

Hannu Simström  
FT, KTM

”Paremmen työelämän lyhyt oppimäärä” SuomiAreenalla 22.7.2010

## HYVÄ IKÄJOHTAMINEN EDISTÄÄ HYVINVOINTIA JA PIDENTÄÄ TYÖURIA

Työelämä on muuttunut entistä nopeammaksi ja vaativammaksi. Korostuneet tehokkuus- ja tulosvaatimukset, jatkuva kiire sekä jatkuva uusien asioiden oppimisen tarve koettelevat esimiesten ja työntekijöiden jaksamista ja hyvinvointia. Vuoden 2009 työolobarometrin mukaan yli puolet palkansaajista kokee työnsä henkisesti rasittavaksi.

Juha Siltala kuvasi joitakin vuosia sitten kirjassaan ”Työelämän huonontumisen lyhyt historia” talouselämän ajautuneen *hyperkilpailuun*, jossa työt tehdään tehtävän kannalta tehokkaimmalla, mutta ihmisen kannalta kovimmalla tavalla. Monet myöhemmät tutkimukset ovat antaneet tukea Siltalan näkemyksille. Työpaikkojen kannustavuus, innovatiivisuus ja ilmapiiri ovat heikentyneet, stressi ja uupumus sekä erityisesti nuorten masennus ja mielenterveysongelmat ovat lisääntyneet. Työpaikkojen huonon ilmapiirin nähdään johtuvan ennen kaikkea esimies- ja johtamistaitojen puutteesta.

Erityisen haasteen johtamiselle on tuonut suomalaista yhteiskuntaa ja työelämää kohtaava rakenteellinen muutos suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Väestön ja työvoiman ikärakenteen ja toimintaympäristön samanaikainen nopea muutos on suuri haaste sekä yksilöille, yrityksille että koko hyvinvointiyhteiskunnalle. Yksilöiden osalta tässä muutoksessa on erityisesti kysymys työkyvyn ja osaamisen ylläpitämisestä ja jaksamisesta, yritysten osalta suurista henkilöstö- ja organisaatiomuutoksista ja koko yhteiskunnan osalta nopeasti pahenevasta huoltosuhdeongelmasta.

Huoltosuhdeongelmaa yritetään ratkaista maassamme miettimällä tälläkin hetkellä eri työryhmissä keinoja, joilla työllisyysastetta voidaan nostaa, eläkkeelle siirtymistä myöhentää ja työuria pidentää koko työuran ajalta. Valitettavasti työelämän laatuun ja johtamiseen liittyvät kysymykset ovat jääneet näissä työryhmissä toistaiseksi aivan liian vähälle huomiolle. Työntekijöiden kannustaminen uusiin asioihin, uusien asioiden oppiminen, työpaikan hyvät vuorovaikutussuhteet ja keskinäinen avoimuus sekä esimiehen hyvä johtamistapa ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat viimeisimmän työolobarometrin mukaan myönteisesti työntekijöiden työssä jatkamisaikeisiin.

Työurien parantamiseen ja pidentämiseen tarvitaan hyvää ikäjohtamista. Ikäjohtamisessa on kysymys iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden, mutta myös erilaisuuden ja yksilöllisyyden huomioon ottamisesta johtamisessa, töiden suunnittelussa ja organisoinnissa. Tavoitteena on, että jokainen työntekijä – ikään katsomatta – voi kokea työnsä mielekkääksi, olevansa työyhteisölle arvokas ja saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet.

Ikäjohtaminen on nuori käsite, jota vastaan on esitetty voimakastakin kritiikkiä. Tämä kritiikki on johtunut suurelta osin siitä, että ikäjohtamisessa on ajateltu olevan kysymys vain ikääntyvien ja ikääntyneiden työntekijöiden aseman parantamisesta. Hyvä ikäjohtaminen kohdistuu kuitenkin kaikenikäisiin, ottaa huomioon eri-ikäisten erilaiset elämäntilanteet ja arvostaa ja hyödyntää eri-ikäisten erilaisuuden voimaa.

Hyvän ikäjohtamisen perustana ovat oikea tieto ikääntymisen vaikutuksista ja oikeat ikäasenteet. Johdon asenteet vaikuttavat myös muiden asenteisiin. Kielteiset asenteet ja ennakkoluulot, jotka johtuvat valtaosin tietämättömyydestä ja vanhoista, virheellisistä uskomuksista, ohjaavat toimintaa, edistävät ikäsyrjintää ja ovat suurin este hyvälle ikäjohtamiselle ja eri-ikäisten yhteistyölle.

Arvostettu johtamis- ja työelämäasiantuntija, professori Pauli Juuti totesi eräässä kirjoituksessaan viime vuoden lopulla, että ikäjohtamiselle on nyt yhteiskunnallinen tilaus. Mikäli organisaatiot aikovat Juutin mukaan taistella työurien pidentämisen puolesta, niiden on opittava näkemään elämä ihmisten silmin ja kyettävä arvostamaan ihmisiä ja heidän pyrkimyksiään. Kylmän laskelmoivien systeemien tilalle tarvitaan hänen mielestään entistä ihmiskeskeisempää henkilöstöjohtamista.

Pauli Juutin näkemyksiin on helppo yhtyä. Eri-ikäisillä on erilaisia arvoja, erilaista osaamista ja erilaisia odotuksia työtään kohtaan elämän eri vaiheissa. Nuoremmille saattaa olla tärkeää heidän omaa elämäntilannettaan huomioiva ja omia arvojaan ja uratoiveitaan tukeva johtamistapa. Vanhemmat toivovat kokemuksensa arvostamista ja kunnioittamista ja yksilöllisiä ratkaisuja jaksamisensa ja osaamisensa ylläpitämiseksi.

