

Nina Niemistö & Minna Saarimäki

”Se on sitä uutta – tulevaisuutta”

Ikäjohtamisen mallintaminen Lähdekodin henkilöstön näkemysenä

Opinnäytetyö

Syksy 2010

Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö

Vanhustyön koulutusohjelma

Geronomi (AMK)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö

Koulutusohjelma: Vanhustyön koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Geronomi AMK

Tekijä: Nina Niemistö & Minna Saarimäki

Työn nimi: ”Se on sitä uutta – tulevaisuutta” : Ikäjohtamisen mallintaminen Lähdekodin henkilöstön näkökulmasta.

Ohjaaja: Anna-Kaarina Koivula, Sirkka-Liisa Palomäki

Vuosi: 2010

Sivumäärä: 60

Liitteiden lukumäärä: 3

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli kehittää ikäjohtamisen malli Seinäjoen kaupungin Lähdekodin henkilöstön näkemysten pohjalta. Aihe opinnäytetyöstä tuli Lähdekodin osastonhoitajalta. Tutkimuksen tarkoituksena oli edistää lähiesimiestyötä ikäjohtamisen avulla. Halusimme tutkimuksessamme myös selvittää, millainen johtaminen ikääntyneiden työntekijöiden mielestä tukee työssä jaksamista. Pohdimme myös ikäjohtamista työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Opinnäytetyömme toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin tulevaisuusverstaan avulla. Lisäksi aineistona käytettiin havainnointia ja sen pohjalta tehtyä tutkimuspäiväkirjaa. Aineistot analysoitiin sisällönanalyysimenetelmällä. Opinnäytetyö oli sosiaalinen prosessi, jossa korostuivat työntekijöiden osallisuus ja yhteisöllisyys.

Tutkimustulokset olivat samansuuntaisia aikaisempien ikäjohtamista käsittelevien tutkimusten kanssa. Tutkimustulokset osoittivat, että työyhteisön hyvinvointia edistävät arvostus ja asenne, kommunikaatio, yhteistyö sekä yksilöllisyys. Näiden teemojen pohjalta rakentui ikäjohtamisen malli yhteistyössä Lähdekodin työntekijöiden kanssa. Ikäjohtamisen mallia soveltamalla esimies voi kiinnittää huomion henkilöstön työhyvinvointiin liittyviin asioihin. Ikäjohtamisen toteuttaminen työyhteisössä ei ole ainoastaan vain esimiehen vastuulla, vaan edellyttää kaikkien työntekijöiden sitoutumista siihen. Arviointi takaa mallin hyödynnettävyyden ja kehittämisen tulevaisuudessa.

Avainsanat: Ikäjohtaminen, lähijohtaminen, työhyvinvointi.

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Health Care and Social Work
Degree programme: Degree Programme in Elderly Care

Author/s: Nina Niemistö & Minna Saarimäki

Title of thesis: A model of age management based on the vision of the personnel in Lähdekoti.

Supervisor(s): Anna-Kaarina Koivula & Sirkka-Liisa Palomäki

Year: 2010 Number of pages: 60 Number of appendices: 3

The purpose of our thesis was to develop a model of age management based on the vision of the personnel in Lähdekoti, city of Seinäjoki. The topic of the thesis came from a head nurse of Lähdekoti. The purpose of research was to advance first-line manager's work with help of age management. In our research we also wanted to find out what kind of age management supports coping at work according to aged employees. In the research it was studied the effects of age management on personnel's well-being at work.

The thesis was carried out as an action research. The research material was collected by using a future workshop concept. In addition, observation and a research journal based on that were used as material. The material was analyzed with content analysis method. The thesis was a social and community process.

The research results were similar to previous studies on age management. The results show that work community's well-being is contributed by respect and attitude, communication, cooperation as well as individuality. Based on these themes the model of age management was set up in cooperation with Lähdekoti's personnel. By accustoming the model of age management the manager can focus the attention on matters related to personnel's well-being. Implementation of age management in work community is not only manager's responsibility but it also requires commitment from every employee. Evaluation guarantees the appropriability and development of the model in the future.

Keywords: Age management, first-line management, well-being at work.

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Käytetyt termit ja lyhenteet	6
1 JOHDANTO	9
2 TYÖVOIMAN IKÄRAKENNE JA IKÄPOLITIikka SUOMESSA.....	10
2.1 Ikärakenne ja väestöennuste	10
2.2 Ikäpolitiikka	11
3 IKÄÄN KATSOMATTA	13
3.1 Ikääntyminen – mitä sillä tarkoitetaan?	13
3.2 Monet iät	14
3.3 Ageismi	17
4 IKÄJOHTAMINEN	19
4.1 Ikäjohtaminen käsitteenä	19
4.2 Ikäjohtaminen tutkimusten valossa	21
4.3 Hiljaisen tiedon hyödyntäminen ikäjohtamisessa	22
5 TYÖHYVINVOINTI.....	23
5.1 Työhyvinvointi työyhteisössä.....	23
5.2 Ikäjohtamisella työhyvinvointiin	24
6 IKÄJOHTAMINEN OSANA LÄHIESIMIESTYÖTÄ.....	26
6.1 Lähijohtaminen.....	26
6.2 Ikäjohtajan tunnusmerkkejä	27
7 IKÄJOHTAMISTA KEHITTÄMÄÄN – TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TARKOITUS.....	29
7.1 Lähdekoti	29
7.2 Tutkimuksen tarkoitus	30
8 TUTKIMUSMENETELMÄ	31
8.1 Toimintatutkimus.....	31

8.2 Tulevaisuusverstaas	33
9 KOHTI IKÄJOHTAMISTA – TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS....	35
9.1 Ideasta suunnitelmaan	35
9.2 Toiminnallinen toteutus	37
9.3 Toiminnasta tuloksiin.....	39
10 HENKILÖSTÖN NÄKEMYKSIÄ IKÄJOHTAMISEN MALLINTAMISEEN	41
10.1 Arvostus ja asenne työyhteisön rakentajina	41
10.2 Kommunikointi työyhteisön kehittäjänä	43
10.3 Yhteistyö työyhteisön yhdistäjänä	44
10.4 Yksilöllisyys työyhteisön voimavarana.....	45
10.5 Arviointi osaksi arkea	46
11 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISHAASTEET	48
12 TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	50
13 POHDINTA	52
LÄHTEET	55
LIITTEET	61

Käytetyt termit ja lyhenteet

Ageismi	Butler (1969) on luonut termin ageismi, jolla tarkoitetaan perusteettomia ennakkoluuloja tai stereotyyppioita, jotka liittyvät ikään ja joihin perustuu huonoa kohtelua tai syrjintää (Vaahtio 2002, 154).
Hiljainen tieto	Hiljainen tieto on tiedon muoto, jonka kautta ihmisen kuvataan tietävän enemmän kuin on mahdollista sanoin ilmaista. Hiljaisen tiedon perusta on tunteessa, joten sen sanallinen ilmaiseminen ja vahvistaminen on vaikeaa. (Nurminen 2000, 28.)
Ikä	Ihmisellä on monta eri ikää. Peter Laslett (1989) on erottanut seuraavat iät: kronologinen, biologinen, sosiaalinen, persoonallinen ja subjektiivinen ikä. (Tikka 1991, 97.)
Ikäjohtaminen	Ilmarisen, Lähteenmäen ja Huuhtasen (2003,8) mukaan ikäjohtamisella tarkoitetaan työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioimista päivittäisjohtamisessa, työn jaossa ja työskentely-ympäristössä niin, että voi syntyä sellainen työpaikkakulttuuri, jossa kaikki työntekijät, ikään katsomatta, voivat kokea olevansa arvokkaita.
Ikääntyminen	Ikääntymisellä tarkoitetaan kalenteri-ikää eli kronologista ikääntymistä. Se alkaa syntymästä ja päättyy kuolemaan. (Ilmarinen ym. 2003, 39.)
Ikääntyvä työntekijä	Käsite kohdistuu yleensä yli 45-vuotiaisiin henkilöihin työelämässä. Terveiden ja toimintakyvyn muutokset alkavat näkyä noin 40–50-vuoden iässä. (Ilmarinen ym. 2003, 39.)

- Lähijohtaminen** on esimiestyötä, jossa lähijohtajan tehtävänä on johtaa työyhteisöään, joka on yleensä alle 20 työntekijän yhteisö (Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005, 10).
- Työhyvinvointi** Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työn mielekkyyttä ja sujuvuutta turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä (Työhyvinvointi 23.8.2010).
- Vanheneminen** Vanhenemisella tarkoitetaan ihmisen yksilöllistä vanhenemisprosessia. Siihen vaikuttavat sekä perimä että ympäristö. (Ilmarinen ym. 2003, 40.)

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

KUVIO 1. Opinnäytetyön prosessi 36

KUVIO 2. Toimintatutkimuksen sykli 40

KUVIO 3. Ikäjohtamisen malli Lähdekodin henkilöstön näkemyksenä..... 47

TAULUKKO 1. Väestön ikäryhmäennuste vuosille 2010, 2020, 2030, 2040, 2050 ja 2060. 11

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysalalla henkilöstö ikääntyy, kuten muukin väestö. Tällä hetkellä työelämässä on hyvin paljon ikääntynyttä työvoimaa, joten keskustelua on käyty viime aikoina vilkkaasti työvoiman ikääntymisestä ja ikääntyvien työntekijöiden panoksesta työelämässä. Keskustelua on herättänyt myös ikääntyvien työntekijöiden työhyvinvointi ja työssä jaksaminen.

Ikääntyneistä työntekijöistä on tehty runsaasti tutkimuksia ja ikäjohtamisesta on tulossa trendikäs termi. Useat työnantajat panostavat varttuneempien työntekijöidensä hyvinvointiin. Kuitenkin sosiaali- ja terveysalan ikääntyneisiin työntekijöihin kohdistuvia tutkimuksia on varsin vähän. Ikäjohtamiseen panostamista ja erikikäisten työntekijöiden huomioon ottamista tarvitaan sosiaali- ja terveysalalla entistä enemmän, sillä henkilöstö ikääntyy.

Opinnäytetyömme käsittelee ikäjohtamista ja olemme halunneet selvittää ikäjohtamisen vaikutusta työyhteisön hyvinvointiin. Toteutimme opinnäytetyömme Simunanrannan palvelukeskuksen Lähdekodissa, joka on yksi Seinäjoen kaupungin kuudesta palvelukeskuksesta.

Opinnäytetyömme on toimintatutkimus ja se on osa työyhteisön kehittämistoimintaa. Aineiston keräämisessä olemme hyödyntäneet tulevaisuusverstasmenetelmää. Opinnäytetyömme on tehty yhteistyössä Lähdekodin henkilökunnan kanssa.

Tutkimuksemme tuloksista olemme kehittäneet ikäjohtamisen mallin Lähdekodin henkilöstön näkemyksenä, jolla uskomme olevan merkitystä työyhteisön hyvinvointiin. Mallia voidaan käyttää apuvälineenä esimiestyössä.

2 TYÖVOIMAN IKÄRAKENNE JA IKÄPOLITIikka SUOMESSA

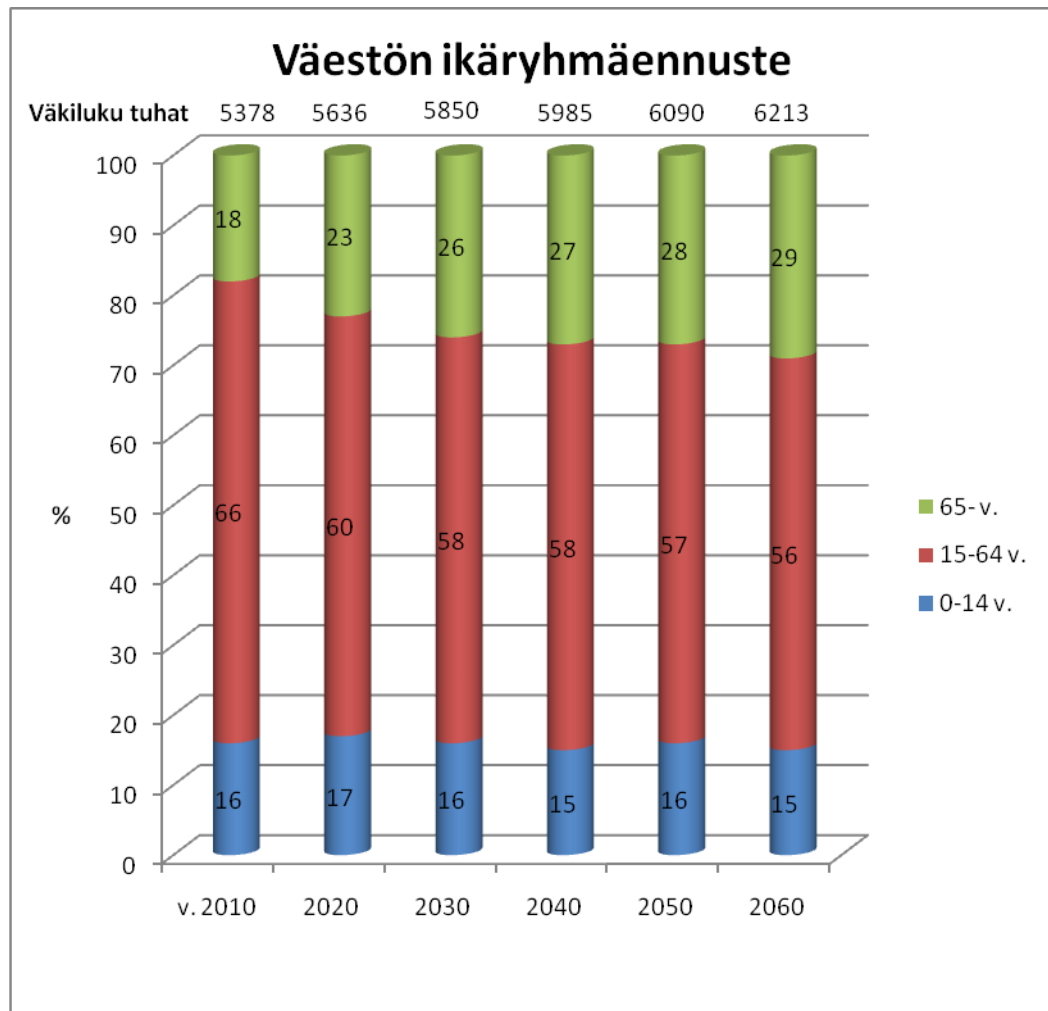
Työvoiman ikärakenne muuttuu merkittävästi tulevien vuosien kuluessa, joten tarvitaan uusia johtamistapoja työntekijöiden voimavarojen säilyttämiseksi. Tässä luvussa selvitämme Suomen ikärakennetta ja väestöennustetta sekä esittelemme ikäpoliittisia tutkimuksia ja -ohjelmia.

2.1 Ikärakenne ja väestöennuste

Tilastokeskuksen (2009) mukaan työikäisten määrä vähenee tämän hetkisestä 66 prosentista 56 prosenttiin vuoteen 2060 mennessä. Sotien jälkeen syntyneet suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle, joten työvoima vähentyy 2010 vuodesta alkaen.

