

Marjut Pohjalainen & Sanna Talja

Ikäjohtaminen yleisissä kirjastoissa: Ikäkäsitysten tarkastelua osaamisen johtamisen näkökulmasta

Marjut Pohjalainen & Sanna Talja: Ikäjohtaminen yleisissä kirjastoissa: Ikäkäsitysten tarkastelua osaamisen johtamisen näkökulmasta [Age management in public libraries: Analysis of age conceptions from the viewpoint of knowledge management]. *Informaatiotutkimus* 30(1), 2011.

Earlier studies on age management have concentrated mainly on the problems related to ageing workforce. This article adopts an interpretive approach and focuses on ways of making sense of the expertise and competences of younger and older library workers. The data were gathered between 2008 and 2010 during several extension courses for librarians and during a basic course on information and records management. Informants were asked to consider a recruitment situation and viable reasons for choosing either a recent graduate or an older professional for a librarian position. Older library workers were generally assumed to have less motivation for adopting and learning about new technologies, whereas younger library workers were assumed to be familiar with new technologies, also due to freetime use and own interests. Older workers' strengths were understood to be in accumulated tacit knowledge about library patrons and the library as a workplace, including its social norms and relationships. Younger workers were seen as more likely to develop novel viewpoints and ways of doing things. There were no differences between younger and older informants' age conceptions. The cultural narratives regarding the attitudes, competences, skills and orientations of people belonging to different generations are widely adopted and rarely questioned. To better manage diversity in workplaces, to use differences as a resource for mutual learning, and to develop methods for knowledge sharing, it is important to bring age discourses into light and consciously reflect them.

Address: Marjut Pohjalainen, Tampereen kaupunginkirjasto, PL 52, 33101 Tampere, email marjut.pohjalainen@tampere.fi

Johdanto

Eri-ikäisiin liitetään työelämässä erilaisia mielikuvia ja käsityksiä kyvyistä, taidoista ja osaamisesta. Tuttuja esimerkkejä ovat esimerkiksi käsitys vanhempien sukupolvien haluttomuudesta ja kyvyttömyydestä omaksua ja ottaa käyttöön uutta teknologiaa ja puhe "diginatiiveista". Vaikka kaikkiin ikäkategoriioihin liitetään sekä myönteisiä että kielteisiä piirteitä, ikääntyneisiin liitetään yleensä vähiten myönteisiä luonnehdintoja

(Airila 2007, 50). Yhteiskunnallisessa ikäpuheessa ja kulttuurisissa kertomuksissa ikääntyminen näyttäytyy usein yhteiskunnallisena ongelmana (Paloniemi 2007, 53-54).

Erilaisilla luokituksilla ja malleilla pyritään ymmärtämään todellisuutta, mutta monesti tieteellisen tiedon levitessä arkeen luokitukset ja mallit alkavat jäsentää ihmisten kokemuksia ja näin rajoittamaan todellisuuden hahmottamista. Juuti (2001, 2008) ottaa esimerkiksi vieläkin käytössä olevan elämänkaarimallin ihmisen

elämää koskevana kulttuurisena kertomuksena. Elämänkaarijattelussa ihmisen elämän alku on täynnä mahdollisuuksia. Elämä saavuttaa tarkoituksena ja täyttymyksensä elämän keskivaiheessa ja sen jälkeen alkaa hiipuminen, laskuvaihe. Tämänkaltaisista kulttuurisista kertomuksista saattaa tulla itseään toteuttavia ennusteita - ihmiset omaksuvat kielteisiä mielikuvia ja käsityksiä ikääntymisestä.

Monissa muissa kulttuureissa elämä jäsenetään lievästi nousevan suoran mukaan kulkevana. Ikääntyessään ihminen lähestyy viisautta, sillä ihmisen katsotaan oppivan elämänsä aikana muilta ihmisiltä ja omista kokemuksistaan. Tämän nousevan ikäjäsennyksen sisäistäneet ihmiset eivät pelkää vanhuutta, vaan kunnioittavat sitä. Myös monissa empiirisissä tutkimuksissa on saatu laskevan elämänkaarianalogian vastaisia tuloksia. On esimerkiksi havaittu, että ihmisen sosiaaliset taidot kehittyvät huippuunsa myöhäisellä iällä. (Juuti 2001, 2008)

Tämän artikkelin tarkoituksena on pohtia ikäkäsityksiä sekä ikäjohtamisen haasteita osana osaamisen johtamista yleisissä kirjastoissa. Artikkelissa analysoimme ikäpuhetta ja ikämäärittelyjä kirjastotyön ja siihen kuuluvien osa-alueiden kontekstissa. Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty vuosina 2008-2010 ryhmätehtävällä ja -haastatteluilla, joihin osallistui sekä jo kauan työelämässä olleita kirjastoammattilaisia, alan vaihtajia että vasta opintonsa aloittaneita alan opiskelijoita.

Tutkimuksen näkökulmaksi on valittu ikäpuheen ja ikäkäsitysten tarkastelu, koska ajattelutapojen ja asenteiden näkyväksi tekemisellä on merkitystä osaamisen johtamiselle. Stereotyyppisten¹ asenteiden näkyväksi tekeminen saattaa auttaa muuttamaan asenteita ja nostaa itsestäänselväksi nähtyjä totuuksia pohdinnan kohteeksi. Kuten osaamisen johtamisen tutkimuksessa ylipäätään, tämänkin tutkimuksen viimekätisenä tavoitteena on pohtia, kuinka eri-ikäisten työntekijöiden kyvykkyudet ja asiantuntemus saadaan parhaiten tunnustettua ja hyödynnettyä työyhteisössä. Ikä johtamiskriteerinä on muodostunut aikaisempaa tärkeämmäksi myös kirjastoissa. Monella työpaikalla ikäjakauma on vinoutunut: työntekijät ovat joko nuoria tai pian eläkeikää lähestyviä. (Moilanen 2005, 16.)

