

This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.

Author(s): Halme, Pinja; Aaltio, Iiris

Title: Ikääntymisen merkitys työelämässä - näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen

Year: 2011

Version: Published version

Copyright: © Kirjoittajat & Hallinnon tutkimuksen seura, 2011

Rights: In Copyright

Rights url: <http://rightsstatements.org/page/InC/1.0/?language=en>

Please cite the original version:

Halme, P., & Aaltio, I. (2011). Ikääntymisen merkitys työelämässä - näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen. *Hallinnon Tutkimus*, 30(3), 221-237.

Ikääntymisen merkitys työelämässä – näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen

Pinja Halme & Iiris Aaltio

ABSTRACT

Implications of ageing for work:
Perspectives for research

The article, which focuses on age management and its various definitions and interpretations, was prompted by the need to examine the significance of age management within an organisational framework. The research material combines conceptual research and relevant literature. The National Programme on Ageing Workers 1998–2002 serves as the background for the study. In addition to providing essential data, the Programme was the first to introduce the concept of age management. Since its introduction, age management has been given a wide variety of meanings. Therefore it proved necessary to take a closer look at the relationship between age and management. The article approaches age management by identifying ‘age’ and ‘ageing’, and by considering the relationship between ‘age’ and ‘management’. Organisational research often takes the form of applied research. For this reason, conceptual, structuring work provides opportunities to deepen understanding of age management issues.

JOHDANTO

Tämä tutkimus on syntynyt tarpeesta ymmärtää ikäjohtamiseen sisältyviä merkityksiä organisaatiokontekstissa. Tässä tutkimuksessa käytetään aineistona ikäjohtamisen kirjallisuutta ja teemasta kirjoitettuja tieteellisiä artikkeleita. Tutkimuksen lähtökohtana ja keskeisenä aineistona on ollut Kansallinen ikäohjelma vuosina 1998–2002 (Juuti 2002; Ikäohjelman monet kasvot 2002), jonka aikana käsite ikäjohtaminen määriteltiin ensimmäisen kerran. Ikäjohtaminen määritetty tässä tutkimuksessa työ- ja toimintakykynäkökulmasta, henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta ja lopuksi erilaisuuden johtamisen näkökulmasta. Ikäjohtaminen on tässä tutkimuksessa tiivistetysti henkilöstövoimavarojen johtamista tavalla, joka ottaa huomioon työntekijöiden iän ja siitä johtuvan erilaisuuden.

Suomessa ikäjohtamisen tutkimus on saanut tukevan jalansijan ja saavuttanut myös kansainvälisesti arvostetun aseman. Tämän tutkimuksen aineisto on siksi merkittävältä osin suomalaista. Toisaalta käsitteen kääntäminen suoraan toiselle kielelle tuottaa vaikeuksia, koska käsitteen nykyinen englanninkielinen käännös ei sisällöltään vastaa suomalaista määritelmää. Ikäjohtamisen tutkimuksen painopiste on siirtynyt yhteiskunnallisen väestön ikääntymisil-

miön tarkastelusta organisaatioiden johtamisen tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa halutaan tietoisesti tehdä eroa ikätutkimuksen tai ikään-tymistutkimuksen ja organisaatioiden johtami-sen tutkimuksen välille. Tutkimuksessa analy-soidaan eri määritelmiä ja käsityksiä ikäjohta-misesta. Organisaatiotutkimus on usein tavoit-teiltaan soveltavaa, ja tästä syystä käsitteellinen, jäsentävä työ antaa mahdollisuuksia syventää ajankohtaisia ja tärkeiksi koettuja ikäjohtamisen ongelmia. Kirjoittaminen vaikuttaa mielipitei-siin ja organisaatiosta vallitseviin mielikuviin (Rhodes 2001, 3), ja näkökulma ikäjohtamiseen on paitsi monitieteinen, erityisesti organisaatio-teoreettinen. On syytä pohtia johtamisen, iän ja ikäjohtamisen käsitteiden yhteyksiä ja sitä kaut-ta itse ilmiötä. Tuotoksena ei siis tavoitella uutta termiä vaan uutta käsitteen jäsenystä johtami-sen näkökulmasta.

Tutkimuskysymykset

Ikäjohtamista käytetään hyvin monenlaisissa merkityksissä, joten on tarpeen pohtia sekä iän että johtamisen välisiä yhteyksiä.

Ikäjohtamiseen liittyviä valtakysymyksiä on tarkasteltu vähän, vaikka siihen sisältyy tällaisia mahdollisuuksia. Millä tavoin johdetaan ikäky-symyksiä henkilöstön keskuudessa?

Onko ikäjohtamisella omaa käsitteellistä substanssia, vai onko se samaistettavissa kaiken-laiseen moninaisuuden johtamiseen?

Olisiko hyödyllistä tarkastella vanhenevan henkilöstön työuraa vai ikää osana yksilöllistä identiteettiä ja sen mukanaan tuomia vaateita johtajuudelle kaikissa ikävaiheissa?

TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Tämän tutkimuksen keskeinen teema on ikäjoh-taminen käsitteenä ja sen erilaiset määritelmät ja merkitykset. Ikäjohtamisen käsitettä lähestytään selvittämällä iän ja ikääntymisen sekä ikäjohta-misen välistä yhteyttä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on käsi-teanalyttisin menetelmin avata ikäjohtamisen käsitettä ja tarkastella sen erilaisia käyttöyhteyk-siä ja erityisesti sitä, millaisia merkityksiä käsit-teeseen liittyy organisaatioiden johtamistutki-muksessa.

Ikä ja johtaminen voidaan erottaa kahdeksi käsitteeksi, jotka ovat molemmat mielenkiin-toisia tutkimuskohteita. Pelkästään ”ikä” ites-sään on vaikeasti määriteltävä käsite, joka viit-taa ihmisen elämän tarkasteluun (Juuti 2002). ”Johtaminen” sen sijaan on hyvin laaja organi-saatioelämään viittaava tutkimuksen alue. Ikä ja johtaminen ovat molemmat sosiaalisesti konst-ruoituneita käsitteitä (Juuti 2002). Kulttuuri jä-sentää ikää ja sen merkityksiä, samoin johtami-nen tuotetaan kulttuurisesti.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ikäjohta-misen käsitettä suhteessa sen lähikäsitteisiin. Vaikka tätä tutkimusta ohjaa johtamisen näkö-kulma, on tärkeää tarkastella myös ikätutkimus-ta, sillä teoreettinen pohja ikäjohtamisen tutki-mukselle on perinteisesti määrittynyt ikätutki-muksessa ja ikääntymistutkimuksessa (esim. sosiaaligerontologia). Ikäjohtamista on myös mahdotonta täysin erottaa yhteiskunnallisesta kontekstista, joten myös laajempi sosiaalinen näkökulma otettiin tutkimuksessa esille. Näin ollen tutkimusaineisto koostui niistä määritel-mistä, jotka nousivat esiin, kun kohde, ikäjohta-minen, täsmennettiin.

Tämän tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on asemoida ikäjohtaminen tieteenalojen tutki-muskenttään. Kiinnostava kysymys onkin juuri se, mihin keskusteluun halutaan tutkimuksel-la osallistua. Ikäjohtamisessa on mahdollista asettaa ”ikä” tutkimuksen keskiöön itsenäisenä ilmiönä tai pitää sitä taustamuuttujana muiden tekijöiden joukossa. Esimerkkeinä mainitta-koon ikäjohtaminen työkykyjohtamisen näkö-kulmasta, jolloin käsitteet saavat merkityksensä terveystieteiden käsitteistön pohjalta (Ilmarinen 2006) tai ikäjohtaminen ja -oppiminen, jolloin käsitteiden käyttöyhteydet saavat merkityksiä kasvatustieteessä ja psykologiassa.

KÄSITEANALYYSI TUTKIMUSMENETELMÄNÄ

Käsitteet ja kielellinen ilmaisu ovat monen tie-teenalan keskeisiä tutkimuskohteita. Käsitteel-liset menetelmät ovat liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa, jota tämäkin tutkimus edus-taa, kuitenkin jääneet vähemmälle huomiolle. Laadulliset menetelmät sen sijaan ovat kasvat-taneet suosiotaan. Laadullisille menetelmille on

tyypillistä, että aineistona käytetään empiiristä aineistoa, esim. haastattelu- tai havainnointiaineistoa (Takala & Lämsä 2005). Käsitteelliset menetelmät käyttävät aineistonaan tekstuaalisia käsitteitä ja niiden määritelmiä. ”Taloustieteellisen tutkimuksen kohteena ovat määrättyt objektit ominaisuuksineen, tapahtumineen ja prosesseineen” (Näsi 1980, 5). Näitä ominaisuuksia, tapahtumia ja prosesseja vastaavista käsitteistä muodostuu käytettävä ”kieli” ja tekstit, joita voidaan tutkia käsitteanalyttisin menetelmin.

Perehtyminen keskeisiin käsitteisiin kuuluu jokaiseen tutkimukseen, ja käsitteiden analyysi on empiirisen tutkimuksen pohja. Kuten Näsi (1980, 33) sanoo: ”Käsitteanalyysin avulla täsmennetään tutkimustavoitteita ja rajataan tehtävät, tunnistetaan tutkittavat ilmiöt, täsmennetään hypoteesit [...] lyhyesti, käsitteanalyysin avaintehtävänä on viitekehysten konstruointi”. Tällöin kyseessä voi olla empiirisen tutkimuksen käsitetutkimus, mutta käsitetutkimus voi olla myös itsenäinen tutkimus (Tamminen 1993; Lämsä & Takala 2001).