Väestöllinen huoltosuhde kasvaa vauhdilla lähitulevaisuudessa, mikä tarkoittaa lasten ja eläkeläisten määrän kasvua sataa työikäistä kohden. Vuoden 2008 lopussa väestöllinen huoltosuhde oli 50,3 ja ennusteen mukaan vuonna 2016 huoltosuhde olisi 60,4. Vuoteen 2060 mennessä arvioidaan huoltosuhteen olevan jopa 79,1. (Väestöennuste 2009–2060.)

TAULUKKO 1. Väestön ikäryhmäennuste vuosille 2010, 2020, 2030, 2040, 2050 ja 2060.
(Tilastokeskus 2009.)



2.2 Ikäpolitiikka

Kaupungeilla, kunnilla ja organisaatioilla on erilaisia poliittisia tavoite- ja toimenpiteohjelmia. Usein puhutaan henkilöstöpolitiikasta, -hallinnosta ja -johtamisesta, jotka ovat jo vakiintunutta käsitteistöä. Samalla tavalla ikäkysymysten ympärille on alettu rakentamaan käsitteistöä, jotka ovat hiljalleen 2000-luvulla alkaneet vakiintumaan keskusteluissa. Forss (2001) on tehnyt tunnetuksi ikäpolitiikan käsitteen. Forss (2001, 16) määrittelee tutkimuksessaan ikäpolitiikkaan sisältyvän ”sekä

ikäntyviin kohdistuvia asenne- ja arvostusseikkoja että käytännön politiikassa sovellettavia periaatteita ja käytäntöjä”.

Julkunen & Pärnänen (2005, 87–88) käyttävät mieluummin ikäkäytännön käsitettä puhuttaessa ikäpolitiikasta, sillä politiikka heidän mielestään viittaa usein tietoiseen ja tavoitteelliseen, jopa ohjelmalliseen toimintatapaan. Ikäkäytännön käsite kuvaa rutiineja ja toimintatapoja, myös sellaisia, joita ei ole tarkkaan määritelty organisaatioiden strategioissa, ohjelmissa, sopimuksissa tai keskusteluissa.

Pääministeri Matti Vanhasen ensimmäisen hallituksen ohjelma (24.6.2003) kiinnitti huomiota ikäjohtamisen kehitystarpeisiin. Ohjelman tavoitteena oli muun muassa panostaa hyvään johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen, työssä jaksamiseen, työhyvinvointiin ja työkykyä ylläpitävään toimintaan. Ohjelmassa pyrittiin mahdollistamaan työntekijöiden elinikäistä oppimista ja tavoiteltiin vuorovaikutuksen vahvistamista eri-ikäisten välillä ja sitä kautta kokemukseen sisältyvän hiljaisen tiedon siirtymistä nuoremmille työntekijöille. Lisäksi tavoitteena oli työn houkuttelevuuden vahvistaminen ja pidempään työssäoloaikaan vaikuttaminen.

Pääministeri Matti Vanhasen II hallitus (19.4.2007) pyrkii hallitusohjelmansa avulla edistämään työn ja muun elämän yhteensovittamista suomalaisten hyvinvoinnin lisäämiseksi. Tämän lisäksi hallitus tavoittelee eläkkeelle siirtymisen myöhentämistä ja nuorten aikaisempaa siirtymistä työelämään.

Työn, yrittämisen ja työelämän politiikkaohjelma (2007) täydentää hallitusohjelman linjausta ja sen tavoitteena on muun muassa edistää ikääntyvän työssä pysymistä, työviihtyvyyttä ja työssä jaksamista sekä työoloja ja sovittaa työ ja perhe-elämä aikaisempaa paremmin yhteen.

Myös Seinäjoen kaupunki ikääntymispoliittisessa ohjelmassaan ottaa kantaa hallituksen tavoin ikäpoliittisiin asioihin. Seinäjoen kaupungin ikääntymispoliittisen tavoite- ja toimenpideohjelman *Hyvä ikääntyminen mahdollisuuksien Seinäjoella* (2003) mukaan ikääntyviä työntekijöitä tulee arvostaa ja hyvin hoidetuissa työyhteisöissä myös huolehditaan siitä, että heidän osaamisensa ja ammattitaitonsa siirtyy nuoremmille työntekijöille.

3 IKÄÄN KATSOMATTA

Ikääntyminen koskettaa meitä kaikkia ja se ilmenee meissä jokaisessa yksilöllisellä tavalla. Myös ikä koetaan yksilöllisesti eli samanikäiset ihmiset voivat kokea ikänsä eri tavalla. Ihmiset helposti lokeroidaan tietyn ikävaiheen asettamaan muotiin, vaikka todellisuudessa yhdellä ihmisellä saattaa olla samaan aikaan monta eri ikää. Tässä luvussa käsitellään ikääntymistä, ihmisen eri ikiä sekä asenteita ikää kohtaan.

3.1 Ikääntyminen – mitä sillä tarkoitetaan?

Vanheneminen ja ikääntyminen esiintyvät usein toistensa synonyymeinä, vaikka ne ovatkin eri käsitteitä. *Ikääntymisellä* tarkoitetaan kronologista ikää eli kalenteririkää, joka alkaa syntymästä ja päättyy kuolemaan. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 39.)

Yli 45-vuotiaisiin henkilöihin kohdistetaan termiä *ikääntyvä työntekijä*. Tuo 45-vuoden ikäraja on häilyvä, mutta se pohjaa sekä käytäntöön että erilaisten tutkimuksien tuloksiin. Näkyviä muutoksia terveydessä ja toimintakyvyssä alkaa esiintyä 40–50-vuotiaissa ihmisissä. Muutokset alkavat näkyä ikääntyvän työntekijän työkyvyssä, sillä niillä on vaikutusta ikääntyvän voimavaroihin. Toinen esille nouseva peruste 45 vuoden rajalle on ollut se, että tässä iässä on vielä edellytyksiä vahvistaa omaa terveyttä ja toimintakykyä sekä ehkäistä ongelmien syntymistä. (Ilmarinen ym. 2003, 39; Ilmarinen 2006, 60.)

Julkisessa keskustelussa, kirjallisuudessa kuten lainsäädännössäkin on puhuttu termistä ikääntynyt työntekijä. Termillä viitataan yli 55-vuotiaisiin työntekijöihin. Määritelmä on yhtä häilyvä kuin ikääntyvässä työntekijässäkin, mutta pohjaa yhtäläillä käytäntöön. Suurelle osalle yli 55-vuotiaista on ominaista muun muassa heikentynyt terveydentila. (Ilmarinen ym. 2003, 40; Ilmarinen 2006, 60.) Ilmarisen ym. (2003) mukaan 50–58-vuotiaat kokevat työkykynsä muuttuneen. Kokemus työkyvyn heikentymisestä vahvistaa ajatusta eläkkeelle siirtymisestä. Termejä ”ikäänty-

vä” ja ”ikäntynyt” on arvosteltu voimakkaasti (mm. Vaahtio 2006, 35), sillä ne kuvaavat varsin huonosti keski-ikäistä väestöä.

Vanhenemisella tarkoitetaan vanhenemisprosessia, joka on yksilöllinen, sillä jokainen vanhenee omalla tavallaan ja omassa tahdissaan. Prosessi muokkaa ihmisiä sitä yksilöllisemmiksi, mitä vanhemmiksi he elävät. Perimän lisäksi vanhenemisprosessiin vaikuttaa ympäristö, jossa elämme. Kuitenkin nykytiedon mukaan sanotaan geenien määräävän paremmin lyhyt- kuin pitkäikäisyyden. Elämäntavat, elin- ja työympäristö vaikuttavat perimää enemmän vanhenemisprosessiin. (Ilmarinen ym. 2003, 40.)

3.2 Monet iät

Rantamaa (2001, 52–54) on kirjoittanut, että määritykset iästä ovat paitsi luonnollisia myös välttämättömiä sosiaalisen järjestyksen kannalta. Yhteiskunta ja sen useat instituutiot ovat järjestäytyneet suurelta osin iän mukaan. Yksilöitä luokitellaan ikään liittyvien resurssien, velvollisuuksien, mahdollisuuksien, arvojen ja arvostelmien mukaan, joten suhtautuminen ikään ei ole neutraalia.

Ihmisellä on monta ikää, joita vain harvat ajattelevat. Tikan (1991, 97) mukaan Peter Laslett (1989) on erottanut seuraavat iät: kronologinen, biologinen, sosiaalinen, persoonallinen ja subjektiivinen ikä.

Kronologisella iällä tarkoitetaan kalenteri-ikää eli sitä ikää montako vuotta on kulunut syntymästä iän tarkasteluhetkeen (Rantamaa 2001, 52). Kaikille kertyy ikää samalla vauhdilla, päivä kerrallaan. Kronologinen ikä antaa vanhenemisprosessista varsin harhaan johtavan kuvan, sillä se ei ota huomioon yksilöllisiä eroja. Kaikki ihmiset eivät vanhene samalla tavalla. Työelämässä kronologinen ikä nostetaan merkityksekkääksi, esimerkiksi työntekijän eläkelaki (19.5.2006/395) perustuu kronologiseen ikään. (Ilmarinen 2005, 39.)

esille, jos siihen kuuluvasta koodistosta poiketaan. Tietyssä iässä olevan ajattelun pukeutuvan tietyllä lailla. Minihameet ja tiukat farkut mielletään usein nuoruuteen, ja jos kronologiselta iältään vanha pukeutuu näihin se saattaa aiheuttaa hämmennystä tai paheksuntaa ympäristössä. (Tikka 1991, 102–103.) Asenteet ovat nykyään kuitenkin muuttumassa, eikä yhteiskunnassa olla enää niin tiukkoja koodiston suhteen.

Persoonallinen ikä on sisäinen tuntemus siitä, miten itse kokee oman ikänsä. Tämä ikä on henkilökohtainen, ihminen voi itse suunnitella elämän kulkuaan ja asettaa itselleen tavoitteita. (Vaahtio 2006, 48–52.) Tikka (1991, 107) on kirjoittanut Laslettia (1989) lainaten, että persoonallinen ikä ei ilmene välttämättä kronologisesti, vaan on pikemminkin yhteydessä tekemiseen eli siihen mitä elämässä halutaan tehdä tai saavuttaa.

Tikan (1991, 107) mukaan Laslett (1989) on nimittänyt persoonalliseksi iäksi sitä, minkä vaiheen ihminen itse katsoo omassa elämänsä kulkussa saavuttaneensa. Persoonallista ikää ei seurata kalenterista, vaan se liittyy siihen ajatteleeeko ihminen elämänsä ensimmäistä, toista, kolmatta vai neljättä ikäkauttaan. Kronologinen ja persoonallinen ikä saattavat poiketa toisistaan, ja on hyvin henkilökohtainen asia miten paljon ne toisistaan poikkeavat. Tämän huomaa esimerkiksi syntymäpäivien vietossa: ne voidaan sivuuttaa hyvinkin huomaamattomasti tai sitten niitä voidaan juhlia näyttävästi.

Persoonallista ikää vielä henkilökohtaisempi on ihmisen **subjektiivinen ikä**. Se ei ole ikä ollenkaan eikä näy ulospäin. Se on iätön ja ajaton, sisäinen tunne minuudesta. Subjektiivinen ikä ei sisällä aikaa vaan perättäisiä toisiaan seuraavia tapahtumia. Se lähenee ydinminän käsitettä. Se on henkilökohtainen tuntemus siitä, että ”*minä nyt vain olen minä*”. (Vaahtio 2006, 48–52.)

Tikan (1991, 109–110) mukaan Laslett (1989) on kirjoittanut subjektiivisen iän liittyvän ajatteluun iättömyydestä. Rantamaa (2001, 63) kirjoittaa Laslettin (1989, 26) mukaan, että subjektiivisessa iässä tavoitetaan kokemus ajan suhteellisuudesta, kuolemasta ja ajattomuudesta kuoleman jälkeen.

3.3 Ageismi

Vaahtion (2002, 154) mukaan Butler (1969) on tulkinnut ageismin rasismin ja seksismin kaltaiseksi kiihkoiluksi, jota jokin ikäryhmä käyttää toista tai toisia ikäryhmiä vastaan. Butler tulkitsee myös, että ageismissa on mukana vastenmielisyyttä vanhoja ihmisiä kohtaan ja itse vanhenemista kohtaan sekä pelkoa omasta vanheneemisesta.

Ikäsyryntä työmarkkinoilla perustuu kulttuurissamme vallitsevaan ageistiseen ajattelutapaan. Ikä erottelee sekä luokittelee ihmisiä. Länsimaiseen kulttuuriin kuuluu sellaisen väestöryhmän suosiminen, josta ajatellaan olevan taloudellisesti eniten hyötyä. Vanhuuden ja viisauden arvostus on joutunut väistymään nuoruuden ja tehokkuuden ihannoinnin tieltä. (Kosonen 2003, 113.)

Työelämässä yleisin syrjinnän muoto on ikäsyryntä, jota ilmenee sekä suorana että epäsuorana. Ikäsyryntää ilmenee muun muassa arvostuksessa, uralla etenemisessä ja työhönotossa. Ikäsyryntä voi kohdistua kaiken ikäisiin työntekijöihin ja syrjijät ovat monesti itse ”turvallisessa keski-iässä” ja jo vakiinnuttaneet asemansa organisaatioissa. Ikäsyryntä ei välttämättä aina ole tahallista kiusantekoa, vaan se voi olla myös tiedostamatonta. (Miten ikäsyryntää voidaan ehkäistä? 2006; Vaahtio 2002, 154; Vaahtio 2006, 75.)

Virheelliset tiedot ja käsitykset ikääntymisestä ovat usein pohjana ikäsyrynnälle. Oikean tiedon lisääminen ikääntymisestä on ikäsyrynnän ehkäisyn perusta. Vääränlaiset uskomukset on korjattava, sillä muun muassa tuottavuus tai oppiminen ei ole iästä kiinni. Ikääntyneiden valtteja ovat hiljainen tieto ja kokemus. Nuoremmillakin työntekijöillä on omia vahvuuksia, siksi myös ikääntyneiden tulisi pitää huolta siitä, etteivät he syrji nuorempia. (Miten ikäsyryntää voidaan ehkäistä? 2006.)

Yhteiskunnallisesti eniten ongelmia tuottaa keski-ikäisiin ja iäkkäisiin kohdistuva ikäsyryntä. Nuorten kohdalla taas liian matala ikä esimerkiksi työhönottokriteerinä on harmillinen mutta ohimenevä ilmiö. Asia kuitenkin korjaantuu kun ikää tulee

lisää. Sen sijaan keski-ikäisten kohdalla tilanne on mutkikkaampi sillä he eivät enää nuorene. (Vaahtio 2002, 154.)

Työelämässä nuoria pidetään usein meluisina ja häiritsevinä ja monet keski-ikäiset kiertävätkin nuorisjoukon mielellään kaukaa. Työnantajien kuulee puhuvan joskus hyvinkin ikäsyrvästi nuorista, vaikka osaamattomuus ja avuttomuus eivät koske kaikkia nuoria. Työelämässä ei arvosteta sellaisia nuoria, jotka ovat vailla koulutusta ja ammattitaitoa. (Vaahtio 2006, 75.)

4 IKÄJOHTAMINEN

Tämän luvun alussa selvitämme ikäjohtamista käsitteenä ja esittelemme ikäjohtamisesta tehtyjä tutkimuksia. Tämän jälkeen käsittelemme hiljaista tietoa ja mentoointia, jotka mielestämme kuuluvat ikäjohtamisen teemaan.