Aiemmat ikäjohtamiseen liittyvät tutkimukset ovat keskittyneet pääosin ikääntyviin työntekijöihin (esim. Slagter 2007; Kooij et al., 2008; Convertino et al. 2005; Pankl 2004). Tämä

tutkimus poikkeaa aiemmista siten, että tarkastelun kohteena ovat sekä vanhemmat että nuoremmat työntekijät. Nuoriin ja keski-ikäisiin työntekijöihin on ikäjohtamisen näkökulmasta kiinnitetty vähän huomiota.

Ikäjohtaminen osana osaamisen johtamista

Organisaatio- ja johtamistieteellisessä tutkimuksessa ikäjohtamisen käsitettä on usein käytetty melko itsestään selvästi viittaamaan ikääntyvien työntekijöiden toiminta-, oppimis- ja työkyvyn sekä työmotivaation ylläpitämisen haasteisiin. Tässä traditiossa tutkimusta on tehty etupäässä erilaisilla toimintakyky- ja työkykymittauksilla (Halme 2007). Taustaoletuksena on tällöin ollut se, että vanhempien työntekijöiden työ- ja oppimiskyvyn ylläpitäminen vaatii erityishuomiota.

Juutin (2008, 221) mukaan kulttuurissamme pyritään objektivoimaan asioita. Objektivointia on se, että yritämme saattaa ihmisten subjektiiviseen maailmaan liittyviä asioita luonnontieteistä omaksuttujen käytäntöjen mukaisesti numeeriseen muotoon ja mittaamaan niitä. Ikääntyvien työssäjaksamisen ja työmotivaation mittarit kuuluvat objektivoivaan tutkimustraditioon. Kategoria ikääntyvä on kuitenkin enemmän tilanteisesti kuin objektiivisesti määrittyvä. Jos esimerkiksi valtaosa työntekijöistä työpaikalla kuuluu ikäryhmään 19-25, jo 40-45 -vuotias on ikääntyvä työntekijä. Toisissa konteksteissa ikääntyvällä ymmärretään eläkeikää (60-65 vuotta) lähestyvää työntekijää. 60-vuotias-kaan ei toisaalta ole vielä ikääntyvä työntekijä, jos työpaikalla on paljon yli 60-vuotiaita kokopäiväisiä työntekijöitä.

Ikäjohtamisen käsitteeseen ymmärretään yleensä sisältyvän kolme ulottuvuutta: yhteiskunnallinen, organisatorinen ja yksilötason ulottuvuus. Yhteiskunnalliselta kannalta ikäjohtamista tarkastellaan tyypillisesti demografisena muutoksena. Tarkastelun kohteena on tällöin väestön ikääntyminen ja sen kansantaloudelliset seuraukset. Euroopan unioni käyttääkin käsitettä "age management" tarkoittamaan toimenpiteitä, joilla pyritään hallitsemaan Euroopan väestön ikääntymistä ja sen tuomia haasteita ja ongelmia. Ikäjohtamisella on käsitetty niitä toimenpiteitä, joita organisaatioissa ja valtiiovallan toimesta pyritään tekemään, jotta

ihmiset pysyisivät työssä nykyistä pidempään.

Organisaationäkökulmasta ikäjohtamisella voidaan viitata esimerkiksi rekrytointipolitiikkaan. Ikäjohtaminen voidaan nähdä osana henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtamisen kiinnostuksen kohteita ovat yksilöiden mahdollisuudet uraltaan etenemiseen ja yksilön osaamisen paras mahdollinen hyödyntäminen. Yksilönäkökulmasta ikäjohtamisessa korostuu työn merkitys yksilölle. Esimerkiksi huomioidaan ikä yksilöllisissä työjärjestelyissä niin että työn kuormitus on sopiva ja työ koetaan merkitykselliseksi ja mielekkääksi. (Halme 2005)

Paloniemi (2007) puhuu ikäjohtamisen yhteydessä ikämäärittelyistä. Ikämäärittelyt voivat olla kollektiivisia tai yksilöllisiä. Kollektiivisia ikämäärittelyjä ovat yhteiskunnan tai esimerkiksi työyhteisön jakamat ikämäärittelyt. Niitä voidaan kutsua myös kulttuurisiksi ikäkertomuksiksi. Niiden rinnalla kulkevat yksilölliset ikämäärittelyt, jotka ovat luonteeltaan kokemuksellisia eli kertovat siitä, minkälaiseksi ja minkä ikäiseksi yksilö tuntee itsensä.

Halme (2007) ymmärtää ikäjohtamisella ”työyhteisön eri-ikäisten ihmisten johtamista”. Halme korostaa, että ikäjohtaminen ei suinkaan ole pelkästään ikääntyneiden johtamista. Työpaikoilla on monenikäisiä ja monenlaisia kokemus- ja kulttuuritaustoiltaan toisistaan eroavia ihmisiä, jotka kaikki tarvitsevat yksilöllistä johtamista. Tämän tulkinnan mukaan ikäjohtaminen ei kohdistu tiettyihin henkilöstöryhmiin vaan pikemminkin koko työpaikan toimintakulttuuriin. Myös Pauli Juutin (2008) mielestä vallalla on virheellinen käsitys ikäjohtamisesta: ikäjohtaminen tulisi ymmärtää iän huomioonottamiseksi johtamisessa.

