

Kokemus käyttöön työyhteisössä

LÄHIESIMIES JA TYÖURA IKÄÄNTYVÄSSÄ TYÖELÄMÄSSÄ
-TUTKIMUSHANKKEEN LOPPURAPORTTI



Mervi Ruokolainen
Marjaana Pöyry
Terje Leivategija
Telma Rivinoja
Jaakko Airaksinen
Ritva Horppu
Jukka Vuori

Kokemus käyttöön työyhteisössä

LÄHIESIMIES JA TYÖURA IKÄÄNTYVÄSSÄ TYÖELÄMÄSSÄ -TUTKIMUSHANKKEEN LOPPURAPORTTI

Mervi Ruokolainen

Marjaana Pöyry

Terje Leivategija

Telma Rivinoja

Jaakko Airaksinen

Ritva Horppu

Jukka Vuori

Työterveyslaitos

Työkyky ja työurat

PL 40

00032 Työterveyslaitos

www.ttl.fi

© 2023 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Hanke on toteutettu Työsuojelurahaston ja hankkeeseen osallistuneiden työpaikkojen tuella.

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-391-116-1 (nid.)

ISBN 978-952-391-117-8 (PDF)

PunaMusta Oy, Tampere 2023

Alkusanat ja kiitokset

Tutkimushankkeemme keskittyi esihenkilöiden osaamisen vahvistamiseen ikäjohtamisessa suomalaisilla työpaikoilla. Hanke oli monivaiheinen ja mielenkiintoinen. Sen päätteenä esihenkilöiden valmistautuneisuus ikäjohtamiseen ja erityisesti vanhempien työntekijöiden työkyvyn ja työuran tukemiseen on parempaa tutkimukseemme osallistuneiden esihenkilöiden keskuudessa.

Tutkimushankkeemme ei olisi ollut mahdollinen ilman siihen osallistuneita työpaikkoja. Lämmin kiitos ABB Oy, Elisa Oyj, Oy Hartwall Ab, HKScan Finland Oy, Kouvolan kaupunki, Orion Oyj, Päijät-Hämeen hyvinvointialue, Retta Oy, Riihimäen kaupunki ja Teknos Oy yhteistyöstä hankkeen aikana. Erityisen lämmin kiitos kuuluu kaikille niille esihenkilöille, jotka osallistuivat valmennukseemme ja vastasivat tutkimuskyselyihimme. Oli etuoikeus päästä keskustelemaan kanssanne näkemyksistänne vanhempien työntekijöiden johtamiseen liittyen. Lämpimän kiitoksen ansaitsevat myös ne lukuisat työntekijät, jotka vastasivat tutkimuskyselyihimme hankkeen eri vaiheissa.

Tutkimusryhmämme kiittää kaikkia hankkeemme rahoittajia. Hankkeen toteuttaminen ei olisi ollut mahdollista ilman Työsuojelurahaston myöntämää rahoitusta. Lisäksi hankkeen rahoitukseen osallistuivat mukana olleet työpaikat ja Työterveyslaitos.

Haluamme lisäksi kiittää Työterveyslaitoksen asiantuntijoita Toni Haakanaa, Pekka Lainetta, Suvi Sankeloa ja Miia Vahlstenia avustanne valmennusmateriaalien tuottamisessa verkkoympäristöön. Kiitos myös Marja Sarkkinen ja Talvikki Susiluoma avustanne hankeviestinnässä ja Soili Tiitinen avustasi hankkeen talousraportoinnissa.

Tutkimusryhmämme kohtasi suuren menetyksen syksyllä 2021, kun ryhmämme tärkeä jäsen, pidetty työtoverimme ja ystävämme, psykologian tohtori Kaisa Törnroos menehtyi vakavaan sairauteen. Kaisalla oli merkittävä rooli tutkimuksemme suunnittelussa sekä esihenkilövalmennuksen kehittämisessä. Ilman Kaisaa lopputulos ei olisi ollut näin onnistunut. Muistelemme Kaisaa lämmöllä ja kiitollisuudella. Kun avaamme esihenkilövalmennuksen oppaat, huokuu niiden sisällöstä Kaisan ammattitaito.

