

Globethics Repository

The logo for Globethics, featuring the word "Globethics" in white, sans-serif font centered within a solid blue rectangular background.

Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen Diskursiivinen tutkimus

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see <https://www.globethics.net>. Data and content policy of Globethics Repository see <https://repository.globethics.net/pages/policy>.

Item Type	Article
Authors	Halme, Pinja
Publisher	Business and Organization Ethics Network (BON)
Rights	With permission of the license/copyright holder
Download date	2026-06-27 15:28:51
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/168279

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 perustein 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. Ikämäärittely 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 kohoo, 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 tuloksellisuutta.

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, eri-ikäisten 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 erikäisyys, 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, erikäisyydelle ja ikäjohtamiselle. Muotoilen tutkimuskysymyksiä seuraavasti:

Millaisia merkityksiä eri-ikäisyydelle ja ikäjohtamiselle annetaan organisaatiossa?

Millaisia identiteettejä haastateltaville rakentuu eri-ikäisyysdiskurssissa?

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

Aineisto on diskurssianalyttisessä 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 diskurssista. 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 diskurssista, 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, erikäisyyttä 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 määrittyy silloin johtamistyöksi, 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 kuluttajansuoja, 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 elämänvaiheet, arvostaa erilaisuutta (eri-ikäisyyttä) ja tarjoaa vaihtelevan työn, jossa on mahdollisuus kehittyä monipuolisesti. Johtamisen haasteena tulee painottumaan 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 yhteiskuntakulttuurin ikäkielteisiin asenteisiin (esim. Vaahtio, 2002). Ikäkielteisyys voi ilmetä esimerkiksi ikääntyneiden heikentyneenä asemana työmarkkinoilla. Ikäkäsityksiin kohdistuneet tutkimukset on lisäksi yleisimmin toteutettu survey-tyyppisinä tutkimuksina, mutta laadullisten tutkimusten osuus on kasvanut (Baumann, Lyng & Lahn, 1997, ks. Paloniemi, 2004).

Ikäkäsitykset saattavat vaikuttaa taustalla ja vahvistaa erikäisiin 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 vahvuuksina pidetään hiljaista tietoa (kokemuseräinen osaaminen) ja käytännön osaamista, kun

taas nuorten vahvoiksi osaamisen alueiksi luetaan tekninen ja tiedollinen osaaminen (Paloniemi, 2004). Silloin oletetaan yksinkertaistaen, että ikääntyneiden ja nuorten osaamisessa on eroja (Nonaka & Takeuchi, 1995). Asenteet vaikuttavat esimerkiksi siihen oletukseemme, 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 suhde työn tekemistä kohtaan. Työntekijöillä voi olla esimerkiksi ristiriitaisia työhön 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 tyyppillistä 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 itseen ja muihin – perusteella yksilön toimintaa ohjaavat arvot ovat erilaisia (Puohiniemi, 2002). Tutkimusten mukaan erikäisten 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 vuoro-vaikutus. Tässä tutkimuksessa tapa, jolla kieltä käytetään, muodostaa jonkin ymmärryksen myös "ikääntymisestä" 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 "ikääntyneitä". Ajatus konstruktivisuudesta sisältää tässä tutkimuksessa idean siitä, miten esimerkiksi "ikääntynyt konkari" tai "kokematon nuori" tuotetaan puheessa ja miten niihin liittyviä itsemäärittelyjä ja keskinäisiä eroja herätetään henkiin.

Diskurssi ymmärretään tässä tutkimuksessa tavaksi esittää inhimillinen todellisuus jonkinlaiseksi. 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 todellisiksi 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 merkitystulkintoista 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-ikäisyyttä 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 vuoro-vaikutuksessa 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 vuoro-vaikutuksessa. 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 ennemminkin siitä, mikä minusta voi tulla ja kuinka minut on esitetty. Kaikki vaikuttaa siihen miten esitämme itsemme. Tässä tutkimuksessa organisaatio on se sosiaalinen yhteisö, jonka vuoro-vaikutustilanteessa identiteetit määrittyvät.

Identiteetti rakentuu ja sitä pidetään yllä sosiaalisessa vuoro-vaikutuksessa. 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

uusissa 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 itenäisesti, vaan ne määrittyvät suhteessa toisiinsa. Tällaisesta "interdiskurssiivisuudesta" kyse, kun esimerkiksi ikäänymiskurssissa 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 tiettyssä kontekstissa. Diskurssianalyyssissä tarkastelun kohteena ei siis ole yksilö, vaan yksilön kielenkäyttö tiettyssä 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, ikäänymisen 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 ikäänymisiin.

