

Pinja Halme

Iästä johtamiseen

Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys
johtajuuden tutkimuskohteena



Pinja Halme

Iästä johtamiseen

Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys
johtajuuden tutkimuskohteena

Esitetään Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston vanhassa juhlasalissa S212
syyskuun 23. päivänä 2011 kello 12.

Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of
the School of Business and Economics of the University of Jyväskylä,
in building Seminarium, Auditorium S212, on September 23, 2011 at 12 o'clock noon.



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2011

Iästä johtamiseen

Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys
johtajuuden tutkimuskohteena

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 105

Pinja Halme

Iästä johtamiseen

Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys
johtajuuden tutkimuskohteena



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2011

Editors

Tuomo Takala

Jyväskylä University School of Business and Economics

Pekka Olsbo, Ville Korhakangas

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

URN:ISBN:978-951-39-4423-0
ISBN 978-951-39-4423-0 (PDF)

ISBN 978-951-39-4422-3 (nid.)
ISSN 1457-1986

Copyright © 2011, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2011

ABSTRACT

Halme, Pinja

Moving from concepts of Age to Management - Age Management and Age Diversity in Management Research

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2011, 60 p.

(Jyväskylä Studies in Business and Economics

ISSN 1457-1986; 105)

ISBN 978-951-39-4422-3 (nid.)

ISBN 978-951-39-4423-0 (PDF)

Diss.

The aim of this doctoral thesis is examine different age groups and age management in organizations. Age management is obviously an important issue in business organizations and in society as a whole, as it is seen as one solution to the problem of an aging workforce. Aging related to workforce will be one of the most important topics in the near future. The situation at least in the EU countries is very challenging in this respect, and Finland is on of the countries heading this challenge very soon.

The main argument of this dissertation is that age affects our living in various ways, but one of the most important context of this phenomenon is work. The focus of this research is on age management and its various definitions and interpretations. This dissertation approaches age management by identifying "age" and "aging". It also discusses the relationship between "age" and "management". Age management is used in a wide variety of meanings. Therefore it proved necessary to take a closer look at the relationship between age and management.

This research consists of introduction part (part I) and four independent articles (part II). Articles are written in six years period (2005-2011). Articles are connected each other in four ways. Articles has same ontological framework, they has constructionist assumptions of reality, they use qualitative research methods and they all has same conceptual framework.

The result of this study emphasizes that people construct aging and age management different ways. Aging is the challenge of leadership, but its more necessary to reflect age in diversity context. The outcomes of the research are theoretical (article 1 and article 2) and empirical (article 3 and article 4). Methods of this study vary from theoretical text analysis (conceptual research, theoretical study) to discourse analysis. The texts under discourse analysis are interviews and other written material.

Keywords: Age management, Age diversity, discourse, aging workforce, responsibility, leadership

Author's address	Pinja Halme Pyyryläntie 332 FIN-17120 PAIMELA
Supervisors	Professor Tuomo Takala School of Business and Economics University of Jyväskylä, Finland
Reviewers	Professor Kimmo Jokinen Family Research Centre University of Jyväskylä Professor Pauli Juuti Lappeenranta University of Technology, Finland
Opponents	Professor Pauli Juuti Lappeenranta University of Technology, Finland

ESIPUHE

Tämä tutkimus on ollut perheenäidin, maatalonemännän, ratsastuksenopettajan ja tallityöntekijän henkireikä. Ihanaa aivotyötä, onnistumisen elämyksiä ja vastapainoa fyysiselle työlle. Kiistatta myös ahdistusta, epätoivoa ja alemmuudentunnetta, mutta tuntemuksien vaakakupissa jään ehdottomasti plussan puolelle. Ikä on keskiössä myös tämän tutkimuksen esipuheessa. Olen ”ikäntynyt” kymmenen vuotta väitöskirjani alkukirjaimesta tähän pisteeseen. Ikäjohtamisen tutkimuksissa olen siirtynyt nuorten ryhmästä 30–40-vuotiaiden ryhmään. Tulisiko minua nyt kohdella työelämässä jotenkin eri tavalla? Elämäntilanteeni on muuttunut ainakin merkittävästi. Uusi kotikunta, oma talo, hevostalli ja kaksi lasta. Tuskin olen ihmisenä erilainen, mutta asioiden arvojärjestys on muuttunut.

Kiitokset tutkimuksen valmistumisesta osoitan eri-ikäisille ihmisille. Haluan kiittää erityisesti väitöskirjani ohjaajaa, professori KTT Tuomo Takalaa tuesta ja kannustuksesta pitkän prosessin eri vaiheissa. Kärsivällisesti olet uskonut, että jonain päivänä minusta tulee kauppatieteiden tohtori. Kunnioittaen kiitän väitöskirjani esitarkastajia professori Pauli Juutia ja professori YTT Kimmo Jokista arvokkaista kommentteista ja huomautuksista koskien väitöskirjani viimevaiheita. Kiitän lisensiaatintyöntarkastajia professori KTT Riitta Viitalaa ja yhteiskuntapolitiikan dosentti Raija Julkusta. Tutkimusmatkan varrella minua ovat merkittävästi avustaneet KTT, YTT Teppo Sintonen, professori KTT Anna-Maija Lämsä ja KTL Meri Vehkaperä. Heiltä olen saanut apua erityisesti tutkimusmetodien käytössä ja diskurssianalyysin ymmärtämisessä. Aineistojen keruussa ja tutkimusaiheen täsmentymisessä minua ovat korvaamattomalla tavalla auttaneet kestävä johtaminen -tutkimusryhmä ja sen jäsenet KTT Raili Moilanen, KTT Monika von Bonsdorff, KTL Hanna Salminen, KTM Sirpa Koponen ja KTL Sanna Virtainlahti. Kiitän professori KTT Iris Aaltiota siitä, että sain kirjoittaa kanssasi artikkelin.

Täysipäiväisen tutkimustyön ovat taloudellisesti mahdollistaneet Jyväskylän Yliopisto, Jyväskylän Kauppalaisseuran Säätiö, Suomen Akatemia (päätos nro 104525), Liikesivistysrahasto, Jenny ja Antti Wihurin rahasto ja Ellen ja Artturi Nyysösen säätiö.

Arvostan myös Jyväskylän yliopiston kauppa- ja korkeakoulun hallintohenkilökunnan korvaamatonta apua ongelmatilanteissa ja asioiden organisoinnissa, kiitos erityisesti Raija Siltanen, Veikko Jokinen ja Jaakko Prepula. Tutkimukseni kielenhuollosta on huolehtinut Taru Virtanen. Taru, en vielä kukaan osaa laittaa pilkkua oikeaan kohtaan!

Haastatteltavani ovat olleet kiireisiä työelämän henkilöitä, jotka ovat uhranneet tutkimukselleni kallisarvoista aikaansa. He ovat antaneet persoonillaan ja puheellaan minulle paljon ajateltavaa.

Tutkimukseni haluan omistaa eräälle aidosti ikääntyneelle henkilölle, isoäidilleni Toini Jaatiselle. Ilman sinua tätä tutkimusta ei olisi tehty. Iltamyöhään olemme keskustelleet ikääntymisestä, tutkimuksesta, perheestä ja yliopistosta.

Olet antanut oman arvokkaan näkökulmasi tutkimuksen tekemiseen, aineiston käsittelyyn ja käsitteiden määrittelyyn.

Kuten tutkimukseni kiistatta osoittaa, työ vie perheenäidin ajasta merkittävän osan. Kiitän perhettäni ymmärryksestä ja kärsivällisyydestä. Ehkä jaksan tästä eteenpäin paremmin kuunnella lapsiani Tamia ja Elsaa sekä puolisoani Mikaa. Kiitän appivanhempiani Riitta ja Herkko Halmetta lastenhoitoavusta. Omia vanhempiani kiitän siitä, että olette antaneet minulle jäärän pään ja näyttämisen halun. Minun on ollut pakko tehdä loppuun se minkä olen aloittanut.

Vesivehmaalla syyskuun 3. Päivänä

Pinja Halme

KUVIOT

KUVIO 1	Ikäjohtamisen eri näkökulmat.....	25
KUVIO 2	Tutkimuksen eteneminen	47
KUVIO 3	Tutkimuksen spiraalimaisuus	49

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Yhteenveto tutkimusmenetelmistä tutkimuksen eri vaiheissa	44
------------	--	----

SISÄLLYS

ABSTRACT

ESIPUHE

KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	11
2	TUTKIMUSTEHTÄVÄ.....	13
3	FAKTOJA TUTKIMUSKOHTTEEN TAUSTALLA.....	18
	3.1 Väestö ikääntyy.....	18
	3.2 Työmarkkinoiden rakennemuutoksen historiaa – miten tähän tilanteeseen on jouduttu?.....	20
4	TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET - TUTKIMUSSUUNTAUKSIA IKÄÄNTYMISILMIÖN TAUSTALLA.....	22
	4.1 Sosiaalinen vanheneminen.....	23
	4.2 Ikäjohtaminen.....	24
	4.2.1 Ikäjohtamistutkimuksen kolme eri näkökulmaa.....	25
	IKÄJOHTAMINEN.....	25
	4.3 Työkyky.....	28
	4.4 Henkilöstövoimavarojen johtaminen.....	28
	4.5 Eri-ikäisyys ja eri-ikäisten johtaminen.....	29
	4.6 Eettinen johtaminen.....	30
	4.7 Erilaisuuden johtaminen.....	31
	4.8 Yritysten yhteiskuntavastuu, CSR.....	33
5	METODOLOGIA.....	34
	5.1 Todellisuuden ja tiedon luonne tutkimuksessani.....	34
	5.2 Sosiaalinen konstruktionismi.....	37
	5.3 Tutkimusmenetelmät.....	38
	5.4 Diskurssianalyysi.....	39
6	TUTKIMUSAINEISTO JA TUTKIMUSPROSESSI.....	41
	6.1 Empiirinen aineisto.....	41
	6.2 Teoreettinen aineisto.....	42
	6.3 Tutkimusprosessin kuvaus.....	44
	6.4 Työn rakenne.....	45
7	PÄÄTELMÄT.....	48
	SUMMARY.....	55
	LÄHTEET.....	56

1 JOHDANTO

Johdanto-osa yhdistää tutkimuksen neljä artikkelia kauppatieteiden ja johtamisen tutkimusalaan kuuluvaksi väitöskirjatutkimukseksi. Artikkelit on kirjoitettu eri aineistoista, analysoitu eri menetelmin ja aikajänne on ollut melko pitkä. Yhdistäminen ei ole yksinkertaista, koska artikkelit eivät muodosta itsestään selvästi yhtenäistä kokonaisuutta, vaikka käsitteistö artikkeleissa on sama.

Johdannon luvuissa syvennytään tutkimuksen artikkeleita yhdistäviin tekijöihin. Artikkeleista on löydettävissä yhteisiä nimittäjiä: Ensinnäkin, niitä yhdistää laajempi ontologinen viitekehys. Tutkimuksen ontologisen taustan valossa on määrittynyt myös tutkimustehtävä ja tutkimuksen kohde. Toiseksi, kaikki artikkelit ovat olettamuksiltaan konstruktionistisia. Konstruktionismiin kytkeytyy ajatus inhimillisen toiminnan ja olemisen merkitysvälitteisyydestä. Konstruktionismi tarkoittaa tässä tutkimuksessa esimerkiksi sitä, että ikään liittyvät merkitykset eivät ole vain seurausta fysiologisista muutoksista kehossa, vaan merkityksiä tuotetaan sosiaalisissa neuvotteluissa. Sintonen (2008) tutki kertomuksia (narratiiveja), joissa tuotettiin merkityksiä inhimilliselle olemassaololle ja myös organisaatioille, myös nämä kertomukset olivat konstruktioita. Tämän tutkimuksen ontologian mukaan käsitykset organisaatiosta ja niiden olemisen tavoista rakentuvat puheessa ja kertomuksissa näkökulmasta riippuen.

Kolmantena artikkeleita yhdistävänä tekijänä on kvalitatiivinen tutkimusote, joka pyrkii selittämisen sijasta ymmärtämään tutkimuskohdetta. Kvalitatiivinen tutkimus etsii kiinnostavia yksittäistapauksia. Varto (1992) korostaa tutkimuksessaan tutkittavan kohteen erityislaadun tunnistamista sen olemassaolontavan kuvaamiseksi. Luonnonilmiöt ja -oliot, ja näin ollen myös ihminen, ovat olemassa omalla tavallaan. Tämä erityinen olemassaolontapa voidaan ottaa tutkimuksen kohteeksi, kuten tässä tutkimuksessa on tehty. Siitä on tehty selviä olettamuksia, jotka on asetettu tutkimuksen lähtökohdaksi. Kvalitatiivinen tutkimus ei etsi ilmiöiden lainalaisuuksia. Laadullisin metodein tutkittava kohde avautuu tutkijalle vain silloin, kun sen olemassaolontapa on otettu tutkimuksen lähtökohdaksi (Varto 1992). Metodisesti artikkeleiden taustalla vaikuttaa kvalitatiivinen tutkimusote.

Neljäntenä yhdistävänä tekijänä on yhteinen käsitteistö. Ikää ja ikääntymistä lähestytään johtamisen käsitteiden kautta. Ikääntymistä työelämässä tarkastellaan johtamisen ja organisaation näkökulmasta. Keskeisiä käsitteitä artikkeleissa ovat ikääntyminen, sosiaalinen vastuu, erilaisuuden johtaminen, erikäisyys ja ikäjohtaminen. Käsitteet on selitetty tarkemmin myöhemmin tässä johdanto-osassa.

2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tutkimuksen teoreettisena ja empiirisenä tutkimustehtävänä on tarkastella eri-ikäisyyttä ja ikäjohtamista eri konteksteissa, käytännön organisaatiokontekstissa, mutta myös teoreettisen aineiston avulla eri tavoin näyttäytyvänä tutkimuksen kohteena. Väitöskirjatutkimuksen jokaisessa artikkelissa on oma, yllämainittua tutkimustehtävää täsmentävä tutkimuskysymyksensä. Artikkelit lähestyvät tutkimuskohdetta eri tavoin, eri näkökulmista ja erilaisin aineistoin.

Työvoiman ikääntyminen jäsentää tutkimusta siinä määrin, että sen nostaminen tutkimuksen taustailmiöksi on perusteltua. Vaikka yhteiskunnan, yksilön ja yrityksen muodostama kolmikanta havainnollistaa ikääntymisilmiötä, tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin yrityksen ja erityisesti johtamisen näkökulmaan.

Tutkimukseni kohteena on eri-ikäisyys työyhteisössä ja sen asettamat haasteet johtamistyölle. Tutkimukseni myös jäsentää ja käsitteellistää ikäjohtamista. Olen perehtynyt ikäjohtamisen käsitteen kehitykseen niin kansallisen ikäohjelman (ks. Esim. Juuti 2002; Ikäohjelman monet kasvot 2002) kuin tieteellisen tutkimuksenkin kautta. Tutkimus nojaa sekä omaan tutkimusaineistooni että tutkimuskirjallisuuteen. Tutkimuskirjallisuus on kansallisista erityispiirteistä johtuen pitkälti suomenkielistä, mutta ilmiön ymmärtäminen ja väitöskirjatutkimus edellyttävät kansainväliseen tieteelliseen kirjallisuuteen perehtymistä. Työvoiman ikääntymisilmiö on Euroopan laajuinen, joten kansainvälinen kirjallisuus jäsentää suomalaisia tapahtumia. Tutkimuskirjallisuus sisältää johtamistutkimuksen kärkinimet ja soveltuvin osin sosiaaligerontologista kirjallisuutta. Ikätutkimus antaa tutkimukselle vankan pohjan ja laajemman näkökulman.

Tutkimusongelmani on:

Miten ikäjohtamista voidaan kuvata ja ymmärtää tarkastelemalla eri-ikäisyyttä työyhteisössä?

Vastaan tutkimusongelmaan neljän tutkimuskysymyksen ja neljän tutkimusartikkelin avulla. **Ensimmäinen tutkimuskysymys** on:

Miten ikäjohtamista on tarkasteltu aiemmin organisaatiotutkimuksessa ja miten tutkimus on kehittynyt?

Tähän kysymykseen paneudun ensimmäisessä artikkelissani, joka on otsikoitu: "Ikääntymisen merkitys työelämässä: Näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen" (Pinja Halme & Iiris Aaltio-Marjosola 2011, hyväksytty julkaistavaksi). Artikkelissa pohditaan eri teorioiden ja näkökulmien roolia ikäjohtamisen sisällön kehityksessä. Artikkelissa tarkastelen ikäjohtamisen käsitteen kehitystä kansallisen ikäohjelman myötä vuodesta 1998 vuoteen 2002 saakka. Kansallisen ikäohjelman nostamista tutkimuksen "aikajanan" rungoksi perustelen kahdella tekijällä: Ensinnäkin ikäjohtamisen käsite otettiin käyttöön tutkimuksessa ensimmäistä kertaa ikäohjelmassa. Toiseksi juuri ikäohjelmasta alettiin puhua kansainvälisestikin "Suomen mallina", koska sen aikana eläkkeellesiirtymisen keski-ikä nousi Euroopan alhaisimmasta yli Euroopan keskiarvon. Artikkelissani kritisoin toimintakykynäkökulmaa ikäjohtamisen tutkimuksessa, koska se ei anna riittävää kuvaa tutkimuskohteesta. Tutkimukseni mukaan ikäjohtamista voidaan kuvata henkilöstövoimavarojen johtamisen, ikääntymisteorioiden ja erilaisuuden johtamisen käsitteiden avulla.

Tutkimukselta vaaditaan jatkossa ikäjohtamisen määritelmien kriittistä tarkastelua. On syytä pohtia, miten realistisia ikäjohtamiselle asetetut tavoitteet ovat tai millaisen yleisen johtamiskäsityksen määritelmät sisältävät? Ikääntymistä ja ikäjohtamista on tutkittu funktionalistisesta näkökulmasta ja monesti tutkimus on lähtenyt ikääntyneen työkykyisyyden arvioinnista. Uusimmat tutkimukset ovat lähestyneet aihetta myös tulkitsevasta paradigmasta. Tutkimuksessa on normatiivisen harmonian rakentamisen sijaan hedelmällisempää tematisoida eritasojen yhteiskunnan, organisaation ja yksilön tavoitteisiin liittyviä konflikteja ja jännitteitä.

Toinen tutkimuskysymykseni lähestyy työvoiman ikääntymistä ja ikäjohtamista henkilöstövoimavarojen johtamisen ja yhteiskuntavastuun teorioiden näkökulmasta

Millaisia keskusteluita yksilö-, yritys- ja yhteiskuntatasolla käydään työvoiman ikääntymisestä ja miten näiden keskusteluiden pohjalta voisi muovata viitekehystä ikäjohtamisen tutkimukselle?

Tähän kysymykseen etsin vastausta toisessa artikkelissa ”Discussions on Responsibility – The Aging Society, Organisations and the Individual” (Halme & Moilanen 2005). Tässä artikkelissa tutkitaan työvoiman ikääntymisilmiötä eri sidosryhmien näkökulmista: yhteiskunnallisesta, yrityksen ja yksilön (työntekijän) näkökulmasta. Teoreettinen tarkastelu tuo esiin tutkimuksissa käytyä keskustelua iästä, ikääntyvästä työvoimasta ja työstä. Ikääntymisilmiön eri sidosryhmät huomioonottavalle ikäjohtamisen tutkimukselle voidaan määrittää yhteiset tavoitteet, jotka – osin hieman idealistisesti – ovat yhteiskunnallinen hyvinvointi, organisaation tehokkuus ja yksilön hyvinvointi.

Tässä haluan huomauttaa, että ajallisesti artikkelit eivät ole kovin koherenssisti kirjoitettuja, eivätkä julkaistuja (2003-2011). Esimerkiksi edellä mainitun artikkelin valmistumisen jälkeen olen kehittänyt eteenpäin ajatusta ikääntymisilmiön kolmijakoisuudesta ja erityisesti olen pohtinut yksilön näkökulmaa. Artikkelissani määritän työn merkitystä yksilölle mm. protestanttisen työetiikan kautta. Olen tullut ajatuksissani ja kollegoiden kanssa keskusteluissa siihen päätelmään, että se mikä erityisesti suomalaiselle ihmiselle luo työlle ja työn tekemiselle merkitystä, perustuu agraariyhteisön vahvaan rooliin. Työn tekeminen ei ole ”vain” velvollisuus, vaan suomalaisella sisulla tehdään töitä uupumispiesteeseen saakka, ”koska itte on selvittävä, kovistakin ajoista”... Kortteinen (1992) puhuu agraarisen Suomen vaikutuksesta, missä karu luonto on vuosisatojen ajan korostanut kovaa talonpoikaista tai protestanttista työmoraalia. Suomessa talonpoikainen tausta on kansainvälisesti vertaillen poikkeuksellisen lähellä ja vastaavasti voisi väittää, että työn arvostuskin on pysynyt korkealla poikkeuksellisen pitkään.

Jo Ulrich Beck (1992) on esittänyt, että motiivit työhön yksilöllistyvät. Syiksi mainitaan elintason nousu, lisääntynyt vapaa-aika, sosiaalinen ja alueellinen liikkuvuus – nämä tekijät yhdessä ovat heikentäneet vanhojen yhteisöllisten siteiden voimaa. Palkansaajakulttuurin yksilöllistyminen näkyy siten, että sosiaalinen elämä jäsentyy erilaisiksi yksilöllisiksi elämänprojekteiksi. Kärjistettynä tällä vuosituhannella seuraukset näkyvät työyhteisöissä, joissa uusi sukupolvi rakentaa ansioluetteloaan kun taas suuret ikäluokat ovat vielä lojaaleja työyhteisölleen.

Kortteinen (1992) tutki yksilöllistymistä tietyn kulttuurisen muodon sisällä. Elämänkerrallisista tarinoissa keskeistä ja toistuvaa oli ”selviytymisen eetos”. Selviytyminen on kunnia-asia: ellei selviydy, menettää kasvonsa. Kysymyksessä on siis kulttuurinen muoto, jossa oma moraalinen arvo jäsentyy tarinoissa siten, että on kovaa, on pakko selviytyä ja että kyllä siitä selvitään. Selviytymisen eetos näyttää kumpuavan historiasta ja vaikuttaa sieltä käsin vielä 2000-luvulla omaan tutkimukseeni. Eetos on (myös tämän tutkimuksen aineiston perusteella) äideiltä ja isiltä perittyä suhtautumista elämään. Kortteinen (1992) tarkastelee tämän eetoksen alkuperäistä sisältöä ja rakennetta ja pyrkii ymmärtämään oman aineistonsa osalta eetoksen kulttuurista taustaa.

Kulttuurinen muoto on kerrostunut, uudet tavat jäsentää maailmaa kerrostuvat edellisten päälle. ”Vanha” selviytymisen eetos ei ole kadonnut, vaan se muuttuu. Työ on edelleen tärkeää, oman työn hoitaminen ammattitaidolla on

kunnia-asia. Organisaatiotutkimuksen klassikoitakin on mahdollista lukea siitä näkökulmasta, että palkansaajilla oletetaan olevan tietynlaisia moraalisia tai kulttuurisesti kerrostuneita ajattelutapoja. Kortteisen (1992) tutkimuksen valossa artikkelini (Halme & Moilanen, 2005), jossa jäsenin työn merkitystä ainoastaan protestanttisen etiikan mukaan, ei ole väärä, mutta siinä on puutteita. Suomalaiselle (yleistään karkeasti) työn merkitystä ei määritä vain protestanttinen etiikka, vaan nykytyöläisen työmoraali ja erityisesti suomalainen työn tekemisen kulttuuri on historiansa pohjalta muodostunut sellaiseksi kun se on. Protestanttinen etiikka on yksi vaikuttava tekijä, mutta Kortteisen (1992) tutkimusta apuna käyttäen siitä on määritettävissä muitakin kerroksia. Selviytymisen eetos kulkee läpi aikojen, se vain muuttaa muotoaan. Ihmiset kantavat mukanaan tietynlaista ihmisuhria edellyttävää arvorationaalietaosta läpi koulu- ja työelämän. Tätä mallia he soveltavat myös joutuessaan uusiin olosuhteisiin.

Artikkelissani käsittelin Weberin merkittävää teosta, ”Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki” (Weber, 1980 suom.), protestanttisen työetiikan klassikkona. Teoksessa protestanttisen etiikan analyysi keskittyi ammattikutsumuksen käsitteeseen: työtä tehdään askeettisesti ja sille omistautuen, pidättyen tuhlaamisesta rahan kerryttämisen vuoksi. Kortteisen (1992) selviytymiseetokseen tällä näyttäisi olevan selkeä sävyero: Työtä ei tehdä vain rahan kartuttamiseksi, vaan myös kunnian, ylpeyden ja kasvojenmenettämisen pelon edessä. Kristilliseen etiikkaan juuret liittyvät siinä mielessä, että sankari uhraa itsensä perheen tai kunnian eteen. Syvemmälle kristilliseen etiikkaan tai työn merkitykseen selviytymisenä elämästä tämän tutkimuksen puitteissa ei mennä, mutta näkökulma auttaa ymmärtämään tämän väitöskirjan tutkimustehtävän taustaa. Artikkelin pohdinnasta ei voi jättää pois myöskään ”sukupolvi X”-n työmoraalin pohdintaa. Onko uusimman työntekijäsukupolven työnteon taustalla enää sen enempää selviytymisen eetos kuin protestanttinen työmoraalikaan?

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä keskityn tutkimukseen keräämäni empiirisen aineiston avulla pohtimaan työntekijöiden näkemyksiä ikäjohtamisesta ja eri-ikäisyydestä työyhteisössä:

Miten työntekijät puhuvat eri-ikäisyydestä työyhteisössä, miten he määrittelevät ikäjohtamisen ja millaisen käsityksen eri-ikäisyydestä ja ikäjohtamisesta he puheellaan tuottavat?

Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastaan artikkelissa, jonka otsikko on ”Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen – diskursiivinen tutkimus” (Halme 2005). Artikkelini tarkastelee puheen kautta työntekijöiden näkemyksiä eri-ikäisyydestä ja ikäjohtamisesta. Aineistona on vuonna 2003 yhteensä 20 työntekijälle tehty teemahaastattelu. Tutkimukseni mukaan työntekijöiden suhtautumista eri-ikäisyyteen työyhteisössä voidaan kuvata ja ymmärtää tarkastelemalla eri-ikäisten identiteettejä. Ikäjohtamista voidaan tulosten perusteella määrittää tehokkuus- ja yhteisöllisyysdiskurssien avulla.

Tässä tutkimuksessa onnistuttiin vastaamaan osittain edellisessä artikkelissa avoimeksi jääneisiin kysymyksiin siitä, mihin nuorten työntekijöiden työ-moraali perustuu. Ikääntyneiden identiteetti pohjautuu erilaiseen ”psykologiseen sopimukseen” (Schein 1988). Ikääntyneet arvostavat lojaalisuutta, kun taas nuoret arvostavat vapautta ja haasteita. Vuosikymmenten takainen psykologinen sopimus perustui työntekijän ja työnantajan väliseen pysyvään siteeseen ja turvallisuuteen. Pysyvyys toi turvallisuutta ja työntekijän kehittyessä myös organisaatio tiesi hyötyvänsä kehityksestä. Vanhaa psykologista sopimusta voidaan luonnehtia sanoin lojaalisuus, yhdenmukaisuus ja sitoutuminen (Kuosmanen 2004). Nykypäivän psykologinen sopimus perustuu muihin tekijöihin. Uuden psykologisen sopimuksen mukaan työntekijän odotetaan ottavan vastaan vaativa ja haastava työtehtävä. Henkilöstön odotetaan hyväksyvän nopeat muutokset ja heidän on jatkuvasti kehittävä itseään työpaikan menettämisen pelossa. Työntekijä saa palkkaa, haastavan ja mielenkiintoisen työtehtävän sekä kokemusta, jonka avulla hän voi työllistyä myös tulevaisuudessa (Kuosmanen 2004). Tässä tutkimusartikkelin pohdinnassa olen ottanut käyttöön käsitteen psykologinen sopimus aiemmin käytetyn työmoraalin rinnalle.

Neljännessä tutkimuskysymyksessä pohdin sitä, miten ikä ja ikääntymisen määrittävät johtajien puheessa. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

Millaisena ikä näyttäytyy johtajan työnkuvassa?

Eroaako nuorten johtajien puhunta ikääntyneiden johtajien puhunnasta, kun he määrittelevät omaa työtään.

Näihin kysymyksiin vastaan artikkelissa ”Changing nature of leadership in terms of ageing – Young lions and grey falcons” (Halme 2010). Tämä tutkimus korostaa ikäjohtamiseen liittyviä puhuntoja työpaikalla. Tutkimuksessa todetaan, että ikääntyminen on usein keskustelunaiheena, mutta sen merkitystä työyhteisöissä on vaikea arvioida. Tutkimuksen lähtökohtana on, että iällä on vaikutusta johtamiseen. Ikääntymisen ja erilaisuuden merkitys määrittyy johtamisen diskursseissa. Tutkimusaineistossa haastateltiin neljää erilaista johtajaa. Haastateltavien valinta perustui organisaatioiden ja sukupolvien välisiin eroihin. Haastatteluanalyysin perusteella johtajat puhuvat työstään kolmen eri puhunnan kehyksen kautta, jotka olivat: 1. Iän ja ikääntymisen kehys, 2. Vastuun kehys ja 3. Persoonallisuuden ja erilaisuuden kehys.

Tähän tutkimukseen voin myös jo kohdistaa kritiikkiä: Tutkimusaineisto olisi voinut olla suurempi. Toisaalta on niin, että artikkelin tutkimustehtävään voitiin vastata pienelläkin otoksella. Haastateltavat valittiin dimensionaalisen otannan perusteella, jonka mukaan pienikin otoskoko riittää, kunhan haastateltavat eroavat toisistaan tiettyjen ennalta määritettyjen kriteerien perusteella. Nämä kriteerit olivat riittävän erottavia, ja tutkimuskysymykset sellaisia, ettei otoksen kasvattaminen olisi vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin.

3 FAKTOJA TUTKIMUSKOHTTEEN TAUSTALLA

3.1 Väestö ikääntyy

Demografiset faktat ovat huolestuttavia. Väestön keski-ikä nousee Suomessa ja Euroopan unionissa. Keski-ikä on vuonna 2009 jo 40 vuoden tienoilla. Laskennallisesti työikäisen väestön (20–64 -vuotiaiden) määrä kääntyi laskuun vuonna 2007, kun työvoimaikään tulevat ikäluokat eivät enää riittäneet korvaamaan työvoimasta poistuvien määrää (Väestöliitto 2010; Tilastokeskus 2009). Väestöennusteen mukaan vuonna 2020 jo 23 % väestöstä on yli 65-vuotiaita (2010 vastaava luku oli 18 %). Työvoima siis ikääntyy, eikä työmarkkinoille tule enää riittävästi nuoria korvaamaan suurten ikäluokkien jättämää aukkoa. Ikärakenteen muutosta ja sen seurauksia niin terveydenhuollossa kuin eläketurvassakin on tarkasteltu EU:ssa 1980-luvun lopulta lähtien (Julkunen & Pärnänen 2005). Viimeiset vuosikymmenet demografinen muutos on ollut sosiaalipolitiikan keskeinen haaste, ja vähitellen huomio on siirtynyt eläkereformien rinnalla ikääntyvien työssäkäyntiin.

Tutkimuksissa ja tilastoissa (Tilastokeskus, Eläketurvakeskus, Väestöliitto) tarkastellaan usein keskimääräistä eläkkeelle siirtymisikää. Vuonna 2001 eläkkeelle siirryttiin keskimäärin 59-vuotiaana ja vuonna 2004 noin 58-vuotiaana (Väestöliitto 2004). Eläketurvakeskuksen laskelmien mukaan eläkkeellesiirtymisikä vuonna 2010 oli 60,4 (Helsingin Sanomat, 27.01.2011). Eläkkeellesiirtymisiän mittaaminen ei ole mutkatonta ja mittaustapoja on erilaisia, toteaa eläketurvakeskuksen kehitysjohtaja Jari Kannisto (Taloussanomat 27.02.2009). Keskimääräistä eläkkeellesiirtymisikää vääristävät nuoret, jotka syystä tai toisesta ovat eläkkeellä.

Vuonna 2008 eläkkeensaajia oli 1 414 000 henkilöä, eli 26,5 % väestöstä (Eläketurvakeskus 2010). Jos sen sijaan lasketaan keskimääräinen eläkeikä yli 50-vuotiaiden joukosta, saadaan keskiarvoksi jopa 61,4 vuotta. (Eläketurvakeskus 2010). Vain muutama prosentti ikääntyneistä jatkaa työssä 65 vuoden vanhuuseläkeikänsä saakka. Kiistatta voidaan kuitenkin todeta, että vuoden 2005

eläkeuudistus nosti keskimääräistä eläkeikää. Eläkeuudistusta on käsitelty myöhemmin tässä luvussa Työmarkkinoiden rakennemuutoksen historia (3.2.).

Ikääntyneiden työhön osallistumisessa on monentyypisiä ongelmia. Tilanne on varsin ristiriitainen, sillä samaan aikaan kun ikääntyneet pyrkivät aktiivisesti pois työelämästä muiden toimeentulomuotojen piiriin niin työnantajia syytetään ikäsyrjinnästä (Vaahtio 2002). Myös yksilölliset tai toimialasta riippuvat työkykyisyyteen vaikuttavat syyt ajavat ennenaikaiselle eläkkeelle. Kaikesta huolimatta edelleen puhutaan samanaikaisesti sekä korkeasta työttömyydestä että siitä, etteivät yritykset löydä tarvitsemaansa väkeä eivätkä ikääntyneet so-pivaa työpaikkaa (Vaahtio 2002).

Ikääntyvien työntekijöiden aseman korostuminen näkyy myös tarkastelta-essa EU:n sosiaalisia tavoitteita ja hankkeita (esim. Euroopan sosiaalirahaston eli ESR:n ohjelmat). Ikääntyneiden työssäpysyminen olisi sekä työvoiman tar-jonnan että kansantalouden kestokyvyn kannalta suotavaa. Kansainvälinen yh-teistyö on lisääntynyt ja sen myötä eri maiden hyviä käytäntöjä vertaillaan ja sovelletaan oman maan käytäntöihin (esim. Transnational exchange for active ageing, 2007). Maidenvälistä ikästrategiakeskustelua jatketaan nyt niin, että se ulottuu aina työpaikkatasolle asti ja saa aikaan näkyviä tuloksia yritysten toi-mintatavoissa, esimerkiksi ikäjohtamisen muodossa.

Nyt jo päättyneen Kansallisen ikäohjelman (1998–2002) tavoitteena oli omalta osaltaan vastata työelämän ikääntymishaasteeseen ja vahvistaa ikäänty-vien työntekijöiden asemaa työmarkkinoilla sekä edistää ikääntyneiden työssä jatkamista ja -jaksamista. Ikäohjelma myös panosti ikääntyneiden työllistyvyy-den parantamiseen ja ikäasenteisiin vaikuttamiseen. Ikäohjelma koostui hank-keista, jotka kohdistuivat esimerkiksi työkykyä ylläpitävän toiminnan edistämi-seen ja työllisyyden kohentamiseen erityisesti vanhimmassa ikäryhmässä. Kan-sallinen ikäohjelma on ollut useiden tutkimushankkeiden käynnistäjänä ja suunnannäyttäjänä. Myös tämän tutkimuksen keskeiset käsitteet määrittivät pitkälti kansallisen ikäohjelman (Juuti 2002; Ikäohjelman monet kasvot 2002) pohjalta.

Ikääntymiskeskustelun voidaan todeta olevan tänä päivänä varsin moni-ilmeistä, eikä työmarkkinarakenne ole ikääntymisilmiötä tyhjentävästi selittävä tekijä. Teoreetti-set lähestymistavat ikääntymisen ja ikäjohtamisen tutkimukseen ovat varsin moninaisia. Usein ikääntymistä tarkastellaan normatiivisesti, kuten työ- ja toi-mintakykytutkimuksissa (esim. Savinainen 2004; Lund & Borg 1999). Toisinaan näkökulma painottuu makrotason kysymyksiin ja tarkastelee ikääntymistä yh-teiskunnallisena ilmiönä, kun taas toisinaan liikutaan mikrotasolla yksilökysy-myksissä (Karisto 2007). Erilaisten näkökulmien avulla asemoin omaa tutki-mustani tutkimusten kenttään.

3.2 Työmarkkinoiden rakennemuutoksen historiaa – miten tähän tilanteeseen on jouduttu?

Työvoiman ikääntyminen on heijastunut työmarkkinoiden rakennemuutoksena 1990-luvulta lähtien. Muutokset työvoiman kysynnässä ja tarjonnassa, ei vain laadullisesti mutta myös määrällisesti, ovat ohjanneet yrityksiä ja yhteiskuntapolitiikkaa muuttamaan toimintaperiaatteitaan. Lisäksi väestön ikärakenne ja siihen suhteutettu koulutusrakenne ovat hankalia. Muutoksia on tapahtunut ikärakenteen lisäksi esimerkiksi yritysten tuottavuudessa ja tehokkuusvaatimuksissa. Työntekijän näkökulmasta yritysten tuotantorakenteen muutokset vaikuttavat esimerkiksi siten, ettei perinteinen osaaminen välttämättä enää riitäkään työllistämään. (Ikäohjelman monet kasvot 2002.)

Työmarkkinat sopeutuvat hitaasti muutoksiin. Työmarkkinoiden jäykkyys johtuu monista tekijöistä, kuten työlainsäädännöstä (työaikalait, työsuojelu ja eläkelainsäädäntö), työehtosopimuksista ja työmarkkinajärjestöjen vahvasta asemasta. Tähänkin tutkimukseen vaikuttava eläkelainsäädäntö ohjasi aikoinaan liiallisesti väestöä varhennetulle eläkkeelle ja eläkeputkeen. Eläkelainsäädäntöä on tehokkaasti muokattu yhteiskunnallisten tilanteiden mukaisesti.

Vuosina 1980-1990 työmarkkinatarjonnan ollessa suurimmillaan tehtiin varhaiseläkejärjestelmällä tilaa suurille ikäluokille. Suurten ikäluokkien ikääntymässä on eläkejärjestelmän uudistaminen saanut vauhtia. Seuraavaksi niin kutsutun eläkepommein purkamisen 1990-luvulla käynnisti kansainvälisestikin tunnustetun reformin suomalaisessa eläkejärjestelmässä. Eläkepolitiikan suuntaa oli muutettava odotettavissa olevien eläkevakuutusmaksujen nousun hillitsemiseksi (Julkunen & Pärnänen, 2005 s. 33).

Lama vauhditti eläkepolitiikan uudistamista, mutta varsinaisina huolenaiheina olivat ennustettavissa oleva työvoimapula ja varhaiseläkkeiden kasvanut suosio. Laman aikana toimenpiteet kohdistuivat ymmärrettävistä syistä eläkkeisiin ja niiden rahoitukseen ennemmin kuin ikääntyneiden työllisyyteen. Toimenpiteinä olivat mm. eläkeikien yhtenäistäminen ja kansaneläkkeen pohjaosan poistaminen niiltä, joilla työeläke oli ”riittävä”. ”Työttömyyseläkeputki” oli lamavuosina suosittu. Eläkereformissa pyrittiin nostamaan varhaiseläkkeiden ikärajoja. Myös työttömyyseläkkeiden ikärajoja on nostettu niin, että houkutus työttömyyseläkeputkeen pienenisi (Julkunen & Pärnänen, 2005 s. 34)

Osa-aikaeläkkeiden ikärajaa on sen sijaan laskettu. Osa-aikaeläke onkin todettu hyväksi: siinä yhdistyvät ikääntyneiden toiveet helpommasta työstä, mutta kuitenkin yhteys työelämään säilyy. Osa-aikaeläke linjautuu EU:n tavoitteisiin asteittaisesta eläkkeelle siirtymisestä.

Muutos ajanjaksona 1990–2000 on ollut nopeaa laman, sen jälkeisen nousun sekä eläkepolitiikan tiheän ja ripeän uudistamisen ansiosta. Suomea pidetään esimerkkinä hyvin koordinoituna ja laaja-alaisesta ikäpolitiikasta (Julkunen ja Pärnänen, 2005). Kansallinen ikäohjelma ja siitä seurannut ”Suomen malli” nosti eläkeikää vuoden 1996 notkelmasta niin tehokkaasti, että mallia kopioidaan jo muuallakin. Painetta reformille tekivät suuret ikäluokkien kokoerot,

lama, Suomen pieni koko ja poliittinen päätäntövalta. Lisäksi Suomen keskitetyt ja yhtenäiset sosiopoliittiset järjestelmät oli hajautettua systeemiä helpompi muuttaa (Julkunen & Pärnänen 2005).

Virheellisesti ajatellaan, että yksilöllä on suuri vapaus itse päättää, milloin ja miten jää eläkkeelle. Vuoden 2005 eläkeuudistukseen saakka itsensä irtisanomisen, työmarkkinoilta jättäytymisen ja vanhuuseläkkeen varhentamisen taloudelliset seuraukset ovat olleet kovia (Gould 2006). Eläkereformiin perehtyminen on tämän tutkimuksen kannalta välttämätöntä, vaikka ikäpolitiikka ja kansallisen eläkepolitiikan uudistaminen, työvoiman ikääntyminen ja näitä koskevat faktat ovat tutkimustehtävän kannalta sivupolkuja ja kehystävää materiaalia. Ne ovat oman tutkimukseni asemoimisen kannalta erittäin tärkeitä.

4 TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET - TUTKIMUSSUUNTAUKSIA IKÄÄNTYMISILMIÖN TAUSTALLA

Väestön ikääntymiseen ja ikäjohtamiseen liittyy monenlaisia elementtejä, joten sitä on mahdollista arvioida hyvin erilaisista näkökulmista. Tutkimuksellisesti mielenkiintoisia ovat niin yksilön, yrityksen kuin yhteiskunnallisten toimijoidenkin näkökulma. Työvoiman ikääntymien koskettaa omalla tavallaan jokaista näkökulmaa. Yksilön vastuulla on pitää yllä omaa työkykyään, jotta työssä jatkaminen olisi mahdollista. Yksilöllä on muitakin tavoitteita. Pakkostahtinen työ, jatkuva uudistumisen paine ja jaksaminen ovat puntarissa aikatauluista vapaan ja taloudellisesti vakaan ”kolmannen iän” kanssa (Karisto, 2007). Sijoittajat vaativat yrityksiä jatkuvasti tehostamaan toimintaansa ja parantamaan kilpailukykyään ja tuottavuuttaan. Yhteiskunta puolestaan kamppailee kasvavien eläkekustannusten kanssa. Eläkepolitiikka irrallaan muista toimijoista ei saa vastakaikua: politiikka on vaihdettavissa, mutta miten käyttäytyvät yritykset ja yksilöt. (Julkunen ja Pärnänen, 2005 pohtivat juuri tätä uuden ikäpolitiikan realisointikysymystä).

Organisaatiotasolla vaikeuksia on aiheuttanut myös työelämän perinne, jonka aikana työntekijät tottuivat pitkiin työuriin ja työsuhteisiin sekä aseman ja etuuksien tasaiseen kohoamiseen työuran aikana. Rakennemuutos on edellyttänyt voimakasta asennemuutosta yhtälailla yrityksiltä kuin työntekijöiltäkin. (Ikäohjelman monet kasvot 2002.) Jatkuva tulospaine ja toimintojen tehostaminen, päällekkäiset projektit ja se, ettei työtä ehdi suorittaa kunnolla loppuun asti, rasittaa erityisesti ikääntyneitä ihmisiä. Työstä poistuvista tekijöistä on keskusteltu paljon viime vuosina. Yksilön vastuu on kasvanut, kun työelämä edellyttää nuorena säilymistä niin suorituskyvyn, taitojen kuin mukautumishalun osaltakin (Julkunen & Pärnänen 2005). Seurauksena on yksilön hakeutuminen muualle. Kulttuurinen ja yhteiskunnallinen muutos on luonut odotuksen ns. kolmannesta iästä, myöhempään keski-ikään sijoittuvasta toimeentuloltaan turvatusta elämänvaiheesta (Gilleard & Higgs 2002). Tämän tutkimuksen kes-

keisiä käsitteitä määrittävät edelliset kolme ulottuvuutta. Tutkimuksellinen fokus löytyy avaamalla taustalla olevia käsitteitä.

4.1 Sosiaalinen vanheneminen

Milloin ikä on yksilöllistä ja milloin sosiaalista? Milloin ikääntyminen koskettaa vain yksilöä, milloin ikä on yhteiskunnan huolenaihe? Näitä kysymyksiä pohtii erityisesti yksi ikääntymisen keskusteluista, sosiaalisen vanhenemisen tutkimus eli sosiaaligerontologia. Timonen (2008) korosti tutkimuksessaan ikääntymisen sosiaalista ja yksilöllistä kokemista. Ikä on aina kulttuurisesti väritynyttä. ”Sosiokulttuurinen” ikä viittaa yhteiskunnan oletuksiin ikääntymisestä (Timonen, 2008). Yksilötasolla (mikrotasolla) sosiaalisella vanhenemisellä tarkoitetaan yksilön biologisia ja psykologisia vanhenemismuutoksia, joilla on vaikutuksia yksilön ja yhteiskunnanväliseen suhteeseen (Hervonen & Pohjolainen 1991). Ikääntyneelle ei ole yhtä sopivaa persoonallisuustyyppeä, vaan myös iäkkäillä on ne persoonallisuuden piirteet, jotka he ovat saaneet jo varhaisaikuisuudessa. Sen sijaan yksilön asema, käyttäytyminen ja asenteet voivat muuttua ikääntyessä. Ikääntyminen on kokonaisvaltainen kokemus ja sitä voidaan kuvata sanoilla aika ja kehollisuus. Ulospäin ikääntyminen näkyy muutoksina, kuten aistitoimintojen heikkenemisenä, kun taas kokemuksellisuus ikääntymisessä on ihmisen kokemuksia elämän eri vaiheista (Nivala, 2010).

Yhteisötasolla sosiaalisen vanhenemisen tutkimuksessa tarkastellaan demografista muutosta ja sitä, miten väestön ikääntyminen vaikuttaa yhteiskunnan taloudellisiin ja poliittisiin rakenteisiin (Timonen 2008; Hervonen & Pohjolainen 1991). Yhteisötasolla (makrotaso) tutkimus tavallaan sitoo yhteen biologisen, psykologisen ja sosiaalisen vanhenemisen, ja soveltuu näin myös työvoiman ikääntymisen tarkasteluun. Sosiaalisen vanhenemisen käsitteeseen liittyy myös ajatus siitä, että yhteiskunta vanhentaa kansalaisiaan, jolloin kyseessä eivät ole enää vain yksilölliset tekijät, vaan myös yhteiskunnalliset tekijät vaikuttavat siihen, millaiseksi ikääntyminen muodostuu. Sosiaalinen vanheneminen on vuorovaikutuksellinen ilmiö, joka liittyy paljolti siihen, miten muut mieltävät ikääntyvät ihmiset. Yhteiskunta liittyy ikään tiettyjä oletuksia ikääntyneen kyvyistä ja taidoista huolimatta siitä, miten yksilö itse kokee itsensä. Vanheneminen on kuitenkin myös kokemuksellinen ja subjektiivinen asia. (Timonen 2008; Nivala 2010; Heikkinen, R.-L.1994; Koskinen 1994; Heikkinen, E. & Ruoppila 1994.)

Tässä tutkimuksessa ikääntyminen työelämässä nähdään vuorovaikutuksellisena ilmiönä, joka on yksilöllinen, mutta myös yhteisöön vaikuttava asia, jolla on taloudellinen, sosiaalinen ja poliittinen ulottuvuus.

4.2 Ikäjohtaminen

Yhteiskuntakulttuuri vaikuttaa yksilön toimintaan mahdollistaessaan nämä edellä mainitut reitit poistua työelämästä, ennemmin tai myöhemmin. Kuitenkin on perusteltua väittää, että käytännössä päätökset eläkkeellesiirtymisen ajankohdasta tehdään työpaikoilla (Julkunen & Pärnänen, 2005). Ikäjohtamisen avulla yritetään löytää keinot, joilla hyödyntää juuri ikääntyneiden työkyky ja valikoida ne ikääntyneet, joiden työpanosta vielä tarvitaan. Ikäpolitiikkaa on ohjattu siihen suuntaan, että yrityksilläkin on kustannusvastuuta varhaisesta eläkkeellesiirtymisestä (Julkunen & Pärnänen 2005). Tällöin pyritään vähentämään eläkkeelle ohjaamista yritysten saneerauskeinona. Eläkereformin tarkoituksena oli kannustaa myös yrityksiä panostamaan ikääntyvien työkyvyn ylläpitämiseen. Paljon puhutaan ikäsyrynnästä erityisesti rekrytoinnissa (esim. Vaahtio 2002). On mahdollista, että ikä vaikuttaa rekrytoinnissa, jos esimerkiksi ikääntyneen sosiaaliturvakustannukset (eläkevakuutusmaksut) ovat suuremmat. Yritysten vastuullistamisessa on siis kaksi puolta. Jos vanhemmat työntekijät aiheuttavat lisäkustannuksia, esim. omavastuuna varhaiseläkkeelle siirtymisessä, yritykset ehkä välttävät ns. riski-ikäisten työntekijöiden rekrytointia tai pyrkivät heistä eroon riski-ikäen kynnyksellä (Julkunen & Pärnänen 2005). Raha ei ole myöskään ainoa kannustin jatkaa työelämässä. Poliitiikan avulla ei kenties ole mahdollista vaikuttaa muihin työn sisältöön ja työyhteisössä vaikuttaviin tekijöihin, joilla kaikilla on merkitystä työssä jaksamiseen ja erityisesti työelämässä jatkamiseen.

Tässä tutkimuksessa pohdin, onko johtamisella mahdollisuus ratkaista tämä kaksijakoinen ongelma, sekä sitä, onko työvoiman ikääntyminen yritykselle uhka vai mahdollisuus? Ikääntyminen voidaan nähdä myös (käyttämättömänä) voimavarana (Kautto 2004). Tämän kysymyksen kautta siirryn varsinaisiin tutkimuksen kohteisiin: ikään ja johtamiseen.