Tutkimus on viime aikoina edennyt objektiivasta tutkimusotteesta kohti tulkinnallista tutkimusotetta, jota myös tämä tutkimus edustaa. Tulkinnallisissa oteissa asenteet eri-ikäisyyttä kohtaan korostuvat kronologisen, biologisen, psykososiaalisen tai organisaationaalisen iän sijasta. (Juuti 2008, 221; Halme 2007) Tavoitteena on asenteiden ja suhtautumistapojen näkyväksi tekeminen ja ymmärtäminen tarkastelemalla ikäkäsityksiä, ikäpuhetta ja ikämäärittelyjä. Asenteiden näkyväksi tekemisen merkitys ikäjohtamiselle on siinä, että stereotyyppisten käsitysten näkyväksi tekeminen saattaa auttaa muuttamaan tulkintakehyksiä sekä työskentely- ja johtamistapoja. Osaamisen johtamisessa ja tietojohdamisessa ollaan kiinnostuneita

organisaatiossa olevasta osaamisesta ja hiljaisesta tiedosta: kuinka olemassa olevaa osaamista ja tietämystä voidaan tunnistaa ja jakaa sekä kuinka uutta tietoa voidaan luoda ja kuinka näitä prosesseja voidaan johtaa (Pohjalainen 2006). Jotkut pitävät knowledge management –ajattelun päähaasteena sitä, miten hiljaista tietoa onnistutaan levittämään työyhteisöissä (Hannula et al. 2003, 6). Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja sen jakaminen nähdään siis keskeiseksi työelämän haasteeksi. Hiljainen tieto ei välttämättä ole aina yhteydessä ikään, mutta useimmiten kokemuksen ja hiljainen tieto nostavat esiin ikänäkökulman (Moilanen 2008) eli kokemus ja ikä liittyvät yleensä yhteen. Näin hiljainen tieto, sen tunnistaminen ja siirtäminen ovat myös keskeisiä ikäjohtamisen haasteita. Hiljaisen tiedon tunnistamiseen liittyvät ikäkäsitykset eli minkälaisia ominaisuuksia ja taitoja eri-ikäisiin liitetään. Ikäkäsitysten selvittäminen kytkeytyy siis ikäjohtamiseen ja osaamisen johtamiseen.

Aiemmat tutkimukset

Ikäjohtamisesta nimenomaan kirjastokontekstissa on olemassa hyvin vähän tutkimusta. Artikkelissaan ”The library as an intergenerational workplace” Topper (2007) kokoaa yhteen aiempia tutkimuksia. Niiden perusteella kirjastojohtajat näkevät sukupolvien väliset erot työpaikalla ensisijassa potentiaalisina konfliktien ja väärinkäsitysten lähteinä. Topper esittää, että kunkin sukupolven ominaispiirteiden ymmärtäminen auttaisi ymmärtämään, miksi kollegat käyttäytyvät tietyillä tavoin. Topperin mukaan on tärkeää ymmärtää, että historialliset tapahtumat, politiikka ja teknologia ovat tekijöitä, jotka muovaavat kunkin sukupolven käsityksiä työetiikasta, ryhmätyöstä ja työpaikkauskollisuudesta omanlaisikseen. Erojen ja niiden taustatekijöiden ymmärtäminen on hänen mukaansa ikäjohtamisen ensimmäisiä askeleita.

Pankl (2004) näkee ikääntyvät kirjastotyöntekijät erityisenä riskiryhmänä jo senkin vuoksi, että nuoruutta palvovassa yhteiskunnassa yli 40 –vuotiaat nähdään fyysisesti vähemmän edustavina ja miellyttävänä. Yli 40 –vuotiaiden usein vakiintuneet tulot herättävät nuoremmassa epäoikeudenmukaisuuden tunteita. Näin on varsinkin jos nuorien työntekijöiden oletetaan itsestäänselvästi olevan kaikkea sitä positiivista, mitä vanhemmat työntekijät eivät ole: joustavia, nopeita, ideoita pursuavia ja energisiä. Mitä

enemmän stereotyyppiset ikäkäsitykset saavat vaikuttaa työpaikalla, sitä vaikeampaa on saada kokeneemmat työntekijät jakamaan kokemuseräistä tietoaan ja osaamistaan. Olemassa on kyynistymisen vaara sekä se, että työntekijät pitäytyvät huolehtimaan vain omista työtehtävistään.

Käsitys, jonka mukaan iäkkäämmät eivät halua tai kykene omaksumaan uutta teknologiaa, on moneen otteeseen osoitettu vääräksi (Sankari 2005), mutta se elää edelleen sitkeästi. Artikkelissa

“Old is gold: Integrating older workers in CSCW” Convertino kollegoineen näkee, että erikaisilla työntekijöillä on omat ominaisuutensa ja taipumuksensa, jotka tulee ottaa huomioon teknologioiden käyttöönotossa ja suunnittelussa. Käytettävyyden parantaminen ei heidän mukaansa ole ainoa ikään liittyvä näkökulma, sillä suunnittelussa olisi mahdollista lähteä liikkeelle myös toisesta näkökulmasta: suunnittelun pohjaamisesta vanhenevien työntekijöiden omaaman työkokemuksen, elämäkokemuksen,

Taulukko 1. Ikääntyminen ja kulttuuriset kertomukset (Paloniemi 2007; Kujalaa 2006 sekä Paloniemeä 2004 mukailten).

