muut haastateltavat nimesivät sosiaaliset suhteet ja työn tarjoamat rutiinit tärkeimmäksi motivaattoriksi jatkaa työn tekoa jossakin muodossa myös eläkkeellä ollessa. Yksilölliset tekijät, kuten persoonallisuus vaikuttaa eläköitymisprosessin vaiheisiin ja halukkuuteen jatkaa työntekoa (Shultz & Wang 2011, 4). H4 kertoi, että hän on hieman pettynyt itseensä, sillä hän kuvitteli, että eläkkeellä hän

jaksaisi enemmän harrastaa liikumista, jolloin saisi myös enemmän energiaa, mutta näin ei ole käynyt. Ilmarinen (2006, 39) toteaaakin, että kaikenlaiset siirtymät elämässä voivat olla riskejä tai mahdollisuuksia.

Kaikkien tarinoissa korostui omaehtoisuus eli mahdollisuus itse vaikuttaa siihen, mitä tulevaisuudeltaan toivoo. Omaehtoisuuden kokemus on myös yksi ihmisen psykologisista perustarpeista ja vaikuttaa syvästi ihmisen sisäiseen motivaatioon (Deci & Ryan 2000, 227). Myös Maslow`n tarvehierarkiassa pyramidin kärjessä on itsensä toteuttamisen tarpeet (Armstrong & Taylor 2023, 197).

Kun haastateltavilta kysyttiin, kuinka kovasti he odottavat eläkkeelle siirtymistä asteikolla 1–10 (1 en odota ollenkaan ja 10 en malta odottaa), vastasivat he seuraavasti:

Yksi. Mä en odota ollenkaan. Ei mua nyt pelota sillä tavalla, mutta minä en odota ollenkaan. Mä oon kyllä yrittänyt antaa vinkkiä, että mun ei tarvi jäädä eläkkeelle. H1

Sanoisin, että 8. Oon ihan valmis siirtymään oravanpyörästä sivuun. Koen, että olisi kiva päästä tekemään töitä vähän enemmän omaan tahtiin ja omien ehtojen mukaisesti, ei kenenkään muun kellon mukaan. H2

Hmmm...no 8. Odotan sitä, että vapaa-aikaa on enemmän. Se on varmaan se mikä houkuttaa ja se, ettei ole aikatauluja. H3

Varmaan 8 tai jotain sellaista. Raha siinä oikeastaan ratkaisi sen, että olin vähän pidempään, muuten olisin varmaan jäänyt aikaisemminkin. H4

Jokainen haastateltava pystyi kuvittelemaan toivotunlaisen tulevaisuuden, tunnistaen kuitenkin riskejä. Kuvailut tulevaisuudet vastasivat WHO:n (2020) määritelmää terveestä ikääntymisestä (Healthy aging, kappale 2.3). Kaikkia mietitytti fyysinen toimintakyky ja he toivoivat, että sitä olisi jäljellä mahdollisimman pitkään. H3 tiedosti aikaisempien työelämän aikana koettujen taukojen pohjalta, että eläkkeelle siirtymisen jälkeen tulee aika, jolloin voi olla hyödyllistä kehittää itselleen ohjelmaa, mikä tuo rutiineja, jolloin elämässä saa muutenkin paremmin asioita aikaan. Myös H1 arvostaa sitä, että työ tarjoaa rutiineja, iloa ja merkitystä arkeen. H1 myös arvostaa sitä, että työ tuo iloa ja voimavaroja, vaikka fyysisessä toimintakyvyssä onkin rajoitteita. Gould ym. (2006, 314) toteavatkin, että positiivinen mieliala on vahvemmin yhteydessä eläkeikäisten työkykyyn kuin ruumiillinen kunto. Myös H2 kokee, että fyysinen kunto ei riitä enää nykyiseen kokoaikatyöhön, jonka vuoksi toivookin pian pääsevänsä eläkkeelle, jotta voi jatkaa työntekoa omien tunteiden ja voimien mukaan yrittäjänä. H2 on myös hakenut osittaista vanhuuseläkettä samoista syistä kuin muutkin Työeläkeyhtiö Varman (22.5.2019) kyselyyn vastanneista. Osittainen vanhuuseläke tuo pienen ekstratulon ja vaikka se vaikuttaa alentavasti lopulliseen eläkkeen määrään, niin suurin

osa kyselyyn vastanneista ilmoitti hakuperusteeksi juuri sen, että parasta nostaa eläkettä nyt, koska elinikää ei tiedä.

Kaikki työntekijät kokivat, että esihenkilölle on voinut kertoa ajatuksistaan ja toiveistaan, mikä kuvastaa avoimuuteen ja luottamukseen perustuvaa ilmapiiriä. Myös työyhteisö koettiin hyväksi ja syrjimättömäksi. Samankaltaisista kokemuksista riippumatta, vain yksi (H1) koki haluavansa jatkaa nykyisellä työnantajalla myös alimman eläkeiän jälkeen. Shultz & Wang (2011, 4) toteavatkin, että kokemus siitä, että työntekijää kohdellaan reilusti ja tasa-arvoisesti, voi tukea halua jatkaa työssä, mutta myös muut tekijät vaikuttavat. H1 oli lisäksi hieman huolissaan siitä, että työnantaja olettaa, ettei hän haluaisi jatkaa työntekoa, sillä hän on niin lähellä eläkeikää. Määräaikaisen työn vuoksi hän on yrittänyt vihjata, että hän ei ole kiinnostunut jäämään eläkkeelle, vaan haluaisi jatkaa työntekoa mahdollisimman pitkään.