Tampereella 15.5.2023

Tekijät

Tiivistelmä

Kehitimme Lähiesimies ja työura ikääntyvässä työelämässä -tutkimushankkeessamme esihenkilöille suunnatun ryhmävalmennuksen, jonka tavoitteena oli vahvistaa esihenkilöiden osaamista ikäjohtamisessa. Tutkimme valmennuksen vaikutuksia satunnaistetussa kenttäkokeessa kymmenen suomalaisen työpaikan esihenkilöiden ja heidän työntekijöidensä keskuudessa. Työpaikat edustivat isännöinti- ja kiinteistöalaa, tieto- ja informaatioteknologiaa, teollisuuden eri aloja (elintarvike-, lääke- ja maalliteollisuus) sekä julkiselta sektorilta terveydenhuoltoa ja varhaiskasvatusta.

Esihenkilöt (n = 216) ja heidän alaisuudessaan työskennelleet työntekijät (n = 1 127) vastasivat kohderyhmänsä alkukyselyyn syksyn 2021 ja talven 2022 aikana. Alkukyselyn jälkeen arvoimme esihenkilöt organisaatiokohtaisesti koe- ja verrokkiryhmiin. Koe-ryhmä (n = 108) osallistui yhdeksän tuntia kestävään valmennukseen ryhmäarvonnasta jälkeen, ja verrokkiryhmä (n = 108) jäi odottamaan valmennustaan. Esihenkilöt vastasivat ensimmäiseen seurantakyselyyn heti koeryhmän valmennuksen jälkeen (n = 192; 89 %) sekä kuusi kuukautta koeryhmän valmennuksen päätyttyä (n = 186; 86 %). Tämän jälkeen verrokkiryhmä osallistui samanlaiseen valmennukseen. Työntekijät vastasivat omaan seurantakyselyynsä kaksi (n = 802; 71 %) ja kuusi (n = 726; 64 %) kuukautta esihenkilöiden koeryhmän valmennuksen päättymisestä.

Valmennus vahvisti esihenkilöiden valmistautuneisuutta ikäjohtamiseen välittömästi valmennuksen jälkeen arvioituna. Koeryhmään kuuluneiden ja valmennukseen osallistuneiden esihenkilöiden arviot pystyvyydestään kohdata ja tukea vanhempia työntekijöitä paranivat, kun taas valmennustaan odottavien verrokkiryhmän esihenkilöiden arviot eivät muuttuneet. Valmennuksen päättymisen jälkeen koeryhmän esihenkilöt kokivat ymmärtävänsä paremmin työuran loppupuolen erityispiirteitä, osaavansa paremmin tukea vanhempia työntekijöitä uudistumisessa ja osaamisen kehittämisessä, osaavansa paremmin keskustella vanhemman työntekijän kanssa työkyvystä ja työurasta, osaavansa räätälöidä organisatorisia käytänteitä paremmin vanhemman työntekijän tukemiseksi sekä osaavansa edistää paremmin eri-ikäisten yhteistyötä työyhteisössään. Valmistautuneisuuden ohella valmennus myös vahvisti esihenkilöiden geneerisempiä esihenkilötaitoja, kuten kykyä kannustaa, antaa palautetta ja kohdella työntekijöitä oikeudenmukaisesti. Valmennus myös muutti esihenkilöiden asenteita vanhempia työntekijöitä kohtaan myönteisemmiksi. Asenteet liittyivät erityisesti vanhempien työntekijöiden kehittymiskykyyn ja -haluun.

Pitkäaikaisseurannassa, puoli vuotta valmennuksen jälkeen, koeryhmän esihenkilöt raportoivat vahvempaa esihenkilötyöhön liittyvää johtamisen motivaatiota sekä vähäisempää esihenkilötyöhön liittyvää huolestuneisuutta verrokkiryhmään verrattuna.

Esihenkilöiden työhyvinvoinnin kokemuksiin, kuten työn imun ja työuupumuksen kokemuksiin valmennuksella ei ollut suoraa päävaikutusta kuuden kuukauden seurannassa. Kun tarkastelimme päävaikutusten syntymekanismeja, havaitsimme, että esihenkilöiden ikäasenteiden muuttuminen myönteisemmäksi selitti heidän vahvempaa johtamisen motivaatiotaan kuuden kuukauden kuluttua. Lisäksi selvisi, että koetusta valmistautuneisuuden vahvistumisesta ikäjohtamiseen seurasi työuupumuskokemusten väheneminen. Toisin sanoen esihenkilöt, jotka arvioivat pystyvyytensä johtaa vanhempia työntekijöitä vahvistuneen valmennuksen seurauksena, raportoivat kuuden kuukauden kuluttua vähemmän työuupumuksen kokemuksia.