Käsitteiden määrittely ei ole aina yksinkertaista. Usein käsitteet ovat melko epämääräisiä, ne sisältävät puutteellisuksia ja ristiriitaisuuksia (Lämsä & Takala 2001). Toisinaan käsitteiden määrittelyn tekee vaikeaksi se, että käsitteen käyttöyhteys ei ole vakiintunut tai sen käyttö on selkeästi vielä sopimuksenvaaraista. Eroavaisuuksia käsitteen määrittelyssä ja käyttöyhteydessä esiintyy eri tutkijayhteisöjen ja eri tutkijoiden välillä, samaa käsitettä saataan käyttää hyvinkin erilaisessa merkityksessä. Tieteellisessä käyttöyhteydessä löytyy eroavaisuuksia myös tähän tutkimukseen liittyen. Esimerkiksi Euroopan yhteisön ikäjohtamisen tutkimushankkeet keskittyvät ikääntymisen yhteiskunnallisiin vaikutuksiin. Käytännössä puhutaan siis väestön ikääntymisen hallinnasta. Suomalaiseen tieteelliseen keskusteluun on puolestaan vakiintunut yksilön näkökulmaa korostava käsitteen määrittely.

Suomalaisista ikäjohtamisen tutkijoista mainittakoon erityisesti Ilmarinen, Juuti ja Lähtenmäki, joille kaikille on ollut yhteistä ainakin se, että ikäjohtaminen määritellään omaksi toiminnakseen ja sitä tarkastellaan yksilön näkökulmasta (Ilmarinen 1999; Ilmarinen ym. 2003; Juuti 2002). Tutkimuksissaan he myös korostavat sitä, että eri-ikäisillä ihmisillä on erilaisia

tarpeita, vahvuuksia ja valmiuksia ja että tämä on otettava huomioon töiden järjestelyssä. Ei siis voida sanoa, että esimerkiksi ikäjohtamisesta olisi olemassa jokin kattava määritelmä verrattuna moniin muihin käsitteisiin, jotka ovat jo lähtökohtaisesti rajautuneita ja tuottavat rajautuneita merkityksiä (Lämsä & Takala 2001).

Käsitteisiin liittyvät merkitykset ovat luonteeltaan kontekstisidonnaisia eli merkitys on yhteisesti ymmärretty tietyssä paikassa tiettyyn aikaan. Kuten myös ikäjohtamisen käsite, käsitteiden sisältö voi olla erilainen eri viiteryhmälle. Takala ja Lämsä (2005) korostavat sitä, että hyväksyessämme kontekstisidonnaisuuden joudumme ottamaan huomioon myös merkitystulkintoja tehdessämme lukuisia eri tekijöitä. Esimerkiksi, vaikka tutkimus on tutkijan ajattelua, ei ole syytä sulkea pois tiedeyhteisön merkitystä, sillä tieteellinen tieto rakentuu tiedeyhteisössä ja elää sen keskusteluissa (Alasuutari 1994). Filosofiasa käsitteiden merkityksiä on pohdittu kautta aikojen, ja mm. Wittgenstein (1958) painotti, että jos haluamme tutkia käsitteiden merkityksiä, on selvítettävä, miten käsitettä käytetään, eli käyttötarkoitus ja tilanne määräävät merkityksen (ks. Takala & Lämsä 2005). Kiinnostavaa on myös se, miten ja millaisissa puitteissa käsitteen määrittely on tapahtunut (Lämsä & Takala 2001). Vaikka esimerkiksi ikäjohtaminen mielletään ”johtamiseksi”, tulevat useimmat tutkijat muilta tieteenaloilta (gerontologia, psykologia, terveystiede yms.).

Ikä liittyy varsin usein tieteelliseen tutkimukseen, mutta sen sijaan, että ikä olisi tutkimuskohteena, sitä käytetään taustamuuttujana muiden taustamuuttujien, kuten sukupuolen, koulutuksen ja aseman kanssa. Sen sijaan esimerkiksi ikäjohtamisen ja ikääntymisen tutkimuksessa ikä nostetaan itsessään kiinnostavana ilmiönä tutkimuskohteeksi. Esimerkiksi Paloniemen (2004) tutkimus keskittyy työntekijöiden iän ja kokemuksen merkitykseen osaamisessa ja sen kehittämisessä. Paloniemi korostaa sitä, että vaikka tutkimuksessa lähestytään iän, kokemuksen ja osaamisen problematiikkaa yksilöiden näkökulmasta, vaatii tutkittavan ilmiön luonne kokemuksellisen näkökulman lisäksi sosiaalisen, poliittisen ja taloudellisen kontekstin huomioon ottamista. (Paloniemi 2004.)

Käsitteellisen pohdinnan tärkeys korostuu entisestään, kun tarkastellaan ikäjohtamisen

tai siihen liittyvän laajemman ikäkeskustelun historiallista kehitystä. Kallio (2004) korostaa historiallisen tarkastelun merkitystä teoreettisessa tutkimuksessa. Ainoastaan ymmärtämällä minkälaisen prosessin kautta ilmiöt ovat muodostuneet voidaan ilmiöstä löytää tieteellisten päättelyketjujen avulla jotakin yleiseksi teoriaksi konstruoitavaa systematiikkaa.

Ikäjohtamiskeskustelu on virinnyt yhteiskunnallisen ilmiön väestön ikääntymisen seurauksena. Ikäjohtamisen käsite esiintyi ensimmäisiä kertoja keskustelussa ja tutkimuksessa kansallisen ikäohjelman (1998–2002) aikana, kun hankkeen yhteydessä järjestettiin yrityksille suunnattuja koulutushankkeita. Keskustelu on linkittynyt monin tavoin ikääntyvän ihmisen toimintakykyyn ja sitä kautta työkykyisyyteen. Keskustelu on saanut uusia muotoja yrityselämässä ja eri tieteenalojen tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen seuraavassa luvussa pohditaan juuri sitä, mistä ikäjohtaminen käsitteenä on saanut alkunsa.

NÄKÖKULMIA IKÄJOHTAMISEN TUTKIMUKSEEN

Huoli eläkekustannusten kasvusta ja toisaalta työvoiman riittävydestä oli käynnistänyt myös Kansalliselle ikäohjelmalle (Juuti 2002; Ikäohjelman monet kasvot 2002), joka toteutettiin sosiaali- ja terveystieteiden, opetusministeriön ja työministeriön yhteisvoimin vuosina 1998–2002. Ikäohjelman tavoitteena oli edistää ikääntyvien ja ikääntyneiden työssä jatkamista, jaksamista ja työllistymistä. Ohjelman myötä käsite ikäjohtaminen tuli tutuksi myös yrityselämässä erilaisten koulutushankkeiden ja tietoisuuksien myötä. Näyttää siltä, että työväestön ikääntymisilmiö käännetään yrityselämän kielelle ”ikäjohtamisena”. Ikäjohtamista markkinoitiin yrityksille johtamishaasteena, ja ikäjohtamisen koulutushankkeiden tarkoituksena oli tukea organisaatiota johtamishankkeissa, jotka edistivät ikääntyvien työkykyä ja työllistävyyttä. Alun perin ikäohjelma ja myös ikäjohtaminen keskittyivät siihen, että otettiin tietyt ikäryhmät (ikäntyvät ja ikääntyneet) erityistarkkailuun ja erityistoimien kohteeksi. Hyvin pian todettiin, että kyseessä oli jotain muuta kuin konkreettiset toimenpiteet ikääntymisen hallitsemiseksi yhteiskunnassa ja yrityselämässä.

Johtaminen ikäjohtamista determinoivana käsitteenä

Ikä on aina ollut luonnollinen näkökulma henkilöstöön ja sen johtamiseen, mutta vasta viime vuosina keskustelu on saanut enemmän painoarvoa. Edessä oleva suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle on vauhdittanut keskustelua niin paljon, että voidaan puhua jo uuden näkökulman tai painotuksen todellisesta läpimurrosta henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvässä tutkimuksessa (Moilanen 2003). Tutkimus on painottunut nimenomaan henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja vielä tarkennettuna ikääntymiseen liittyviin henkilöstöhallinnon käytäntöihin ja menetelmiin (ks. esim. Ilmarinen 1999). Ikäjohtamistutkimuksessa vähemmälle huomiolle on jäänyt varsinainen johtamisen ja esimiestyön osuus (esim. Juuti 2002). Näin on silti, vaikka käytäntö on osoittanut, että onnistuneen ikäjohtamisen taustalla on kuitenkin esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus ja siihen vaikuttavat arvot ja asenteet eli ihmislähtöinen johtaminen.

”Leadership” eli vapaasti suomennettuna johtajuus ja esimiestyö tai ihmisten johtaminen sisältää samoja elementtejä kuin ikäjohtaminen. Tämä havainto ei kuitenkaan vähennä ikäjohtamisen arvoa tai tarpeellisuutta, vaan päinvastoin todistaa jotain asian merkityksestä: kyseessä olevat asiat ovat useiden vuosikymmenten aikana todettu tarpeellisiksi ihmisten johtamisessa (Moilanen 2003). Tulevaisuuden niukka resursi, henkilöstö, pakottaa yritykset korostamaan johtamisen käytäntöjä.