Jokaisen tulevaisuuden suunnitelmat erosivat hyvinkin paljon toisistaan ja siihen vaikuttavat yksilölliset tekijät, kuten perhetilanne ja persoonallisuus. Hyvään ja terveeseen vanhenemiseen sisältyy osallisuuden ja tarpeellisuuden kokemus. Toinen saa osallisuuden ja tarpeellisuuden kokemuksia työstä, toinen tukemalla jälkipolvea ruuhkavuosien keskellä tai auttamalla läheisiä auto- tai talokaupoissa. Tulevaisuuden vanhusväestö on tämän päivän työelämässä omaksunut elinikäisen oppimisen osana heidän sukupolvensa elämäntapaa, mikä voi heijastua positiivisesti myös vanhuusajan hyvinvointiin. (Urtamo 5.5.2021.)

6.4 Kokemuksellisuus ja teoria kulkivat käsi kädessä

Niin esihenkilöidenkin kuin työntekijöidenkin kokemukset ovat perusteltavissa itseohjautuvuusteorian näkökulmasta. Meillä on tarve kokea, että osaamme suoriutua tehtävästä, jota teemme, haluamme kokea innostusta ja sisäistä motivaatiota sekä yhteyttä toisiin ihmisiin. (Deci & Ryan 2000.) Psykologiset perustarpeet ovat myös osa Maslow'n tarvehierarkiaa (Armstrong & Taylor 2023, 197).

Esihenkilöt itse, tarvitsevat tietysti tietoa erilaisista vaihtoehdoista tai vähintäänkin tiedon siitä, mistä työntekijä voi itse selvittää esimerkiksi tietoa työnteon vaikutuksista eläkkeen määrään tai eri eläkelajeista ja -mahdollisuuksista. Tietoa on paljon tarjolla, mutta se on hyvin hajallaan. Tässä tutkimuksessa esihenkilöt kokivat hyväksi ajatukseksi sen, että työnantaja tarjoaisi työntekijälle tietoa ja tukea eläköitymisprosessiin organisaatiossa. Se tukisi myös esihenkilön kokemusta siitä, että hän voi tukea työntekijää kannustamalla häntä osallistumaan valmennukseen.

Kun ajattelemme, kuinka moni tekijä vaikuttaa ihmisen päätökseen siirtyä eläkkeelle, voidaan hyvin päätellä, että kahta täysin samanlaista tilannetta tuskin on. Jo pelkästään se, että ihmiset ajattelevat asioista eri tavalla oman elämäkokemuksensa pohjalta, riittää tekemään jokaisen päätöksestä uniikin (Wang & Shultz 2011, 6). Valitettavan moni vanhempi työntekijä kokee ikä syrjintää (Viitasalo 2015, 50–53). Mielenkiintoinen havainto tässä tutkimuksessa oli, että kukaan työntekijöistä ei ollut kokenut ikä syrjintää missään muodossa. Päinvastoin he kokivat, että heidän osaamistaan ja kokemustaan on arvostettu.

Systeeminen ajattelutapa helpottaa kompleksisen maailman ja organisaatioiden toimintaympäristön hahmottamisessa. Systeemisellä ajattelulla tarkoitetaan kykyä ajatella, että kaikki vaikuttavat kaikkeen, yhtä asiaa ei voi muuttaa ilman että se vaikuttaa toiseen. Systeemisen ajattelun avulla pystytään hahmottamaan kokonaisuuksia ja niiden välisiä vaikutussuhteita. Liikkeelle on kuitenkin hyvä lähteä aina kokonaiskuvan hahmottamisesta. (Ristikangas ym. 2021, 36–37.) Jos edellytykset Healthy Agingille tunnustetaan ja ne hyvin paljonkin muistuttavat Maslow'n sekä Deci & Ryanin teorioiden taustalla olevia ihmisen perustarpeita, niin voisi vetää johtopäätöksen, että kun näitä perustarpeita tuetaan läpi työuran tukemalla ihmisen itseohjautuvuutta ja kokemusta siitä, että hän on arvokas ja kyvykäs, tuloksena on oman arvonsa, kykynsä ja voimavaransa tunnustava eläkeläinen.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarjota näkökulmia esihenkilöille, kuinka he voivat tukea työntekijää kohti ikävyvästä tulevaisuutta. Koen, että näkökulmia saatiin hyvin esille ja tutkimusmenetelmät palvelivat tarkoitustaan hyvin. Tavoitteena oli herättää keskustelua aiheesta ja sitä se on tehnytkin, niin sanotusti ”molemmissa pöydissä”. Ihmiset, joiden kanssa olen keskustellut opinnäytetyön aiheesta viimeisen parin vuoden aikana, ovat olleet kiinnostuneita aiheesta ja erityisesti he, jotka ovat itse eläköitymässä lähivuosien aikana, ovat toimineet jatkuvana inspiraationa tälle työlle. Moni kertoi ja reflektoi mielellään omia ajatuksiaan lähestyvistä eläkeajasta ja tulevaisuuden toiveistaan ja suunnitelmistaan.