Tutkimuksessamme ilmeni myös, että esihenkilövalmennuksesta hyötyivät enemmän yksityisellä kuin julkisella sektorilla toimivat esihenkilöt sekä matalammin koulutetut esihenkilöt. Esihenkilöiden valmistautuneisuus ikäjohtamiseen parani enemmän yksityisellä kuin julkisella sektorilla toimivilla esihenkilöillä. Lisäksi ei-
korkeakoulutettujen esihenkilöiden ikäasenteet vanhempia työntekijöitä kohtaan muutuivat valmennuksen jälkeen useammin myönteisempään suuntaan kuin korkeakoulutettujen esihenkilöiden. Tutkimuksemme osoitti myös, että valmennuksesta hyötyivät paremman johtamisen motivaation muodossa erityisesti ne esihenkilöt, joiden organisaatioiden ikäjohtamiskulttuuria työntekijät luonnehtivat vähemmän edistykseksi. Odotustemme vastaisesti esihenkilöiden ikä ei muuntanut valmennuksen vaikutuksia.

Tutkimuksessamme emme havainneet, että esihenkilövalmennus olisi vaikuttanut työntekijöiden arvioihin esihenkilötyöstä, työhyvinvoinnista tai työmotivaatiosta. Tulokset näyttivät vaihtelevan enemmän sen mukaan, kenen esihenkilön alaisuudessa työntekijät työskentelivät kuin sen mukaan, oliko esihenkilö osallistunut valmennukseen vai ei.

Tutkimuksemme uudisti suomalaisessa ikäjohtamiskoulutuksessa käytettyjä menetelmiä ja selvitti ensi kertaa luotettavasti esihenkilöiden ikäjohtamisvalmennuksen lyhyt- ja pitkäaikaisvaikutukset esihenkilöiden osaamiseen, työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Kehittämämme verkkovalmennus oli sekä tutkitusti vaikuttava että osallistuneiden esihenkilöiden mielestä hyödyllinen esihenkilötyön kehittämisessä.

Avainsanat: esihenkilö, ikäjohtaminen, ikäasenne, interventiotutkimus, työhyvinvointi, työmotivaatio, vertaisryhmävalmennus

Abstract

In our research project "Immediate supervisor and working career in an ageing work life", we developed a peer group-based training with the aim to enhance supervisors' competence in age management. We studied the efficacy of training in a randomized controlled trial (RCT) among supervisors and their subordinates in ten Finnish workplaces. The workplaces were in the property management and real estate sector, information technology, various industrial sectors (food, pharmaceuticals, and paint manufacture), as well as in health care and early childhood education in the public sector.

The supervisors (n = 216) and their subordinates (n = 1,127) responded to the baseline survey of their target group during autumn 2021 and winter 2022. After the baseline survey of supervisors, we randomized the supervisors into experimental and control groups for each organization. The experimental group (n = 108) attended a nine-hour training after the randomization, while the control group (n = 108) remained waiting for their training (i.e., wait-list control design). The supervisors answered the follow-up questionnaires immediately (n = 192; 89 %) and six months (n = 186; 86 %) after the end of the experimental group training. Thereafter, the control group participated in similar training. The subordinates responded to their own follow-up questionnaires two (n = 802; 71 %) and six (n = 726; 64 %) months after the end of the supervisor experimental group training.

The training enhanced supervisors' preparedness for age management, as assessed immediately after the training. The supervisors who belonged to the experimental group and participated in the training assessed that their ability to support older employees improved, while the supervisors in the control group did not change their assessments. After the end of the training, the supervisors in the experimental group felt that they understand better the characteristics of a late-career phase from ageing employees' perspective, that they were better able to support older workers in their re-skilling and competence development, that they were better able to have a dialogue with older employees about work ability and career, that they were better able to tailor organizational practices to support older employees and that they were better able to promote co-operation between employees of different ages in their work community. In addition to preparedness, the training also improved supervisors' more generic leadership skills, such as the ability to encourage, give feedback and treat employees fairly. The training also changed the supervisors' attitudes towards older workers more favourable. The attitudes were particularly related to the ability and willingness of older workers to improve their skills and competence.