Negatiivinen kulttuurinen kertomus	Positiivinen kulttuurinen kertomus
<p>Ikääntyminen yhteiskunnassa:</p> <p>Ongelma Kustannukset yhteiskunnalle -hoitomenot -eläkemenot Työvoimapula</p>	<p>Ikääntyminen yhteiskunnassa:</p> <p>Voimavara Vapaaehtoistyö Kuluttaminen Kulttuuriperinnön siirto Työvoima palkkatyössä</p>
<p>Mielikuvat ikääntyvästä:</p> <p>Raihnaisuus Sairaudet Näkymättömyys Passiivisuus</p>	<p>Mielikuvat ikääntyvästä:</p> <p>Onnistunut vanheneminen Tuottava vanheneminen Rohkea vanheneminen Aktiivinen vanheneminen Kolmannen iän haaste</p>
<p>Näkemyksiä ikääntyvästä työelämässä:</p> <p>Yleinen haluttomuus Motivaation puute Eläkkeelle pääsyn odottelu Vanhanaikaisuus Haluttomuus oppia uutta Muutosenergian puuttuminen Koulutuksen puute Fyysisen jaksamisen heikkeneminen Hidastuminen Muistin heikkeneminen Huono kielitaito Heikot tietotekniset taidot Eläkkeelle aikaisin > tilaa nuoremmille</p>	<p>Näkemyksiä ikääntyvästä työelämässä:</p> <p>Kokemus, osaaminen Viisaus Korkea työmoraali Luotettavuus Kokonaisuuksien hallinta Työssä jaksaminen</p>

Taulukko 2. Tutkimukseen osallistujat

Kirjastoalan täydennyskoulutettavia	20 henkilöä	Rovaniemen lääninhallitus 2008
INFOP4 -kurssin opiskelijoita	30 henkilöä	Tampereen yliopisto 2008
INFOP4 opiskelijoita Pätevyitysmiskoulutus	13 henkilöä	Helsingin yliopisto 2009
INFOP4 -kurssin opiskelijoita	42 henkilöä	Tampereen yliopisto 2009
INFOP4 opiskelijoita Pätevyitysmiskoulutus	12 henkilöä	Tampereen yliopisto. Hämeenlinna 2010

sosiaalisten taitojen sekä poikkeavien tilanteiden tunnistamiseen ja kohtaamiseen perustuvan ongelmanratkaisutaitojen varaan. Näin voitaisiin välttyä suunnittelemasta teknologioita, jotka ovat ehkä sinällään käytettäviä, mutta perustuvat vääränlaisiin käyttöoletuksiin ja vaatimusmäärittelyihin (emt.). Convertino ja kollegat mainitsevat syvällisen aihealueen tuntemuksen (domain knowledge), kokemusperäisen tiedon sekä työn organisointia ja rytmiä koskevan tiedon vanhempien sukupolvien vahvuksina.

Edellisten tutkimusten perusteella on helppoa todeta, että ikään liitettyjä ominaisuuksia, olivat ne sitten positiivisia tai negatiivisia, pidetään helposti kokonaisille sukupolville ominaisina, faktuaalisina. Paloniemi (2007) onkin koonnut yhteen tyypillisiä ikään liittyviä negatiivisia ja positiivisia kulttuurisia kertomuksia (taulukko 1).

Seuraavassa luvussa tarkastelemme lähemmin empiirisen tutkimusaineiston perusteella minkälaisia positiivisia ja negatiivisia ominaisuuksia kirjastoalan eri-ikäisiin työntekijöihin liitetään.

Aineisto ja menetelmät

Empiirinen aineisto kerättiin informaatiotutkimuksen laitoksen Tieto- ja asiakirjahallinnon P4 -luennon yhteydessä vuosina 2008-2009 (vastaajina yhteensä 72 henkilöä) sekä kirjastoalan täydennys- ja pätevyitysmiskoulu-

tuksissa pidettyjen luentojen yhteydessä vuosina 2008-2010 (osallistujina 45 henkilöä) (taulukko 2). Tutkimukseen osallistui vasta opintonsa aloittavia opiskelijoita, alan vaihtajia sekä jo vuosia työelämässä olleita. Osallistujajoukko on siis iältään ja työkokemuksiltaan monipuolinen. Aineiston keruusta vastasi artikkelin ensimmäinen kirjoittaja.

Ikäasenteita ja -määrittelyjä selvitettiin seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- Mitä vahvuuksia/osaamista ja heikkouksia nuorilla työntekijöillä nähdään olevan kirjastotyössä?

- Mitä vahvuuksia ja heikkouksia ikään-tyneemmällä/kokeneilla² työntekijöillä nähdään olevan kirjastotyössä?

Informaatiotutkimuksen opiskelijoille suoritettiin ryhmähaastattelut, joissa osallistujia pyydettiin miettimään nuorten työntekijöiden vahvuuksia/osaamista ja heikkouksia työelämässä sekä ikääntyneiden/kokeneiden vahvuuksia ja heikkouksia työelämässä. Pienryhmiin jakautuneet opiskelijat miettivät vastauksia keskenään ja vastaukset kerättiin haastatellen ryhmiä. Tulokset kirjattiin taululle ja vastauksista tehtiin mahdollisimmat tarkat muistiinpanot.

Pätevyitysmiskoulutuksen yhteydessä suoritettiin ryhmähaastattelu, jossa osallistujia pyydettiin miettimään kuinka kokemattoman/nuoren ja kokeneemman työntekijän toiminta ilmenee kirjaston eri toiminnoissa. Toiminnot olivat lainaus/palautustoiminta, tietopalvelu,

opetustilanteet, kokoelmatyö, sosiaaliset taidot/kokoukset, henkilöstöhallinto sekä kehittäminen.

Täydennyskoulutukseen osallistuneille kokeneemmille kirjastoalan työntekijöille puolestaan suoritettiin ryhmähaastattelu, jossa osallistujia pyydettiin pohtimaan seuraavaa skenaariota: keskisuureen kirjastoon tuli valita uusi osastonjohtaja, jonka tehtävänä on suunnitella tiedonhaun koulutusta eri asiakasryhmille. Hakijoina olivat vasta vuoden työelämässä ollut Pekka ja kokenut vuosia työelämässä ollut Leena. Tehtävään tuli valita jompikumpi. Osallistujia pyydettiin kuvailemaan Pekan ja Leenan ominaisuuksia ja taitoja.³

Aineiston analyysissä eri ryhmiä vertailtiin aluksi toisiinsa, mutta eroja ryhmien ja eripituisen työkokemuksen omaavien välillä ei ilmennyt. Ryhmätilanteissa nousevat helpommin esiin kulttuuriset ikäkäsitykset ja siksi niitä oli myös mielekästä analysoida tästä näkökulmasta.