Omaehtoisuus motivoi ja innostaa ihmistä. Eläkeiän lähestyminen tuo mukanaan uudenlaista vapautta ja mahdollisuuksia rakentaa omannäköistä elämää, tehdä mielekkäitä ja merkityksellisiä asioita. Osittainen vanhuuseläke (OVE) voisi lisätä hyvinvointia eläkeiän kynnyksellä. Moni kuitenkin kokee eri vaihtoehdot vähintään sekavina ja tilausta tuntuisi olevan henkilökohtaiselle sparraukselle, sille että joku kuuntelee, jolloin asiat myös jäsentyvät itselle paremmin. Tämä on tietysti oma kokemukseni asiasta ja aihetta kannattaisi tutkia lisää. Kuka heitä voisi tukea? Esihenkilö? Ulkopuolinen ”eläkecoach”? Kaikki eivät sellaisesta palveluista olisi kuitenkaan valmiita itse maksamaan. Mitä jos se olisikin työnantajan tukemaa? Valtion tukemaa? Voisiko se olla organisaatiolle tapa kantaa sosiaalista vastuuta ja siten myös erottua työnantajamarkkinoilla?

Mikä sitten kannustaa työnantajia panostamaan eläköityviin työntekijöihin? Se välittömästi tuo lisää voittoa viivan alle, mutta se osoittaa, että organisaatiolla on arvoja, jotka lisäävät organisaation positiivista työntekijäkokemusta. Monet organisaatiot seuraavat työntekijöiden hyvinvointia eri indekseihin ja panostus eläköityviin työntekijöihin saattaisi näkyä työtyytyväisyyskyselyiden tuloksissa, eläköityvien työntekijöiden edustaessa mahdollisesti jopa isoa osaa organisaation henkilöstöstä. Hyvinvoivat ja tyytyväiset työntekijät ovat taas paras tapa luoda vahva työnantajamielikkuva, mikä houkuttaa uusia osajajia organisaatioon. Tämän päivän muuttuvassa maailmassa organisaation täytyy jatkuvasti miettiä uusia ja innovatiivisia tapoja erottautua kilpailijoista. Organisaatio voi erottua edukseen pehmeillä arvoilla, joihin jokainen voi samaistua ja jotka jokainen voi allekirjoittaa.

Me jokainen olemme tärkeä osa yhteiskunnan henkilöstövoimavaroja ja meidän työkykymme on hyvinvointivaltiolle elintärkeä. Se, että meillä on oikea henkilö oikeassa tehtävässä, on merkittävää. Tämän takia, myös esihenkilön arvostavalla kohtaamisella on paikkansa urajohtamisessa, sillä siemenet ikävyväkkääseen vanhuuteen voidaan istuttaa jo työelämässä. Kuten Tarkiainen (2014, 32–34) totesi, niin eläkkeelle siirtymistä tulisi tarkastella samalla vakavuudella kuin ammatin- ja koulutuksenvaihtoa. Voisimmekin yhteiskuntana hyötyä siitä, että meillä olisi tarjolla

eläköityville työntekijöille ratkaisukeskeistä valmennusta siihen, mitä he tulevaisuudeltaan toivovat ja miten he itse kokevat voivansa sen mahdollistaa. Se tukisi itseohjautuvuutta ja sisäistä motivaatiota kohti ikäkyvykästä tulevaisuutta. Martela ja Jarenko (2014, 7.) puhuvat itseohjautuvuuden tukemisen puolesta eläkeiän nostamisen sijaan.

Jotta esihenkilö voi tukea työntekijää suuntaamaan ajatuksiaan kohti ikäkyvykästä tulevaisuutta, tulee esihenkilön toimintatavassa jonkin muuttua. ”Muutos vaatii ihmisen tahdon koskettamista”, Tammeaid (2021, 60) muistuttaa. Minkä pitää siis muuttua, jotta esihenkilö pystyy tukemaan eläkeikää lähestyvää työntekijää? Pitää ensin tunnistaa ja tiedostaa, että tarve on olemassa. Sitten täytyy olla osaamista ja kyvykkyyttä tukea työntekijää ja halukkuus sen tekemiseen. Kun esihenkilö ymmärtää oman työn ja vuorovaikutuksen merkityksen työntekijöille eläköitymisen kynnyksellä, hänellä on paremmat todennäköisyydet toimia sen hyväksi. Voisin kuvitella, että jokainen haluaa toimia yhteisen hyvän eteen, kunhan vain ensin oivaltaa pystyvänsä siihen ja ymmärtää kuinka se tehdään. Martela (2017, 88) kuvaakin hyväntekemistä yhdeksi ihmisen psykologiseksi perustarpeeksi ja nimeää empatiakyvyn yhdeksi pääelementiksi.

Esihenkilöt tarvitsevat tukea tehdäkseen osansa ikäkyvykkään Suomen eteen. Tarvitaan oikeanlaiset taidot, eli oikeaa tietoa ja osaamista, jotta esihenkilöt voivat auttaa työntekijöitä mukautumaan edessä oleviin muutoksiin ja turvaamaan hyvinvointinsa. Parantamalla vuorovaikusta helpotetaan ihmisten elämää, kun asioista voidaan puhua avoimesti ja rehellisesti. Yksi keskustelu voi muuttaa yhden tai useammankin ihmisen elämän suunnan (Stavros & Torres 2018, 64–65). On hyvä tiedostaa omat piilevät ennakkoluulot ja -asenteet, sillä vain silloin niitä pystyy työstämään ja muuttamaan omaa toimintaansa (Honkanen 2016, 78). Ristikangas ym. (2021, 174) mukaan ihmisyyden tavallisin harha on otaksua, että kaikki ovat samankaltaisia kuin he itse ovat.