Käsite ”leadership” antaa oman lisänsä myös ikäjohtamisen käsitteen sisällön määrittelyyn ongelmiin, koska se on otettu laajasti käyttöön ilman tarkempaa käsitteen määrittelyä. Sen seurauksena leadership-käsitteellä on lähes yhtä monta määritelmää kun on määrittelijöitäkin (Yukl 2004). Hämmennystä ovat aiheuttaneet myös käsitteeseen rinnastettavat termit, kuten vallankäyttö, päätösvalta, ”management”, hallinto, valvonta ja ohjaus, joita käytetään kuvaamaan samaa ilmiötä (Yukl 2004). Suomalaisessa tieteellisessä tutkimuksessa on vakiintunut tapa käyttää käännoistä ”johtaminen” kuvaamaan management-puolta (asioiden johtaminen). Leadershipin käytössä on enemmän hajanaisuutta, mutta suomennoksista ainakin johtajuus

ja ihmistenjohtaminen pyrkivät kuvaamaan ilmiön jo valmiiksi kompleksista merkitysviidakkoa. Voidaan kuitenkin päätellä, että ikäjohtamista kuvannee paremmin ”leadership” kuin ”management”. Ikäjohtaminen, jos sen ymmärretään johtuneen lähikäsitteestä ”leadership”, sisältää siis samoja määrittelyongelmia. Käsite herättää kuulijassa erilaisia mielleyhtymiä ja sillä on lukuisia konnotaatioita. Tästä seuraa, että ikäjohtamisen käsitettä, sellaisena kuin se suomalaisessa kirjallisuudessa määrittyy, on hyvin vaikea edes kääntää englanninkielelle. Vakiintunut käänös tuntuu olevan ”age management” siitä huolimatta, että se on sekä kielellisesti että sisällöllisesti erilainen kuin suomalainen käsite ”ikäjohtaminen”.

Vaikka HRM-keskustelusta voidaan poimia esimerkiksi teemoja, joissa ”ikä” ilmenee ja saa merkityksiä, se ei kuitenkaan tarjoa valmista viitekehystä ikäjohtamisen tutkimukselle. Ikäjohtaminen määritellään HRM:n olennaiseksi osaksi ja lähestymistavaksi, mutta teoria-tarkastelun perusteella sillä ei näytä olevan itsenäisen tai erillisen johtamisopin tai -teorian asemaa (Moilanen 2003). Esimerkiksi puhutaan työn vaatimuksien ja ikääntyvän työntekijän resurssien yhteensovittamisesta. Iän roolia on kuitenkin vaikea määritellä HRM-tutkimuksesta, koska ikä on artikkeleissa yleisimmin yhtenä esimerkkinä muiden (esimerkiksi sukupuoli, etninen alkuperä ja demografiset tekijät) tekijöiden joukossa.

Moilanen (2003) hahmotteli henkilöstövoimavarojen johtamisen ja ikäjohtamisen yhdistämistä yhteen viitekehyksessä, joka on toiminut samalla Kestävä johtaminen – ikä- ja työkykyjohtamisen haasteet -projektin eri tutkimusaiheet kokoavana viitekehysenä. Viitekehys pitää sisällään kolme eri tasoa mukailien näin Beerin, Spectorin, Lawrencen, Millsin ja Waltonin (1984) henkilöstövoimavarojen johtamisen jaottelua yksilö-, yritys- ja yhteiskuntatasolla. Jaottelumallin kehittäminen lähti sen tosiasian pohjalta liikkeelle, että yhteiskunnallisen tilanteen myötä myös henkilöstövoimavarojen johtamisen painotukset ja osin sisältöalueet ovat muuttuneet. Tutkimusalueeseen liittyen erityisesti henkilöstövoimavarojen kehittämisen (*human resource development* eli HRD) tarkkaa määrittelyä eivät kaikki tutkijat pidä edes

mielekkäänä (Salminen 2005). Yleisen määrittelyn saavuttaminen on epärealistista, koska HRD-käytännöt vaihtelevat suuresti maittain (Salminen 2005). Samoin voi todeta ikäjohtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen sisällöistä. Perusjako kuitenkin on säilynyt ja säilyy muuttumattomana. Viitekehyksessä kestävyydellä tarkoitetaan ajatusta yrityksen, yksilön ja yhteiskunnan yhteisistä pitkän tähtäimen tavoitteista ja yhteisen hyvinvoinnin lisääntymisestä. Kestävä menestys voidaan saavuttaa vain, jos sekä yritys, että yksilö ovat sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin.

Voimavara-ajattelulla voidaan suunnata ikääntymisen diskurssia positiivisella tavalla. Vaikka iän merkitys voimavarana ymmärretäisiin, päätökset tehdään silti pääosin taloudellisin perustein. Henkilöstöön kohdistuvia päätöksiä tehdään nykypäivän organisaatioissa usein puutteellisen ihmiskuvan varassa. Ja lisäksi vaikka voimavaroista puhutaankin, on niiden yksilöiminen usein vaikeaa (Kautto 2004). Jos ikäjohtaminen nähdään tapana johtaa, on tutkimuksellinen fokus ihmisten johtamisessa ja vuorovaikutuksessa, ei niinkään ikäjohtamisen keinoissa. On kuitenkin tosiasia, että käytännössä ikäjohtamistakin ohjaavat taloudelliset realiteetit, tehokkuus ja liiketoimintastrategia. Ikäjohtaminen sijoitetaan organisaatioajattelussa usein henkilöstöhallinnollisten toimenpiteiden, kuten rekrytoiminnan, koulutuksen, kehittämisen ja irtisanomisen, luokkaan. Siinä mielessä tällaisella ”henkilöstövoimavarojen johtamisella” on selkeästi taloudellinen tehokkuusnäkökulma ikäjohtamiseen. Ikäjohtamisen merkitys rajautuu tehokkuusviitekehysten sisälle. Tässä näkökulmassa herkästi menetetään ikäjohtamisen arvo tapana johtaa erilaisia ihmisiä.

Ikäjohtamisen ollessa kysessä on syytä tarkastella johtajuutta sosiaalisena prosessina ennemmin kuin jonkin yksilön organisatorisena roolina. Johtajuudessa on tällöin keskeisessä roolissa vuorovaikutus. Vuorovaikutusnäkökulman mukaisesti johtajuus ei ole pysyvä tila tai staattinen yksilölle annettu rooli, vaan kuka tahansa voi sosiaalisen järjestelmän sisällä tuottaa tai ilmentää johtajuutta (Yukl 2004). Vuorovaikutustilanne vaikuttaa siihen, miten johtajuus ilmenee, eikä organisaation rakenteissa ole niin selkeää jakoa johtajiin ja alaisiin.

IKÄJOHTAMISTUTKIMUKSEN NELJÄ PARADIGMAA

Myös ikäjohtamista koskevia tutkimuksia voidaan ryhmitellä neljän paradigman alle, jotka perustuvat erilaisiin metateoreettisiin oletuksiin yhteiskunnan ja tutkimuskohteen luonteesta (Burrell & Morgan 1989). Neljän paradigman (funktionalistinen, radikaali humanistinen, radikaali strukturalistinen ja tulkitseva paradigma) taustalla olevat näkökulmat maailmaan ja tutkittavan todellisuuden luonteeseen ovat erilaisia ja jopa toisensa poissulkevia (Burrell & Morgan 1989). Ikäjohtamisen tutkimuksen kohdalla paradigmat eivät ole välttämättä toisensa poissulkevia, mutta antavat ilmiöstä hyvin erilaisen kuvan. Paradigmajaoittelun nelikenttä syntyy subjektiivisuus–objektiivisuus- ja sääntely–radikaalimuutos-akseleiden väliin. Subjektiivisuus–objektiivisuus-ulottuvuus jäsentää todellisuuden luonteen ja tiedon alkuperän lähtökohhtia kvalitatiivisuus–kvantitatiivisuus-jakoa syvällisemmin (Frantsi 2009). Sääntely–muutos-ulottuvuus tuo esiin tutkimuksen kriittisempää suhdetta maailman menoon. Kriittinen organisaatiotutkimus voi olla todellisuuskäsitykseltään subjektiivinen tai objektiivinen.

Funktionalistinen työkykytutkimus

Ikääntymistutkimus on nähty perinteisesti teoreettisena pohjana ikäjohtamisen tutkimukselle. Ikääntymistä tarkastellaan silloin muutoksina yksilön psyykkisessä, fyysisessä ja sosiaalisessa toimintakyvyssä. Toimintakykytutkimukset ovat toisaalta osoittaneet, etteivät ikä ja työsuoritus korreloi toistensa suhteen siten, että työsuoritus näkyvästi heikkenisi iän myötä (ks. esim. Patrickson & Hartmann 1995; Kautto 2004). Ikääntymisen vaikutukset muistiin tai ongelmanratkaisukykyyn tai muut tyypilliset vanhuusmuutokset näkyvät selvemmin vasta 75 vuoden iässä (Koskinen 2004). Toimintakykytutkimusten soveltuvuutta yritysten ikäjohtamisen teoretisoinnin pohjaksi on siis syytä kritisoida.

Ikäjohtamisen toimenpiteinä on kuitenkin pidetty juuri toimintakykyisyyteen liittyvää työkykytoimintaa. Ikääntyvän työkyvyn näkökulmasta erityisesti työhön ja sen muotoiluun liittyvät tekijät ovat tärkeitä. Työkykytoiminta

painottuu herkästi ikääntyneisiin tai ikään liittyviin fyysisiin eroavaisuuksiin ja muutoksiin. Työkykytoiminta sisältää oletuksen, että ikääntyminen on jossain määrin negatiivista. Eroavaisuuksien ja ominaisuuksien etsintä saattaa johtaa juuri siihen pelättyyn eriarvoiseen ihmisten luokitteluun, vaikka tavoitteena onkin työntekijän yksilönä huomioiva hyvä työyhteisö (Kuusinen ym. 1994). Ilmarinen kuvaa työkyvyn rakennetta mallin avulla, jossa yksilön työkyvyn perusteena on terveys ja toimintakyky. Toimintakyvyn päälle rakentuvat ensimmäisen kerroksen ammatillinen osaaminen, toisen kerroksen arvojen, asenteiden ja motivaation merkitys, sitten työ itsessään, työolosuhteet, työn sisältö ja vaatimukset, ja ”katolla” työyhteisö ja organisaatio, esimiestyö ja johtaminen (Ilmarinen ym. 2003, 70). Osa tekijöistä keskittyy yksilöön itseensä ja hänen resurssihinsa, osa puolestaan työhön ja työssä tapahtuvaan vuorovaikutukseen (Moilanen 2003). Ilmarisen lähestymistavassa on löydettävissä yhtäläisyyksiä esimerkiksi henkilöstövoimavarojen johtamisen teorioihin, mutta malli pohjautuu toimintakykytutkimukseen.