At the long-term follow-up, six months after the training, the experimental group of supervisors reported stronger motivation to lead and lower worries about leadership compared to the control group. The training did not however have a direct main effect on supervisors' perceptions of work engagement and burnout, at the six-month follow-up. When we looked at the mechanisms through which the main effects arise, we found that a positive change in age attitudes among supervisors explained their stronger motivation to lead after six months. We also found that the perceived increase in preparedness for age management was followed by a decrease in experiences of burnout. In other words, supervisors who felt that their ability to lead older workers had improved due to the training reported fewer experiences of burnout after six months.

Our research also showed that supervisors in the private sector as well as supervisors with lower education benefitted the most from the training. Supervisors' preparedness for age management improved more in the private sector than in the public sector. In addition, the age attitudes of non-university-educated supervisors towards older employees changed more often in a more positive direction than those of university-educated supervisors. Our research also showed that the training benefitted, in the form of better motivation to lead, especially supervisors whose organizations' age management culture and practices were described by the subordinates as less advanced. Contrary to our expectations, the age of the supervisors did not moderate the efficacy of the training.

Moreover, we did not find the supervisor training to have an impact on subordinates' assessments of supervisors' performance, or subordinates' well-being and motivation at work. In fact, the employee-level results varied more according to the supervisor under whom the employees worked than according to supervisor's belonging into experimental or control group.

Our study revised the methods used in Finnish age management training and for the first time reliably investigated the short- and long-term effects of age management training on supervisors' competence, work motivation and well-being at work. The videoconference delivered training was effective and, in participating supervisors' opinion, useful for supervisor work development.

Keywords: age management, age attitude, intervention study, supervisor, training, well-being, work motivation

Sisällys

Alkusanat ja kiitokset	3
Tiivistelmä	4
Abstract	6
Sisällys	8
1 Johdanto	10
1.1 Tutkimuksen tausta	10
1.2 Esihenkilöiden osaamisen vahvistaminen ikäjohtamisessa	13
1.2.1 Valmistautuneisuuden vahvistaminen	15
1.2.2 Myönteisten ikäasenteiden lisääminen	16
1.3 Kokemus käyttöön työyhteisössä -esihenkilövalmennus.....	17
1.4 Esihenkilövalmennuksen vaikutukset esihenkilötyöhön, työmotivaatioon ja työhyvinvointiin	19
2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	21
3 Aineisto ja menetelmät	22
3.1 Organisaatioiden rekrytointi.....	22
3.2 Tutkittavien rekrytointi.....	22
3.3 Kenttäkokeellinen asetelma	23
3.4 Esihenkilövalmennuksen toteutus organisaatioissa	25
3.5 Osallistuneet esihenkilöt ja työntekijät.....	25
3.5.1 Satunnaistamisen onnistuminen.....	26
3.5.2 Katoanalyysit.....	27
3.6 Tutkimuksessa käytetyt mittarit.....	28
3.6.1 Valmistautuneisuus ikäjohtamiseen	29
3.6.2 Esihenkilötyö.....	30
3.6.3 Ikäasenteet.....	31
3.6.4 Työhyvinvointi ja työmotivaatio	32
3.6.5 Organisaation ikäjohtamiskulttuuri.....	33

3.7	Tilastolliset analyysit	33
3.7.1	Esihenkilöaineisto.....	33
3.7.2	Työntekijäaineisto	34
4	Tulokset.....	36
4.1	Osallistuja-arviot esihenkilövalmennuksesta	36
4.2	Valmennuksen vaikutukset esihenkilöille	38
4.2.1	Välittömät vaikutukset	38
4.2.2	Pitkäaikaisvaikutukset.....	39
4.2.3	Välittävät vaikutukset	39
4.2.4	Muuntavat vaikutukset	40
4.3	Esihenkilövalmennuksen vaikutukset työntekijöille.....	41
5	Yhteenveto ja pohdinta	44
5.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset.....	44
5.2	Tutkimuksen vahvuudet, rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet	46
5.3	Johtopäätökset ja tulosten hyödyntäminen	48
	Lähteet	50