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 määrittyivät yleisyyden mukaan. Aineisto koodattiin haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi. Koodi T1n esimerkiksi tarkoittaa nuorta työntekijää, ja H1i tarkoittaa ikäänymintä 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 haastattelija halusi haastateltavan puhuvan oman viiteryhmänsä (nuori tai ikäänymintä) näkökulmasta. Tämä on otettava huomioon arvioitaessa tutkimustulosten yleistettävyyttä. Aineistosta tarkasteltiin seuraavia kysymyksiä: mitä sanottiin, miten sanottiin, mitkä olivat jännitteitä ja mikä oli haastateltavien rooli. Aineistosta 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 tulkitsevinä toimijoina, ja haastattelut puheena, jossa tulkinat 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 ikäänymien identiteetin määrittäminen puheessa

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

Ikäänymien ja nuorten ryhmät tuotetaan erilaisissa puheakteissa, jotka ovat sidoksissa yksilöllisiin puhujiin ja konteksteihin. Tällöin puhutun diskurssin maailma on keskustelijoille yhteinen, ja se ympäröi käytävää dialogia. Haastattelutekstissä eri-ikäisyyttä jäsennetään antamalla merkityksiä nuorelle ja ikäänymineelle. Yksilö samaistuu puheessaan omaan viiteryhmänsä ja tekee puheessa eron itsestään (esim. nuorena) suhteessa organisaation "muihin" (esim. ikäänymineisiin).

Nuoriin työntekijöihin liitettiin puheessa sellaisia sanoja kuin joustavuus, vapaus ja itsekkyys (taulukko 1). Nuorten koetaan sitoutuvan ensisijaisesti oman uran kehittämiseen, kun taas ikäänymineet 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 kellokorin 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 lähtökohta... Että nyt oon vienyt lasta sitten hoitoon ja hakenut, etten mä ole kuukauteen pariin tehnyt kuin viittä kuutta 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 työtavoista. 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 ryhminä. Puhujat tulkitsijoina siis tuottavat, konstituovat, kohteen (Hoikkala, 1989). Jos nuoruus esimerkiksi määritetään individualismiksi, ovat siihen sijoitetut ihmiset luonnollisesti vapautta ja yksilöllisyyttä arvostavia individualisteja. Ikäryhmä relativoituu haastateltavan puheessaan tuotamaksi ja konstituomaksi kulttuuriseksi, tulkituksi puhettavaksi.

Greller ja Simpson (1999) liittävät ikääntyneisiin sellaisia positiivisia ominaisuuksia kuin tunnollisuus, lojaalisuus työnantajaa 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 työmoraalissa.

(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 lomien 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 haastatteluaineis-

tossa itsenäisiksi ja individualisteiksi. Alla olevista sitaateista on tulkittavissa, että haastateltavat kokevat, ettei työ itsessään ole nykynuorille niin tärkeää, vaan he pitävät muita elämänalueita 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 huomaan, 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 ylityit 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

- innokas
- hätäille
- tuo uusia toimintatapoja
- tekninen osaaminen
- monipuolinen koulutus
- sitoutuu omaan urakehitykseen
- työn pitää joustaa
- "urakkatyöläinen"
- kokemattomuus
- haastava työ motivaation lähde
- arvostaa itsenäisyyttä ja vapautta
- individualisti

Ikääntyneen työntekijän ominaisuuksia

- hidas
- kärsivällinen
- visionääri kokonaisuuksien hallinta
- korkea ammatillinen osaaminen
- tunnollinen ja lojaali työnantajaa kohtaan
- sitoutunut organisaatioon
- työntekijä joustaa
- normisidonnainen
- kokenus
- kaippaa 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 muihinkin 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 tehokkuusviitekehuksesta käsin. Puheesta käy ilmi, että taloudellisuus ja tehokkuus ovat hyvän liiketoiminnan edellytyksiä. Yrityksen pitää huolehtia sidosryhmistään, 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 tämmöinen 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 tyrmentää tämmöisiä koulutushaaveita, jotka sanotaan nyt jotain MBA-tutkintoja tai jotain muuta tämmöisiä, 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 heijän omiin elämäntilanteisiin liittyviä asioita ja sitten taas nuoremmilla on uudempaa ihan kirjatietoa tuoda koulusta ja he kattoo niinku uusien 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 tarkoittamaan työkykyjohtamista) voidaan "kouluttaa" tehokkaasti organisaatioon. Organisaatio on sitä parempi työyhteisö, mitä enemmän sillä on erilaisia henkilöstön hyvinvointiin tähtääviä 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 käyttäen. 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 ajattelun viitekehäksiä, 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 suorituskyykyyn ja on näin osallisena arvioitaessa liiketoimintastrategian toteuttamiskelpoisuutta. Työvoimaresursseja arvioitaessa siihen vaikuttavat työmarkkinatilanne, nykyisen henkilöstön taidot ja arvot, yrityksen taloudellinen tilanne sekä asenneilmasto eli toiminta- ja johtamiskulttuuri (Ilmarinen ym., 2003).