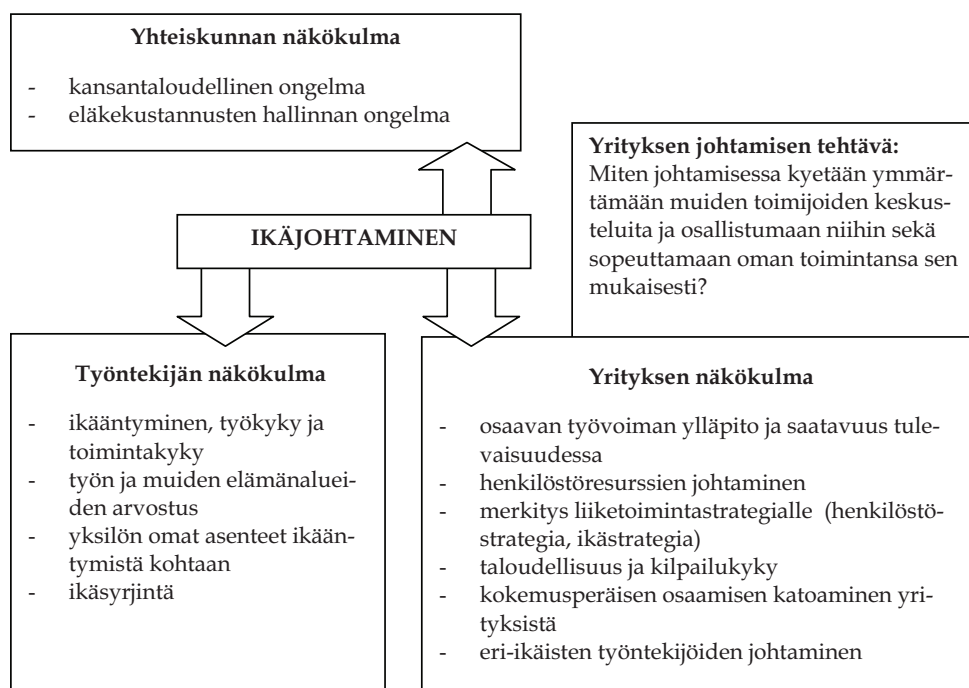
Työpaikoilla johtaminen on haasteen edessä, kun ikääntymisilmiöön liittyvät tekijät, kuten ikärakenteen vääristymät, henkilöstön heterogeenisyys, eläköityminen ja muutokset ikääntyvien toimintakyvyssä, aiheuttavat painetta kehittää johtamistyötä. Esimerkiksi kaksihuippuinen ikärakenne eli tilanne, jossa työyhteisö koostuu kaikkein nuorimmista ja ikääntyneimmistä, edellyttää johtamiselta vahvaa panosta työyhteisön vuorovaikutuksen lisäämiseksi.

Tässä tutkimuksessa syvennytään ikäjohtamiseen, jolla tarkoitetaan yrityselämän vastausta ikääntymisilmiön haasteeseen. Ikäjohtaminen on käsitteenä jokseenkin vakiintumaton, ja ikäjohtamisesta on melko vähän tutkimuskirjallisuutta. Tämä tutkimus pyrkii omalta osaltaan täyttämään tutkimuksellista aukkoa ikäjohtamisen käsitteen yleisluonteisesta määritelmästä. Suomessa ikäjohtamisen tutkimus on kuitenkin kansainvälisesti vertaillen edistyksellistä. Siksi tämä tutkimus pohjaa erityisesti suomalaisen tutkimukseen (Julkunen, 2003; Julkunen & Pärnänen, 2005; Ilmarinen 1999, 2001; Ilmarinen, Lähteenmäki ja Huuhtanen 2003; Juuti 2002), jossa tutkijat ovat tavoitelleet käsitteen jäsenystä omista näkökulmistaan. Kansainvälisesti ikäjohtamisen tutkimus on pai-

nottunut esimerkiksi yrityksen ja yhteiskunnan väliseen suhteeseen eli siihen, miten tulevaisuudessa niukkenevalla henkilöstöresurssilla voidaan pitää yllä yritysten kilpailukykyä (Barnes, Smeaton & Taylor, 2009; McNair, 2006; Arsenault 2004; Oshagbemi 2003; Walker 1999; Taylor ja Walker 1998).

4.2.1 Ikäjohtamistutkimuksen kolme eri näkökulmaa

Ikäjohtamisen käsite ei ole siis vielä täsmentynyt ja aihealueen teorianmuodostusta voidaan pitää hajanaisena. Suomalaisen ikäjohtamistutkimuksen perusteella voidaan tiivistää käsitys, jonka mukaan ikäjohtaminen on johtamista siten, että iästä riippumatta yksilö kokee itsensä arvostetuksi työyhteisössä ja että työtä pyritään muotoilemaan toimintakyvyn muutokset huomioiden (Ilmarinen, Lähteenmäki ja HUUHTANEN 2003). Alla olevassa kuviossa (Kuvio 1) on esitetty pääpiirteittäin erilaiset näkökulmat ikäjohtamisen tutkimukseen. Vaikka tutkimuksessa lähestytään ikääntymistä ja ikäjohtamisen problematiikkaa yrityksen näkökulmasta, ei voi sanoa, että tutkimus edustaisi puhtaasti yritysnäkökulmaa. *Tutkittava ilmiö on luonteeltaan paitsi taloudellinen myös kokemuksellinen, sosiaalinen ja poliittinen.*



KUVIO 1 Ikäjohtamisen eri näkökulmat

Ikäjohtaminen ei ole lähtökohdiltaan tieteellinen käsite, vaan se on ensin lanseerattu yritys-elämän työkaluna. Esimerkiksi Kansallinen ikäohjelma (1998–2002) tuli tutuksi yritys-elämässä ikäjohtamisen koulutushankkeina, vaikka sillä on ollut suuri merkitys muuallakin. Käsitteen käyttö on sen jälkeen yleistynyt kirjallisuudessa ja keskusteluissa, mutta sen sisältö on ollut varsin vaihteleva. Ikäjohtamisen koulutushankkeiden tarkoituksena on ollut korostaa ihmisen ikäkausia johtamishaasteena ja tukea organisaatioita sellaisissa johtamisen ja esimiestoiminnan kehittämishankkeissa, jotka edistävät sekä organisaation tu-loksellisuutta että ikääntyvien työntekijöiden työkykyä ja työllistävyyttä (Ikäohjelman monet kasvot 2002). Hankkeissa on pyritty koulutuksen keinoin lisäämään työelämään liittyvää ikätietoa ja korostamaan esimiesasemassa oleville ikääntyneissä piileviä voimavaroja. Koulutuksen avulla on vaikutettu onnistuneesti ikäasenteisiin siten, että ikääntyneen työvoiman käyttö, elinikäinen oppiminen ja eri-ikäisten välinen vuorovaikutus ovat edistyneet. Yrityksen tu-loksellisuusvaatimuksiin ikäjohtamisen koulutus pyrki vastaamaan kehittämäl-lä yrityksille suunnitelmallista henkilöstöpolitiikkaa siten, että eri-ikäisyys otet-taisiin huomioon. Ikärakenteen muutos on myös mahdollisuus. Ikääntyneet ovat myös resurssi ja voimavara. Väestön ikääntyminen myös säästää kustan-nuksia, kun esimerkiksi päivähoidon ja koulutuksen tarve vähenee. Työmark-kinoiden ulkopuolelle jääneiden tilanne paranee. Organisaatiot uudistuvat, kun vanhentuneita toimintatapoja päästään muuttamaan. (Kautto, 2004)

”Ikääntymisen hallinnalla” (management of ageing) viitataan usein ikään-tyvien omiin strategioihin eli siihen, miten ikääntyvät selviytyvät kiireisessä ja alati muuttuvassa työympäristössä omien muuttuvien resurssiensa kanssa (Jul-kunen & Pärnänen 2005). Ikääntymisen hallintaa on syytä tarkastella myös or-ganisatorisena tapahtumana ja johtamisen tehtävänä.

Juutin (2002) tutkimustulosten mukaan ikäjohtamisessa on kaksi toisistaan poikkeavaa linjaa. Ensimmäisen johtamisnäkömyksen mukaan ikääntyviin suh-taudutaan kunnioittavasti ja heidän osaamistaan arvostetaan ja kokemusperäis-tä osaamista halutaan siirtää eteenpäin nuoremmille. Toisen näkömyksen mu-kaan ikääntymisestä puhutaan johtamistyössä negatiivisesti. Työvoiman ikään-tyminen on yrityksille kustannustekijä, työkyvyn heikkenemisen ja korkeampi-en palkkakustannusten myötä. Ikäjohtaminen liittyy tutkimuksessa voimak-kaasti asenteisiin ja yrityskulttuurin tutkimukseen. Negatiivisen käsityksen mukaan ikääntyneet eivät omaksu uusia asioita nuorten tavoin ja nuoriin ver-rattuna heidän osaamisessaan on ratkaiseva ero. Mielenkiintoinen oman tutki-mukseni kannalta on tulos, jonka mukaan ikäjohtamisella ei ole työpaikoilla selkeää sisältöä. (Juuti 2002.)

Ikääntyminen on joka tapauksessa myös johtamistoiminnan haaste. Käy-tännön johtamista avustavissa tutkimuksissa peruskysymys on ollut, mitä esi-miesten ja johtajien tulee tietää ikääntymisestä ja miten tietoa tulee soveltaa käytännön johtamisessa. Ikääntymisen ja työelämään kohdistuu seuraavia joh-tamistyön kysymyksiä, jotka on määritetty ikäjohtamisen painoalueiksi: 1) Joh-tamistyössä olevan on oltava selvillä työvoiman ikärakenteesta nyt ja tulevai-suudessa 2) Ikäjohtamisessa tiedostetaan ikääntymisen vaikutukset terveyteen

ja toimintakykyyn 3) Ikäjohtamisessa panostetaan ikäsyrynnän ehkäisyyn työpaikalla ja ikääntyvien työllistyvyyden parantamiseen 4) Keskeisenä tekijänä työllistyvyydessä on ikääntyneen työntekijän osaamisen jatkuva päivittäminen. (Ilmarinen 2001.)

Ikäjohtaminen määritetään käytäntöä lähestyvissä tutkimuksissa yleensä työkaluiksi, mutta samalla nämä työkalut muodostavat kokonaisuuden, jota voidaan kutsua hyväksi tavaksi johtaa ihmisiä. Ilmarisen (2001) ”malli” määrittä ikäjohtamisen työkaluiksi seuraavat: 1) *Asenteisiin vaikuttaminen* siten, että jokainen työntekijä ikään katsomatta tuntee itsensä arvostetuksi. Keskeinen on esimiehen oma asenne ikääntymisen vaikutuksia kohtaan. 2) *Vuorovaikutus eri-ikäisten työntekijöiden välillä* on työyhteisön toimivuuden kannalta ikäjohtamisen oleellinen elementti. Eri-ikäisten välille on pyrittävä rakentamaan ryhmätömmälle, joissa erilaisten ihmisten erilainen osaaminen pääsee parhaalla mahdollisella tavalla esille. 3) *Töiden yksilöllinen suunnittelu* siten, että ikääntyvän lisääntynyt tarve yksilöllisyyteen otetaan huomioon. Yksilöllinen töiden suunnittelu edellyttää työyhteisöltä joustavuutta ja erilaisten työtapojen hyväksymistä. 4) *Vuorovaikutustaidot*, sillä avoimen keskustelun puuttuminen on usein organisaation kompastuskivi. (Ilmarinen 2001.)

Johtamisen työkaluksi erittäin käyttökelpoista mallia voi kuitenkin kritioida tutkimuksellisesta näkökulmasta. Ikäjohtamisella vaikutetaan asenteisiin, mutta tämä voidaan kääntää myös toisinpäin: Ikä nostetaan työyhteisössä merkittäväksi ilmiöksi ja se määritetään ”ongelmaksi”. Tällä on varmasti negatiivisia vaikutuksia, kun luontainen asia, ihmisten eri-ikäisyys, nostetaan ilmiöksi. Eri-ikäisten toimiva vuorovaikutus on osoitus tasa-arvoisesta työyhteisöstä. Ongelmat esimiehen ja alaisten vuorovaikutuksessa ovat olleet suomalaisen johtamisen kompastuskivi kautta aikojen. Vuorovaikusta on parannettava kaiken ikäisten välillä. Kritisoin tässä tutkimuksessa myös sitä, onko yksilöllisyydessä korostettava ikää. Liika yksilöllisyys on työyhteisön kustannustehokkaan toimivuuden ja yksilön hyvinvoinninkin kannalta huono asia. Yksilöllisyys saattaa jopa kuormittaa ja saada aikaan tunteen siitä, että yksilö on korvaamaton työpaikalla.

Ilmarinen, Lähteenmäki ja Huuhtanen (2003) korostivat määritelmässään iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioonottamista toiminnassa ja sitä, että tavoitteena on saavuttaa työpaikkakulttuuri, jossa jokainen työntekijä saa arvostusta. He korostavat, että ikäjohtaminen ei ole temppuvalikoima ikääntyneiden työssä pitämiseksi, vaan ikäjohtaminen kohdistuu koko henkilöstöön. Eri-ikäisillä ihmisillä on erilaisia tarpeita, vahvuuksia ja valmiuksia, ja nämä tulisi ottaa johtamisessa huomioon.

Iän nostaminen johtamistyön keskeiseksi asiaksi on kuitenkin tärkeää. Jotta työvoiman ikääntyminen ei olisi kompastuskivi yritykselle, tarvitaan oikeaa tietoa iän vaikutuksista työhön. On tärkeä tietää, mihin ikääntyminen työelämässä todella vaikuttaa ja missä asioissa ikääntyminen ei vielä vaikuta suoritukseen. Myös sillä on merkitystä, mikä todellisuudessa erottaa nuoren ja ikääntyneen työntekijän ja mikä taas on pelkästään vääristynyt stereotyyppinen asenne.

Ikäjohtamiselle on ikäohjelman aikana ja sen jälkeen luotu lisää sisältöjä ja käsitteen määrittelyä on täsmennetty. Mutta edelleen on mielenkiintoista selvittää, miten ikä ja väistämätön ilmiö, työvoiman ikääntyminen, näkyvät organisaatioiden johtamisessa. Jos ikäjohtamisen käsitettä jakaa paloihin, on "ikä" sen osana tutkittu enemmän suhteessa "johtamiseen". Käsitteen määrittely ikälähdekohdista on täsmällisempää kuin johtamisen määrittely.

4.3 Työkyky

Ikääntymisen ja ikäjohtamisen yhteydessä puhutaan paljon työkyvystä. Työkyky rakentuu ihmisen voimavarojen suhteesta työhön. Voimavarat muodostuvat terveydestä ja toimintakyvyn eri osa-alueista (psykykinen, fyysinen ja sosiaalinen), koulutuksesta ja osaamisesta. Toisaalta taas siihen vaikuttavat yksilölliset asenteet ja arvot sekä motivaatio ja tyytyväisyys työtä kohtaan. Voimavarojen tarpeeseen ja luonteeseen vaikuttavat niin ikään myös työn ruumiilliset ja henkiset vaatimukset sekä työympäristöön ja työyhteisöön liittyvät tekijät. Työkyky ei siis koostu ainoastaan yksilön "mitattavista" ominaisuuksista, vaan siihen vaikuttaa myös työyhteisön ja työn ominaisuuksien sopivuus yksilön voimavaroihin. "Terveenä työssä tarkoittaa siis terveenä terveissä työorganisaatioissa." (Ilmarinen 2001).

Työvoiman ikääntyessä yksilölliset erot työkykyisyydessä kasvavat merkittävästi. Yksilölliset erot näkyvät selvästi työuran viimeisinä vuosikymmeninä. Yksilölliset erot työkykyisyydessä kasvavat iän myötä sekä henkisissä että fyysisissä ammateissa. Yksilölliset erot edellyttävät yksilöllisiä ratkaisuja myös työtehtävien suunnittelussa ja muotoilussa. (Ilmarinen 1999; Ilmarinen 2001.) Tässä tutkimuksessa työkyky määrittyy yhdeksi tutkituksi tavaksi ymmärtää työntekijän ikääntymisen haasteet yrityksille. Työkykytutkimus edustaa funktionalistista ja usein kvantitatiivista tutkimusta ja eroaa tämän tutkimuksen painotuksista ja lähestymistavasta. (esim. Ilmarinen, 2006; Gould 2006)

4.4 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtamiseksi määritetään kaikki ne toimenpiteet, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän ja laadun säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitämiseen (Strömmer 1999). Keskittyessään henkilöstötoiminnoissaan henkilöstövoimavarojen strategiseen johtamiseen yritys luo toimintapolitiikan, jolla se vastaa kysymyksiin muun muassa siitä, millaisia työntekijöitä sillä on ja millaisia työntekijöitä se tulevaisuudessa tarvitsee (Strömmer 1999). Yrityksen on oltava selvillä henkilöstönsä nykyisestä rakenteesta, koulutuksesta ja osaamisesta. Nykyisessä työvoimarakenteen mullistuksessa tällaisiin kysymyksiin joudutaan kiinnittämään entistä enemmän huomiota, jotta yritys voi varmistaa oikeanlai-

sen henkilöstön myös tulevaisuudessa. Erilaisten ihmisten johtamisen yhteydessä yrityksissä pohditaan myös sitä, millaiset palkitsemiskäytännöt soveltuvat kenellekin parhaiten (Moilanen, Bonsdorff & Tamminen 2005) ja millaisia erilaisia tuen tarpeita henkilöstöllä on (Strömmer 1999) tai millaista henkilöstöpolitiikkaa yritys noudattaa irtisanomis- ja uudelleensijoitusmenettelyissään (Lämsä 2001). Keskeistä on liiketoimintastrategiankin kannalta johdonmukaisesti kehittää ja ylläpitää henkilöstön osaamista (Salminen 2005). Henkilöstövoimavarojen johtaminen liitetään usein organisaation tehokkuuteen ja henkilöstöä ajatellaan ainoastaan resurssina, joka mahdollistaa organisaation tavoitteiden saavuttamisen (Guest 1999). Henkilöstö on organisaation sidosryhmä, jonka hyvinvointi lisääntyy organisaation toimiessa paremmin.

Tässä tutkimuksessa henkilöstövoimavarojen johtaminen nähdään yläkäsitteenä johtamisen eri osa-alueille (HRM - > ikästrategia). Henkilöstövoimavarojen johtamisesta voidaan johtaa yksi tapa tarkastella työvoiman ikääntymistä (ks. Esim. Barnes, Smeaton & Taylor, 2009). Toinen lähestymistapa on esimerkiksi työkykyisyys. Tässä tutkimuksessa henkilöstöä voimavarana tarkastellaan laajasti myös eettisestä näkökulmasta: organisaation hyvinvointi edistää sekä työntekijän hyvinvointia että yhteiskunnallista hyvinvointia (Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton 1984). Menestyvällä yrityksellä on resursseja panostaa henkilöstötyöhön ja henkilöstöresurssien kestävään johtamiseen. Tyytyväinen henkilöstö taas toimii tehokkaammin, ja sen seurauksena myös organisaatio menestyy paremmin. Yksilön ja yrityksen yhteistyön tuloksena odotetaan myös yhteiskunnallisen hyvinvoinnin lisääntyvän. Väestön ikääntyessä tämä tarkoittaa esimerkiksi töiden parempaa suunnittelua ikääntyvien henkilöiden muuttuneiden työnteon edellytysten mukaisiksi, jolloin tavoitteena on eläkkeellesiirtymisiän nousu ja parempi selviytyminen kasvavista eläkekustannuksista (Gould 2006; McNair 2006).

4.5 Eri-ikäisyys ja eri-ikäisten johtaminen

Johtamistyön haasteellisuutta lisää erilaisten ihmisten johtaminen, mikä edellyttää erityisesti yksilön ja ryhmän oman ajattelu- ja työskentelytavan oivaltamista sekä kaiken nivomista yhteen toimivaksi kokonaisuudeksi (Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma 2002). Yritysten johtamisen näkökulmasta haasteena on pitää yllä organisaation osaamista ja työyhteisön toimivuutta. Pyrkimyksenä on saada erilaiset ja eri-ikäiset ihmiset toimimaan yhteistyössä. Eri-ikäisten osaaminen on varsin erilaista, ja eläkkeelle siirtymisessä on lisäksi uhkana se, että arvokasta taitotietoa katoaa ”eläkkeelle” yksilöiden mukana. Ikääntyvien kokemukseräisen tiedon siirtäminen ajoissa seuraavalle sukupolvelle ja osaamisen jatkuvuuden takaaminen ovat suurimpia johtamisen haasteita (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003; Moilanen, Lahti & Tamminen 2004).

Tasa-arvoon ja oikeudenmukaisuuteen liittyvästä moninaisuuden johtamisesta on puhuttu jo ennen kansallista ikäohjelmaa, mutta sen myötä puhee-

seen on vakiintunut ajatus eri-ikäisyydestä yhtenä moninaisuuden muotona. Työvoima on heterogeenisempää kuin koskaan, ja yhdeksi melko vähälle huomiolle jääneeksi erilaisuuden muodoksi on määritelty myös sukupolvien välinen erilaisuus (Arsenault 2004). Kun johtamisessa otetaan huomioon ihmisten erilaisuus, johtaminen rakentuu ajatukselle, että työyhteisössä on ominaisuuksiltaan erilaisia, myös eri-ikäisiä ihmisiä (Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma 2002). Eri-ikäisyys on täysin luonnollinen ilmiö organisaatiossa, ja nyt se on nostettu johtamisajattelussa keskeisemmälle sijalle (Arsenault 2004). Tämän muutoksen syynä on tuloksellisuuden ja tehokkuusvaatimusten kasvu, jolloin työyhteisön toimivuuteen on kiinnitettävä yhä enemmän huomiota: tulos on saatava aikaiseksi entistä vähemmällä henkilöstömäärällä (Holm, Lähteenmäki, Salmela, Suomi, Suominen & Viljanen 2002).

Toisaalta eri-ikäisyyden korostumiseen on syynä työvoiman ikääntyminen, jolloin organisaatioiden on suuren eläköitymisen vuoksi mietittävä tarkkaan, miten osaamista pidetään yllä ja tietoa siirretään sukupolvilta toisille (Moilanen, Tasala ja Virtainlahti 2005). Luonnollisena ilmiönä eri-ikäisyyttä voidaan pitää siinä mielessä, että eri-ikäisyys liittyy yhtä lailla työ- ja vapaa-aikaan; ja onhan perheessäkkin yleensä eri-ikäisiä jäseniä.

Henkilöstön kannalta eri-ikäisyys näkyy johtamisessa esimerkiksi siten, että eri-ikäiset arvostavat johtamisessa eri puolia. Tutkimusten mukaan nuoret haluavat vapautta ja haasteellisia tehtäviä, kun taas vanhemmat kaipaavat osaamisensa arvostusta (Puohiniemi 2002). Monessa tutkimuksessa on myös korostettu johtajan oman iän merkitystä johtamistapaan ja heidän suhtautumiseensa työntekijöitä kohtaan (esim. Oshagbemi 2003).

Iän huomioiminen johtamisessa tarkoittaa ETUI:n (Europe Trade Union Institute) painotuksissa sitä, että on luotava sellaiset työolot, jotka edistävät kaikenikäisten tuottavuutta ja hyvinvointia pikemmin kuin että muotoiltaisiin työtehtäviä juuri ikääntyneille. Puhunta on hyvin idealistista – sellaista, mitä kaikki varmasti haluavat, mutta mitä ilman konkreettisia ja johonkin tarttuvia toimenpiteitä ei saavuteta. Ongelmana on, että kasvavat vaatimukset ja tehostaminen, sekä niiden seurauksena kiire, eivät useinkaan paranna työoloja.

4.6 Eettinen johtaminen

Idealistisia käsitteitä ”työhyvinvointi” ja ”hyvä johtaminen” on helppo kritisoida. Ensimmäisenä mieleen nousee: mitä ”hyvä” on? Kaikki haluavat hyvää, mutta saadaanko eettisesti hyvää vain tuottavuuden kustannuksella? Tutkimuksessani olen etsinyt ennemminkin sitä, minkä avulla saavutetaan hyvinvointia, tarkastellut hyvää johtamista ja tuonut esiin johtamisen eettisiä arvoja kuin pyrkinyt määrittelemään ikää ja johtamista toimintakykyäkökulmasta, johtamisen työkaluina. ”Hyvä” ei ole toimintakykyäkökulman vastakohta, vaan ne ovat tutkimukselliselta lähestymistavaltaan erilaisia. Ikä ja toimintakyky antavat konkreettisen ja mitattavan tavan määrittää ikääntymistä työelämässä. Ontologisilta lähtökohdiltaan tutkimuksellinen mielenkiinto on erilaisissa

asioissa. Kyseessä on ennemminkin johtamisen tutkiminen tapana johtaa erilaisia ihmisiä, jotka eroavat toisistaan esimerkiksi iän perusteella. Tutkimukseni yhdessä toimintakykynekökulman kanssa valottaa ikääntymisen merkitystä työelämässä.

Tutkimus ja sen tapa ymmärtää ikään liittyviä käsitteitä eroaa normatiivisesta toimintakykynekökulmasta. Jos ikäjohtaminen nähdään tapana johtaa, on tutkimuksellinen fokus ihmisten johtamisessa ja vuorovaikutuksessa, ei niinkään ikäjohtamisen keinoissa. Samoin, jos ikäjohtamisen merkitys rajautuu tehokkuusviitekehyksen sisälle, menetetään ikäjohtamisen arvo tapana johtaa erilaisia ihmisiä (Juuti 2002). On kuitenkin muistettava, että liiketoimintaa ohjaavat taloudelliset realiteetit, tehokkuus ja liiketoimintastrategia.

Ikään liittyvä monella tapaa etiikka. Johtamisteoriassa taas on aina yhteys etiikkaan siinä mielessä, että johtamiseen liittyvät poikkeukset arvot ja asenteet sekä oletus oikeasta tavasta käyttää vaikutusvaltaa muihin ihmisiin (Heifetz 1994; ks. Yukl 2004). Johtamistyö pyrkii tällöin rakentamaan luottamusta ja kunnioitusta erilaisten työntekijöiden kesken. Eettinen johtaminen liitetään myös moneen muuhun johtamisen tutkimusalaan, joista tyypillisimpiä ovat sukupuoli ja johtaminen (Lämsä 2003; Takala & Aaltio-Marjosola 2004) sekä kulttuuri ja johtaminen (Sintonen & Takala 2002; Lehtonen & Löytty 2003). Näille tutkimuksille on yhteistä se, että niissä keskitytään ihmisen ominaisuuksiin, joihin hänellä itsellään ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. Tutkimusalueille yhteisiä aiheita ovat esimerkiksi ikään, kulttuuristaustaan tai sukupuoleen liittyvä syrjintä ja eriarvoisuus sekä asenteet, stereotyyppit ja rooliodotukset, joita yhteiskunnassa yhdistetään ikään, sukupuoleen tai kulttuuriin (Gagnon & Cornelius 2000). Eri tutkimusalueilla on luonnollisesti omat erityispiirteensä, mutta näitä tutkimusalueita kattavaksi sateenvarjokäsitteeksi tässä tutkimuksessa ymmärretään erilaisuuden johtaminen, joka suomennetaan usein myös moninaisuuden johtamiseksi.

4.7 Erilaisuuden johtaminen

Työelämän tasa-arvoisuustarvetta on yritetty teoretisoida. Globaaleiksi ja demografisesti muuttuneilla työvoimamarkkinoilla erilaisuus on osoittautunut hyväksi lähtökohdaksi tarkastella tasa-arvoa työpaikoilla (Riach 2009). Vahvimmin kehittynyt suuntaus on ollut erilaisuuden johtaminen (Gagnon & Cornelius 2000). Perinteisesti erilaisuuden johtamisessa painotetaan työntekijän oikeuksia, vapautta (liberalismi), tasa-arvoa samuuden avulla ja syrjinnän estoa. Tavoitteena on ollut lisätä vähemmistöryhmien osuutta työvoimasta. Vaikka sanotaan, että erilaisuudessa on monia muotoja (rotu, etninen identiteetti, ikä, sukupuoli, koulutus, yhteiskunnallinen asema, seksuaalinen suuntautuminen), keskittyvät tutkimukset enimmäkseen etnisyyteen ja kulttuurieroihin (esim. Sintonen 2008; Lehtonen & Löytty 2003; Thomas 2002). Erilaisuuden johtamista ei ymmärretä tässä tutkimuksena keinona pelastaa maailma, vaan erilaisuuden johtaminen on yksi näkökulma tutkimuskohteeseen.

Diveristeettiin (moninaisuuteen) pohjautuva ajattelu pyrkii löytämään sosiaaliselle oikeudenmukaisuudelle ja liiketoiminnalle tasa-arvoiset mahdollisuudet. Diversiteettijohtaminen ei tarkoita ainoastaan pyrkimystä vähemmistöjen (esim. naisten, ikääntyneiden, etnisten ryhmien) lisäämiseen organisaatiossa, vaan tarkoituksena on saada organisaatio menestymään hyvän henkilöstöjohtamisen avulla. Johtajilla ei ole vain lain tai moraalin määrittelemä peruste johtaa diversiteettiä, vaan taloudellinen insensitiivi (Riach, 2009). Diversiteetin sijaan tässä tutkimuksessa käytetään lähikäsitettä erilaisuus ja erilaisuuden johtaminen. Sisällöltään käsitteet ovat hyvin samankaltaisia. Diversiteetin, tai suomennettuna moninaisuuden, johtaminen ovat molemmat monessa suhteessa käyttökelpoisia käsitteitä, jotka saavat aikaan positiivisia mielleyhtymiä. Tutkimuksessa päädyttiin kuitenkin käyttämään erilaisuuden käsitettä; osin siksi, että diversiteetti on totuttu yhdistämään etnisyyteen. Diversiteetillä tarkoitetaan usein sosiaalista ryhmittymää etnisyyden, rodun, sukupuolen, iän, seksuaalisen suuntautumisen tai vammaisuuden perusteella (Sintonen 2008).

Organisaatiomuutokset ja fuusiot sekä globalisaatio tuovat yhteen erilaisia ihmisiä eri kansallisista kulttuureista ja ne ovat pakottaneet myös johtamistutkimuksen uusille painopistealueille (Thomas & Ely 2002). Erilaisuudessa on tutkitusti paljon etuja, mutta myös haittoja. Erilaisuus hyödyttää organisaatiota siinä mielessä, että näkökulmien moninaisuus mahdollistaa luovuuden lisääntymisen ja päätöksenteon parantumisen, osaaminen laajenee ja monipuolistuu, ja tehokkaasti hyödynnettyinä yrityksellä on käytössä enemmän inhimillistä pääomaa täyttämään tärkeitä työpaikkoja (Gagnon & Cornelius, 2000). Erilaisuuden negatiivisia puolia ovat epäluottamuksen kasvu, konfliktien lisääntyminen, tyytymättömyys ja nopeampi työvoiman vaihtuvuus (Gagnon & Cornelius 2000).

Yukl (2004) lähestyy erilaisuuden johtamista esimiestyön näkökulmasta. Hän puhuu konkreettisista esimiehen toimenpiteistä, joiden avulla erilaisuudesta voidaan saada organisaation voimavara. Tutkimuksessa ei varsinaisesti puhuta eri-ikäisyydestä, ikääntymisestä tai ikäjohtamisesta, mutta käsitteistö on niin lähellä ikäjohtamista, että tutkimuksen pohdiskelu soveltuu erinomaisesti myös ikäjohtamisen tutkimukseen; onhan ikä yksi erilaisuuden muoto. Myös väestön ikääntyminen voidaan nähdä positiivisesti ja silloin erilaisuuden johtaminen määritellään keinoksi tai tavaksi, jolla rakennetaan luottamusta ja kunnioitusta erilaisten ihmisten välille. Erilaisuuden johtamisessa johdolle annetaan erityinen vastuu ja rooli rohkaista organisaation jäseniä suvaitsevaisuuteen ja erilaisuuden kunnioitukseen. (Yukl 2004.) Ikäjohtamista erilaisuuden johtamisen näkökulmasta tarkastelen erityisesti tutkimuksen kolmannessa artikkelissa ”Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen – diskursiivinen tutkimus”, jossa erilaisuus määrittyy eri-ikäisyydeksi työyhteisössä.

4.8 Yritysten yhteiskuntavastuu, CSR

Edellisen pohdinnan avulla voidaan siirtyä tarkastelemaan ikäjohtamista vastuun näkökulmasta. Yhteiskuntavastuun näkökulmaan syvennyn erityisesti tutkimuksen toisessa artikkelissa ”Discussions on Responsibility – The Aging Society, Organisations and the Individual”, jossa ikäjohtamista tarkastellaan yksilön, yrityksen ja yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Vastuullisuus merkitsee pyrkimystä yhdistää yksilön, yrityksen ja yhteiskunnalliset tavoitteet ja vaatimukset. Ikäjohtamiseen liittyvässä henkilöstövoimavarojen johtamisessa nämä kolme ulottuvuutta ovat varsin tuttuja, ja jo esimerkiksi Beer, Spector ym. (1984) käyttivät niitä tutkimuksensa lähtökohtana. Ulottuvuudet ovat heijastuneet myös ikäjohtamisen tutkimukseen alusta lähtien, painotukset vain ovat muuttuneet (Walker 1999; Ilmarinen 2001). Vastuulla tarkoitetaan silloin yrityksen huolenpitoa oman toimintansa vaikutuksista siten, että yritys kantaa huolta myös ikääntyvän henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisen ylläpidosta (Winstanley & Woodall 2000). Tässä tutkimuksessa vastuullisuus liittyy henkilöstön hyvinvointiin ja linkittyy sitä kautta ikäjohtamiskysymyksiin. Väitöskirjatutkimuksen johdannon synteessä palaan esittämäni kuvioon ikäjohtamisen kolmesta eri näkökulmasta (Kuvio 1). Työvoiman ikääntymisilmiön kokonaisvaltaiseksi ymmärtämiseksi tutkimuskohdetta on tarkasteltava yhteiskunnan, yrityksen ja yksilön näkökulmista.

Yritysten yhteiskuntavastuulla ikääntyvässä yhteiskunnassa tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yritysten huolenpitoa henkilöstöstä. Vastuu ja myös tasarvoinen, erilaiset tarpeet huomioiva johtaminen noudattavat utilitarismin (Mill 2000) periaatteita, joiden avulla on tavoitteena saavuttaa mahdollisimman paljon hyvinvointia mahdollisimman monelle ihmiselle (Winstanley & Woodall 2000). Erilaisuuden ja ikääntyneiden arvostaminen ja nostaminen keskeiselle sijalle toiminnassa ovat osoitus yrityksen vastuullisesta toiminnasta. Yhteiskuntavastuun ja sen sisällä sosiaalisen vastuun tutkimus siis liikkuu sisällöltään varsin lähellä ikäjohtamisen tutkimusta, vaikka niiden käsitteistö eroakin toisistaan. Ikäjohtamisen tutkimus ei yleensä tarkastele ikäjohtamista yhteiskuntavastuun näkökulmasta. Kun pohditaan ikäjohtamisen tavoitteita ja tähänastisen tutkimuksen kohtaamia ongelmia, on varsin hedelmällistä pohtia yhteiskuntavastuun (CSR) ja ikäjohtamisen välistä yhteyttä.

Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen taustalla vaikuttavat keskeisesti myös yhteiskuntavastuun teorit, ja etiikka ja vastuukysymykset (Jonyer & Payne 2002; Winstanley & Woodall 2000). Viitekehys yhdistää erilaisuuden johtamisen ja eettisen johtamisen ikäjohtamiseen. Näkökulmaa puolustaa lisäksi se, että käytännössä organisaatiot usein sijoittavat ikäjohtamisen sosiaalisen vastuun luokkaan. Yhteiskuntavastuun ulottuvuuksista (yritysvastuu, sosiaalinen vastuu ja ympäristövastuu) jätetään ympäristövastuu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

5 METODOLOGIA

5.1 Todellisuuden ja tiedon luonne tutkimuksessani

Tutkimukseni tavoite on kuvata ja ymmärtää (ikäjohtamista) eri-ikäisten työyhteisöä. Tutkimuskohteeseen syvennyttään erikseen ja hieman eri näkökulmista neljässä artikkelissa. Tutkimukseni sijoittuu johtamisen tutkimustraditioon, ja kiinnostuksen kohteena ovat ikääntyminen työyhteisössä, ikäjohtaminen tutkimuskäsitteenä ja toisaalta se, miten organisaation jäsenet näkevät ja kokevat eri-ikäisyyden. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi olen lähestynyt tutkimuksen kohdetta, eri-ikäisyyttä työyhteisössä, erilaisten aineistojen ja tutkimusnäkökulmien kautta.

Tutkimuksen tekoa ohjanneet tieteen filosofiset ja metodologiset lähtökohdat selvitän tässä kappaleessa. Perusratkaisut ilmenevät tutkimuksen tavoitteissa, tutkimusongelman määrittämisessä ja valituissa tutkimusmenetelmissä. Ontologinen valinta tarkoittaa tutkimuksen lähtökohtaista ymmärrystä todellisuuden luonteesta – sitä miten todellisuuden oletetaan muodostuneen ja miten todellisuutta voidaan tulkita. Ontologisessa pohdinnassa arvioidaan sitä, onko ilmiö tämän tutkimuksen avulla tavoitettavissa, ja antaako tutkimus siitä totuudenmukaisen kuvan (Frantsi 2009; Burrell & Morgan 1989). Ontologisilla sitoumuksilla tarkoitetaan tutkimuksen tekemiseen liittyvien operaatioiden ja toimien näkyväksi tekemistä. Varto (1992) käyttää termiä ontologinen erittely. Ontologiassa pohditaan tutkimuksen kohteiden olemisentapaa ja ihmiskäsitystä, jolle tutkimus perustuu. Kokonaisuudessaan tutkimukseni etenee ontologisista ja teoreettisista tarkasteluista kohti tutkimuskohteen käytännöllisempiä ilmentymiä ja kysymyksiä, päätyen eri-ikäisyyden ja ikäjohtamisen sovellutustapoihin organisaatioissa.

Epistemologisen lähtökohdan määrittely on tiedon luonteen ja alkuperän arviointia. Tieto-oppi, eli epistemologinen lähtökohta on tulkintaa siitä, miten tietoa voi hankkia ja miten tietoa jäsennetään. Erityisesti tässä kohdassa määrittyy se, miten ja millaisia päätelmiä tutkimuksen tiedon varassa voi tehdä. Ontologiset ja epistemologiset arvioinnit luovat perustan tutkimuksen metodia kos-

keville valinnoille ja sille, millaisia päätelmiä tutkimuksestani voi tehdä (Frantsi 2009). Se millaiseksi jokin ilmiö oletetaan, vaikuttaa tapaan ja menetelmiin, joilla sitä lähestytään.

Burrell ja Morgan (1989) liittivät organisaatiotutkimuksen lähestymistavat metateoreettiseen kehykseen. Tutkimuksen juurille mentäessä organisaatiotutkimuksen suuntauksat voidaan asemoida kahden perusulottuvuuden avulla. Jaottelunsa Burrell ja Morgan (1989) perustivat näkökulmaan sosiaalisen todellisuuden luonteesta ja muutoksen sosiologiasta. Perusulottuvuudet muodostavat nelikentän vakaus/muutos ja subjektiivisuus/objektiivisuus -akseleilla ja erottavat tutkimukselliset perusolettamukset toisistaan.

Burrell ja Morgan (1989) puhuivat näistä tutkimusparadigmoina: funktionalistinen, tulkitseva, radikaali humanismi ja radikaali strukturalismi. Paradigmamäärittäminen sai poikkeuksellisen hegemonia-aseman organisaatiotutkimuksessa (Frantsi 2009). Paradigmajako on edelleen käyttökelpoinen, mutta tutkimukset liikkuvat yli paradigmarajojen. Paradigmat ovat saaneet paljon kritiikkiä juuri jyrkkyydestään ja tutkimuslähestymisten yhteensopimattomuudesta (esim. Deetz, 1996). Nyt jo "vanha" paradigmaattinen jaottelu on käyttökelpoinen keskustelun väline ja "kartta" organisaatiotutkimuksen kentälle. Jaottelu ohjaa tutkijaa omissa valinnoissaan. Esimerkiksi Frantsi (2009) käytti nelikenttää keskeisenä tutkimuksen lähtökohtien asettamisen ja siihen liittyvän pohdiskelun välineenä. Vaikka en onnistuisikaan sijoittamaan omaa tutkimustani yhteen lokeroon, jäsentää tämä pohdinta omia ontologisia ja epistemologisia lähtökohtiani.

Siltaoja (2010) kritisoi tutkimuksessaan valtavirran tutkimuksen pyrkimystä yksinkertaistaa ja luoda yksi viitekehys kuvaamaan monisäikeisiä sosiaalisia resursseja. Siltaoja (2010) korostaa esimerkiksi sitä, että yritysvastuu ei ole vain sosiaalinen konstruktio, vaan diskurssien avulla välittynyt sosiaalinen konstruktio. Usein nämä ilmiöitä yksinkertaistavat tutkimukset on tehty funktionalistisen paradigman sisällä. Funktionalistisen (normatiivisen) tutkimuksen todellisuuskäsitys on objektiivinen ja tutkimusote positivistinen. Usein kvantitatiivisin menetelmin etsitään rationaalisia, selittäviä ja käytännöllisiä ratkaisuja organisaation ongelmiin. Yksilölle määrittyvä passiivinen rooli - ymmärretään, että työympäristö määrää yksilön käyttäytymistä (deterministinen ihmiskäsitys). Ontologia on hyvin realistinen, eli todellisuus on kiinteä ja kaikille sama. Tämä johtaa korkeaan yhdenmukaisuuteen ja säännönmukaisuuteen. Positiivisen epistemologian mukaan tietona pidetään empiirisiä havaintoja, joiden avulla luodaan sääntöjä. Metodologia määrittyy deterministisen ihmiskäsityksen mukaan.

Ikäjohtamisen tutkimus on monelta osin funktionalistista. Esim. työolo- ja ergonomiatutkimus keskittyy empiiriseen testaukseen ja optimitason löytämiseen. Tämän tyyppisiä ovat yritysten käynnistämät työkykyhankkeet, joiden avulla etsitään keinoja ikääntyvien työkyvyn parantamiseksi. Organisaation toiminta nähdään prosesseina, joihin pyritään vaikuttamaan. Ikääntyminen ja ikäjohtaminen ovat moniselitteisiä käsitteitä ja niiden tutkiminen ainoastaan funktionalistisesta paradigmasta antaa ilmiöstä yksipuolisen kuvan. Sosiaalisen

vanhenemisen tutkiminen objektiivisesti tuntuu varsin hankalalta, koska jokainen kokee ikääntymisen yksilöllisesti ja sosiaalisesti suhtautuen siihen eri tavoin. Ilmiön systemaattinen tutkiminen on omiaan luomaan sosiaalisia luokkia ja stereotyyppisiä asenteita yhteiskuntaan.

Tulkitsevan paradigman mukaiselle tutkimukselle sääntely, tasapaino ja vakaus ovat kuvaavia olosuhteita. Funktionalistisesta tutkimuksesta poiketen tulkitsevan paradigman mukainen tutkimus on subjektiivista, koska todellisuus koetaan implisiittiseksi. Tulkinnallinen paradigma painottaa kielellistä käsitystä (Frantsi 2009) todellisuuden muodostumisessa. Sosiaalista todellisuutta halutaan ymmärtää sellaisena kuin yksilö sen kokee ja ymmärtää. Päinvastoin kuin funktionalismin realistinen ontologia, se tukeutuu nominalismiin ja uskoo havaitsevan mielen olevan avainasemassa tulkinnan teossa. Lähestymistapa on tieteenkäsitysiltään nominalistinen, anti-positivistinen, voluntaristinen ja ideografinen. Todellisuuden oletetaan olevan yksilön tietoisuuden tuote, siitä riippuva ja siten ihmisen havaintojen tulos. Todellisuus on läpikotaisin sosiaalisesti konstruoitunut eli rakentunut merkitystulkintoista ja tulkintasäännöistä, joiden nojalla ihmiset orientoituvat arkielämässään. Kieli ja vuorovaikutus luovat sosiaalisen todellisuuden, joka on kaikille erilainen.

Tiedon ymmärretään epistemologisesti olevan rationaalisen ajattelun avulla hankittua, tulkinnan ja päättelyn lopputulos. Tutkimus on ymmärtävää ja olettaa ihmisellä olevan vapaa tahto ja kyky luoda itse oma todellisuutensa (voluntarismi). Tämän tyyppinen tutkimus pitää todellisuutta näkyvinä prosessina, jotka yksilö on luonut. Sosiaalinen maailma on vain erillisten yksilöiden subjektiivisesti rakentunut käsitys, jota luodaan ja ylläpidetään yhteisen kielen ja jokapäiväisen vuorovaikutuksen avulla.

Tutkimukseni sijoittuu tutkimusmetodologisessa kahtiajaossa subjektiiviseen koulukuntaan. Subjektiivinen (idiografinen) tutkimus painottaa tulkitsevaa analyysiä ja intuitiivista päättelyä (Storhammar 2010). Painotukset näkyvät tutkimustekniikoiden valinnassa, jotka yleensä ovat kvalitatiivisia (Borch & Arthur 1995, ks. Storhammar 2010). Omassa tutkimuksessaan Storhammar (2010) liikkui subjektiivisen ja objektiivisen välillä pyrkien löytämään kolmannen tutkimusmetodologisen lähestymistavan, jossa olisi mahdollista tarkastella tutkittavaa kohdetta sekä subjektiivisesta että objektiivisesta näkökulmasta. Tällöin esimerkiksi yhden tapauksen sijaan tutkittaisiin useita tapauksia, ja saataisiin vahvempi perusta tapauksen liittämiseksi teoreettisiin lähtökohtiin. Storhammar (2010) korosti näkemystään, että erilaiset lähestymistavat ja aineistot ovat toisiaan täydentäviä, eivät toisiaan poissulkevia. Erilaisilla aineistoilla ja analyysimenetelmillä voidaan tuottaa yhdisteltävää tietoa ja saavutetaan enemmän kuin yhdellä metodilla olisi saavutettu. Tässä tutkimuksessa tavoitellaan samaa tilaa objektiivisen ja subjektiivisen välimaastossa käyttäen erilaisia tutkimusaineistoja ja lähestymistapoja. Ikääntyminen on sosiaalisesti rakentunut käsitys, mutta sillä on kuitenkin reaalin todellisuus (esim. Ikääntymisen fysiologia).

Käyn lyhyesti läpi myös kaksi muutoksen paradigmaa. Radikaali humanismi on yhdenmukainen tulkitsevan paradigman kanssa siinä, että yksilö luo

itse maailmansa, jossa elää. Mutta siinä missä tulkitsevan paradigman mukainen tutkimus haluaa ymmärtää prosessin luonteen, kohdistaa radikaali humanismi kritiikkiään siihen, että ihmisarvo ja -asema ovat vieraantuneet yhteiskunnassa. Paradigma on lähtökohtaoletuksiltaan lähellä tulkitsevaa paradigmaa, mutta päätyy erilaisiin lopputuloksiin. Paradigmat eroavat toistaan suhtautumisessaan todellisuuteen, tulkitseva hyväksyy maailman sellaisena kuin se näyttääytyy, radikaali pyrkii muuttamaan yhteiskunnallista todellisuutta muutamalla tietojen ja tietoisuuden muotoja. Muutoksen akselin toinen paradigma, radikaali strukturalismi, tarkastelee muutosta objektiivisesta näkökulmasta. Silloin yhteiskuntaa nähdään leimaavan radikaali muutos. Vaikka tutkimuksessani tarkastellaan muutosta yhdessä artikkelissa, oma tutkimukseni on lähempänä tulkitsevaa paradigmaa, todellisuutta tarkastellaan sellaisena kun se näyttääytyy. Ikäjohtamisen käsitettä tarkastellaan kriittisesti, jopa yrittäen vapautua iän korostamisesta (eri-ikäisyyden ja) moninaisuuden hyväksymiseen organisaatiossa.

Kriittinen realismi kuuluu muutoksen paradigmoihin. Sintonen (2008) hylkäsi ajatuksen kriittisestä realismista, vaikka se olisi monella tapaa ollut houkutteleva esim. kerrostuneisuuden idean perusteella (Fairclough 2005). Sosiaaliset prosessit, rakenteet ja toiminta kuuluvat todellisuuden eri kerrostumiin. Keskeistä kriittisessä realismissa on, että se hyväksyy luonnonmaailman olemassaolon riippumatta inhimillisestä toiminnasta. Kuitenkin sen rinnalla on sosiaalinen maailma, jonka olemassa olo on sidoksissa ihmisen toimintaan. Kriittisen realismin mukaisesti ikääntymisen luonnonmaailma olisi olemassa, kun tarkastellaan ikääntymisen fysiologisia muutoksia. Sosiaalisen todellisuuden näkökulmasta ikääntyminen on vuorovaikutuksellinen ja kontekstisidonnainen ilmiö.

5.2 Sosiaalinen konstruktionismi

Tutkimuksessani on kyseessä sosiaalinen todellisuus ja sen luonne. Lähtökohdiana on, että objektiivisesti arvioitavaa kaikille samanlaisena näyttävästä todellisuudesta ei organisaatiossa tai johtamistutkimuksessa kyetä tutkimaan. Tutkittava todellisuus näyttääytyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja sitä voidaan tutkia ja tulkita vain tietyssä kontekstissa ja tilanteessa. Maailma ja sen ilmiöt eivät suoraan tai välityksellä ole subjektin havaintojen kohteena, vaan ne rakentuvat sosiaalisesti kielen välityksellä (Sintonen, 2008). Todellisuus värityy kielen ja vuorovaikutuksen kautta eri tilanteissa sattumanvaraisesti tietynlaiseksi, ei välttämättä koskaan samanlaiseksi. Vuorovaikutuksen välineenä kieli on toimintaa itsessään ja se tuottaa jatkuvasti sosiaalista todellisuutta (Siltaja 2010).