Ilmarinen (1999) määrittelee ikäjohtamisen sisällön esimiestyön näkökulmasta. Ilmarinen määrittelee esimiehen tarvitsemat neljä onnistuneen ikäjohtamisen työkalua: hyvältä johtajalta edellytetään positiivista ikäasennetta, taitoa hyödyntää ja kehittää erilaisia yhteistyövalmiuksia (esim. tiimityö), taitoa suunnitella töitä yksilöllisesti sekä hyviä vuorovaikutustaitoja. Ilmarisen työkalupakki pyrkii ensisijaisesti pois ihmisten luokittelusta. Iän mukaisen tyypittelyn eli ikään liittyvien ominaisuuksien tuntemisen sijaan Ilmarinen korostaa yksilöllisyyden ja ihmisten johtamisen taitoa. Ikä liittyy tähän Ilmarisen malliin vain siinä mielessä, että työkalupakin ensimmäisenä sääntönä on poistaa mielestä ikään liittyvät negatiiviset asenteet ja korvata ne näkemyksellä, että eri-ikäisyys on hyödyntämätön voimavara. (Ilmarinen 1999.) Tässä yhteydessä ja merkityksessä ikäjohtaminen määrittyy johtajuuden kautta mutta konkretisoituu käytännön työkaluksi.

Funktionalistinen näkökulma on hallinnut alaa myös ikäjohtamisen tutkimuksessa. Ikäjohtamisen tutkimuksen lähtökohdat ovat olleet funktionalistisen paradigman mukaisia. Tutkimuksen ontologia on ollut realistinen ja

tutkimuskohdetta tarkastellaan objektiivisesti. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää käytännöllistä tietoa ja ratkaisuja käytännön ongelmiin koskien työvoiman ikääntymistä ja sen vaikutuksia työyhteisön toimivuuteen ja yksilön selviytymiseen. Funktionalistisen paradigman mukainen tutkimus on ollut erityisesti ikääntyvän työvoiman työkyvyn muutoksiin keskittyvää tutkimusta.

Radikaali humanistinen lähestymistapa

Työkykyä ylläpitävään toimintaan keskittymisen ei kuitenkaan kuvaa riittävän kattavasti ikäjohtamisen sisältöä tai tavoitteita. Ongelmana on, että ”työkykytalon” monipuolisuudesta huolimatta käytännössä työkykytoiminta painottuu alimpiin kerroksiin. Työkykytoiminta ei silloin auta korjaamaan asenteita ja kulttuurisia vääristymiä ikämyönteisempään suuntaan, vaan ikääntyneet säilyvät edelleen marginaalissa asemassa (Juuti 2002). Toimintakykyyn ja ikääntyvien työkykyyn painottuva tutkimus ei yleensä näe ikääntymistä sosiaalisesti konstruotuneena käsitteenä, vaikka esimerkiksi ikään liittyvistä stereotyyppisistä asenteista puhutaankin. Ikääntyminen ei ole vain yksilön fyysistä vanhenemista, vaan vanheneminen on pitkälti kiinni siitä, miten yksilö ja hänen ympäristönsä mieltävät ikääntymisen.

Ikääntymistä on länsimaisessa yhteiskunnassa perinteisesti tarkasteltu kaarianalogian mukaan etenevänä prosessina (Juuti 2002). Kuitenkin ikääntyminen on myös sosiaalisesti konstruoitunut, eli ikä ja ikääntyminen eivät ole ainoastaan yksilöllisen fyysisen prosessin tulos, vaan ”ikäisyys” määrittyy vuorovaikutuksessa. Esimerkiksi Gergen & Gergen (2003) puhuvat siitä, ettei olisi olemassakaan ikääntymisprosessia itsessään, vaan ”ikäntymisdiskurssi” syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tietynä kulttuurisena aikana. Ikääntymistä tutkiva tiede kuitenkin usein kuvaa ikääntymistä prosessina, jossa ihmisen psyykkiset, sosiaaliset ja fyysiset ominaisuudet vähitellen heikkenevät (Juuti 2002). Ihminen muuttuu talouden kannalta resurssista kustannukseksi.

Ikäjohtamisen tutkimus sisältää tietyllä tavalla ”riskin”, että se vain lisää ihmisten kaavanomaista luokittelua, kun ilmiötä pyritään tyyppittelemaan käsitteiden avulla (Juuti 2002).

Organisaatioissa ikäjohtamisen käsite on vain tapa muiden joukossa saada ikääntymisilmiö hallintaan ja samalla pelkistämään sitä. Ikäjohtamiseen liittyvä tutkimus vain toistaa kulttuurimme juurtuneita, kielessä ja puheessa toistuvia luokitteluja (Juuti 2002).

Funktionalistinen toimintakyky näkökulma ei ole siis ainoa mahdollisuus tarkastella ikääntymistä tai ikäjohtamista. Tutkimuskohdetta on lähestytty myös esimerkiksi voimavaranäkökulmasta (Koskinen 2004), joka edellyttää ilmiön tarkastelua laajemmassa sosiokulttuurisessa yhteydessä. Voimavara-ajattelussa ikääntymisessä nähdään hyödyntämättömiä resursseja ja mahdollisuuksia, ja sen avulla ikääntymisdiskursseja voidaan suunnata uudella tavalla. Voidaan puhua jopa tutkimusparadigman muutoksesta, kun kaarianalogia sivuutetaan ajattelusta ja ikääntyminen nähdään yhteiskunnan hyödyntämättömänä voimavarana.

Erilaisuus ja eri-ikäisyys: tulkitseva paradigma ikäjohtamisen tutkimuksessa

Ikäjohtamisen tutkimuksessa on korostunut viime aikoina myös erilaisuutta arvostava näkökulma. Ikä on kuitenkin perinteisesti tutkimuksessa määrittynyt erilaisuuden yhdeksi muodoksi. Tutkimussuuntauksessa varsinainen kalenterikä ei ole aivan niin keskeinen tekijä kun esimerkiksi toimintakyky näkökulmassa. Kalenteri-ikä on pienemmässä roolissa, mutta eri-ikäisyys ja eri-ikäisten todelliset työyhteisössä vaikuttavat erot nousevat keskeisiksi. Ikäjohtamisen sisältö ja määritelmä eivät eroa merkittävästi aiemmista määritelmistä, mutta painotus on erilaisuudessa työyhteisön voimavarana. Esimerkiksi työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelmassa (Juuti 2002; Ikäohjelman monet kasvat – Kansallisen ikäohjelman 1998–2002 loppuraportti 2002) korostettiin erilaisuuden johtamista näkökulmana ikäjohtamisen tutkimukseen.

Tutkimuksessa siirrytään tällöin tulkitsevaan paradigmaan. Tulkinallinen paradigma korostaa todellisuuden muodostumista kielellisesti sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tulkitsevan paradigman ihmiskäsitys on voluntaristinen korostaen ihmisen vapaata tahtoa konstruoida itse oma todellisuutensa (Frantsi 2009). Todellisuus on yksinomaan yksilön tulkintaa ja näkyviä prosesseja todellisuuden rakentumisesta. Ikä

määritytty puheessa yksilöitä erilaistavaksi tekijäksi, mutta erilaisuus nähdään voimavarana. Diversiteetin osa-alueet, kuten sukupuoli, etnisyys tai esimerkiksi tähän tutkimukseen liittyen ikä, olisivat realistisen tutkimusnäkökulman mukaan yksinomaan biologisia ja ”mitattavia” ominaisuuksia. ”Tieto” on varmaa aistihavaintoa kohteesta. Ikä, kuten muut diversiteetin muodot, on kuitenkin merkityksenantoprosessi, ei suoraa havainnon tuottamaa tosiasiatietoa (Sintonen 2008). Kalenteri-ikää ei ole edes helppo määrittää yksilön habituksesta. Lisäksi iällistämiseen liittyy sen määrittäminen, kuka on ikääntynyt ja kuka ei. Erilaisuudesta on tullut keskeinen kysymys, koska työvoima mutta myös organisaatioiden toimintaympäristö ovat muuttuneet.