Viime aikoina on lisääntynyt ikästrategiakeskustelu, jossa yritykset varautuvat niukkeneviin henkilöstöresursseihin kehittämällä työnantajakuvaansa ikämyönteisemmäksi. 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 pysytään houkuttelavana työnantajana"

(H2n) nuori

"... Että siinä kohassa, kun tulee kilpailua, sanoisin, että näillä leveysasteilla mä en usko ihan valtaisaan työvoimapulaan, mutta sanoisin näin, että kilpailu osaavista ja hyvistä työntekijöistä ainakin tulee kiristymään ihan tossa, on jo melkein alkanutkin, että tota niin tota siinä kohdassa 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 organisaatiokontekstissa, 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. Työtavoissa saatetaan 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

"...Meilläähän on hyvin eri-ikäistä porukkaa meillä, tässä meidän tiimissä. Ja se on meidän yksi sellainen vahvuus, elikkä 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 paperitakaan tai tiedostotakaan 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-taulukon ja toteaa tyyliin: "että noinko". Siitä tulee sellaista lisävoimaa tähän koko hommaan."

R: Miten eri-ikäisyys vaikuttaa työyhteisössä, onko siinä jokin 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 tällä 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 erikielisyttä. Ja tuota eri työtapoja. Tuntuu, että meillä ainakin kaikki näkevät sen erilaisuuden...hyväksyvät sen.. ja toteavat, 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 kun 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 toimenkuvaansa 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 kyllähän se on noteerattu ja on tiettyjä toimenpiteitä... ihan tällaisia kun kuntoutus-juttuja, jotka saattaisivat loppukädessä kohdistua juuri sinne, mutta sinänsä johtamisen periaatteet ovat, ja henkilöstöperiaatteet ovat yksilöä kunnioittavat ja yksilöllisyyttä toivon mukaan huomioivia. 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. Syynä 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 miettii, että hei toi pitäis nyt lähteä jo pois tai jotain, että näin. Et jos ihan oikeesti halutaan, että ihmiset on pitempään työelämässä, niin kaikkinaisen 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 tartteekin 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 tällamoisissa 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 pitkittäminen - 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 viitekehuksesta käsin - eri ikäisten välisen vuorovaikutuksen edistäminen - arvojen ja asenteiden yhteensovittaminen - työelämän inhimillisuus - 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 ikämyönteiseen suuntaan. Tutkimus tarjosi näkökulman työntekijöiden asenteisiin, siihen miten työntekijät suhtautuvat omaan ikäänymiseensä 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 määritetty ikäjohtamiselle selkeää sisältöä tai merkitystä. Empiirinen tutkimus valaisi käsitteen monimerkitysisyyttä, tulkinnanvaraisuutta ja osin myös sen käytön ongelmia. Analysoidusta aineistosta olisi ollut mahdollista nostaa muitakin, suppeampia diskurssseja esiin. Tutkimus osoittaa, kuinka puhe ikäjohtamisesta kulkee välillä kiinteästi strategisessa ja tehokkuusdiskurssissa ja kuinka välillä ajaututaan 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 ikäänymiseisiin kohdistuviksi toimenpiteiksi, jolloin on mahdollista puhua yritysten käynnistämistä konkreettisista työkykyhankkeista. Ikäjohtamisen diskurssi kilpaileekin 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 ikäänymyneet 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 organisaatiota 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 käsitteetutkimus) 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 ikäänymynyt määrittäytyy haastateltavien puheessa hitaaksi ja turhautuneeksi. Toisinaan taas ikäänymynyt rakentuu puheessa taitavaksi kokonaisuusien ja tilanteiden hallitsijaksi, joka osaa pitää narut taitavasti käsissään ja osaa erottaa olennaisen. Samassa tekstissäkin yksilölle voidaan luoda monta ristiriitaista identiteettiä. Sen vuoksi ei liene todellisen olemuksen tavoitettavaa määritelmää "nuorista" tai "ikäänymyneistä", vaan ne ovat erilaisten diskurssien tuottamia sosiaalisia konstruktioita.

Miksi nuoren ja ikäänymyneen roolit erottuvat puheessa? Millaisia seurauksia 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 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 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 viiteryhmään – 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 kehitymistä 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 länsimaisessa 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: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hoikkala, T. (1989), *Nuorisokulttuurista kulttuuriseen nuoruuteen*. Helsinki: Gaudeamus 1989.
- Ikäohjelman monet kasvot – 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, työllistävyyden 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, tulevaisuuslonteon liiteraportti 5*. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 33/2004. Valtioneuvoston Kanslia.
- Keso, H. (1999), *Suomalaisen lentokoneteollisuuden 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 an Realities*. Palgrave, New York.
- Laitinen, R. (1994), "Henkilöstöpoliikan 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), "Psyykkisen 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, Seurantatiedotus (2002) saatavilla <http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/>

Vahtio, E.-L. (2002), Rekrytointi, ikä ja ageismi. Työministeriön julkaisuja, 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 (päättönumero 104525).