Kaikki haastatteluun osallistuneet työntekijät kokivat, että heitä ja heidän työpanostaan on työyhteisössä arvostettu. Voiko tässä olla juuri se syy, miksi he ovat ”selviytyneet” eläkeikään asti työelämässä? Onko heillä jo valmiiksi hyvät edellytykset jatkaa kohti ikäkyvykästä tulevaisuutta? Valitettavan monen työura päättyy ennenaikaisesti työkyvyttömyyseläkkeeseen ja onkin todettu, että tyytyväisempiä eläkeikänsä ovat keskimäärin he, joilla on ollut itse mahdollisuus vaikuttaa eläkepäätökseensä (Lassen & Vrangbaek 2021, 45–46). Tässäkin omaehtoisuus, yhtenä psykologisena perustarpeena, on nostettu esiin tärkeänä tekijänä koetun terveyden ja hyvinvoinnin kannalta. Työkyvyn tukeminen työuran kaikissa vaiheissa on tärkeää ikäkyvykästä tulevaisuutta ajatellen. Koskaan ei ole liian varhaista aloittaa.

Teemahaastatteluissa hyödynnettiin arvostavan haastattelun periaatteita sovelletusti. Vaikka Arvostava haastattelu on todettu lukuisin tutkimuksin toimivaksi työkaluksi, ei sen vaikuttavuutta

itsessään pystytä tämän tutkimuksen avulla osoittamaan, haastattelijan ollessa ”itseoppinut” menetelmän käyttäjä. Kuitenkin haastattelujen aikana pysyttiin toteamaan todeksi se, että ihmiset mielellään puhuvat ja kertovat asioista, joissa he kokevat olevansa hyviä ja siitä mitä he toivovat. Haastateltavat vaikuttivat lisäksi voimaantuneilta ja inspiroituneilta haastatteluiden jälkeen, myös useammat naurut naurettiin.

7.1 Kehittämisen- ja jatkotutkimusaiheet

Näkisin, että opinnäytetyön tulokset ja niistä vedetyt johtopäätökset, tarjoavat herkullisen suuntaa antavan hypoteesin jatkotutkimuksia varten. Suuntaa osoittava hypoteesi esittää positiivisen tai negatiivisen riippuvuuden tutkimuksen kohteena olevien ilmiöiden välillä (Hirsijärvi ym. 1997, 155). Jatkotutkimuksella voisi pyrkiä vahvistamaan ajatusta, että kun ihminen tulee kohdatuksi työelämässä arvostavasti ja voimavaralähtöisesti uransa loppuvaiheessa, ihmisellä on paremmat edellytykset elää ikävyvästä tulevaisuutta. Hypoteesin asettaminen ja pyrkimys kerätä tietoa hypoteesin testaamista varten on tehokas lähestymistapa tutkimuksessa (Puusa & Juuti 2020, 78–79). Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää esihenkilötyön vaikuttavuutta SROI-mittarilla (Social Return on Investment). SROI-mittarin avulla voidaan analysoida ennaltaehkäisevien toimien tuottamia säästöjä yhteiskunnallisella tasolla.

Osana organisaatioiden moninaisuuden- ja työurajohtamisen kehittämistä, suosittelisin lämpimästi vastaavanlaisen työpajan järjestämistä esihenkilöille. Työpajatyöskentely edistää yhdessä oppimista, hyvien käytäntöjen jakamista ja yhteistä pohdintaa, mikä tukee esihenkilön itseohjautuvuutta ja motivaatiota tehdä työtä ikävyväkkään yhteiskunnan eteen.

Koin myös Arvostavan haastattelun -menetelmän soveltuvan erinomaisesti teemahaastattelun rungoksi ja se voisi olla hyödyllinen lähestymistapa myös kahdenkeskiselle keskustelulle työntekijän kanssa. Arvostava haastattelu on hyvin tutkittu ja arvostettu kehittämismenetelmä ja soveltuu monenlaiseen kehittämiseen.