Erilaisuuden retoriikka otettiin käyttöön sosiaalisissa diskursseissa koskien ikää ja työvoimamarkkinoita. Edistämällä ikääntyneiden työoloja varauduttiin ennalta eläkepommiin. Samalla tultiin määrittäneeksi ikääntyneet poliittiseksi ja taloudelliseksi ongelmaksi. Erilaisuuden käsitteen nostaminen keskusteluun antaa itsessään oletuksen ”toisten” olemassaolosta. Erilaisuus poikkeaa normista ja ”erilaiset yksilöt” yleensä nähdään poikkeavalla ominaisuudellaan muita vähäisempinä (Riach 2009). Diversiteetti on työyhteisössä ongelmallinen käsite jo itsessään, koska sen keskeistä periaatetta ”erilaisuus” käytetään yhtenä syrjinnän muotona. Diversiteetin johtaminen voi olla syrjintää ehkäisevää, mutta myös sen hyväksikäyttämistä organisaation moninaisuuden näkökulmasta. Ikääntyneisiin kohdistuvia käytäntöjä (esim. ikäpolitiikka työpaikoilla) on tuettu diversiteetti- tai erilaisuusretoriikalla – tällä tavoiteltiin hyviä eri-ikäisyyskäytäntöjä työpaikoilla, (esimerkiksi DfEE 1999). Riach (2009) todisti tutkimuksessaan, etteivät nämä ”hyvät käytännöt” ja vapaaehtoisuus välttämättä toimi riittävänä kannustimena organisaatioiden toiminnan muuttamiseksi. Eri-ikäisyyden ja erilaisuuden korostaminen mm. johtavat ikääntyneiden marginalisointiin (rajatapausten sivuun jättämiseen) työmarkkinoilla tai ikääntyviä palkataan vain tiettyihin vähempiarvoisiin tehtäviin. Käsitteet ikääntyvistä työntekijöistä erityisenä ryhmänä, myös ”kokoneiden ryhmänä”, häiritsevät diversiteettiä, koska käsitteet sallivat luokittelun ja stereotypisoinnin, ovat stereotypiat sitten positiivisia tai negatiivisia.

Toisaalta diversiteettilähestymistapaa on arvosteltu siitä, että keskittymällä tasa-arvon edistämiseen syrjinnän estämisen sijaan käytännön vaikutukset jäävät vähäisiksi tai niitä on vaikea arvioida (Riach 2009). Lisäksi on melko vähän empiiristä tutkimusta siitä, että henkilöstöjohtamisessa otettaisiin huomioon ikä diversiteetin muotona.

Ikäjohtaminen asennetutkimuksen näkökulmasta – radikaalistrukturalistinen näkökulma

Ikään ja ikääntymiseen liittyviä merkityksiä on aikaisemmissa tutkimuksissa lähestytty myös asennetutkimuksen näkökulmasta ja konteksti on ollut ikääntyneiden työllistyvydessä. Burrellia ja Morgania (1989) mukaillen tutkimuskohdetta lähestytään tällöin radikaalistrukturalistisesta näkökulmasta. Asenteisiin painotuvalla ikäjohtamisen käsitteen määrittelylle on tyypillistä, että siihen liittyy sellaisia lähikäsitteitä kuin ageismi, ennakkoluulot, myytit ja stereotypiat. Tyypillistä tutkimuksille on lisäksi ollut, että niissä tarkastellaan esimiesten asenteita ikääntyviä työntekijöitä kohtaan; sen sijaan vähemmän on tarkasteltu työntekijöiden asenteita omaa ikääntymistään kohtaan (Paloniemi 2004). Esimerkiksi ageismi viittaa ikään liittyviin, joko kielteisiin tai myönteisiin, vallalla oleviin asenteisiin ja stereotypioihin yhteiskunnassa ja organisaatiossa (Vaahtio 2002).

Ageismi saa uutta voimaa mediasta ja tiettestä, jotka vahvistavat väärinymmärryksiä ja väärää tietoa ikääntymisen vaikutuksista. Kielemekäytön tapa luo tietyn mielikuvan ikääntymisestä ja kaavamaisaa ikääntyvän yksilön. Yksilöillä on ikääntymisen vaikutuksista kuitenkin hyvin erilaisia kokemuksia. Thornton (2002) osoitti tutkimuksessaan, että puhe ikääntymisestä ruokkii käsityksiä vanhenemisesta, johon liittyvät huono terveys, psyykkisen toimintakyvyn heikkeneminen, oppimisvaikeudet ja tuottamattomuus. Thornton (2002) puhuu ikääntymisen ”myytistä”, jostain mystisestä ja selittämättömästä puolilotuudesta, joka yleistetään koskemaan suurempaa joukkoa ihmisiä. Tällainen vääristynyt käsitys esiintyy sekä arkikielessä että tieteellisessä kirjallisuudessa. Ageismi vaikuttaa yrityskulttuurissa, yritysten henkilöstöpolitiikassa, eläkkeelle siirtymisessä ja

rekrytoinnissa (Thornton 2002). Pinkeriä (1997, 306; tässä Thornton 2002) lainaten: "People put things and other people into mental boxes, give each box a name, and there after treat the content of a box the same." Tästä seuraa, että myös kohtelemme yksilöitä näiden nimettyjen luokkien sisällä. Ikääntymisen myytti vahvistuu puheessamme ja samalla konstruoimme käsitettä, luomme viitekehyksiä sekä ylläpidämme yhteiskunnallista stereotypiaa ikääntymisestä.

Tästä näkökulmasta ikääntyminen siirtyy yhteiskunnalliseksi ongelmaksi vasta silloin, kun jokin ryhmä antaa "ikäntymiselle" merkityksen. Tämä ryhmä määrittelee käsitteen, hyväksyy sen sisällöllisen merkityksen ja tuottaa ikääntymisen diskurssia. Käsite ajan myötä leviää laajemmin kulttuurissa ja luo sosiaalista todellisuutta. Tästä seuraa, että ikääntyneistä tehdään ryhmänä yleistyksiä. Kuitenkin suurenuslasin alla olleet "suuret ikäluokat" koostuvat heterogeenisesta joukosta yksilöitä, joten oletus heidän "ikäntymisestäään" tuskin antaa todellisen kuvan ilmiöstä. Mutta se antaa keskustelulle muodon ja on omiaan lisäämään sosiaalista luokittelua: samalla kieli ja metaforat kehittyvät. (Thornton 2002.) Ikääntymisen diskurssi tai jopa myytti vaikuttaa ikäjohtamisessa esimerkiksi siten, että käytännön toimenpiteiden oletetaan kohdistuvan vain "ikäntyneisiin" ja heitä käsitellään homogeenisena, toimintakyvyltään "vaajaakuntoisena" ryhmänä.

Ikäjohtamisen käsitteen yhteydessä on jatkuvasti ollut läsnä myös yhteiskunnallinen ulottuvuus. Poliittiset toimenpiteet ovat ikäkysymyksissä ensiarvoisia, sillä ennen kuin yhteiskuntatasolla asenteet todella muuttuvat työelämässä pysymistä kannustaviksi, ei voida olettaa muutoksia työntekijöiden tai työnantajien käyttäytymisessä. Yhteiskunnalliset raamit ovat vaikuttaneet muun muassa ikääntyvien työllistymiseen ja työssä pysymiseen. Taylor ja Walker (1997) kuvaavat ikääntyviin työntekijöihin vaikuttavan yhteiskuntapolitiikan historiallista kehitystä. Artikkelissa kritisoidaan esimerkiksi varhaiseläkkeitä, joita he kuvaavat inhimillisen pääoman hukkaan heittämisenä. He korostavat, että työnantajien ohjeistaminen ja ikäsyrjinnän kieltäminen lain avulla on turhaa, jollei oteta huomioon muita sosiaaliseen hyvinvointiin tähtääviä politiikan osa-alueita, kuten eläkejärjestelmää ja työttömyystukijärjestelmää.

Koulutus ja lainsäädäntö kumpikaan eivät yksin riitä ratkaisuksi. Tärkeämpää on perustavanlaatuisen muutos politiikassa ja yhteiskunnallisissa tukimuodoissa, koulutuksessa ja eläkejärjestelmässä, irtisanomis- ja työvoiman vähentämisenmenettelyissä ja eläkkeelle siirtymisessä. Tutkimuksessaan Taylor ja Walker painottavat erilaisuuden merkitystä. Erilaisuuden arvostusta edellytetään myös yhteiskunnallisella tasolla. Tutkimus tähtäsi painotuksen muuttamiseen poliittisessa ajattelussa (Taylor & Walker 1997). Tutkimus voidaan sijoittaa radikaaliin strukturalistiseen paradigmaan, jossa tutkimuskohteina ovat rakenteellinen ristiriita ja vallankäytön muodot ja jossa pohditaan yhteiskunnallisten voimien merkitystä muutoksen selittämisessä.

Taylor ja Walker (1998) tutkivat myöhemmässä tutkimuksessaan henkilöstöjohtajien asenteiden ja rekrytointikäytäntöjen välistä yhteyttä organisaatiokontekstissa. Sisään rakennettuna oletuksena oli, että henkilöstöammattilaisen stereotyyppiset asenteet ovat haitaksi ikääntyneiden työllistymiselle. Artikkelissa puhutaan institutionaalisesta ageismista eli yhteiskunnan rakenteisiin juurtuneesta, vain osin näkyvästä ja käsiteltävästä, syrjinnän muodosta. Tutkimuksen tavoitteena oli kulttuurin ja asennetutkimuksen avulla ymmärtää ja avata iän sosiaalista rakentumista organisaatiossa. Tutkimus kritisoi sitä, miten poliittinen ilmasto suosii nuoria, joihin kohdistetaan suurimmat työllistämispennistelyt. Samoin yritykset edelleen toimivat varhaiseläkkeelle työntävän politiikan mukaisesti. Ikä nähtiin tässä tutkimuksessa sosiaalisesti rakentuneena yhteiskunta- ja talouspolitiikan määrittelemänä käsitteenä. Taylor ja Walker (1998) käyttivät ikäjohtamisen käsitettä kuvaamaan yhteiskunnallista ilmiötä. Organisaatio ja sen johtajat nähdään lähinnä ilmentämässä yhteiskunnan omaksumia arvoja ja asenteita.