Sosiaalinen konstruktionismi on yhteiskuntatieteissä hallitseva käsitys siitä, miten maailmamme ja sitä koskevat käsitykset ovat muodostuneet. Olenaista on kielellinen kommunikaatio, jonka kautta muodostamme käsityksen todellisuudesta. Sosiaalisesti konstruoituneessa maailmassa kaksi ihmistä ei voi

havainnoida kohdetta ja vain todeta sitä todelliseksi, vaan heidän tulee konstruoida se. Merkitykset eivät ole kiinteitä ja väistämättömiä, merkitykset ovat historiallisten tapahtumien, yhteiskunnallisten voimien ja ideologioiden tuotteita. Tämän luvun tarkoituksena on osoittaa, miten työni asemoituu sosiaalisen konstruktionismin kentälle, ja kuvata tapaan ymmärtää ja soveltaa sosiaalista konstruktionismia selvittäen tutkimustapani ontologiset ja epistemologiset lähtökohdat. Käytän tässä tutkimuksessa käsitettä konstruktionismi ja erotan sen konstruktivismista, joka viittaa myös taiteeseen.

Sintonen (2008) osoittaa tutkimuksessaan, että diversiteetin eli erilaisuuden osa-alueet ovat merkityksenantoprosesseja. Sintonen (2008) tarkoittaa, että etnisuus, sukupuoli, ikä tai muut osa-alueet eivät perustu ensisijaisesti ihmisen biologisiin ominaisuuksiin, vaan ne ovat symbolisia merkitysjärjestelmiä, joiden kautta inhimillistä elämää ja toimintaa tulkitaan. – ”ideologisina prosesseina diversiteetin osa-alueet muodostavat historiallisesti muuntuvia, joskin monesti hitaasti, ajatus- ja käsitejärjestelmiä, jotka koodaavat käsityksiä todellisuudesta ja perustelevat valtajärjestyksiä.” (Sintonen 2008) Puheessa ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muodostuu näin merkityksiä ja käsityksiä, jotka määrittävät sosiaalisen todellisuuden ja ”normaaliuden”. Omassa tutkimuksessani merkityksiä annetaan iälle, joka on yksi diversiteetin muoto, ja tässä ikää lähestytään konstruktionistisesta näkökulmasta. Iän ja eri-ikäisyyden erilaisia merkityksiä on tutkittava tarkemmin, jotta ne voidaan ymmärtää konstruktioiksi.

Sintosen (2008) mukaan rodullistamisen, sukupuolistamisen tai, tässä tutkimuksessa, iällistämisen prosessin ontologisena ja epistemologisena perustana ei voi pitää realismia tai empirismia. Sintonen mainitsee ihonvärin, jonka perusteella ei voi johtaa käsitystä henkilön älyllisistä ominaisuuksista. Yhtäläillä kalenteri-ikästä ei voi suoraan johtaa yksilön menestystä työtehtävässä. Fyysinen tai luonnon maailma on kuitenkin olemassa riippumatta inhimillisistä toimijoista. Kalenteri-ikä on olemassa ja fyysisellä iällä on oma merkityksensä työstä suoriutumisessa. Tutkimuksen lähtökohtana voisi olla myös tämä kriittinen realismi (Fairclough 2005), jossa hyväksytään ”kahden todellisuuden” olemassaolo. Reaalitodellisuus on olemassa rinnakkain tai kerrostuneesti sosiaalisen, ihmisten tuottaman todellisuuden kanssa. Sosiaalinen todellisuus on ihmisten tuottamaa, eli konstruoimaa (Sintonen 2008). Todellisuus on olemassa, mutta sosiaalinen todellisuus luodaan ihmisten toiminnassa (Siltaja 2010). Konstruktionismin näkökulmasta todellisuuden kerrostuneisuuden idea on toimiva, koska organisaation todellisuus ei ole kaikille toimijoille sama.

5.3 Tutkimusmenetelmät

Menetelmällisesti tutkimustani voidaan kuvata sekä kvalitatiiviseksi empiiristä aineistoa hyödyntäväksi että käsitteelliseksi erilaisia teoreettisia aineistoja hyödyntäväksi tutkimukseksi. Tämän tutkimuksen tarkoitus ei täyty käyttämällä ainoastaan empiiristä metodia. Tutkimuksellinen ongelma olikin se, ettei teo-

reettiselle käsitetutkimukselle lähestymistapana ole vakiintuneita käytäntöjä kuten perinteiselle empiiriselle tutkimukselle on (Kallio 2004).

Käsiteanalyysiksi ymmärretään toisinaan virheellisesti kaikki ei-empiiristä aineistoa käyttävä tutkimus. Kallio (2004) teki tutkimuksessaan eron oman tutkimuksensa ja perinteisen liiketaloustieteessä omaksutun käsiteanalyysin (Näsi 1980) välille. Näsin (1980) analyysi on ymmärrettävissä teoreettista tarkastelua olennaisesti suppeampana ja rajatumpana välineenä. Näsi määrittelee käsiteanalyysin jokaisen tutkimuksen olennaiseksi osaksi, myös osaksi empiiristä tutkimusta. Kallio (2004) puolestaan määrittelee oman tapansa teoreettiseksi lähestymistavaksi, jossa ei välttämättä analysoida käsitteitä. Voidaan siis sanoa, että teoreettinen tarkastelu on osa jokaista tutkimusta ja että teoreettinen tarkastelu on kuvailevaa ja jossain määrin analyyttistä käsiteanalyysiä yleisluontoisempaa. Käsiteanalyysi menee syvemmälle käsitteen historiaan; siihen millaisia merkityksiä käsitteeseen on sen historian aikana liitetty.

Liiketaloustieteessä teoreettinen tutkimus ei ole saavuttanut samanlaista asemaa kuin esimerkiksi filosofiassa tai sosiologiassa. Tieteenalan tutkimus on fokusoitunut erityisesti empiiriseen case-tutkimukseen laaja-alaisen teoreettisen tarkastelun sijasta. Verrattuna muihin yhteiskuntatieteisiin, liiketaloustieteilijät ovat säilyttäneet tietyn etäisyyden teoreettiseen tutkimukseen (Kallio 2004). Kallion (2004) mukaan tämä johtuu taloustieteilijöiden halusta olla muita pragmaattisempia, käytännönläheisempiä. Samoin syynä saattaa olla omaksuttu käsitys, jonka mukaan empiirinen tutkimus on todenmukaisempaa, hyödyllisempää ja siten myös välineellisesti arvokkaampaa.

Tämän tutkimuksen tavoite kuitenkin edellyttää melko laajaa tieteenalan teoreettisen keskustelun tarkastelua. Tutkimus perustuu aihepiirin laajaan kirjallisuuskatsaukseen (Artikkeli 1), jonka avulla rakennetaan väitöskirjan artikkeleiden yhteinen viitekehys. Liiketaloustiede tekee melko harvoin niin sanottua perustutkimusta tai menee syvälle teorioiden tasolle. Sen sijaan liiketaloustiede tyytyy lainaamaan sekä perusvälineistöä että metateoreettista välineistöä muilta tieteenaloilta (organisaatiotutkimus, sosiologia ja psykologia). (Tieteen metateoriat, ks. Kallio 2004.) Ikäjohtamisen tutkimus on liiketaloustieteen tapaan lainannut perusteoriansa esimerkiksi ikääntymistutkimuksesta. Näistä lähtökohdista tutkimus asemoituu tieteen kenttään.

5.4 Diskurssianalyysi

Diskurssianalyysille ei ole yhtä oikeaa tapaa tehdä tutkimusta. Se ei ole metodi tai teoria, joka tarjoaa valmiin työkalupakin tehdä analyysiä. Parhaaksi tavaksi Siltaoja (2010) ehdottaa omaperäistä parhaiden tutkimustapojen yhdistämistä. Tekstien tulkinta diskursseina ja niiden ymmärtäminen perustuvat osien ja kokonaisuuden väliseen suhteeseen. Kokonaisuutta ei voi ymmärtää ilman sen osia tai päinvastoin. Kokonaisuus ei näin ole olemassa yksin, vaan se konstituoituu osien tulkinnan kautta (Sintonen 2008). Tulkinta on kehämäinen prosessi (hermeneuttinen kehä), jossa aikaisemmat tulkinnat vaikuttavat uusiin tulkin-

toihin ja ohjaavat päättelyä. Tulkinnan aloittaminen edellyttää ennakkoodotusta tai esiymmärrystä tutkittavasta kohteesta. Ymmärtämisen myötä tulkitsija uudistaa tulkintojaan vuorovaikutuksessa tekstin ja muiden merkitysyhteyksien kanssa.

Väitöskirjan kahdessa artikkelissa olen soveltanut diskurssianalyttisiä menetelmiä. Tutkittava ilmiö asettaa tutkimusmenetelmälle rajoituksia, ja toisinaan hyväksi havaittu menetelmä ohjaa tutkijaa tutkimuskohteen valinnassa – joskin yleensä tutkimusongelman perusteella etsitään sopiva menetelmä. On siis kriittisesti tarkasteltava tutkimuksellista problemaa, jotta ne olisivat menetelmän kanssa tasapainossa. Tapani tehdä tutkimusta ei ole puheen tutkimusta tai syvällistä tekstien tutkimusta. Kyseessä ei siis ole varsinaisesti diskurssianalyysi sen suppeimmassa merkityksessä.

Diskurssien tutkimusta kutsutaan diskurssianalyysiksi. Kolmas tutkimusartikkeli on nimetty ”diskursiiviseksi” tutkimukseksi. Nimi on hieman harhaanjohtava, tarkoittaen enemmän diskurssianalyttisiä menetelmiä soveltavaa tutkimusta. Tieteellisessä julkaisussa julkaistun artikkelin nimeä ei voi muuttaa, vaan tämän johdantoluvun tekstissä käytetään tätä julkaistua nimeä ”Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen – diskursiivinen tutkimus.” En tutki vain kieltä ja kielellisiä rakenteita, vaan kulttuurisia tulkintoja kielenkäytön takana. Oikeampi otsikko artikkelille olisi diskursiivinen analyysi tai diskurssianalyttinen tutkimus.

Pohdin kriittisen diskurssianalyysin valintaa tutkimusmenetelmäksi. Se on näkökulma, joka tuo esiin puheen, tekstien ja valtasuhteiden välisen yhteyden (Fairglouch 2005). Kriittinen diskurssianalyysi on kiinnostunut puheen tuottamasta ja puhunnan syrjäyttämistä sosiaalisista käytännöistä. Kuten siitä, mikä asia milloinkin päätyy kiinnostavaksi keskustelun aiheeksi. Tutkimus on kiinnostunut siitä, miten erilaisia uskomuksia, stereotyyppisiä asenteita ja käsityksiä käytetään ja siitä, miten sosiaalinen todellisuus neuvotellaan vuorovaikutuksessa (Riach 2009). Linkin sosiaalisen normin ja organisaation käytäntöjen välillä uskotaan olevan merkittävä, kun tarkastellaan ikään liittyvää epätasa-arvoa työpaikoilla (Riach 2009). Päädyin neljännessä artikkelissani käyttämään termiä ”kehys” tarkoittaessani teksteistä esiin nostamiani puhuntoja, eli diskursseja.

6 TUTKIMUSAINEISTO JA TUTKIMUSPROSESSI

6.1 Empiirinen aineisto

Väitöskirjatutkimuksen alkuvaiheessa vuonna 2003 kerätty aineisto (teemahaastattelu) oli osa tutkimushanketta ”Kestävä johtaminen, ikä- ja työkykyjohtamisen haasteet”, jossa tutkimuskohteena olivat viiden suuren yrityksen ja organisaation henkilöstö. Tutkimukseni kolmannen artikkelin empiirinen aineisto koostui näistä edellä mainituista kestävä johtamisen tutkimushankkeen toteuttamista henkilökohtaisista haastatteluista.

Tutkimuksen aineisto eroaa asetelmiltaan aihepiirissä aikaisemmin tehdystä tutkimuksesta. Aikaisemmin haastattelututkimuksissa on tarkasteltu erityisesti johtajien ikäasenteita (ks. esim. Juuti 2002). Vielä useammin suomalainen ikääntymistutkimus on ollut survey- tai rekisteritutkimusta, jolloin yksilöiden päätökset ja prosessit näkyvät vain tilastollisina muuttujina, kuten keskimääräisinä työstäpoistumisikinä (Pärnänen & Julkunen 2005 s. 84)

Tutkitut yritykset oli valittu hankkeeseen toimialan ja koon mukaan. Mukana oli ensimmäisellä haastattelukierroksella viisi suurta yritystä palvelualalta, teollisuudesta ja julkiselta sektorilta. Suurten yritysten valintaa puolustetaan sillä, että ikäjohtaminen on vielä melko tuntematon käsite yritys-elämässä, eikä pienillä yrityksillä välttämättä ole vielä näkemystä asiasta. Suurillakin yrityksillä on vain harvoin pitkän aikavälin ikä- ja eläkestrategioita.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina yhteistyössä hankkeen muiden jäsenten kanssa. Haastattelun teemat olivat 1) työn arvo ja merkitys, 2) työstä selviytymisen edellytykset, 3) työn sisältö, 4) työssä oppiminen ja 5) esimiestyö ja työyhteisö. Teemoittelu mahdollisti strukturoitua kyselyä paremmin kysymysten muokkauksen ja uudelleenjärjestelyn sopivaksi sekä työntekijälle, henkilöstöammattilaiselle että esimiesasemassa olevalle. Haastattelujen teemat määrittyivät tutkijoiden erilaisten tutkimuksellisten kiinnostuksenkohteiden mukaan. Omaan tutkimusaiheeseeni sopivat kuitenkin kaikkien niiden teema-alueiden vastaukset, joissa käsitellään eri-ikäisyyttä ja ikäjohtamista.

Toisella haastattelukierroksella haastateltiin vuonna 2009 neljän eri organisaatioiden johtajia. Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina, mutta teemat erosivat edellisistä haastatteluista hieman (1) Työhistoria 2) Ikäkokemus 3) Ikä ja johtaminen 4) Työn merkitys). Haastattelussa lähestyttiin ikääntymistä johtajan ja johtajuuden näkökulmasta. Työyhteisöissä ikääntymistä on tutkittu enemmän työntekijöiden näkökulmasta, mutta iän merkitystä on tutkittu vähemmän organisaatioiden johdon näkökulmasta.

Aineiston analyysi voidaan jakaa kolmeen osaan. Ensin litteroitu aineisto koodattiin lukemalla se lävitse. Ensimmäisellä lukukerralla etsittiin toistuvia aiheita ja ideoita, ja näitä luettiin ristiin haastateltavien välillä. Löytyneiden aiheiden merkitystä arvioitiin etsimällä useita samantapaisia ilmauksia. Samalla aineisto tuli käsiteltyä toiseen kertaan, nyt löydettyjen ideoiden näkökulmasta alhaalta ylöspäin. Kolmannella lukukerralla aineistosta etsittiin jotain strategisempaa, tarkoituksena löytää mielenkiintoisille ilmauksille ja näkökulmille jokin yhteinen nimittäjä. Löydettyjä teemoja tuen tutkimustekstissä teoreettisella aineistolla.

6.2 Teorettinen aineisto

Monitahoisen tutkimuskokonaisuuden kuvaamiseksi olen jakanut tutkimusprosessin vaiheisiin sen mukaan, mihin sisällölliseen kysymykseen olen missäkin tutkimuksen vaiheessa (artikkelissa) keskittynyt, millaista tutkimusaineistoa olen kerännyt ja miten olen analysoinut aineistoa.

Teoreettisena aineistona olen käyttänyt ikäjohtamisen ja ikääntymisen tutkijoiden materiaaleja. Ikääntymisen tutkimusaineisto on erityisesti sosiaaligeontologian tutkimusta (Timonen, 2008; Nivala, 2010). Yhteiskunnallisesta näkökulmasta aiheita ovat lähestyneet esimerkiksi Pärnänen & Julkunen, 2005; Siltala, 2004. Funktionalistisesta paradigmasta ikäjohtamista ovat lähestyneet esimerkiksi Ilmarinen, Lähteenmäki ja Huuhtanen (2003) ja Salminen, 2005. Merkittävimpiä tässä tutkimuksessa käytettyjä kansainvälisiä ikäjohtamisen tutkimuksia ovat olleet Taylor & Walker 1994, 1998; Oshagbemi 2003; Korac-Kakabadse Andrew ja Nada 1998, Riach 2009. Ikään liittyvää syrjintää työpajoilla on tutkittu paljon (Wood, Wilkinson ja Harcourt 2008; Vaahtio, 2002; ikäjohtamisstrategia 2007). Johtajan näkökulman ikääntymiseen on valinnut esimerkiksi Frantsi (2009). Ikääntymiseen liittyy myös paljon tunteita ja ikääntymisen kokemuksellisuuden näkökulmasta aiheita on tutkinut esimerkiksi Kets de Vries, 1999; 2003 ja Fineman, 2003). Johtamisen ja henkilöstöjohtamisen aineisto erityisesti tämän tutkimuksen toisessa artikkelissa kattaa alan klassikoita kuten Legge, 1995; Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton, 1984; Formbrun, Tichy & Devanna 1984; Guest 1999; Porter & Kramer 2002; Strömmer 1999.

Edellä mainittujen teosten pohjalta, tarkastelemalla niitä erilaisista näkökulmista analyttisesti, muodostui ensimmäisen artikkelin käsitelty tutkimus ja toisen artikkelin teorettinen tutkimus. Toisessa artikkelissa kartoitettiin teoreettisen tutkimuksen keinoin, minkälaista tutkimusta on tehty ikäjohtamisesta

yhteiskunnallisesta, yritysten ja yksilön näkökulmasta. Käsiteanalyysissä (Artikkeli 1) tarkasteltiin ikäjohtamisen käsitettä ja tutkimusta prosessimaisesti: minkälaista tutkimusta on tehty ja millaisia merkityksiä sellainen tutkimus luo. Teoreettista aineistoa käsiteltiin samoilla tavoin kuin empiiristä tutkimusta varten kerättyä aineistoa. Se palasteltiin ensin osiin, luettiin uudestaan ja uudestaan ymmärrystä syventäen.

Tutkimukseni ensimmäiseen artikkeliin olen kerännyt teoreettista aineistoa tarkastelemalla ikäjohtamista käsittelevää kirjallisuutta. Keskeisenä lähteenä ovat olleet Kansallinen ikäohjelma (1998–2002) ja sen yhteyteen liittyvät käsitteenmäärittelyt. Tavoitteenani on ollut täsmentää viitekehystä työntekijöiden eri-ikäisyys- ja ikäjohtamiskäsitysten tutkimiseksi. Aineistoa on tulkittu käsiteanalyttisin menetelmin. Sisällöllisesti ensimmäinen vaihe liittyy ikäjohtamisen käsitteen historialliseen kehitykseen.

Myös tutkimuksen toiseen artikkeliin keräämäni aineisto on teoreettinen. Se koostuu tieteellisestä kirjallisuudesta, jota yhdistävät ikääntymisen, työelämän ja vastuun käsitteet. Tämän vaiheen tavoitteena on ollut määrittää ikäjohtamisen tutkimuksen laajempaa viitekehystä, työvoiman ikääntymistä, sosiaalisen vastuun näkökulmasta.

Kolmanteen artikkeliin olen kerännyt empiiristä aineistoa haastattelemalla viiden organisaation henkilöstöä teemoina eri-ikäisyyden kokeminen ja ikäjohtaminen. Empiirinen aineisto ja sen analyysi ovat kvalitatiivisia. Tutkimusmenetelmänä on ollut diskurssianalyysi, jossa olen tarkastellut eri-ikäisyyttä ja ikäjohtamista puheena.

Neljännän artikkelin aineisto koostui niin ikään haastatteluista, nyt johtajien haastatteluista. Teemat liittyivät ikään ja johtamiseen, johtajan työnkuvaan ja sen muutokseen sekä eri-ikäisyyteen työyhteisössä. Viisi yhteensä noin seitsemän tuntia haastatteluja analysoitiin diskurssianalyttisin menetelmin. Tutkimus ei ole varsinaisesti kielen tutkimusta, eikä siis diskurssianalyysi. Tutkimus tutkii puheen merkityksiä, ja puhunnoista muodostettiin tiettyjä teemoja kattavia kehyksiä.

Olen käyttänyt tutkimuksessani erilaisia aineistoja ja erilaisia tutkimusmenetelmiä monipuolistaakseni ja rikastuttaakseni tutkimusta. Aineistot on kerätty vuosina 2003–2009. Erilaisten tutkimusmenetelmien ja aineistolähteiden yhdisteleminen edustaa triangulaation käyttöä (Denzin 1978 teoksessa Denzin & Lincoln 2000) Aineistona on yhtäältä empiirinen haastatteluaineisto ja toisaalta kirjallisuus. Menetelminä ovat tutkimuskohteen käsitteellinen analyysi ja toisessa artikkelissa diskurssianalyysi. Kohdeilmiota on perinteisesti tutkittu kvantitatiivisesti ja normatiivisesti (esimerkiksi Ilmarinen 1999) funktionalistisesta paradigmasta käsin. Tutkimuksen näkökulmanvaihdon taustalla on ajatus ikäjohtamistutkimuksen näkökulman laajentamisesta perinteisen funktionalistisen paradigman ulkopuolelle ja pyrkimys lähestyä aihetta tulkitsevasta paradigmasta (Burrell & Morgan 1989). Ensimmäinen ja toinen tutkimusartikkeli muistuttavat menetelmiltään toisiaan. Ensimmäisen artikkelin analyysi kuitenkin viittaa käsitetutkimukseen, kun taas toinen artikkeli on teoreettista tarkaste-

lua. Kolmas tutkimus on kvalitatiivinen ja aineistoltaan empiirinen. Kolmas ja neljäs artikkeli ovat menetelmällisesti lähellä toisiaan.

Teoreettisen aineiston valintaa ensimmäisessä ja toisessa artikkelissa perustelen sillä, että tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä käytetään puheessa ja tutkimuksessa monella eri tavalla. Tutkimuksen laadun ja merkittävyyden kannalta on tärkeää määritellä, miten moniselitteisiä käsitteitä on tässä tutkimuksessa käytetty. Teoreettisella tutkimuksella tavoitellaan myös yhtenäisyyttä käsitteiden ja tutkimuskohteen ymmärtämiselle. Aineistona on käytetty pitkälti suomenkielistä materiaalia, koska ikääntymisilmiön vaikutuksia työelämään on tutkittu paljon Suomessa. Suomalainen tutkimus on myös kansainvälisesti hyvin arvostettua. Taulukossa 1 on esitetty yhteenveto tutkimusmenetelmistä ja aineiston käsittelytavoista eri vaiheissa.

Tutkimuksen vaiheet	Eri-ikäisyyden ja ikäjohtamisen sisältö	Aineiston hankintatapa	Aineiston luonne ja analyysitapa
Ensimmäinen vaihe Artikkeli 1	käsitteen historiallinen tarkastelu	kirjallisuus	käsitteanalyysi
Toinen vaihe Artikkeli 2	sosiaalisen vastuun näkökulma	kirjallisuus	teoreettinen tarkastelu
Kolmas vaihe Artikkeli 3	erilaisuuden johtamisen näkökulma	haastattelut	diskurssianalyysi
Neljäs vaihe Artikkeli 4	johtajan iän merkitys johtamistyössä	haastattelut	sosiaalinen konstruktionismi

TAULUKKO 1 Yhteenveto tutkimusmenetelmistä tutkimuksen eri vaiheissa

6.3 Tutkimusprosessin kuvaus

Tutkimusprosessi on ollut pitkä ja haastava. Tutkimuksen kohde on täsmentynyt vähitellen. Prosessi alkoi toukokuussa vuonna 2001, joten prosessi on kestänyt kaiken kaikkiaan 10 vuotta. Pitkä prosessi asetti työskentelylle lisää haasteita: miten pitää yhteiskunnallisesti kiinnostava aihe ajankohtaisena, kun tutkimus menee kokoajan eteenpäin? Työskentelymuotona artikkeliväitöskirja mahdollisti tutkimuksen ”pala palalta” -etenemisen. Tämän johdannon tehtävänä on koota väitöskirjan osat yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

Artikkelimuotoinen työskentelytapa soveltui hyvin, koska työskentelyssä oli useampi ”välietappi”. Artikkeleiden kokoaminen yhteen oli haastava tehtävä, joka ei kuitenkaan ollut yllätys. Artikkeleissa on selkeä yhtenäinen tema, mutta käsittelytapa on erilainen. Artikkeleiden yhteneväisyydestä johtuen haastavammaksi osoittautui päällekkäisyyksien välttäminen. Johdannossa on riski

toistaa artikkeleita. Johdannossa pyrin ottamaan artikkeleihin etäisyyttä ja tarkastelemaan niitä mahdollisimman objektiivisesti, jopa kriittisesti.

Johdanto kartoittaa tutkimusaluetta ja pyrkii selittämään ikääntymisilmiön taustoja. Johdantoa on kirjoitettu tutkimusprosessin aikana. Lopullisen muotonsa johdanto sai vuonna 2011 työn loppuvaiheessa. Ikäjohtamisen käsitteeseen ja ikääntymistutkimukseen syvennyttään ensimmäisessä artikkelissa. Tätä artikkelia on työstetty vuodesta 2002 alkaen. Käsitteellisen tutkimuksen tehtävänä on toimia koko väitöskirjan teoreettisena viitekehystenä. Tutkimuksenteon syvimpiin kysymyksiin keskityttiin johdannon metodologia kappaleessa. Tutkimusmenetelmät kartoitetaan lyhyesti johdannossa, mutta jokaisessa artikkelissa on hieman erilainen tutkimusmenetelmä. Esimerkiksi diskurssianalyysiä täsmennetään kolmannessa artikkelissa ja sosiaalista konstruktionismia neljännessä artikkelissa.

6.4 Työn rakenne

Tutkimus koostuu kahdesta pääosasta (kuvio 2), joista tämä ensimmäinen osa on johdanto. Toinen osa koostuu neljästä erillisestä artikkelista, jotka on julkaistu tieteellisissä aikakauslehdissä. Jokainen artikkeli on itsenäinen, joskin toisiinsa kiinteästi liittyvä tutkimuskokonaisuus.

Ensimmäisessä osassa esittelen aluksi tutkimuksen taustaa ja tutkimustehtävän. Sen jälkeen sijoitan tutkimuksen tieteellisen keskustelun kenttään määrittelemällä tutkimuksen keskeiset käsitteet. Ensimmäisessä osassa esittelen myös tutkimusmenetelmät, kuvaan tutkimuksen toteutusta ja tutkimuksen rakennetta. Tutkimusaineistot on myös esitelty tässä osassa. Ensimmäisen osan päätelmät sisältävät tutkimustehtävän yhteenvedon ja neljän artikkelin keskeiset tulokset.

Väitöskirjan päätelmissä esitän synteysin tarkastelemalla, minkälaisen ikäjohtamisen määritelmän olen tutkimuksessani löytänyt ja miten eri-ikäisyys työyhteisössä määrittänyt tutkimukseni perusteella. Ensin tuon esiin tutkimukseni keskeiset tulokset. Sen jälkeen käsittelen sitä, millaisen ymmärryksen ikäjohtamisesta ja eri-ikäisyydestä työyhteisöissä tutkimukseni on tuottanut. Lopuksi käyn läpi jatkotutkimusmahdollisuuksia. Kuviossa 2 olen havainnollistanut tutkimukseni rakennetta.

Tutkimuksen toisessa osassa (Osa II) syvennyttään ensimmäisessä osassa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Osan ensimmäisessä artikkelissa *”Ikääntymisen merkitys työelämässä: Näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen”* pohditaan teoreettisen aineiston avulla ikäjohtamisen käsitteen kehittymistä nykyiseen käytöyhteiteensä, sen lähikäsitteitä ja lähestymistapoja tutkimuskohteeseen. Artikkelit täsmentää myös tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Tutkimuksen tavoitteena on luoda kontribuutiota konstruomalla viitekehys, joka soveltuu johtamistyön tarkasteluun. Käsiteanalyysi tarjoaa välineen ymmärtää ja selvittää kuvaa vakiintumattomasta ikäjohtamisen käsitteestä. Analyysissä tarkastellaan käsitteen historiaa ja sitä, millaisia merkityksiä käsitteeseen liittyy. Tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti ikäjohtamista organisaatioiden johtamistutkimuk-

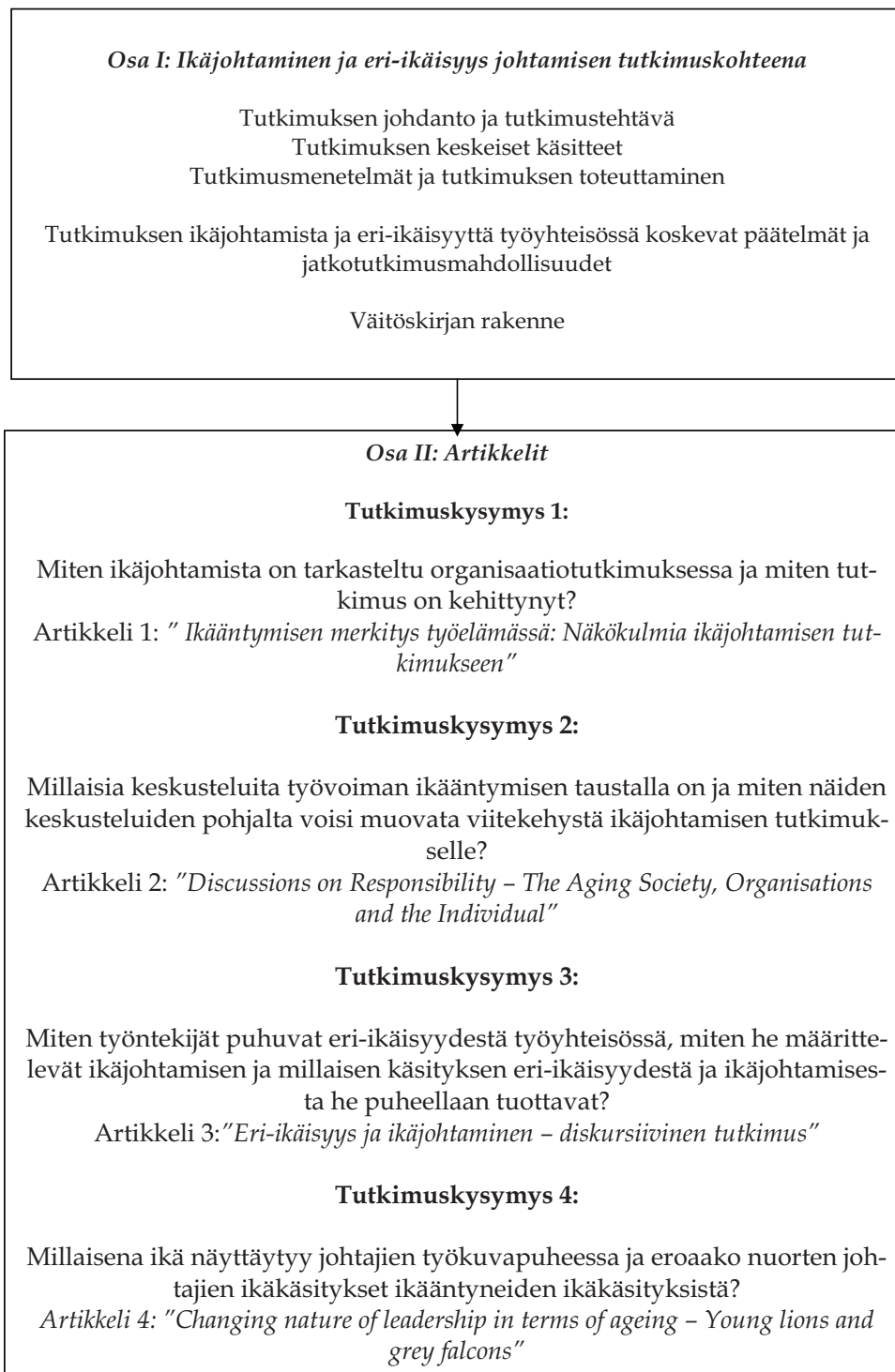
sessä. Ikäjohtamista ja työntekijöiden eri-ikäisyyttä on syytä tarkastella myös laajemmin sosiaalisena, vuorovaikutuksellisenä, poliittisena ja asenteellisena ilmiönä. Ikääntymistutkimuksesta peräisin oleva toimintakyvynäkökulma, eli jako psyykkiseen, fyysiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn (esim. Ruoppila & Suutama 1994; Hietanen & Lyyra 2003) ei ole nykyisessä käsitteen käytössä enää relevantti lähtökohta ikäjohtamisen tutkimukselle.

Osan II toisessa artikkelissa *"Discussions on Responsibility – The Aging Society, Organisations and the Individual"* kuvataan ikääntymiskeskustelua yhteiskunnallisesta, yrityksen ja yksilön näkökulmasta. Myös tämän artikkelin tarkastelunäkökulma on teoreettinen, koska tavoitteena on koota ikääntymiskeskustelu yhteen eri näkökulmista ja laatia viitekehys ikäjohtamisen tutkimukselle. Laadittu viitekehys rakentuu henkilöstövoimavarojen johtamisen ja ikäjohtamisen pohjalta. Tutkimuksessa luodaan viitekehys ikäjohtamisen tutkimukselle erityisesti sosiaalisen vastuun näkökulmasta. Viitekehyksessä ikäjohtamista tarkastellaan edellä mainittujen kolmen ulottuvuuden lävitse: työntekijän hyvinvoinnin, yhteiskunnallisen hyvinvoinnin tavoittelun ja organisaation tehokkuuden lisäämisen kannalta.

Osan II kolmannessa artikkelissa *"Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen – diskursiivinen tutkimus"* tulkitaan empiirisen aineiston avulla, millaisia merkityksiä eri-ikäisyydelle ja ikäjohtamiselle annetaan puheessa sekä millaisia identiteettejä haastateltaville rakentuu eri-ikäisyysdiskurssissa. Organisaation sosiaalista todellisuutta pyritään ymmärtämään haastatteleamalla eri-ikäisiä työyhteisön jäseniä. Ikäjohtaminen määritetään tässä artikkelissa erilaisuuden johtamisen avulla. Erilaisuuden johtamisen ja ikäjohtamisen tutkimussuuntauksilla on paljon yhteneväisyyksiä; onhan ikä yksi erilaisuuden muoto, mutta kumpikaan ei itsessään ole kovin vakiintunut tutkimusalue.

Edellä mainitun artikkelin mukaan ikääntyneet ja nuoret tuotetaan organisaation diskurssissa ryhminä, ja ryhmään identifioituminen heijastuu toisistaan erotettavissa olevina puhetapoina. Tutkimuksessa tarkastellaan yksilön identiteettiä eri-ikäisyyteen liittyvässä puhunnassa. Siihen liittyvät muun muassa kysymykset siitä, millaisia merkityksiä yksilö antaa omalle iälleen ja miten hän suhteuttaa itsensä muunikäisiin. Haastattelupuheessa eri-ikäisyyttä ja ikäjohtamista tarkastellaan tehokkuusnäkökulmasta, jolloin henkilöstö nähdään ensisijaisesti organisaation resurssina. Vaikka tehokkuus, strategia ja voimavarat ovatkin yleisiä tapoja puhua organisaatiokontekstissa, näkyy puheessa myös inhimillinen, ihmislähtöinen vuorovaikutusnäkökulma eri-ikäisyyteen.

Osan II neljännessä artikkelissa *"Changing nature of leadership in terms of Ageing – Young lions and grey falcons"* tutkin johtajuutta ja johtajan muuttuvaa työnkuvaa ikäperspektiivistä. Tutkimuksen teoreettisena lähtökohtana on ikääntyminen ja ikäjohtaminen. Tutkimus lähestyy haastateltavien omia käsityksiä ikääntymisestä ja työelämän muutoksesta. Ikäpuhetta kehystäviä muita tarkastelukulmia tässä tutkimuksessa ovat muutos, vastuu ja persoona. Tavoitteiltaan tutkimus liittyy hermeneuttiseen tutkimustraditioon, jossa tutkimuksellisia lähtökohtia ja tutkimusaineistoa tulkitaan ja samalla pyritään pääsemään lähemmäksi ilmiötä ja ymmärtämään sen olennaiset piirteet.



KUVIO 2 Tutkimuksen eteneminen

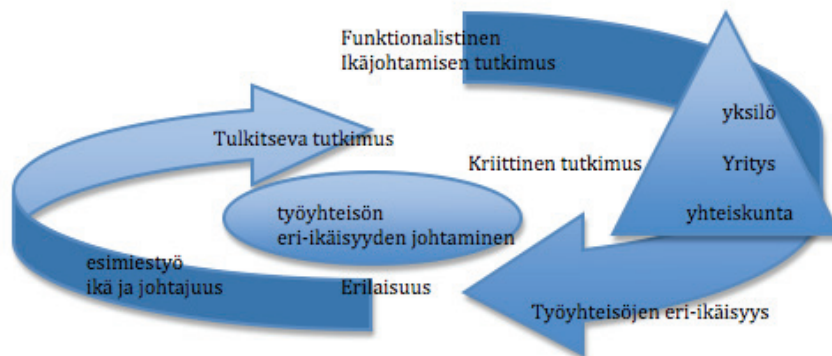
7 PÄÄTELMÄT

Väitöskirjan päätelmissä pohdin minkälaisen ikäjohtamisen määritelmän olen tutkimuksessani löytänyt ja miten tutkimukseni perusteella eri-ikäisyys työyhteisössä määrittyy. Ensin raportoin tutkimukseni keskeiset tulokset. Tämän jälkeen keskustelen, millaisen ymmärryksen ikäjohtamisesta ja eri-ikäisyydestä työyhteisöissä tutkimukseni on tuottanut. Lopuksi käyn läpi jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Tämä tutkimus pureutui ikäjohtamiseen käsitteenä ja tutki sen erilaisia esiintymistapoja ja käyttötapoja tieteessä ja yrityksen, yhteiskunnan ja yksilöiden keskustelussa. Tutkimuksessa käytettiin *erilaisia menetelmiä ja erilaisia aineistoja*, jotta saavutettaisiin syvämpi ymmärrys tutkimuskohteesta. Käsitetutkimuksen avulla saatiin käsitys ikäjohtamisen tutkimuksesta ja voidaan tulkita, että tutkimusta on tehty erityisesti funktionalistisesta paradigmasta käsin positivistisen tieteenihanteen mukaisesti toimintakyky ja työkykymittauksilla. Tutkimus on kehittynyt kuitenkin viimeaikoina kohti tulkinnallista tutkimusotetta. Esimerkiksi asenteiden rooli ja eri-ikäisyys, ei niinkään ikääntyminen, korostuvat tutkimuksessa. Tutkimuksia on tehty kiitettävästi myös kriittisestä näkökulmasta, vaikka vielä melko vähän.

Tutkimustehtävänä oli selvittää miten ikäjohtamista voidaan kuvata ja ymmärtää tarkastelemalla eri-ikäisyyttä työyhteisössä. Ensimmäisenä tehtävänä oli kuitenkin selvittää itselleni, miten ikäjohtamista on tutkittu ja mitä käsite pitää sisällään, jotta ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys voidaan yhdistää samaan tutkimukseen. Tarkasteltuani empiirisesti eri-ikäisyyttä työyhteisössä palasin uudelleen ikäjohtamisen käsitteeseen ja sen määrittelyn ongelmiin. Tämä tutkimus pyrkii tekemään käsitelmäärittelyä ikään liittyvien erityisesti suomalaisen työelämään kohdistuvien tutkimusten pohjalta. Spiraalimaisuus tutkimuksessa näkyi esimerkiksi artikkeleiden kirjoitusjärjestyksessä, kun perustana oleva *käsiteanalyysi (ensimmäinen artikkeli)* valmistui työn osista viimeisenä. Käsiteanalyysia kirjoitettiin kuitenkin koko ajan, mutta lopullisen muotonsa se sai vasta loppumetreillä. Tutkimuksen kuluessa vahvistui käsitys siitä, että *ikäjohtaminen on hyvin moniselitteinen käsite, jota voidaan lähestyä useasta eri näkökulmasta ja se voidaan ymmärtää monella eri tavalla*. Ensimmäisen artikkelin tuloksia ei voi täysin

erottaa omiksi erillisiksi tuloksiksi vaan niitä on tarkasteltava osana koko väitöskirjan tuloksia.



KUVIO 3 Tutkimuksen spiraalimaisuus

”Spiraalimaisuus” tarkoittaa tässä kuviossa tutkimusprosessia. Alussa oli käsitys funktionalistisesta ikäjohtamisen tutkimuksesta: ikäjohtaminen tarkoittaa työkykyisyyttä. Tutkimuksen kronologisesti ensimmäinen artikkeli (väitöskirjan artikkeli nro 2) kirjoitettiin tästä näkökulmasta käsitellen ikää yhteiskunnallisena, organisatorisena ja yksilöä koskevana ilmiönä. Tästä edettiin empiirisen aineiston kanssa työyhteisön eri-ikäisyyskysymyksiin. Tutkimusprosessissa koin erillaisuuden merkityksen nousevan esiin ikäjohtamisen työkyknäkökulman sijaan. Näkökulmaa tarkennettiin esimiestyötä käsittelevällä artikkelilla (artikkeli nro 3). Tässä vaiheessa tulkitseva paradigma määrittyi tämän väitöskirjatutkimuksen yhteiseksi näkökulmaksi (Burrell & Morgan 1989). Hermeneuttinen kehä, tai tutkimuksen spiraalimaisuus tarkoittaa, että jatkuvasti palasin aikaisemmin tekemiini määrittelyihin ja näkökulmiin, tarkensin niitä ja syvensin ymmärrystä ikäjohtamisen käsitteestä. Kriittinen näkökulma ikäjohtamisen tutkimukseen tuntui erittäin sovelialta omaan tutkimukseeni. Ohitin kuitenkin näkökulman merkittävänä, mutta paremmin ikääntymisen tutkimustapana.

Koko väitöskirjatutkimuksen keskeisimpänä tuloksena haluan nostaa esiin ikäjohtamisen käsitteen sisällön, jonka tiivistän ”*työyhteisön eri-ikäisten ihmisten johtamiseksi*” (ks. Kuvio yllä). Ilmauksella tarkoitan sitä, että ikäjohtaminen herkästi mielletään ikääntyneiden johtamiseksi, mutta korostamalla sisällössä eri-ikäisyyttä, tuon esiin sen, että työyhteisöissä on monenikäisiä ja monenlaisia ihmisiä, jotka kaikki tarvitsevat yksilöllistä johtamista. Tutkimuskohde olisi voinut määrittyä moninaisuuden johtamiseksi. Diversiteetti, joka suomenne-

taan usein ”moninaisuudeksi”, on positiivinen käsite, mutta sitä on totuttu käyttämään erityisesti etnisistä ryhmistä puhuttaessa. Tässä tutkimuksessa on käytetty *eri-ikäisyyden käsitettä* tarkoittamaan samaa asiaa; moniarvoisuutta, moninaisuutta ja perheenomaista eri-ikäisten ihmisten kokonaisuutta. Kuten jo todettu, ikäjohtamisen käsitettä ei ole syytä syrjäyttää käytöstä, mutta sen vaikutusta ja merkitystä on pohdittava entistä tarkemmin. Ikäjohtamisen hankkeet, yhteiskunnan ponnistelut toimivan eläkejärjestelmän ylläpitämiseksi ovat olleet tärkeitä. Polttavaan kysymykseen on saatu vastauksia ja esimerkiksi Suomen keskimääräinen eläkkeellesiirtymisikä on noussut. Eläketurvakeskuksen mukaan vuonna 2010 eläkkeellesiirtymisen keski-ikä nousi yli 60 vuoden. Töiden uudelleenjärjestelyillä ikääntyneille on saatu mielekkäitä työtehtäviä työuran loppuvuosisiksi, ja hiljaisen tiedon siirtämiseksi on käynnistetty toimivia systemejä.

Iästä on syytä puhua, mutta herkkää aihetta tulisi käsitellä varoen. Jokaisella kolikolla on kääntöpuolensa, kuten on iän määrittämisellä ”ongelmaksi”. Ageismi, eriarvoinen kohtelu ja stereotyyppiset asenteet voivat lisääntyä, vaikka niiden on tarkoitus vähentyä, kun nämä edellä mainitut seikat nostetaan keskustelunaiheeksi. Demografiset fakta ovat kovia, mutta yhteiskunta on muuntautumiskykyinen. Esimerkiksi hoitoalalle tarvitaan enemmän työvoimaa, mutta perinteisillä työvoimavaltaisilla aloilla ja palveluammateissa supistetaan jatkuvasti henkilökuntaa. Työvoiman tarve ei välttämättä kasva (jos kaikki työvoima olisi uudelleen koulutettavissa). Toisesta näkökulmasta tarkastellen eläkeläiset ovat parempikuntoisia ja auttavat esimerkiksi lastenhoidossa. Eläkeläiset eivät siis jää huonokuntoisina vaatimaan hoivapalveluja, vaan jäävät toimintakykyisinä avustamaan yhteiskunnan rakenteita tukevissa tehtävissä.

Tässä tutkimuksessa pohdittiin ikäjohtamisen tutkimusta ja sitä, miten tutkimus on kehittynyt. *Ikäjohtamisen määrittäminen johtamisen näkökulmasta ei ollut aivan yksinkertaista, siitä huolimatta, että käsite viittaa johtamistoimintaan.* Organisaatio- ja johtamistieteellinen tutkimus ei ole kyennyt konstruoimaan yleistä teoriaa ikäjohtamisesta. Ikäjohtamista käsitetasolla ei ole tutkittu kovin paljon, käsite on sen sijaan otettu puheeseen ilman tarkempaa määritelmää. Useimmiten ikäjohtamisesta puhuttaessa käsitettä ei edes yritetty tyhjentävästi määritellä. Näiden tutkimusten määritelmässä pitäydettiin ”tutummissa” määritelmässä, eli teoreettisissa viitekehyksissä määriteltiin ikääntymistä, toimintakykyä ja työkykyä. Tässä on kenties tavoiteltu tiettyä vapautta käsitteen käyttöön. Toisinaan on miltei mahdotonta antaa mielekkästä ja yksiselitteistä merkitystä käsitteelle ja se olisi jopa monien käsitettä käyttävien tarkoitusperien vastaista. Suuntana tutkimuksessa on kuitenkin ollut tutkimuksen vahvistaminen myös erilaisuuden johtamisen ja henkilöjohtamisen näkökulmalla. Näkökulman laajentaminen ja uudet tutkimusotteet ovat toimineet tukena perinteiselle toimintakykynäkökulmalle.

Tutkimuksessa pohdittiin myös sitä, millaisia keskusteluita ikääntymisen taustalla on. Erityisesti *tutkimukseni toisessa artikkelissa* toin esiin keskusteluita iästä, ikääntyvästä työvoimasta ja työstä kolmella eri ulottuvuudella (yksilö, yritys ja yhteiskunta). Keskustelu eri näkökulmista on vilkasta ja tämän tutki-

muksen tavoitteen kannalta relevantein tapa oli tarkastella iän ja työn välistä suhdetta ottaen huomioon kaikki kolme näkökulmaa. Teoreettiset tulokset osoittivat, että vastuun käsite liittyy ikääntymisilmiöön ja että ikäjohtamisen tarkastelu myös sosiaalisen vastuun näkökulmasta on hedelmällistä. Ikäjohtaminen nähdään tällöin kokonaisuutena, jossa yhdistyvät yksilön hyvinvointi, organisaation tehokkuus ja yhteiskunnan hyvinvointi. Ulottuvuuksien tavoitteet nähdään siis yhteisinä, eikä niiden välillä koeta ristiriitaa. Tämän artikkelin yhtenä tarkoituksena oli toimia pohjana ja teoreettisena viitekehyksenä tälle väitöskirjatutkimukselle.

Teoreettisella tutkimuksella yrityskontribuutio on kuitenkin vaikeaa. Empiirisen tutkimuksen avulla olisi mahdollista tutkia syvällisemmin arvojen ja asenteiden roolia eri-ikäisten identiteettien muodostumisessa työyhteisössä sekä eri-ikäisten arvojen ja asenteiden roolia työyhteisössä ja erilaisten ikäjohtamiskokemusten vertailussa. *Jatkotutkimusta* olisi mahdollista tehdä tämän artikkelin perusteella ja syventyä siihen, miten nuoren ja ikääntyneen roolit erottuvat puheessa ja sitä, millaisia seurauksia niiden repertuaarien käytöllä on. Väitöskirja on keskittynyt ikääntymisen kokemukseen ja merkitykseen keski-ikästä eteenpäin. Empiiriseen tutkimukseen on otettu nuoria haastateltavia, mutta heidänkin kohdallaan keskiössä on ollut suhtautuminen ikääntyneisiin. Työntekijöiden asenteiden näkyväksi tekemisellä on merkitystä myös ikäjohtamisen tutkimukselle. Esimerkiksi roolien tai identiteettien tutkimuksen avulla voidaan saada selville viiteryhmään – tässä tapauksessa ikääntyviin ja nuoriin – liitettäviä ominaisuuksia suhteessa muihin ryhmiin. Stereotyyppisten asenteiden näkyväksi tekeminen auttaa muuttamaan asenteita suhteessa ikään positiivisempaan suuntaan. Voidaan esimerkiksi pohtia sitä, ovatko ikääntyneet tosiaan sitoutuneita protestanttiseen työetiikkaan tai arvostavatko nuoret ainoastaan vapautta ja itsenäisyyttä.

Ikäjohtamisen implementointi yrityksiin on mahdollista sosiaalisen vastuun kautta. Ikäjohtaminen ymmärretään tällöin osana yritysten yhteiskuntavastuuta (CSR). Tähän mennessä ikäjohtaminen on sijoittunut yritysten toiminnassa henkilöstöjohtamisen kenttään. Ongelma on siinä, että kun ikäjohtaminen ja eri-ikäisiin kohdistuvat käytännöt ovat reagoivia ulkoisiin paineisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin suuntauksiin, ne eivät ole sidoksissa organisaatioiden enakoivaan strategiaan. Organisaatioissa on helpompi puhua esillä olevasta ongelmasta, kuin siitä että bisneksen pitäisi olla ”reilua” ja tasapuolista. Business is business.