4.1 Ikäjohtaminen käsitteenä

Ilmarinen (2005, 56) kutsuu ikäjohtamista eri-ikäisten henkilöiden johtamiseksi. Ilmarisen, Lähteenmäen ja Huuhtasen (2003, 8) mukaan ikäjohtamisella tarkoitetaan ”*työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa, työn suunnittelussa ja organisoinnissa ja työskentely-ympäristössä niin, että voidaan synnyttää sellainen työpaikkakulttuuri, jossa jokainen työntekijä – ikään katsomatta – voi kokea olevansa arvokas*”. Pohjan ikäjohtamiselle luo oikeanlainen tieto ikääntymisen vaikutuksista sekä siihen perustuva oikea ikäasenne. Organisaation ylimmän johdon oikea ikäasenne ei riitä vaan jokaisen esimiehen asenteen on muututtava. Näin ikäjohtaminen voi toimia. (Ilmarinen ym. 2003, 137.)

Ikäjohtamisen käsite on vaikeasti määriteltävissä (Juuti 2002, 8). Kosken (2005,1) mukaan ikäjohtamisen perusajatuksena on kehittää toimintatapoja kansallisella tasolla, joiden tarkoituksena on tukea työllisyyttä, lisätä työntekijöiden motivaatiota sekä kehittää osaamista, työkykyisyyttä ja edesauttaa tuottavuutta.

Julkunen & Pärnänen (2005,88) kritisoivat ikäjohtamista liian laajana ja kunnianhimoisena käsitteenä. Heidän mielestään tulisi puhua mieluummin ikäystävällisyydestä tai ikämyönteisyydestä, silloin kun tarkoitetaan ikääntyvien työkyvyn huomioon ottamista tai heidän työkykyään edistäviä järjestelyjä.

Valtioneuvoston periaatepäätöksellä käynnistettiin Kansallinen ikäohjelma 1998–2002, jonka tarkoituksena oli vahvistaa ikääntyvien työntekijöiden statusta työmarkkinoilla ja edistää heidän työssä pysymistään entistä pidempään. Ikäohjelman tutkimushankkeissa on kiinnitetty huomiota muun muassa ikäjohtamiseen, ikäsyrijintään, ikääntyneiden opettamiseen ja oppimiseen, työelämän kehittämiseen ja työsuojeluun sekä työkykyyn. (Ikäohjelman monet kasvot 2002, 11–12.) Kansallinen ikäohjelma toi esille Suomessa ikääntymisen johtamishaasteena (Simström 2009, 44).

Ikäjohtaminen on tavallista henkilöstöjohtamista, jonka juuret ovat organisaation omassa strategiassa. Kaiken tavoitteena on kestävä ja tasapainoinen tuloksellisuus. Tuloksellisuutta mitataan erilaisilla mittareilla ja tarkastellaan monista eri näkökulmista. Työntekijät ja ihmisten toiminnan jatkuva kehittäminen ovat keskeisessä asemassa ikäjohtamisessa. (Lindgren 2003, 5.)

Ikäjohtaminen on Juutin (2007,4) mielestä iän huomioimista johtamisessa. Se ei kuitenkaan kohdistu pelkästään ikääntyviin ja ikääntyneisiin työntekijöihin vaan kiinnittää huomionsa jokaisen työntekijän asioihin. Nuoriso tarvitsee ikäjohtamista yhtälailla kuin uransa loppuvaiheessa olevatkin. Ikäjohtamiseen kuuluu myös ihmisten auttaminen elämän kriisikohdissa, joita ilmenee noin kymmenen vuoden välein. Kriiseihin voidaan vaikuttaa esimerkiksi aktiivisen henkilöstöjohtamisen keinoin.

Ikäjohtaminen vaikuttaa Ilmarisen (2006, 197–198) mukaan työntekijöiden työkykyyn ja jaksamiseen. Yrityksen tuottavuus sekä työntekijöiden työhyvinvointi paranee ikäjohtamisen avulla. Hyvän tulevaisuuden ja elämän pohjana on sekä menestyvä työntekijä että yritys. Jaksaminen ja työkyky ovat ikäjohtamisen vaikutusketjun alkupäässä. Työtä on tärkeä suunnitella ja organisoida ikääntymisen vahvuuksien kannalta. Ikäjohtaminen tukee henkilöstövoimavarojen kehittämistä silloin, kun ne otetaan huomioon töiden suunnittelussa ja organisoinnissa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikkien ikäryhmien pitäisi olla samanlaisia. Ikäjohtamisessa korostuu erilaisuuden voima, jota hyödynnetään. Henkilöstön edellytykset

hyvään elämään sekä yrityksen hyvä tulevaisuus ovat ikäjohtamisen tärkeimmät tavoitteet.

4.2 Ikäjohtaminen tutkimusten valossa

Kosken (2005) mukaan ikäjohtamisen menettelytavat eivät eroa niin sanotun hyvän esimiestyön tavoista. Koski näkee ikäjohtamisen haasteena mentorointijärjestelmän luomisen, systemaattisen perehdytyksen, yhteisöllisten ikästrategioiden luomisen sekä erilaisuuden hyödyntämisen yhteisöllisissä kehittämisprosesseissa.

Juutin (2002) tekemässä ikäjohtamisen tutkimuksessa suurimmat ikäjohtamiseen liitetyt pulmat johtuivat siitä, ettei ikäjohtamisella ole työpaikalla juurikaan sisältöä. Tutkimuksessa ikä liitettiin myös negatiivisten ikäasenteiden kokemiseen työyhteisössä, ja ikääntyvien kunnioitukseen liittyi kannustava johtaminen, kokemustiedon siirron toimivuus ja ikääntyvien jaksamisen kehittäminen työpaikoilla. Wiitakorven (2006) tutkimuksessa puolestaan ikään liittyvää asenteellisuutta havaitaan vähän.

Monissa työyhteisöissä vaadittaisiin Juutin (2002) mielestä todellinen kulttuurin muutos, ennen kuin ihmisten eri ikäisiin voitaisiin suhtautua niihin kuuluvalla tavalla. Hän näki ikääntymisen olevan yhä monessa työyhteisössä vajavaisuuden ja heikkouden merkki.

Airila, Kauppinen & Eskola (2007) ovat tutkineet ikäystävällisyyttä ja iän merkitystä työssä hoito-, opetus- ja pelastusalalla. Tutkimuksen mukaan ammattiryhmissä koettiin, iästä huolimatta, iän mukanaan tuomasta kokemuksesta olevan hyötyä työssä. Työtovereita opastamalla, ohjaamalla ja perehdyttämällä koettiin voivan hyödyntää osaamistaan edes hiukan. Kuitenkin enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että vanhempien työntekijöiden kokemukset olisi hyvä saada entistä paremmin käyttöön. Tutkimuksessa kävi ilmi, että nuoret arvostivat ikääntyneiden työntekijöiden tietämystä ja pyrkivät oppimaan heiltä työssä tarvittavia taitoja. Pi-

dempään työskennelleet olivat huolissaan kokemattomien työntekijöiden kyvystä kohdata asiakkaita ja vastata heidän tarpeisiinsa.

4.3 Hiljaisen tiedon hyödyntäminen ikäjohtamisessa

Suomalaiset ovat melko iäkästä kansaa muihin maihin verrattuna. Tämä korostaa kokonaisosaamisessamme niin sanotun hiljaisen tiedon merkitystä. Hiljainen tieto perustuu kokemuksen ja elämisen myötä syntyneeseen osaamiseen, arvoihin ja siihen tunteeseen, että näin asiat täytyisi tehdä. (Ojala 2002,10.) Nurmisen (2000, 30) mukaan erilaiset tiedon muodot hoitotieteessä, kuten eettinen, henkilökohtainen, persoonallinen, moraalinen, esteettinen tieto, arvotieto, traditioon perustuva tieto, eräänlainen ei-selitettävissä oleva ja tuntematon tieto sekä ei-tietämisen muoto näyttävät sisältävän hiljaista tietoa.

Organisaatioiden sisällä on paljon hiljaista tietoa, jonka eteenpäin siirtäminen voidaan nähdä yhtenä organisaation menetystekijänä. Hiljainen tieto on yksilöllä itsellään, joten se siirtyy varmimmin henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa henkilöltä toiselle. Mentorointi on hyvä keino hiljaisen tiedon siirtämisessä. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 10.)

Kokemuksen kautta tuleva hiljainen tieto ikääntyneiltä nuoremmille tulee siirtyä systemaattisesti ja ajoissa. Hiljainen tieto siirtyykin vain yhdessä työskennellen. Parhaassa tapauksessa eri-ikäisten yhteistyö voidaan nähdä hiljaisen tiedon siirtymisenä. Mentoroinnin eli nuoren työntekijän järjestelmällisen ohjauksen avulla voidaan siirtää tietoa konkarilta tulokkaalle ja päinvastoin. Kokemukseen perustuva tieto siirtyy nuorille yhdessä töitä tehden. Samalla nuori voi välittää uusinta tietoa pitkään työelämässä olleelle. Työpari työskentely mahdollistaa myös erilaisten töiden jakamisen työkyvyn mukaan. (Ilmarinen 2005, 96–97.)

5 TYÖHYVINVOINTI

Tämä luku käsittelee työhyvinvointia. Luvun alussa tarkastelemme yleisesti työyhteisön työhyvinvointia, jonka jälkeen perehdymme ikäjohtamisen keinoihin vastata työhyvinvoinnin haasteisiin.

5.1 Työhyvinvointi työyhteisössä

Työhyvinvointi sanaa alettiin vähitellen käyttää 1990-luvun loppu puolella. Käsitettä ei ole mahdollista määrittää yksiselitteisesti, sillä siihen liittyy työhyvinvoinnin kokemisen subjektiivisuus. Samanlaisissa olosuhteissa samassa työpaikassa toinen työntekijä voi kokea voivansa huonosti kun taas toinen voi tuntea päinvastoin voivansa hyvin. (Vesterinen 24.8.2010.)

Työhyvinvointi rakentuu työntekijän jaksamisesta ja terveydestä, työilmapiiristä, työpaikan turvallisuudesta, hyvästä työnhallinnasta sekä johtamisesta. Hyvinvoiva työyhteisö tekee töitä tuottavasti ja osaavasti ja henkilöstö kokee työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi sekä elämänhallintaa tukevaksi. Työpaikalla edistetään työhyvinvointia muun muassa työkykyä ylläpitävällä toiminnalla, työsuojelulla, työsuojelun yhteistoiminnalla, työterveyshuollon toimilla sekä työtä, työoloja ja osaamista kehittämällä. (Työhyvinvointi perustuu yhteistyöhön 2010.)

Marjala (2009) ei tutkimuksessaan irrota työhyvinvointia omaksi erilliseksi hyvinvoinnin lajiksi, vaan se on kokonaisvaltainen käsite, johon sisältyy myös yksityiselämä. Työ voi olla yksi merkittävimmistä elämänsisältöistä ja samalla ylläpitää omalta osaltaan ihmisen hyvinvointia ja terveyttä. Joissain tapauksissa työ voi olla myös raskas taakka. Työn yhtenä tarkoituksena on tuottaa niin aineellista kuin henkistäkin hyvinvointia. (Rauramo 2004, 12.)

Toimivassa työyhteisössä esiintyy myös ristiriitoja, jotka kuuluvat työyhteisön arkeen. Työyhteisöissä syntyvät ristiriidat tulisi hoitaa niin, etteivät ne henkilöidy tai laajene. (Työyhteisön ristiriidat ja ratkaisut 2010.) Työhyvinvoinnissa voi ilmetä ongelmia sekä ryhmä- että yksilötasolla. Ryhmätasolla huono työhyvinvointi voi näkyä konflikteina ja epäasiallisena kohteluna, kun taas yksilötasolla se tulee useimmin esiin työssä jaksamisen ongelmina. (Työhyvinvoinnin ongelmat 2010.)

5.2 Ikäjohtamisella työhyvinvointiin

Väestön sekä työvoiman ikääntyessä suomalainen työelämä on suurten haasteiden edessä. Työhyvinvoinnin edistämiseksi tulee huomioida ikärakenteen muutos. (Rauramo 2004, 12.)

Johtaminen on yhteydessä työyhteisön ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin. Työhön ja työympäristöön liittyvät tekijät jäsentyvät myös johtamisen kautta. Johtaminen onkin merkittävää siksi, että sen avulla voidaan vaikuttaa edellä mainittuihin seikkoihin työyhteisössä sekä pyrkiä kehittämään niitä. Työhyvinvointia tukevalle johtamiselle ominaista on, että esimies on vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa ja ottaa huomioon heidän mielipiteensä. Osallistuminen kasvattaa työmotivaatiota ja työntekijöiden sitoutumista sekä synnyttää uusia ideoita. (Juuti & Vuorela 2002, 18–19.) Yhteiskunnan ja organisaatioiden tehtävänä on tukea työssäkäyvän hyvinvointia koko työuran, mutta vastuu sen toteutumisesta jää kuitenkin yksilön harteille (Rauramo 2004, 38).

Vesterisen (24.8.2010) mukaan esimiehen tulee tietää, mikä työntekijöitä motivoi. Yksi työhyvinvoinnin kulmakivistä on motivaatio työhön. Työhyvinvointiin vaikuttavia keskeisiä tekijöitä ovat työn kokeminen mielekkääksi ja sujuvaksi. Työntekijät odottavat, että työn tekemisen perusteet (järjestetty työterveyshuolto, turvallinen työympäristö, hyvät työjärjestelyt, ergonomia-, palkkaus-, työn pysyvyys- sekä työ-

yhteisöasiat) ovat kunnossa. Lisäksi he odottavat oikeudenmukaista ja tasapuolista johtamista sekä arvostusta ja mahdollisuutta toteuttaa itseään.

Työhyvinvoinnista kiinnostuneessa organisaatiossa on muun muassa terveyttä vaaliva henkilöstö, turvallinen työyhteisö, työympäristö sekä toimintatavat. Lisäksi siihen kuuluvat myös tasa-arvoinen, kannustava ja innostava työyhteisö, yhteiset visiot ja arvot sekä oppivan organisaation periaatteet. (Rauramo 2004, 15.)

6 IKÄJOHTAMINEN OSANA LÄHIESIMIESTYÖTÄ

Esimies on tärkeässä roolissa ikäjohtamisen toteuttamisessa. Omalla esimerkillään esimies voi vaikuttaa työyhteisöönsä. Lähiesimies on lähimpänä työyhteisöä ja pystyy esimiesasemassa olevista henkilöistä vahvimmin toteuttamaan ikäjohtamista. Ikäjohtaminen ei ole irrallista johtamistoimintaa vaan kuuluu jokapäiväiseen johtamiseen. Tämän luvun alussa olemme kiinnittäneet huomiomme lähijohtamiseen, jonka jälkeen olemme eritelleet ikäjohtajalle tyypillisiä tunnuspiirteitä.

6.1 Lähijohtaminen

Lähijohtajan tehtävänä on johtaa työyhteisöään, joka on yleensä alle 20 työntekijän yhteisö. Hän voi olla itsenäinen yrittäjä tai toimia julkisella tai yksityisellä sektorilla. Strategian päätoiminen johtaminen ei kuulu lähijohtajan päätoimiseen työhön, mutta hänen on ymmärrettävä organisaationsa strategia, jotta hän pystyisi toteuttamaan sitä. Työssään onnistunut lähijohtaja on kykeneväinen tulkitsemaan ja toteuttamaan ylemmän johdon toimeksiannot, mutta myös samalla parantamaan alaistensa etuja ja asioita. (Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005, 8; Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 70.)