Myös Griffiths (1999) korostaa EU-maiden taloudellista intressiä pitää ikääntyneet mukana työelämässä, mutta todellisuuteen heijastuvat ei vain yritysten omaksuma politiikka vaan myös yksilön odotukset. Griffiths (1999) käsittelee yhteiskunnallista demografista ilmiötä korostaen yksilön näkökulman merkitystä ikääntymisessä ja myös ikäjohtamisessa. Ikäjohtamisessa on tunnettava ikääntyvän kognitiiviset työnteon mallit ja ymmärrettävä, mitä ikääntyvät haluavat työltä ja mitkä tekijät vaikuttavat päätökseen pysyä

työelämässä. Yksilön näkökulma ikäjohtamiseen johdattelee ikäjohtamisen tutkimusta kohti ihmistieteitä ja psykologiaa. Käyttäytymistieteet ja hyvä ihmisten johtaminen avustavat suunnittelemaan ja kehittämään työtä siten, että se rohkaisee ja kannustaa ikääntyvää pysymään työssä. Työn sisällöllinen kehittäminen ja yksilöllisten vahvuuksien löytäminen olivat tutkimuksen ydin. Tutkimusta voi tarkastella esimerkkinä funktionalistisesta paradigmasta.

Kenellä on oikeus määrittellä, kuka on ikääntynyt? Myytit ja uskomukset ikääntyneiden työkyvystä, oppimisesta ja työssä jaksamisesta alistavat tietyn ikäiset ihmiset heterogeeniseksi rajoittuneiden ryhmäksi. Tutkimusparadigmaksi Burrellin ja Morganin (1989) mukaan määrittäisi tällöin radikaali strukturalismi. Todelisuuskäsityksen voidaan tällöin olettaa olevan objektiivinen, ulkoa määrätty. Yksilöllä itsellään ei ole juurikaan mahdollisuutta vaikuttaa siihen, millaiseksi hän määrittyy muiden silmissä.

Ikäjohtamista on tutkittu kriittisestä näkökulmasta valitettavan vähän. Valtakysymykset liittyvät kiinteästi ikäjohtamiseen ja ikääntymisen tutkimukseen. Hoffmann (2009) on tutkinut auktoriteettia ja karismaattista johtajuutta. Tähän olisi mahdollista ottaa ikänäkökulma: miten ikä vaikuttaa auktoriteettiin ja karismaan? Tutkimuksissa lähtökohtaisesti on oletuksena, että ikä tuo johtajalle arvovaltaa, mutta toisaalta ikääntyneitä alistetaan vajaan kymmenen ryhmän ja erotetaan omaksi toimintakyvyltään rajoittuneiden ryhmäksi. Tulevaisuudessa valta-asetelmat kokevat muutoksia, kun ikääntyneiden määrä kasvaa yhteiskunnassa ja toisaalta johtajien sukupolvi nuortuu. Radikaali strukturalismi on paradigma, joka lähestyy tutkittavaa ilmiötä erilaisten valta-asetelmien ja konfliktien kautta.

Taulukkoon 1 on koottu ikäjohtamisen teemaan liittyvää keskeistä tutkimusta. Tutkimukset on ryhmitelty paradigmoittain esittäen muissa sarakeissa tutkimustehtävä ja tutkimuksen keskeinen sanoma. Toisessa sarakeessa kuvataan kyseisen tutkimuksen tapa puhua ikäjohtamisesta. Lähestymistapa esitetään kolmannessa sarakeessa. Burrell ja Morgan (1989) pitävät paradigmoja toisensa poissulkevinä ja tutkimusten liikkuminen paradigman rajojen yli on harvinaista. Tietyn tutkimuksen sijoittaminen yhteen paradigmaan osoittautui tässä tutkimuk-

sessä haastavaksi tehtäväksi. Tutkimukset voivat olla esimerkiksi toisaalta tulkitsevan paradigman mukaisia, mutta niitä voi tarkastella myös radikaali-strukturalististen silmälasien kautta. Todellisuuden luonnetta tai ihmiskäsitystä ei ole kaikissa tutkimuksissa selitetty tai avattu niin perusteellisesti tai asiaan ei ole otettu kantaa, että niiden sijoittaminen paradigmaan todellisuuskäsityksen mukaisesti olisi mahdollista. Sääntely-muutos-akselilla kaikki tutkimukset sen sijaan tuntuvat liikkuvan kohti muutoksen paradigmoja.

YHTEENVETO

Missään edellä mainituista tutkimuksista ei ole pyritty tyhjentävästi määrittelemään mitä ikäjohtaminen on. Ikäjohtaminen näyttäisi olevan joukko ikääntymisilmiön hallintaan pyrkiviä tutkimuksellisia painotusalueita.

Ikäkeskustelu on muuttunut ”ikäntymiskeskusteluksi” esimerkiksi, kun ikäjohtaminen yhdistetään työyhteisön ikääntyneisiin kohdistuviksi erityistoimenpiteiksi. Aikaisemmin ikäkeskustelu liikkui nuoruuden ihannoinnin tematiikan ympärillä. Johtajuuden näkökulmasta kuitenkin kaikkien eri ikäryhmien tulisi olla yhtä kiinnostavia, jokainen niistä tarvitsee johtamista.

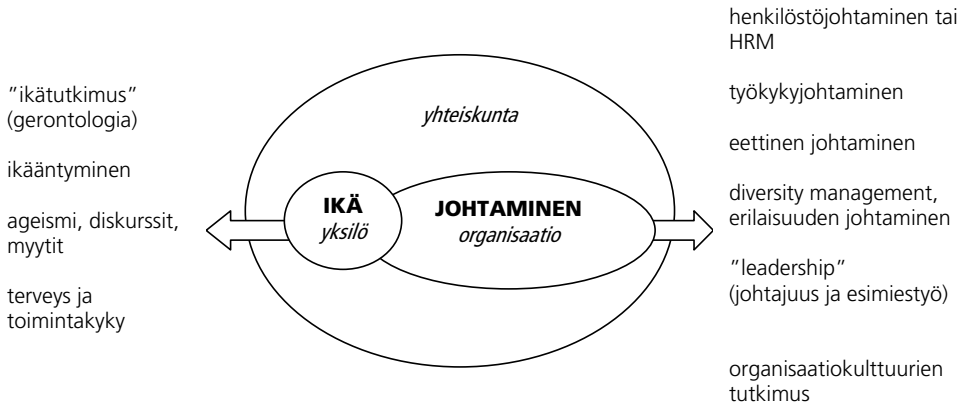
Ikäjohtamista on tarkasteltu monesta eri näkökulmasta, yhtäläillä yksilön näkökulmasta kuin yrityksen henkilöstöpoliittisena toimenpiteenä. Kansainvälisesti tutkimus on ollut usein yhteiskunnallisesti viritettyä. Kuviossa 1 ikäjohtamisen tutkimus on jaettu ikää ja yksilöä keskiössä pitävään tutkimukseen ja organisaationäkökulmasta ikäjohtamista tarkastelevaan tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa vähemmälle jätetään yhteiskuntanäkökulma. Eri tutkimusalat eivät puhu täysin samasta ilmiöstä, vaikka ne käyttävät samaa käsitteistöä.

Käsitteen merkitysten moninaisuus ilmenee esimerkiksi siten, että toisinaan tutkimuksissa ikäjohtaminen määrittyy yritysten työkykytoiminnaksi, toisinaan henkilöstöstrategiseksi kysymykseksi. Työkyky-merkityksen mukaisesti työtehtävien turvallisuudesta huolehditaan ja otetaan yksilön ikääntymisen tuomat rajoitukset huomioon. Toisen merkityksen mukaan ikäjohtaminen määrittyy henkilöstöstrategiseksi kysymykseksi ja silloin ikääntyminen ja hiljai-

Taulukko 1. Ikäjohtamisen ja lähitieteenalojen tutkimusta ja lähestymistapoja.

Tutkimus/julkaisu	Tutkimuskohde	Ikäjohtaminen	Lähestymistapa	Paradigma
Kuusinen ym. (1994). Ikääntyminen ja työ	ikäntyvien työkyky	työkyvyn ylläpito	henkilöstöjohtaminen, yksilönäkökulma	funktionalistinen
Ilmarinen ym. (2003). Kyyvistä kiinni – ikäjohtaminen yritysstrategiana	johtamistaidot, muuttuva työelämä	työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottaminen päivittäisjohtamisessa – tavoitteena muutokset työpaikkakulttuurissa	strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, yritysnakökulma	funktionalistinen
Yukl (2004). Leadership in organizations	”leadership”	eettinen johtaminen	johtajuus, ihmisten johtaminen	funktionalistinen
Moilanen (2003). Kestävä johtaminen – ikä- ja työkykyjohtamisen haasteet	kestävän johtamisen viitekehyksen rakentaminen	henkilöstöjohtaminen / ihmisten johtaminen uudella ikääntyvien ihmisten arvoa ja työkykyä korostavalla tavalla	henkilöstöjohtamisen viitekehys työkyvyn ja työssä jaksamisen näkökulmasta	funktionalistinen
Griffiths (1999). Work design and management – the older worker	työsuunnittelun ja johtamisen rooli ikääntyvien työssä jatkamisessa	ikäntyvän työssä jatkamisen edellytysten turvaaminen	elinkaariajattelu, työsuunnittelu, kognitiiviset mallit, työkyky, hallittu muutos	funktionalistinen
Juuti (2002). Ikäjohtaminen	johdon, ikääntyvien ja nuorten asenteet ikääntymiseen ja ikäjohtamiseen	asenteisiin ja arvostuksiin puuttuva johtamistapa	johtaminen, ihmisten johtaminen, johtamiskulttuuri, yritysnakökulma	radikaali humanistinen
Frantsi (2009). Ikääntyvä johtaja tienhaarassa: ikääntyvien johtajien kertomukset johtajuuden ja identiteetin rakentajana	ikäntymisen kokeminen ja johtajuus	johdon tavoitteelliset pyrkimykset ohjata työntekijän valintoja	narratiivisuus, kriittinen teoria, yksilön näkökulma	radikaali humanistinen
Gergen & Gergen (2003). Positive aging	ikäntymiskurssin syntyminen vuorovaikutuksessa		positiivinen ikääntyminen	radikaali humanistinen