Väitöskirjatutkimuksen *kolmannessa artikkelissa* selvitin myös sitä, miten eri-ikäisyydestä puhutaan työyhteisössä ja miten organisaation jäsenet määrittävät ikäjohtamista. Empiirinen tutkimus osoitti, että kohdeyrityksissä ei ole toteutettu merkittäviä ikäjohtamishankkeita, eikä niissä ole määritelty ikäjohtamiselle selkeää sisältöä tai merkitystä. Empiirinen tutkimus valaisi käsitteen monimerkitysisyyttä, tulkinnanvaraisuutta ja osin myös sen käytön ongelmia. Tutkimus osoitti, kuinka puhe ikäjohtamisesta oli välillä hyvin ”strategista” ja ”tehokasta”, kun taas toisessa tilanteesta ikäjohtamista tarkasteltiin hyvin inhimillisesti, erilaisten ihmisten välisenä vuorovaikutuksena.

Empiirisessä tutkimuksessa vahvistui käsitys siitä, että ihmisten mielissä ikäjohtaminen mielletään työkykyhankkeiksi. Ikäjohtamisesta puhuttaessa on riskinä, että se ymmärretään vain ikääntyneisiin kohdistuviksi toimenpiteiksi, jolloin on mahdollista puhua yritysten käynnistämistä konkreettisista työkykyhankkeista. Haastateltavat puhuivat usein erikseen johtamisesta ja työkyvyn ylläpitämisestä, joka ymmärretään käytännön henkilöstötoiminnaksi. Ikäjohtaminen käsitetään siis enemmän *henkilöstöhallinnoksi kuin johtamistavaksi*. Esimerkiksi työkyvyn haastateltavat käsittävät tehokkuusdiskurssissa siten, että yksilön täytyy pitää yllä työkykyä kuntoilemalla ja että fyysinen työkuunto on kaiken edellytys, jotta ikääntyneet säilyttävät tehokkuutensa. Tehokkuus ja työkyky liittyivät siis selkeästi toisiinsa. Tämän ikäjohtamista käsittelevän tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin väittää, että ”ikäjohtaminen” ei ole looginen malli paremmasta johtamisesta, vaan paremminkin melko hajanainen joukko uusia ja vanhoja käsityksiä ihmisistä ja organisaatioista. Tämä näkökulma korostaa ikäjohtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen sekä sosiaalisen vastuun diskurssien taipumusta perustua joihinkin yleisempiin organisaatiota tai johtamista koskeviin oletuksiin.

Väitöskirjatutkimuksen *neljännen artikkelin tuloksissa* tarkasteltiin ikää, vastuuta ja persoonallisuutta erilaisina kehyksinä. Tarkoitus oli selvittää, miten ikä ja ikääntyminen näkyy johtajan työnkuvassa. Yhtäältä tarkasteltiin sitä, miten työvoiman ikääntyminen on vaikuttanut johtamistyöhön, ja toisaalta sitä, miten johtajan oma ikääntyminen näkyy työssä ja mahdollisesti työnkuvassa. Eri-ikäisyys nostettiin korostetusti esille, koska on mielenkiintoista raportoida siitä, miten nuori johtaja pärjää ikääntyneiden työntekijöiden kanssa, ja toisaalta sitä, miten johtaminen on muuttunut johtajan ikääntyessä. Teknologia on kehittynyt ja nuorten paremmat teknologiset valmiudet vaikuttavat nuorten nopeampaan etenemiseen uralla. Voidaan päätellä, että synergia johtajien ja eri ikäryhmien välillä nousee yhä tärkeämmäksi. Tässä artikkelissa korostui vallan ja vastuun välinen suhde, hiljaisen tiedon siirtäminen, huoli tulevaisuudesta ja taloudellinen vastuu. Johtajan rooli on muuttunut yhä enemmän asioiden ohjaamisesta valmentajan rooliksi. Työntekijät ovat itse tehtäviensä parhaita asiantuntijoita. Johtaja toimii omalla henkilökohtaisella tavallaan tilanteesta riippuen. Johtajien puheessa korostui huoli muiden pärjäämisestä ja organisaation tasaisesta kuormittamisesta.

Johtajan työnkuva on muuttunut sellaiseksi, että jokaiselle on oma paikkansa, johon ei vaikuta ikä tai koulutus, vaan jokaiseen tehtävään vaaditaan persoonaa ja ihmistuntemusta. Paras työntekijä myös johtamistehtäviin on ikään tai sukupuoleen katsomatta soveltuvin persoona. Samoin työn suorittamisesta voidaan raportoida, että hyvä voi olla se paras. Täydellisyyteen pyrkiminen on nykyisessä työnteon kulttuurissa ehkä jopa tarpeetonta. Monta asiaa on saatava yhtäaikaaisesti hoidettua, asioihin ei ehkä ehdi syventyä riittävästi. Yksi ainut johtajatyyppejä ei ole se ”paras” vaan johtajalta vaaditaan erilaisia ominaisuuksia erilaisina aikoina. Joillekin uusi johtaja symboloi uutta alkua, toisille uusi johtaja on uhka. Jälkimmäiset ehkä ovat skeptisempiä ja uskovat

pettyvänsä uuteen tapaan toimia. Kahteen suuntaan johtajakaan ei voi kumar-
taa, vaikka toisia persoona miellyttää, toisia ei.

Jo Weber puhui karisman merkityksestä johtamistyössä. Karisma on per-
soonallinen kyky tai henkilökohtainen ominaisuus, joka johtajalla on. Karisma
ei ole kuitenkaan johtajan persoonassa, vaan se on jotain, joka ilmenee vain
vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Hoffman, 2009). Yleensä karsiman yhtey-
dessä puhutaan myös auktoriteetista. Karisma koostuu retorisisista taidoista (pu-
hujan taidoista), tunteisiin vetoavasta viestinnästä ja persoonallisesta johtamis-
tyylistä. Eri-ikäisyys on yrityksissä luonteva asia. Erilaiset ihmiset tukevat toisi-
aan. Erilaisia johtajia tarvitaan myös eri tilanteisiin ja erilaisiin organisaation
vaiheisiin. Noususuhdanteessa tarvitaan nopeisiin päätöksiin pystyvää innova-
tiivista johtajaa. Kriisivaiheessa johtajalta vaaditaan erilaisia ominaisuuksia,
jotta selvittää yli kovista ajoista.

Kun pohdin tutkimuksen merkitystä, voisi miettiä, miksi tutkia aihetta
johtamisen näkökulmasta? Perusteellista ikääntymistutkimusta tehdään esi-
merkiksi sosiaaligerontologiassa. Toisaalta lähialueiden tutkimus vaikeuttaa
tutkimuskohteen rajausta, kun varsinaisen tutkimuskohteen ”ikäjohtaminen”
ympäri kytkeytyy monia mielenkiintoisia teemoja, jotka eivät kuitenkaan sel-
laisenaan sovellu johtamisen alaan kuluvaan tutkimuksen lähtökohdaksi. Toi-
saalta lähialueiden tutkimus auttaa sijoittamaan tämän tutkimuksen omaan
tutkimukselliseen lokeroonsa. Tutkimuksen viitekehys kuitenkin rakentui juuri
ikäntymistutkimuksen ja johtamisen tutkimuksen avulla. Tutkimusaiheesta
voidaan tehdä monen tyyppistä tutkimusta riippuen siitä, millaiseen konteks-
tiin ikäjohtaminen sijoitetaan. Ikäjohtamisen lähikäsitteet, kuten ikääntyminen,
ovat omia keskusteluitaan, joihin tällä tutkimuksellakin on mahdollista rajoite-
tusti osallistua. Lähimpänä säilyvät kuitenkin johtamisen ja henkilöstöjohtami-
sen viitekehukset.

Tämän tutkimuksen perusteella ei ole oikeaa, mitattavaa, realistisen todellisuuskäsityksen mukaista määritelmää ”nuorista” tai ”ikäntyneistä”, vaan ne ovat erilaisten diskurssien tuottamia sosiaalisia konstruktioita. Ikää on mielek-
käämpää tutkia nominalistisen ontologian mukaisesti olettaen, että oleminen on
havaituksi tulemistä. Tällöin ikä merkityksellistyy kun jokin ryhmää havaitsee
ja määrittää iän merkitsevän tiettyjä asioita organisaation todellisuudessa. Fyy-
sinen, kronologinen ikä on tietysti reaalisesti olemassa, mutta kuinka paljon
iällä on merkitystä organisaation toiminnassa? Onko organisaation toiminnassa
ihmisellä vapaa tahto ja aktiivinen rooli määrittää oma itsensä organisaatiossa,
vai onko ihminen tietyn ikäinen ja sen myötä ympäristön kontrolloitavissa?

Tämän tutkimuksen tulokset ovat sidoksissa kontekstiinsa. Laadullisten
tutkimusten yleistettävyyden on määrällistä tutkimusta rajoitetumpana. Tämän
tutkimuksen tarkoituksena ei ole pyrkiä yleistettävyyteen, vaan tarkoituksena
on löytää se, mikä ilmiössä on merkittävää. Yksittäisistäkin tapauksista on löy-
dettävissä se, mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla.
Haastatteluista oli useiden lukukertojen jälkeen löydettävissä tiettyjä toistuvia
ilmiöitä, joita onnistuttiin vertaamaan muihin tutkimuksiin ja tutkimustuloksiin
sekä suhteuttamaan tämän tutkimuksen teoriaan. Laajasta teoreettisesta aineis-

tosta oli löydettävissä yhteisiä tuloksia, olivat tutkimukset sitten funktionalistisia, kriittisiä tai tulkitsevia. Ikään liittyviin syrjiviin käytäntöihin on päästävä vaikuttamaan.

Ikääntymistutkimukselle tästä väitöskirjatutkimuksesta on hyötyä, koska tutkimus määrittää omasta näkökulmastaan eri-ikäisyyden merkitystä työyhteisössä. Työelämän ongelmia on tutkittu paljon työntekijän näkökulmasta. Tutkimuksissa on arvioitu myös työvoiman ikääntymisen merkitystä yhteiskunnalle. Palatakseni kolmioon yhteiskunnan, yrityksen ja yksilön näkökulmista, totean myös yritysten ja johtamisen näkökulman olevan ilmiön ymmärtämiseksi tärkeä. Vaikka johtajatkin kuuluvat työvoimaan, tarjoaa heidän näkemystensä erottaminen muusta työvoimasta kenties puuttuvan näkökulman tutkimuskenttään. Myös yritysten rooli ikääntymisilmiön hallinnassa vaatii terävöittämistä.

Tutkimuksen perusteella on todettava, että maailma on muuttunut. Se, mitä ei voi muuttaa, on hyväksyttävä. Henkilöstö koostuu tulevaisuudessa eri osaamistaustaisista, eri-ikäisistä ja eri kulttuureista tulevista ihmisistä. Ryhmät elävät lisäksi hyvinkin erilaisissa elämäntilanteissa, jolloin arvojen ja asenteiden hajanaisuus lisääntyy entisestään. Toisinaan toimivan yhteistyön esteenä saatavat kuitenkin olla vallitseva johtamiskulttuuri tai henkilöstöstrategiset peruslinjaukset.

Ikäjohtamiseen liittyviä valtakysymyksiä on tarkasteltu valitettavan vähän. Yhteiskunta käyttää valtaansa määrittäessään eläkkeellesiirtymisikää tai muuttaessaan eläkejärjestelmää. Organisaatioissa ikäisyys määrittää erilaisia toimenpiteitä: järkisyys ja taloudellinen paine pakottavat johtajat toimimaan ikäkysymyksissä tietyllä tavalla. Ikääntyminen on noussut erittäin kiinnostavaksi siksi, että poliitikot ovat konstruineet siitä keskeisen kansakunnan talouteen vaikuttavan tekijän. Poliitikkojen yleisesti omaksuman retoriikan mukaan kansakuntien varallisuus määräytyy ensisijaisesti sen mukaan, kuinka pitkään kansalaiset ovat mukana työelämässä.

Tutkimustehtävän osakysymyksiin vastatessani palasin ikääntymisilmiön juurille. Ikääntyminen ja vastuu yhteiskunnan ikääntymisen seurauksista suhteessa työvoiman riittävyyteen ovat tärkeitä tutkimuskohteita ja keskustelunaiheita lähitulevaisuudessa. Ongelma on yhteinen koko EU-alueelle ja Suomi on vain yhtenä maana muiden joukossa kohtaamassa haasteen hyvin pian. Ikä vaikuttaa elämässä moneen asiaan, mutta työ on yksi kiinnostavimmista ilmiön tutkimuskonteksteista.

Useimmille ihmisille organisaatiossa on sekä itseään nuorempia että vanhempia. Kuitenkin kun puhutaan ikäjohtamisesta tai ikään liittyvistä käytännöistä, on fokus ikääntyneissä tai ainakin ikääntyneet erotetaan muita ikäryhmiä herkemmin omaksi ryhmäkseen, joihin näitä ikään liittyviä toimenpiteitä sovelletaan. Diversiteetti, eli moninaisuus, joka tässä tutkimuksessa on rajattu eri-ikäisyyteen, koskee kuitenkin kaikkia – kukaan ei ole samanlainen. Lopuksi voi jäädä miettimään sananlaskun merkitystä: ”Vanhassa vara parempi”.

SUMMARY

There is no complete conceptual definition of age management. Age management is determined by the studies and the measures that are designed to respond to challenges of an aging society. Age is constructed in social discourses. Age discourse is mainly aging discourse that leaves out the other age groups. This study prefers concentration on age diversity than only aging workforce. Aging is true societal problem. But because of that diverse workers are needed, no group is more important than the other. There is no essential definition of "the young" or "the aged" ..

Age-management has been examined from many perspectives. for example, the individual, societal and the organizational frames. In organizations age management is determined very often as work ability activity. Age-management has traditionally been defined in functional terms. This study found that age management is fruitful to examine the responsibility and diversity perspective. Age is one form of diversity. Workplace, culture and individual values and attitudes, at worst, prevent the organization from taking advantage of diversity. Although the interest of society to keep older people at work has in reality relation a strong contrast of the individual, ie the employee's current expectations and values. Changes should occur in attitudes. Organisations make decisions on an economic basis. Age Management is connected to human resource management and is linked to business strategy and organizational effectiveness. Age management determined in management context of was not simple, despite the fact that the term refers to management activities.

In empirical study I explored what kind of meanings people in the case organizations attach to age and how they define age management in organisations. This study followed patterns of qualitative methods and applied discourse analysis in two article. Two theoretical articles constructed the framework for empirical research.

The main outcome of the study is that people construct the young and an old as two distinct groups in their organizational discourses. On the other hand empirical study pointed that different age groups are a natural phenomenon in any company. Different people support each other. Various types of managers are also needed in different situations and different stages of organization. So even age is obvious and relevant discourse in organization, it is not the problem.

This study reflects age management research under Burrell & Morgan four sociological paradigms. This dissertation considers research on aging and age management in Burrell & Morgan's sociological paradigm framework. Functionalist paradigm has provided the dominant framework. Some theorists are located within the context of the Radical humanist paradigm and some located within Radical structuralist paradigm. This dissertation is located mainly within interpretative paradigm.

LÄHTEET

- Ahkera, A., Etevä, E. & Nokkela, N. 2008. Kuinka merkitsen lähteet oikeaoppisesti väitöskirjaan. Jyväskylä: Yliopistokirjapainokustannus.
- Arsenault, P. 2004. Validating generational differences, A legitimate diversity and leadership issue. *The Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 25 No. 2. pp. 124-141.
- Barnes, H., Smeaton, D. & Taylor, R. 2009. An Ageing Workforce: The Employer's Perspective. Institute for employment studies. Report 468. UK.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D.Q., Walton, R. 1984. *Managing Human Assets*. The Groundbreaking Harvard Business School Program. The Free Press. New York.
- Beck, Ulrich 1992. *Risk Society: Towards a New Modernity*. New Delhi: Sage. (Translated from the German *Risikogesellschaft* de:Risikogesellschaft published in 1986.
- von Bonsdorff, Monika 2009. Intentions of Early Retirement and continuing to Work among Middle-aged and Older Employees. *JOHT (Jyväskylä Studies in Business and Economics 83)*
- Burrell, G. and Morgan, G. 1989. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Seitsemäs painos. Gower: Aldershot.
- Deetz, S. 1996. Describing Difference in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization science*, vol. 7 no 2 pp.191-207.
- Denzin N. & Lincoln Y. 2000. (edit.) *Handbook of Qualitative Research*. Second Edition. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks London.
- Eläketurvakeskus 2010. taskutilasto.
<http://www.etk.fi/Binary.aspx?Section=43417&Item=64825>
- Fairclough, N. 2005. Discourse analysis in organization studies. The case for critical realism. *Organization Studies* 26, 915-939.
- Fineman, S. 2003. *Understanding Emotion at Work*. London. Sage Publications Ltd.
- Fombrun, C.J., Tichy, N.M. and Devanna, M.A. 1984. *Strategic Human Resource Management*. New York. John Wiley & sons.
- Frantsi, Tapani 2009. Ikääntyvä johtaja tienhaarassa. Ikääntyvien johtajien kertomukset johtajuuden ja identiteetin rakentajana. *JOHT (Jyväskylä Studies in Business and Economics 75)*
- Gagnon, S. & Cornelius, N. 2000. Re-examining workplace equality: The capabilities approach. *Human Resource Management Journal*; 2000; 10,4; pg. 68.
- Gilleard, C. & Higgs, P. 2002. The third age: class cohort or generation? *Ageing & society* 2002, 22,3,369-382.
- Griffiths, A. 2007. 'Healthy work for older workers: work design and management factors'. In Loretto W et al., *The future for older workers: New perspectives*. Policy Press.

- Gould, R. 2006. Choice or Change – Late Retirement in Finland preview. *Social Poliscy and Society / Vol. 5. / Issue 04*, pp.519-531.
- Guest, D. E. 1999. Human resource management – the workers’ verdict. *Human Resource Management Journal*, vol 9, no 3 (5-25)
- Halme, P. & Moilanen, R. 2005. Discussions on Responsibility – The Aging Society, Organisations and the Individual. *EBS review, Business Ethics and Corporate Social Responsibility*. No 19, Winter 2004/Spring 2005
- Halme, P. 2005. Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen – diskursiivinen tutkimus. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, vol10, no2, pages,31-40.
- Halme, P. 2010. Changing nature of leadership in terms of Ageing – Young lions and grey falcons. *Management Research and Practice*. Vol. 2, Issue 4, December 2010.
- Halme, P. & Aaltio, I. 2011. Ikääntymisen merkitys työelämässä: Näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen. *Hallinnon Tutkimus*, hyväksytty julkaistavaksi numerossa 3/2011.
- Heikkinen, R.-L. 1994. Sosiaalinen toimintakyky ja ikä. Teoksessa: Kuusinen, J. Heikkinen, E., Huuhtanen, P., Ilmarinen, J., Kirjonen, J., Ruoppila, I., Vaherva, T., Mustapää, O., ja Rautoja, S.(toim.) 1994. Ikääntyminen ja työ. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Työterveyslaitos ja WSOY. Juva. s. 95 – 101.
- Heikkinen, E. & Ruoppila, I. 1994. Johtopäätökset väestön ja yksilöiden vanhenemisen merkityksestä työelämän kannalta. Teoksessa: Kuusinen, J. Heikkinen, E., Huuhtanen, P., Ilmarinen, J., Kirjonen, J., Ruoppila, I., Vaherva, T., Mustapää, O., ja Rautoja, S.(toim.) 1994. Ikääntyminen ja työ. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Työterveyslaitos ja WSOY. Juva. s. 102 – 109
- Hervonen, A. & Pohjolainen P. 1991. Gerontologian ja geriatrian perusteet. Lääketieteellinen oppimateriaalikustantamo. Tampere.
- Hietanen, A. & Lyyra, T-M. 2003. Iäkkään väestön terveyden ja toimintakyvyn ylläpitäminen ja edistäminen. *Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä*. 2003:2. Helsinki.
- Holm, J., Lähteenmäki, S., Salmela, H., Reima S., Suominen, A. ja Viljanen, M. 2002. Best practices of ICT workforce management – a comparable research initiative in Finland. *Journal of European Industrial Training* 26/7 pp. 333-341.
- Ikäohjelman monet kasvot – Kansallisen ikäohjelman 1998-2002 loppuraportti 2002. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:3. Helsinki. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.muodossa:)
<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. Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö, Työministeriö 1999 (329 s.) Helsinki

- Ilmarinen, J. 2001. Työikäiset ja elämänkulku. Teoksessa: Suomalainen elämänkulku. Toim. Heikkinen, E. ja Tuomi J. Tammi. Helsinki
- Ilmarinen, J. 2002. Ikääntyminen on haaste itselle, työyhteisölle ja yhteiskunnalle. Työfysioterapeutti 1/2002.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni - ikäjohtaminen yritysstrategiana. Talentum. Helsinki
- Joyner, B. & Payne, D. 2002. Evolution and Implementation: A study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility. Journal of Business Ethics 41: 297-311, 2002, Kluwer Academic Publishers.
- Julkunen, R. 2003. kuusikymmentä ja työssä. SoPhi, Jyväskylä.
- Julkunen, R. & Pärnänen, A. 2005. Uusi ikäsopimus
- Julkunen, R. 2005. Hyvinvointivaltion uusi politiikka - Paul Piersonin historiallinen institutionalismi. Teoksessa Juho Saari (toim.): hyvinvointivaltio. Suomen mallia analysoimassa. Yliopistopaino, Helsinki.
- Juuti, P. 2002. Ikäjohtaminen, Ikäohjelma 1998-2002 Hyvä Ikä. JTO-tutkimuksia, nro 13.
- Kallio, T. 2004. Organisaatiot, johtaminen ja ympäristö - organisaatiotieteellisen ympäristötutkimuksen ongelmista kohti yleistä teoriaa yritys-luontosuhteesta. Akateeminen väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-3:2004.
- Karisto, A. 2007. Finnish Baby Boomers and the Emergence of the Third Age.
- Kautto, M. 2004. Ikääntyneet resurssina, ikääntyminen mahdollisuutena. Teoksessa Ikääntyminen voimavarana. Tulevaisuusselonteon liiteraportti 5. (toim.)Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 33/2004
- Kets de Vries, 1999. Organizational Sleepwalkers: Emotional Distress at Midlife. Human Relations, Vol 52, No. 11.
- Kets de Vries, 2003. The Retirement Syndrome: the Psychology of Letting Go. European Management Journal Vol 21. No. 6 pp. 707-716.
- Koskinen, S. 1994. Sosiaalinen vanheneminen. Teoksessa: Kuusinen, J. Heikkinen, E., Huuhtanen, P., Ilmarinen, J., Kirjonen, J., Ruoppila, I., Vaherva, T., Mustapää, O., ja Rautoja, S. (toim.) 1994. Ikääntyminen ja työ. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Työterveyslaitos ja WSOY. Juva. s.76-94.
- Korac-Kakabadse A., Korac-Kakabadse N. And Myers A. 1998. Demographics and leadership philosophy: exploring gender differences. Journal of Management Development, Vol 17 No.5, 1998 pp.351-388.
- Kortteinen, M. 1992. Kunnian kenttä: suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona (Hanki ja jää, 1992) ISBN 951-8916-32-2
- Kuosmanen, A. 2004. Henkilöstön työssä kehittyminen ja psykologinen sopimus. Jyväskylän yliopiston Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja. Pro Gradu.
- Legge, K. 1995. Human Resource Management. Rhetorics an Reality. Basingstoke. Macmillan.
- Lehtonen, M. & Löytty, O. 2003. Miksi erilaisuus? Teoksessa Lehtonen, M. & Löytty, O. (toim.) Erilaisuus. Vastapaino. Tampere.

- Lund, T. & Borg, V. 1999. Work environment and self-rated health as predictors of remaining in work 5 years later among Danish employees 35-59 years of age. *Experimental Aging* 25, 429-434.
- Lämsä, A-M., 2001. Organizational Downsizing and the Finnish Manager from an Ethical Perspective. akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylä.
- Lämsä, A-M. 2003. (toim.) Näköaloja naisjohtajuuteen.
- McNair, S. 2006. 'How different is the older labour market: Attitudes to work and retirement among older people in Britain'. *Social Policy and Society*, 5: 4, 485-494
- Mill, J. 2000. Utilitarismi. Suomentaneet Kari Saastamoinen, Seppo Sajama ja Marko Järvenpää. *Gaudeamus*, 2000. ISBN 951-662-791-9.
- Moilanen, R., von Bonsdorff, M. & Tamminen, H. 2005. Eri-ikäiset työyhteisön johtamisen haasteena Jyväskylän kaupungin terveyshuollossa. Esitutkimusraportti. Working paper. Jyväskylän yliopiston Taloustieteiden tiedekunta julkaisuja N:o 292/2005.
- Moilanen R., Lahti, S. & Tamminen, H. 2004. Kestävä johtaminen - eri-ikäisyys työyhteisön johtamisessa. Teoksessa Uski, L. & Hassinen, P. (toim.) taloustieteellisiä puheenvuoroja. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja N:o 143/2004. Jyväskylä.
- Moilanen, R., Tasala, M. ja Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Ilmarisen julkaisuja. Edita, Helsinki.
- Mäki, T. 1991. Työvoiman riittävyys ja kohdentuminen 1990-luvulla. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, tutkimuksia nro 5. Helsinki.
- Nivala, S. 2010. Kokemuksellinen vanheneminen sotainvalideilla : suomalaisten sotainvalidien kokemus elämäkulustaan ja ikääntymisestään. Jyväskylän yliopisto, väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4040-9>
- Näsi, J. 1980. Ajatuksia käsiteanalyysistä ja sen käytöstä yrityksen taloustieteissä. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Oshagbemi, T. 2003. Age influences on the leadership styles and behaviour of managers. *Employee Relations*. vol.26 No.1, 2004 pp. 14-29.
- Porter, M. & Kramer, M. 2002. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*. Boston. Dec 2002.
- Puohiniemi, M. 2002. Arvot, asenteet ja ajankuva. opaskirja suomalaisen arkielämän tulkintaan. Limor kustannus, Vantaa.
- Rantanen, J. 2003. ikäjohtaminen. Saatavilla [www-muodossa http://pre20031103.stm.fi/suomi/ikaohjelma1998-2002/ikajohtaminen/index.htm](http://pre20031103.stm.fi/suomi/ikaohjelma1998-2002/ikajohtaminen/index.htm)
- Riach, K. 2009. Managing "Difference": understanding age diversity in practice. *Human Resource Management Journal*, Vol. 19 No 3, 2009.
- Ruoppila, I. ja Suutama, T. 1994. Psykkisen toimintakyvyn muutokset vanhetessa. Teoksessa Kuusinen, J. Heikkinen, E., Huuhtanen, P., Ilmarinen, J., Kirjonen, J., Ruoppila, I., Vaherva, T., Mustapää, O., ja

- Rautoja, S.(toim.) 1994. Ikääntyminen ja työ. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Työterveyslaitos ja WSOY. Juva.
- Savinainen, M. 2004. Physical capacity and Workload among Ageing Workers. Akateeminen väitöskirja, työterveys. Tampere.
- Schein, Edgar H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Ekonomia-sarja. Weilin+Göös, Helsinki
- Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Otava.
- Siltaoja, M. 2010. Discarding the Mirror. The Importance of Intangible Social Resources to Responsibility in Business in a Finnish Context. JOHT (Jyväskylä Studies in Business and Economics 86)
- Sintonen, T. 2008. Diversiteetti ja narratiivisuus. Tutkielmia diskursiivisesta organisaatiotodellisuudesta. Akateeminen väitöskirja. JOHT (Jyväskylä Studies in Business and Economics 64)
- Sintonen, T. 2000. Racism and business ethics. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies Vol. 5, No. 1.
- Sintonen, T. & Takala, T. 2002. Racism and ethics in the globalized business world. International Journal of Social Economics. Vol 29 No. 11.
- Storhammar, E. 2010. Toimintaympäristö ja pk-yritykset - Havaintoja yritysten toimintaan vaikuttavista tekijöistä. JOHT (Jyväskylä Studies in Business and Economics 89)
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Business Edita, Helsinki.
- Takala, T. & Aaltio I. 2004. Charismatic Leadership and Ethics from Gender Perspective. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies. Vol. 9, No. 1.
- Taloussanommat (2009)
<http://www.taloussanommat.fi/uutiset/2009/02/27/suomalainen-ei-jaa-aikaisin-elakkeelle/20095324/12>
- Salminen, H. 2005. Eri-ikäisten sairaanhoitajien kehittymismahdollisuudet ja organisaatioon sitoutuminen. Lisensiaatintutkimus. Jyväskylän yliopiston Taloustieteiden julkaisuja N:o 150/2005.
- Taylor, P & Walker, A. 1998. Employers and older workers: attitudes and employment practices. Ageing and Society, 18, 1998, 641-638. Printed in United Kingdom, Cambridge University Press.
- Thomas, D. & Ely, R. 2002. Making Differences Matter, A New Paradigm for Managing Diversity. Teoksessa Harvard Business Review on Managing Diversity. Harvard Business School Press. Massachusetts, USA.
- Thomas, R. Roosevelt 2002. From Affirmative Action to Affirming Diversity. Teoksessa Harvard Business Review on Managing Diversity. Harvard Business School Press. Massachusetts, USA.
- Tilastokeskus 2009. Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestöennuste [verkkojulkaisu]. □ISSN=1798-5137. 2009. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 14.3.2011]. □Saantitapa:
http://tilastokeskus.fi/til/vaenn/2009/vaenn_2009_2009-09-30_tie_001_fi.html.

- Timonen, V. 2008. Ageing Societies : A Comparative Introduction. Open University Press. Väitöskirja.
- Transnational exchange for active ageing 2007. Saatavilla www-muodossa: <http://www.activeageing.org/Products/Age%20Management%20Strategy.fi.pdf>
- Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma seurantaraportti 2002. Saatavilla www-muodossa: <http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/>
- Vaahio, E-L 2002. Rekrytointi, ikä ja ageismi. Akateeminen väitöskirja. Työpoliittinen tutkimus Nro 244. Työministeriön julkaisuja. Hakapaino, Helsinki.
- Walker, A. 1999. Combating Age Discrimination at the Workplace. *Experimental Aging Research*, 25:367-377, 1999.
- Varto, J. (1992) Laadullisen tutkimuksen metodologia. Hygienia-sarja. Lisäpainos 1996. Helsinki: Kirjayhtymä, 1992. ISBN 951-26-3784-7.
- Weber, M. 1904, suom. 1980. Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki. (Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, 1904.) Suomentanut Timo Kytäjä. 2. painos 1990 (WSOY Laaturkirjat). Porvoo Helsinki Juva: WSOY, 1980. ISBN 951-0-09226-6.
- Winstanley D. & Woodall, J. 2000. Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management. Macmillan Press, London.
- Wood, G., Wilkinson, A. and Harcourt, M. 2008. Age discrimination and working life: Perspectives and contestations - a review of the contemporary literature. *International Journal of Management Reviews*, Vol.10, issue 4, pp.425-442.
- Väestöliitto 2010. www.vaestoliitto.fi
- Väestöliitto 2004. Väestöliiton väestöpoliittinen ohjelma. Saatavilla www-muodossa: http://www.vaestoliitto.fi/mp/db/file_library/x/IMG/13591/file/vpohjelma_lopullinenpdf.pdf
- Yukl, G. (1998) 2004. Leadership in organizations. Lontoo: Prentice-Hall.

ORIGINAL PAPERS

I

IKÄÄNTYMISEN MERKITYS TYÖELÄMÄSSÄ: NÄKÖKULMIA IKÄJOHTAMISEN TUTKIMUKSEEN

by

Pinja Halme & Iiris Aaltio, 18.05.2011

Hallinnon Tutkimus, hyväksytty julkaistavaksi numerossa 3/2011.

Hallinnon Tutkimus -lehti hyväksyy Pinja Halmeen ja Iiris Aaltion kirjoittaman artikkelin "Ikääntymisen merkitys työelämässä: näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen" julkaisun osana väitöskirjaa. (Mari Pietilä ja Turo Virtanen)

IKÄÄNTYMISEN MERKITYS TYÖELÄMÄSSÄ: NÄKÖKULMIA IKÄJOHTAMISEN TUTKIMUKSEEN

Pinja Halme & Iiris Aaltio

ABSTRACT

Implications of ageing on work: perspectives for research

This present study was prompted by the need to examine the significance of age management within organisational framework. The research material combines conceptual research and relevant literature and articles. 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. The focus of this article is on age management and its various definitions and interpretations. The article approaches age management by identifying “age” and “ageing”. It also discusses the relationship between “age” and “management”. Age management is used in a wide variety of meanings. Therefore it proved necessary to take a closer look at the relationship between age and management. Organisational research often takes the form of applied research. For that 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 kasvat 2002), jonka aikana käsite ikäjohtaminen määriteltiin ensimmäisen kerran. Ikäjohtaminen määrittyy tässä tutkimuksessa työ- ja toimintakyknäkökulmasta, 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 ikääntymisilmiön tarkastelusta organisaatioiden johtamisen tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa halutaan tietoisesti tehdä ero ikätutkimuksen tai ikääntymistutkimuksen ja organisaatioiden johtamisen tutkimuksen välille. Tutkimuksessa analysoidaan eri määritelmiä ja käsityksiä ikäjohtamisesta. Organisaatiotutkimus on usein tavoitteiltaan soveltavaa, ja tästä syystä käsitteellinen, jäsentävä työ antaa mahdollisuuksia syventää ajankohtaisia ja tärkeitä koettuja ikäjohtamisen ongelmia. Kirjoittaminen vaikuttaa mielipiteisiin ja organisaatiosta vallitseviin mielikuviin (Rhodes 2001, 3), ja näkökulma ikäjohtamiseen on paitsi monitieteinen, erityisesti organisaatioteoreettinen. On syytä pohtia johtamisen, iän ja ikäjohtamisen käsitteiden yhteyksiä ja sitä kautta itse ilmiötä. Tuotoksena ei siis tavoitella uutta termiä vaan uutta käsitteen jäsenystä johtamisen 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 ikäkysymyksiä henkilöstön keskuudessa?

Onko ikäjohtamisella omaa käsitteellistä substanssia, vai onko se samaistettavissa kaikenlaiseen 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 ikäjohtaminen käsitteenä ja sen erilaiset määritelmät ja merkitykset. Ikäjohtamisen käsitettä lähestytään selvittämällä iän ja ikääntymisen sekä ikäjohtamisen välistä yhteyttä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on käsitteanalyttisin menetelmin avata ikäjohtamisen käsitettä ja tarkastella sen erilaisia käyttöyhteyksiä ja erityisesti sitä, millaisia merkityksiä käsitteeseen liittyy organisaatioiden johtamistutkimuksessa.

Ikä ja johtaminen voidaan erottaa kahdeksi käsitteeksi, jotka ovat molemmat mielenkiintoisia tutkimuskohteita. Pelkästään ”ikä” itsessään on vaikeasti määriteltävä käsite, joka viittaa ihmisen elämän tarkasteluun (Juuti 2002). ”Johtaminen” sen sijaan on hyvin laaja organisaatioelämään viittaava tutkimuksen alue. Ikä ja johtaminen ovat molemmat sosiaalisesti konstruoituneita käsitteitä (Juuti 2002). Kulttuuri jäsentää ikää ja sen merkityksiä, samoin johtaminen tuotetaan kulttuurisesti.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ikäjohtamisen käsitettä suhteessa sen lähikäsitteisiin. Vaikka tätä tutkimusta ohjaa johtamisen näkökulma, on tärkeää tarkastella myös ikätutkimusta, sillä teoreettinen pohja ikäjohtamisen tutkimukselle on perinteisesti määrittynyt ikätutkimuksessa 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 määritelmistä, jotka nousivat esiin, kun kohde, ikäjohtaminen, täsmennettiin.

Tämän tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on asemoida ikäjohtaminen tieteenalojen tutkimuskenttään. Kiinnostava kysymys onkin juuri se, mihin keskusteluun halutaan tutkimuksella osallistua. Ikäjohtamisessa on mahdollista asettaa ”ikä” tutkimuksen keskiöön itsenäisenä ilmiönä tai pitää sitä taustamuuttujana muiden tekijöiden joukossa. Esimerkkeinä mainittakoon ikäjohtaminen työkykyjohtamisen näkökulmasta, 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 tieteenalan keskeisiä tutkimuskohteita. Käsitteelliset menetelmät ovat liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa, jota tämäkin tutkimus edustaa, kuitenkin jääneet vähemmälle huomiolle. Laadulliset menetelmät sen sijaan ovat kasvattaneet 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 käsiteanalyttisin menetelmin.

Perehtyminen keskeisiin käsitteisiin kuuluu jokaiseen tutkimukseen, ja käsitteiden analyysi on empiirisen tutkimuksen pohja. Kuten Näsi (1980, 33) sanoo: ”Käsiteanalyysin avulla täsmennetään tutkimustavoitteita ja rajataan tehtävät, tunnistetaan tutkittavat ilmiöt, täsmennetään hypoteesit [...] lyhyesti, käsiteanalyysin avaintehtävänä on viitekehysten konstruointi”. Tällöin kyseessä voi olla empiirisen tutkimuksen käsitetutkimusosa, 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 sopimuksenvaraista. Eroavuuksia käsitteen määrittelyssä ja käyttöyhteydessä esiintyy eri tutkijayhteisöjen ja eri tutkijoiden välillä, samaa käsitettä saatetaan käyttää hyvinkin erilaisessa merkityksessä. Tieteellisessä käyttöyhteydessä löytyy eroavuuksia 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 Lähteenmäki, 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 viiteryhmillä. 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). Filosofissa 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 prosessien 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 yritys-elämässä 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 käynnistän myös Kansalliselle ikäohjelmalle (Juuti 2002; Ikäohjelman monet kasvot 2002), joka toteutettiin sosiaali- ja terveysministeriön, 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 varsinaisen 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 resurssi, henkilöstö, pakottaa yritykset korostamaan johtamisen käytäntöjä.

Käsite ”leadership” antaa oman lisänsä myös ikäjohtamisen käsitteen sisällön määrittelyn 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 käännoä ”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 käännoä tuntuu olevan ”age management” siitä huolimatta, että se on sekä kielellisesti että sisällöllisesti erilainen kun 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 teoriatarkastelun 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 määritelmän 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 ymmärrettäisiinkin, päätökset tehdään silti pääosin taloudellisin perustein. Henkilöstöön kohdistuvia päätöksiä tehdään nykypäivän organisaatiossa 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 rekrytoinnin, koulutuksen, kehittämisen ja irtisanomisen, luokkaan. Siinä mielessä tällaisella ”henkilöstövoimavarojen johtamisella” on selkeästi taloudellinen tehokkuusnäkökulma ikäjohtamiseen. Ikäjohtamisen merkitys rajautuu tehokkuusviitekehyksen sisälle. Tässä näkökulmassa herkästi menetetään ikäjohtamisen arvo tapana johtaa erilaisia ihmisiä.

Ikäjohtamisen ollessa kyseessä on syytä tarkastella johtajuutta sosiaalisena prosessina enemmän 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. Paradigmajaottelun nelikenttä syntyy subjektiivisuus–objektiivisuus- ja sääntely–radikaalimuutos-akseleiden väliin. Subjektiivisuus–objektiivisuus-ulottuvuus jäsentää todellisuuden luonteen ja tiedon alkuperän lähtökohtia 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 resursseihinsa, 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 keskittyminen 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 marginaalisessa asemassa (Juuti 2002). Toimintakykyyn ja ikääntyvien työkykyyn painottuva tutkimus ei yleensä näe ikääntymistä sosiaalisesti konstruoituneena 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 konstruoinut, eli ikä ja ikääntyminen eivät ole ainoastaan yksilöllisen fyysisen prosessin tulos, vaan ”ikäisyys”

määrittänyt vuorovaikutuksessa. Esimerkiksi Gergen & Gergen (2003) puhuvat siitä, ettei olisi olemassakaan ikääntymisprosessia itsessään, vaan ”ikäntymiskurssi” 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 tyypittelemään käsitteiden avulla (Juuti 2002). Organisaatioissa ikäjohtamisen käsite on vain tapa muiden joukossa saada ikääntymisilmiö hallintaan ja samalla pelkistämään sitä. Ikäjohtamiseen liittyvä tutkimus vain toistaa kulttuuriimme juurtuneita, kielessä ja puheessa toistuvia luokitteluja (Juuti 2002).

Funktionalistinen toimintakyknäkökulma 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 ikääntymiskurssia 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 viimeaikoina myös erilaisuutta arvostava näkökulma. Ikä on kuitenkin perinteisesti tutkimuksessa määritetty erilaisuuden yhdeksi muodoksi. Tutkimussuuntauksessa varsinainen kalenteri-ikä ei ole aivan niin keskeinen tekijä kuin esimerkiksi toimintakyknäkökulmassa. 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 kasvot – 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 määrittäytyy puheessa yksilöitä erilaistavaksi tekijäksi, mutta erilaisuus nähdään voimavarana. Diversiteetin osa-alueet, kuten sukupuoli, etnisyyttä 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-ikä 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-ikäisyys käytäntöjä työpaikoilla. 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 ”kokeneiden ryhmänä”, häiritsevät diversiteettiä, koska käsitykset sallivat luokittelun ja stereotypisoinnin, ovat stereotyypit 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 painottuvalle ikäjohtamisen käsitteen määrittelylle on tyypillistä, että siihen liittyy sellaisia lähikäsitteitä kuin ageismi, ennakkoluulot, myytit ja stereotyyppiat. 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 stereotyyppioihin yhteiskunnassa ja organisaatioissa (Vahtio 2002).

Ageismi saa uutta voimaa mediasta ja tieteestä, jotka vahvistavat väärinymmärryksiä ja väärää tietoa ikääntymisen vaikutuksista. Kielenkäytön 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 puolittuudesta, 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 kohteemme yksilöitä näiden nimettyjen luokkien sisällä. Ikääntymisen myytti vahvistuu puheessamme ja samalla konstruoinme käsitettä, luomme viitekehyksiä sekä ylläpidämme yhteiskunnallista stereotyyppiä ikääntymisestä.

Tästä näkökulmasta ikääntyminen siirtyy yhteiskunnalliseksi ongelmaksi vasta silloin, kun jokin ryhmä antaa ”ikääntymiselle” 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 suurennuslasin alla olleet ”suuret ikäluokat” koostuvat heterogeenisesta joukosta yksilöitä, joten oletus heidän ”ikääntymisestään” 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 ”vajaakuntoisena” 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 heittämisinä. He korostavat, että työnantajien ohjeistaminen ja ikäsyrrjinnän 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 vähentämismenettelyissä 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 henkilöstöammattilaisten 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 työllistämispennistelut. 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 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 tarkastellaesimerkkinä funktionalistisesta paradigmasta.

Kenellä on oikeus määritellä, 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. Todellisuuskäsityksen 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 vajaakuntoisten ryhmänä 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.

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, yritysnäkökulma	funktionalistinen
Yukl (2004). Leadership in organizations	"leadership"	eettinen johtaminen	johtajuus, ihmisten johtaminen	funktionalistinen
Moilanen (2003). Kestävä johtaminen – ikä- ja työkyky- johtamisen 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 ikäntyvien työssä jatkamisessa	ikäntyvän työssä jatkamisen edellytysten turvaaminen	elinkaariajattelu, työsuunnittelu, kognitiiviset mallit, työkyky, hallittu muutos	funktionalistinen
Juuti (2002). Ikäjohtaminen	johton, ikääntyvien ja nuorten asenteet ikäntymiseen ja ikäjohtamiseen	asenteisiin ja arvostuksiin puuttuva johtamistapa	johtaminen, ihmisten johtaminen, johtamiskulttuuri, yritysnäkökulma	radikaali humanistinen
Frantsi (2009). Ikääntyvä johtaja tienhaarassa: ikäntyvien johtajien kertomukset johtajuuden ja identiteetin rakentajana	ikäntymisen kokeminen ja johtajuus	johton tavoitteelliset pyrkimykset ohjata työntekijän valintoja	narratiivisuus, kriittinen teoria, yksilön näkökulma	radikaali humanistinen
Gergen & Gergen (2003). Positive aging	ikäntymisdiskurssin syntyminen vuorovaikutuksessa		positiivinen ikäntyminen	radikaali humanistinen
Riach (2009). Managing "difference": understanding age diversity in practice	miten HR-johto kuvaillee, 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
Vaahio (2002). Rekrytointi, ikä ja ageismi	ageismi rekrytoinnissa	ikäntyneisiin kohdistuva syrjintä ja eriarvoisuus rekrytoinnissa	iän merkitykset rekrytointiprosesseissa, selittävä ymmärtäminen	radikaali struktuurialistinen (tulkitseva?)
Gagnon & Cornelius (2000). Re-examining workplace equality: the capabilities approach	tasa-arvo ja erilaisuuden arvostus	erilaisuuden johtaminen	yritysnäkökulma, eettisyys ja arvostukset	radikaali struktuurialismi

Paloniemi (2004). Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä – työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä	iän ja kokemuksen merkitys, ikä ja ikääntyminen	ikään liittyvät arvostukset	yksilönäkökulma, fenomenografia, sama todellisuus kaikilla, mutta se jäsennetään eri tavoin	radikaali strukturalistinen
Taylor & Walker (1997). Age discrimination and public policy	yhteiskuntapolitiikka, henkilöstöjohtamisen käytännöt	ikäntyvän työvoiman hallinta, "hyvät ikäjohtamis-käytännöt"	henkilöstövoimavara-näkökulma	radikaali strukturalistinen
Taylor & Walker (1998). Employers and older workers: Attitudes and employment practices	ikäsiyrjintä, johdon asenteiden ja käytäntöjen vertailu ikääntyviä kohtaan	asenteisiin vaikuttaminen, HR-politiikka	iän sosiaalinen rakentuminen organisaatiossa ja yhteiskunnassa	radikaali strukturalistinen

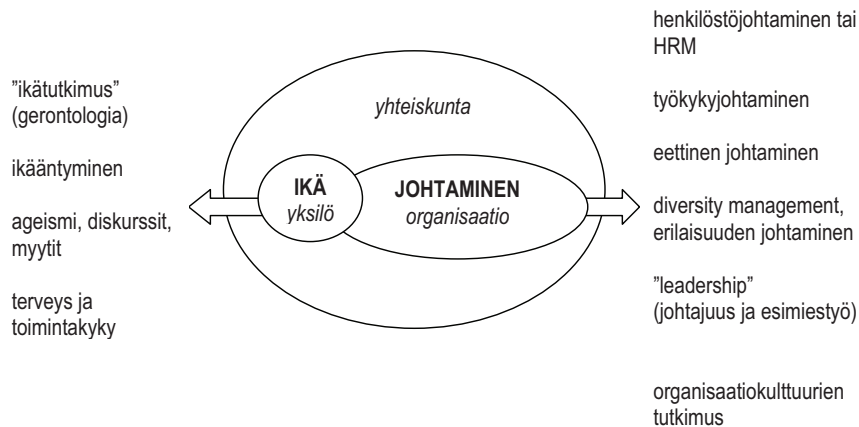
Taulukkoon 1 on koottu ikäjohtamisen teemaan liittyvää keskeistä tutkimusta. Tutkimukset on ryhmitelty paradigmoittain esittäen muissa sarakkeissa tutkimustehtävä ja tutkimuksen keskeinen sanoma. Toisessa sarakkeessa kuvataan kyseisen tutkimuksen tapa puhua ikäjohtamisesta. Lähestymistapa esitetään kolmannessa sarakkeessa. Burrell ja Morgan (1989) pitävät paradigmoja toisensa poissulkevinä ja tutkimusten liikkuminen paradigman rajojen yli on harvinaista. Tietyn tutkimuksen sijoittaminen yhteen paradigmaan osoittautui tässä tutkimuksessa 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 virittyntä. Kuviossa 1 ikäjohtamisen tutkimus on jaettu ikää ja yksilöä keskiössä pitävään tutkimukseen ja organisaationäkökulmasta ikäjohtamista tarkastelevaan tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa vähemmälle jätetään yhteiskunnanäkökulma. Eri tutkimusalat eivät puhu täysin samasta ilmiöstä, vaikka ne käyttävät samaa käsitteistöä.



Kuvio 1. Ikäjohtamisen teoreettiset lähestymistavat.

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 ikääntymisen ja hiljaisen tiedon siirtäminen määrittyvät keskeisiksi henkilöstöjohtamisen haasteiksi. Kolmannessa tapauksessa ikäjohtaminen merkitsee yrityksen vastuullisuuden osoittamista sidosryhmille.

Historiallisesti tarkasteltuna näyttäisi, että ikäjohtamisen käsitteen määrittely on perinteisesti syntynyt toimintakykynäkökulmasta 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 eri lähtökohdista, 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 työmarkkinatilannetekijät 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 ikäjohtamiskäytäntöjen 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 eri-ikäisten 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 käsitelmäärittelyiden lisäksi olisi ollut mielenkiintoista pohtia arkikielen ja tieteellisen kielen eroja merkitysten annossa. 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 käyttöyhteyden ja arkikielen käsitteille ja ilmauksille asetettavat vaatimukset ovat kuitenkin erilaisia myös täsmällisyysasteensa suhteen. Arkielämässä käsitteille riittää ja usein niiltä kaivataankin karkeita ja pääpiirteittäisiä määritelmiä. Arkikielen käsitykset voivat olla hyvinkin yksilöllisiä mielipiteitä. 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 elämänkaariajattelu on vain yksi kulttuurinen tapa jäsentää ihmisen elämän kulkua. Ajattelumme antaa ihmiselämälle välineellisen arvon tuotantotoimintaan nähden (Juuti 2002, 15). Kärjistetysti ihmiselämälle annetaan arvoa vain sellaisissa elämänvaiheissa, 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 elämänkaarimalleja. Elämänkaarianalogian omaksuminen sulkee pois erilaisuuden arvon.

Käsiteanalyttinen tarkastelu on osoittanut iän ja johtamisen välillä olevan merkityksellisiä yhteyksiä, jotka johtuvat siitä, että ihmisen suhde työhön muuttuu elämänvaiheiden 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 nopeatempoisuutta 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 voimaistamisesta ja taustaoletuksiltaan tutkimuksellisesti kriittisestä tarkastelutavasta. Työuran keskivaiheissa ja myös alkupään uralla tarvitaan ikäjohtamista, koska nuoren ja keski-ikäisen

työvoiman jaksamis- ja hyvinvointiongelmat saattavat myös olla ikälähtöisiä ja johtamisen avulla voidaan merkittävästi tukea myös tätä osaa työvoimasta.