Lähijohtamisen peruspilareiden tulee olla selkeästi ilmaistuja, toteutettavia, mitattavia ja seurattavia. Strategian muuttaminen käytäntöön on ammattitaito, jota ilman johtajuutta ei ole. Strategian toteuttaminen ei ole päivittäisestä työstä irrallista toimintaa vaan lähijohtajan ja jokaisen työntekijän jokapäiväistä työtä. Johtamisessa on huomioitava visio, eli näkemys siitä millainen organisaatio haluaa tulevaisuudessa olla. Tahtotila määrittää sen halutaanko vision osoittamaan päämäärään päästä. Strategia määrittää sen miten visio organisaatiossa saavutetaan. (Laaksonen ym. 2005, 10–11.)

Lähijohtajuuteen kuuluu muutakin kuin asioiden ja ihmisten johtamista. Siinä edellytetään yhä enemmän kehittyvän oppimisen ja työnteon vaatimia taitoja. Lähijohdajan tulee ymmärtää työssä heijastuvien eri tekijöiden merkitys sekä hallita oma työnsä kokonaisuutena. Paineista huolimatta lähijohdajan on löydettävä menetelmät ja tilanteet sekä itsensä että työyhteisönsä voimaantumiseen. (Reikko ym. 2010, 73.)

6.2 Ikäjohtajan tunnusmerkkejä

Seurantatutkimukset ikäjohtamisen taustalla osoittivat hyvän esimiestyön olevan tärkein tekijä, joka selitti työkyvyn parantumista 51–62 vuoden iässä. Töistä riippumatta esimiehen rooli on tärkeä. Henkilöstön työkykyä parantaa hyvä esimiestyö kun taas puolestaan huono esimiestyö heikentää sitä. Ikääntymisen näkökulmasta kannattaa tuoda esille hyvän esimiestyön tunnusmerkit. Näitä tunnusmerkkejä ovat työntekijöiden arvostaminen ja oikea ikäasenne sekä kyky kommunikoida ikääntyvien työntekijöiden kanssa. Lisäksi esimieheltä tarvitaan osallistumista työhön ja työolojen tukemista ja edistämistä, yhteistyötaitojen avulla. Tunnusmerkeihin kuuluu myös yksilöllisten tarpeiden huomioiminen työjärjestelyissä. (Ilmarinen 2006, 210.)

Reikko ym. (2010, 70.) kirjoittavat tutkimuksessaan, että esimiestyössä ihmisten johtamiseen ja motivointiin liittyvät asiat ovat yhteydessä työyhteisön hyvään ilma-
piiriin ja viihtymiseen. Tutkimuksesta käy myös ilmi, että monet esimiehet pitävät tärkeänä työntekijöiden osaamisen suuntaamista järkevästi ja mielekkäästi. Työntekijöiden motivoinnin kannalta mielekkäänä pidetään myös työtehtävien jakamista. Tutkimuksen mukaan esimiehet ovat ymmärtäneet sisäisen motivaation luomisen ja jaetun johtamisen periaatteet.

Esimiestyö ja ikäjohtaminen perustuvat omaan ikäasenteeseen. Esimies, jolla on kielteinen ikäasenne, näkee ympärillään ainoastaan kielteisiä muutoksia ikäänty-

vässä henkilöstössä. Ymmärrys siitä, että iän myötä tapahtuu myös myönteisiä muutoksia kuvaa myönteistä ikäasennetta. Itsessä voi nähdä uusia kykyjä hallita asioita paremmin kuin aikaisemmin, voi löytää uusia voimavaroja tai voi esimerkiksi havaita pystyvänsä ratkomaan hankalampia ongelmia kuin ennen. (Ilmarinen 2006, 210.)

Kommunikointi on yksi ikäjohtamisen kulmakivistä. Ikääntyvät arvostavat yhteisiä keskusteluja ja muutoksista sopimisia sekä sitä, että pitkän työkokemuksen omavia kuunnellaan heidän työtään koskevissa muutoksissa. Ikääntynyt henkilöstö tarvitsee runsaasti aikaa uusiin tilanteisiin sopeutumisessa. Vaikeista asioista keskusteleminen kuuluu hyvän esimiehen työhön. (Ilmarinen 1999, 249–250.) Reikon ym. (2010, 69.) mukaan esimiehen oma toiminta ja viestintä vaikuttavat suuresti siihen, miten tehokkaasti työntekijät motivoituvat ja sitoutuvat työnsä. Esimieheltä vaaditaan myös taitoa tukea työntekijöiden aktiivisuutta, osaamista ja itsensä kehittämistä työyhteisössä.

Ikäjohtamisen taitoihin liittyy myös yhteistyö. Työntekijät arvostavat sitä, että johtaja on osa tiimiä tai ryhmää ja ottaa osaa yhteiseen tekemiseen tukemalla muita. Esimies vahvistaa yhteistoiminnallista työskentelytapaa ja ”*laittaa itsensä likoon*” työntekijöiden edessä. Esimiehen tulee johtaa erilaista osaamista tiimeissä eikä hänen tarvitse korostaa hierarkkista johtamistapaa. Esimiehen hyvät sosiaaliset taidot juurtuvat myös tiimin muille jäsenille. (Ilmarinen 2006, 210.)

Ikäjohtamisen vaativin ominaisuus on töiden yksilöllinen suunnittelu sekä suunnitelman toteuttaminen. Tämä yksityiskohta poikkeaa eniten muiden ikäryhmien johtamisesta. Ikääntymisen myötä ihminen heikkenee fyysisesti, mutta henkinen ja sosiaalinen kasvu tekevät ihmisistä entistä taidokkaampia. Töiden tulisikin muuttua siihen suuntaan mihin ihminen vahvistuu eli muuttuvat voimavarat tulisi suunnata niitä vastaaviin työvaatimuksiin. Ikäjohtajalla on kykyä muuttaa töitä ja niiden suunnittelua henkilöstön tarpeiden mukaisesti, mutta tämä vaatii yhteistyötä esimiehen, työntekijän ja työyhteisön kanssa. (Ilmarinen 2006, 211; Ilmarinen ym. 2003, 172.) Myös Reikon ym. (2010, 54.) tutkimuksessa esimiehet painottivat yksilöä huomioivaa sekä arvostavaa kohtelua.

7 IKÄJOHTAMISTA KEHITTÄMÄÄN – TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TARKOITUS

Opinnäytetyön aihetta pohtiessamme otimme yhteyttä Simunanrannan Lähdekodin osastonhoitaja Marja Kallioniemeen ja pyysimme häneltä aiheita opinnäytetyömme tekemiseen. Marja Kallioniemi toivoi opinnäytetyötä, joka käsittelisi Lähdekodin ikääntyvää henkilökuntaa ja heidän jaksamistaan. Päätimme lähestyä aihetta ikäjohtamisen näkökulmasta. Seuraavassa kerromme lyhyesti Lähdekodista sekä tutkimuksen tarkoituksesta.

7.1 Lähdekoti

Lähdekoti kuuluu Simunanrannan palvelukeskukseen, joka on yksi Seinäjoen kaupungin palvelukeskuksista. Lähdekodilla on yhteensä 17 vakinaista työntekijää (Hoitajat, laitoshuoltajat, osastonhoitaja). Työntekijöiden keski-ikä on 52 vuotta ja kaikki vakituiset työntekijät ovat naisia.

Lähdekodilla on yhteensä 24 asukaspaikkaa ja se on jaettu kahteen osastoon, aamu- ja iltaruskoon. Aamurusko on 11-paikkainen osasto pitkäaikaishoitoa tarvitseville. Iltarusko on 13-paikkainen intervalliosasto. Aamuruskon tavoitteena on tarjota asukkailleen hyvää hoivaa ja huolenpitoa. Iltaruskon tavoitteena on tukea ikääntyneiden kotona asumista, toimintakyvyn ylläpitämistä ja mahdollistaa omaishoitajille vapaa-aikaa.

Lähdekoti on tällä hetkellä mukana Haku-projektissa (2009–2011). Projektissa kehitetään henkilöstön arvoa kuvaavia tunnuslukuja sekä toimenpiteitä työhyvinvoinnin lisäämiseksi kunnissa/kuntayhtymissä. Mukana on yhdeksän kuntaa tai kuntayhtymää ympäri Suomea. Hankkeen toteuttajana toimii Tampereen yliopisto ja

rahoittajana Työelämän kehittämisohjelma (TYKES) sekä Kuntien eläkevakuutus. (HAKU 2010.) Osana projektia Lähdekodilla toteutettiin työyhteisökysely. Kyselyssä mitattiin seitsemää eri osa-aluetta: terveys- ja elämäntilanne, työ, työyhteisö, osaaminen, johtaminen, tiimin toimivuus, tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus. Työyhteisökyselyn tuloksista kävi ilmi, että työyhteisössä on vielä tekemistä työhyvinvoinnin parantamiseksi. Työyhteisökyselyn pohjalta osastonhoitaja laati työhyvinvointisuunnitelman, jonka kehittämiskohteiksi valikoitui työntekijän terveys ja hyvinvointi sekä työyhteisön toimivuus.

7.2 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää esimiestyön tueksi ikäjohtamisen malli Lähdekotiin. Malli antaa avaimia ikäjohtamisen hyvään toteuttamiseen Lähdekodilla. Sen avulla tuodaan esille ja jäsenetään niitä asioita, jotka ovat työntekijöille tärkeitä heidän jaksamisensa ja työhyvinvointinsa kannalta.

Tutkimuksessamme tarkastelemme ikäjohtamisen vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin. Tutkimuksen tavoitteena on saada ikäjohtaminen osaksi lähiesimiestyötä. Haluamme tutkimuksessamme lisäksi selvittää, millainen johtaminen ikään-tyneiden työntekijöiden mielestä tukee työssä jaksamista.

8 TUTKIMUSMENETELMÄ

Opinnäytetyömme on toimintatutkimus, johon yhdistyy vahvasti työyhteisön kehittäminen. Tässä luvussa esittelemme toimintatutkimuksen pääpiirteitä sekä tulevaisuusverstasmenetelmää. Olemme käyttäneet tulevaisuusverstasmenetelmää apuna aineistonkeräämisessä.

8.1 Toimintatutkimus

”Toimintatutkimuksen tehtävänä on muuttaa todellisuutta sitä tutkimalla ja tutkia todellisuutta sitä muuttamalla” (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 15). Toimintatutkimus on asenne tai mielentila, jonka lähtökohta on toiminnan kehittäminen tutkimalla ja tiedon hankkiminen toimintaa kehittämällä. Tutkimusmenetelmät ovat puolestaan välineitä, joilla hankitaan tietoa. Toimintatutkimus on puoliksi käytännönläheistä asennoitumista tietoon ja puoliksi tutkimusmenetelmä. Toimintatutkimuksessa tavallisen ihmisen tieto on tärkeää ja jokapäiväisestäkin toiminnasta kehittyä tietoa kokonaisvaltaisesti ilman erityisiä tutkimusmenetelmiä tai perinteitä. (Heikkinen & Huttunen 2006, 200.)

Toimintatutkimuksessa tutkitaan ihmisten toimintaa. Siinä tietoa tuotetaan kehittämään käytäntöjä järkeä apuna käyttäen. Vuorovaikutukseen pohjautuva sosiaalinen toiminta on toimintatutkimuksen keskipisteenä. Ihmiset kohdistavat toimintansa muihin ihmisiin tai huomioivat heidät toiminnassaan. Ihmisiä ohjaa yhteinen merkitys, visio tai tulkinta yhteisestä toiminnasta ja sen merkityksestä. (Heikkinen 2006, 16–17.)

Toimintatutkimuksessa suunnitellaan ja kokeillaan uudenlaisia toimintatapoja ja se on usein ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti. Syklisyys kuuluu olennai-

sesti toimintatutkimukseen. Suunnitelmaan perustuva kokeilu johtaa kokemusten pohjalta parannettuun suunnitelmaan. Toimintaa parannellaan monien peräkkäisten suunnittelu- ja kokeilusyklien avulla. Siten rakentuu kokeilujen ja tutkimuksen vuorovaikutuksena etenevä spiraali. (Heikkinen 2006, 17–19.)

Toimintatutkimus voi olla samaan aikaan interventioon perustuva, käytännönläheinen, osallistava, reflektiivinen ja sosiaalinen prosessi. Tutkija on osallisena tutkimassaan toiminnassa ja tekee tutkimuskohteeseensa tarkoitukselliseen uudistukseen tähtäävän väliintulon, eli **intervention**. Interventio voi nostaa esille tiedostamattomia toimintatapoja tai sosiaalisia konstruktioita, perinteitä ja vallankäyttöä. (Heikkinen 2006, 19–28.)

Käytännönläheisen toimintatutkimuksesta tekee se, ettei toimintatutkija jää ulkopuolisen tarkkailijan asemaan, vaan osallistuu aktiivisesti toimintaan, vaikka hän tulisivatkin yhteisön ulkopuolelta. Toimintatutkijan tehtävänä on aktivoida ja kehittää toimintaa. (Grönfors 1982, 119.)

Toimintatutkimuksen **osallistavuus** on yhteisön jäsenten tiivistä osallistumista tutkimuksen jokaiseen vaiheeseen. Yhteisön jäsenet osallistuvat tutkimuksen suunnitteluun, aineiston keruuseen sekä tulkintojen ja päätelmien tekemiseen. Osallistavassa toimintatutkimuksessa yritetään edistää eri toimijoiden välistä vuorovaikutusta toiminnan kehittämiseksi. (Heikkinen 2006, 32–33.)

Toiminta- ja ajattelutapojen perusteiden pohtiminen on **reflektointia** (Heikkinen 2006, 34). Toimintatutkimuksessa pyritään reflektiiviseen ajatteluun ja sitä kautta toiminnan parantamiseen (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 36).

Toimintatutkimus voidaan nähdä prosessina, jossa ymmärrys ja tulkinta kasvavat vähitellen (Heikkinen 2006, 36). Se on tarkoituksenmukainen prosessi ja samalla tiettyyn aikaan ja paikkaan kohdistuva sosiaalisen toiminnan ketju. Siinä tietyt tapahtumat seuraavat edeltäviä tapahtumia. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 32.) Sosiaalisen toiminnan ketjua ei voi pysäyttää, vaan ilmiöt muuttuvat jatkuvasti, ja sosiaalisuuden ymmärtäminen on itsessään jo prosessi. (Heikkinen 2006, 36.)

8.2 Tulevaisuusverstas

Keräsimme aineistomme tulevaisuusverstas työskentelyn avulla. Tulevaisuusverstaalla tarkoitetaan menetelmää, jonka avulla voidaan yhdessä hahmotella mahdollisia ja toivottavia tulevaisuuksia tämän hetkisistä ongelmista käsin. Sen lisäksi menetelmän avulla voidaan selvittää, millaisia mahdollisuuksia on toteuttaa toivotuja tulevaisuuksia. (Jungk & Müllert 1989, 1.) Tavoitteena tulevaisuusverstaassa on, että passiivisuus vaihtuu osallistumiseen, jonka seurauksena syntyy sosiaalisia keksintöjä ja uusia tulevaisuuden kuvia (Kaaja & Horelli 2001).