Opetustilanteisiin osallistujat nostivat kuitenkin esiin monipuolisia pohdintoja ja näkökulmia. Vertailun jälkeen tulokset koottiin yhteen taulukoiksi.

Tulokset

Kuten aiemmissakin tutkimuksissa on havaittu, nuorten vahvuudeksi luettiin voimakkaimmin tietotekniikan hallinta ja vastaavasti ikään-tyneiden heikkoudeksi huonot ja puuttuvat tietotekniikkataidot. Oppimiskykyä ja -halua pidettiin nuorten vahvuutena. Nuorten vahvuutena nähtiin tuore koulutus, kielitaito ja innostus:

“Nuoret innostuvat uusiin asioihin ja kehittämiseen.”

Ikääntyneistä ajateltiin, että he eivät opi uutta yhtä helposti, ja että heidän asenteensa uuden oppimista kohtaan voivat olla negatiivisia.

Taulukko 3. Nuoreen/kokemattomaan työntekijään liitetyt ominaisuudet

Vahvuudet	Heikkoudet
Tietotekniikka	Kokemattomuus
Koulutus	Ei osaa soveltaa tietoa
Kielitaito	Ei näe kokonaisuuksia
Oppimiskyky ja -halu	Pitkäjänteisyyden puute
Uudet ideat ja uudistamishalu	Epävarmuus
Innostuneisuus	Yli-innokkuus
Ennakkoluulottomuus	Varovaisuus ja sääntöjen noudattaminen
Joustavuus ja sopeutumiskyky	Miellyttämishalu
Sitoutuneisuus	Sitoutumattomuus
Tarmokkuus	Heikko työmoraali
Avoimuus	Ei kunnioita perinteitä
Näyttämisen halu	Näyttämisen halu
Ajassa mukana	Huolettomuus
Kriittisyys	Kriittisyys
Nopeus	Pasmat sekaisin helposti, tekee virheitä
Motivaatio	Ei ymmärrä asiakkaiden tarpeita
Nuorisokulttuurin tuntemus	

Erityisesti oletettiin, että ikääntyneet eivät ole valmiita oppimaan nuoremmilta.

Vaikka uudistamishalua, uusien ideoiden esiintuomista ja innostuneisuutta pidettiin nuorten vahvuutena, toisaalta taas yli-innokkuus, pitkäjänteisyyden puute ja näyttämisen halu nähtiin nuorten heikkouksiksi:

“Nuoret töpeksii ja niillä on halu näyttää.”

Nuorten heikkouksina pidettiin tyypillisesti myös, että nuoret ovat kokemattomia, eivät osaa soveltaa tietoa eivätkä näe suuria kokonaisuuksia. Ikääntyneiden vahvuuksina nähtiin ammattitaito ja -osaaminen sekä kokemus ja hiljainen tieto. Kokemuksesta lähtevää priorisointikykyä, laaja-alaista ymmärrystä sekä suurien linjojen ja kokonaisuuksien hahmottamista pidettiin ikääntyneen ominaisuutena:

“Ikääntyneillä on kokemuksen tuoma varmuus asioista, jotka eivät onnistu.”

Kokenutta pidettiin itsevarmana, toisinaan jopa jääräpäisenä omasta näkemyksestä kiinnipitävänä. Itsevarmuuden katsottiin näkyvän myös uusien asioiden vastustamisena. Koska asiat on tehty ennenkin näin, niin ne kannattaa tehdä jatkossakin – ajateltiin kokeneen sanovan. Ikääntyneitä pidettiin tyypillisesti “kaavoihinsa kangistuneina” ja muutoksiin vastahakoisesti suhtautuvina:

“Ei mun enää tarte oppia ennen eläkeikää –asenne.”

“Ikääntyneet ovat jämähtäneitä, kaavoihin kangistuneita jääräpäitä, jotka itsepintaisesti ajavat omaa agendaansa.”

Taulukko 4. Ikääntyneeseen/kokeneeseen työntekijään liitetyt ominaisuudet

Vahvuudet	Heikkoudet
Kokemus ja hiljainen tieto	Muutosvastarinta ja muutosväsymys
Ammattitaito ja -osaaminen	Kaavoihin kangistunut/joustamaton
Priorisointikyky	Ennakkoluuloinen
Suurien linjojen ja kokonaisuuksien näkeminen	Fyysinen kunto ja toimintakyky huonontunut
Laaja-alainen ymmärrys	Ei opi uutta
Itsevarmuus	Oppimisasenteet negatiivisia
Kriisien kohtaamistaito	Stressinsietokyky alentunut
Realismi	Huonot/puuttuvat tietotekniikkataidot
Suhteellisuudentaju	Kyynisyys
Kriittisyys	Kriittisyys
Suvaitsevaisuus	
Perinteiden kunnioitus, historiaperspektiivi	
Työmoraali	
Tuntee organisaation roolin	
Tukena nuoremmille	
Ihmissuhdetaidot	
Verkostot	
Sitoutuneisuus	

Toisaalta katsottiin että kokenut voi olla tukena nuoremmille ja että hänellä on ihmissuhdetaitoja ja verkostoja.