Elämäнкаarianalogia 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. Ylipäätänsä 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. & Cornelius, 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* . pages 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 yritys-luontosuhteesta*. 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 käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodisena 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 resource 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, 301–312, 2001. Brunner-Routledge.

Vahtio, 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.

II

DISCUSSIONS ON RESPONSIBILITY - THE AGING SOCIETY, ORGANISATIONS AND THE INDIVIDUAL

by

Pinja Halme & Raili Moilanen, 2004

EBS Review nro winter 2004/spring 2005

Reproduced with kind permission by Mari Kooskora and Raili Kiviranta
(Moilanen).

Discussions on Responsibility - The Aging Society, Organisations and the Individual

Pinja Halme, Raili Moilanen

University of Jyväskylä, School of Business and Economics, Finland

Abstract

Aging and responsibility for aging in relation to the workforce will be one of the most important topics in the near future. The situation, at least in the EU countries, is very challenging in this respect, and Finland is just one of the countries that will face this challenge very soon. Age affects our lives in various ways, but one of the most important contexts for this phenomenon today is work. This paper tries to explore the present discussions on age, the aging work force and work on three levels—that is, the individual, organisational and social levels. The discussion concentrates on different aspects of these levels, and the most relevant criterion for formulating the whole picture is the relationship between age and work within the concepts considered in this paper. The outcomes of the paper are theoretical, because the aim was to focus the discussion under one “umbrella”. The framework chosen was that of the ‘soft’ side of human resource management, and more particularly the concept of age management. The three different levels of the discussion, namely individual, organisational and societal, share similarities, but there are also remarkable differences. Responsibility is one of the main themes of the discussion. To increase our understanding of the scope of age management and “sustainable leadership” we have formulated a model that brings together the triple bottom line concept and responsible management derived from HRM and Corporate Social Responsibility.

Introduction

An emphasis on age can be seen at all levels of our societies, and recent discussion abounds with such aspects as the aging society, the aging workforce in organisations as well as aging individuals. Therefore, age is also relevant when considering the corporate responsibility of the workforce. The concepts used here have their origins in corporate social responsibility (CSR), but they also form the background of modern human resource management. We define social responsibility after Elkington (1997), who divides responsibility in three dimensions: economic, environmental and social. This is also known as the “triple bottom line” (Elkington, 1997).

We will start our discussion of responsibility by analysing the social level. The situation in EU countries is rather challenging in regard to age because soon “the EU countries will have the oldest work forces in their histories, the ‘middle’ age of their work forces falling between 45 and 54 years of age” (Ilmarinen, 1999). In spite of this high average age in the workforce, the problem lies in the lack of young employees to compensate the decrease in older employees (Ilmarinen, 1999). This does not only concern EU countries, because the “reduction in the number of people under 15 years of age and the increase in the number of people over 65 years of age will have an unprecedented economic and social impact all around the world” (Ilmarinen, 1999).

From the organisational point of view there are also various aspects which could be discussed. Here we will concentrate on such issues as corporate responsibility and human resource management. Ethics, values, integrity and responsibility are required in the modern workplace (Joyner & Payne, 2002). Corporate responsibility has three critical areas from the viewpoint of external pressure—they are human rights, labour standards and environmental practices. Economic demands more often present internal pressures, although economic values can also represent external values. Corporate responsibility has been defined here by using the concept of *Corporate Social Responsibility (CSR)*—a business contribution to sustainable development. The core of this concept can be found in the ways businesses take into account the economic, social and environmental impact they exert.

This emphasis can clearly be seen in the long-term management and development plans included in strategic management (Porter & Kramer, 2002). The focus of this kind of strategic management is to ensure employee competence, satisfaction and commitment now and also in the future. The more human side of developing employees can be found in the human resource management literature, and this will be discussed more thoroughly later. Satisfaction and commitment appears in the section devoted to work ethics and the meaning of work (see: The individual level).

Individual employees experience social responsibility from their own viewpoints. Safe workplaces, continuity of work, fair pay, meaningful work, good relationships with other employees and supervisors are all important aspects. From the individual's perspective the focus is on his or her work and the employee him or herself, as well as on the relationship between these two. Work seems to become more demanding as the functional capacity of the older workforce declines. For instance, some 15-25 % of the workforce over 50 years of age is reported to have reduced work ability due to aging (Ilmarinen, 2001). From the viewpoint of individuals over 55 years of age, the situation is serious because there are studies indicating low participation rates and early exit from work life all over the world (Ilmarinen, 2001). One solution might be found by reviewing the employees' ethical background and what work means to them.

The aim of the present study is to explore the phenomenon of the aging workforce from the perspective of different stakeholders—that is, the society, the organisation and the individual. The main purpose is to shed light on the concepts behind an aging workforce in order to compose a framework to help us cope with this challenge at all levels. This attempt to compose such a framework has been given the name 'sustainable leadership'. The meaning of sustainability is anyway unclear. Our understanding of the concept has been improved by including the social aspects of the "triple bottom line" concept. The focus in this study is on the above-mentioned social dimension of sustainability and responsibility.

Age Management consists of two words: 'age', which evokes feelings of humanity and human life and "Management", which reminds us of the organisation (Juuti 2002). Juuti (2002) found the concept contradictory because its three dimensions—organisational, individual and social—have a different basis and meaning—and they are not analogical. The definition and understanding at the individual level is different to that at the social level. Research in Finland is advanced, but it mainly concentrates on two viewpoints, the organisational and the individual, but the international discussion has focused on the social and economic problem of aging (Ilmarinen, 1999; Heumann, 2003). Age Management has been defined as a system for managing the aging of the EU population and problems arising because of it (Walker, 1999; Taylor and Walker, 1998).

In this paper we will discuss the three aspects of responsibility starting from the broadest viewpoint and ending up with that of the employees.

The Social Level

European policy makers and trade unions are increasingly meeting a new paradox concerning age and employment (Walker, 1999). "Aging societies" are forced to consider methods for solving economic and social problems in the future. Aging employees is one serious issue confronting European societies and their economy (Walker, 1999). In other words, taking responsibility for an aging work force.

Declining worker groups, early retirement, work disability and unemployment all have serious conse-

quences (Ilmarinen, 1999). This economic problem can be solved by increasing the age at which people typically retire (e.g. Miles, 1997 see Griffiths, 1999). The official retirement age in Finland is 65, but on average retirement occurs at the age of 59 (Ilmarinen, 1999). New and flexible retirement models have enhanced the departure of the labour force long before the age when people qualify for full retirement benefits from Social Security (Greller and Simpson, 1999). Because over 80 percent of people aged over 60 have already taken early retirement, the general 65-year age limit for old-age retirement has lost its meaning (Ilmarinen, 2001). The problem of the aging workforce is serious. The main principal is that the working contribution of one employee should cover the costs of maintaining one retiree (Ilmarinen, 1999).

Taylor and Walker (1997) have pointed out that without radical policies, practical measures and new thinking it is unlikely that significant progress will be made towards overcoming age barriers in the labour market. Neither education nor legislation alone can provide a solution. There is a need for fundamental changes in policies concerning social security, pension schemes, redundancies and retirement (Taylor and Walker, 1997). The policies of most organisations and the expectations of various employees are dissimilar from the more economic interests of keeping older workers in work (Griffiths, 1999). Vision, mission and values statements in organisations, the purpose of which is to create, sustain and project a corporate culture, have no significance since their enactment has failed to challenge social culture and its norms (Swales and Rogers, 1995).

One problem from the point of view of society involves attitudes toward work and retirement. Retirement policy is one basis for general attitudes. Until recently, government policy was aimed at removing older people from the labour market. High unemployment rates were balanced by actively encouraging older people to take early retirement (Walker, 1999). Youth unemployment was given a high priority by governments. Government and organisations provided allowances for people to retire one year prior to the pension age. (Taylor and Walker, 1997.) Today, European governments are reversing the public support they previously gave to an early exit from the labour force and are seeking ways of reducing the opportunities for and cost of early retirement (Walker, 1999). Early retirement

increases retirement costs. Because of the poorer functional capacity of an older workforce, society will suffer from high work disability and health care costs. There is a need for improving age-conscious work policies (Ilmarinen, 2001).

The image of aging and being old is depressing. That image is biased, unfounded and untrue. Research has conceptualized the aging process in terms of chronological aging or as a decline of mental, physical and social functional capacity (Greller and Simpson, 1999; Juuti, 2002; Ilmarinen, 1999). Age discrimination and 'ageism', which means age grouping, categorization by age and age norms, are difficult to notice, though they form such a common and wide-ranging societal problem (Vaahtio, 2003). Ageism appears in the institutions of society, e.g. legislation (Vaahtio, 2003).

To conclude, the discussion at the level of society shows us that the problem is broad. It is based on processes and structures that cannot be changed rapidly. Recognition is naturally important, but without serious attempts to change the situation, achievement of societal and individual well-being is unattainable.

The Organisational Level

Social Responsibility

At the organisational level, age consciousness appears in the following discussion areas. Age is a natural aspect of human resource management, but not until recently has this area increased in its significance. Research conducted among major UK employers (Walker, 1992) indicates that most employers have not developed any strategies geared to the recruitment or retention of older workers. The retirement of the baby boom generation has heightened discussion of this issue, and it is possible to speak of a total breakthrough in HRM literature and research. Even if enterprises and society exhibit fundamental differences (Ilmarinen, 2001), businesses cannot exist without society and society cannot go forward without business.

This discussion of aging inhabitants and the aging society can also be seen from the viewpoint of 'Corporate Social Responsibility (CSR)', which emphasises the value of employees. CSR is a widely accepted concept, which also influences the performance of workers. Understanding of this

concept varies. The World Business Council for Sustainable Development (2000) has defined Corporate Social Responsibility as follows:

“The continuing commitment by Business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as the local community and Society at large”.

‘Corporate sustainability’ was popularised by Elkington (1997) in reference to the business goal of achieving integrated and balanced economic, social and environmental performance, which he has referred to as ‘the triple bottom line’. This is based on the earlier concept of ‘sustainable development’ introduced by the United Nations in 1987 and expressed as follows: “development that meets the needs of present generations without compromising the ability of future generations to meet their needs” (Brundtland, 1987;Wisser, 2003).

Carroll (1999) stated that: “Corporate Social Responsibility involves the conduct of a business so that it is economically profitable, law abiding, ethical and socially supportive. To be socially responsible means that profitability and obedience to the law are foremost cognition when discussing the firm’s ethics and the extent to which it supports the society in which it exists with contributions of money, time and talent.”

Here we use the concept of ‘Social responsibility’ to label human and social aspects of CSR. Social responsibility also refers to the active role of business in promoting universal human rights. Corporate action is seen in relation to the community—business is the provider of social services and welfare. Social responsibility is also a way of building and protecting company reputation (Teollisuus ja työnantajat, 2000). This may help in the competition for the scarce human resource of the future. Social sustainability supports fair and equal access to information and knowledge. It is a shared responsibility among societal actors for creating sustainability (WBCSD, 2000).

Responsible organisations seek ways of getting the best value out of the employee relationship. HR directors develop policies and practices which could respond to the needs and abilities of each individual. The job of HR is to help anchor responsible business behaviour in the attitudes and behaviour of employees. (FastForward Research, 2003).

To conclude, Social responsibility is a shared responsibility among societal actors for creating sustainability (Teollisuus ja työnantajat, 2001). This also means that the responsibility of keeping aging workers in working life is shared by society, the enterprise and the individual. This question of responsibility is controversial because it might be seen in the light of increasing costs, whereas it should be seen in the light of increasing well-being among employees and increasing income for organisations.

Human Resource Management

Human Resource Management (HRM) has been one of the key concepts and activities in organisational and managerial literature at least over the past 40 years. An organisation-wide discussion of HRM can be derived from the viewpoints presented in the literature on HRM. The difference between “hard” and “soft” HRM seems to affect the foci of the viewpoints taken (Fombrun, Tichy and Devanna 1984, Beer, Spector et al. 1984). When interest focuses on the “hard” side of HRM, performance seems to be one of the key concepts consisting of selecting, appraising, motivating and developing. As Guest (1999) appraised, it is widely acknowledged that the ‘hard’ version places little emphasis on workers’ concerns, and judgments of the effectiveness of HRM are based on business performance criteria. The “soft” side of HRM is interesting from the viewpoint of social responsibility, because it stresses outcomes like individual well-being, organisational effectiveness and social well-being, which come very near the ideal outcomes of social responsibility. As seen by Beer, Spector et al: “One should ask how well the enterprise’s HRM policies serve the well-being of the individual employee” (1984, 139).

This performance emphasis can nowadays be detected in the discussion on strategic management and human resources. Forecasting staffing needs is a process of estimating the supply and demand for talent. Future staffing needs are easily defined in organisations where requirements change slowly, but most managers cannot predict the business requirements, organisational changes, economic conditions, productivity and technological changes precisely (Walker, 1992). Furthermore, it is even more difficult to satisfy demand, because educated and experienced workforce will be a scarce resource in the future. Chief Executives all around

Europe reported that the two major issues facing business were the challenges of attracting, retaining and motivating talented employees and the ability to innovate (Cleverdon, 2003).

Winstanley and Woodall (2000) suggested that employee well-being and ethical treatment are as justifiable a focus as strategic fit. They noted that in recent HRM literature the ethical dimension of HR policy seems to have been downplayed and the focus has been "strategic fit". Business will be more successful if it pays attention to ethics as this will enhance its reputation among customers and improve motivation among employees (Wilson, 1997).

On the 'soft' side of HRM, the means for serving the well-being of individuals have been crystallised in some essential human resource choices including employee influence, human resource flow, reward systems and work systems. (ibid. 16) Thoroughly developed and implemented human resource strategies ensure that activities involved in managing human resources are integrated, via business strategies, into the competitive demands. Beer, Spector et al. argue further that HRM policies should be suited to workforce characteristics—that is, the groupings and sub groupings of younger and older workers (1984, 24).

The well-being of employees has an indirect influence on organisational outcomes. HRM policy choices affect the overall competence of employees, the commitment of employees, the degree of congruence between the goals of employees and those of the organisation and the overall cost effectiveness of HRM practices. By these, organisations receive in the long run favourable consequences for individual well-being, social well-being and organisational effectiveness. (Beer et al. 1984)

When the aim is to combine age management and Human Resource Management, it is important to analyse how managers identify, define and analyze human resource issues (Walker, 1992, 1-2). Many human resource issues have value implications and they evoke different emotional responses from different people. Age management is for example a social objective to some, and a business necessity to others. At the organisational level, HRM policy promotes organisational goal achievement and survival. Working conditions affect the physical and psychological health of the individual. How

seriously managers consider such consequences, depends upon their values and understanding. This also reflects the social responsibility of the organisation. (Beer et al, 1984)

Even if social and organisational discussions exhibit differences, an evaluation of HRM outcomes can also be conducted at the social level. What are the social costs of a poor ability to work or physical health problems? Is it still possible for organisations to pass the costs of their poor management practices on to society? Commitment results in loyalty and better performance. The competence of an organisation is better when the required skills and knowledge are available at the right time; the organisation benefits and its employees experience an increased sense of self-worth and economic well-being. Cost effectiveness is seen in terms of wages, benefits, turnover, absenteeism and strikes. Such costs can be considered for an organisation, for individuals and for society as a whole. Employees expect congruence and equality between individuals in HRM practices. Lack of congruence can be costly to management in terms of time, money and energy, and in terms of the resulting low level of trust and lack of common purpose. It creates psychological problems and stress. (Beer et al, 1984)

To conclude, discussing these aspects of human resource management seems to be relevant as long as organisations have a variety of stakeholders. It also seems to be significant from the viewpoint of evaluating diverse resources in organisations, and while money seems to remain the rarest resource, the emphasis on a 'hard' approach to HRM seems to become stronger. It is interesting to follow the latest consideration, that of employees being the rarest resources in organisations. We will soon be able to see whether this rarity affects the stakes—that is, the well-being of individuals.

HRM and Social Responsibility from the Age Perspective

The concept of age management has various definitions and contexts. Age management takes into consideration the diversity of the workforce. Good management treats individuals fairly regardless of age, gender, race, disability or sexual orientation. Management decides how they value and want to recognise individual uniqueness in areas such as ideas, career path preference and the need to balance work and life. The Finnish national age proj-

ect emphasizes the variety of demands, strengths and capabilities among different age groups. Work should be reorganized so that it takes into consideration the changing needs of different people. (Rantanen, 1999; Ilmarinen, 2001)

Age Management means that members of various ages are considered in the working team (Rantanen, 1999). Age Management is a policy, which aims at respecting and promoting the role of practical knowledge and experience in organisations. Good age management involves a coaching type of management, and the style of such age management means interaction and teamwork (Juuti, 2002).

Ilmarinen has observed four special characteristics of a good "age manager". First of all, a positive age attitude is necessary, and it is also important that the manager accepts his or her own aging. Secondly, the manager has an ability to develop and utilize co-operation (teamwork). Thirdly, an ability and interest in planning work individually is expected from a good manager. Fourthly, Ilmarinen mentions social skills and interaction. Instead of labelling people according to their age, Ilmarinen has stressed individuality and good human leadership. Age appears in his model only as part of the first tool: one should eliminate negative age attitudes and replace them with the viewpoint that aging personnel represent unutilised strength (Ilmarinen, 2001).

External changes generate human resource issues, most visible of which come after demographic and social changes (Walker, 1992). Walker (1992) has pointed out that in the 1990s and beyond, entry-level talent is scarce because the workforce is aging. Companies need to act creatively to ensure that they are attractive and that they will maintain and effectively manage the talent they need most. Without this, companies may find that they are missing talent in some strategically important areas. The workforce is becoming more heterogeneous—for example, aging workers have different job skills and capabilities. These demographic shifts, changes in economic conditions and societal changes will influence changes in employee attitudes toward work and careers. Relationships between employees and their companies have changed. Thus, changes in human resource issues are also necessary (Walker, 1992, 44-46).

As is clear from the above, discussions at the level of the organisation have varied from social responsibility to ethics and from strategic management to human resource management. It is interesting to notice that the issues and challenges seem to be quite similar. It does not seem to matter so much which label the issue is given, if the philosophical background is similar. The issues discussed here were naturally chosen to be representative of the discussions of aspects of organisational responsibility, but it is still good to notice that the core elements of so many disciplines include the same types of issues.

The Individual Level

Work Ethics

Work seems to be very important to older employees, especially in Northern countries. Finns would prefer full-time work, which is not in line with the European situation. Two-thirds of European women and one-third of European men do not wish to work full-time, whereas in Finland less than one-fifth of the workers are of this opinion. Although we would like to work full-time, the situation is changing in several countries, part-time work among young (under 25 years of age) and older (over 55 years of age) workers is especially increasing (Ilmarinen 1999, 32, 36).

Ageing workers seem to be unemployed more often in Finland than in other countries—that is, the unemployment rate for 50 to 54-year-olds was 13 % of the entire work force—the highest percentage among EU countries (Eurostat 1998; Ilmarinen 1999, 44). These figures seem to be increasing, and ageing workers are not being given enough opportunities to enjoy work as one of their basic rights.

One important aspect of leadership is understanding the ethical background of work. In the early 19th century, Weber thought that work performed a significant role in people's lives (Weber, 1904, Furnham, 1990, 2). Various scholars have presented views about the protestant work ethic. Cherrington (1980) for example, has defined the protestant work ethic by raising certain issues within it (see Furnham, 1990). There is a religious force that makes people work hard and long hours. At the same time, people should avoid pleasure and enjoyment. An employee should be highly efficient and productive. Accomplishing as much as possible at work

is a matter of honour for the employee. Employees are very loyal and committed to their profession and their company. They should also be achievement-oriented and seek promotion. "High-status jobs that provide prestige and respect from others are important indicators of a "good person" (Cher- ington 1980; see Furnham, 1990). McClelland's major interest then, was mainly in the relationship between the need for achievement and economic growth. The more entrepreneurs an economy has, the faster it grows. Self-reliance leads to an even greater need for achievement. (Furnham, 1990)

Maccoby and Terzi (1979) analysed the different distinctions made within the protestant work ethic. They found a whole range, from workaholic people to people who take all work as punishment. For some people the work ethic means more instrumental values like money and status, with promotion as a reward. For leisure-oriented people, work is an unfortunate obligation for obtaining money, so that they can use money for their non-work activities (Furnham, 1990).

It is not obvious that modern people behave as the protestant work ethic expects. But in any case, we can apply some of the early work ethic definitions even in today's context. Parker (1972) reported that the future of work and leisure will depend on both personal values and personality and the societal structure. Because of increased material well-being, early retirement has become a new way of using leisure time (See Furnham, 1990). Griffiths stressed the importance of understanding older people's cognitive models of work and their needs in relation to work, as a contributing factor to their decision to remain at work (Griffiths, 1999).

Debats, van der Lubbe and Wezeman (1993) have described a variety of concepts which are included in the meaning of life: fulfilment and self-actualisation, engagement, responsibility, sense of coherence, commitment and self-transcendence, integration and relatedness and the sense of wholeness and belonging (see Wisser, 2003).

Previously the meaning of work used to be more important in considering the meaning of life. Work usually represents the area in which the individual's uniqueness stands in relation to society and thus acquires meaning and value (Frankl 1978; Wisser 2003). Could it be possible that the basis of the protestant work ethic is crumbling and the

role of work is not as important as before? Frankl thought that industrialisation contributed to the extent of existential neuroses in modern society (Wisser, 2003). Today people suffer more from feelings of uselessness; they have lost their sense of meaning in life. Unexpected unemployment and the resulting neuroses are typical in our welfare society as is the feeling of not being useful. Many unemployed people are struggling with the feeling of uselessness and the loss of self-value. Older workers, whose capabilities and knowledge do not correspond to the needs of current working life, face similar feelings.

Research indicates that the meaning of work has an influence on individual well-being and even retirement. Lievegoed noted (Lievegoed, 1995, see Juuti 2002, 18) that those who show an enthusiasm for art, science, nature or social work in their middle career will manage their mid-life without crisis. They are able to experience life on an intellectual basis. On the other hand, those people who run after success and push other career-disturbing areas of their life aside, will encounter an existence crisis by the age of 55. The same future can be expected for those people who let external circumstances control their lives. People will experience stress and exhaustion, if work has an overly important role in their lives and other life areas are allowed to suffer. (Juuti, 2002.) Work itself is a dominant event in the course of life. Biological, psychological and social aspects of aging are recognised in the course of a person's lifetime.

The Value of Work

Age-aware management should cover the basic values of work. Those values are crucial, when we consider how to motivate aging workers so they could feel useful and valuable. In addition to work-related factors, age management also addresses the aging process and the values and attitudes of aging workers. This is important because employability and work ability are not issues restricted only to aged people, but issues for the whole working community. The values and attitudes of management have considerable significance.

The definition, content and meaning of work involve constant change. Fixed working times and places have disappeared and in the modern world the work itself determines working times. The relationship between work and free time has changed because

of changes to responsibilities and the sources of motivation. Work life is in constant change. Hall (1986) already examined twenty years ago the various meanings and motivations that people attach to their work. He found one group for whom the paycheck represents the principal meaning (obligation to live), unlike the other group for whom work is life. Hall was interested in what motivates people and in the ways in which people respond to their work—whether they are satisfied, committed or alienated from it. Hall was, thus, concerned with the individual dimensions of work, including motivation and the meanings people attach to work. He also analysed work commitment, the centrality of work, job satisfaction and alienation. (Hall, 1986, 91-93) The role of work changes during one's career and life. At the beginning of a career one may devote oneself fully to work. Also, when family responsibilities decrease, people often become absorbed in work. The culture of the organisation will determine how an employer considers other life areas and the issue of variation in one's work life (Hall, 1986).

Age is related to job satisfaction, so that certain aspects of work become more or less valued with age (Griffiths, 1999). Wright and Hamilton (1978) suggested that younger workers are systematically less satisfied with their work than older workers (see Hall, 1986). On the one hand, younger workers may have poorer jobs, because they are at the beginning of their career. On the other hand, younger people expect more from their work. They receive less than the older workers, who expect less and receive what they expect. Workers bring their expectations with them and these will vary according to education, age and gender. People have different values with regard to their work. These values consist of personal interest in the work, the appropriateness of the work, financial rewards, and relationships with co-workers, career opportunities and the adequacy of personal resources. Personal socialization and other life experiences as well as non-work social roles, such as family roles, affect work values. They also shape their evaluation of the rewards (Greller and Simpson, 2002, Hall, 1986; Hall and Mirvis, 1995).

The relationship between age and work is obvious. Age is the dominant criterion by which people are placed in the social structure (Riley, 1971; Hall, 1986; Arrowsmith and McGoldric, 1997; Glover and Branine, 1997). One form of age stratification

is related to age discrimination. In this case age, rather than other qualifications, is used as a major criterion for actions in regard to personnel. Horizontal age stratification means that neither younger nor older workers are working in strategic business areas, rather, they are more likely to be found in peripheral sectors (Hall, 1986). Young workers are at the beginning of their careers and older ones are moving toward retirement.

Both older and younger workers face discrimination and other work problems because of their age. In some occupations the older workforce is over-represented (social service), while others are occupied by youngsters (IT-sector). Labour in one market segment does not compete with demand and supply in another segment. Job satisfaction changes and may even increase with age. This may depend on the employees' post-material set of values or the different attributes in their work. One explanation is also that they simply settle for less than young people. The most relevant explanation may be that after years in their career they simply have better jobs. Older workers face accelerated promotion opportunities. They have found their place in work life. (Glover and Branine, 1997; Greller and Simpson 2002; Hall, 1986)

To conclude, if the purpose is to manage ageing, we have to understand why people work and their ethical background. This leads us to diversity management. How to manage people with different needs, how to integrate people of different age, gender and culture? This is of course an issue for business managers, but also an issue for the whole of western culture.

The Outcomes of the Three Different Discussions

The aim of the present paper was to explore the content of existing discussions surrounding this important topic of the aging workforce and the responsibility it might involve at different levels. Another aim was to conceptualise the discussion and attempt to find some form in which all these viewpoints could be integrated. A triangle based on the 'soft' side of human resource management has been taken as the basis (Beer *et al*, 1984). By following the concepts of this theoretical viewpoint, the organisation receives favourable consequences in the long run in return for individual well-being, social well-being and organisational effectiveness.

Societal well-being and different structures and values in our society are some aspects of the societal discussion presented in this paper. Organisational systems, such as strategic management and human resource management as well as discussions about values, ethics and social responsibility are aspects to be taken into account from the organisations' point of view. The values and characteristics of individuals work as one of the key elements of an individual's life, and career as the means of commitment and well-being for the individual; these are some of the viewpoints at this level. All these and other elements have been gathered into one picture, which enhances our understanding of the whole phenomenon as a large and interwoven system.

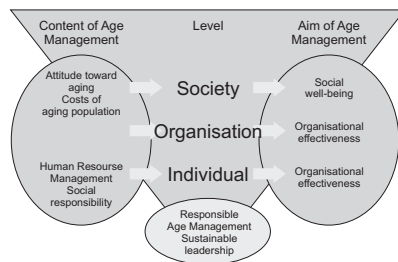


Figure 1. Sustainable Leadership Derived from the Three Discussions.

Discussion

Human resource decisions are often made without the relevant understanding and knowledge of human nature. Even if the significance of age is understood in organisations, decisions are usually made on an economic basis. Age management is an organisational discourse where management as well as other stakeholders are engaged in a language game and its invisible rules. Supervisors and management have heavy responsibilities because they should manage the change of values, attitudes and assumptions so that the organisational culture can accept and adapt to demographic changes in society. Knowledge and training are not enough to change the mode or premise for organisational action. Changes should occur in attitudes. If there is cultural change, the management should understand the nature and construct of age management. Organisations make decisions on an economic basis. Age management is connected to human

resource management and is linked to business strategy and organisational effectiveness. This framework should be made visible. The connection between politico-economic circumstances and organisational effectiveness is visible. Cooperation between them is also beneficial for both. But how to integrate all three is more challenging. The lack of in-depth cultural research reflects problems with integrating the individual and social levels of the issue.

Currently, it is not sufficient that management and human resource management policies and practices respond to the needs of the enterprise. The main question is how well the HRM practices and policies serve the interests of society and the well-being of individual employees. In the future this kind of relative weighting of these three evaluative considerations will be more explicit. HRM policies will simultaneously serve the interests of the enterprise, the individual and society. (Beer, Spector, Lawrence, Mills and Walton, 1984).

In this paper the focus has been on issues where age has taken some role. This was the main criterion when composing the picture of this "responsibility" discussion. The viewpoints taken from social responsibility, age management or human resource management alone would have not been enough to formulate the picture. On the basis of HRM literature it was possible to combine the three discussions into a single framework.

It is very interesting to notice that the present discussion on age management has its roots in human resource management. The concept could easily be seen through the lenses of HRM, and its value and acceptance in organisations could also be better recognised. In a way it is logical to use that framework in particular, because this discussion already exists in organisations. There is a current need for age management discussion. The most important point is the current need for developing tools at least at the organisational and individual levels. The challenge of affecting the situation at the societal level is clearly broader and will be not discussed here.

One organizational consequence of age management and HRM is effectiveness. The organization is responsible for and ensures the sustainability of its own functioning and viability. It also has an increasing number of responsibilities in society.

Corporate Social Responsibility has been discussed in various forms, especially in terms of the social and human issue. In age management research, we naturally concentrate on social responsibility and the human side of responsibility. The other important concept seems to be the triple bottom line and the way it defines social issues. The triple bottom line has therefore been established in corporate reporting, and we use that concept to settle "age management" in organizational discussions. Even if employee development depends on personal initiative, the manager should make sure that no one drops out. People may not have the strength to sustain their knowledge and competence, and the threat in supporting voluntary learning and development is that someone may become alienated. Every organization has an interest in employing a capable and competitive work force. Sustainable and strategic management analyzes the forthcoming knowledge requirements and invests in training accordingly. It will be more important that organisations and their managers are aware of the wider consequences of ageing. Managers co-operate at all levels and they should be aware of the tasks needed at the societal, organisational and individual level. Managers consider the question of the ageing society and develop working and learning conditions for people of different ages. (Ilmarinen 1999, 13) This is important from the point of view of individuals, but also from the point of view of organisations. Responsible management is one of the challenges of the future (Takala, 1993) and the challenges presented by age will also gain in importance.

It is generally agreed that we need common frameworks for building sustainable enterprises, although the broad definition from Brundtland (UNCWED, 1982) offers little ground to develop such a methodology (Beckett and Jonker, 2002). Social responsibility is not homogenous. However, in this paper the term "social responsibility" is used to refer to those CSR researchers who are concerned with the triple bottom line principle. With the help of these concepts we have composed a framework of sustainable leadership, which helps us understand the viewpoints of society, the organization and the individual.

References

- Arrowsmith, J. and McGoldrick, A. 1997. *A Flexible future for older workers?* Personnel Review, vol 26 no 4, pp. 258-273. MCB University press.
- Beckett, R. and Jonker, J. 2002. AccountAbility 1000: a new social standard for building sustainability. *Managerial Auditing Journal* 17/1/2(2002) 36-42.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D.Q., Walton, R. 1984. *Managing Human Assets*. The Groundbreaking Harvard Business School Program. The Free Press. New York.
- Carroll, A. 1999. 'Corporate Social Responsibility'. *Business and Society*, 38 (3), 268-295.
- Cleverdon, J. 2003. *FastForward Research 2003: Responsibility: driving innovation, inspiring employees*. Business in the community. July 2003. London, UK.
- Elkington, J. 1997. *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. London: John Wiley and Sons Ltd.
- Frankl, V.Suom. 1982. *Elämän tarkoitusta etsimässä*. Otava, Helsinki.
- Fombrun, C.J., Tichy, N.M. and Devanna, M.A. 1984. *Strategic Human Resource Management*. New York; John Wiley & Sons.
- Furnham, A. 1990. *The Protestant Work Ethic, the Psychology of Work-Related Beliefs and Behaviours*. Routledge London and New York.
- Guest, D. E. 1999. *Human resource management – the workers' verdict*. *Human Resource Management Journal*, vol 9, no 3 (5-25).
- Glover I. and Branine, M. 1997. *Ageism and the labour process: towards a research agenda*. *Personnel Review*, vol 26 no 4, pp. 274-292. MCB University press.
- Greller, M. and Simpson, P. 1999. *In Search of Late Career: A Review of Contemporary Social Science Research Applicable to the Understanding of late Career*. *Human Resource Management Review*. Vol. 9, No. 3, 1999 pages 309-347. Elsevier Science Inc. USA.
- Griffiths, A. 1999. *Work Design and Management – The Older worker*. *Experimental Aging Research*, 25: 411-420, 1999.
- Hall, R. 1986. *Dimensions of Work*. Sage publications, London.

- Hall, D.T. and Mirvis, P.H. 1995. *The new career contract: Developing the whole person at midlife and beyond*. Journal of Vocational Behaviour, 51, 47, 269-289.
- Heumann, L. 2003. *Planning for an aging society*. American planning Association; K Winter 2003;69,1; Review.
- Ilmarinen, J. 1999. *Promotion of Work Ability During Ageing*. American Journal of Industrial Medicine Supplement 1:21-23. Wiley-Liss, Inc.
- Ilmarinen, J. 2001. Aging Workers. Occupational & Environmental Medicine, Aug 2001, Vol 58, No 8, p. 546-552.
- Joyner, B. and Payne, D. 2002. *Evolution and Implementation: A study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility*. Journal of Business Ethics 41: 297-311, 2002, Kluwer Academic Publishers.
- Juuti, P. 2002. *Ikäjohtaminen*. JTO-tutkimuksia. Ikäohjelma 1998-2002. työministeriö. www.ikäohjelma.net
- National Programme on Ageing 1998- 2002*. Helsinki 2001. p. (Publications of the Ministry of Social Affairs and Health
- Porter, M. and Kramer, M. 2002. *The competitive advantage of corporate philanthropy* Harvard Business Review; Boston; Dec 2002.
- Rantanen, J. 1999. *Työelämä ja kestävä kehitys. Työ vuonna 2005 – näkymiä suomalaiseen työelämään*. työterveyslaitoksen julkaisuja. Helsinki.
- Riley, M. 1971. *Social gerontology and the age stratification of society*. The gerontologist 11 (February): 79-87.
- Swales, J.M. and Rogers, P.S. 1995. *Discourse and the projection of corporate culture: The mission statement*. Discourse & Society, 6:2, 223-242.
- Takala, T. 1993. *Yritysetikka ja yrityksen yhteiskunnallinen vastuu – historiallinen tausta ja käsitteellistä pohdintaa*. Jyväskylän yliopiston taloustieteellisen laitoksen julkaisuja n:o 89/1993: Jyväskylä.
- Taylor, P. and Walker, A. 1997. *Age discrimination and public policy*. Personnel Review. Vol 26 No.4, 1997, pp.307-318. MCB University Press.
- Taylor, P and Walker, A. 1998. *Employers and older workers: attitudes and employment practices*. Ageing and Society, 18, 1998, 641-638. Printed in United Kingdom, Cambridge University Press.
- Teollisuus ja työnantajat 2001. *Yhteiskuntavastuu: työvälineitä itsearviointiin ja oman toiminnan kehittämiseen*. Helsinki. (http://www.tt.fi/arkisto/getoriginal.pl?ft_cid=1406)
- UNCWED (1987), Brundtland Report, United Nations, Geneva.
- Vaahtio, E.-L. 2002. *Rekrytointi, ikä ja ageismi*. Työpoliittinen tutkimus, työministeriö. Hakapaino Oy, Helsinki.
- Walker, A. 1999. *Combating Age Discrimination at the Workplace*. Experimental Aging Research, 25: 367-377, April 1999. Taylor & Francis.
- Walker, James W. 1992. *Human Resource Strategy*. McGRAW-HILL International editions; Management and Organization Series, Singapore.
- Wilson, A. 1997. *Business and its Social Responsibility*. In Davies, P. (ed.) Current Issues in Business Ethics, London: Routledge.
- Winstanley, D. and Woodall, J. 2000. *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*. Management, Work and Organisation. Macmillan (Business) Press Ltd, London.
- Wisser, W. 2003. *Meaning, work and Corporate Social Responsibility*. Positive Living Online, Newsletter of the International Network for Personal Meaning, September 2003. UK.
- World Business Council for Sustainable development 2000. *Corporate Social Responsibility: Making good business*. Switzerland. (<http://www.wbcsd.ch/DocRoot/5mbU1sfWpqAgPpPpUqUe/csr2000.pdf>)

III

ERI-IKÄISYYS JA IKÄJOHTAMINEN - DISKURSIIVINEN TUTKIMUS

by

Pinja Halme, 2005

Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies
Vol. 10, No. 2 (2005)

Reproduced with kind permission by Tuomo Takala

Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen – Diskursiivinen tutkimus

By: Pinja Halme
PINJA.HALME@ECON.JYU.FI

Abstract

The purpose of this paper is to examine different age groups and age management in organizations. Age management is obviously an important issue in business organizations and in society as a whole, as it is seen as one solution to the problem of an aging workforce. Age management is defined in this paper based on the theory of diversity management, which regards age as one aspect of diversity. In this paper I explore what kinds of meanings people in the case organizations attach to age and how they define age management in organizations. My research method is discourse analysis, in which the focus is on speech. The main outcome of the study is that people construct "the old" and "the young" as two distinct groups in their organizational discourses. The identity of a "young" and an "old" worker are similarly constructed. Two specific types of discourses were derived from the empirical data related to age management, namely: efficiency discourse and community discourse.

Keywords

Different age groups, age management, discourse analysis, identity, diversity management

1. Johdanto

Millä perusteilla määrittelemme jonkin vanhaksi tai nuoreksi työyhteisössä? Jokaisella on oma käsityksensä vanhasta ja nuoresta ja tämä käsitys on riippuvainen usein omasta iästä. Muodostamme käsityksemme kielen ja sen käytön perusteella. Ympäristö ja sen puhetapa muokkaavat käsityksiä ja mielikuvia "ikäisyydelle". Kielellä on näin merkittävä rooli sosiaalisen todellisuuden tuottajana. (Lämsä, 2002.)

"Ikääntyvä" on vakiintunut yhteiskunnallisessa ja ikäjohtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa koskemaan yli 45-vuotiaita henkilöitä. Termiä ikääntynyt on käytetty laajalti julkisessa keskustelussa ja lainsäädännössäkin kuvaamaan yli 55-vuotiaita työelämässä. Ikämaärittely pohjautuu ikääntyvien työllistymisedellytysten parantamista selvittäneen komitean (Ikääntyvät työelämässä 1996) määrittelyyn (Ilmarinen, Lähteenmäki ja Huuhtanen, 2003). Komitean määrittely perustuu ikää ja työkykyä koskeviin tutkimustuloksiin, joiden mukaan ensimmäiset oireet työn kuormittavuudesta tulevat esiin keskimäärin 45 vuoden iässä (Paloniemi, 2004). Toisaalta, esimerkiksi vanhuustutkimuksen eli gerontologian näkökulmasta termit "ikääntyvä" ja "ikääntynyt" sopivat varsin huonosti kuvaamaan vasta keski-ikäistä väestön osaa.

Seuraavien vuosikymmenien aikana realisoituvaa demografista muutosta teollistuneissa maissa haastaa yhteiskuntatalouden. Keski-ikä kohoaa, ja eläkeläisten määrä kasvaa. Ikärakenteen vinoumaan ovat vaikuttaneet suuret sotien jälkeiset ikäluokat ja alhainen syntyvyys 1970-luvulla. Työelämään suurin vaikutus on suurten ikäluokkien siirtyminen yli 50 vuoden ikään, sillä he ovat noin 30 prosenttia koko työvoimasta. Organisaatioille ikääntyminen merkitsee uhkaa siinä mielessä, että ikärakenteen vinouman vuoksi suuri määrä tietoa ja strategista osaamista siirtyy pienen ajan kuluessa eläkkeelle. Huoltosuhteet muuttuvat siten, että kansantuotteen kasvu ja hyvinvoinnin taloudellisten edellytysten turvaaminen jäävät yhä harvempien vastuulle. Kärjistyessään työvoimapula asettaa siirtolaispolitiikalle uudet tavoitteet.

(Ilmarinen ym., 2003; Griffiths, 1999.)

Väestön ikääntyminen ja ikäjohtamisen tarpeellisuus on tiedostettu yhteiskunnallisessa keskustelussa ja organisaatioiden johtamisessa. Kansallinen ikäohjelma, joka toteutettiin vuosina 1998–2002, on esimerkki ponnisteluista eläköityvän yhteiskunnan ongelmien hallitsemiseksi (Ikäohjelman monet kasvot, 2002). Ikäohjelma tähtäsi erityisesti ikääntyvien työkykyä edistävään toimintaan, työllisyyden parantamiseen ja ikämyönteistä asenneilmastoa palvelevan tiedon lisäämiseen. Ikäohjelman puitteissa käynnistettiin myös laajamittaista tutkimustoimintaa ja yrityksille suunnattuja hankkeita. Yritykset ovat tiedostaneet uudenlaisen tilanteen, jossa inhimillisestä resurssista kilpaillaan. Tullevaisuudessa työvoiman kysyntä ylittää tarjonnan ja asettaa myös organisaatioille uudenlaisia paineita. Tästä syystä organisaatiot ovat käynnistäneet ikäjohtamisen hankkeita, joissa ne pohtivat omia ikäasenteitaan sekä pyrkivät edistämään omien työntekijöidensä työkykyä, työllistävyyttä ja organisaation tulokellisuutta.

Ikäjohtaminen on vaikeasti määriteltävä käsite, jolle ei tunnu vielä löytyneen täysin vakiintunutta sisältöä. Näkökulman mukaan ikäjohtaminen viittaa organisaatioiden johtamiseen tai ihmisten elämän tarkasteluun (Juuti, 2002). Käsitteeseen sisältyy yhteiskunnallinen, organisatorinen ja yksilötason ulottuvuus. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta ikäjohtaminen on ensisijaisesti kansantalouden kestävyuden turvaamista. Ikäjohtamista tarkastellaan siis yhteiskunnallisena ilmiönä, demografisena muutoksena. EU käyttää käsitettä "age management" tarkoittamaan keinoja, joilla hallitaan EU-alueen väestön ikääntyminen ja sen mukanaan tuomat ongelmat. Yksilön kannalta ikäjohtamisessa korostuvat työn merkitys, arvo ja luonne. Organisaation ikäjohtamisen ja laajemmin henkilöstöjohtamisen käytänteillä vaikutetaan esimerkiksi yksilön mahdollisuuksiin edetä urallaan. Tässä tutkimuksessa ikäjohtamisen ymmärretään olevan osa organisaation toimintaa, erikäsien johtamista siten, että jokaisen työntekijän ominaisuudet tulisivat hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla,

ja niin, että jokainen toimija tuntisi itsensä tarpeelliseksi organisaatiossa. Useinhan käsite rajataan tarkoitamaan ainoastaan ”ikäntyneisiin” kohdistuvia toimenpiteitä.

Myös muunkinlainen erilaisuus vaikuttaa johtamiseen, sillä työyhteisössä on erilaisia työntekijöitä, joiden erilaisuus tulisi hyväksyä ja hyödyntää. Parhaimmillaan erilaisuus, myös erikäsisyys, on työyhteisön voimavara.

Tässä artikkelissa tarkastellaan ikäjohtamisen ilmentymistä ja merkityksiä organisaation sisällä. Sosiaalista todellisuutta pyritään ymmärtämään haastattelemalla sen jäseniä. Laadulliseen tutkimukseen liittyvä merkityksen käsite on tutkimuksessa keskeisellä sijalla. Tässä tutkimuksessa halutaan ymmärtää niitä merkityksiä, joita haastateltavat antavat ikääntymiselle, erikäsyydelle ja ikäjohtamiselle. Muotoillen tutkimuskysymyksen seuraavasti:

Millaisia merkityksiä eri-ikäisyydelle ja ikäjohtamiselle annetaan organisaatiossa?

Millaisia identiteettejä haastateltaville rakentuu eri-ikäisyyssdiskurssissa?

Tutkimusmenetelmänä diskurssianalyysi on monimerkityksinen, eikä sen soveltamisessa ole yhtä oikeaa tapaa. Phillips ja Hardy (2002) korostavat kirjavuutta diskurssianalyyysiin käytettävissä tiedon keruun tavoissa samoin kuin itse analyysin kirjoja. Tutkimusmenetelmänä diskurssianalyysi kuitenkin auttaa ymmärtämään ikäjohtamista ja ikääntymisilmiötä koko laajuudessaan sekä näiden kahden välistä yhteyttä.

Aineisto on diskurssianalyysissä tutkimuksessa keskeinen osa tutkimusta, mutta aineistoa tulee tarkastella juuri siinä kontekstissa, jossa se on tuotettu. Tutkimusaineistona käytetyt haastattelut tarjoavat ”sisäpiiriläisten tulkintoja organisaatiokontekstista” (Phillips & Hardy, 2002). Haastateltavien puhe antoi kuitenkin viitteitä myös laajemmista organisaatiokontekstin ulkopuolisista yhteiskunnallisista olosuhteista, yhteiskunnallisista diskurkseista. Tarkoituksena ei ole tehdä mikroanalyysejä yksittäisistä teksteistä, sillä ne eivät olisi tuottaneet sitä sosiaalista todellisuutta, jota tässä tutkimuksessa halutaan ymmärtää. Tutkittava todellisuus rakentui tekstikokonaisuuksista eli diskurkseista, jotka konstituivat sosiaalista todellisuutta (Phillips & Hardy, 2002).

Tässä tutkimuksessa kiinnostus kohdistuu yksilön aikeiden tai toiminnan selittämisen sijaan siihen, millainen identiteetti rakennetaan keskustelun kuluessa nuorelle ja ikääntyneelle. Tutkimuksen lopussa hahmotellaan näkemystä siitä, minkälaisen kehysten pohjalta yrityksissä jäsenetään ikääntymistä, erikäsyyttä ja myös ikäjohtamista.

2. Ikäjohtamisen teoreettinen tarkastelu

Ikäjohtaminen on itsessään kiinnostava tutkimuskohde. Ikäjohtamista on tutkittu eri tieteenaloilla, mm. terveystieteissä ja yhteiskuntatieteissä (ks. esim. Walker, 1999). Johtamistutkimuksessa ikäjohtamista on lähestytty henkilöstöresurssien johtamisen näkökulmasta tutkimuksissa, joissa keskitytään väestön ikääntymisen mukanaan tuomiin muutoksiin esimerkiksi työvoiman suunnittelussa, rekrytoinnissa, valinnassa, koulutuksessa, palkitsemisessa, suoriutumisen arvioinnissa, urakehityksessä, eläkkeelle siirtymisessä, työterveydessä ja turvallisuudessa sekä tasa-arvoisuudessa (Patrickson & Hartmann, 1995).

Ikäjohtaminen on henkilöstöjohtamista, jossa otetaan huomioon työpaikan eri-ikäiset ihmiset ja heidän erilaiset tarpeensa. Ikäjohtaminen on johtamista, jossa panostetaan henkilöstön ylläpitoon ja varmistetaan näin yrityksen menestys,

mikä on tärkeää, kun henkilöstöresurssin merkitys yhä kasvaa tulevaisuudessa. Ikäjohtaminen on esimiestyön näkökulmasta tapa johtaa ihmisiä (leadership). Tässä tutkimuksessa ei käsitellä ikäjohtamisen käytänteitä ja menettelytapoja. Jos tutkimuksen kohteena olisivat nämä asiat, puhuttaisiin erityisesti ikääntyvien toimintakyvystä ja työkyvystä (Kirjonen, 1994; Ilmarinen, 1999).

Tässä tutkimuksessa ikäjohtamista lähestytään erilaisuuden johtamisen (diversity management) näkökulmasta. Ikä on yksi erilaisuuden muoto. Erilaisuus syntyy ominaisuuksista, kuten iästä, sukupuolesta, etnisestä tai kulttuuritaustasta, fyysisestä toimintakyvystä tai seksuaalisesta suuntautumisesta. Erilaisuuden johtaminen korostaa sellaisia ikäjohtamisessakin keskeisiä arvoja kuin suvaitsevaisuus ja erilaisuuden hyväksyminen. Erilaisuuden johtaminen tässä yhteydessä tarkoittaa johtajan kykyä saada erilaiset ihmiset toimimaan yhteistyössä (Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma, seurantaraportti, 2002). Ikäjohtaminen määritetty silloin johtamistyyliksi, jossa vaaditaan sekä yksilön että ryhmän työskentelytavan ja ajatusten ymmärtämistä ja hyödyntämistä siten, että kokonaisuus saadaan nivottua yhteen innovatiiviseksi toiminnaksi.

Tutkimusaiheen yhteiskunnallisen ulottuvuuden vuoksi tutkimukseen liittyy myös vastuukysymyksiä. Tässä artikkelissa keskitytään yrityksen vastuuseen ihmisistä ikääntyvässä yhteiskunnassa ja erityisesti sen vastuuseen omasta henkilöstöstä. Sosiaalinen vastuu ikääntyvässä yhteiskunnassa tarkoittaa yrityksissä sitä, että yritys pitää huolen henkilöstöstään parhaalla mahdollisella tavalla, kuitenkin oman menestyksensä ja toimeentulon sallimissa rajoissa (Teollisuus ja työnantajat 2001). Sosiaalinen vastuullisuus yrityksen sisällä merkitsee sitä, että yritys kantaa huolta henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisen ylläpidosta. Tästä tutkimuksesta rajataan pois kuitenkin yrityksen ulkoiset sosiaalisen vastuun elementit, joiksi määritellään esimerkiksi tuoteturvallisuus ja kuluttajansuojat, hyvät toimintatavat ja yhteistyö lähiyhteisöjen kanssa sekä yleishyödyllisten toimintojen tukeminen (Teollisuus ja työnantajat, 2001). Yrityksen vastuu henkilöstöstä ilmenee ikäjohtamisessa siten, että yritys ottaa huomioon yksilön erilaiset elämäntilanteet, arvostaa erilaisuutta (erikäsyyttä) ja tarjoaa vaihtelvan työn, jossa on mahdollisuus kehittyä monipuolisesti. Johtamisen haasteena tulee painottamaan yhä enemmän moniarvoisen työyhteisön johtaminen, erilaisten arvomaailmojen hallinta ja niiden yhteensovittaminen sekä erilaisuuden hyväksynnän edistäminen yhteisössä (Laitinen, 1994).