Tulevaisuusverstasmenetelmää voi soveltaa monella eri tavalla eikä siihen ole vain yhtä ainoaa oikeaa toteutustapaa. Esittelemme nyt tulevaisuusverstaan vaiheet Jungkin ja Müllertin (1989, 54–95) mukaan:

Valmisteluvaiheeseen kuuluvat osallistujien motivointi ja innostaminen sekä teemasta tiedottaminen. Osallistujille kerrotaan, mistä on kysymys ja selvitetään tulevaisuusverstaan toimintaperiaatteita. Tähän vaiheeseen kuuluvat myös verstaan paikan ja työmateriaalien valinta.

Ongelmavaiheessa alkaa varsinainen verstastyöskentely. Tarkoituksena on saada selville yhteiset lähtökohdat ongelman käsittelemiseksi, joka on saanut ihmiset kokoontumaan yhteen. Aiheeseen liittyvät kritiikit ja ongelmat kootaan yhteen. Kaikki ongelmat kirjoitetaan seinällä oleville papereille. Tässä vaiheessa keskitytään siihen, mikä on huonoa, ahdistaa, estää, kiusaa ja ärsyttää. Mitä arvosteltavaa on? Miksi joku tai jotkut asiat eivät toimi? Tarkoitus on aktivoida ihmiset valittamaan.

Kirjoitetut ongelmat luetaan ääneen, jonka jälkeen osallistujat saavat äänestää. Jokaisella osallistujalla on käytössään kolme pistettä, jotka merkitään tärkeiksi koettujen ongelmien perään. Kaikki kolme pistettä voi antaa yhdelle ongelmalle tai sitten jakaa pisteet kolmen ongelman kesken. 4–6 eniten pisteitä saaneesta ongelmasta tehdään kooste ja muut ongelmat jäävät näkyviin ja niihin voidaan palata myöhemmin.

Mielikuivitusvaiheessa ideoidaan, unelmoidaan ja luodaan utopioita siitä, miten kyseiseen teemaan voidaan vaikuttaa, niin että ongelmat voidaan ratkaista ja tilanne paranee. Vaiheen tehtävä tulevaisuusverstas prosessissa on irrottautua totumuksista ja luoda uusia tapoja. Tässä vaiheessa osallistujat kuvittelevat pystyvänsä ideomaan mitä vain tavoitteena etsiä ratkaisua esitettyihin ongelmiin.

Tulevaisuusverstaan pitäjä kääntää ongelma-koosteen myönteisiksi ideoiksi. Tämän jälkeen osallistujat aloittavat ideoinnin. Ongelmiin mietitään vastauksia ja ratkaisuja sekä unelmoidaan vapaasti ilman mitään rajoituksia. Osallistujat kirjaavat ideoitaan ylös ja tätä jatketaan niin kauan kuin ideoita syntyy. Pitäjä kannustaa osallistujia tuottamaan uusia, yhä hullumpiakin, ideoita. Ideat luetaan ääneen ja pidetään uusi äänestys. Äänestetyistä ideoista tehdään kooste.

Todellistamisvaiheessa osallistujat kokevat kuilun toiveidensa ja niiden toteuttamisen välillä ja he alkavat arvioida eri ideoiden toteuttamismahdollisuuksia. Asiat, jotka eivät todellisuudessa voi toteutua karsitaan pois. Niihin ei ole syytä hukata aikaa eikä energiaa. Pienryhmissä mietitään, mitä ideoiden toteuttamiseksi voidaan tehdä sekä laaditaan suunnitelma menettelytavoista ja etenemisestä. Lopussa keskustellaan yhdessä ryhmien ehdotuksista ja kehitellään niistä selkeitä ehdotuksia ja ideoita jatkoa varten. Tässä vaiheessa on vasta luvallista kritisoida ideoita. **Jälkitoimenpiteet** kirjataan muistiin ja lähetetään kaikille osallistujille.

9 KOHTI IKÄJOHTAMISTA – TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS

Tässä luvussa tarkastelemme tutkimusprosessia ja sen eri vaiheita. Kuvaamme meidän sekä henkilökunnan työskentelyä prosessin aikana.

9.1 Ideasta suunnitelmaan

Opinnäytetyön prosessimme alkoi syksyllä 2009 yhteydenotosta osastonhoitaja Marja Kallioniemeen. Yhteydenoton ja aihevalinnan jälkeen aloimme tutustua ikäjohtamisen teoriaan, jonka jälkeen teimme tutkimussuunnitelman. Kirjoitimme opinnäytetyömme teoriapohjan. Tämän jälkeen suunnittelimme ryhmätapaamisia, jotka toteutimme maaliskesäkuussa 2010. Tapaamisten jälkeen keräsimme aineiston yhteen, analysoimme ja kehitimme niiden pohjalta Lähdekodille ikäjohtamisen mallin. Mallin esittelimme Lähdekodin henkilökunnalle.

Tutkimus rakentuu tavallisesti vaihe vaiheelta jäsennellysti etenevänä prosessina. Ensimmäisenä tutustutaan kirjallisuuteen, jonka jälkeen tehdään tutkimussuunnitelma sekä asetetaan tutkimustehtävät ja ongelmat. Tämän jälkeen kerätään aineisto, joka analysoidaan ja josta esitetään tulokset sekä lopulta laajemmat päätelemät. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 78.)

Seuraavaksi esittelemme opinnäytetyön prosessimme (KUVIO 1). Olemme kuvanneet sitä pääpiirteittäin graafisesti vaihe vaiheelta.



KUVIO 1. Opinnäytetyön prosessi

Prosessin alussa tiedotimme henkilökunnalle opinnäytetyöstä ja kerroimme miten toteutamme opinnäytetyön prosessin. Kerroimme henkilökunnalle ikäjohtamisesta ja toimintatutkimuksen luonteesta sekä työskentelytavoista, joita aioimme käyttää. Painotimme alusta asti henkilökunnan osallistumisen tärkeyttä. Henkilökunta vaikutti motivoituneelta ja innostuneelta aiheesta, vaikka ikäjohtaminen oli monille vieras termi.

Tutkija ideoi **suunnitteluvaiheessa** kenttätyötä ja kaavailee tutkimustehtävää sekä -asetelmaa koskevia kysymyksiä. Tässä vaiheessa tutkija tarkentaa näkökulmaansa ja tutustuu kirjallisuuteen keskeisten käsitteiden, teoriasuuntausten sekä aikaisempien tutkimusten pohjalta. (Huovinen & Rovio 2006, 96.)

Tämän jälkeen tutustuimme ikäjohtamisen teoriaan, ikäpolitiikkaan ja erilaisiin tutkimuksiin. Teoriaan tutustuminen ja siitä kirjoittaminen käynnisti todenteolla opinnäytetyömme teon ja kiinnostus aiheettamme kohtaan kasvoi. Aluksi vaikealta tuntunut aihe selkiintyi meille teoriaan tutustumisen myötä, joten siitä oli hyvä siirtyä

tutkimussuunnitelman kirjoittamiseen ja tutkimuskysymysten hahmottamiseen. Tutkimuskysymykset olivat tässä vaiheessa alustavia ja olimme varautuneet siihen, että ne saattavat muuttua prosessin edetessä. Tutkimusongelmat ja -kysymykset muuttuvat ja täsmentyvät prosessin kuluessa. Tutkija ei voi etukäteen varautua kaikkiin prosessissa esiin tuleviin kysymyksiin, sillä toimintatutkimukseen kuuluu arvaamattomuus. (Huovinen & Rovio 2006, 96.)

9.2 Toiminnallinen toteutus

Toimintatutkimuksen tärkeimpiä **aineistonkeruun** tapoja ovat osallistuva havainnointi, havainnoinnin pohjalta kirjoitettu tutkimuspäiväkirja ja haastattelu (Huovinen & Rovio 2006, 104). Aineistonkeruun toteutimme tulevaisuusverstaas työskentelyllä, josta teimme meidän työskentelytapoihin soveltuvan version. Ensimmäinen tulevaisuusverstaan vaihe eli valmisteluvaihe toteutui hallinnonharjoittelun aikana. Osastotunnin yhteydessä tiedotimme tulevaisuusverstaasta ja sen työskentelyta-voista. Lisäksi suunnittelimme verstaan vaiheiden toteuttamista. Yhdessä henkilökunnan kanssa päätimme, että mielikuvitusvaihe olisi hyvä toteuttaa muualla kuin heidän työpaikallaan.

Ongelmavaiheessa keräsimme laatikkoon työyhteisön kehittämideoita alkutilanteen kartoittamiseksi, jotta henkilökunnan olisi helppo tuoda esille ongelmakohtia työyhteisössä. Henkilökunta sai kirjoittaa nimettömänä kritiikkiä ja ongelmakohtia. Vastauspapereita tuli yhteensä 13. Lähdekodilla on yhteensä 17 vakituista työntekijää. Ongelmavaiheen aikana Lähdekodilla työskenteli vakituisten työntekijöiden lisäksi sijaisia, joten vastauksien joukossa on todennäköisesti myös heidänkin kehittämideoitaan. Kehittämideoita tuli esille yhteensä 28.

Mielikuvitusvaiheessa käännsimme henkilökunnan 28 esille tuomaa kehitysideaa positiiviseen muotoon. Kokoonnuimme Sairaanhoidtajaliiton kokoustilassa ja paikalla oli 14 osallistujaa. Jaoimme henkilökunnan neljään ryhmään ja annoimme heille

paperin johon olimme koonneet positiiviseksi käännettyt kehittämisideat. Jokaisella ryhmällä oli pohdittavanaan eri kehittämisideoita. Ryhmissä henkilökunta pohti ratkaisukeinoja, joiden avulla työyhteisössä voitaisiin saavuttaa nämä positiiviset asiat. Ryhmät aloittivat työskentelyn nopeasti ja luontevasti. Jokaisessa ryhmässä oli yksi selkeä kirjoittaja, joka otti niin sanotusti ryhmän haltuun kuitenkin dominoimatta ryhmää sen kummemmin. Kiertelimme ryhmien joukossa kuuntelemaan ja tarkkailemaan ryhmien toimintaa ja samalla kirjoitimme havaintojamme tutkimuspäiväkirjaan. Alussa olimme kertoneet antavamme ohjausta tarvittaessa, mutta mikään ryhmistä ei sitä tarvinnut.

Tässä vaiheessa ideoiden ei ollut tarkoitus olla välttämättä realistisia tai toteutettavissa olevia vaan kannustimme henkilökuntaa luovuuteen ja idearikkauteen. Tarkoitus oli saada mahdollisimman paljon ideoita. Ryhmiltä tuli paljon ideoita, vaikka henkilökunta ei heittäytynytkään varsinaiseen luovuuteen. Kaikki ideat olivat joka tapauksessa toteuttamiskelpoisia. Ryhmät kirjoittivat ideansa fläppipaperille, jotka luimme ääneen. Keskustelimme ryhmässä ideoista ja jokainen sai tuoda vielä esille uusia ideoita. Keskustelu kävi vilkkaana, vaikka ideointia oli ollut jo runsaasti pienryhmissä. Kritiikille emme antaneet tässä vaiheessa sijaa.

Tapaamisen jälkeen kokosimme ideat yhdelle paperille, josta henkilökunta sai äänestää mielestään tärkeimpiä kehittämiskohteita. Jokaisella oli käytössään kolme (3) ääntä ja vastaajia oli 18. Äänestys tapahtui nimettömänä ja äänestyslaput jätettiin laatikkoon. Äänestyksen jälkeen analysoimme ja ryhmittelimme tärkeimmiksi äänestettyjä ideoita. Analysoinnin ja ryhmittelyn tuloksena syntyi ensimmäinen versio mallista. Esittelimme alustavan mallin henkilökunnalle ja yhdessä keskustelimme ja pohdimme sen toimivuutta. Otimme henkilökunnan ideat huomioon ja niiden pohjalta valmistui viimeinen versio mallista. Henkilökunta kommentoi mallia toimivaksi ja selkeäksi. Henkilökunta oli positiivisesti yllätynyt siitä, että he olivat tuottaneet tämänkaltaisen mallin. Henkilökunta toivoi vielä, että ottaisimme työsämme huomioon myös arvioinnin.

Olemme keränneet aineistoa myös havainnoimalla sekä havainnoinnin pohjalta kirjoitetulla tutkimuspäiväkirjalla. Tutkimuspäiväkirja on ollut suuressa osassa ai-

neiston ja tutkimustulosten **analysointi vaiheessa**, mutta siitä on ollut apua koko tutkimusprosessin ajan. Päiväkirja on auttanut keskittymään tutkimuksen kannalta tärkeisiin asioihin ja on sitä kautta vienyt tutkimusta eteenpäin. Tutkimusaineiston analysointi vei runsaasti aikaa. Aluksi pelkistimme aineistoa, jolloin karsimme pois epäoleellisia asioita ikäjohtamisteemaa ajatellen. Seuraavaksi ryhmittelimme kehittämisideoita merkkäämällä eri väreillä mielestämme samaan kategoriaan kuuluvia asioita. Pohdimme kehittämisideoiden syvempiä tarkoituksia ja merkityksiä. Varsin nopeasti aineistosta erottui neljä pääkategoriaa, joiden alle aloimme kerätä niihin sopivia asioita. Lopulta syntyi alustava malli, jota kehitimme vielä yhdessä henkilökunnan kanssa.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkijan tarkoituksena on löytää tutkimusaineistosta esimerkiksi toiminnan johdonmukaisuus tai tutkimusaineiston viitoittamana jonkin tyyppinen kertomus. Sisällönanalyysissä tutkimusaineisto pelkistetään, jolloin kaikki epäoleellinen tieto karsitaan pois. Pelkistäminen edellyttää tutkimusaineiston tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Tämän jälkeen aineisto ryhmitellään uudeksi kokonaisuudeksi, joka muodostuu siitä mitä ollaan etsimässä. Ryhmittelyn jälkeen jokainen ryhmä nimetään niiden sisältöä parhaiten kuvaavalla käsitteellä. Analyysin tuloksena muodostuu käsitteitä, luokitteluja tai teoreettinen malli. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 102–115.)