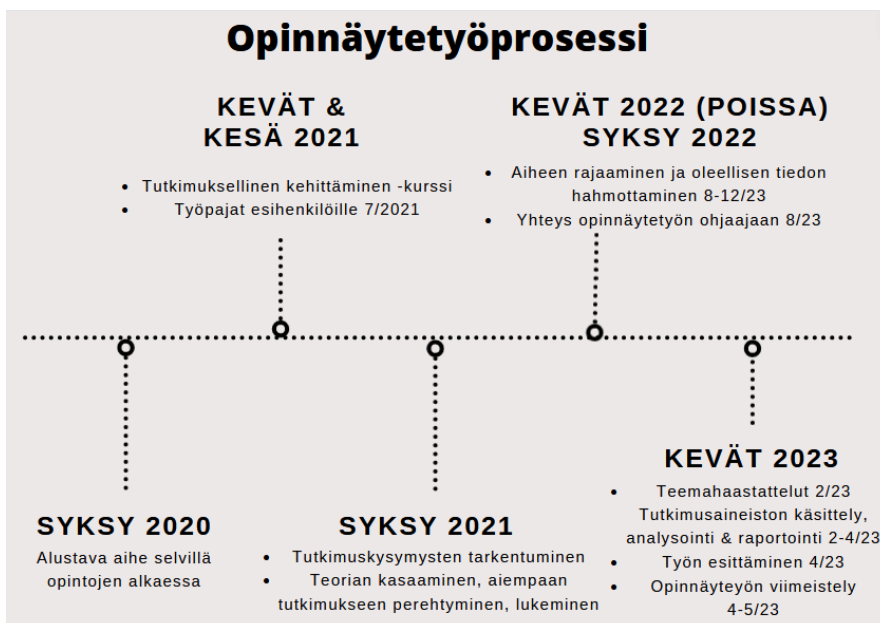
Se, että esihenkilö ymmärtää oman roolinsa ja vuorovaikutuksensa merkityksen ikävyväkkään Suomen rakentamisessa, on ensisijaista. Esihenkilö, sinä olet tärkeä. Tärkeitä ovat myös kollegat työyhteisössä ja kuinka he suhtautuvat eläkeikää lähestyvään työntekijään. Esihenkilö pystyy omalla esimerkillään vahvasti vaikuttamaan vallitsevaan organisaatiokulttuuriin. Itsetuntemuksen merkitystä ei voi korostaa myöskään liika, sillä ymmärtääkseen muita, on ensin ymmärrettävä itseään. Ja kyetäkseen vuorovaikutukseen muiden kanssa, on oltava ensin vuorovaikutuksessa itsensä kanssa.

7.2 Oman oppimisen arviointi

Koen erittäin hyvänä asiana, että minulla oli opintojen alusta lähtien selkeää, että mistä aihepiiristä halusin saada lisää ymmärrystä. Pystyin tarkastelemaan mielenkiintoisten kurssien teemoja myös tästä kyseisestä näkökulmasta, mikä edisti omaa opinnäytetyöprosessiani. Alusta asti oli myös selvää, että opinnäytetyölläni ei tule olemaan tilaajaa, vaan se tulee olemaan tutkimuspainotteinen opinnäytetyö, mikä tarkastelee ajankohtaista työelämän ilmiöitä ja sen tulokset tulisivat olemaan yhteisesti käytössä kaikkien saatavilla ja hyödynnettävissä.

Opinnäytetyöprosessin myötä kertynyt tieto ja osaaminen tulee palvelemaan omaa asiantuntijuuttani sekä edistää oman yritystoiminnan uusien palvelujen tuotteistamisprosesseja. Opinnäytetyöprosessi vaati myös vahvaa itsensä johtamista ja kykyä vastaanottaa apua, tukea ja palautetta. Työ oli hyvä muistutus siitä, että ihminen on psyko-fyysis-sosiaalinen kokonaisuus ja onneksi opinnäytetyössä esitetyt teoriat tukivat ymmärtämään myös omia inhimillisiä perustarpeitani ja sitä, että mistä milloininkin kirjoitusjumi tai ahdistus kumpusi.

Opinnäytetyön prosessi on esitetty kuvan muodossa (kuva 10). Alustavaan projektisuunnitelmaan verrattuna prosessi kesti suunniteltua pidempään. Pidin opinnoista taukoa kevään 2022 johtuen kuormittavasta elämäntilanteesta. Koin kuitenkin erittäin hyvänä asiana, että opintoihin tuli pieni hengähdystauko. Se tarjosi mahdollisuuden jättää opinnäytetyön aiheen taustalle marinoitumaan, jolloin sen pariin oli taas mukava palata. On jopa todettu, että asioiden tai tekemisen ”viivytys” kannattaa ja se saattaa jopa johtaa parempiin lopputuloksiin. (Grant 2016, 4-6min). Ja niinhän se on; suunnitelmat muuttuvat, mutta suunnittelu on kaiken a ja o. Siinäkin mielessä opinnäytetyöprosessi on ollut opettavainen, sillä aivan kuten kaikissa muissakin elämän osa-alueilla, tilanteet muuttuvat ja ratkaisevaa menestyksen kannalta on se, kuinka hyvin pystyy mukautumaan muuttuviin tilanteisiin ilman, että luovuttaa. Täytyy vain tehdä uusi suunnitelma.



Kuva 10. Opinnäytetyöprosessi

Hyödynsin Arvostavan haastattelun menetelmää myös oman opinnäytetyöprosessini johtamiseen ja koin sen palvelevan myös siinä tarkoituksessa erinomaisesti. Arvostava keskustelu itseni kanssa erityisesti tilanteissa, joissa koin, että työ ei etene tai muuten vaan ahdisti. Kun keskityin kaikkeen siihen hyvään, mitä olin jo saanut aikaiseksi ja millaisin keinoin ja kirkastin omia tavoitteitani ja unelmiani, se auttoi jatkamaan. Tämän jälkeen oli jälleen paljon helpompi miettiä askeleita, joita täytyy ottaa tavoitteeseen pääsemiseksi.