Nuorten vahvuutena pidettiin myös joustavuutta ja sopeutumiskykyä. Toisaalta nuoriin liitettiin liiallista miellyttämishalua, varovaisuutta ja sääntöjen noudattamista. Nuorten vahvuudeksi nähtiin sitoutuminen ja heikkoudeksi sitoutumattomuus. Sitoutuminen nähtiin innokkuutena uusiin haasteisiin ja sitoutumattomuus nähtiin esimerkiksi heppoutena vaihtaa työpaikka. Nuoret nähtiin fyysisesti ja henkisesti nopeina ja tarmokkaina, ikääntyneiden fyysinen kunto ja toimintakyky taas nähtiin huonontuneina ja ulkonäkö rapistuneena. Seuraavaan taulukkoon on koottu empiirisestä aineistosta nuoriin kirjastotyöntekijöihin liitettyjä positiivisia ja negatiivisia ominaisuuksia.

Taulukkoon 3 on koottu empiirisestä aineistosta kokeneisiin/ikäntyviin työntekijöihin liitettyjä ominaisuuksia.

Seuraavassa luvussa tarkastelemme sitä, kuinka nuoren/kokemattoman ja ikääntyneen/kokeneemman työntekijän toiminta ilmenee kirjaston eri tehtävissä.

Nuoret ja kokeneet kirjastotehtävissä

Asiakaspalvelussa ja esimerkiksi lainaus-toiminnoissa kokemuksen katsottiin näkyvän kykyinä kohdata asiakkaat. Kokeneella nähtiin olevan tunneälyä. Nuoren ei nähty samalla tavalla kykenevän ymmärtämään tai vaistoamaan asiakkaiden tarpeita. Katsottiin myös, että kokematon ei osaa pehmentää negatiivisia asioita asiakkaalle. Nuoren ei nähty ymmärtävän asiakkaiden tarpeita yhtä hyvin kuin kokeneiden työntekijöiden, mutta toisaalta ajateltiin, että nuori on asiakassuhteissa hyvä, jos asiakkaana on nuoria ja ikääntyneet ovat parempia omanikäisten kanssa. Nuorisokulttuurin tuntemusta pidettiin nuoren vahvuutena.

Tietopalvelussa ja neuvontatyössä kokemuksen ajateltiin ilmenevän kokoelmien tuntemuksena ja hallintana sekä yleissivistyksensä. Kokemuksen ajateltiin myös näkyvän tehtävään parhaiten sopivan hakulogiikan ymmärtämisensä. Nuoremman taas ajateltiin hallitsevan tietotekniikan ja tiedonhakutekniikat sekä tuntevan uudet tietokannat. Nuorten nähtiin tuntevan e-aineistot vanhempia työntekijöitä paremmin. Tässä kohdassa ajateltiin näkyvän myös nuoren verkostot ja harrastukset.

Opetustilanteissa ja kirjastopedagogiikassa kokeneella nähtiin olevan elämäkokemusta ja kykyä soveltaa tietoa. Samoin kokeneella nähtiin olevan kykyä kommunikoida kohderyhmän kanssa ja sosiaalisia taitoja. Kokenut tuntee talon tavat ja hänellä on opetustilanteissa karismaa. Nuori nähtiin innokkaana ja nuorten maailman tuntevana. Nuorella nähtiin olevan myös pedagogisia taitoja.

Kokoelmatyössä kokeneiden vahvuutena pidettiin asiakaskunnan tuntemusta. Kokeneen kokoelmantuntemuksen katsottiin näkyvän muun muassa näyttelyjen tekemisessä. Kokeneella nähtiin olevan hankintatietoutta, jota pidettiin tärkeänä. Nuoret nähtiin kyseenalaistajina, jotka voivat kokoelmatyössä kyseenalaistaa totutut ajattelumallit. Nuorten ajateltiin tekevän tuoreen näkemyksen mukaisia näyttelyitä.

Henkilöstöhallinnossa kokeneen nähtiin hyötyvän työyhteisön ryhmäytymistuntemuksesta. Kokeneella on sosiaalisia taitoja ja hän tuntee työpaikan klikit ja piilohierarkian eli kuka kaveraa kenenkin kanssa. Nuori on innostunut ja saattaa tehdä kardinaalivirheitä, koska ei tunne valtarakennelmia ja erilaisia klikkejä ja kuppikuntia. Myös rekrytoitaessa uusia työntekijöitä kokemuksesta nähtiin olevan hyötyä. Kokenut osaa sijoittaa ihmiset oikeisiin paikkoihin. Nuori nähtiin tältäkin osin totuttujen ajattelumallien kyseenalaistajana.

Kehitystyössä kokeneen vahvuutena nähtiin kokonaisuuksien hallinta ja substanssin tuntemus. Nuori näkee uusia polkuja ja kyseenalaistaa. Kehitystyön osalta mielenkiintoista on se, että alalla kauemminkin olleet informantit olivat taipuvaisia näkemään nuoret melko kyvykkäinä uusien asioiden hallitsijoina ja uusien polkujen kulkijoina. Vaikuttaisi siltä, että kokeneet eivät aina tunnista ja tunnusta omaa asiantuntemustaan. Kokemattomien puutteita ja heikkouksia kehitystyön yhteydessä ei tosin erikseen kysytty, joten ehkä tästä syystä niitä ei myöskään erityisesti artikuloitu.

Yhteenveto

Tulokset tukevat aikaisempia ikäkäsitys- ja ikäasennetutkimuksia (Lahti & Moilanen 2004, Halme 2005, Airila 2007 ja Paloniemi 2007). Nuoriin liitetään muun muassa tekninen osaaminen, monipuolinen koulutus ja energisyys. Ikääntyneisiin liitetään kokonaisuuksien hallinta

ja työmoraali, toisaalta muutosvastaisuus ja jaksamisongelmat. Empiiriset tulokset ovat kaikissa tutkimuksissa samanlaisia eikä tutkimustuloksissa ole havaittavissa mainittavia eroja.