Työntekijöiden suhde ja käsitykset omasta ja muiden ikääntymisestä ovat jääneet ikäjohtamisen tutkimuksessa vähemmälle huomiolle (Paloniemi, 2004). Ikään ja ikääntymiseen liittyviä merkityksiä työelämässä on aiemmin lähestytty kyllä asennetutkimuksen näkökulmasta, mutta ne liittyvät työnantajien tai yhteiskuntakulttuuriin ikäkielteisiin asenteisiin (esim. Vaahtio, 2002). Ikäkielteisyyttä voi ilmetä esimerkiksi ikääntyneiden heikentyneenä asemana työmarkkinoilla. Ikäkäsityksiin kohdistuneet tutkimukset on lisäksi yleisemmin toteutettu survey-tyyppisinä tutkimuksina, mutta laadullisten tutkimusten osuus on kasvanut (Baumann, Lyng & Lahn, 1997, ks. Paloniemi, 2004).

Ikäkäsitykset saattavat vaikuttaa taustalla ja vahvistaa erikäsisiin liitettäviä stereotyyppisiä käsityksiä. Esimerkiksi osaamisen kehittämisen liittyvät asennetutkimukset osoittavat, että käsityksiin iän ja oppimisen välisestä suhteesta liittyy edelleen ennakkoluuloja ja tietämättömyyttä (Paloniemi, 2004). Toisaalta taas koetaan, että eri-ikäisten osaamisessa on eroja. Ikääntyneiden osaamisen vahvuksina pidetään hiljaista tietoa (kokemuseräinen osaaminen) ja käytännön osaamista, kun

taas nuorten vahvoiksi osaamisen alueiksi luetaan tekninen ja tiedollinen osaaminen (Paloniemi, 2004). Silloin oletetaan yksinkertaista, että ikääntyneiden ja nuorten osaamisessa on eroja (Nonaka & Takeuchi, 1995). Asenteet vaikuttavat esimerkiksi siihen oletuksemme, että vanhimmalla ikäluokalla työn merkitys on sitoutunut protestanttiseen työetiikkaan, kun taas nuorinta ikäluokkaa sanotaan viihtyvyyttä ja joustavuutta hakevaksi sukupolveksi (Ilmarinen ym., 2003). Protestanttisen työetiikan mukaan ihmisen on omalla kovalla työllään ansaittava toimeentulo (Robbins, 1998).

On kuitenkin totta, että työelämässä saattaa syntyä konflikteja, jos nuoremmilla ja vanhemmilla on hyvin erilaiset arvostukset ja suhteet työn tekemistä kohtaan. Työntekijöillä voi olla esimerkiksi ristiriitaisia töhön liittyviä toimintatapoja, eikä ikääntynyt osaa hyväksyä nuoren kelloon sitomatonta työskentelytyyliä. Esimiehen näkökulmasta arvot vaikuttavat esimerkiksi siihen, mitä työntekijältä voi kohtuudella odottaa, mikä on tasapuolista tai oikeudenmukaista kohtelua, mitä henkilökohtaisesti työllä tulee saavuttaa ja minkä tähden työtä ylipäätään tehdään (Ilmarinen ym., 2003).

Yksilön arvojen merkitystä työyhteisössä on tutkinut mm. Puohiniemi (2002), joka on määritellyt myös ikään liittyviä arvoja. Nuorten osalta hän puhuu "individualistisesta hedonismista". Tällaiselle ihmiselle mielihyvä on valintoja ohjaava arvo. Individualistisille hedonisteille on tyypillistä yksilön vapauden arvostus ja tehokkuusajattelu; he myös suhtautuvat kollektiiviseen vastuuseen kielteisesti. Ihmisen ikääntyessä tämän arvot kehittyvät universaaliin, kollektiiviseen ja turvallisuutta arvostavaan suuntaan. Eletyn elämän, elämäntilanteen, ja suhteen itsen ja muihin – perusteella yksilön toimintaa ohjaavat arvot ovat erilaisia (Puohiniemi, 2002). Tutkimusten mukaan eri-ikäisten välillä siis on arvoeroja.

Ikääntymistutkimuksen vahva teoreettinen pohja on peräisin sosiaaligerontologisesta tutkimuksesta. Sosiaalisen vanhenemisen tutkimus eli sosiaaligerontologia tarkastelee muutoksia ikääntyvän ihmisen ja hänen ympäristönsä välisessä suhteessa. Käsite sosiaalinen vanheneminen kuvaa ikääntymisilmiön moninaisuutta makrotasolla ja mikrotasolla. Sosiaalisessa vanhenemisessa on kyse myös siitä, että yhteiskunta vanhentaa kansalaisiaan.

3. Ikääntyminen ja ikäjohtaminen diskursiivisesti tarkasteltuna

3.1 Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen

Konstruktivisen todellisuuskäsityksen mukaan kieli ja puhe rakentavat sosiaalista todellisuutta. Mitään valmista totuutta ei ole olemassa, vaan se muokkautuu puheessa. (Lämsä, 2002.) Kieli ja puhe edellyttävät ihmisten välistä kanssakäymistä, ja siksi keskeisellä sijalla todellisuuden ymmärtämisessä on vuorovaikutus. Tässä tutkimuksessa tapa, jolla kieltä käytetään, muodostaa jonkin ymmärryksen myös "ikäntymisestä" ja "ikäjohtamisesta", kun niistä puhutaan eri tavoin. Käsitteen sisältöä ei määritä jokin kielen ulkopuolinen objekti, vaan muut käsitteet, kaikki ne määreet ja määritelmät, joita termille annetaan. Konstruktivisuus liittyy kielen jäsentämiseen sosiaalisesti jaettuina merkityksinä. Merkitykset kehittyvät suhteessa toisiinsa ja perustuvat keskinäiseen erottumiseen (Jokinen, Juhila ja Suoninen, 1993). Esimerkiksi "nuoria" ei ole ilman "ikäntyneitä". Ajatus konstruktivisuudesta sisältää tässä tutkimuksessa idean siitä, miten esimerkiksi "ikäntynyt konkari" tai "kokematon nuori" tuotetaan puheessa ja miten niihin liittyviä itsemäärittelyjä ja keskinäisiä eroja herätetään henkiin.

Diskurssi ymmärretään tässä tutkimuksessa tavaksi esittäväksi ihmisen todellisuus jonkinlaisiksi. Asian tilojen merkitykset tuotetaan näissä diskursseissa. Lämsä (2002) korostaa, että diskursiivinen tutkimus ei konstruktivistisessä mielessä etsi totuutta, vaan tutkii sitä, miten sosiaalinen todellisuus tuotetaan puheessa. Diskurssissa tilanteet, ilmiöt, ihmisten identiteetit ja ihmisten väliset suhteet määrittyvät todellisuiksi ja sen hetkiseksi todellisuudeksi. Tavan ajatella ja puhua tai kirjoittaa ei oleteta heijastavan mitään yksilön sisäistä tai pysyvää todellisuutta, vaan sanallinen ilmaisumme muokkaa ja rakentaa sosiaalista todellisuutta. (Lämsä, 2002.) Ikääntymisenkin saa erilaisia merkityksiä puheessa, jos eri yhteyksissä puhutaan ikääntyvästä työntekijästä kustannuseränä tai hiljaista tietoa omaavana organisaation tuntijana. Diskurssit rajaavat toisia merkityksiä ja näkökulmia pois. (Lämsä, 2002; Fairclough, 1998; Phillips ja Hardy, 2002.)

Diskurssianalyyssissä, kuten muissa laadullisissa tutkimusmenetelmissä, ollaan kiinnostuneita sosiaalisesta todellisuudesta sellaisena, millaisena se kulloinkin ilmenee, ja tulkitaan tätä sosiaalista todellisuutta. Diskurssianalyyttisessä tutkimuksessa ollaan lisäksi kiinnostuneita siitä, miten sosiaalinen todellisuus on tuotettu (Phillips & Hardy, 2002). Todellisuuden ymmärretään olevan sosiaalisesti konstruoitu, eli se on rakentunut merkitystulkinnoista ja tulkintasäännöistä, joiden nojalla ihmiset orientoituvat arkielämässään (Alasuutari, 1994).

3.2 Samaistuminen omaan ikäryhmään

Tässä tutkimuksessa lähdetään siitä, että identiteetti määrittyy kollektiivisesti ja että siihen vaikuttavat sekä yksilön omat käsitykset että laajempi yhteiskunnallinen keskustelu. Yksilön omaksumaan rooliin vaikuttavat myös organisatoriset tekijät, kuten työyhteisön asenteet eri-ikäisyttä kohtaan. Ikäryhmään identifioitumalla yksilö paikantaa itsensä suhteessa muihin ryhmiin, joiksi tässä määritän organisaation muut ryhmät.

Ikääntyneet ja nuoret tuotetaan diskurssissa ryhminä, ja ryhmään identifioituminen heijastuu erotettavina puhetapoina eli diskursseina. Tässä puhutun diskurssin maailmana on keskustelijoille yhteinen tilanne, joka ympäröi käytävää dialogia. Identiteetti ei ole pelkästään subjektiivinen tai psykologinen ilmiö, vaan identiteetti rakentuu vuorovaikutuksessa kielellisesti, siis diskursiivisesti. Kyse on merkitysten järjestelmästä, joka on yksilöiden käytettävissä, mutta jossa merkitykset perustuvat kollektiiviseen sopimukseen, kollektiivisesti sovittuun merkityskonventioon (Sintonen, 1999).

Identiteetit kehittyvät ja muokkaantuvat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Identiteetin käsite ei tässä tutkimuksessa tarkoita minän pysyvää ydintä. Identiteetit ovat yhä pirstoutuneempia, eivätkä ole yksittäisiä, vaan muodostuvat erilaisista diskursseista, käytänteistä ja positioista (Hall, 1999). Identiteetit rakentuvat diskurssien sisällä, ja niitä tulee tarkastella kontekstissa, erityisten diskursiivisten käytänteiden sisällä. Kyse ei ole siitä, kuka minä olen, vaan enemminkin siitä, mikä minusta voi tulla ja kuinka minut on esitetty. Kaikki vaikuttaa siihen miten esitämme itsemme. Tässä tutkimuksessa organisaatio on se sosiaalinen yhteisö, jonka vuorovaikutustilanteessa identiteetit määrittyvät.

Identiteetti rakentuu ja sitä pidetään yllä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Identiteetti on käsitys itsestä suhteessa muihin. Identiteetin avulla yksilö määrittelee erot ja yhtäläisyydet suhteessa toisiin ihmisiin. Verbaalistamme ja määrittelemme kielen avulla oman identiteettimme myös ajatuksissamme (Lämsä, 2002). Koska identiteetti liittyy kielenkäyttöön, on siitä seurauksena, että ihmisen identiteetti muodostuu tilanteen mukaan erilaiseksi. Onkin hyvin tavallista, että määrittelemme varsinkin

uussissa tilanteissa identiteettiämme uudelleen. Tässä tutkimuksessa oletetaan, että kielenkäyttö määrittää myös "ikäntyneen työntekijän" identiteettiä ja "nuoren työntekijän" identiteettiä organisaatiossa, sen toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Yksilö määrittelee itsensä suhteessa muun ikäisiin.

Merkitykset eivät siis rakenna todellisuutta pala palalta itsenäisesti, vaan ne määrittävät suhteessa toisiinsa. Tällaisesta "interdiskursiivisuudesta" kyse, kun esimerkiksi ikääntymisdiskurssissa ikään liitetään tiettyjä ominaisuuksia ja niitä suhteutetaan muun ikäisiin. Voidaan pohtia, millaisia merkityssysteemejä on identifioitavissa työntekijän työyhteisöä, omaa työtään ja itseään koskevilla kuvauksilla. "Minän" merkitys rakentuu joustavasti sosiaalisissa käytännöissä ja tietyssä kontekstissa. Diskurssianalyysissä tarkastelun kohteena ei siis ole yksilö, vaan yksilön kielenkäyttö tietyssä tilanteessa ja ne merkitykset, joita yksilö puheessaan tuottaa. (Jokinen, Juhila & Suoninen, 1993.)

Tässä tutkimuksessa olisi ollut mahdollista identiteetin sijaan puhua ikäidentifikaatiosta eli omaa vanhenemista koskevista käsityksistä (Ruoppila, 1994). Ikäidentifikaatio kuvaa myös yksilön minäkäsitystä, käsitystä itsestä vanhenevana ihmisenä. Toisaalta mahdollinen käsite olisi ollut sukupolvi-etoisuus tai samaistuminen tiettyyn sukupolveen. Esimerkiksi suuret ikäluokat muodostavat tämän näkemyksen mukaan paitsi yhden ikäkohortin myös yhden tietoisin sukupolven (Kautto, Koskinen, Karisto, Kiander & Riihelä, 2004).

4. Tutkimusaineisto

Tämän tutkimuksen aineistona on "Ikä- ja työkykyjohtaminen, ikääntymisen haasteet yhteiskunnassa" -hankkeessa tehdyt teemahaastattelut keväällä 2003. Projekti kerää lisäksi yli 2500 vastaajan aineiston lomakekyselyllä. Haastattelut toimivat samalla tilannekartoituksena ja esihaastatteluina kohdeorganisaatioissa myöhemmin tehtäville laajemmille kyselyille. Tässä artikkelissa on analysoitu yhteensä 20 haastattelua viidestä eri organisaatiosta. Kaupan alalta mukana on kaksi organisaatiota, teollisuuden alalta kaksi yritystä sekä yksi julkisorganisaatio. Haastateltavana oli jokaisesta organisaatiosta neljä eri-ikäistä henkilöä. Yrityskohtaisesti haastateltavana oli kaksi työntekijää, yksi esimies ja yksi henkilöstöalan ammattilainen. Projektin haastatteluissa mukailtiin kansallisen ikäohjelman yhteydessä vuosina 1998–2002 käyttöön otettuja käsitteitä "nuori" (alle 35-vuotias), "ikäntyvä" (45–54-vuotias) ja "ikäntynyt" (yli 55-vuotias). Tässä tutkimuksessa jaetaan tutkimukseen osallistuneet kahteen ryhmään, nuoriin ja ikääntyneisiin.

Haastattelun teemat olivat haastateltavien tiedossa: 1) työn arvo ja merkitys, 2) työstä selviytymisen edellytykset, 3) työn sisältö, 4) työssä oppiminen ja 5) esimiestyö ja työyhteisö. Teemoittelu mahdollisti strukturoitua kyselyä paremmin kysymysten muokkauksen ja uudelleen järjestelyn sopivaksi sekä työntekijälle, henkilöstöammattilaiselle että esimiesasemassa olevalle. Kysymykset oli muotoiltu siten, ettei niissä suoraan kysytty ikäjohtamista. Näin tehtiin osin siksi, että ikäjohtamiselle ei yleensä ole organisaatioissa selkeää sisältöä, varsinkaan työntekijöille. Teemahaastattelumenetelmällä haluttiin korostaa haastateltavien kokemuksia, käsityksiä ja heidän määritelmäänsä vallitsevasta tilanteesta. Tässä tutkimuksessa haluttiin tutkia juuri niitä diskursseja, jotka ovat vaikuttaneet haastateltavan todellisuuden rakentumiseen. Teemahaastatteluaineisto soveltuu analysoitavaksi myös diskurssianalyttisin menetelmin; onhan kyseessä aineisto, joka sisältää runsaasti puhetta, hyvin erilaisia kuvauksia ja selityksiä (Hirsijärvi &

Hurme, 2000; Jokinen, Juhila & Suoninen, 1993).

Tutkimuksessa on käytetty apuna laadulliseen tutkimukseen soveltuvaa tietokoneohjelmaa QSR Nivoa. Ohjelman avulla suoritettiin sisällönanalyysi vaiheittain siten, että ensin aineisto tyypiteltiin läpikäymällä tekstiä ja etsimällä tiettyjä teemoja. Ohjelma-avusteinen analyysi oli yksi aineiston lukutapa. Aineistoa pystyttiin sen jälkeen lukemaan tyypiteltynä, mutta myös "raakatekstinä", jota voitiin lukea toisesta näkökulmasta. Varsinaisessa analyysissä etsittiin erilaisten teemojen välisiä yhteyksiä. Teemat määrittivät yleisyyden mukaan. Aineisto koodattiin haastateltavien anonyymiteetin säilyttämiseksi. Koodi T1n esimerkiksi tarkoittaa nuorta työntekijää, ja H1i tarkoittaa ikääntynyttä henkilöstöjohtajaa.

Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa haastateltava esittää itsensä tietynlaiseksi haastattelijalle. Havainto on sinänsä mielenkiintoinen, sillä myös identiteetti muodostuu vuorovaikutustilanteen mukaisesti. Haastateltava ymmärsi tutkimuskysymysten perusteella, että haastattelijalla halusi haastateltavan puhuvan oman viiteryhmänsä (nuori tai ikääntynyt) näkökulmasta. Tämä on otettava huomioon arvioitaessa tutkimustulosten yleistettävyyttä. Aineistosta tarkasteltiin seuraavia kysymyksiä: mitä sanottiin, miten sanottiin, mitkä olivat jännitteitä ja mikä oli haastateltavien rooli. Aineistoa tarkasteltiin siitä näkökulmasta, minkälaisia merkityksiä ikään liittyville teemoille, kuten "eri-ikäisyys", "ikäntyminen" ja "ikäjohtaminen", annetaan organisaatiossa.

Haastatteluaineiston käytössä on huomioitava haastattelu-lausuntojen suhde tosiasialliseen käyttäytymiseen, joka ei ole suoraviivainen suhde, vaan haastateltavien lausunnot ovat tutkittavaan aiheeseen liittyvää tulkintaa. Aineisto on määrätyn puhetilanteen tulosta, jossa on läsnä kaksi osapuolta (Hoikkala, 1989). Haastateltavat ymmärretään tulkitsevina toimijoina, ja haastattelut puheena, jossa tulkinnat dokumentoituvat. Haastatteluiden ei tällä analyysitavalla väitetä välittävän tutkimuksen keinoin "nuorten" tai "ikäntyneiden" näkökulmia. Tutkimus ei myöskään pyri puhumaan ikäryhmien puolesta ja niiden aseman parantamiseksi.

5. Eri-ikäisyyden ja ikäjohtamisen rakentuminen haastatteluaineistossa

5.1 Nuoren ja ikääntyneen identiteetin määrittäminen puheessa

Tutkimuksessa tarkastellaan yksilön identiteettiä erikäisyyteen liittyvässä puhunnassa, esimerkiksi sitä, millaisia merkityksiä yksilö antaa omalle iälleen ja miten hän suhteuttaa itsensä muun ikäisiin. Sekä nuoret että ikääntyneet liittyvät viiteryhmiinsä samoja ominaisuuksia. Tekstistä oli erotettavissa yksilön identifioituminen tiettyyn viiteryhmään, ja siitä oli määritettävissä tietyt ryhmään liittyvät ominaisuudet.

Ikääntyneiden ja nuorten ryhmät tuotetaan erilaisissa puheakteissa, jotka ovat sidoksissa yksilöllisiin puhuihin ja konteksteihin. Tällöin puhutun diskurssin maailma on keskustelijoille yhteinen, ja se ympäröi käytävää dialogia. Haastatteluteksteissä eri-ikäisyyttä jäsennetään antamalla merkityksiä nuorelle ja ikääntyneelle. Yksilö samaistuu puheessaan omaan viiteryhmäänsä ja tekee puheessa eron itsestään (esim. nuorena) suhteessa organisaation "muihin" (esim. ikääntyneisiin).

Nuoriin työntekijöihin liitettiin puheessa sellaisia sanoja kuin joustavuus, vapaus ja itsekkyyt (taulukko 1). Nuorten koetaan sitoutuvan ensisijaisesti oman uran kehittämiseen, kun taas ikääntyneet olisivat sitoutuneempia organisaatioon. Nuoret kokevat silti työyhteisön merkityksen suureksi työssä jaksamisen kannalta. Itse työn on oltava vähintään "mukavaa hommaa, jotta

siihen jaksaa sitoutua". Sitoutumisen mittaaminen on kyseenalaista ja hankalaa, mutta sitoutumisessa näyttäisi kuitenkin olevan eroja nuorten ja ikääntyneiden välillä. Yrityksen kannalta olisi kuitenkin tärkeää ymmärtää miten, miksi ja mihin yksilö työyhteisössä sitoutuu.

(T5n) nuori

"...Työ joustaa ja just se, että mä ilmoitin, että mä pidän seitsemän viikkoa kesälomaa ja se olisi sitten vaan silleen, että selvä... että jos hommat on siinä mallissa, et voit pitää, niin pidä vaan."

(T5n)

"...mutta kyllä niin kuin just se, että meillä ei ole edes kellokortin kanssa niin tarkkaa, että tulenko mä yhdeltätoista vai puolilta päivin, jos se homma niin kuin etenee, niin sä saat tehdä niitä niin joustavasti kuin sä... niin kauan tietysti kun se homma etenee, että se on tietysti se lähtökohhta... Että nyt oon vienyt lasta sitten hoitoon ja hakenut, etten mä ole kuukauteen pariin tehnyt kuin viittä kuttua tuntia töissä. Ei siinä mitään muuta kuin, että ilmoitin, että nyt teen näin. Hommat on hoidossa, että jos alkaa tulee tiukkaa, niin sitten mä tulen lauantaisin tekemään lopputunnit. Mun mielestä se on vähän se tapa, miten se voi toimii, että jos työnantaja odottaa, että mä olen jossain Kiinassa niin seitsemän päivää viikossa 16 tuntia, niin kyllä pitää sitten joskus toistakinpäin joustaa..."

Voidaankin pohtia sitä, ovatko nuorten ja ikääntyneiden perusravot muuttuneet vai onko kyse pelkästään näkemyksistä tai erilaisista työtapoista. Sanotaan esimerkiksi, että "nuoret uhraavat itseään vähemmän työlle". Todellisuudessa nuoret saattavat tehdä pitkiä päiviä, osin työpaikan ulkopuolellakin. Edellisessä esimerkissä joustavuus on puheessa nuorelle tärkeää, mutta jousto on molemminpuolista.

Puhetavoissa nuoret ja ikääntyneet piirtyvät määrätynlaisina tulkittuina ryhmänä. Puhujat tulkitsijoina siis tuottavat, konstituivat, kohteen (Hoikkala, 1989). Jos nuoruus esimerkiksi määritetään individualismiksi, ovat siihen sijoitetut ihmiset luonnollisesti vapautta ja yksilöllisyyttä arvostavia individualisteja. Ikäryhmä relativoituu haastateltavan puheessaan tuotamaksi ja konstituimaksi kulttuuriseksi, tulkituksi puhetavaksi.

Greller ja Simpson (1999) liittävät ikääntyneisiin sellaisia positiivisia ominaisuuksia kuin tunnollisuus, lojaalisuus työnantajaan kohtaan, hyvä työmoraali ja hyvä työtehtävän osaaminen. Edellisiin voidaan lisätä vielä voimakas normisidonnaisuus. Ikääntyneet kokevat ylpeyttä yrityksestä, jonka puolesta he ovat tehneet työtä. Tämänkin tutkimusaineiston haastateltavat toivat esiin eroja nuorten ja ikääntyneiden työ-moraalissa.

(H5i) ikääntynyt

"... Sanotaan niin, että mulla on varmaan jo äidinmaidossa tullut tietty kunnioitus työtä kohtaan. Aina niikun asennoitunut siihen, että pärjätäkseen on töitä tehtävä. Tietenkin se on niin luonnollinen asia ollut aina, että jos aatellaan mitä se merkitsee. On väärin sanoa, että se on välttämätön paha mutta kyllä se sellasen henkisen toimeentulon välttämättömyys on. Kuitenkin voi varmasti hyvin laskea, että 10 tuntia / arkipäivä joka päivä lomia lukuun ottamatta pitäis täyttää jollakin muulla kuin työllä niin en mä tiedä, että kuinka se juurikaan onnistuisi."

Yllä olevasta sitaatti kertoo, että vanhempien työntekijöiden arvojen taustalla on protestanttinen työetiikka. Siinä mielessä edellinen teksti vahvistaa iän roolia työmoraalia määrittävänä tekijänä. Nuoret sen sijaan määrittyvät tässä haastatteluai-

nessa itsenäisiksi ja individualisteiksi. Alla olevista sitaateista on tulkittavissa, että haastateltavat kokevat, ettei työ itsessään ole nykynuorille niin tärkeää, vaan he pitävät muita elämäntarpeita tärkeämpinä. Työ antaa toisaalta tärkeän sisällön elämälle, mutta työ ei ole koko elämä.

(T8ii) ikääntynyt

"tuota.. niille ei oo ehkä työ niin tärkeä kuin meille vanhemmille, ehkä ne on sen verran viisaita, että ne osaa niinku muutaki elämää ehkä enemmän ellää sitten..."

(H3ii) ikääntynyt

"...Ehkä nuoremmille ikäryhmillä on nyt jo se, minkä huomaa, että kun se muu elämä ja niin sanottu oma elämä, niin se on nyt jo arvokkaampaa, mitä se on ollut meillä, niin ei niin kun mitä tahansa enää tehdä työnantajan puolesta ja näin, mikä ei tarkoita sitä etteikö sitä työtä tehtäis, mutta se, että mielettömästi ylittöitä tai näin. Niin siinä ihmiset on jollakin lailla itsekkäämpiä, terveen itsekkäitä enemmän kuin aikaisemmin..."

Työn merkityksen pohtiminen on oleellista tässä tutkimuskontekstissa, sillä ryhmät (nuoret/ikäntyneet) määrittyvät juuri työn kautta. Eri-ikäisyyttä tarkastellaan työyhteisössä ja työn kautta. Työ merkitsee yksilölle ainakin toimeentuloa, omaa kehittymistä ja sosiaalista kanssakäymistä. Erilaisten roolien tai identiteettien määrittymistä kuvatakseni olen koonnut seuraavan taulukkoon (taulukko 1) tyypillisimpiä ikäryhmään liitettäviä ominaisuuksia. Haastateltavien puheesta oli erotettavissa yleistäviä oletuksia omaan ja toiseen ikäryhmään liitettäviä ominaisuuksia, joiden totuudenmukaisuutta on vaikea perustella.

Nuoren työntekijän ominaisuuksia	Ikääntyneen työntekijän ominaisuuksia
<ul style="list-style-type: none"> - innokas - hätäilee - tuo uusia toimintatapoja - tekninen osaaminen - monipuolinen koulutus - sitoutuu omaan urakehitykseen - työn pitää joustaa - "urakkatyöläinen" - kokemattomuus - haastava työ motivaation lähde - arvostaa itsenäisyyttä ja vapautta - individualisti 	<ul style="list-style-type: none"> - hidas - kärsivällinen - visionääri kokonaisuusien hallinta - korkea ammatillinen osaaminen - tunnollinen ja lojaali työnantajaan kohtaan - sitoutunut organisaatioon - työntekijä joustaa - normisidonnainen - kokenus - kaipaa arvostusta motivaation lähteeksi - taustalla protestanttinen työmoraali

Taulukko 1. Miten eri-ikäisyyttä määritetään organisaatiossa ja millaisia ikään liitettäviä ominaisuuksia on identifioitavissa työntekijöiden kuvauksissa.

5.2 Tehokkuuspuhe

Monessa tapauksessa eri-ikäisyyttä tarkastellaan yrityksessä tehokkuusnäkökulmasta, ja henkilöstö nähdään resurssina. Haastateltujen puheesta kävi toisinaan ilmi, ettei ikä ole työyhteisössä merkittävä tekijä. Silloin he puhuvat yhteisöllisyydestä siinä mielessä, ettei ikää ole syytä edes korostaa ja luokitella työntekijöitä ikään liittyvien tekijöiden avulla. Analyysiä havainnollistaa taulukko (taulukko 2 s. 22), josta käy ilmi, millaisia ilmauksia kyseisissä diskursseissa (tehokkuus ja yhteisöllisyys) esiintyi.

Henkilöstöön on sitoutunut yrityksen pääomaa ja potentiaalia samoin kuin muuhinkin tuotannon tekijöihin. Siinä mielessä haastateltavat tarkastelevat henkilöstöäkin integroidusti taloudellisen tehokkuuden näkökulmasta. Henkilöstöä pidetään strategisesti tärkeänä resurssina, "osaajina", eli kuvaukset ihmisistä ovat hyvin normatiivisia. Työuraa taas tarkastellaan tässä diskursseissa resurssien optimaalisen käytön kannalta. Te-

hokkuuspuheessa esiintyvät henkilöstövoimavarojen johtamisen teorioista tutut henkilöstön valinta, arviointi, kehittäminen, motivointi ja palkitseminen (ks. esim. Legge, 1995). Tavoitteena on resurssien toimiminen tehokkaasti organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Silloin myös henkilöstölle asetettavat vaatimukset johdetaan liiketoimintastrategiasta.

Haastateltavat puhuivat usein tehokkuusviitekehiksestä käsin. Puheesta käy ilmi, että taloudellisuus ja tehokkuus ovat hyvän liiketoiminnan edellytyksiä. Yrityksen pitää huolehtia sidostyhmistä, mutta myös oman toiminnan kannattavuudesta. Silloin kun vastuu ja tehokkuus eivät ole ristiriidassa, ei ongelmia synny. Toisinaan tehokkuusperusteiden kyseenalaistaminen on perusteltua. Toisinaan organisaation tehokkuus nähdään ristiriitaisena yksilön tavoitteiden kanssa eikä niiden olemassaoloa rinnakkain pidetä mahdollisena.

(H3ii) ikääntynyt

"Että tää, tästä lähtee, tästä markkina-arvon säilyttämisestä, niin sehän on tällainen yksilölähtöinen... et sitten joskus saattaa jopa tulla ongelmia sikäli, että esimieshän miettii niin kuin niitten ihmisten käyttökelpoisuutta vähän niin kuin tässä ja nyt ja sitten nää nuoret ihmiset ajattelee taas seuraavaa mahdollista tehtävää ja sit esimies saattaa tyrmätä tämmösiä koulutushaaveita, jotka sanotaan nyt jotain MBA-tutkintoja tai jotain muuta tämmösiä, koska ei niistä ole niin kun hänelle mitään, eikä sen hetkiseen työhön."

Aina tavoitteiden välillä ei ole ristiriitaa, ja yksilön arvostus työyhteisössä ja työsuoritusten tehokkuus nähdään toistensa edellytyksinä. Silloin on alettu entistä painokkaammin ajatella inhimillistä kyvykkyyttä ja sitoutumista yrityksen kilpailutekijöinä (Peltonen, 2001). "Voimavaran" ja "strategian" esiintyminen puhunnassa ei ole yllättävää, sillä usein myös henkilöstöön liittyvät toimet pyritään määrittelemään strategisiksi, koska sen oletetaan edistävän henkilöstötoiminnon asemaa yrityksessä.

Aineistosta käy ilmi, että eri-ikäinen ja heterogeeninen henkilöstö nähdään yrityksen voimavarana. Eri-ikäisillä on erilaisia vahvuuksia, ja osaamisalueita ja erilaiset ihmiset täydentävät toisiaan. Nuoriin liitetään sellaisia vahvuuksia kuin innokkuus työn tekemistä kohtaan, oppimishalu, hyvä koulutus, tekninen osaaminen ja ennakkoluulottomuus (taulukko 1). Ikääntyneet sen sijaan tuovat työyhteisöön kokemusta, ammattitaitoa, ns. hiljaista tietoa sekä työyhteisön ja yrityskulttuurin tuntemusta (taulukko 1). Työyhteisö toimii tehokkaammin, kun ikääntyneiden työntekijöiden kokemus ohjaa valintoja: he ymmärtävät asioiden välisiä yhteyksiä, sitä mihin mikäkin asia liittyy, kun taas nuoret kyseenalaistavat asioita: miksi jokin asia tehdään tietyllä tavalla. Nuoret myös sanovat herkemmin oman mielipiteensä pelkäämättä auktoriteettia. Puheessa rakennetaan positiivisessa mielessä eroa ryhmien välille ja puhutaan mielellään "työperheestä", jossa tarvitaan eri-ikäisiä työntekijöitä. Yhteistyöllä tulos on parempi kuin kenelläkään yksin.

(H2n) nuori

"no mun mielestä se on hirveen hyvä asia, että työryhmässä on eri ikäisiä ihmisiä, koska tota vanhemmilla ihmisillä on semmosta kokemuksen tuomaa näkemystä ja sitten niinku kypsyyttä ihmisenä ja sitten taas heidän omiin elämäntilanteisiin liittyviä asioita ja sitten taas nuoremmilla on uudempaa ihan kirjatietoa tuoda koulusta ja he kattoo niinku uusin raikkain silmin, ett ja kyseenalaistaa, miksi tää asia tehdään näin, että eiks sitä vois tehdä näin. Että tavallaan taas heillä omat elämäntilanteet ja kiinnostuksen aiheet ja se on hyvä kombinaatio, että tavallaan kumpikin kuuluu ryhmädynamiikkaan, että se on niinku parempi silloin kun on eri ikäisiä ihmisiä. Että on meillä kokemusta siitäkin, että esimerkiksi on kaikki ollu hyvin nuoria niin se ei välttämättä oo ollu kauheen onnistunut se työryhmä, että siellä on ollu vähän semmosta lastentarhameininkiä tai vastaavasti jos työryhmä on kovin ikääntynyt niin siinä alkaa

ainakin työnantajan näkökulmasta sitten olla riskejä siinä vaiheessa, kun he alkavat eläköitymään eli kerralla lähtee koko porukka pois..."

Toisaalta taas tehokkuuspuhe äärimmäisillään tuo yksilön esiin mekaanisena resurssina, jota pitää "huoltaa" säännöllisesti. Puhe työkyvystä tulee esiin resurssinäkökulmasta tällä tavoin. Yritys järjestää kuntoutusta ikääntyville ja teettää kuntotestejä. Työkyky on keskeinen tekijä ikääntyvän työhyvinvoinnissa. Työkykyyn liittyy sosiaalinen, fyysinen ja psyykinen työkyky. Kaikkiin alueisiin yrityksen toimenpiteillä ei ole mahdollista vaikuttaa. Diskurssissa tuotetaan todellisuutta, jossa myös ikäjohtaminen (rajattuna tarkoitamaan työkykyjohtamista) voidaan "kouluttaa" tehokkaasti organisaatioon. Organisaatio on sitä parempi työyhteisö, mitä enemmän sillä on erilaisia henkilöstön hyvinvointiin tähtäviä hankkeita.

(H5i) Ikääntynyt

"Meillä ikääntyvien huomioiminen lähtee jo tästä rekrytointisuunnitelmasta ja näistä toiminta- suunnitelmista eli ikäjohtaminen on otettu huomioon ja toteutettu niitä koulutustoimenpiteitä ja käytännön kentällä yritetty koulutettua tietoa käyttää. Rekrytointisuunnitelma lähtee pääsääntöisesti ikääntyvistä. Osa- aikaeläkkeitä harrastetaan sen pohjalta, että saatais henkilöstö viihtymään pidempään. Me on tehty semmonen strategia tonne henkilöstöpuolelle, että me annetaan kaikille ihmisille mahdollisuus käydä kuntotestauksessa. Pystytään selvittämään ihmisen fyysinen kunto ja se lähtee vanhimmasta päästä liikkeelle"

Keso (1999) korostaa tutkimuksessaan, että strategia on yksi nykypäivän liiketaloudelliseen ajatteluun viitekehiksiä, joka vaikuttaa siihen, että strategiasanastoa ja strategisia ajattelumalleja sovelletaan useiden ilmiöiden käsitteellistämiseen. Strategisen ajattelun mukaisesti yrityksen kilpailukyky säilyy strategisten resurssien kehittämisen ansiosta (Keso, 1999). Myös työntekijöiden ikärakenne vaikuttaa organisaation nykyiseen ja tulevaan suorituskykyyn ja on näin osallisena arvioitaessa liiketoimintastrategian toteuttamiskelpoisuutta. Työvoima-resurssit arvioitaessa siihen vaikuttavat työmarkkinatilanne, nykyisen henkilöstön taidot ja arvot, yrityksen taloudellinen tilanne sekä asenneilmasto eli toiminta- ja johtamiskulttuuri (Ilmarinen ym., 2003).

Vuime aikoina on lisääntynyt ikästrategiakeskustelu, jossa yritykset varautuvat niukkeneviin henkilöstöresursseihin kehittämällä työnantajakuvaansa ikäyhteisemmäksi. Yritys määrittelee oman ikästrategian, jonka osatekijöitä ovat mm. psykologisen sopimuksen pitäminen, oikeudenmukainen palkitseminen ja oikean ikäasenteen juurruttaminen organisaatioon (Ilmarinen ym., 2003). Yrityksen maine on strateginen kysymys, joka heijastuu siihen, että yritykset pohtivat, miten yritys säilyisi markkinoilla haluttuna työpaikkana. Teema oli tärkeä, kuten ote palvelualan henkilöstöammattilaisen haastattelusta kertoo:

(H2n) nuori

"kyllä siitä (työvoimapula tulevaisuudessa) on paljon keskusteltu ja se asia kyllä on otettu huomioon henkilöstöstrategiassa ja mun mielestä se osoittaa sitä, että me hoidetaan meidän asioita ihan yhtä hyvin ja vielä paremmin kun tähän asti, että pystytään houkuttellevana työnantajana"

(H2n) nuori

"... Että siinä kohassa, kun tulee kilpailua, sanoisin, että näillä leveysasteilla mä en usko ihan valtaisan työvoimapulaan, mutta sanoisin näin, että kilpailu osaavista ja hyvistä työntekijöistä ainakin tulee kiristymään ihan tossa, on jo melkein alkanutkin, että tota niin tota siinä kohassa ratkaisee, millainen kuva ihmisellä on mistäkin firmasta"

Henkilöstö mielletään monella alalla yrityksen suurimmaksi

pääomaksi. Esimerkiksi kehittämisen pääpaino tuntuu olevan siinä, miten yksilö saadaan toimimaan tehokkaimmin. Vähemmälle huomiolle on jäänyt se, miten organisaatio ottaisi parhaiten huomioon muuttuvan työvoimansa tarpeet ja voimavarat (Kirjonen, 1994). Yrityksen on pidettävä yllä nykyisen henkilöstön osaamista ja yrityksen kilpailukykyä, jotta sosiaalinen pääoma säilyy markkinakelpoisena.

5.3 Yhteisöllisyyspuhe

Eri-ikäisyyttä ei kuitenkaan aina tarkastella tehokkuusnäkökulmasta. Vaikka tehokkuus, strategia ja voimavarat ovat yleisiä tapoja puhua organisaatiokonteksteissa, näkyy puheessa myös inhimillinen, ihmislähtöinen vuorovaikutusnäkökulma eri-ikäisyyteen. Eri-ikäisyys on "normaali" ilmiö organisaatiossa, kuten se on muuallakin elämässä. Aineistossa puhuttiinkin mm. työperheestä, jossa tulee olla sopivassa määrin nuoria ja vanhoja. Ikä ei ole mikään itseisarvo, jonka mukaan ihmisiä tulisi luokitella puheessa tai organisaation toiminnassa. Työtaivoissa saattaa olla eroja, mutta niitä ei korostettu negatiivisesti, vaan erojen nähtiin täydentävän toisiaan. Jokainen hoitaa oman osuutensa; se on ryhmädynamiikkaa. Puhe vastuusta ja vuorovaikutuksen merkityksestä liitettiin tähän yhteisöllisyyteen. Eri-ikäisyydessä on myös positiivinen oppimisnäkökulma, kun molemmat ryhmät oppivat toisiltaan.

(T1i) ikääntynyt

"...Meillä on hyvin eri-ikäistä porukkaa meillä, tässä meidän tiimissä. Ja se on meidän yksi sellainen vahvuus, eli meillä X:llä ja minulla on paljon sellaista tietoa, mikä pitäisi saada siirtymään. Ja jos siellä ei ole nuorempia tulossa, niin niitä asioitahan ei saada siirtymään. Ei ne paperitkaan tai tiedostotkaan siirry."

"...Se on voima niin kuin ulospäin. Kun ikääntyy itse ja ei enää sanotaanko sitä sellaista katu-uskottavuutta ehkä ole...mitä näillä nuoremmilla siihen tulee ja vetää siihen exel-työkalun ja toteaa tyylillä: "että noinko ". Siitä tulee sellaista lisävoimaa tähän koko hommaan."

R: Miten eri-ikäisyys vaikuttaa työyhteisössä, onko siinä joi-
tain erityispiirteitä: hankaluuksia tai muita etuja, mainitsitkin
jo joitakin?

"En minä nyt oikeastaan mitään hankaluuksia ole tavannut. En nyt oikein tiedä mitä hankaluuksia siellä voisi olla. Siis sehän on selvää, että kun tulee uusi ihminen tekemään töitä, niin siihen kuluu aikaa kun sitä tietoa siirretään. Mutta ei se minusta vaikeus ole. Se pitää vaan nähdä voimavarana. Samoin kun se että meillä on tyttöjä ja poikia, vaikka ei meillä täällä hetkellä olekaan kun yksi tyttö, on ollut aiemmin enemmänkin tyttöjä. Mutta tuota, kyllä minun mielestäni, nyt kun puhutaan että erilaisuus on voimavara, niin kyllä se ikäjakauma on yksi asia erilaisuudessa, mikä on voimavara."

R: Onko tullut mitään konflikteja (erilaisia työtapoja) kun ihmiset ovat niin erilaisia?

"... On siinä ollut vähän erikielisyyttä. Ja tuota eri työtapoja. Tuntuu, että meillä ainakin kaikki näkevät sen erilaisuuden...hyväksyvät sen... ja totevat, että jos me kaikki oltaisiin samanlaisia, samoilla tiedoilla varustettuja meidän tuotos olisi sama kun yhden tuotos. Mutta koska me olemme kaikki erilaisia, meidän tuotos on paljon enemmän kuin kenenkään yksin"

Haastateltavat puhuvat vuorovaikutuksesta ja ihmisten johtamisesta korostaen yksilöiden välisten suhteiden merkitystä. Tämän suhteen tulee perustua luottamukseen, oikeudenmukaisuuteen ja sitoutumiseen (taulukko 2). Henkilöstön ja yrityksen menestys nähdään yhteisenä tavoitteena. Tärkeänä elementtinä mainittiin yksilön mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa omaa toimenkuvansa koskevaan päätöksentekoon. Tämä edellyttää, että vuorovaikutus ja yhteistyö eri-ikäisten välillä toimivat

hyvin. Työyhteisössä on hyvä olla tietty määrä erilaisia ja tietty määrä samanlaisia ihmisiä.

Toisinaan haastateltavat puhuivat ikäjohtamisesta pelkästään ikääntyneisiin liittyvinä toimenpiteinä. Tässä mielessä johtamisen kohdistuminen ikääntyneisiin erityisryhmänä lisäisi entisestään ihmisten luokittelua eriarvoisiin ryhmiin. Haastateltavat eivät halunneet korostaa ikää tai ikääntymistä eivätkä myöskään ikäjohtamista työyhteisössä. Hyväksyttävien tapa puhua eri-ikäisyydestä ja johtamisesta oli liittää se erilaisuuden johtamisen tematiikkaan. Eri-ikäisyys tulkittiin mieluiten erilaisuutena.

(H1ii) ikääntynyt

"Se on ehkä yleinen toteamus, että me emme ole mitään tällaista ikäjohtamista, sillä nimellä otettu käyttöön, koska ikäjohtamisen... jos kapeasti ajattelee, niin helposti luulee, että se tarkoittaa että vanhoille tulee jotakin erityiskohtelua. Ja on selvä, että kaikenikäisiä joudutaan yksilöllisesti johtamaan, oli se sitten henkilöt minkälaisia, minkä ikäisiä tahansa. Ja tietysti ikä haluaa tuoda oman näkökulman ja kylläähän se on noteerattu ja on tiettyjä toimenpiteitä... ihan tällomaisia kun kuntoutus-juttuja, jotka saataisivat loppukädessä kohdistua juuri sinne, mutta sinänsä johtamisen periaatteet ovat, ja henkilöstöperiaatteet ovat yksilöä kunnioittavat ja yksilöllisyyttä toivoen mukaan huomioiva. Mutta erikseen, että olisi jotain konsernitason politiikkaa eri-ikäisten johtamisesta sitä ei ole."

Ikääntymisen fyysisiä vaikutuksia ei muutenkaan liitetty tässä diskurssissa merkittävästi ikäjohtamiseen tai eri-ikäisyyteen. Synyn tähän ovat esimerkiksi toimiala ja haastateltavien työnkuva, joka on sellainen, ettei fyysinen heikkeneminen merkittävästi vaikuta työn tekoon. Monessa asiassa ikä koetaan merkityksettömäksi. Enemmän merkitystä työelämässä jaksamisen kannalta on esimerkiksi luonteenpiirteillä, työilmapiirillä ja omilla asenteilla ikääntymistä kohtaan.

(H3ii) ikääntynyt

Mut ikääntynyt on leimaava, ei sille voi mitään. Ja tota monet ikääntyneet, kun mustakin on hirveen vaikea ajatella itseäni ikääntyneenä, niin ne on hirveen herkkiä sille kuitenkin, ettei mua nyt vaan niin kun pyritä, ettei kukaan nyt ainakaan rupee miettiä, että hei toi pitäisi nyt lähteä jo pois tai jotain, että näin. Et jos ihan oikeesti halutaan, että ihmiset on pitempään työelämässä, niin kaikkien leimaaminen täytyisi kyllä saada pois. Mutta tota... Musta toi ikäjohtaminen on jo vähän neutraalimpi sana sikäli että, varsinkin jos se niin kun käsitetään niin, että se on eri-ikäisten johtaminen, niin kuin eri-ikäiset ihmiset eri elämänvaiheissa tarttekin erilaista kohtelua, niin se on sitten jo hyvä. Mutta mikä on tää ryhmä, jos on sitten viiskymppiset ja tota....

(H2n) nuori

"...että ikääntyneet ihmiset eivät odota sen kummempaa, että ne vaan toivoo, että niinku semmoinen vuorovaikutus ja hyvä johtaminen toimii, niin ei he odota mitään erityiskohtelua tai mitään kuntoutuskursseja tai mitään tällomaisissa kursseja heille vaan he toivoo, että heitä kohdellaan samalla lailla kuin muitakin..."

Haastateltavat puhuivat siten, että eri-ikäisten työyhteisöstä oli vaikeaa löytää huonoja puolia. Erikielisyttä oli havaittu, mutta ei sen suurempaa. Työyhteisö vaatii toimiakseen erilaisia ja eri-ikäisiä työntekijöitä. Eräs haastateltava huomautti, että "se on huonosti johdettu, jos löytyy huonoja puolia".

Seuraava taulukko (taulukko 2.) havainnollistaa tutkimuskysymyksiä ja esittää aineistosta tulkitut vastaukset näihin kysymyksiin. Taulukon ensimmäisessä sarakkeessa on nimetty aineistosta esiin nostetut diskurssit. Seuraavassa sarakkeessa ovat ne diskurssia kuvaavat teemat, jotka esiintyivät haastateltavien puheessa. Kolmas sarake on tulkintaa tässä tutkimuksessa esiintyneiden diskurssien intentiosta tai haastateltavien puheen tavoitteesta.

Miten eri ikäisyydestä ja ikäjohtamisesta puhutaan?	Aineistossa esiintyviä teemoja	Tavoite/intentio
Tehokkuusdiskurssi	<ul style="list-style-type: none"> - henkilöstö voimavarana - henkilöstö strategisena resurssina - ikästrategia - tavoitteiden asettaminen - motivointi - oppiminen - kouluttaminen - hiljainen tieto - työkyky - inhimillinen pääoma - urasuunnittelu ja rekrytointi 	<ul style="list-style-type: none"> - yrityksen maine houkuttelevana työnantajana - eläkkeelle siirtymisen pitkitäminen - hiljaisen tiedon siirtäminen - vähemmistä resursseista irti sama tuottavuus - yrityksen elinkelpoisuuden säilyttäminen - eri-ikäisyyden ja erilaisuuden hyödyntäminen henkilöstön voimavarana
Yhteisöllisyysdiskurssi	<ul style="list-style-type: none"> - tasa-arvoinen kohtelu - eri-arvoistavan luokittelun poistaminen - työperhe (yhteisöllisyys) - vastuu henkilöstöstä - kestävyys/jatkuvuus - rehellisyys ja oikeudenmukaisuus - sitoutuminen - turvallisuus - vuorovaikutus - hyvinvointi ja työtyytyväisyys - huolenpito - erilaisuuden arvostaminen ja kunnioitus - sosiaalinen vastuu 	<ul style="list-style-type: none"> - erilaisuuden johtaminen - työilmapiirin ja asenneilmaston vaikutus jaksamiseen - hyvä johtaminen - yrityksen, yksilön ja yhteiskunnan tarpeiden ja resurssien yhteensovittaminen (yhteiskuntavastuu) - kehittymisen tukeminen yksilön viitekehystä käsin - eri-ikäisten välisen vuorovaikutuksen edistäminen - arvojen ja asenteiden yhteensovittaminen - työelämän inhimillisyys - erilaisuuden hyväksyminen, suvaitsevaisuus

Taulukko 2. "Tehokkuudesta yhteisöllisyyteen". Aineistossa esiintyvien teemojen pohjalta nimetyt diskurssit, sekä diskurssien tavoite.

6. Lopuksi

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin erilaisia tapoja puhua ikäjohtamisesta. Tutkimuksen menetelmänä on käytetty diskurssianalyysia. Diskurssianalyysi tarjosi kyselytutkimuksia täydentävän näkökulman ikäjohtamisen tutkimukseen, ja auttaa kohdeyrityksiä kehittämään toimintaansa ikäyhteisen suuntaan. Tutkimus tarjosi näkökulman työntekijöiden asenteisiin, siihen miten työntekijät suhtautuvat omaan ikääntymiseensä ja miten he puhuvat eri-ikäisyydestä. Yleisesti molemmilla ikäryhmillä oli hyvin positiivinen suhtautuminen eri-ikäisyyteen.