Yksittäinen keskustelu voi tosiaan olla merkittävä ja olla itse muutos tai käynnistää muutoksen (Stavros & Torres 2018, 64–65). Palatakseni vielä opinnäytetyöraportin alussa mainitsemaani kohtaamiseen Sipoon kunnan entisen vanhustyön päällikön kanssa, joka kysyi, kuinka tavoittamme ne vanhukset, jotka eivät ole tavoitettavissa, niin tämä opinnäytetyö tarjoaa yhden näkökulman siihen. Tapasimme myös huhtikuisena päivänä 2023 Porvoon torilla ja kerroin hänelle tästä opinnäytetyöprosessista. Halusin kiittää häntä inspiraatiosta tähän työhön ja siitä, että hän innostaa muita omalla esimerkillään ja kohtaamisen taidolla. Hän myös antoi luvan mainita itsensä tässä opinnäytetyössä.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.
- Armstrong, M. & Taylor, S. 2023. Armstrong's handbook of human resource management practice. A guide to the theory and practice of people management. 16.painos. Kogan Page.
- Aspivaara, C., Nyman, S. & Solovjew-Wartiovaara, A., 2023. Megatrendit 2023: Näitä kehityskulkuja emme voi ohittaa. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/uutiset/megatrendit-2023-naita-kehityskulkuja-emme-voi-ohittaa/>. Luettu: 15.4.2023.
- Bold, C. 2012. Using Narrative in Research. Sage Publications.
- Brown, B. 2018. Dear to lead. Brave work. Though conversation Whole hearts. Random House.
- Cooperrider, D.L., Whitney, D. & Stavros, J. M. 2008. Appreciative Inquiry Handbook. For Leaders of Change. Second edition. Crown Custom Publishing, Inc. & Berret-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.
- Deci, E. & Ryan, R. 2000. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological inquiry 2000, vol.11 (4), 227–268.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4:2005. Luettu 12.12.2022. Luettavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf
- Eläketurvakeskus. s.a. Eläkkeet eri elämäntilanteissa. Luettavissa: <https://www.tyoelake.fi/elakkeet-eri-elamantilanteissa/osittainen-vanhuuselake-tuo-joustoa/>. Luettu: 31.1.2023.
- Ghuri, P., Gronhaug, K. & Strange. 2020. Research methods in business studies. Cambridge university press.
- Grant, A. 2021. Think Again. The Power of Knowing What You Don't Know. Penguin Random House UK.
- Grant, A. 2016. The surprising habits of original thinkers. Video. TED Talk. Katsottu 15.3.2023. Katsottavissa: https://www.ted.com/talks/adam_grant_the_surprising_habits_of_original_thinkers
- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 - tutkimuksen tuloksia. Luettavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn_ulottuvuudet_7.pdf
- Hellström, E. & Parkkonen, P. 2022. Vastuullisuuden tulevaisuus: Miten vastuullisuus kohtaa kestävyiden ja vaikuttavuuden? Sitran selvityksiä 214. Luettavissa https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/06/sitra_vastuullisuuden_tulevaisuus_fin_0822.pdf
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit: muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Edita. Helsinki.
- Honkanen, H. 2016. Vaikuttamisen psykologia, mielen muuttamisen tiede ja taito. Influ Era -julkaisut. Helsinki.

- Ikävalko, H., Hökkä, P., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. 2020. Emotional competence at work. *Journal of Organizational Change Management*, 33 (7), 1485–1498.
- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa. Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitoksen ja Sosiaali- ja terveysministeriön yhteisjulkaisu.
- Jämsén, A. & Kukkonen, T. 2014. Kohti uutta ikäosaamista. Teoksessa Jämsén, A. & Kukkonen, T. (toim.) *Ikä! Moninainen ikäosaaminen*. Karelia-ammattikorkeakoulun julkaisuja B:24.
- Kallio, T. & Palomäki, J. 2020. Teoria, empiria ja käytäntö. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Kansallinen Ikäohjelma vuoteen 2030. 2020. Tavoitteena ikäkyvykäs Suomi. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020:31. Helsinki.
- Kauppalehti. 2022. Nämä viisi trendiä mullistavat työelämää juuri nyt – asiantuntijat hylkäävät vaki-työn ja johtajat joutuvat muuttumaan. 6.1.2022.
- Komulainen, M. 2015. Uupua vai menestyä – esimies moninaisuuden hyödyntäjänä? Teoksessa: Timonen, L., Mäkelä, J. & Raivio, A-M. *Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.
- Lassen, A. J. & Vrangbaek, K. 2021. Retirement transitions in the 21st century: a scoping review of the changing nature of retirement in Europe. *International Journal of Ageing and Later Life*, 2021 15(1): 39–72.
- Lassfolk-Feodoroff, C. 28.3.2021. Empatia ja inhimillisuus ovat vanhustyön tärkeimmät työkalut: "Ihmisen pitää saada elää loppuun asti arvostettuna omana persoonana" Sipoon sanomat. Luettavissa: <https://www.sipoosanomat.fi/paikalliset/4014731>. Luettu: 23.4.2023.
- Laszlo, C., Cooperrider D. & Fry, R. 2020. Global challenges as opportunity to transform business for good. *Sustainability*, 12, 19.
- Leivategija, T., Pöyry, M., Vuori, J., Rivinoja, T. & Horppu, R. 2023. Lähiesimies ja työura ikääntyvässä työelämässä -hanke. Työterveyslaitos. Arvioitu valmistumisaika 5/2023. Lisätietoa hankkeesta: <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/lahiesimies-ja-tyoura-ikaantyvassa-tyoelamassa>
- Lewis, S. 2016. *Positive psychology and change. How Leadership, Collaboration, and Appreciative Inquiry Create Transformational Results*. Wiley Blackwell.
- Martela, F. 2017. Hyväntekeminen inhimillisenä perustarpeena. Miksi myötätuntoinen toiminta tuntuu hyvältä? Teoksessa Pessi, A., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.) *Myötätunnon mullistava voima*. PS-kustannus.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Luettavissa: https://www.eduskunta.fi/fi/naineduskuntatoimii/julkaisut/documents/tuvj_3+2014.pdf. Luettu: 13.4.2023.
- Mendes de Leon, C., Henkens, K. & Bültmann, U. 2018. Work, retirement, and healthy aging: life-course issues and challenges. *Innovation in Aging*, vol. 2, No.S1, 426-427.
- Mor-Barak, M. E. 2017. *Managing Diversity Toward a Globally Inclusive Workplace*. Sage Publications.