9.3 Toiminnasta tuloksiin

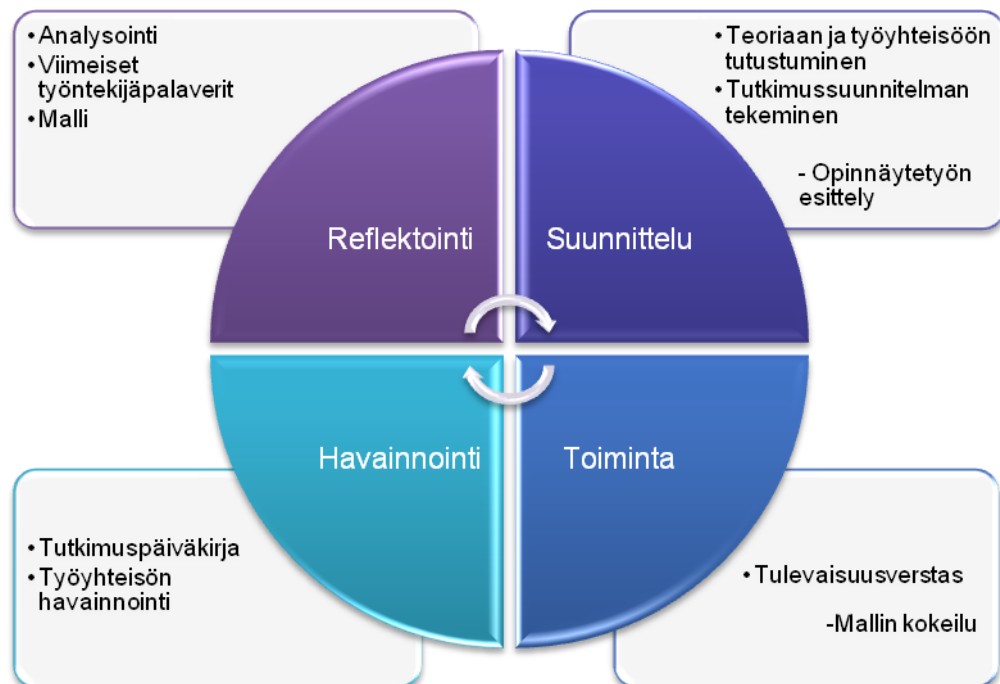
Tutkimuksen **tulokset** olemme **kirjanneet** seuraavaan lukuun. Siinä tarkastelemme tuloksia tarkemmin sekä **esittelemme** tuloksista kehittelemämme mallin. Tulokset esittelimme Lähdekodin henkilökunnalle sekä opiskeluyhteisöllemme.

Opinnäytetyön kirjoittamista pidetään yleensä toimintatutkimuksen **raporttina**, vaikka tiedeyhteisö on vain eräs raportoinnin kohteista (Heikkinen & Rovio 2006, 127). Toimintatutkimuksemme raporttina syntyi opinnäytetyö, jonka luovutimme

Seinäjoen ammattikorkeakoululle, Lähdekodille ja Seinäjoen sosiaali- ja terveyskeskukseen.

Toimintatutkimuksen raportoinnissa on otettava huomioon, kenelle raportoidaan, jonka mukaan määräytyy raportoinnin tehtävä (Vilka 2005, 56–57). Tutkimuksemme ensisijainen tarkoitus oli tuottaa ikäjohtamisen malli Lähdekotiin, joten myös raportoinnissa olemme ottaneet kohderyhmän huomioon. Raportoinnissa olemme pyrkineet selkeyteen ja siihen, että jokaisen on helppo lukea ja ymmärtää tekstiämme. Lisäksi olemme ottaneet huomioon tutkimuksen hyödynnettävyyden tiedeyhteisössä ja alan ammattilaisten keskuudessa.

Alla esittelemme toimintatutkimuksen syklin (KUVIO 2.) siten kuinka se toteutuu opinnäytetyössämme. Olemme merkinneet pisteellä syklin ensimmäisen kierroksen ja viivoilla toisen kierroksen. Syklin toisella kierroksella halusimme tuoda esille sen, että prosessi ei pääty ensimmäisen kierroksen jälkeen vaan toimintatutkimus on päättymätön sykli. Meidän osaltamme toimintatutkimuksen sykli päättyy mallin kokeiluun, mutta työyhteisössä voidaan vielä jatkaa syklin kulkua kehittämistoimintaa jatkettaessa.



KUVIO 2. Toimintatutkimuksen sykli (mukaillen Heikkinen ym. 2006, 79.)

10 HENKILÖSTÖN NÄKEMYKSIÄ IKÄJOHTAMISEN MALLINTAMISEEN

Tässä luvussa esittelemme tutkimustulokset. Tulevaisuusverstasmenetelmän tuotosten perusteella rakensimme neljä pääluokkaa, jotka ovat henkilökunnan mielestä keskeisessä asemassa työhyvinvoinnissa. Ne tulee ottaa huomioon ikäjohtamista toteutettaessa. Tutkimustulokset olemme tiivistäneet taulukkoon (Liite 1). Tutkimustuloksista rakensimme ikäjohtamisen mallin, joka on apuna ikäjohtamisen toteuttamisessa.

10.1 Arvostus ja asenne työyhteisön rakentajina

Arvot kiinnittyvät tiukasti työkykyyn. Arvot, asenne ja motivaatio toimivat eräänlaisena mittarina sekä työssä, että omissa voimavaroissa tapahtuvissa muutoksissa. (Ilmarinen 2006, 184.) Se miten kukin itse arvostaa itseään ja työtään vaikuttaa työyhteisön, esimiehen ja ystävien ja läheisten osoittamaan arvostukseen. Itsetunnon kehittymiselle ja säilymiselle perusedellytys on se, että itse kokee saavansa arvostusta. Jokaisen yksilön ponnistelut ja työpanos tulee huomioida ja jokaista tulee kohdella arvostavasti. Yksilö kokee merkittävänä sellaisten ihmisten arvostusta, joita hän pitää tärkeänä. (Rauramo 2004, 136.)

Henkilökunta koki, että vastuuta tulee jakaa **tasapuolisemmin** ja jokaisen tulee ottaa enemmän vastuuta omasta työstään. Henkilökunnan tasapuolinen kohtelu takaa sen, että jokainen tuntee itsensä tärkeäksi työyhteisössä ja mielenkiinto työhön säilyy pidempään.

Tutkimusaineistosta kävi ilmi, että henkilökunta kaipasi arvostusta omasta työstään. Jokaisen **työtä tulee kunnioittaa**, sillä jokaisen työpanos on tärkeä työyhteisössä. Yksilöt tekevät työtä omalla persoonallaan ja välillä voi tulla erehdyksiä, mutta kaikki ovat oman alansa asiantuntijoita ja sitä tulee arvostaa ja kunnioittaa.

Terveysthuollon ammattilaiset ovat vastuussa asiakkaalle ja itselle omista tekemisistään ja tekemättä jättämisistään. Jokaan on oman koulutuksensa asiantuntija ja sitä pitäis kaikkien kunnioittaa.

Työyhteisön hyvinvoinnin kannalta henkilökunta näki yhteisen ajan vieton olevan tärkeässä asemassa. Henkilökunnan **hyvä yhteishenki** kertoo myös työyhteisön hyvästä ilmapiiristä. Huumori koettiin keskeiseksi elementiksi hyvän yhteishengen rakentamisessa. Henkilökunnan mielestä on kuitenkin hyvä tuntee työkaverinsa, sillä jokaisella on omanlainen huumori, joten on hyvä varmistaa, että huumori koh-
taa kuulijansa. Hyvässä **työilmapiirissä** kynnys kysyä neuvoa madaltuu ja jokainen voi luottaa toinen toiseensa.

Huumori on voimavara, sitä viljeltäköön!

Asenteen tulee olla kunnossa sekä työyhteisöä että **omaa itseään kohtaan**. Oman työn arvokkaaksi kokeminen auttaa jaksamaan paremmin työssä. Omasta kunnosta huolehtiminen kertoo myönteisestä asenteesta itseään ja työyhteisöään kohtaan. Henkilökunnan mielestä parempi fyysinen ja psyykinen kunto edesauttaa jaksamaan pidempään työelämässä.

Erilaisuus tulee työyhteisössä nähdä voimavarana. Työn tekeminen omalla persoonalla on sallittua. Juuti & Vuorela (2002,39) toteavat, että vain kokemuksia ja tunteita kunnioittavassa ilmapiirissä on tilaa erilaisuudelle. Työpaikalla ei ole sijaa luovuudelle, jos siellä korostetaan samanlaisuutta ja samanlaisia toimintatapoja.

10.2 Kommunikointi työyhteisön kehittäjänä

Työyhteisön kommunikointi on tärkeä osa työhyvinvoinnin ylläpidossa. Tärkeää on näkemysten ja tiedon vaihto jokapäiväisessä toiminnassa niin esimiehen ja alaisen välillä kuin kaikkien työntekijöidenkin kesken. (Ilmarinen 2006, 215.)

Kommunikaatiossa toisten **mielipiteiden kuunteleminen** ja **arvostaminen** koettiin tärkeäksi. Hyvässä työyhteisössä **palautteen antaminen** ja sen **saaminen** on tärkeää. Saamastaan palautteesta ei tule loukkaantua vaan sitä pitää osata käsitellä rakentavasti. Positiivisen palautteen antamista tulee myös harjoitella, sillä se vaikuttaa positiivisesti kommunikointiin työyhteisön sisällä. Rakentavan palautteen saaminen ja antaminen on työhyvinvoinnin ja työntuloksellisuuden kehittämisen edellytys. Rakentava palaute mahdollistaa oman työn virheiden korjaamisen ja työn arvioinnin, kehittämisen ja mielekkyyden sekä onnistumisen kokemukset. (Rauramo 2004, 140.)

Kehuminen auttaa. Kehu vaikka kerran viikossa ensalkuun.

Kiitetään ku käyttäytyy asiallisesti.

Avoimuus työyhteisössä luo puitteet hyvään kommunikointiin. Työyhteisön ongelmia tulee tuoda esille ja silloin on tärkeää, ettei ketään syyllistetä. Ongelmia pyritään katsomaan monesta eri näkökulmasta ja niihin pyritään puuttumaan heti. Ongelmien ratkaisu vaatii joustoa työyhteisössä. Ilmarisen (2006,211) mukaan kommunikoinnin avoimuus riippuu suuresti esimiehestä ja hänen kyvyistään. Hyvä esimies pystyy keskustelemaan myös vaikeista asioista ja löytämään niihin mahdollisimman hyvän ratkaisun.

Nostetaan kissa pöydälle ja heti käsitellään asia, ei jätetä mitää muhimaan.

Kyllä se syö ilmapiiriä, jossei ongelmiin tartuta.

Toimiva tiedonkulku on osa hyvää kommunikointia. Toimiva tiedonkulku edesauttaa töiden sujuvuutta ja jatkuvuutta.

Henkilökunta näki **sopimuksista kiinnittämisen** olevan osa onnistunutta kommunikaatiota. Työyhteisössä tulee eripuraa ja ristiriitoja, jos sovituista asioista ei pidetä kiinni. Samalla se vaikuttaa negatiivisesti henkilökunnan väliseen kommunikaatioon. Myös raporttitilanteiden asiallisena pitämisen nähdään vaikuttavan olennaisesti kommunikaatioon. Henkilökunta koki, että työhön liittymättömistä asioista puhuminen raporttitilanteissa kuluttaa turhaan muiden työntekijöiden energiaa ja aikaa. **Olennaisiin asioihin keskittyminen** tekee kommunikaatiosta toimivampaa, kun työntekijät alusta asti kiinnittävät huomionsa tärkeisiin asioihin.

10.3 Yhteistyö työyhteisön yhdistäjänä

Yhteistyö on otettava kaikkeen toimintaan mukaan ja henkilökunta haluaa olla myös **työyhteisön kehittämisessä** enemmän **mukana**. Jokaisella on oikeus ja velvollisuus sanoa mielipiteensä, jotka tulee ottaa huomioon yhteisiä asioita suunniteltaessa. Joustaminen työyhteisössä on olennainen osa kommunikaatiota, mutta myös yhteistyön sujuvuutta.

Yhteistyötä kehittävät **yhteiset palaverit**, joita henkilökunnan mielestä tulee olla enemmän ja niihin tulee varata enemmän aikaa. Palaverien sisältöön tulee kiinnittää huomiota, jotta ne pysyisivät asiallisina. Juutin & Vuorelan (2002,114) mukaan palaverit ovat joko tehokkaita tai tehottomia. Pahimmillaan palaverit turhauttavat ja ikävystyttävät osallistujia sekä aiheuttavat riitatilanteita. Hyvässä palaverissa kaikki osallistujat voivat tuntea tulleensa arvostetuiksi ja kuulluiksi.

Tiimi ja tiimityö muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jossa sen jäsenet toteuttavat työhön, toimintaan ja henkilökohtaiseen kehitykseen liittyviä arvoja, päämääriä sekä tavoitteita. Tiimityöskentely ei ole sattumanvaraista toimintaa, vaan keskeisessä asemassa ovat yhteiset pelisäännöt. Esimiehen tulee huolehtia, että yhteistyötä tehdään osastorajojen yli. Parhaisiin tuloksiin pääsevät tiimit, jotka toimivat yhteistyössä työyhteisön toisten tiimien kanssa. (Rauramo 2004, 128–129.)

Henkilökunta koki **solujen välisen yhteistyön** ongelmalliseksi, koska työntekijöillä ei ole selkeää listaa kuka työskentelee missäkin solussa. Yhteistyön toimivuutta lisäisi työntekijöiden välinen selkeä kommunikaatio sekä yhteisesti laaditut säännöt, joista selviäisi työvuorossa olevan työntekijän vastuualue.

Kun osataan kommunikoida, ni yhteistyö toimii.

Yhteistyön kulmakivi on **yhteiset pelisäännöt**. Työn tekeminen ja yhteistyö selkiytyy, kun kaikilla on selvät säännöt, joiden mukaan toimia. Projektiharjoittelun myötä työyhteisöön luodaan yhteiset pelisäännöt, joita yksikössä ei vielä ole.

10.4 Yksilöllisyys työyhteisön voimavarana

Työiän myötä muutamme entistä erilaisemmiksi niin fyysisesti, psyykkisesti kuin sosiaalisestikin, joten yksilöllisyyden huomioinnin tarve kasvaa. Töiden tulisikin muuttua siihen suuntaa mihin ihminen kasvaa. (Ilmarinen ym. 2003, 172.)

Ikä tulee **huomioida** työjärjestelyissä sekä työssä. Henkilökunnan mielestä ”nuori-vanha-työparit” keventäisivät työntekoa ja tätä kautta molemmat voisivat oppia toisiltaan. Työparin avulla ikääntyneiden työntekijöiden kokemus ja hiljainen tieto siirtyisivät nuoremmille ja näin tärkeä kokemustieto saataisiin hyödynnettyä.

Vanhempi opettas nuorta ja nuori vanhaa -työkin kevenis ja kokis itensä tärkeeks.

Henkilökunta toi esille, että **työvuorojen suunnittelussa** tulee ottaa huomioon mitkä vuorot sopivat kenellekin. Työntekijät saavat esittää toivomuksia työvuorojen suhteen ja ne huomioidaan tilanteen mukaan työvuorolistoja tehdessä. Yksikössä ollaan siirtymässä siihen, että työntekijät saavat itse suunnitella työvuoronsa ja henkilökunta koki sen lisäävän työssä viihtymistä ja jaksamista.

Siinä pitää painottaa, että itte saa teherä työvuorot!