Riach (2009). Managing "difference": Understanding age diversity in practice	miten HR- johto kuvailee, ymmärtää ja johtaa eri-ikäisyyttä työyhteisöissä	eri-ikäisyyden ja erilaisuuden arvostus	diversiteetti, diskurssit ja erilaisuuden retoriikka	tulkitseva
Sintonen & Takala (2002). Racism and ethics in the globalized business world	rasismin käsite yritysetiikka- kontekstissa	erilaisten, eri-ikäisten työntekijöiden työyhteisö, työntekijän hyvinvointi, erilaisuuden arvostus	monikulttuurisuuden, erilaisuuden johtaminen	tulkitseva
Vaahntio (2002). Rekrytointi, ikä ja ageismi	ageismi rekrytoinnissa	ikääntyneisiin kohdistuva syrjintä ja eriarvoisuus rekrytoinnissa	iän merkitykset rekrytointiprosesseissa, selittävä ymmärtäminen	radikaali struktuurilinen (tulkitseva?)
Gagnon & Cornelius (2000). Re-examining workplace equality: The capabilities approach	tasa-arvo ja erilaisuuden arvostus	erilaisuuden johtaminen	yrittäjäkäsitys, eettisyys ja arvostukset	radikaali struktuurilinen
Paloniemi (2004). Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä – työntekijöiden käsitteitä iän ja kokemuksen merkityksestä ammattillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä	iän ja kokemuksen merkitys, ikä ja ikääntyminen	ikään liittyvät arvostukset	yksilönäkös, kaikkien fenomenografia, sama todellisuus kaikilla, mutta se jäsenetään eri tavoin	radikaali struktuurilinen
Taylor & Walker (1997). Age discrimination and public policy	yhteiskuntapolitiikka, henkilöstöjohtamisen käytännöt	ikäntyvän työvoiman hallinta, "hyvät ikäjohtamis- käytännöt"	henkilöstövoimavara- näkös	radikaali struktuurilinen
Taylor & Walker (1998). Employers and older workers: Attitudes and employment practices	ikäyrjintä, johtajien asenteiden ja käytäntöjen vertailu ikäntyviä kohtaan	asenteisiin vaikuttaminen, HR-politiikka	iän sosiaalinen rakentaminen organisaatiossa ja yhteiskunnassa	radikaali struktuurilinen



Kuvio 1. Ikäjohtamisen teoreettiset lähestymistavat.

sen tiedon siirtäminen määrittävät keskeisiksi henkilöstöjohtamisen haasteiksi. Kolmannessa tapauksessa ikäjohtaminen merkitsee yrityksen vastuullisuuden osoittamista sidosryhmille.

Historiallisesti tarkasteltuna näyttäisi, että ikäjohtamisen käsitteen määrittely on perinteisesti syntynyt toimintakyvynäkökulmasta ja siten siirtynyt tarkoittamaan organisaatioelämän työkykytoimintaa. Tässä tutkimuksessa on pyritty laajentamaan tätä käsitteen määrittelyä ja hakemaan teoreettista pohjaa myös muista tutkimuksista ja käsitteistä (etiikka, diversiteetti, gerontologia). Käsite määriteltiin näin erilahtokohdista, erilaista teoreettista viitekehystä vasten.

Ikääntyvien pitäminen työelämässä pidempään on ollut jo pitkään yhteiskunnallinen intressi. Silti kontrasti on ollut suuri, ei vain organisaatioiden omaksumaan politiikkaan, mutta myös työntekijöiden tämänhetkisiin odotuksiin. Ikäjohtamisen käytäntöjen omaksumiseen ovat vaikuttaneet tietyt taloudelliset ja työmarkkina-tilannekijät eli yrityksen toimintaympäristö. Ikääntyneiden työllistyminen on ollut perinteisesti hankalinta matalapalkkaisilla aloilla. Hoitoalalla työvoimasta on kuitenkin ollut puutetta jo pitkään. Muutokset yhteiskuntapolitiikassa ohjaavat vähitellen ikääntyneitä jatkamaan työelämässä, kun aikaisemmin yhteiskunta tuki varhaiseläkkeitä. Lisäksi hyvien ikäjohtamiskäy-

täntöjen omaksumiseen vaikuttavat organisaation sisäiset kulttuuritekijät. Organisaatioiden ikäjohtamisen toteuttamisessa tärkeimmiksi tekijöiksi ovat osoittautuneet johdon ehdoton tuki, kannustava henkilöstöjohtamisen ilmapiiri, yrityksen sitoutuminen työntekijöihin sekä implementointivaiheessa vaadittava huolellisuus ja joustavuus (Juuti 2002).

Tämä tutkimus tuo korostetusti esiin erilaisuuden johtamisen ja ikäjohtamisen välisen yhteyden. Erilaisuuden johtaminen ei käsitteenä nosta tiettyä ikäryhmää erityistarkkailuun tai aseta sitä huonompaan asemaan vaan tuo erilaisuuden esiin voimavarana. Erilaisuuden johtaminen mielletään paremminkin erilaisten etnisten ryhmien yhteensovittamiseksi kuin erikikäisten yhteensovittamiseksi. Ikäjohtamista ei siis ole syytä syrjäyttää käsitteenä. Tässä työssä on haluttu tuoda esiin ja korostaa siihen liittyviä monia erilaisia merkityksiä, jottei käsitteen ”ikäjohtaminen” käyttö rajautuisi koskemaan vain ikääntyneitä erityisryhmänä.

Kielessä on erotettavissa myös arkikieli ja tieteenkieli, jotka eivät välttämättä vastaa täysin toisiaan (Näsi 1980). Toisinaan arkikieli ja tieteenkieli ovat terminologisesti ja käsitteellisesti samansisältöisiä. Tässä tutkimuksessa analysoitujen erilaisten tieteellisten käsittemäärittelyiden lisäksi olisi ollut mielenkiintoista pohtia arkikielen ja tieteellisen kielen eroja merkitysten annos-

sa. Esimerkiksi käyttämällä googlessa hakusanaa ”age management” löytyy yli 1000 viitettä, jotka ohjaavat esimerkiksi plastiikkakirurgiaan erikoistuneiden lääkärikeskusten internet-sivuille. Age management ymmärretään arkikielessä juuri ikääntymisen hallinnaksi. Tieteellisen käytöyhteyden ja arkikielen käsitteille ja ilmauksille asetettavat vaatimukset ovat kuitenkin erilaisia myös täsmällisyysasteensa suhteen. Arkikielessä käsitteille riittää ja usein niiltä kaivataankin karkeita ja pääpiirteittäisiä määritelmiä. Arkikielen käsitykset voivat olla hyvinkin yksilöllisiä mielenpiteitä. Lisäksi ne sisältävät usein emotionaalisia aineksia, mikä on taas tieteen objektiivisuuden kannalta ei-toivottua. Voimakkaita emotionaalisia tuntemuksia herättävän käsitteen tieteellisessä käytössä on omat vaaransa. Ikäjohtamisen käsitteen arkikielinen käyttöyhteys on otettava huomioon myös tieteellisessä keskustelussa. Arkikielen käytössä tieteellisellä käsitteellä ikäjohtaminen on riski tulla ”väärinymmärretyksi”. Vaikka tieteellistenkin käsitteiden tarkoituksena on toimia ymmärtämisen ja kommunikoinnin välineenä, vaaditaan tieteellisessä käytössä käsitteiltä paljon tarkempaa muotoa ja määrittelyä.

Artikkelissa pohdittiin myös ikäjohtamiseen liittyviä ”piilomerkityksiä”, jotka ovat potentiaalisesti seurauksiltaan negatiivisia. Juuti (2002) huomauttaa, että ikääntymisen tarkastelu kuvaa pikemminkin aikaamme kuin itse todellisuutta. Kulttuurimme pyrkii hallitsemaan ja mallintamaan, tuntemaan ja tietämään ilmiöstä kaiken mahdollisen. Myös ihmiselämää pitäisi pystyä mittaamaan. Länsimaissa omaksuttu elämäntapa on vain yksi kulttuurinen tapa jäsentää ihmisen elämän kulkua. Ajattelumme antaa ihmiselämälle välineellisen arvon tuotantotoimintaan nähden (Juuti 2002, 15). Kärjistetyksi ihmiselämälle annetaan arvoa vain sellaisissa elämäntapaissa, joissa ihminen on mukana tuotantotoiminnassa. Sen sijaan itämaisissa kulttuureissa iälle annetaan erilainen arvo ja tavoittelemisen arvoiseksi koetaan pitkä ikä ja sen mukanaan tuoma elämän viisaus. Ikääntymiseen liittyviä merkityksiä ylläpidetään osaltaan luomalla näitä elämäntapamalleja. Elämäntapaanalogian omaksuminen sulkee pois erilaisuuden arvon.