Ng, B. & Abbas, D. 2020. Self-Determination Theory: Attributes of Healthy Aging. Teoksessa Ng, B. & Ho, G. 2020. Self-Determination Theory and Healthy Aging. Comparative Context on Physical and Mental Well-Being. Springer.

Ng, B. & Ho, G. 2020. Self-Determination Theory and Healthy Aging. Comparative Context on Physical and Mental Well-Being. Springer.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Piekkari, R. & Welch, C. 2020. Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun monet mahdollisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.

Principi, A., Smeaton, D., Cahill, K. & Santini, S. Barnes, H. & Socci, M. 2018. What happens to retirement plans, and does this affect retirement satisfaction? The International Journal of Aging and Human Development. Volume 90, Issue 2.

Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.

Puusa, A., Hänninen, V. & Mönkkönen, K. 2020. Narratiivinen lähestymistapa organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.

Ranta, R. 2021. Kehittämisen käytännöt. Jatkuva parantaminen – Dialoginen johtaminen – Ryhmätahtajohtaminen. rtr-consulting.

Ristikangas, M-R., Lönnroht, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Alma Talent.

Rokka, A-M. 2019. Arvostava haastattelu muutosjohtamisen työkaluna terveydenhuollossa. Kandidatintutkielma. Hoitotieteen ja terveyshallintotieteen tutkimusyksikkö. Terveyshallintotiede. Oulun Yliopisto.

Ruokolainen, M. & Vuori, J. 18.9.2019. Työrajohtaminen auttaa purkamaan ikään liittyviä ennakkoluuloja. Työterveyslaitoksen blogi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/työrajohtaminen-auttaa-purkamaan-ikaan-liittyvia-ennakkoluuloja>. Luettu: 10.10.2022.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html. Luettu 16.4.2023.

Saarin, P. & Suokko T. 2020. Merkitys, yrityksen arvokkain voimavara. Marketing Finland.

Sauni, R. & Reho, T. 2022. Ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn haasteet. Lääkärilehti 11–12/2022. Vsk 77. Sivut 485–488. Luettavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/141296/SLL11_12_2022_485.pdf?sequence=1. Luettu: 11.11.2022.

Scheffer, A., Braun, N. & Scheffer, M. 2017. Hanging the mirror. The discipline of reflective leadership. Wisdom Editions. Minneapolis.

Shultz, K. & Wang, M. 2011. Psychological perspectives on the changing nature of retirement. *American Psychologist*. Advance online publication. Luettavissa: https://www.researchgate.net/profile/Kenneth-Shultz/publication/49855818_Psychological_Perspectives_on_the_Changing_Nature_of_Retirement/links/0fcfd5074844b1c6c3000000/Psychological-Perspectives-on-the-Changing-Nature-of-Retirement.pdf

Silverman, D. 2000. *Doing Qualitative Research. A Practical Handbook*. Sage. Lontoo.

Silverman, D. 2011. *Interpreting Qualitative Data: A Guide to the Principles of Qualitative Research*. Sage. Lontoo.

Sitra 2022. *Megatrendit 2022*.

Stavros, J. & Torres, C. 2018. *Conversations worth having..Using Appreciative Inquiry to Fuel Productive and Meaningful Engagement*. Berrett-Koehler Publishers.

STM 2020. *Kansallinen ikäohjelma vuoteen 2030. Tavoitteena ikäkyvykäs Suomi. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020:31*.

Tang, M., Wang, T. & Guerrien, A. 2020. A systematic review and meta-analysis on basic psychological need satisfaction, motivation, and well-being in later life: Contributions of self-determination theory. *PsyCh journal*. Vol.9 (1).

Tarkiainen, A. 2014. Ikäihmiset työelämässä – kulttuuristen muutosten koetinkivi. Teoksessa Jämsén, J & Kukkonen, T. (toim.). *Ikä! Moninainen ikäosaaminen*, s. 32–39. Karelia Ammattikorkeakoulu. Julkaisusarja B:24.

Tammeaid, M. 2021. Toimeenpanon metataitojen näkökulma uudistusten toteuttamiseen hyvinvointipalveluissa. *Kasvun tuki aikakauslehti 1/2021*; 60–72. Luettavissa: <https://kasvuntuki.fi/wp-content/uploads/2021/05/kasvun-tuki-01-2021-tammeaid-1.pdf>. Luettu: 15.2.2023.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Hyvä tieteellinen käytäntö. Luettavissa: <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>. Luettu: 27.4.2023.