10.5 Arviointi osaksi arkea

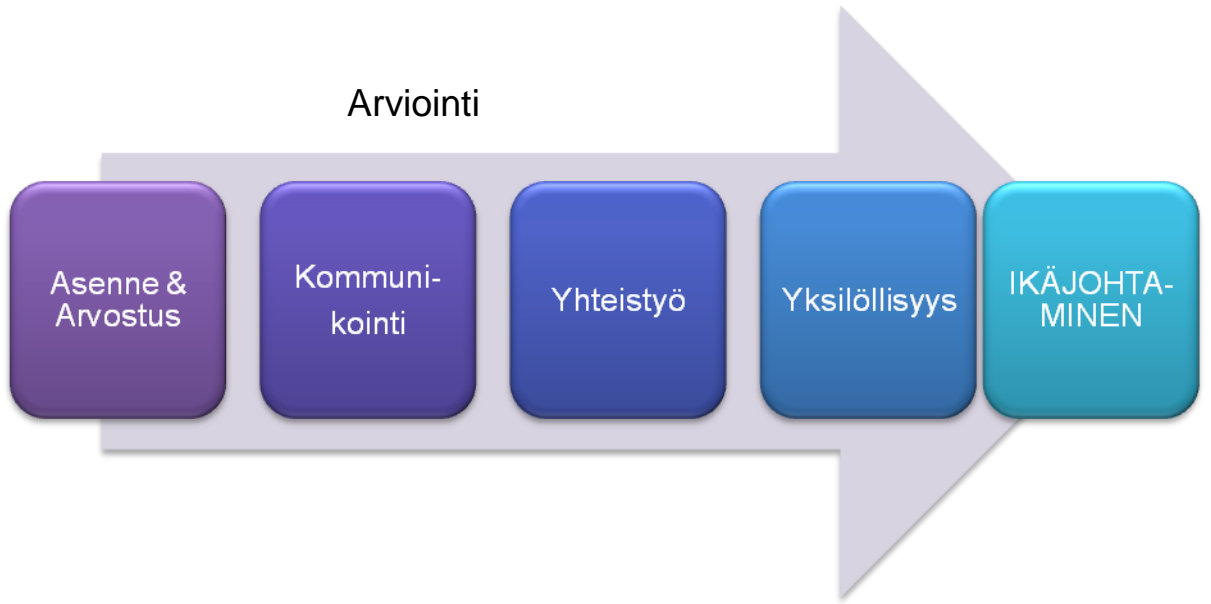
Henkilökunta koki **arvioinnin** tärkeänä osana työyhteisön kehittämistä. Heidän mielestään tärkeät asiat voivat unohtua, ellei toimintaa arvioida välillä. Säännöllisin väliajoin tehtävällä arvioinnilla voidaan nähdä paremmin ne kohdat työyhteisössä, jotka vielä tarvitsevat kehittämistä. Arviointi takaa myös sen, että malli otetaan osaksi työyhteisön toimintatapaa.

Toiminnan kehittämistä on hyvä jatkaa, vaikka itse prosessi olisikin jo päättynyt. Saavutukset ja hyödyt eivät ole pysyviä, ellei niitä pidetä yllä ja vahvisteta. Uusi tilanearvio on syytä tehdä puolentoista tai kahden vuoden jälkeen, kun kehittämistyö on jatkunut jonkin aikaa. Arvion avulla kehittämistyötä voidaan suunnata uudelleen. Ihmisten välinen vuorovaikutus, kyky työskennellä yhdessä yhteisen päämäärän vuoksi, on tärkeintä työyhteisön kehittämisen ja toimivuuden kannalta. (Multanen, Bredenberg, Koskensalmi, Lauttio & Pahkin 2004, 71–73.)

Elämä ei oo huipulle pyrkimistä – kiinnitetään huomio arviointiinkin jatkuvasti.

Jos tätä ny alettais arvioomaan, niin ehkä se sitte toteutuski.

Tulosten pohjalta olemme tehneet ikäjohtamisen mallin. (KUVIO 3.) Nuoli kuvastaa toiminnan jatkuvuutta. Nuolen osat muodostuvat neljästä pääluokasta, jotka ovat Lähdekodin henkilöstön mielestä keskeisiä asioita ikäjohtamisen toteutumisessa. Ikäjohtamisen osa-alueet eivät kulje yksitellen järjestyksessä vaan ovat koko ajan yhteydessä toisiinsa. Arviointi kulkee jatkuvasti nuolen mukana. Arvioinnin avulla pystytään koko ajan kehittämään toimintaa. Esimiehen tulee arvioida omaa toimintaansa, mutta myös työyhteisössä tulee tapahtua arviointia.



KUVIO 3. Ikäjohtamisen malli Lähdekodin henkilöstön näkemyksenä

11 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISHAASTEET

Saadut tutkimustulokset ovat monelta osin verrattavissa aikaisempien ikäjohtamista käsittelevien tutkimusten tuloksiin. (vrt. esim. Ilmarinen 2006; Juuti 1991, 2002; Koski 2005 ym.) Tutkimustuloksista voidaan nähdä, että asenteeseen ja arvostukseen, kommunikointiin, yhteistyöhön sekä yksilöllisyyteen huomiota kiinnittävä johtaminen vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin ja työntekijöiden jaksamiseen työssä. Samanlaisia tuloksia on saatu myös edellä mainituissa tutkimuksissa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta Kosken (2005) tavoin, ettei ikäjohtaminen poikkea suuresti muusta johtamistoiminnasta vaan se tulee liittää osaksi hyvää johtamista. Ikäjohtamisen mallimme avulla esimies kiinnittää väistämättä huomion henkilöstön työhyvinvointiin liittyviin asioihin. Ikäjohtamisen toteuttaminen työyhteisössä ei ole ainoastaan vain esimiehen vastuulla, vaan edellyttää kaikkien työntekijöiden sitoutumista siihen.

Koski (2005) näkee omassa tutkimuksessaan ikäjohtamisen haasteena mentorointijärjestelmän luomisen. Mentorointijärjestelmän tarpeellisuus tuli esille myös oman tutkimuksemme tuloksissa. Henkilökunta koki, että työparin avulla ikääntyneiden työntekijöiden kokemus ja hiljainen tieto siirtyisi paremmin nuoremmille työntekijöille. Ajatustasolla työyhteisössä ollaan tietoisia mentorointijärjestelmän tarpeellisudesta, kuitenkin työyhteisö tarvitsee vielä sysäyksen käytännöntoteutusta varten, jotta hiljainen tieto tulisi näkyväksi.

Tutkimuksen tarkoituksena oli myös ottaa selvälle, miten ikäjohtaminen saadaan osaksi esimiestyötä. Havaintojemme pohjalta näyttää siltä, että työntekijöiden motivaatio kehittää mallia vaikuttaa suurelta osalta myös mallin toteutumisessa. Työntekijöiden hyvä asenne kehittämistä kohtaan helpottaa esimiestä mallin hyödyntämisessä omassa esimiestyössään.

Ainakin ennakkoluulot ikääntyvien työntekijöiden haluttomuudesta kehittää uutta joutuvat tämän tutkimuksen tuloksien perusteella uuteen tarkasteluun. Työntekijöiden motivaatio kehittämistä kohtaan oli korkea ja työskentely sujui ongelmitta koko prosessin ajan. Työntekijöiden sitoutuneisuudesta kertoo myös se, että työntekijät ottivat itse puheeksi mallin jatkuvan arvioinnin tarpeellisuuden. Näyttää myös siltä, että työntekijöiden mukaan ottaminen kaikkeen kehittämistoimintaan motivoi heitä paremmin kehittämisen avulla syntyneiden tuotosten käyttöön otossa.

Tutkimuksemme tukee jo aiemmin tutkittua tietoa ja tutkimuksemme laajempi merkitys onkin siinä, että se tukee käsitystä ikäjohtamisen tarpeellisuudesta esimiestyössä. Vaikka tutkimuksemme ei juuri tuottanut uutta tietoa, se silti vahvisti käsitystä ikäjohtamisen tarpeellisuudesta. Tutkimustuloksia tarkasteltaessa on tärkeää huomioida se, että tutkimustulokset syntyivät henkilökunnan näkemyksenä ilman mitään ennakkoasetelmia tai -tietoja ikäjohtamisesta.

Voimme todeta, että opinnäytetyömme tavoite on täytynyt, koska saimme henkilökunnan motivoitua mukaan toteutukseen ja kehittämiseen. Opinnäytetyömme voidaan nähdä siemenenä, jonka olemme istuttaneet työyhteisöön ja nyt henkilökunnan ja lähiesimiehen tehtävänä on kasvattaa sitä. Mallin jatkuva arviointi takaa sen hyödynnettävyyden ja jatkuvan kehittämisen. Mallin avulla henkilökunnan on nyt hyvä lähteä kohti uutta kehittämistä.

Jatkotutkimusaiheeksi ehdotamme ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksamiseen vaikuttavien tekijöiden tutkimista laajemmassa ympäristössä. Olisi mielenkiintoista tietää minkälaiset asiat nousisivat esille Seinäjoen kaupungin muissa yksiköissä ja olisiko yksiköiden välillä suuria eroavaisuuksia? Mielenkiintoista olisi myös tutkia mallin toimivuutta käytännössä ja mallin käytön vaikutuksia työyhteisössä.

12 TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Eettisyys nähdään tärkeänä osana tutkimuksen arviointia. Tutkijan tulee miettiä tutkimuksen vaikutuksia tutkittaviin, tutkijoihin, tiedeyhteisöön sekä yhteiskuntaan. Tutkijan pitää myös miettiä tutkimuksen mahdollisia haittavaikutuksia. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 158.)

Tutkimuksessamme olemme pyrkineet mahdollisimman totuudenmukaiseen kuvaan tutkimuskohteestamme sekä tutkimusprosessistamme. Olemme säilyttäneet työyhteisön työntekijöiden anonymiteetin eikä tutkimuksestamme pysty tunnistamaan yksittäisiä henkilöitä. Olemme hävittäneet keräämämme tutkimusaineiston, joten sitä ei voida jälkikäteen käyttää väärin.

Tutkimuksen tekoon olemme saaneet luvan Seinäjoen kaupungilta. Lähdekodin työntekijät ovat antaneet suostumuksensa tutkimukseen osallistumalla kehittämistoimintaan. Lisäksi olemme saaneet luvan esimieheltä hänen nimensä julkaisemiseen ja olemme pyrkineet tutkimuksessamme siihen, ettei tutkimuksellamme ole huonoja vaikutuksia häneen tai hänen asemaansa.

Olemme tavoitelleet tutkimuksessamme hyvää tieteellistä käytäntöä siten, että olemme pyrkineet tuomaan esille todenmukaisesti niin aikaisempia ikäjohtamisen tutkimustuloksia sekä tästä tutkimuksesta saamiamme tuloksia. Lisäksi olemme käyttäneet tutkimuksessamme oikeanlaista lähdeviitetekniikkaa emmekä ole vääristelleet muiden tutkijoiden tuotoksia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 129–130.)

Toimintatutkimuksen arvioimiseksi voidaan käyttää viittä periaatetta. Niitä ovat historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus. Tutkimuksen laadukkuutta ei pystytä arvioimaan kohta kerrallaan, sillä kokonaisuus on enemmän ja erilainen kuin osiensa summa. Tämän lisäksi useat laatuperiaatteet sulautuvat toisiinsa. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 149.)

Historiallinen jatkuvuus toteutui opinnäytetyössämme sen liittyessä sekä valtakunnallisiin suosituksiin, kuten Työn, yrittämisen ja työelämän politiikkaohjelmaan ja hallitusohjelmaan, että paikallisiin ikäpoliittisiin tavoitteisiin, kuten Seinäjoen kaupungin ikääntymispoliittiseen tavoite- ja toimenpideohjelmaan. Opinnäytetyömme tuki jo työyhteisössä käynnissä olevaa HAKU-projektia.

Reflektiivisyys toteutui sekä meidän että työntekijöiden työskentelyssä ja kommentoinnissa. Olemme pyrkineet ohjaamaan työntekijöitä reflektiiviseen ajatteluun sekä asettamaan työyhteisönsä kriittisen tarkastelun kohteeksi.

Dialektisuus puolestaan näkyy siten, että emme ole rakentaneet tekstiämme meidän kahden väliseksi ”yksinpuheluksi” vaan tekstistämme heijastuu myös työntekijöiden äännet ja ajatukset. Tätä kautta tutkimuksestamme rakentuu myös luotettavampi kokonaisuus, kun siinä korostuu moniäänisyys.

Ikäjohtamisen mallin toimivuutta emme voi vielä tarkastella, koska sen kertoo vasta käytännön kokeilu. Sen sijaan tarkastelemme toimivuutta työntekijöiden osallistumisen näkökulmasta. Tutkimuksessa voidaan puhua työntekijöiden voimaantumisesta, sillä se sai työntekijät luottamaan enemmän omiin kykyihinsä sekä tavoittelemaan työyhteisön kehittämistä entistä paremmaksi.

Tutkimuksemme on havahduttanut työntekijöitä ajattelemaan ikäasioita ja työyhteisön hyvinvointia ja haluamme sitä kautta ajatella, että tutkimuksestamme on myös jotain lukijaakin koskettavaa. Toivomme, että lukija kiinnittää tulevaisuudessa huomiota enemmän ikäasioihin.

13 POHDINTA

Ikäjohtaminen aiheena oli ajankohtainen ja meille tuntematon käsite. Ikäjohtaminen koko laajuudessaan selkiytyi opinnäytetyömme edetessä, minkä lisäksi koemme saaneemme lisänäkemystä kokonaisvaltaiseen johtajuuteen ja työyhteisön kehittämiseen vanhustyössä. Opimme myös millaisia piirteitä kuuluu hyvälle esimiehelle ja mitä kaikkea hyvään johtamistoimintaan kuuluu henkilöstön työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Ikäjohtamiseen tulee kiinnittää huomiota, sillä työpaikoilla tulee olemaan yhä enemmän ikääntyneitä työntekijöitä. Sosiaali- ja terveysalalla tulee todennäköisesti olemaan työvoimapula suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle, ja tämän takia ikääntyneistä työntekijöistä saatetaan tulla enenevässä määrin riippuvaisiksi. Näiden seikkojen takia on tärkeää, että työpaikoilla edistetään ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä ja turvataan heidän työpanoksensa työyhteisössä.

Ihmisen kronologinen ikä on valloillaan työyhteisöissä, mutta oikeasti tulisi kiinnittää enemmän huomiota ihmisen eri ikäin ja ulottuvuuksiin. Ihmisen ikä on muutakin kuin vain numeroita, joten tästä syystä tulee välttää ennakkoluuloja tiettyä ikää tai ikäryhmää kohtaan. Tutkimuksemmekin osoittaa ikääntyvien työntekijöiden kyvyn ja halun kehittää työyhteisöään sekä luoda uusia toimintamalleja vaikka usein ajatellaan, ettei ikääntyvillä ole enää motivaatiota uuden kehittämiseen.

Usein työyhteisöissä ihannoidaan nuoruutta ja se rinnastetaan monesti tehokkuuteen, mutta aina tulee muistaa ikääntyvien työntekijöiden kokemusperäinen tieto. Työyhteisössä tulee panostaa tämän niin sanotun hiljaisen tiedon siirtymiseen nuoremmille sukupolville. Prosessin aikana huomasimme, että ikääntyvillä työntekijöillä on runsaasti hiljaista tietoa ja nyt olisi hyvä aika siirtyä mentorointijärjestelmään, jolla taataan tiedon siirtyminen.

Vuorovaikutus työyhteisön jäsenten kesken on oleellista työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Onnistunut ikäjohtaminen vaatii esimieheltä kykyä motivoida työntekijöitä ja suunnata heidän osaamistaan oikeaan suuntaan. Nämä seikat ovat yhteydessä työyhteisön hyvään ilmapiiriin ja viihtymiseen. Esimieheltä odotetaan paljon, mutta on myös hyvin paljon työntekijöistä kiinni miten ikäjohtaminen toteutuu työyhteisössä.