Yhteenvetona voidaan kuitenkin todeta, että nuoriin ja ikääntyneisiin liitettiin sekä positiivisia että negatiivisia piirteitä. Eri-ikäisiin liitetyt ominaisuudet olivat kaksijakoisia: esimerkiksi nuorten työntekijöiden nähtiin toisaalta olevan innokkaita ja motivoituneita, toisaalta näyttämisenhaluisia. Sama ominaisuus – kuten innostus tai sitoutuminen – saattoi siis näyttäytyä sekä vahvuutena että heikkoutena. Vaikka molempiin ikäkatgorioihin, nuoriin ja kokeneisiin, liitettiin sekä myönteisiä että kielteisiä piirteitä, ikääntyneisiin liitettiin kuitenkin vähemmän myönteisiä luonnehdintoja. Oppimiskykyä ja –halua pidetään erityisesti nuorten vahvuutena. Ikääntyneiden ei ajatella oppivan yhtä helposti uutta ja heidän oppimisasenteidensa oletetaan olevan usein negatiivisia. Erityisen helposti oletetaan, että ikääntyneet eivät ole valmiita oppimaan nuoremmilta. Nuorten halua oppia ikääntyneemmiltä ei niinkään kyseenalaisteta. Sen sijaan kyseenalaistetaan ikääntyvien suhde kehittyvään teknologiseen toimintaympäristöön ja siihen liittyviin uusiin seikkoihin.

Eri-ikäisiin liitetyt ominaisuudet ja osaamiskäsitykset olivat hyvin samanlaisia jokaisessa vastaajaryhmässä. Merkittäviä eroja ei ollut eri-ikäisten ja erilaista kokemusta omaavien vastaajien välillä. Yleisesti ottaen kirjastotehtävissä nuoret nähdään ennen muuta ennakkoluulottomina kyseenalaistajina ja innokkaina uudistajina. Kokeneemmilla katsotaan olevan usein voimakastakin muutosvastarintaa, mutta toisaalta myös enemmän malttia sekä kykyä harkita erilaisia toimintavaihtoehtoja.

Ryhmäkeskusteluissa myös kyseenalaistettiin ikäkatgorisoinnin toimivuutta (“toiset ovat syntyessään keski-ikäisiä ja toiset ikinuoria”). Keskusteluissa pohdittiin myös, ovatko tietyt ominaisuudet enemmänkin persoonallisuuden piirteitä kuin ikään liittyviä.

Keskustelu ja johtopäätökset

Ilmiöiden ymmärtäminen ja etenkin niihin vaikuttaminen ja niiden ohjaaminen edellyttävät ilmiöiden tekemistä näkyviksi. On tärkeää että

ikäasenteita tutkitaan ja että niistä keskustellaan. Ikäasenteilla on seurauksia työelämässä niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin. Kulttuuriset ikäkäsitykset vaikuttavat ihmisten käsityksiin itsestään ja heidän mahdollisuuksiinsa tuoda omaa osaamistaan osaksi työorganisaation kehittämistä. Kun tiedostetaan stereotyyppisten ikäkäsitysten luomat osaamis- ja osaamattomuusodotukset, todellinen osaaminen ja kyvykkyudet on kenties helpompi havaita ja tunnistaa sekä omalta että työtovereiden osalta. Jos niellään pureksimatta eri-ikäisiin liitetyt mielikuvat, työelämässä saatetaan tehdä muun muassa virheellisiä rekrytointeja. Ylipäänsä hyvä henkilöstöjohtaminen ja osaamisen johtaminen edellyttävät kaikenikäisten työntekijöiden erityisosaamisen ja asiantuntijuuden selvittämistä ja hyödyntämistä. Henkilöstösuunnittelu ei saisi perustua asenteellisiin mielikuviin. Ikäjohtaminen merkitsee senkaltaisen toiminta- ja työpaikkakulttuurin synnyttämistä, jossa jokainen työntekijä – ikään katsomatta – koee olevansa arvokas (Simström 2009).

Hyvällä johtamisella voidaan yhdistää nuorten ja kokeneiden työntekijöiden osaamista ja vahvuuksia. Ikäjohtaminen osana osaamisen johtamista on myös toisilta oppimista suosivan organisaatiokulttuurin luomista. Kun osaamista jaetaan ja kehitetään konkreettisen yhteistyön kautta, uudistetaan realistisella pohjalla koko työyhteisöä ja organisaatiota. Työyhteisöissä tulisi näin ollen luoda vakiintuneita käytäntöjä, joiden puitteissa osaamista voidaan yhdistää ja jakaa.

Organisaatiossa piilevän hiljaisen tietämyksen ja osaamisen jakamista edistäviä yhteistyömuotoja ovat Virtainlahden (2009, 118) mukaan esimerkiksi tiimit, työryhmät ja parityöskentely: mentorointi, mestari-kisälli-malli, seniori-juniori-työparit, konkari-aloittelija-työparit, sijaisuus- ja varamiesjärjestelyt, verkostot, kokemustenvaihtopiirit ja reflektio. Kun monilla työpaikoilla työntekijät ovat pääsääntöisesti joko nuoria tai ikääntyviä (Moilanen et al. 2005, 16), Virtainlahden esittämiä yhteistyömuotoja voitaisiin tietoisesti soveltaa nimenomaan eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyön lisäämiseksi ja osaamisen jakamiseksi.