Työeläkeyhtiö Varma. 22.5.2019. Varman selvitys: Epävarmuus eliniästä ja toive vapaa-ajasta osittaisen vanhuuseläkkeen suosion taustalla. Luettavissa: <https://www.varma.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-artikkelit/uutiset/2019-q2/varman-selvitys-epavarmuus-eliniasta-ja-toive-vapaa-ajasta-osittaisen-vanhuuselakkeen-suosion-taustalla/>. Luettu: 25.4.2023.

Työterveyslaitos. Monimuotoisuus ja inklusiivisuus: mitä ja miksi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppi-materiaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatiossa/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-mita-ja-miksi>. Luettu: 30.3.2023.

Työturvallisuuskeskus. 2022. Eläkkeet eri elämäntilanteissa. Luettavissa: <https://www.tyolake.fi/elakkeet-eri-elamantilanteissa/vanhuuselake-ikaluokilla-oma-elakeikansa/> Luettu: 4.11.2022

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Luettavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P9>. Luettu 21.3.2023.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2022. Monimuotoisuudesta menestystä – tietoa ja työkaluja työnantajalle. TEM oppaat ja muut julkaisut 2022:1 FI. Luettu 20.8.2022. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163976/TEM_oppaat_2022_1_04042022.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 15.1.2023.

Urtamo, A. 5.5.2021. Näkymiä ikääntymisen tulevaisuuteen. Iästä ja elämästä -blogi. Ikäinstituutti. Luettavissa: <https://www.ikainstituutti.fi/vanhuus/nakymia-ikaantymisen-tulevaisuuteen/>. Luettu: 12.4.2023

- Urtamo, A. 2022. Successful aging and associated midlife factors. Väitöskirja (artikkeli). Helsingin yliopisto.
- Uusimaa -lehti 4.2.2022. Kysely: Kaksi kolmesta eläkeläisestä haluaa työskennellä eläkkeellä.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen – keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki.
- Viitasalo, N. 2015. Varttuneet ja ikäsyryjäntä työelämässä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98155/978-951-44-9967-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 27.3.2023.
- Wallin, M. 1.3.2017. Saako esimies kysyä eläkeajatuksista? Työterveyslaitoksen Työpiste-verkko-lehti. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/saako-esimies-kysya-elakeajatuksista>. Luettu: 28.11.2022.
- WHO. 2020. Healthy ageing and functional ability. Luettavissa: <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/healthy-ageing-and-functional-ability>. Luettu: 12.4.2023.
- Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>
- Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus YYO. Yhteiskunnallinen yrittäjyys osa tulevaisuuden osaamista. Luettavissa: Yhteiskunnallinen yrittäjyys osa tulevaisuuden osaamista - Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus (yyo.fi) Luettu: 30.3.2023
- Yhteistoimintalaki 1333/2021. <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333#Pidm45053757671664>
- Yle 9.12.2022. Suomalaiset ryntäsivät eläkkeelle mahtikorotuksen kiilto silmissään: eläkehakemusten määrä paikoin jopa 20-kertaistui viime vuodesta. Luettavissa: <https://yle.fi/a/74-20007756>. Luettu: 31.1.2023.

Liitteet

LIITE 1

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Taustatiedot (sukupuoli, ikä, työura, nykyinen työ)

Nykytilan kartoitus

Millaiseksi koet työkykysi tällä hetkellä?

Mikä sinua tällä hetkellä työssä kiinnostaa/motivoi/innostaa?

Missä koet olevasi hyvä?

Tavoitteet ja toiveet

Mitä toiveita ja tavoitteita sinulla on tuleville vuosille?

Mitä haluaisit tehdä enemmän tai eri tavalla, mikä tukisi työkykyä? onko aihe tullut esille kehityskeskustelussa tms?

Minkälaiseksi koet työyhteisönne keskustelukulttuurin? Onko esihenkilön kanssa helppo keskustella asioista? Koetko, että sinua kuunnellaan?

Tulevaisuus/haaveet

Asteikolla 1–10, miten kovasti odotat eläkkeelle siirtymistä? 1 en odota ollenkaan, 10 en malta odottaa.

Mitä ajatuksia eläkeiän lähestyminen sinussa synnyttää? vai onko asia tuntunut vielä ajankohtaiselta?

Mitä toiveita ja haaveita sinulla on eläkeajalle?

Kaipaisitko johonkin tällä hetkellä tukea, mietityttääkö jokin asia?

Mitkä tekijät vaikuttavat päätökseesi jäädä eläkkeelle?

Oletko törmännyt ennakkoluuloihin tai asenteisiin?

Mitä itse ajattelet ennakkoluuloista?

Onko jotain, missä toivoisit esihenkilösi pystyvän auttamaan tai tukemaan sinua?

Kaipaisitko häneltä jotain tietoa eläköitymiseen liittyen tai esimerkiksi mahdollisuuteen jatkaa työnte-koä alimman eläkeiän jälkeen?

Minkä pitäisi muuttua, jotta olisit kiinnostunut jatkamaan työssäsi alimman eläkeiän jälkeen?

Onko tästä keskusteltu työpaikalla, miten asiaa kysyttiin?