Malli, joka syntyi opinnäytetyömme lopputuloksena, on mielestämme selkeä ja helposti jokaisen ymmärrettävissä. Malli ei poikkea juurikaan tavallisesta henkilöstöjohtamisesta, mutta mallin avulla lähiesimies saa tukea jokapäiväiseen johtamistoimintaan. Mallin avulla voidaan arvioida, missä kohdissa työyhteisössä on vielä kehitettävää.

Opinnäytetyöstämme muodostui sosiaalinen prosessi, joka vahvisti työntekijöiden yhteisöllisyyttä. Prosessi oli kaiken kaikkiaan oppimisprosessi, jossa vahvistui työntekijöiden luottamus omiin kykyihinsä kehittäjinä. Vastavuoroisesti myös meidän luottamus omiin kehittämiskykyihin kasvoi, kun pääsimme näyttämään osaamistamme vanhustyön kehittäjinä.

Yhteistyömme opinnäytetyöprosessin aikana sujui hyvin. Työskentelymme oli tehokasta ja suunnitelmallista. Sovimme prosessin alussa, että teemme koko opinnäytetyön yhdessä emmekä jaa sitä osiin. Mielestämme näin olemme saaneet yhtenäisen tekstin, jossa jokainen kappale sopii kokonaisuuteen. Yhdessä työskentely on ollut erittäin palkitsevaa, sillä asioiden tarkasteluun on saanut useamman näkökulman ja toiselta on saanut tukea sekä kannustusta työn etenemisessä.

Olemme kasvaneet huomattavasti tämän opinnäytetyöprosessimme aikana. Prosessi on antanut meille niin tietoa kuin kokemustakin tulevaisuutta ajatellen. Olemme kypsyneet tulevaan ammattiimme ja olemme saaneet työyhteisön kehittämisestä kokemusta, josta uskomme olevan hyötyä tulevaisuudessa vanhustyön kehittäjinä.

LÄHTEET

- Airila, A., Kauppinen, K. & Eskola, K. 2007. Ikäystävällisyys ja iän merkitys työssä: Tutkimus hoito-, opetus- ja pelastusalalla. Helsinki: Euroopan sosiaalirahasto.
- Butler, R.N. 1969. Age-ism: Another form of Bigotry. *The gerontologist* 9 (1), 243–246.
- Forss, S. 2001. Toimipaikkojen ikäpolitiikka ja yrityskulttuuri. Julkaisussa: Forss, S., Karisalmi, S. & Tuuli, P. Työyhteisö, jaksaminen ja eläkeajatuksat. Helsinki: Eläketurvakeskus. Eläketurvakeskuksen raportteja 2001:26, 15–51.
- Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. Porvoo: WSOY.
- HAKU: Henkilöstön arvoa kuvaavien tunnuslukujen kehittämishake 2009–2011. 2010. [Verkkosivu]. Tampere: Tampereen yliopisto. [Viitattu 23.8.2010]. Saatavana: <http://www.uta.fi/projektit/haku>
- Hallitusohjelma. 2007. Pääministeri Matti Vanhasen hallituksen ohjelma 19.4.2007. [Verkojulkaisu]. Helsinki: Valtioneuvosto. [Viitattu 2.3.2010]. Saatavana: <http://www.valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/fi.jsp>
- Heikkinen, H. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa: Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16–38.
- Heikkinen, H. & Huttunen, R. 2006. Toimintatutkimus tieteenä. Teoksessa: Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 184–203.
- Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa: Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkijamissä tekijä: Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: ATENA kustannus, 25–62.

- Heikkinen, H. & Rovio, E. 2006. Toimintatutkimuksen raportointi. Teoksessa: Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 114–130.
- Heikkinen, H. & Syrjälä, L. 2006. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa: Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 144–162.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2006. Toimintatutkimusprosessi. Teoksessa: Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 78–93.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2006. Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Huovinen, T. & Rovio, E. 2006. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa: Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 94–113.
- Hyvä ikääntyminen mahdollisuuksien Seinäjoella.[Verkkojulkaisu].
Seinäjoki: [Viitattu 2.3.2010]. Saatavana:
http://www.seinajoki.fi/sosiaalijaterveys/ikaantymispoliittinen_tavoite_ ja_toimenpideohjelma.html
- Ikäohjelman monet kasvot. 2002. Kansallisen ikäohjelman 1998–2002 loppuraportti. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. [Viitattu 2.3.2010]. Saatavana:
<http://pre20031103.stm.fi/suomi/tao/julkaisut/taosisallys70.htm>
- Ilmarinen, J. 1999. Ikääntyvä työntekijä Suomessa ja Euroopan unionissa: Tilannekatsaus sekä työkyvyn, työllistyvyyden ja työllisyyden parantaminen. Helsinki: Työterveyslaitos, sosiaali- ja terveysministeriö, työministeriö.
- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa!: Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos, sosiaali- ja terveysministeriö.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki: Talentum.

- Ilmarinen, J. & Mertanen, V. (toim.) 2005. Työtoveri toista sukupolvea. Tampere: Työterveyslaitos.
- Julkunen, R. & Pärnänen, A. 2005. Uusi ikäsopimus. Jyväskylä: SoPhi.
- Jungk, R. & Müllert, N. 1989. Tulevaisuusverstaat: Käsikirja demokration elvyttämisen mahdollisuuksista. Suomentaja Kai Vaara. Kerava: Lataamo.
- Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy.
- Juuti, P. 2001. Ikäjohtaminen: Ikäohjelma 1998–2002. Helsinki: Työterveysministeriö. JTO-tutkimuksia, nro 13.
- Juuti, P. 2007. Nuoretkin tarvitsevat ikäjohtamista. [Verkkolehtiartikkeli]. Pomo 1/2007, 4. [Viitattu 3.3.2010]. Saatavana: http://www.jto.fi/asiakaslehti/fi_FI/asiakaslehtipomo/_files/11902104610003247/default/Pomo107.pdf
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus. Aavaranta-sarja nro 51.
- Kaaja, M. & Horelli, L. 28.2.2001. Metodipaketti: Tulevaisuusverstaas. [Verkkosivu]. Espoo: Teknillinen korkeakoulu: Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskus. [Viitattu 15.4.2010]. Saatavana: <http://www.tkk.fi/Yksikot/YTK/koulutus/metodikortti/Tulevaisuus.html>
- Koski, A. 2005. Ikäjohtaminen sosiaali- ja terveystieteen työssä. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisusarja. D. Työpapereita 27.
- Kosonen, U. 2003. Naisia työn reunoilla: Elämäkokemusta ja ikäyritystä. Jyväskylä: SoPhi.
- L. 19.5.2006/395. Työntekijän eläkelaki.
- Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S. & Risku, A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.

- Laslett, P. 1989. A Fresh Map of Life. The emergence of the third age. Weidenfeld and Nicolson, London.
- Lindgren, G. 2003. Ikäjohtamista kehittämään: Työkirja. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina: Narratiivinen arviointitutkimus.
- Miten ikäyrjintää voidaan ehkäistä?. 8.9.2006. [Verkkosivu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 4.3.2010]. Saatavana: <http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Ika+ja+tyo/Usein+kysytyt/ikasyrjinta.htm>
- Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Lauttio, L-M. & Pahkin, K. 2004. Parempi työyhteisö. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Nurminen, R. 2000. Hiljainen tieto hoitotyössä. Helsinki: Tammi.
- Otala, L. & Halme, P. (toim.) 2000. Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö: Hyvän ja tasa-arvoisen työpaikan kriteeristö. Helsinki: Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Työpapereita 10.
- Rantamaa, P. 2001. Ikä ja sen merkitykset. Teoksessa: A. Sankari & J. Jyrkämä (toim.) Lapsuudesta vanhuuteen: Iän sosiologiaa. Tampere: Vastapaino, 49-95.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaati. Helsinki: Edita.
- Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä: Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turku: Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31.
- Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Tikka, M. 1991. Pohdintoja kolmannesta iästä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntapolitiikan laitoksen työpapereita no 67.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

- Työ, yrittäminen ja työelämä. 2007. Pääministeri Matti Vanhasen hallituksen politiikkaohjelma 5.12.2007. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Valtioneuvosto. [Viitattu 2.3.2010]. Saatavana: <http://www.valtioneuvosto.fi/toiminta/politiikkaohjelmat/tyoyrittaminen-tyoelama/fi.jsp>
- Työhyvinvoinnin ongelmat. 13.8.2010. [Verkkosivu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 23.8.2010]. Saatavana: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/ongelmat/sivut/default.aspx>
- Työhyvinvointi. 23.8.2010. [Verkkosivu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 14.9.2010]. Saatavana: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>
- Työhyvinvointi perustuu yhteistyöhön. 4.1.2010. [Verkkosivu]. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. [Viitattu 4.3.2010]. Saatavana: <http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi>
- Työyhteisön ristiriidat ja ratkaisut. 10.5.2010. [Verkkosivu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 23.8.2010]. Saatavana: http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyo/tyoyhteison_ristiriidat_ ja_ratkaisut/sivut/default.aspx
- Vahtio, E-L. 2002. Rekrytointi, ikä ja ageismi. Työpoliittinen tutkimus nro 244. Helsinki: Työministeriö.
- Vahtio, E-L. 2006. Avaa ikälukot: Vapaudu johtamaan. Helsinki: Edita Yritysjulkaisut.
- Vesterinen, P-L. 24.8.2010. Työhyvinvointi: Mitä se on ja miten sitä johdetaan? [Verkkoartikkeli]. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. [Viitattu 24.8.2010]. Saatavana: http://www.tuottavuustyoy.fi/tietoa/artikkeleita/tyohyvinvointi_mita_se_on_ ja_miten_sita_johdetaan.html
- Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.
- Väestöennuste 2009–2060. 30.9.2009. [Verkkosivu]. Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu 1.3.2010]. Saatavana: http://www.stat.fi/til/vaenn/2009/vaenn_2009_2009-09-30_tie_001_fi.html
- Väestörakenne ikäryhmittäin. 20.4.2009. [Verkkosivu]. Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu 2.3.2010]. Saatavana: http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html

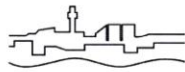
Wiitakorpi, I. 2006. Ammatillisen osaamisen tukeminen muuttuvissa toimintaympäristöissä. Tutkimus ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta. Åbo Akademi Förlag -Åbo Akademi University Press. Väitöskirja. Helsinki: Oy Nord Print Ab.

LIITTEET

Liite 1. Tutkimustulosten yhteenvetotaulukko

Arvostus ja Asenne	Tasapuolisuus Työn kunnioittaminen Hyvä yhteishenki Hyvä työilmapiiri Oikea asenne Erilaisuuden hyväksyminen
Kommunikointi	Mielipiteiden kuunteleminen ja arvostaminen Palautteen antaminen ja vastaanottaminen Avoimuus Toimiva tiedonkulku Sopimuksista kiinnittäminen Olennaisiin asioihin keskittyminen
Yhteistyö	Työyhteisön kehittäminen yhteistyössä Yhteiset palaverit Solujen välinen yhteistyö Yhteiset pelisäännöt
Yksilöllisyys	län huomioiminen työjärjestelyissä ja työssä Yksilöllinen työvuorojen suunnittelu
Arviointi	Toiminnan jatkuva arviointi

Liite 2. Tutkimuslupa



SEINÄJOKI

PÄÄTÖS / vanhustyön päällikkö

Päivämäärä 22.4.2010

Pykälä 80/2010

SOTE 8/2010

Asia	Tutkimuslupa / Niemistö Nina, Saarimäki Minna Seinäjoen ammattikorkeakoulun opiskelijat Nina Niemistö ja Minna Saarimäki anovat tutkimuslupaa opinnäytetyötään varten. Opinnäytetyön aiheena on ikäjohtamisen mallintaminen Simunanrannan palvelukeskuksen Lähdekotiin. Tutkimuksen lähtökohtana on kehittää ikäjohtamista Lähdekodissa yhdessä henkilökunnan kanssa.	
Päätös	Myönnän tutkimusluvan edellyttäen, että tutkimuksessa ja haastatteluissa saatujen tietojen osalta noudatetaan salassapitovelvollisuutta ja että yksi kappale tutkimuksesta luovutetaan maksutta sosiaali- ja terveyskeskukselle.	
Allekirjoitus	Anneli Saarinen, vanhustyön päällikkö, p. 06 416 2150, anne-li.saarinen@seinajoki.fi	
Oikaisu-vaatimusohje	Päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen osoitteella: Sosiaali- ja terveyslautakunta, Kirkkokatu 6, PL 215, 60101 Seinäjoki, neljäntoista (14) päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Oikaisuvaatimuksesta on käytävä ilmi vaatimus perustelujen ja se on tekijän allekirjoitettava.	
Julkisesti nähtävänä	Sosiaali- ja terveyskeskus 23.4.2010	
Tiedoksianto	Kenelle Anojat	Päivämäärä 22.4.2010
	Miten [] Lähetetty postitse saantitodistusta vastaan [] Lähetetty postitse tavallisena kirjeenä [] Lähetetty sisäisessä postissa [] Luovutettu Vastaanottajan allekirjoitus [x] Lähetetty sähköpostissa	
	Jaana Kitinoja, johdon sihteeri, p. 06 416 2152	

Liite 3. Sopimus opinnäytetyöstä

Sopimus opinnäytetyöstä

Opiskelijan nimi ja yhteystiedot (osoite, puhelin ja sähköposti):

NINA NIEMISTÖ, nina.niemista@seamf.fi

MINNA SAARIMÄKI, minna.saarimaki@seamf.fi

Koulutusohjelma: vanhusthön koulutusohjelma (geronomi (KMK))

Opinnäytetyön ohjaajan nimi ja yhteystiedot (osoite, puhelin ja sähköposti):

ANNA-KARINA KOIVULA, Koskuskatu 32 E, 60100 Seinäjoki,
020 124 5137, anna-karina.koivula@seamf.fi

Toimeksiantajan/työn tilaajan/yhteistyöorganisaation edustaja ja asema organisaatiossa: MARJA KALLIONIEMI, OSASTONHOITAJA

Toimeksiantajan/työn tilaajan/yhteistyöorganisaation edustajan yhteystiedot (osoite, puhelin ja sähköposti):

Simunannanta / händekot
MARJA KALLIONIEMI, Huhtalantie 76, 60900 Seinäjoki

p. 06-4162670 marja.kallioniemi@seinajoki.fi

Opinnäytetyön (15 op) alustava nimi/aihe IKÄJOHTAMISEN MAAILMAMINEN

Opinnäytetyöhön kuuluvat tehtävät: AIKUKARTOITUS, IDEARIIHET, ATNEISTON ANALYSOINTI, MAAILMATEKO,
RAPORTTI, ESITYS

Työn tekemisestä aiheutuvien kustannusten korvaaminen: _____

Arvioitu aika opinnäytetyön tekemiseen: SYKSY 2009 - SYKSY 2010/2010

Päiväys 24 / 5 / 2010

Opinnäytetyö on julkinen asiakirja.

Opinnäytetyöni saa julkistaa Theseus-verkkokirjastossa (rasti ruutuun)

Opiskelijan allekirjoitus: Nina Niemistö Minna Saarimäki

Ohjaajan allekirjoitus: AKK

Toimeksiantajan/tilaajan/yhteistyötahon edustajan allekirjoitus:

oh Marja Kallioniemi Vanhusten palvelukeskus

HUOM! Sopimukseen mahdollisesti liittyvistä tekijänoikeuksista ja muista erityisohdoista on sovittava erikseen kirjallisesti.