Tämä tutkimus käsittelee niitä merkityksiä, joita ikäjohtamiselle diskurssissa annetaan. Kohdeyrityksissä ei ole toteutettu merkittäviä ikäjohtamishankkeita, eikä niissä ole määritelty ikäjohtamiselle selkeää sisältöä tai merkitystä. Empiirinen tutkimus valaisi käsitteen monimerkityksisyyttä, tulkinnanvaraisuutta ja osin myös sen käytön ongelmia. Analysoidusta aineistosta olisi ollut mahdollista nostaa muitakin, suppeampia diskursseja esiin. Tutkimus osoittaa, kuinka puhe ikäjohtamisesta kulkee välillä kiinteästi strategisessa ja tehokkuusdiskurssissa ja kuinka välillä ajautetaan kokonaan ikään kuin ulos ikäjohtamisen diskurssista tarkastelemaan johtamista ja henkilöstötoimintaa iän suhteen neutraalista perspektiivistä.

Haastateltavat puhuivat mielellään työkykyhankkeista, kun tarkoituksena oli puhua ikäjohtamisesta. Ikäjohtamisesta puhuttaessa on riskinä, että se ymmärretään vain ikääntyneisiin kohdistuviksi toimenpiteiksi, jolloin on mahdollista puhua yritysten käynnistämistä konkreettisista työkykyhankkeista. Ikäjohtamisen diskurssi kilpailee muiden diskurssien ja totuusväitteiden kanssa siitä, miten organisaation ongelmia, ratkaisuja ja tilanteita määritellään.

Haastateltavat puhuivat usein erikseen johtamisesta ja työkyvyn ylläpitämisestä, joka ymmärretään käytännön henkilöstötoiminnaksi. Ikäjohtaminen käsitetään siis enemmän henkilöstöhallinnoksi kuin johtamistavaksi. Esimerkiksi työkyvyn haastateltavat käsittävät tehokkuusdiskurssissa

siten, että yksilön täytyy pitää yllä työkykyä kuntoilemalla ja että fyysinen työkuunto on kaiken edellytys, jotta ikääntyneet säilyttävät tehokkuutensa. Tehokkuus ja työkyky liittyivät siis selkeästi toisiinsa.

Voidaan kuitenkin väittää, että "ikäjohtaminen" ei ole looginen malli paremmasta johtamisesta, vaan paremminkin melko hajanainen joukko uusia ja vanhoja käsityksiä ihmisistä ja organisaatioista. Tämä näkökulma korostaa ikäjohtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen, sekä sosiaalisen vastuun diskurssien taipumusta perustua joihinkin yleisempiin organisaatioita tai johtamista koskeviin oletuksiin.

Ikäjohtamisen tutkimus, kuten henkilöstöjohtamisen tutkimuskin, on nykyisin lähentynyt positivistista tieteen ihannetta, kun strategiatutkimus on vaikuttanut tutkijoiden työtapoihin. Myös henkilöstötoimen on ollut pakko perustella toimintaansa strategisuuden kautta. Tämä tutkimus osoittaa osaltaan, että ikäjohtamisen uudet tarkastelutavat (diskurssianalyysi ja käsite-tutkimus) ovat tarpeen tuomaan esiin perinteisten tarkastelutapojen tuottamien aiempien tulosten kanssa keskusteltavia, erilaisia selityksiä tutkittavalle ilmiölle.

Identiteettiä ei tässä tutkimuksessa pidetä yksilön kiinteänä ja pysyvänä käsityksenä itsestään, vaan katsotaan, että identiteetti vaihtelee diskurssin mukaan ja näkyy erilaisina vivahteina puheessa. Välillä ikääntynyt määrittyy haastateltavien puheessa hitaaksi ja turhautuneeksi. Toisinaan taas ikääntynyt rakentuu puheessa taitavaksi kokonaisuuksien ja tilanteiden hallitsijaksi, joka osaa pitää narut taitavasti käsissään ja osaa erottaa olennaisen. Samassa tekstissäkin yksilölle voidaan luoda monta risiriitaista identiteettiä. Sen vuoksi ei liene todellisen olemuksen tavoitettavaa määritelmää "nuorista" tai "ikäntyneistä", vaan ne ovat erilaisten diskurssien tuottamia sosiaalisia konstruktioita.

Miksi nuoren ja ikääntyneen roolit erottuvat puheessa? Millaisia seuruksia niiden repertuaarien käytöllä on? Asiaan on varmasti vaikuttanut voimakkaasti haastattelukonteksti, sillä haastattelukysymyksillä on pyritty ohjaamaan haastateltavia

siihen, että he haastattelussa erottaisivat nuoret ikääntyneistä. Toisaalta identiteettien määrittäminen on tapa asemoida itseä työyhteisöön, ja tavoitteena saattaa olla oman aseman parantaminen suhteessa muihin ryhmiin. Siinä mielessä on ymmärrettävää, että epäkohtia ja eroja ryhmien välisessä kohtelussa korostetaan.

Haastatteluissa kävi ilmi, että haastateltavien mukaan henkilöstö koostuu tulevaisuudessa eri osaamistautaisista, eri-ikäisistä ja eri kulttuureista tulevista ihmisistä. Ryhmät elävät lisäksi hyvinkin erilaisissa elämäntilanteissa, jolloin arvojen ja asenteiden hajanaisuus lisääntyy entisestään. Toisinaan toimivan yhteistyön esteenä saattavat kuitenkin olla vallitseva johtamiskulttuuri tai henkilöstöstrategiset peruslinjaukset.

Työntekijöiden asenteiden roolin näkyväksi tekemisellä on merkitystä myös ikäjohtamisen tutkimukselle. Esimerkiksi roolin tai identiteettien tutkimuksen avulla voidaan saada selville viiteryhmiin – tässä tapauksessa ikääntyviin ja nuoriin - liitettäviä ominaisuuksia suhteessa muihin ryhmiin. Stereotyyppisten asenteiden näkyväksi tekeminen auttaa muuttamaan asenteita iän suhteen positiivisempaan suuntaan. Voidaan esimerkiksi pohtia sitä, ovatko ikääntyneet tosiaan sitoutuneita protestanttiseen työetiikkaan tai että arvostavatko nuoret

etenkin vapautta ja itsenäisyyttä. Asenteiden vaikutus heijastuu myös työntekijän odotuksiin. Esimerkiksi työssä jatkamisen suhteen tai siihen sitoutumisen suhteen voidaan pohtia vallitsevien asenteiden vaikutuksia työntekijöiden oletuksiin siitä, miten työnantajat suhtautuvat ikääntyviin: suhtautuvatko he ikääntymiseen negatiivisesti vai arvostavatko he ikääntyvien kokemusta.

Ikääntymistä voidaan tarkastella myös esimiehen näkökulmasta. Usein puhutaan esimiehen kielteisistä ikäasenteista ikäjohtamisen onnistumisen esteenä. Esimiehen asenteisiin vaikuttanee myös se, mihin ikäryhmään esimies itse kuuluu ja miten hän itse kokee oman ikääntymisensä: kokeeko hän ikääntymisen työkykyä heikentävänä tekijänä vai voimavarana.

Voisi olla hedelmällistä tutkia eri ryhmien identiteetin kehittymistä ajallisesti ja sitä, mitä seurauksia identiteetin muutoksella on ollut ihmisten työhön ja toimintaan organisaatioissa. Esimerkiksi ikäihmisten arvostus on muuttunut. Ennen ikää arvostettiin, mutta jo pitkään tärkeämpänä arvostuksen mittarina on länsimaissa yhteiskunnassa pidetty koulutusta. Hedelmällistä on myös tarkastella samassa tutkimuksessa iän ja koulutuksen vaikutusta arvostukseen.

Lähteitä

- Alasuutari, P. (1994). Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Tampere.
- Fairclough, N. (1998). *Discourse and Social Change*. Oxford, Blackwell.
- Greller, M. & Simpson, P. (1999) "In Search of Late Career: A Review of Contemporary Social Science Research Applicable to the Understanding of Late Career." *Human Resource Management Review*, Vol 9, Issue 3, Autumn 1999, pp. 309-347.
- Griffiths, A. (1999) "Work Design and Management-The Older Worker". *Experimental Aging Research*, 25:411-420, 1999. Taylor & Francis.
- Hall, S. (1999). Identiteetti. (Lehtonen, M. suom.& toim.) Vastapaino, Tampere.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2000). Tutkimushaastattelu: Teema-haastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hoikkala, T. (1989). Nuorisokulttuurista kulttuuriseen nuoruuteen. Helsinki: Gaudeamus 1989.
- Ikäohjelman monet kasvat - Kansallisen ikäohjelman 1998 - 2002 loppuraportti (2002) Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:3, Helsinki.
- Ilmarinen, J. (1999). Ikääntyvä työntekijä Suomessa ja Euroopan unionissa - tilannekatsaus sekä työkyvyn, työllistyvyyden ja työllisyyden parantaminen. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. ja Huuhtanen, P. (2003). *Kyvyistä kiinni - ikäjohtaminen yritysstrategiana*. Talentum, Helsinki.
- Jokinen A., Juhila, K. & Suoninen, E. (1993). *Diskurssianalyysin aakkoset*. Vastapaino, Tampere.
- Juuti, P. (2002). Ikäjohtaminen, Ikäohjelma 1998-2002 Hyvä Ikä. JTO-tutkimuksia, nro 13.
- Kautto, M., Koskinen, S., Karisto, A., Kiander, J. ja Riihelä, M. (2004). *Ikääntyminen voimavarana, tulevaisuusselonteon liiteraportti 5*. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 33/2004. Valtioneuvoston Kanslia.
- Keso, H. (1999). *Suomalaisen lentokoneiteollisuuden sankarit ja konkarit osaamisen diskursiivinen rakentuminen. Akateeminen väitöskirja, Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos, Tampere*.
- Kirjonen, J. (1994). "Muuttuva työ ja ikääntyvä ihminen", teoksessa Kuusinen, J., Heikkinen, E., Huuhtanen, P., Ilmarinen, J., Kirjonen, J., Ruoppila, I., Vaherva, T., Mustapää, O., ja Rautoja, S. (toim.),
- Ikääntyminen ja työ. Työterveyslaitoksen julkaisuja, Työterveyslaitos ja WSOY, Juva. 110 - 127
- Legge, K. (1995) *Human Resource Management, Rhetorics and Realities*. Palgrave, New York.
- Laitinen, R. (1994). "Henkilöstöpolitiikan murros ja ikääntymisen haasteet", teoksessa Kuusinen, J., Heikkinen, E., Huuhtanen, P., Ilmarinen, J., Kirjonen, J., Ruoppila, I., Vaherva, T., Mustapää, O., ja Rautoja, S. (toim.), *Ikääntyminen ja työ. Työterveyslaitoksen julkaisuja, Työterveyslaitos ja WSOY, Juva. 128 - 138*.
- Lämsä, A.-M. (2002). *Diskurssianalyysi empiirisen tutkimuksen näkökulmasta*. Saatavilla http://www.metodix.com/fi/sisallys/04_virtuaalikirjasto/dokumentit/aineistot/diskurssiemp
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, Oxford University Press.
- Paloniemi, S. (2004). *Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä: Työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä*. Kasvatustieteiden väitöskirjajulkaisu, Jyväskylä.
- Patrickson, M. & Hartmann, L. (1995) "Australia's ageing population: implications for human resource management". *International Journal of Manpower*, vol. 16 No 5/6.
- Peltonen, T. (2001) "Strateginen Henkilöstöjohtaminen Organisaation Määrittelykamppailussa. Analyysi Henkilöstöjohtajien Puheesta." *Hallinnon Tutkimus No. 3*.
- Phillips, N. & Hardy, C. (2002). *Discourse analysis. Investigating processes of Social Construction*. A Sage University Paper Series on Qualitative Research Methods. Vol. 50, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Puohiniemi, M. (2002). *Arvot, asenteet ja ajankuva, Opaskirja suomalaisen arkielämän tulkintaan*. Limor Kustannus, Vantaa.
- Robbins, S. (1998). *Organizational Behaviour - Concepts, Controversies, Applications*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Ruoppila, I. ja Suutama, T. (1994). "Psykkisen toimintakyvyn muutokset vanhetessa", teoksessa Kuusinen, J., Heikkinen, E., Huuhtanen, P., Ilmarinen, J., Kirjonen, J., Ruoppila, I., Vaherva, T., Mustapää, O., ja Rautoja, S. (toim.), *Ikääntyminen ja työ. Työterveyslaitoksen julkaisuja, Työterveyslaitos ja WSOY, Juva.*

Sintonen, T. (1999), *Etninen identiteetti ja narratiivisuus, Kanadan suomalaiset miehet elämänsä kertojina*. Akateeminen väitöskirja, Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. SoPhi 40.

Teollisuus ja työnantajat (2001), *Yritysten yhteiskuntavastuu: työvälineitä itsearviointiin ja oman toiminnan kehittämiseen*, Helsinki. Saatavilla http://www.tt.fi/arkisto/getoriginal.pl?ft_cid=1406

Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma 2000 – 2003, *Seurantatiedot* (2002) saatavilla <http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/>

Vahtio, E-L. (2002), *Rekrytointi, ikä ja ageismi*. Työministeriön julkaisu, Nro 244. Työpoliittinen tutkimus, Hakapaino Oy, Helsinki.

Pinja Halme

M.Sc Pinja Halme received a M.S. Degree in economics from the University of Jyväskylä, Finland in 2001. She is a researcher in a project of Sustainable Leadership – the challenge of age and workability management. Halme is the author of two articles, most recently *Discussions on Responsibility – the aging Society, organisations and the Individual*.

M.sc Pinja Halme
Jyväskylän yliopisto (*
Taloustieteiden tiedekunta
PL 35
FIN-40014 Jyväskylän Yliopisto
FINLAND
e-mail: pinja.halme@econ.jyu.fi

*) Tämä tutkimus on osa "Kestävä Johtaminen – ikä- ja työkykyjohtamisen haasteet" tutkimushanketta, jota Suomen Akatemia on rahoittanut (päättösnumero 104525).

IV

CHANGING NATURE OF LEADERSHIP IN TERMS OF AGEING. YOUNG LIONS AND GREY FALCONS

by

Pinja Halme, 2010

Management Research and practice Vol. 2 Issue 4 (2010) pp. 371-396

Reproduced with kind permission by Sofia Colesca

Halme P.

CHANGING NATURE OF LEADERSHIP IN TERMS OF AGEING. YOUNG LIONS AND GREY FALCONS
MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE Vol. 2 Issue 4 (2010) pp. 371-396

CHANGING NATURE OF LEADERSHIP IN TERMS OF AGEING. YOUNG LIONS AND GREY FALCONS

Pinja HALME

Finland University of Jyväskylä, Pyryläntie 332, FI-17120 Paimela, Finland, pinja@pyryyla.fi

Abstract

This paper highlights discussions of leadership from age perspective. Age is an often debated subject but how big a role does age actually play in a work community? The aim of this study is to examine the work of managers in terms of ageing. How they have changed in the course of time. The framework of the study is age management. Aging has also influence on leadership. This meaning of ageing and age diversity determines in leadership discourse. This study highlights three different discourses of leadership. This study is based on the interviews of four managers. The selection of interviewees is based on organisational and generational differences. Conclusion of interview analysis suggest that Managers discuss their work from three different framework viewpoints: 1. The Frame of Age and Ageing, 2. The Frame of Responsibility and 3. The Frame of Personality

Keywords: leadership, ageing, age management, diverse age groups, generational differences, responsibility

1. INTRODUCTION

This research highlights some of the principal issues and debates relating to age management at workplace. Research in this area has usually concentrated on retirement and age discrimination and examined the issues from an employer's point of view.

The nature of leadership has changed. Managers of different ages perceive the new situation in different ways. Age is an often debated subject but how big a role does age actually play in a work community? Age is only one of the determinants but it offers an interesting angle. Today, questions relating to aging workforce are under intensive research but, from a governance perspective, there are still areas which have not been thoroughly explored. The manager's roles and job descriptions have also changed and become increasingly hectic and fragmented. At the same time, working hours have been extended and requirements and responsibilities in general have increased.

On the other hand, there also exists a group of young enthusiastic leaders devoted to the new work culture.. How differently do the young managers perform their tasks as they grow older, or is there a difference? (How well are they accepted in companies with older workers.)

Today, managers are expected to possess competences which the "military managers" of the old days could not even have dreamed about (Hoffmann, 2009). Earlier, it was enough for a manager to give a job and

Halme P.

CHANGING NATURE OF LEADERSHIP IN TERMS OF AGEING. YOUNG LIONS AND GREY FALCONS
MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE Vol. 2 Issue 4 (2010) pp. 371-396

decent salary. It was not customary to ask the employees whether they liked their superiors or not. Today, "superiors labour and subordinates grumble".

The aim of this study is to examine the work of managers in terms of ageing. How they have changed in the course of time. The framework of the study is age management (Juuti, 2002)

Ageing has also influence on leadership. This meaning of ageing and age diversity determines in leadership discourse. This study highlights three different discourses of leadership. The research questions are as follows:

- How do managers define age in their job descriptions?
- Does the discourse of the young managers differ from that of the older managers when they define their work?

2. CONCEPTUAL FRAMEWORK OF THE STUDY

The theoretical viewpoint to changing leadership is ageing and age management. The study also examines the framing discourses of change, responsibility and personality. The purpose of this chapter is to set up a theoretical framework for the empirical part of the study.

Age is not an unambiguous phenomenon. First, age can be seen as a "calendar age" which can be verified from a person's official documents. It is often just this calendar age which is the most misleading as persons of similar ages can be very different. Second, when discussing "personal age" we are not really talking about age at all. Personal age is the way in which a person talks about him/herself and his/her life goals. It is a personal perception of oneself, an internal sentiment. Personal age is related to one's own personal objectives and it tells how close to the attainment of these objectives a person is (Vaahtio, 2006). The third viewpoint is offered by "biological age" which can be detected immediately. A person's appearance can be very youthful, or someone may want on purpose to look "older and wiser". The last viewpoint in this study is "social age". This means that despite his/her young age, a person may already have a considerable work history. Social age can be manifested in an autobiography or curriculum vitae. Put together, the abovementioned ages determine a person's labour market age and suitability for the job in question. Age is always determined in relation to something: to the adaptation of a task or situation (Vaahtio, 2006).

Companies, management and society have changed to a such extent that different perspectives are to be taken into account. Age discourse is "fashionable" as the working population is declining and aging. Some of the persons interviewed experienced age discourse as a fashionable way of introducing the latest leadership "isms", although ageism carries quite a negative tone (Vaahtio, 2002).

Halme P.

CHANGING NATURE OF LEADERSHIP IN TERMS OF AGEING. YOUNG LIONS AND GREY FALCONS
MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE Vol. 2 Issue 4 (2010) pp. 371-396

Diverse age groups

Diversity approach to managing workplace equality has proved an adequate starting point to examine equality in the workplace (Riach, 2009). In her article, Riach (2009) focused on the main forms of diversity and highlighted how diversity questions currently apply to age management and diverse age groups in a workplace. Although age is not always discussed even as a form of diversity, it did not occupy any sort of a role in the diversity debates underway at the turn of the millennium (Stein, Rocco and Goldenetz, 2000). The most studied forms of diversity, or in many cases, direct forms of discrimination, are based on nationality, gender, race, ethnicity or cultural diversity.

The rhetoric of diversity was first introduced to the social discourse in relation to issues concerning age and labor markets. Anticipatory measures to avoid the looming pension bomb were implemented by promoting the working conditions of older persons. At the same time, ageing was determined as a political and economical problem.

Stressing the concept of diversity generates a presumption of the existence of "others". Diversity differs from the norm and different characteristics are usually considered inferior (Riach, 2009). Workplace diversity is a problematic concept in itself because its key principle, "difference", is used as a form of discrimination. When age management (age politics in the workplace) has been supported by the rhetoric of diversity, it has been considered to result in discrimination at workplace (Riach, 2009). Therefore, it would be more fruitful to focus on equality practices instead of diversifying practices. The discourse of diverse age groups leads to the marginalization of the aged persons from the labor market. On the other hand, the approach has been criticized of focusing on the promotion of equality at the expense of non-discriminatory measures with a very low degree of practical level impact (Riach, 2009).

Diversity means diversity in general - different groups in society which have different values, attitudes, cultural practices, beliefs and life experiences (Sintonen, 1999). It is characteristic to the concept of diversity and diversity debate to stress the different groups' right to be different and preserve their own customs and culture and yet remain at an equal status with the mainstream population (Arsenault, 2004). Even the concepts of "governing culture" and "cultural minorities" or "subcultures" talk about the traditional way of seeing minorities and subcultures subordinate. The governing culture is considered homogeneous and the only true form of culture. The governing culture is also better and more acceptable than minority cultures. In this context, diversity should perhaps be defined as pluralism. However, the purpose of this study is not to examine in great depth the concept of diversity and its various forms. Yet, the present study cannot remain completely detached from the debate of diversity; this research on leadership is to be seen as approach to diversity in leadership.

Halme P.

CHANGING NATURE OF LEADERSHIP IN TERMS OF AGEING. YOUNG LIONS AND GREY FALCONS
MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE Vol. 2 Issue 4 (2010) pp. 371-396

Change in organisations

Organisational change has, in many ways, become a permanent state of affairs (Juuti, Rannikko and Saarikko, 2004). Change and ability to change equal development. To change means to maintain competitiveness and continuous improvement. Job descriptions and assignments change and develop, too. "Change talk" has become a permanent part of organisations' activities. Most organisations have different levels of ongoing processes of change and development. Change has become a self-evident fact justified, for example, by changes in the external operational environment which require organisational changes as well .

The concept of responsibility

Leadership must encompass several issues when analysing responsibility or liability. First, the Law is not enough. (This means that organisational awareness and obeying the Law does not increase welfare.) "It is also important to focus on the informal moral principles operative in social life". Second, the logic behind responsible actions is also often discussed. Responsibility is a moral question with egoistic or altruistic motives behind.

In managerial work, this question is not so essential. A motive is based on egoism when an individual seeks to do right because he/she stands to gain something from the outcome. It may be, for example, appreciation, admiration, or any other form of benefit. Altruistic responsibility means that a person is ethically correct because he/she sincerely wants to do the right thing, without giving preference to his/her own interests. Altruistic actions are not only responsible, but also morally responsible actions.

Some theories in the field of research stress consequence instead of reasons (motive). Deontological deeds are good only if they are carried out on the basis of a universal sense of duty or a desire to do the right thing. According to utilitarianism, a deed is good only when it has maximum utility to as many as possible. Organisational deeds are usually utilitarian. Deontology is more interested in "why" an action can be considered as a responsible deed and how individuals understand one's ethical responsibility. Utilitarianism, on the other hand, is interested in "what" can be genuinely achieved with a responsible deed. (Takala and Pallab, 2000)

Moral responsibility can be determined as a personality disposition, where a person can be counted on to fulfill obligations and willingly accept the consequences of his/her behaviour (Takala and Pallab, 2000). On the other hand, the concept of responsibility is associated with the threat of punishment or blame. Responsibility is a duty and if one neglects that duty, the others have the right to punish. Responsibility attribution. Responsibility also means obligation and liability. An individual is always responsible for his/her actions, past and future.

Halme P.

CHANGING NATURE OF LEADERSHIP IN TERMS OF AGEING. YOUNG LIONS AND GREY FALCONS
MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE Vol. 2 Issue 4 (2010) pp. 371-396

Not every action is based on liability as people do not always act as individuals. At organisational level, there is collective moral responsibility. Sometimes external factors prevent us from following our own moral values, sometimes we just act randomly without thinking about moral legitimacy.

Business ethics is the entity of social understanding and lawful actions in a given organisation. A company is responsible for all its actions. However, a company is a collective entity consisting of multiple conscious and willing individuals who independently strategize, organise and implement its actions (Takala and Pallab, 2000).

3. METHODOLOGY USED IN THE STUDY

The research method used here makes part the interpretative paradigm. This study is based on qualitative interviews with a focus on speech and followed by a kind of discourse analysis. The study examines the interviewees' understanding of ageing and changes in working life. (Burrell and Morgan, 1989)

The research objectives make part of the hermeneutic research tradition in which the premises and an exploratory research data is analysed and interpreted to enable to understand the research phenomenon and its essential features.

Hirsijärvi, Remes and Sajavaara (1998) argued critically about the driving forces behind research: is it one of the tried and tested methods with the application of which the researcher is looking into the problem. Or is it that by resolving the research problem the researcher is trying to search for a proper method.) It is therefore necessary to critically examine the research problems so that they will be in balance with the method. This study is not researching speech nor is it an in-depth study of texts. This study, however, applies discourse analysis methods for material analysis. I ended up using the term "framework" to mean texts appeared discourses.

Social Construction of reality

The research text is its own social construction which is surrounded by various phenomena giving it meanings (Juuti et. al. 2004). The construction process is not researched with truth finding in mind but to enable the reader to better form his/her own views of the conversations related to leadership characteristic.

In the social sciences, this paradigm, social constructionism, is determined as the dominant idea of how our social reality and the perceptions concerning it have been formed (Gergen, 2001). Linguistic communication is an essential tool through which to describe the surrounding reality. In a socially constructed world, two people cannot only perceive a subject matter and just say it is real, but they need to construct it. It is a liberating idea according to which meanings are not fixed and inevitable. Meanings are the products of historical events, social forces and ideologies.

Halme P.

CHANGING NATURE OF LEADERSHIP IN TERMS OF AGEING. YOUNG LIONS AND GREY FALCONS
MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE Vol. 2 Issue 4 (2010) pp. 371-396

The selection of interviewees was based on dimensional sampling (Takala and Uusitalo, 1992). The method is used for a small number of cases to be examined. The risk of distortion is minimised by a careful planning of the participants. Sampling dimensions describe those characteristics by which the cases differ. By choosing different types of people, this study attempts to enable to research different perspectives on age and job description.

The dimensions of this study are constructed variables describing the age of the managers interviewed and nature of the organisations they represent. The variables are addressed as dichotomy, in other words, two distinctly different characteristics were chosen from both dimensions (Anttonen, 2005). A matrix is to be drawn up on the basis of the relevant characteristics. In the matrix, at least one participant is selected for each cell.

The interviewees used colloquial language and did not have a strong dialect. The interview transcripts have been written out carefully but, to improve the readability of the study, filler expressions such as "mmm" and "sort of" have been omitted. Points in brackets (...) mean a break in speech and indicate an interviewee's reflection before a response. In a study researching confidential speech, it is extremely important to guarantee the interviewees' anonymity. Any quotation enabling to identify the interview or the company he/she represents have been obliterated.

The interviews recorded by a Sony IC Dictaphone have been carefully transcribed. The data has been examined for several times with a number of different techniques. First, the aim was to create an overall picture of the interview material. Second, the material was classified. A scientific concept, the hermeneutic circle, describes my chosen way of analyzing the object of the study. In a hermeneutic circle, understanding starts from a certain viewpoint, deepens and returns back to them with an improved awareness of the basis. The material was read and re-read, progressively reviewing the researcher's own assumptions. This allowed better understanding and interpretation of the research material, which, in turn, made conclusions possible.

4. RESEARCH DATA AND INTERVIEWING

This study is based on the interviews of four managers. The selection of interviewees is based on organisational and generational differences. Partly, the selection is based on age so as to obtain both young (about 35 years old managers) and elderly (50 and 60 years of age), closer to retirement age, managers for the interview.

The research topic questions were: 1. Age and company, 2. Experiences related to ageing, 3. Work and change, 4. Job descriptions by different-aged managers.

Halme P.

CHANGING NATURE OF LEADERSHIP IN TERMS OF AGEING. YOUNG LIONS AND GREY FALCONS
MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE Vol. 2 Issue 4 (2010) pp. 371-396

In this study, age is the key factor. In other words, I decided to address age as a "problem". Without stressing age as a visible phenomenon, age or aging would not necessarily occur in the responses. For example, the interview began, as is often done, with demographic information like: How old are you? Calendar age offers key information for this study but the question is relevant with regard to the interviewee's other responses as well. The interviewee may perhaps determine for him/herself the role of either a "young lion" or a "gray falcon". Assuming that I want the interviewee to continue within this framework, the next question after calendar age is: "please describe the age structure of your workplace". The WORK- hypothesis is that age is an important concept and interesting for the researcher, too.

The following four-field table was designed to help material analysis:

TABLE 1 - THE MANAGER'S CHANGING JOB DESCRIPTION- FOUR DIMENSIONS BASED ON AGE AND CHANGE

Ageing Manager "Bureaucrat"	Ageing Manager "Team player"
Stable organisation "As long as nothing new is still to be learned"	changes in organisation change in job description "Gray falcons" - Prestige - Charisma
Young Manager (frustration?) "Radical"	Young Manager "Yes-man role"
Stable organisational structure, rigid and strong resistance to change "Young lions" - Attack against the resistance to change	changes in organisational structure unclear allocation of work stress on efficiency precipitate (hurry) change in job description adaptation

In his study, Oshagbemi (2004) looked for differences between younger and older managers' leadership styles. The table above (Table 1) may also be viewed as characterizing leadership styles. An Australian study shows that management styles can be divided into three categories (Korac-Kakabadse, Korac-Kakabadse and Myers, 1998). "Radicals" include the youngest managers (26-35 years of age). Radicals have been in office only for a short period of time, they like challenges, are committed to their work, critical, transparent and extroverts. "Bureaucrats" were found in the age category between 46-55 years and they often work in large organisations. Bureaucrats have good interpersonal skills, they focus on details, do not like surprises. Bureaucrats hold the reins tightly in their own hands. Team Players were among the oldest managers (56 and over). Team Players are mature, human-oriented, realistic and sometimes conservative. They took challenges and initiatives to completion and had a long-term perspective in managing people and systems. They are not afraid of failure, they are ready to respect their colleagues and even if they do not have

Halme P.

CHANGING NATURE OF LEADERSHIP IN TERMS OF AGEING. YOUNG LIONS AND GREY FALCONS
MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE Vol. 2 Issue 4 (2010) pp. 371-396

experience of managing change, they dare to face the challenge precisely because they are not afraid of failure. (Korac-Kakabadse, Korac-Kakabadse and Myers, 1998; Oshagbemi, 2004.)

The organisations selected for the purposes of this study were in different organisational stages. Some of the organisations had just implemented an extensive organisational change. One of the organisations was very stable and rigid, but had considered a strategy for change. The selection of the organisations attached attention to this fact, and two of the selected organisations were more flexible, with several extensive changes behind.

5. ANALYSIS – CONSTRUCTING A MANAGER’S JOB DESCRIPTION

In this chapter, I will analyze the interview material. First I will examine each interview separately, and then summarize the findings in a table.

Interview no. 1: Youngish manager in a currently stable organisation (changes have already taken place)

The first interviewee works for a company which used to be a stable organisation but which has recently undergone extensive changes. As a result, the employees' job descriptions will change.

As of the frames referred to in the interview, I will first examine the age frame. Age-related themes covered the interviewee's own aging, age management and issues related to the management of different age groups.

The interviewee himself does not intend to continue working until the age of 63. Leaving the work life has been studied as a cultural phenomenon in the modern world view (Frantsi, 2009). The meaning of retirement has changed. It is no longer considered as a pension but rather as a long leave which continues until one becomes "genuinely" old. On one hand, the post modern culture defines life after active work as an opposite to surviving the demands of professional life (Frantsi, 2009) and, on the other hand, as an opportunity for freedom enabled by the third age (Karisto, 2002).

As one retires, however, he/she becomes disengaged from work related discourse. According to Frantsi (2009) and modern organisation research, retirement means freedom of work life obligations but it produces the need to find alternative meanings and identities from elsewhere. It is possible that a person's retirement years equal the number of his/her years of employment.

All in all, how to define "old" in an organisation? Most of the interviewees had difficulties in defining the concept. The voicing of age-related attitudes and prejudices were carefully avoided so as not to categorise

Halme P.

CHANGING NATURE OF LEADERSHIP IN TERMS OF AGEING. YOUNG LIONS AND GREY FALCONS
MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE Vol. 2 Issue 4 (2010) pp. 371-396

persons on the basis of age. For the first interviewee, age was not a particularly important factor and he placed greater emphasis on character and personality.

Research literature speaks of a limited view when people are defined on the basis of age. In organisational speech, public debate and even scientific contexts, age is sometimes given interpretations which only increase and exaggerate the imaginary differences between age groups (Vaahtio, 2006).

In relation to a manager's work description, age was of significance when speaking about the differences between young and old managers. Older managers are often self-educated or "big personalities". Generally speaking, young managers are often better prepared for their new role as they usually have a background of some managerial education, too. However, both age groups benefit an organisation. Young managers possess technological skills whereas older managers have their experience to offer (Oshagbemi, 2004).

During discussion on age frame, the interviewee also referred to the young managers' different way of leadership. Young managers are more relaxed than older managers. A relaxed attitude does not translate as "laissez-faire leadership" where a manager just lets things happen (see for example Bass, 1990). In his study, Schubert (1988) showed that age and time spent on interaction have a significant correlation (Oshagbemi, 2004). Interaction increases with age, reaching its peak at the age of 50 years. After that, verbal interaction slightly decreases. The respect as a leader is to be earned with good and timely decisions and with sound human knowledge.

L1: "They may be specialists and well-experienced but you have your own (manager's) skills"

A manager must be bold enough to make decisions among persons with long experience. Power is also related to discussion on age and manager's job description. Power is given different meanings in relation to status and freedom. The young manager is not, however, taking anything away from anyone but rather providing his input to the attainment of a common goal.

The interviewee linked authority to age. This is an interesting linkage from the perspective of age management. According to the interviewee,

L2: "It is hardly likely that a young person would have enough experience to have such authority with which to become a manager".

A young manager must be flexible and give room and responsibility to the more experienced. The time to become "adequately" experienced depends on the field of business: on the IT branch, for example, a person who is considered young by calendar age may be so experienced that even authoritarian leadership becomes acceptable. The interviewee had successfully chosen a more demographic leadership style and had not experienced difficulties in the management of older colleagues:

"The older colleagues enjoy the same amount of power as before."

Halme P.

CHANGING NATURE OF LEADERSHIP IN TERMS OF AGEING. YOUNG LIONS AND GREY FALCONS
MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE Vol. 2 Issue 4 (2010) pp. 371-396

It is said that power is always linked to responsibility. Responsibility is the second frame I took up in the course of the interview. Responsibility is related to the organisation and to the wellbeing of its members. In this interview, the question of responsibility was emphasised in connection with the loss of professional expertise as tacit knowledge (Virtainlahti, 2006) is retiring together with the persons leaving active work life. The transfer of tacit knowledge is not the only problem. It is equally important to consider where and to whom knowledge is to be transferred to. In today's work culture, the trend and desire is not to remain in the employment of the one and same organisation throughout the entire professional career but employees want experiences from elsewhere, too (Yu and Miller 2005). Therefore, why to share or receive something that is specifically related to a particular organisation?

L3: "Yes, they are sharing it with the others we have here. But nothing remains the same. It may be that the others suddenly decide to leave for somewhere else."

Another theme I raised up in connection with the responsibility frame was the line between work and leisure. In line with a manager's job description, duties and responsibilities often follow home. The increase of distance work has, for its part, further blurred the line between work and free time. The interviewee, however, felt that he would not have been able to continue in his present position for that long if he had not been able to leave work at the workplace. He stressed that it is the manager's duty to see that, for example, a young employee does not continuously put in extra hours. The amount of work has increased considerably on all levels of the organisation but the organisation does not expect its employees to continue working during their free time. It is to the manager to see to the fulfilment of the most essential duties out of the entire workload. In the current work culture, it is no longer possible to strive for perfection but "good may be the best". At the same time, today's hectic way of working has taken time from discussion. There are enough meetings and they are considered to eat up even too much time whereas there is not enough time for one-to-one discussions. In comparison to today's faceless work environments, work used to be more person-centred.

Discussion on responsibility gains new dimensions when an organisation's members start speaking about change. It is interesting to observe how change is referred to and how change is displayed when examined in relation to the manager's responsibility. From the manager's viewpoint, discussion on change has a positive tone. Change is not considered as a threat but rather a possibility for something better. The most important elements in change are the ability and desire to cooperate. Projects are doomed to fail if the manager is unable to make the organisation's members to work towards a common vision. Although the number of staff is being decreased and the amount of work increases, not all work is to be shouldered by a handful of employees as work methods and ways of working also develop at the same time.

The third frame I brought up is the way of referring to individuals and their uniqueness. In this study, I chose to call this the "good guy" frame. The frame is related to the concept of personal age (Vaahtio, 2006) which

Halme P.

CHANGING NATURE OF LEADERSHIP IN TERMS OF AGEING. YOUNG LIONS AND GREY FALCONS
MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE Vol. 2 Issue 4 (2010) pp. 371-396

avoids discussion on calendar age and underlines the significance of personality. The focus should be on the person, not on his/her age as age does not make any two persons the same or different.

L4: "A 20-year-old person is young but it depends on the person and some 30-year-olds may also be young."

The quotation refers to the fact that people are in the different phases of life and that life does not follow a certain pattern. The younger generation (generation X) has broken out from the traditional Maslow's hierarchy of needs (Yu and Miller, 2005). Personal life fulfilment for the large generations proceeded through education, career, marriage and career advancements towards the top of the pyramid (Yu and Miller, 2005). Nowadays, a person may continue his/her "wild single years" well beyond his/her early forties. Reconstituted families, on the other hand, also change the situation.

Interview no. 2: Human Resources Manager (60 yrs)

The interviewee works for a traditional field of industry characterised by long employment relationships. The organisation has undergone several extensive projects for change. Employees are used to changing and developing job descriptions.

The interview will first be examined in the light of the age frame. The following themes will be of particular interest: age structure, different age groups in relation to cooperation, and age management.

Age structure has traditionally been a factor drawn upon in company reorganisations. Aged employees are offered safe pension schemes in order to keep the younger employees at work (Taylor and Walker, 1997). According to the neo-liberalist line of thinking, the increased opportunities for part-time work are often beneficial for the aged employees (Arrowsmith and McGoldrick 1997; Wood, Wilkinson and Harcourt, 2008).

K1: "During my work career, I have been involved in, at least, ten cooperation procedures and it has, throughout the history, been the option number one. The aim has been to meet these business cycles through voluntary exit..."

"...it has usually been our way of doing things... to see if there are people wanting to leave voluntarily. It has also its, could we say... negative side when doing like this... as if colleagues were also pushing them out, by thinking that their future will be safe."

In the light of the organisation's functioning and those staying in the organisation, there is the risk of cutting down resources too fast. These cuts related to organisational changes are often implemented so rapidly that tasks and duties do not disappear in the same proportion. The interviewee, experienced in change management, underlined that changes should be implemented carefully and in the right order. First it should be considered which duties can be cut back or carried out differently. In crisis situations, however, action is

Halme P.

CHANGING NATURE OF LEADERSHIP IN TERMS OF AGEING. YOUNG LIONS AND GREY FALCONS
MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE Vol. 2 Issue 4 (2010) pp. 371-396

taken rapidly and no-one really knows who is responsible for the remaining duties. The frame of responsibility played a prominent part in the interview, the responsibility of the manager and organisation to ensure that work will be carried out even after the cut-down of resources.

K2: "And there is not time to restructure these operations in manner that would leave out work tasks in the same proportion. They should go hand in hand, and rather so that we first see which tasks can be reduced or cut off as a whole, to be done differently than before. After having operated so for a while, we can start reducing."

Age management becomes part of the manager's job description when there is a transfer from the management of issues to the management of people. The nature of work is changing from production work to information work which calls for the abandoning of traditional management styles, too (Yu and Miller, 2005). The interviewees see age management as a means of adapting work and job descriptions better suitable to the aged employees. This leaves other employees outside the sphere of age management. The purpose is not that only one age group would become the target of a certain kind of "management" whereas the rest of the staff remains untouched.

Different age groups become noticeable in organisational changes. If people are used to change, it will be accepted and the process will run smoothly. Young people, on the average, are more accustomed to changing situations (Yu and Miller, 2005). The older generation has a long tradition of doing things in a certain manner. The interviewee's organisation has undertaken efforts to improve readiness for change but with little success. The younger employees accept the fact that things will be done in a new way. To the older employees change must be justified and even then it is not certain that the change will be successful. On the basis of the interviewee's observations, it is, however, the easiest to implement reforms with experienced employees who understand that changes will come and go and that they can be coped with. In his article, Raths (1999) suggested that the presumption whereby aged employees would have inferior technical skills and therefore oppose to change, constitutes a certain form of age discrimination.

The interviewee valued different-aged employees. He referred to personal age when speaking about the organisation's employees. From this study's point of view, the interviewee approaches age through both the age and the "good guy" frame. These two frames are not conflicting. They are clearly distinguishable but not exclusive. The interviewee is of the opinion that it is usual to have different-aged employees provided that cooperation works well:

K3: "One can say that if the spirit for cooperation is good then the different generations, in a way, complement each other."

Halme P.

CHANGING NATURE OF LEADERSHIP IN TERMS OF AGEING. YOUNG LIONS AND GREY FALCONS
MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE Vol. 2 Issue 4 (2010) pp. 371-396

Different-aged employees take care of one another and function as a family. If there are problems with the atmosphere at work, certain issues tend to aggravate and, for example, the aged employees may feel that the young do not value their expertise.

Authority cannot be gained through education or age – it must be earned (Hoffmann, 2009). However, certain management experience is prerequisite to be able to sense one's way around a work community, to be able to make people act in a certain manner. If the atmosphere at work is good and the teams function well, it is perhaps possible to obtain good results even with a little less management experience.

Management is first and foremost about the management of diverse people. Different kinds of employees and ways of working must be taken into account and, at the same time, it is necessary to maintain equality. Employees have different kinds of needs, expertise and skills, and the manager should be able to consider all these factors in order to keep the employees interested and motivated (Riach, 2009). For the interviewee, the most challenging situations are those when he sees that there are persons who are clearly more skilled than others and he would like to give them extra duties because they get things done. The organisation should, however, be equally burdened and the distribution of duties fair.

K4: "How do you avoid that they are not, like, given too heavy workloads then? When you know that if you give the task to that person, he is sure to do it, he will do it well... but he already has a huge load of other things to do."

The given quotation describes well today's challenging management situations, which cannot be resolved by militarist management methods (Oshagbemi, 2004). Coping with work, work fatigue, ageing and work ability are today's themes. Managers have many possibilities to maintain employees' ability to work. Managerial work is more about coaching than about management. The manager draws up a training programme, which the coachee is able to carry out and after that excel in the final competition. The manager must be resilient and believe that even the less capable employees can be trained and coached to improve their performance close to that of the top players. Unequal distribution of duties will inevitably burden the work community as some employees are allowed to put in too little whereas others are over burdened.

There is a distinct difference between a manager and specialist. For some persons sporadic, irregular and continuously changing work does not provide any feelings of success. Such persons are likely better suited for the role of specialist. Leadership is not self-evident. A specialist is an expert in his/her own field and able to manage technical issues but the management of people is not easy for him/her (Vaahtio, 2006). Some persons would much rather work as a specialist than a manager and some choose to blame work pressure in order to avoid managerial duties.

Halme P.

CHANGING NATURE OF LEADERSHIP IN TERMS OF AGEING. YOUNG LIONS AND GREY FALCONS
MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE Vol. 2 Issue 4 (2010) pp. 371-396

Earlier, the manager's job description was much more authoritarian and the decision of power concentrated in few hands. There was not need to justify one's doings whereas nowadays management is mainly management through dialogue. Today, there is a call for a more discussing, motivating and argumentative management style. The management of people has clearly overtaken the management of issues in importance. The employees are specialists in their own tasks and the manager is not expected to monitor the actual carrying out of the work duties. The manager does not necessarily even have understanding of the way the duties are carried out. This introduces another kind of a problem. The role of leadership is strong but it is most important to get things done.

K5: "I do value more such persons who have good leadership skills but also at the same time systematic on the management side. That's because you won't be able to cope with leadership only if you skip the hard issues, then you have a chaos there fairly soon and won't be able to just talk your way out from there."

Flexibility, equality and ability to manage different kind of persons are generally considered the most important characteristics of a good manager (Gagnon and Cornelius, 2000). It possible to attain the set goal in a number of ways, there is no one right way. When discussing the "good guy" frame, the interviewee underlines that an organisation (not a large one at least) cannot be managed by the manager spelling out the organisation's objective and ways to achieve them. The members of the organisation must be given certain freedom and degrees of freedom to figure out the ways with which to work towards the common goal. The interviewee finds target setting of utmost importance. The members of the organisation must understand the direction in which the organisation is heading and what is expected of them.

The interviewee's comment on the need for different kinds of managers falls within the personality or "good guy" frame. The interviewee emphasised that when a good and well-liked manager retires it would be unwise to look for a similar kind of replacement. He/she would always be compared with his/her predecessor.

K6: "One must look for a different kind, who would bring vibrations with him and something new. The same player cannot be used for defence and forward either."

The discussion clearly showed that different kinds of managers are needed at different times. There will be new ways of action and new openings and visions. Some managers are good for change and some for continuity. An article in a Finnish daily economic newspaper, *Talouselämä*, backs the interviewee's opinions by stating that it might be good, for example, if the chief executive officer were changed after each five years in line with the company's needs and situations (Kristiina Illi, *Talouselämä* 31/09). Too long management careers may constitute an obstacle for a company's reform and, thus, for its success.

Halme P.

CHANGING NATURE OF LEADERSHIP IN TERMS OF AGEING. YOUNG LIONS AND GREY FALCONS
MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE Vol. 2 Issue 4 (2010) pp. 371-396**Interview no. 3: Young CEO**

In reference to the age frame, the interviewee spoke about cooperation between different-aged employees which has mainly functioned well. The organisation's staff are mainly aged because the company's employment relationships have typically been long. The employees have strong professional and entrepreneurial expertise. Ageing plays a role in sick leaves and in efforts to implement new ideas. Resistance to change is occasionally strong, not least because of strong entrepreneurial expertise.

Age management is often understood as taking into account the restrictions introduced by age (Ilmarinen etc.). In this material, however, undefined and partly unconscious age management measures were targeted towards the young employees. As regards the young, the company must, for example, take personal factors into consideration in a greater extent than in relation to the older employees. Personal issues disturb working. The older employees come to work punctually and produce consistent quality. The quality of the younger employees' work varies depending on whether they have "a good or a bad day". This is a significant finding and supports the proposition that age management does not concern only the aged but rather that, when possible, emphasis should be placed on the management of different-aged and different kinds of employees (Niemiec, 2000). Vaahtio (2006) has defined this as ageless management where the focus is on the recognition of each and everyone's special skills. Age does not make people the same.

As regards the age frame, the organisation is facing a problem with the transfer of tacit knowledge. There are no means or places where to transfer tacit knowledge to nor is there any particular interest for sharing among the skilled employees. The manager finds it difficult to define whether it is a question of the employees' lack of respect towards their own expertise or towards the novice.

The metal and machinery field is already experiencing a shortage of skilled labour. The question is not so much about the number of available employees but about the quality of the young labour force. Skill levels have decreased in the metropolitan area whereas the young living in the rural areas can still possess good hand skills. In addition, work ethic has totally collapsed. It is to the manager to find and assess the young candidates who would best serve the company's interests.

N1: "About improving the level of vocational skills that there is. The level is that of a second-year vocational student's and they show up in the morning approximately at the time they are supposed to and leave when they are supposed to. And that's already fairly good. I mean that there is ... not really ... it is necessary to practice quite a bit the basics of actually going to work before we can start speaking about the accumulation of expertise."

Responsibility: In his position, the interviewee values freedom and challenges. The manager has a possibility to shape his own job description. The objectives are given but he has the freedom to choose the means with

Halme P.

CHANGING NATURE OF LEADERSHIP IN TERMS OF AGEING. YOUNG LIONS AND GREY FALCONS
MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE Vol. 2 Issue 4 (2010) pp. 371-396

which to attain them. Due to the current business cycle, the duties of the young manager have changed but not increased. Earlier there was a lot of work and the manager had to find ways of getting everything done. He experienced the situation as a positive problem. Now the situation has changed and the decisive factor is to find means for the company to survive the bad economic times which has considerably increased work stress. Responsibility weighs heavy.

In relation to the responsibility frame, discussion touched also on the ways of working. Working should be fun and offer feelings of success. In a managerial position, they are often dependent on the person him/herself and must be found among one's own work. Fatigue and haste dominate today's dialogue on work. It is also trendy to be gloomy and satisfaction with work, enthusiasm and success are considered as American style fussing (Vaahio, 2006).

N2: "The whole ... management... this kind of working then ... when things go well, that is as a whole, that there are these positive problems, then it is well ... really almost anyone, it doesn't matter you know, there isn't ... then you don't see if there is a good or a bad manager, or whether ... but when you have to do unpleasant things, then then ... it is so much more difficult than being the nice boss who is everyone's friend."

This comment links the study to the current economic situation. It is, therefore, necessary to consider what kind of manager characteristics the situation calls for. The interviewee stated that:

N3: "During good times almost anyone can be a manager when there is enough market demand. Maybe during the good times a too strong, rigid and authoritarian manager makes work force to leave for another company with greater freedom to carry out their work. In a difficult economic situation it is acceptable for the management to enforce harsher measures."

In this case also, "a good guy" refers to a suitable person. During economic upturns, with a lot of work, it is easier for a specialist to run a company. Leadership and crisis management skills have a much more prominent role during the less prosperous times. The manager's performance is put under critical scrutiny when the company's results start to weaken. There are discussions whether all things have been correctly done or not. The top management must possess skills for both strategic and operational management, only one of the two is not enough. Although, at the moment, the emphasis is on the crisis management skills, there is a need to consider the company's future and measures in the long run. The economic situation has broadened the manager's job description from the management of issues also to the management of emotions. When faced with a lay-off, everything suddenly becomes very personal: "Why just me?" Emotions are an inevitable part of the picture and the manager needs a whole set of new skills. A responsible manager cannot ignore the importance of human relations but it is equally inevitable that occasionally he/she is unable to avoid unpleasant issues either.

Halme P.