EVA:n keväällä julkaistu arvo- ja asennetutkimus kertoo eri sukupolvien välisistä suurista asenne-eroista työtä kohtaan. Kun kaksi kolmasosaa yli 55-vuotiaista pitää työtä tärkeimpänä osana ihmisen elämänsisältöä, niin alle 36-vuotiaista yhtä suuri osuus kiistää asian. Työelämässä ja esimiestyössä kannattaakin totuttautua siihen, että työelämän uusi sukupolvi arvostaa yhä enemmän vapaa-aikaansa, harrastuksiaan ja ystäviään.

Samana tutkimuksen mukaan suomalaiset kaipaavat työelämältä enemmän pehmeyttä ja joustavuutta. Hyvän työpaikan tärkeimpinä ominaisuuksina korostuvat työyhteisön hyvä henki ja ilmapiiri, työn mielenkiintoisuus sekä esimiehen innostavuus ja reiluus.

Hyvä ikäjohtaminen edellyttää esimiehiltä monipuolisia esimiestaitoja, erityisesti hyviä tunneälytaitoja. Tunneälyssä on kyse tunteiden havaitsemisesta ja ymmärtämisestä sekä omien ja ihmissuhteisiin liittyvien tunnetilojen hallitsemisesta. Tunneälykäs johtaminen vaikuttaa monien tutkimusten mukaan ratkaisevasti organisaation ilmapiiriin, hyvinvointiin sekä toiminnan tehokkuuteen ja tuloksiin.

Tunteita on pidetty aikaisemmin työelämän haittatekijöinä, jotka pitää jättää työn ulkopuolelle. Todellisuus on osoittautunut kuitenkin aivan toisenlaiseksi. Tunteet ovat osa jokaisen työpaikan arkea. Ilman tunteita ei ole toimintaa.

Erilaiset tunteet voivat olla työyhteisölle voimavara, mutta ne voivat olla myös ”myrkyllisiä”. Positiivisessa ilmapiirissä luova ajattelu vapautuu, positiiviset tunteet ja työn ilo lisäävät ihmisten energiaa, tarmokkuutta ja toimeliaisuutta, edistävät oppimishalua ja vaikuttavat muutosten toteuttamiseen suotuisasti. Negatiiviset tunteet, iloton ilmapiiri ja mielipaha heikentävät toimintakykyä ja imevät yksilöistä ja organisaatioista elinvoiman. Tunteet ovat tarttuvia ja parhaiten ne tarttuvat johdon esimerkin voimasta.

Mikael Saarisen tekemän tutkimuksen mukaan suomalaisten esimiesten tunneälyosaaminen on kansainväliseen aineistoon verrattuna keskimääräistä huonompaa. Parhaimmillaan suomalaiset esimiehet näyttävät olevan negatiivisten tunteiden ilmaisemisessa, heikoimmillaan positiivisten tunteiden ilmaisemisessa. Esimiesten ei koeta riittävästi kannustavan tai antavan myönteistä palautetta johdettavilleen. Oman väitöstutkimukseni tulokset olivat samansuuntaisia: suurin tunneälytaitojen kehittämistarve kohdistuu erilaisien organisaatioiden esimiehillä ihmissuhdejohtamisen taitoihin.

Hyvät tunneälytaidot auttavat johtajaa ja esimiestä omien tunteidensa hallinnassa, oman toimintansa johtamisessa, vuorovaikutussuhteissa sekä ristiriita- ja ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. Ne auttavat hyödyntämään erilaisuutta, näkemään asiat toisten kannalta, eläytymään ja tuntemaan empatiaa. Tunneälykäs esimies ottaa huomioon työpaikan erilaiset ja erikikäiset ihmiset ja heidän yksilölliset tarpeensa osaamisen kehittämisessä ja töiden organisoinnissa. Hän saa erikikäiset työskentelemään yhdessä, yhdistämään erilaista osaamista ja oppimaan toinen toisiltaan. Kannustava ja innostava esimies luo positiivista ilmapiiriä ja saa esiin jokaisen työntekijän parhaat kyvyt.

Jos esimieheltä puuttuu tunneälyä, työntekijät tekevät vain sen, mikä on riittävää, eivät sitä, mihin he todella pystyisivät. Työntekijöiden arvostelu, uhkailu ja kiitoksen panttaaminen johtavat motivaation ja ilmapiirin murenemiseen. Huono ilmapiiri lannistaa, masentaa ja polttaa ihmiset loppuun. Hyvä työilmapiiri puolestaan edistää henkilöstön hyvinvointia, parantaa motivaatiota ja tehokkuutta ja vaikuttaa merkittävästi työurien pidentämiseen kaikissa ikäryhmissä, mikä on ikäjohtamisen suurin yhteiskunnallinen haaste.

On kuitenkin muistettava, ettei organisaation hyvinvoinnista ja ilmapiiristä huolehtiminen ole vain esimiesten ja johdon asia. Jokainen voi osaltaan vaikuttaa työyhteisönsä hyvinvointiin toimimalla yhteisten arvojen ja pelisääntöjen mukaisesti, arvostamalla eri-ikäisten työtovereiden erilaisia mielipiteitä ja erilaista osaamista sekä kantamalla vastuuta omasta jaksamisestaan, työkyvystään ja osaamisestaan.