Viimeaikaisessa työelämän tutkimuksessa on ryhdytty puhumaan ikäjohtamista laajemmin monimuotoisuuden tai moninaisuuden johtamisesta (diversity management). Työpaikoilla on entistä enemmän eri kansallisuksia, uskontoja ja ajatussuuntia sekä eri-ikäisiä ja eri elämänvaiheissa

olevia ihmisiä, mikä luo haasteita työpaikoille (Kauppinen & Haavio-Mannila 2007, 34.) Ikäystävällisen ja ikäsensitiivisen työyhteisön luominen on osa laajempaa monimuotoisuuden johtamista. Osaamisen johtamisen kannalta eri-ikäisten ja erilaisia taustoja omaavien työntekijöiden osaamisen tunnistaminen ja jakaminen on organisaation luovuuden ja uudistumisen tärkeimpiä edellytyksiä.

Koska ikäkäsitykset vaikuttavat osaamisen johtamisen kannalta tärkeisiin asioihin, kuten hiljaisen tiedon jakamiseen, ikäkäsityksiä kannattaa reflektoida ja pohtia niiden paikkansapitävyyttä. Osaamisen johtamisen kannalta on tärkeätä, että moninaisuus ja erilaisuudet nähdään rikkautena, jota organisaation ei ole varaa jättää hyödyntämättä ja että luodaan pitkäjänteisesti käytänteitä, jotka mahdollistavat yhteistyön ja osaamisen jakamisen.

Hyväksytty julkaistavaksi 13.4.2011.

Lähteet

- Airila, A. (2007). Ikään liittyvät mielikuvat, ikäpuhe ja argumentointi hoito-, opetus- ja pelustusallalla. - Kauppinen, K. & Evans, J. (toim.) Monikko: tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. Helsinki: Työterveyslaitos, 45-56.
- Convertino, G., Farooq, U., Rosson, M.B. & Carroll, J. (2005). Old is gold: integrating older workers in CSCW. In: Proceedings of the 38th International Conference on Systems Sciences 2005.
- Halme, P. (2005). Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen – diskursiivinen tutkimus. EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies 10 (2), 31-40.
- Halme, P. (2007). Mitä on ikäjohtaminen organisaatiossa? Eri-ikäisyys ja eri-ikäisten johtaminen. Lisensiaatintutkimus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Hannula, M. & Kukko, M. & Okkonen, J. 2003. Osaamisen ja tietämyksen hallinta suomalaisissa suuryrityksissä. Tampere: Tampere University of Technology: University of Tampere.
- Juuti, P. (2001). Ikäjohtaminen. Ikäohjelma 1998-2002. Helsinki: JTO-tutkimuksia:13.
- Juuti, P. (2008). Ikäjohtaminen, viisaus ja kokemustiedon siirtäminen. – Toom, A. & Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura, 221-234.
- Kauppinen, K. & Haavio-Mannila, E. (2007). Ikäystävällinen työpaikka ja sen vetovoima. –Kauppinen, K. Evans, J. (toim.) Monikko: tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. Helsinki: Työterveyslaitos, 34-44.
- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P. & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. Journal of Managerial Psychology 23 (4), 364-394.
- Lahti, M. & Moilanen R. (2004) Sharing of the tacit knowledge – a challenge of managing young and aging employees. Saatavilla http://www.ouderenenarbeid.be/Documents/EIASM_tacit_knowledge.pdf. Viitattu 3.4.2011.
- Moilanen, R. (2008). Ikääntyvien asiantuntijoiden hiljaisen tiedon tunnistaminen. – Toom, A. & Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura, 235-254.
- Moilanen, R. & Tasala, M. & Virtainlahti, S. (2005). Hiljainen tieto näkyväksi Helsinki: Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen.
- Paloniemi, S. (2007). Ikä ja ikäisyys työssä. – Eteläpelto, A. & Collin, K. & Saarinen, J. (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit, 49-63.
- Pankl, R.R. (2004). Baby boom generation librarians. Library Management 25 (4/5), 215-222.
- Pohjalainen, M. (2006). Osaamisen johtaminen yleisissä kirjastoissa. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu.
- Sankari, A. (2003). Tietotekniikan ihmevanhat? – Talja, S. & Tuuva, S. (toim.) Tietotekniikkasuhteet: kulttuurinen näkökulma. Helsinki: SKS, 73-92.
- Simström, H. (2009). Tunneälytaidot ikäjohtamisessa: esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Tampere: Tampere University Press.
- Slagter, F. (2007). Knowledge management among the older workforce. Journal of Knowledge Management 11 (4), 82-96.
- Topper, E.F. (2007). The library as an intergenerational workplace. New Library World 108 (5/6), 286-288.
- Virtainlahti, S. (2009). Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Viitteet:

- ¹ Stereotypia voidaan määritellä tiettyyn ryhmään liitetyksi virheelliseksi tai liioitelluksi uskemukseksi. Stereotypiat voivat olla myönteisiä tai kielteisiä. Stereotypian vastineena voidaan myös käyttää sanaa "mielikuva," jolla tässä viitataan eri-ikäisiin työntekijöihin liittyviin käsityksiin. (Airila 2007, 46.)
- ² Ikääntyvät työntekijät ja kokeneet työntekijät eivät ole synonyymejä, mutta ryhmähaastatteluissa osallistujat käyttivät kieltä hieman vaihtelevasti keskustellessaan saman annetun skenaarion pohjalta.
- ³ Leena ja Pekka -tehtävässä ilmeni paitsi ikään myös sukupuoleen liittyviä osaamiskäsityksiä. Sukupuoleen liittyvät osaamiskäsitykset eivät kuitenkaan ole analyysin kohteena tässä artikkelissa. Vaikka ikään ja sukupuoleen liittyvät osaamisodotukset kietoutuvat toisiinsa, niitä on mielekästä tarkastella omina kokonaisuuksinaan eli hieman erilaisten teorioiden ja episteemisten näkökulmien avulla.