CHANGING NATURE OF LEADERSHIP IN TERMS OF AGEING. YOUNG LIONS AND GREY FALCONS
MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE Vol. 2 Issue 4 (2010) pp. 371-396

The young manager stresses that during his short management career he has already learned how to present ideas to different people and in different situations. Human knowledge develops fast provided that one remains open and capable of change. The manager works in his own personal manner depending on the situation. The interviewee is a young radical leader with a good eye for team play (Korac-Kakabadse yms. 1998; Oshagbemi, 2004).

N4: "... just that, that the whole management, that there is ... everyone probably has a personal way how to manage or get things done, but it necessary to slightly adapt within that personal way then .. that for different occasions, different situations, different things ... the style with which you do it."

According to Vaahtio (2006), the development of a person who has become manager at an early age may still be incomplete and become disturbed if he/she is made to shoulder the pressures of management. Subordinates are often older and, based on age, it is quite likely that a young manager is faced with problems related to authority, especially if the extreme ends of the pole are an inexperienced person contra specialist. The interviewee comment on the issue:

N5: "... it is quite common to put on table ... the card that I've been doing these things before you were even born."

If the manager is qualified and decisive enough for his role such situations can be surpassed. As there is not authority based on age, the manager must cope with his own personality and skills. However, a manager's position in itself is of such nature that it is likely to generate disagreement and critique among subordinates. A manager cannot be "common" but, depending on the individual, the position entails status and distance (Vaahtio, 2006).

Interview no. 4: Ageing manager in a currently stable organisation (changes have already taken place)

The interviewee stayed mainly within the "good guy" framework. People are not precisely categorised by age but persons who have stayed long in the employment of the same organisation are often categorised based on the fixed perception of their earlier conduct. In such organisation, it is very difficult to change one's image or role. Therefore, long employment relationships have also their drawbacks. It has not been easy for the manager either to change his style or to begin in the new manner within the same organisation as subordinates expect him to carry out the same manoeuvres as before.

A1: "Critique is easily quite strong, that if you don't do well in the job, the guys will tell you that you are no good. For that reason a jump to a new position or role maybe even more difficult in this kind of organisation than in an organisation where you can change your work station or

Halme P.

CHANGING NATURE OF LEADERSHIP IN TERMS OF AGEING. YOUNG LIONS AND GREY FALCONS
MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE Vol. 2 Issue 4 (2010) pp. 371-396

colleagues ... you might be able to look for a new role for yourself and even fail for a little, but in this business the guys have known you for such a long time, that the finding of a new role is somewhat difficult, at least in a change situation it makes these people a bit less flexible...

The interviewee also spoke about the age frame. In the manager's role, it is important to know your counterparts. The manager tries to modify his way of speaking in a manner that will best reach the audience.

A2: *"Of course when I am speaking as a superior, then maybe to consider also the fact, that how the others will interpret, what kind of beliefs it creates. Some may be offended by an issue that you yourself take as self-evident ... It must be that, but on the other hand one shouldn't either start, in a management situation, to be too careful, or then the whole message will become blurred. That in a way to find such ways of communication that don't have too much emotions in them and that the interpretation of emotions is not possible."*

With regard to management, the interviewee tries to keep emotions out of communication. However, it is important for a manager to be able to understand and interpret emotions in order to shape his/her message correctly. Leadership is usually about personality, style and context but leadership is also filled with emotion (Fineman, 2003). Managerial communication balances between the recognition, management and neutrality of emotions. The interviewee has chosen a style he considers "suitable for his age". Generations are different and research has shown that different-aged persons appreciate different kinds of management (Arsenault, 2004; Yu and Miller, 2005; Niemiec 2000).

Even more than age, the interviewee emphasised attitude towards life and capacity to work which, in addition to calendar age, depend on a number of factors.

As of his future challenges, the interviewee pointed out the securing of good and capable staff. Earlier, both the work and staff characteristic to his line of business had been such that the probability of finding good employees was always there. In the future, it will be increasingly important to select from among the young such persons who will be able to meet the demands of the branch.

During the interview, the manager gave some serious thought to the amendments that time had introduced to his work. As a manager, he found himself probably more experienced and realistic, but hopefully still creative, enthusiastic and positive, too. Ageing is perhaps often seen as synonymous to a certain decrease in enthusiasm and creativity. With age, the "age limit for ageing" has also increased. Today's people live longer and even a 77-year-old person is not necessarily really old. The interviewee found age a very individual phenomenon depending on personal history and state of health. It is typical that as one grows older, the aged begin to seem extremely old and the young still younger (Frantsi, 2009).

Interaction plays an important role in managerial work but it is only a part of the whole picture.

Halme P.

CHANGING NATURE OF LEADERSHIP IN TERMS OF AGEING. YOUNG LIONS AND GREY FALCONS
MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE Vol. 2 Issue 4 (2010) pp. 371-396

A3: *"Of course one is able to take in a few of those chaotic or different kinds of days ... for a certain amount of time, but at times it however feels that it would be good that if some kind of a rhythm could still be found from behind it all. Instead of it being only some kind of continuous interaction ... running around here and there, and I mean that it really takes some thinking on the main function and structure, and also that it is not enough to be only social , it won't keep the work community vital."*

The interviewee underlined, for several times, the specific characteristics of his organisation. It is possible that corresponding closed organisations would not be easy to find from business life. As regards ageing, the manager considered the excessive categorisation of people on the basis of age as a threat. In an organisation with long employment relationships this means, for example, that there are more information and opinions about the personal characteristics of the aged employees. This may easily lead to somewhat unfair management where some employees are assigned more demanding duties than others. The interviewee would like his organisation to have courage to abandon these established roles.

A4: *"That, is one relying too much on what one knows about that person, that ... should one be a bit more daring or different at times..."*

"But it easily happens that one maybe even a bit too much puts people in different categories already beforehand, based on, the kind of idea one has of those people."

Responsibility plays a role in the manager's work. His job description carries responsibilities and this is reflected in the interview as well. With technology, the manager's responsibility and related duties have gained new forms. Today's ways of working, including distance work and e-mail, have strengthened the manager's ties to work.

A5: *"Well yes it (work) follows one quite a bit, but it must be here this ... e-mail and mobile phones and computers and the rest that make sure that it is quite difficult to leave all behind. This is the final nuisance this that even e-mail comes to the mobile phone."*

The previous interviews have proven that managers must also be different.

A6: *"I haven't considered it very fruitful, and on the other hand this, this living by comparing with someone else, it may be too easy then somehow, too..."*

This may be based on the idea that each manager offers the organisation with something personal, new and creative (Oshagbemi, 2004). Nothing will change if a manager imitates his/her predecessor in all matters. Situations within companies do not stay the same, the organisation changes and develops. Managers need to change as well.

Halme P.

CHANGING NATURE OF LEADERSHIP IN TERMS OF AGEING. YOUNG LIONS AND GREY FALCONS
MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE Vol. 2 Issue 4 (2010) pp. 371-396

The reform of job descriptions and duties as part of the organisation's change offered an interesting interview theme. Managerial job descriptions had also been adapted and reformed. Some managerial posts were turned into specialist positions. Can an ageing manager's job description be adapted towards a specialist's position in a satisfying manner? The organisation will benefit from the situation if, at the same time, the organisation is capable of making the best use of the older managers' experience based expertise and the younger managers' technological strengths (Oshagbemi, 2004). In limited companies, and significant listed companies, too, the CEO often moves on and becomes the chairman of the board maintaining thus an influential position but with less work.

A7: *"People can't understand that there are these purely specialist duties, but rather everyone wants somehow to be part of the highway of power ... and if everyone's not included, then someone may feel that he/she has been somehow overtaken or something else."*

The interviewee examined the significance of leadership from various angles. He places great importance on the direction of communication. According to his own perception, he speaks as "a person to a person" but the employees interpret the message as part his managerial position. The interviewee is aware of this and finds it of significance to his duties as a manager.

Question: "What have you learned about management?"

A8: *"Maybe more the fact, that things one says or does affect many people, and that even if oneself feels somehow ... That in the end the sayings and doings carry quite a bit more importance when coming from a certain position ..."*

Leadership is often described as a personal characteristic or style or, alternatively, by defining the components of leadership (Fineman, 2003). Leadership, however, includes of a whole set of emotions and power, too.

With regard to the changed job description, the interviewee finds it the most challenging to distance himself from operational work. It has been difficult to establish his new role when his duties no longer make part of the daily rhythm.

A9: *"As one is used to more action, then maybe it has been necessary to try to reign oneself."*

It is, however, inevitable, that a manager's job description changes as he/she advances on the corporate ladder. As his most important duties, the interviewee defined to facilitate cooperation and promote common values (Fineman, 2003). In the interview, management translates as responsibility, giving up the specialist position was a voluntary choice. Managerial work made it necessary to put single-issue expertise aside and focus on leadership.

Halme P.

CHANGING NATURE OF LEADERSHIP IN TERMS OF AGEING. YOUNG LIONS AND GREY FALCONS
MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE Vol. 2 Issue 4 (2010) pp. 371-396

6. CONCLUSIONS

The previous chapter analyzed the interviews conducted in the organisations. These narratives has been re-read in the following summary and, at the same time, opened way for alternative ways of examination. In this study, the managers' job descriptions were examined and opened through a textual construction. The review is carried out through the texts produced by the organisation's members while describing their own job descriptions during the interview.

TABLE 2 - THE STUDY APPEARED FRAMES

Manager's job description / The changing characteristics of leadership	The Frame of Age	The Frame of Responsibility	The Frame of Personality
What kind of Frames?			The "Good Guy" Framework
Theme	What one has learned about leadership? While the time passed by...	From the management of issues towards a coaching role	Everyone has his/her own place, situation and time
Extracts	various age, different age groups age structure age management authority leadership style restructuring situation resistance to change age added prestige, authority separation from work discourse differences in work ethic cooperation	Tacit knowledge transfer, to whom? separation of work and leisure new forms of employment good may be the best power and responsibility impartiality responsibility in change situation the availability of labor freedom vs. responsibility financial responsibility emotion management meaning of status in communication concern about the future	personality nature and style prestige of diversity supervisor or an expert? charisma biography organisational stage The right person in the right place at the right time human knowledge

Halme P.

CHANGING NATURE OF LEADERSHIP IN TERMS OF AGEING. YOUNG LIONS AND GREY FALCONS
MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE Vol. 2 Issue 4 (2010) pp. 371-396

Managers discuss their work from three different framework viewpoints: 1. The Frame of Age and Ageing, 2. The Frame of Responsibility and 3. The Frame of Personality

The following table (Table 2) depicts these frames. The three frameworks have been chosen for in-depth examination in this research. A greater number of frames would have been possible but this research was limited to these three. The interviewees moved between the three frames in their answers and sometimes they spoke through two different frameworks. Although moving between the frames, they were, however, clearly distinguishable. The fourth frame is offered by "change" and how the interviewees discussed change in their speech.

Age framework - how is age discerned in the manager's job description discourse

Age framework - management from the perspective of different-aged people and aging.

The age frame examined the role of age and aging in the manager's job. Attention was paid to the effects of aging workforce on managerial work and also on the ways the manager's own aging has affected the job description.

Diverse age groups have been highlighted because it is interesting to report on how the young managers cope with older workers and, secondly, how leadership has changed while the person in charge has aged.

People continue to remain at work longer than ever. Technology changes all the time and young people are usually equipped with better technological capabilities and, therefore, young people have possibilities a more rapid career progression. The synergy between managers and different age groups will become more and more important (Oshagbemi, 2004).

Responsibility framework - how is responsibility discerned in leadership

The character of leadership has transformed into a coach's role.

From the viewpoint of the responsibility framework, leadership is burdened with responsibilities and obligations. This study examined the role of responsibility in leadership. Most interview texts focused on the relationship between authority and responsibility, transfer of tacit knowledge, and concern for the future financial liability. The leadership role has moved more and more from the management of issues towards the role of a coach. Employees are the best experts in their duties. The manager acts in his/her own individual way depending on the situation. In their answers, the managers highlighted the concern for others, and their ability to cope, and also how to burden the organisation equally. Burdening should be understood as appreciating each and every member of the organisation, without making them feel irreplaceable. Recession is an issue often referred to in the discussion when the managers have to deal with "unpleasant" things, such as dismissals and layoffs. Heavy responsibility attached to this "negative" leadership role was taken up in

Halme P.

CHANGING NATURE OF LEADERSHIP IN TERMS OF AGEING. YOUNG LIONS AND GREY FALCONS
MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE Vol. 2 Issue 4 (2010) pp. 371-396

comments on how to survive the recession and be able to concentrate more on the so-called "Positive issues", such as delivery schedules. The post-recession period constituted a fundamental feature in the discourse. How to manage in the future, when after the layoffs, retirements and difficult times in general, the company should cope with less staff which is perhaps not so skilled or motivated to invest in work.

"The Good Guy" framework - the role of personality and the nature of managerial work

The manager's job description has changed so that each person is to have his/her own place not affected by age or education but because every task requires specific personality and knowledge of the human nature. The best employee is also into leadership positions - regardless of gender or age - appropriate person. Similarly, as concerns work performance, "good may be the best". The pursuit of perfection in the current work culture may perhaps be even unnecessary. Several things must be managed simultaneously; there might not be enough time to go into every detail. There is no one unique type of manager that could be said to be the "best" but a manager requires different characteristics in different seasons. For some, a new manager symbolises a new beginning; for others, a new manager is a threat. The latter group of employees is perhaps more skeptical and believes that new ways of working will not succeed.

Max Weber already spoke of the importance of charisma in leadership. Charisma is the personal ability or personal property which the manager has. Charisma is not the same as personality, but it is something which occurs only in interaction with others (Hoffmann, 2009). Generally, authority is also referred to in the context of charisma. Charisma combines rhetorical skills with an emotional communication and a personal leadership style.

Different age groups are a natural phenomenon in any company. Different people support each other. Various types of managers are also needed in different situations and different stages of organisation. During the upswing rapid decisions are needed, and an innovative manager is capable of taking a risk. A manager facing organisational crisis requires different characteristics in order to manage the hard times.

Exploitation of research results and social significance

The results of this study are linked to its context. The generalization of qualitative research results is more limited than that of quantitative research. This study was not designed to seek generalizations, but to find what is significant to this phenomenon. Individual cases can serve as examples of incidents which occur frequently when examining the phenomenon more generally (Hirsjjarvi, Remes and Sajavaara, 1998). After several re-readings, it became evident that the interviews manifested certain recurrent phenomena, which could be successfully compared to other studies and research results, and enabled to relate them in the theory of this study.

Halme P.

CHANGING NATURE OF LEADERSHIP IN TERMS OF AGEING. YOUNG LIONS AND GREY FALCONS
MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE Vol. 2 Issue 4 (2010) pp. 371-396

This study is useful for the target companies in their leadership development activities. After the interviews, the interviewees said that it had been fruitful to consider the various age related themes in order to identify their own problem areas.

Although the used dimensional sampling method takes into account the representativeness of the sample population, it cannot completely rule out the risk of sampling distortion.

Varto (1991) argued that qualitative research can not be generalized "to the corresponding populations" because there are none. In this investigation, **generalizations** are also made in relation to context. Individual data is not entirely tied to the cases from which it was obtained. This research is of such nature that not even a large sample size, or even extremely careful selection of participants, would ensure the reliability of the investigation, if the reliability of survey estimates to the population norm. Reliability must be assessed by various gauges/indicators (Varto, 1992). The interviewees' reports are not generalized to apply to all elderly or all young managers. This study examines the managers as representatives of their type and therefore it is possible to understand their opinions only against a particular background. Representativeness of a sample is therefore not a meaningful way to assess statistical representativeness, but rather theoretical representativeness (Takala and Uusitalo 1992).

With regard to the assessment of **Reliability**, it is very important to describe how I chose to utilize the interview material (Julkunen, 2003). Interpretation is always a subjective process, even if science emphasises objectivity (of the investigation). However, I do not consider my interpretation of the interviewees' speech completely objective. I feel certain empathy with the interviewees but, at the same time, I remain an analytical reader and writer. Researchers in the fields of society, culture and organisation cannot completely distance their own experiences and their own voice from the interpretation of qualitative data (Julkunen, 2003). This study is a dialogue between the interviewees, texts and interpretations;a re-writing of them (Julkunen, 2003). This kind of research does not allow for repetition. Another researcher with his/her own voice and history would not be able to produce an identical study. To quote Julkunen: "when I think what is important (in this research process), interesting or influential, I will do it based on this non-reproducible, life lived so far" (Julkunen, 2003).

REFERENCES

- Anttonen, J. (2005). *Osallistujien valinta*. Ovaska, S., Aula, A. & Majaranta, P. (toim.) Käytettävyyystutkimuksen menetelmät. pp. 283-298. Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2005-1. (Selection of participants).
- Arrowsmith, J. and McGoldrick, A. (1997). *A flexible future for older workers?* Personal Review, 26, pp. 258-273.

Halme P.

CHANGING NATURE OF LEADERSHIP IN TERMS OF AGEING. YOUNG LIONS AND GREY FALCONS
MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE Vol. 2 Issue 4 (2010) pp. 371-396

- Arsenault, P. (2004). Validating generational difference: A legitimate diversity and leadership issue. *The Leadership & Organisation Development Journal*. Vol 25 No. 2.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individuals, team and organisational development. *Research in organisational change and Development*. Vol. 4, pp. 231-272.
- Burrell, G. and Morgan, G. (1989). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Seitsemäs painos. Gower: Aldershot.
- Fineman, S. (2003). *Understanding Emotion at Work*. London. Sage Publications Ltd.
- Frantsi, T. (2009). Ikääntyvä johtaja tienhaarassa : ikääntyvien johtajien kertomukset johtajuuden ja identiteetin rakentajana. Väitöstutkimus. Electronic Library, university of Jyväskylä: <http://urn.fi/URN> (Aged manager and his choices – storytelling and identity).
- Gagnon, S. and Cornelius, N. (2000). Re-examining workplace equality: The capabilities approach. *Human Resource Management Journal* – Vol 10. No. 4.
- Gergen, K.J. (2001). *Social Construction in Context*. Sage Publications Ltd
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1998). *Tutki ja kirjoita*. Tammer-Paino Oy, Tampere. Kirjayhtymä. (Research and writing).
- Hoffmann, B. (2009). Charismatic Authority and Leadership Change: Lessons from Cuba's Post-Fidel. *International Political Science Review* (2009), Vol. 30, No. 3, pp. 229–248.
- Julkunen, R. & Pärnänen, A. (2005). *Uusi ikäsopimus*. SoPhi 100. Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Minerva Kustannus Oy. (The new age agreement).
- Julkunen, R. (2003). *Kuusikymmentä ja työssä*. SoPhi73 Jyväskylän yliopisto. (60 years and still working)
- Juuti, P., Rannikko, H. and Saarikko, V. (2004). *Muutospuhe: Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä*. Aavaranta-sarja, Helsinki. (change rhetorics)
- Juuti, P. (2002). *Ikäjohtaminen, Ikäohjelma 1998-2002 Hyvä Ikä*. JTO-tutkimuksia, nro 13. (Age management, ageing program 1998-2002).
- Korac-Kakabadse, A., Korac-Kakabadse, N. and Myers, A. (1998). Demographics and leadership philosophy: exploring gender differences. *Journal of Management Development*, Vol 17 No.5, pp.351-388.
- Niemiec, S. (2000). Finding Common Ground for All Ages. *Security Distributing and Marketing*, Vol.30 No.3.
- Oshagbemi, T. (2004). Age influences on the leadership styles and behaviour of managers. *Employee Relations*. Vol. 26 No. 1, pp.14-29.
- Raths, D. (1999), "Bridging the generation gap", *InfoWorld*, Vol. 21 No. 45, p. 84
- Riach, K. (2009). Managing "Difference": understanding age diversity in practice. *Human Resource Management Journal*, Vol. 19 No 3.
- Schubert, J.N. (1988), "Age and active-passive leadership style", *American Political Science Review*, Vol. 82 No. 3, pp. 763-73.
- Sintonen, T. (1999). *Etninen identiteetti ja narratiivisuus. Kanadan suomalaiset miehet elämänsä kertojina*. SoPhi, Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. (Ethnic identity and Narratives)
- Stein, D., Rocco, T.S. and Goldenetz, K.A. (2000). Age and the workplace: a case study of remaining, retiring, or returning older workers. *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 11, No. 1, pp. 61-80.

Halme P.

CHANGING NATURE OF LEADERSHIP IN TERMS OF AGEING. YOUNG LIONS AND GREY FALCONS
MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE Vol. 2 Issue 4 (2010) pp. 371-396

-
- Takala, T. and Pallab, P. (2000). *Individual, collective and social responsibility of the Firm*. Business Ethics: A European Review. Vol.9, Nr. 2. Blackwell Publishers Ltd.
- Taylor, P. and Walker, A. (1997). *Age Discrimination and public policy*. Personnel Review, 26, pp. 307-318.
- Takala, T. & Uusitalo, O. (1992). *Professioeettiset dilemmat kauppiaan ammatin perspektiivistä tarkasteltuna*. Jyväskylän yliopisto Taloustieteenlaitoksen julkaisuja N:o 86/92.
- Vaahio, E.L. (2002). *Rekrytointi, ikä j ageismi*. Akateeminen väitöskirja. Työpoliittinen tutkimus Nro 244. Työministeriön julkaisuja. Hakapaino, Helsinki. (Age and ageism, dissertation).
- Vaahio, E.L. (2006). *Avaa ikälukot – vapaudu johtamaan*. Edita yritysjulkaisut. Helsinki. (Open age locks – release yourself into leadership).
- Varto, J. (1992). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Hygienia. Terveiden ja sairaanhoitajan kirjasto. Kirjayhtymä. Helsinki. (Qualitative research methodology).
- Virtainlahti, S. (2006). *Se on niin hiljaista, että ehän siitä voi puhua*. Etnografinen tutkimus hiljaisesta tiedosta ja tietämyksestä tapausyrityksessä. JY taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja N:o 154/2006.
- Wood, G., Wilkinson, A. and Harcourt, M. (2008). Age discrimination and working life: Perspectives and contestations – a review of the contemporary literature. *International Journal of Management Reviews*, Vol.10, issue 4, pp.425-442.
- Yu, H.C. and Miller, P. (2005). Leadership style, The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.26 No. 1, pp. 35-50.

- 1 LAINE, JUHANI, Toimialareseptin ja yritysparadigman muutos sekä sen vaikutus strategiseen muutokseen. Laadullinen ja historiallinen case-tutkimus perheyrittäjien siirtymisestä monialayhtymän osaksi. - Change in industry recipe and company paradigm and its impact on strategic change. A qualitative and longitudinal case study on a one-family owned company which moved into the context of a multi-business company. 252 p. Summary 12 p. 2000.
- 2 WAHLGRÉN, ASTA, Mastery and slavery. Triangulatory views on owner-managers' managerial work. - Isäntä ja renki. Trianguloituja näkökulmia omistajajohtajien johtamistyöhön. 138 p. Yhteenveto 4 p. 2000.
- 3 SEPPÄ, MARKO, Strategy logic of the venture capitalist. Understanding venture capitalism - the businesses within - by exploring linkages between ownership and strategy of venture capital companies, over time, in America and Europe. 321 p. Yhteenveto 9 p. 2000.
- 4 PEKKALA, SARI, Regional convergence and migration in Finland, 1960-95. 121 p. Yhteenveto 1 p. 2000.
- 5 KORHONEN, JOUNI, Industrial ecosystem. Using the material and energy flow model of an ecosystem in an industrial system. - Teollinen ekosysteemi - Ekosysteemin materiaali- ja energiavirtamallin soveltaminen teollisessa systeemissä. 131 p. Tiivistelmä 1 p. 2000.
- 6 KARVONEN, MINNA-MAARI, An industry in transition. Environmental significance of strategic reaction and proaction mechanisms of the Finnish pulp and paper industry. 146 p. Yhteenveto 2 p. 2000.
- 7 RITSILÄ, JARI, Studies on the spatial concentration of human capital. 140 p. Yhteenveto 1 p. 2001.
- 8 LITTUNEN, HANNU, The birth and success of new firms in a changing environment. 261 p. Yhteenveto 2 p. 2001.
- 9 MATTILA, MINNA, Essays on customers in the dawn of interactive banking. - Asiakkaat interaktiivisen pankkiliiketoiminnan aamunkoitossa. 154 p. Yhteenveto 3 p. 2001.
- 10 HYRSKY, KIMMO, Reflections on the advent of a more enterprising culture in Finland: an exploratory study. 244 p. Tiivistelmä 4 p. 2001.
- 11 KUJALA, JOHANNA, Liiketoiminnan moraalista etsimässä. Suomalaisten teollisuusjohtajien sidosryhmänäkemykset ja moraalinen päätöksenteko. - Searching for business morality. Finnish industrial managers' stakeholder perceptions and moral decision-making. 217 p. Summary 4 p. 2001.
- 12 LÄMSÄ, ANNA-MAIJA, Organizational downsizing and the Finnish manager from an ethical perspective. - Organisaation kutistaminen ja suomalainen liikkeenjohto eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna 61 p. (115 p.) Summary 5 p. 2001.
- 13 GRONOW, TITO, Material flow models in environmental policy planning. Case: pulp and paper industry. - Materiaalivirtamallit ympäristöpolitiikan ja -toimintatapojen suunnittelussa. Case: Massa- ja paperiteollisuus. 103 p. (144 p.) Yhteenveto 1 p. 2001.
- 14 MOILANEN, RAILI, A learning organization: machine or human? - Oppiva organisaatio: kone vai oppivien ihmisten yhteisö? 55 p. (162 p.) Yhteenveto 7 p. 2001.
- 15 HOKKANEN, SIMO, Innovatiivisen oppimisyhteisön profiili. Ammattikorkeakoulujen tekniikan ja liikenteen koulutusalan näkökulmasta tarkasteltuna. - The factors contributing to the profile of an innovative learning community. 242 p. Summary 10 p. 2001.
- 16 PAAJANEN, PEKKA, Yrittäjyyskasvattaja. Ammattikorkeakoulun hallinnon ja kaupan alan opettajien näkemykset itsestään ja työstään yrittäjyyskasvattajana. - An entrepreneurship educator. Teachers' views of themselves and their work as an entrepreneurship educator at the polytechnic level, in the field of business and administration. 276 p. Summary 9 p. 2001.
- 17 MANGELOJA, ESA, Nordic stock market integration. - Pohjoismaisten osakemarkkinoiden integraatio. 164 p. Yhteenveto 2 p. 2001.
- 18 KARJALUOTO, HEIKKI, Electronic banking in Finland. Consumer beliefs, attitudes, intentions, and behaviors. - Elektroninen pankkitoiminta Suomessa. Kuluttajien uskomukset, asenteet, aikomukset ja käyttäytyminen. 195 p. Yhteenveto 3 p. 2002.
- 19 VIRTANEN, AILA, Laskentatoimi ja moraalit. Laskenta-ammattilaisten käsityksiä hyvästä kirjanpitoavasta, hyväksyttävästä verosuunnittelusta ja hyvästä tilintarkastavasta. 184 p. Summary 4 p. 2002.
- 20 TENHUNEN, MARJA-LIISA, The professional growth of an accounting agency entrepreneur. - Tilitoimistoyrittäjän ammatillinen kasvu. 121 p. (359) Yhteenveto 7 p. 2002.
- 21 ALANKO, JUHA, Siipien alla ilmaa. Liikenneilmailun lentotoiminnan johtaminen liikenneilmailun miehistönkäytön tehokkuudella ja kustannuksilla mitattu. Empiirisenä kohteena Finnair Oy 1980- ja 1990-luvuilla. - Air under wings. 240 p. Summary 2 p. 2002.
- 22 NIEMELÄ, TARJA, Inter-Firm Co-operation Capability. - A Processual Empirical Study on Networking Family Firms. 204 p. Yhteenveto 1 p. 2003.
- 23 SAJASALO, PASI, Strategies in transition - the internationalization of Finnish forest industry companies. 223 p. Yhteenveto 8 p. 2003.
- 24 NEVANPERÄ, ERKKI, Yrittäjyys Suupohjan opiskelijanuorten ajattelussa. Tutkimus Suupohjan seudun nuorisosaasteen opiskelijoiden yrittäjyysnäkemysistä sekä yrittäjyysopetuksen opetussuunnitelman kehittämissuunnitelmista. - How the young residents in Suupohja region see entrepreneurship: study of students' opinions

- about entrepreneurship in juvenile degree schools and the efforts in developing the curriculum of entrepreneurship education. 210 p. Summary 2 p. 2003.
- 25 JOUTSEN-ONNELA, MERJA, Turvallisuuutta ja sopusointua vaijännitystä ja valtaa. Tutkimus sairaanhoitaja- ja terveydenhoitajaopiskelijoiden yrittäjyys- ja muista arvoista. - Security and harmony or thrills power. 229 p. Summary 3 p. 2003.
- 26 RAJOTTE, ALAIN, Knowledge and decisions in environmental contexts. A case study of the pulp and paper industry. 190 p. 2003.
- 27 HAAPANEN, MIKA, Studies on the Determinants of Migration and the Spatial Concentration of Labour. 127 p. Yhteenveto 1 p. 2003.
- 28 SUORANTA, MARI, Adoption of mobile banking in Finland. - Mobiilipankkipalveluiden adoptio Suomessa. 79 p. (167 p.) Yhteenveto 3 p. 2003.
- 29 MATTILA, ANSSI, Understanding seamless mobile service interface between customer and technology: An empirical study 62 p. (170 p.) Yhteenveto 3 p. 2003.
- 30 HALTUNEN, JUSSI, Teollisten perheyriysten kasvudynamiikan systeemiteoreettinen tarkastelu. - The growth dynamics of industrial family-owned firms - a systems theory approach. 302 p. Summary 8 p. 2004.
- 31 MADUREIRA, RICARDO, The role of personal contacts of foreign subsidiary managers in the coordination of industrial multinationals: the case of Finnish subsidiaries in Portugal. 186 p. - Ulkomaisten tytäryhtiöiden johtajien henkilökohtaisten kontaktien rooli koordinoinnissa monikansallisissa teollisuusyrityksissä. Case: Suomalaiset tytäryhtiöt Portugalissa. Yhteenveto 1 p. 2004.
- 32 KOIVUNEN, MAURI, Osaamisperustaisen kilpailukyvyn ja yrittäjyyden edistäminen. Tutkimustapauksena Raahan tietotekniikan muun- tokoulutusohjelma insinööreille. - Enhancing competence-based competitiveness and entrepreneurship. Research case: Professional degree upgrading in information technology for engineers in Raaha. 216 p. Summary 3 p. 2004.
- 33 KANSIKAS, JUHA, Myyjiä, tuotekehittäjiä ja tuotejohtajia. Tuotepäälliköiden tehtävä- rakenteen heijastuminen tuotekehitys- projektissa sisäiseen yrittäjyyteen ja intuitiiviseen päätöksentekotyylisiin kuuluviin tekijöihin. - Sales people, product developers and product champions - product managers' responsibilities and job roles in a product development project and their reflection to intrapreneurship and intuitive decision making style. 258 p. Summary 6 p. 2004.
- 34 MUNNUKKA, JUHA, Perception-based pricing strategies for mobile services in customer marketing context. 65 p. (151 p.) Yhteenveto 1 p. 2004.
- 35 PALOVIITA, ARI, Matrix Sustainability: Applying input-output analysis to environmental and economic sustainability indicators. Case: Finnish forest sector. - Matriisikestävyys: Panos-tuotosanalyysin soveltaminen ekologisen ja taloudellisen kestävyuden indikaattoreihin. Case: Suomen metsäsektori. 216 p. Yhteenveto 2 p. 2004.
- 36 HANZELKOVA, ALENA, Re-establishing traditional Czech family businesses. A multiple case study on the present challenges. 306 p. Tiivistelmä 1 p. 2004.
- 37 TUUNANEN, MIKA, Essays on franchising in Finland - Empirical findings on franchisors and franchisees, and their relationships. 143 p. (252 p.) 2005.
- 38 AHLFORS, ULLA, Successful interactive business: Integration of strategy and IT. - Menestyksellinen vuorovaikutteinen e-liiketoiminta: Strategian ja informaatioteknologian integrointia. 353 p. Yhteenveto 2 p. 2005.
- 39 NIEMI, LIISA, The father, the son and the refreshed spirit. Strategic renewal after family business succession in the context of the textile, clothing, leather and footwear industry. - Isä, poika ja yritys yhä hengissä. Perheyriyksen strateginen uudistuminen sukupolvenvaihdoksen jälkeen - tapaus- tutkimus tekstiili-, vaatetus, nahka- ja kenkä- teollisuudessa. 219 p. Summary 2 p. 2005.
- 40 LASSILA, HILKKA, Matkailutilan sukupolven- vaihdos talonpoikaisten arvojen ohjaamana prosessina. - Traditional values affecting succession in farm tourism businesses. 206 p. Summary 12 p. 2005.
- 41 TURJANMAA, PIRKKO, Laadun oppiminen pienissä yrityksissä. Mallin konstruointi ja kehittäminen. - Learning of quality in small companies. Construction and Development of a model. 204 p. Summary 6 p. 2005.
- 42 YLÄOUTINEN, SAMI, Development and functioning of fiscal frameworks in the Central and Eastern European countries. - Finassipolitiikan kehikkojen kehittyminen ja toiminta Keski- ja Itä-Euroopan maissa. 220 p. Yhteenveto 4 p. 2005.
- 43 TÖRMÄKANGAS, RAILI, Perheyriittäjyyden arjen kulttuuri. Kolmen sukupolven sahatoimintaa. - The everyday culture of entrepreneurship over three generations in a saw mill. 203 p. Summary 3 p. 2005.
- 44 TUNKKARI-ESKELINEN, MINNA, Mentored to feel free. Exploring family business next generation members' experiences of non-family mentoring. - Mentoroinnilla vapauden- tunteeseen: Kartoittava tutkimus perheyriy- ten seuraajasukupolven mentoroinnista saamistaan kokemuksista. 233 p. Yhteenveto 3 p. 2005.

- 45 LINTULA, PAAVO, Maakuntalehden toimittajan toimintatila teknis-rationaalisessa ajassa. - The action scope of a journalist in a regional newspaper under pressure of a technical-rational discourse. 321 p. Summary 3 p. 2005.
- 46 HEIKKILÄ, MAURI, Minäkäsitys, itsetunto ja elämänhallinnan tunne sisäisen yrittäjyyden determinanteina. - The self-concept, the self-esteem and the sense of life control as the determinants of the intrapreneurship. 209 p. Summary 5p. 2006.
- 47 SYRJÄLÄ, JARI, Valoon piirrettyjä kuvia. Tarinoita ja tulkintoja sähköalan murroksesta hyvinvoinnin ja henkilöstöstrategian näkökulmasta. - Pictures in Light. Narratives and interpretations of changes in the energy sector from the point of view of welfare and personnel strategy. 333 p. 2006.
- 48 NIEMELÄ, MARGIT, Pitkäikäisten perheyritysten arvoprofiili. Pitkäikäisten perheyritysten arvojen ja jatkuvuuden kuvaus Bronfenbrennerin ekologisen teorian avulla. - The value profile of long-lived family firms. The description of the values and the continuity of long-lived family firms as seen through Bronfenbrenner's ecological theory. 187 p. Summary 2 p. 2006.
- 49 KAKKONEN, MARJA-LIISA, Intuition and entrepreneurs. A Phenomenological Study of managerial intuition of Finnish family entrepreneurs. 176 p. Tiivistelmä 2 p. 2006.
- 50 LAHTONEN, JUUKA, Matching heterogeneous job seekers and vacancies. Empirical studies using Finnish data. 110 p. Yhteenveto 2 p. 2006.
- 51 OLLIKAINEN, VIRVE, Gender Differences in Unemployment in Finland. 157. p. Yhteenveto 1 p. 2006.
- 52 PURONAHO, KARI, Liikuntaseurojen lasten ja nuorten liikunnan markkinointi - Tutkimus lasten ja nuorten liikunnan tuotantoprosessista, resursseista ja kustannuksista. - Sport marketing by sport clubs for children and youngsters - Exploring the production process, resources and costs of children's and youngsters' sport activities. 236 p. Summary 3 p. 2006.
- 53 POIKKIMÄKI, SANNA, Look closer to see further. Exploring definitions, goals and activities of environmental life cycle management 153. p. Yhteenveto 1 p. 2006.
- 54 SILJANEN, TUULA, Narratives of expatriates in the Middle East. Adaptation, identity and learning in non-profit organizations. 250 p. Tiivistelmä 2p. 2007.
- 55 WESTERHOLM, HELY, Tutkimusmatka pienyrityksen työvalmiuksien ytimeen. Kirjallisuuteen ja DACUM-analyysiin perustuva kartoitus. - A journey into the core of the occupational competence and attitudes of small business entrepreneurs. 221 p. Summary 5 p. 2007.
- 56 HYNINEN, SANNA-MARI, Matching in local labour markets: Empirical studies from Finland. 100 p. Summary 2 p. 2007.
- 57 TOHMO, TIMO, Regional economic structures in Finland: Analyses of location and regional economic impact. 53 p. (273 p.) Tiivistelmä 2 p. 2007.
- 58 HIIRONEN, MARJA-LIISA, Hoivayritykset kotona asuvien ikääntyvien toimintakyvyn tukena. Ikääntyvien, kuntapäätäjien ja hoivayrittäjien näkökulma. - Care enterprises and the functionality of elderly people living at home. The perspectives of aging people, municipal decision-makers and care entrepreneurs. 153 p. Summary 2 p. 2007.
- 59 ARHIO, KAIJA, Luova laatu ja arvoinnovaatiot oppivan verkoston tuottamina. Tapaus-tutkimus rakennuspuutuoteolosuhteiden verkostosta. - Creative quality and value innovations created by a learning network. Case-study within a building components manufacturing network. 191 p. Summary 10p. 2007.
- 60 HEIKKINEN, EILA, Yrittäjän persoonallisuus ja sen yhteys yrityksen kasvuun BigFive-teorian mukaan tarkasteltuna. - An entrepreneur's personality and its impact on the firm's growth: An analysis through the Big Five Theory. 139 p. Summary 5 p. 2007.
- 61 ELO-PÄRSSINEN, KRISTA, Arvot ja yhteiskunta-vastuullinen toiminta suurissa suomalaisissa perheyrityksissä. Omistajan näkökulma. - Values and corporate social performance in large Finnish family firms. Owners view. 188 p. Summary 2 p. 2007.
- 62 NYSSÖLÄ, HANNU, Omistajaohjaus, sisäinen yrittäjyys ja tuloksellisuus ammattikorkeakouluissa. - Corporate governance, intrapreneurship and effectiveness in the Universities of Applied Sciences. 361 p. Summary 9 p. 2008.
- 63 KAUKO-VALLI, SOFIA, Subjective well-being as an individually constructed phenomenon. 179 p. Summary 1 p. 2008.
- 64 SINTONEN, TEPPO, Diversiteetti ja narratiivisuus. Tutkielmia diskursiivisesta organisaatiotodellisuudesta. - Diversity and Narrative. Discursive approaches to organizational reality. 59 p (123 p.) Summary 2 p. 2008.
- 65 KOOSKORA, MARI, Understanding corporate moral development in the context of rapid and radical changes. The case of Estonia. 105 p. (198 p.) Tiivistelmä 9 p. 2008.
- 66 TAKANEN-KÖRPERICH, PIIRJO, Sama koulutus - eri urat. Tutkimus Mainzin yliopistossa soveltaa kielitiedettä vuosina 1965-2001 opiskelleiden suomalaisten urakehityksestä palkkatyöhön, freelancereiksi ja yrittäjiksi. - Same Education - Different Careers. The study of the Finnish nationals who have studied applied linguistics in the University of Mainz, Germany, during the years 1965-

- 2001, and their working development as employees, freelancers and entrepreneurs. 203 p. Summary 2 p. Zusammenfassung 3 p. 2008.
- 67 RANKINEN, ARJA, Kulttuurinen osaaminen Etelä- ja Itä-Kiinassa toimittaessa. Illustraationa eräs tulkinta suomalaisjohtajien Kiina-kokemuksista. - Cultural competence when operating in Southern and Eastern China. An interpretation of some Finnish business managers' experiences in China as an illustration. 294 p. Summary 4 p. 2008.
- 68 KOTAJA, SARI MAARIT SUSANNA, Keskipohjalaisyriyökset toimintaympäristönsä ja sen hyvinvoinnin rakentajina. Diskurssianalyttinen näkökulma. - Central Ostrobothnian SMEs as constructors of their operating environment and regional welfare. Discourse analytic research. 209 p. Summary 3 p. 2008.
- 69 TEITTINEN, HENRI, Näkymätön ERP. Taloudellisen toiminnanohjauksen rakentuminen. - Invisibile ERP. Construction of enterprise resource planning. 206 p. Summary 2 p. 2008.
- 70 LUOTO, JANI, Bayesian applications in dynamic econometric models. - Bayesilaisia sovelluksia dynaamisissa ekonometrisissa malleissa. 148 p. Tiivistelmä 3 p. 2009.
- 71 TOURUNEN, KALEVI, Perheyriyökset kansantalouden resurssina. Keskiuurten ja suurten yritysten omistajuus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000–2005. - Family businesses as an economic resource. Ownership, scale and profitability of middle-sized and large-sized businesses in Finland in 2000–2005. 174 p. Summary 3 p. 2009.
- 72 NIEMELÄ-NYRHINEN, JENNI, Factors affecting acceptance of mobile content services among mature consumers. - Mobiilien sisältöpalveluiden omaksumiseen vaikuttavat tekijät ikääntyvien kuluttajien keskuudessa. 148 p. Yhteenveto 3 p. 2009.
- 73 LAURONEN, MIRJA, Yrittäjämäinen elinkeinopolitiikka. Kolmevaiheinen, diskurssianalyttinen tarkastelu kunnan elinkeinopolitiikan roolista ja tehtävistä. - Entrepreneurial economic policy. A three-phase discourse-analytical study of the roles and functions of municipal economic policy. 193 p. Summary 4 p. 2009.
- 74 KOSKINEN, MARKETTA, Omistajuus erilaisten yrittäjien käsityksinä ja tulkintoina. Fenomenografinen tutkimus. - Ownership as understood and interpreted by various entrepreneur types. A phenomenographic study. 227 p. Summary 2 p. 2009.
- 75 FRANTSI, TAPANI, Ikääntyvä johtaja tienhaaras. Ikääntyvien johtajien kertomukset johtajuuden ja identiteetin rakentajana. - Stories as identity construction of ageing leaders at the career crossroads. 247 p. 2009.
- 76 ONKILA, TIINA, Environmental rhetoric in Finnish business. Environmental values and stakeholder relations in the corporate argumentation of acceptable environmental management. 200 p. Yhteenveto 1 p. 2009.
- 77 HARTIKAINEN, PERTTI, "Tätä peliä ei hävitä" Abduktiivinen tutkimus Halton-konsernin oppimishistoriasta 1968–2006. - "We won't lose this game." Abductive research on learning history of Halton Group 1968–2006. 190 p. Summary 4 p. 2009.
- 78 KERTTULA, KARI, Valta ja muutos. Ylimmän johdon tulkinta vallan ilmenemisestä organisaation strategisessa muutosprosessissa. - Power and change. Interpretation of the top management about the power arising from a strategic change process: qualitative case study within a forest industry organization. 206 p. Summary 3 p. 2009.
- 79 ANTTONEN, RITVA, »Manne takaraivossa». Ennakkoluulot ja syrjintä suomalaisten romaniyrittäjien kokemana. Fenomenografinen tutkimus. - Experiences of prejudice and discrimination of Roma entrepreneurs in Finland. A phenomenographic study. 199 p. Summary 3 p. 2009.
- 80 SALVADOR, PABLO F., Labour market dynamics in the Nordic countries according to the chain reaction theory. 148 p. 2009.
- 81 PELLINEN, ANTTI, Sijoitusrahastoasiakkaiden taloudellinen kyvykkyys ja tulevat lisäsijoituspäätökset. - Financial capability of mutual fund clients and additional investment decisions. 196 p. 2009.
- 82 KALLIOMAA, SAMI, Sisäinen markkinointi johtamisena. Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiosta. - Internal marketing as management –case study: project organisation within the engineering industry. 232 p. Summary 8 p. 2009.
- 83 VON BONSDORFF, MONIKA E., Intentions of early retirement and continuing to work among middle-aged and older employees. - Keskiikäisten ja ikääntyneiden työntekijöiden eläke- ja työssä jatkamisaikheet. 86 p. (194 p.) Yhteenveto 3 p. 2009.
- 84 LAAKKONEN, HELINÄ, Essays on the asymmetric news effects on exchange rate volatility. - Esseitä makrotalouden uutisten vaikutuksista valuuttakurssien volatilitettiin. 124 p. Yhteenveto 4 p. 2009.
- 85 LAPPALAINEN, MINNA, Entrepreneurial orientation at the level of dyad relationships in supply chains and networks. 138 p. Yhteenveto 3 p. 2009.
- 86 SILTAOJA, MARJO, Discarding the mirror - The importance of intangible social resources to responsibility in business in a Finnish context. - Peiliä hylkäämässä. Aineettomien sosiaalisten resurssien merkitys liiketoiminnan vastuulle. 204 p. Yhteenveto 3 p. 2010.

- 87 OVASKAINEN, MARKO, Qualification requirements of SMEs in Internet-based electronic commerce. - Findings from Finland. - Pk-yritysten kvalifikaatiovaatimukset Internet-pohjaisessa elektronisessa kaupankäynnissä - löydöksiä Suomesta. 273 p. Yhteenveto 6 p. 2010.
- 88 KUIVANIEMI, LENI, Evaluation and reasoning in the entrepreneurial opportunity process: Narratives from sex industry entrepreneurs. - Arviointi ja päättely liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisprosessissa. Yrittäjien tarinoita seksiteollisuudesta. 216 p. 2010.
- 89 STORHAMMAR, ESA, Toimintaympäristö ja PK-yritykset. Havaintoja yritysten toimintaan vaikuttavista tekijöistä. - Local environment and the small and medium sized enterprises. Observations of the factors which affect the operations of firms. 188 p. Summary 3 p. 2010.
- 90 KOSKINEN, HANNU, Studies on money and labour market dynamics and goods market imperfections. - Tutkimuksia raha- ja työmarkkinadynamiikasta ja hyödyke-markkinoiden epätäydellisyyksistä. 106 p. Yhteenveto 2 p. 2010.
- 91 HÄMÄLÄINEN, ILKKA, Suunnittelijat innovaatio-toiminnan ja kasvun ytimessä. - Architects and consulting engineers in the core of innovation and growth. 270 p. Summary 2 p. 2010.
- 92 KETOLA, HANNU U., Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. - Transformation from a recruit (newcomer) into a productive expert. The job orientation process as a tool for personnel development in Finnish ICT companies. 212 p. 2010.
- 93 RAUTIAINEN, ANTTI, Conflicting legitimations and pressures in performance measurement adoption, use and change in Finnish municipalities. - Ristiriitaiset legitimaatiot ja paineet suoritustilauksen käyttöönotossa, käytössä ja muutoksessa Suomen kunnissa. 52 p. (109 p.) Summary 4p. 2010.
- 94 JAUHIAINEN, SIGNE, Studies on human capital flows and spatial labour markets. - Tutkimuksia inhimillisen pääoman virroista ja alueellisista työmarkkinoista Suomessa. 98 p. Summary 1p. 2010.
- 95 KORSUNOVA, ANGELINA, Encouraging energy conservation with 'no hard feelings': a two-part analysis of communication between energy companies and Finnish households. 213 p. 2010.
- 96 NOKSO-KOIVISTO, PEKKA, Verkostoaktivaattorien roolit yritysten verkostoituessa. - Roles of Network Activators in Business Networking Process. 262 p. Summary 6 p. 2010.
- 97 AALTONEN, HELI, Co-creation of value in advertising. An interpretive study from the consumers' perspective. - Yhteinen arvonluonti mainonnassa. Kuluttajakeskainen tulkitseva tutkimus. 186 p. Yhteenveto 2 p. 2010.
- 98 YLINEN, AULIS, Opettajien yrittäjyyskasvatusvalmiudet Etelä-Pohjanmaan lukioissa. - Teachers' readiness for entrepreneurship education at Southern Ostrobothnia upper secondary schools. 221 p. Summary 8 p. 2011.
- 99 MUKKALA, KIRSI, Essays on regional development and labor mobility in a knowledge-based economy. - Alueellinen kehitys ja työvoiman liikkuvuus maantieteellisen keskittymisen ja osaamisintensivisten alojen näkökulmasta. 127 p. Yhteenveto 2 p. 2011.
- 100 KONTINEN, TANJA, Internationalization pathways of family SMEs. - PK-perheyriyten kansainvälistymispolkuja. 98 p. (243 p.) Yhteenveto 1 p. 2011.
- 101 ESKOLA, ANNE, Good learning in accounting. Phenomenographic study on experiences of Finnish higher education students. - Hyvä oppiminen laskentatoimessa. Fenomenografinen tutkimus suomalaisten korkeakouluopiskelijoiden kokemuksista 191 p. Yhteenveto 5 p. 2011.
- 102 TURUNEN, TERO, Yrittäjyys - mitä se merkitsee? Yrittäjyyden ja sen sukulaiskäsitteiden käyttö koulutuksessa, tutkimuksessa ja politiikassa 1900-luvun loppupuolelta 2000-luvun alkuun. - Entrepreneurship - What does it mean? The applications of entrepreneurship and its kindred concepts in education, research and policy from the end of the 20th century until the beginning of the 21st century. 238 p. 2011.
- 103 PATJA, PÄIVI, Perheiden omistamisen muuttuvat merkitykset. Diskurssianalyttinen tutkimus perheiden omistamisen merkityksellistymisestä Suomessa vuosina 1976-2005. - The Changing Meanings of Family Ownership. 122 p. Summary 2 p. 2011.
- 104 TOKILA, ANU, Econometric studies of public support to entrepreneurship. - Ekonometrisia tutkimuksia yrittäjyyden julkisesta tukemisesta. 157 p. Yhteenveto 3 p. 2011.
- 105 HALME, PINJA, Iästä johtamiseen - Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. - Moving from Concepts of Age to Management - Age Management and Age Diversity in Management Research. 61 p. (130 p.) Summary 1 p. 2011.