Käsitteanalyttinen tarkastelu on osoittanut iän ja johtamisen välillä olevan merkityksellisiä yhteyksiä, jotka johtuvat siitä, että ihmisen suhde

työhön muuttuu elämäntapavaiheiden ja työidentiteetin kehittymisen eri vaiheissa. Soveltavasta näkökulmasta voi tarkastella myös artikkelin alussa esitettyjä kysymyksiä ikäjohtamisen yhteydestä muuhun moninaisuuden johtamiseen sekä ikään tärkeänä identiteettitekijänä kaikissa työuran vaiheissa. Työelämän muutokset valtavirtaistuvat helposti, joten ikääntymisen johtamisessa on huomioitava paitsi yksilölliset ikätarpeet, myös ikääntyvän työvoiman jaksamiseen ja työelämässä pysymiseen vaikuttavia tekijöitä. Muutosta, dynaamisuutta ja työelämän kehityksen nopeutempoisuutta ajatellen ikääntyvän väestön tarpeiden huomioiminen palvelee myös työurien jatkamista, eläköitymisen hidastumista, jaksamista ja työhyvinvointia. Ikäjohtamisen taustalla on myös tietoyhteiskunnan ja työtapojen nopea muutos, josta aiheutuu paineita nimenomaan ikääntyneelle työvoimalle. Kysymys on siten myös ihmisten työn kautta tapahtuvasta voimaistumisesta ja taustoletuksiltaan tutkimuksellisesti kriittisestä tarkastelutavasta. Työuran keskivaiheissa ja myös alkupään uralla tarvitaan ikäjohtamista, koska nuoren ja keski-ikäisen työvoiman jaksamis- ja hyvinvointiongelmien saattavat myös olla ikälähtöisiä ja johtamisen avulla voidaan merkittävästi tukea myös tätä osaa työvoimasta.

Elämäntapaanalogia toteuttaa itse itseään, kun yksilö toimii yhteiskunnan odotusten mukaisesti. Ennenaikaiseen työelämästä poistumiseen kannustavat esimiesten ja työyhteisön asenteet ikääntyvää kohtaan. Ikääntyminen ei ole myöskään tämän tutkimuksen valossa yksilön vanhenemisprosessi, vaan ikääntyminen tuotetaan kulttuurisesti. Tässä kulttuurisessa representaatiossa ikääntymisen sisällä on myös monenlaisia polkuja, esimerkiksi naisten ja miesten toimintatavat ja mahdollisuudet. Ylipääntänsä kulttuurinen ympäristö on luomassa ikääntymiselle puitteita (Bonsdorff ym. 2009), joiden merkitystä on pohdittu vain vähän kulttuurisesta ja voimaantumisen näkökulmasta.

Työyhteisön, kulttuurin ja yksilön arvot ja asenteet pahimmassa tapauksessa estävät organisaatiota hyödyntämästä erilaisuutta voimavarana. Vaikka onkin yhteiskunnan intressissä pitää ikääntyneet työelämässä, on tällä todellisuuden suhteen vahva kontrasti yksilöiden eli työntekijöiden tämänhetkisten odotusten ja arvojen kanssa.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (1994). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D.Q. & Walton, R. (1984). *Managing human assets. The groundbreaking Harvard Business School program*. New York: The Free Press.
- von Bonsdorff, M., Koponen, S. & Aaltio, I. (2009). Staying in working life? Early retirement intentions among public sector nurses. Teoksessa Bisheim, M., Maier, F., Kreil, L. & Gusenbauer, B. (Eds.), *Contructions of women's age at the workplace* (s. 31–53). Frauen, Forschung and Wirtschaft, Band 18.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1989). *Sociological paradigms and organisational analysis*. 7th edition. Gower: Aldershot.
- Fineman, S. (2003). *Understanding emotion at work*. London: Sage.
- Frantsi, T. (2009). *Ikääntyvä johtaja tienhaarassa: ikääntyvien johtajien kertomukset johtajuuden ja identiteetin rakentajana*. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. Väitöstutkimus. Saatavissa osoitteessa <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/19886/9789513935337.pdf?sequence=1> (Aged manager and his choices – storytelling and identity).
- Gagnon, S. & Corneliuss, N. (2000). Re-examining workplace equality: The capabilities approach. *Human Resource Management Journal*, 10(4), 68–87.
- Gergen, M. & Gergen, K.J. (2003). Positive aging. Teoksessa Gubrium, J.F. & Holstein, J.A. (Eds.), *Ways of aging* (s. 203–224). Oxford: Blackwell.
- Griffiths, A. (1999). Work design and management – the older worker. *Experimental Aging Research*, 25(4), 411–420.
- Hoffmann, B. (2009). Charismatic authority and leadership change: Lessons from Cuba's post-Fidel succession. *International Political Science Review*, 30(3), 229–248.
- Ikäohjelman monet kasvot – Kansallisen ikäohjelman 1998–2002 loppuraportti. (2002). Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:3. Helsinki. Saatavilla osoitteessa <http://pre20031103.stm.fi/suomi/tao/julkaisut/ikaloppu/ikaohjelmankasvot.pdf>.
- Ilmarinen, J. (1999). *Ikääntyvä työntekijä Suomessa ja Euroopan unionissa – tilannekatsaus sekä työkyvyn, työllistyvyyden ja työllisyyden parantaminen*. Helsinki: Työterveyslaitos, sosiaali- ja terveysministeriö, työministeriö.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. (2003). *Kyvystä kiinni – ikäjohtaminen yritysstrategiana*. Helsinki: Talentum.
- Ilmarinen, J. (2006). *Towards a longer worklife. Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Finnish Institute of Occupational Health. Ministry of Social Affairs and Health: Helsinki.
- Joyner, B.E. & Payne, D. (2002). Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 297–311.
- Juuti, P. (2002). *Ikäjohtaminen*. Ikäohjelma 1998–2002. Hyvä Ikä. JTO-tutkimuksia, nro 13. Helsinki.
- Kallio, T. (2004). *Organisaatiot, johtaminen ja ympäristö – organisaatiotieteellisen ympäristötutkimuksen ongelmista kohti yleistä teoriaa yritysluontosuhteesta*. Akateeminen väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A-3:200.
- Kautto, M. (2004). Ikääntyneet resurssina, ikääntyminen voimavarana. Teoksessa *Ikääntyminen voimavarana. Tulevaisuusselonteon liiteraportti 5*. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 33/2004.
- Koskinen, S. (2004). Ikääntyneiden voimavarat. Teoksessa *Ikääntyminen voimavarana. Tulevaisuusselonteon liiteraportti 5*. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 33/2004.
- Kuusinen, J., Heikkinen, E., Huuhtanen, P., Ilmarinen, J., Kirjonen, J., Ruoppila, I., Vaherva, T., Mustapää, O. & Rautoja, S. (toim.) (1994). *Ikääntyminen ja työ*. Työterveyslaitoksen julkaisuja. WSOY.
- Lämsä, A.-M. & Takala, T. (2001). Tulkitseva käsiteltäminen organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodin vaihtoehtona. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*. No 3.
- Moilanen, R. (2003). Kestävä johtaminen – ikä ja työkykyjohtamisen haasteet. *Working Paper N.O 272/2003*. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta.
- Näsi, J. (1980). Ajatuksia käsiteanalyysistä ja sen käytöstä yrityksen taloustieteissä. *Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Paloniemi, S. (2004). *Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä. Työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä*. Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta, väitöskirjatutkimus nro 253.
- Patrickson, M. & Hartmann, L. (1995). Australia's ageing population: Implications for human re-

- source management. *International Journal of Manpower*, 16(5), 34–46.
- Rhodes, C. (2001). *Writing organization. (Re)presentation and control in narratives at work*. John Benjamins Publishing Company, USA.
- Riach, K. (2009). Managing "difference": Understanding age diversity in practice. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 319–335.
- Salminen, H. (2005). Eri-ikäisten sairaanhoitajien kehittymismahdollisuudet ja organisaatioon sitoutuminen. *Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja*, n:o 150/2005.
- Sintonen T. (2008). *Diversiteetti ja narratiivisuus. Tutkielmia diskursiivisesta organisaatiotodellisuudesta*. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä Studies in Business and Economics 64.
- Sintonen, T. & Takala, T. (2002). Racism and ethics in the globalized business world. *International Journal of Social Economics*, 29(11), 849–860.
- Takala, T. (2000). Yrityksen vastuut – nykyajan yrityskansalaisuus, yrityksen vastuut ja viestintä. *Taloudellinen Tiedotustoimisto*.
- Takala, T. & Lämsä, A.-M. (2005). Interpretative study of concepts in management studies. *EBS Review*, Winter 2004/Spring 2005, 10–17.
- Tamminen, R. (1993). *Tiedettä tekemään*. Jyväskylä: Ateena.
- Taylor, P. & Walker, A. (1997). Age discrimination and public policy. *Personnel Review*, 26(4), 307–318.
- Taylor, P. & Walker, A. (1998). Employers and older workers: Attitudes and employment practices. *Ageing and Society*, 18, 641–658.
- Thornton, J.E. (2002). Myths of aging or ageist stereotypes. *Educational Gerontology*, 28(4), 301–312.
- Vaahio, E.-L. (2002). *Rekrytointi, ikä ja ageismi*. Akateeminen väitöskirja. Työpoliittinen tutkimus, nro 244, työministeriön julkaisuja. Helsinki: Hakapaino.
- Walker, A. (1999). Combating age discrimination at the workplace. *Experimental Aging Research*, 25(4), 367–377.
- Wittgenstein, L. (1958). *Philosophical investigations*. Trans. G.E.M. Anscombe. New York: Macmillan.
- Yukl, G. (2004). *Leadership in organizations*. London: Prentice-Hall.