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Suomessa oli käynnissä vuosina 1998–2002 kansallinen ikäohjelma, jonka tavoitteena oli vahvistaa vanhempien työntekijöiden asemaa työmarkkinoilla, edistää heidän pysymistään työelämässä ja auttaa heitä työllistymään. Tuolloin myös työpaikat havahtuivat ikäjohtamisen tärkeyteen ja kouluttivat esihenkilöitään parempaan ikäjohtamiseen. Monet työpaikat ryhtyivät myös panostamaan vanhempien työntekijöiden terveyteen ja työkykyyn välttääkseen työkyvyttömyyseläkkeitä ja työntekijöiden liian varhaista hakeutumista pois työelämästä (ks. Ilmarinen, 2006). 2000-luvulla yli 55-vuotiaiden työllisyysastetta on pyritty nostamaan myös eläkejärjestelmän muutoksilla. Uusin toimenpide Suomessa on ollut palkansaajien työttömyyspäivärahan lisäpäivien eli niin sanotun eläkeputken asteittainen poistaminen yli 55-vuotiailta työntekijöiltä, joiden työsuhde päättyy irtisanomiseen tuotannollisista tai taloudellisista syistä (HE 62/2022 vp; EV 97/2022 vp).

Tehdyt toimenpiteet sekä suhdannevaihtelut ovat nostaneet Suomessa yli 55-vuotiaiden työllisyysastetta, mutta se on edelleen muita Pohjoismaita matalampi (Eurostat, 2022). Toisaalta monet työpaikat eivät enää löydä helposti uutta työvoimaa. Työmarkkinoilta eläköityy yhä suurempi määrä työntekijöitä ja samanaikaisesti työuraansa aloittavien ikäluokkien koko pienenee ja työvoiman saatavuus heikkenee (ks. Väestörakenteen muutos haastaa yhteiskunnan kestävyden, 2023). Kiihtyvä väestörakenteen muutos ja työvoimapula ovat todennäköisesti vaikuttaneet siihen, että ikäjohtamisen tärkeydestä keskustellaan jälleen.

Työpaikkojen suhtautuminen vanhempien työntekijöiden työurien pidentämiseen kuitenkin vaihtelee. Eläketurvakeskuksen tutkimuksen (Järnefelt ym. 2022) mukaan kaksi kolmesta työnantajasta piti työurien pidentämistä tärkeänä tavoitteena vuonna 2021 tehdyssä kyselyssä. Toisaalta kolmannes työnantajista ei nähnyt sitä olennaisena. Lisäksi yli puolet (57 %) työnantajista ei pitänyt työurien pitenemistä erityisen tai lainkaan todennäköisenä omalla toimipaikallaan. Työpaikkojen toimenpiteet vanhempien työntekijöiden työssä jatkamisen tukemiseksi eivät olleet myöskään juuri lisääntyneet vuoden 2004 jälkeen, ja yli kolmanneksella työpaikoista ei tuettu erityisemmin tai lainkaan työntekijöitä jatkamaan työssään vanhuuseläkkeelle saakka. Vähiten tehtiin ikäjohtamista sekä työtehtävien ja työaikojen muokkausta koskevia toimenpiteitä.

Aiemmat tutkimukset viittaavat myös siihen, että asenteissa vanhempia työntekijöitä kohtaan olisi parannettavaa (mm. Harris ym. 2018; Kulik ym. 2016; van Dalen & Henkens, 2020). Esimerkiksi Pietiläinen ja kollegat (2018) havaitsivat tutkimuksessaan, että noin joka kymmenes suomalainen palkansaaja kokee, että vanhemmista työntekijöistä pyritään työpaikoilla pikemminkin eroon kuin että heidän työuriaan edistettäisiin. Lisäksi viimeisin Työolotutkimus vuodelta 2018 osoitti, että noin joka kymmenes palkansaaja oli havainnut työpaikallaan vanhempaan ikään liittyvää syrjintää, ja että tätä syrjintää koettiin erityisesti esihenkilöiden taholta (Sutela ym. 2019). Lisäksi tiedetään, että yli 55-vuotiaiden on ollut vaikea työllistyä uudelleen työttömäksi jouduttuaan (Kurvinen ym. 2016). Toisaalta kiinnostuksessa palkata vanhempia työntekijöitä on sektori- ja alakohtaisia eroja (Järnefelt ym. 2022): Yksityisellä sektorilla kiinnostus vanhempien työntekijöiden työllistämiseen on ollut vähäisempää kuin julkisella sektorilla. Myönteisimmin vanhempien työntekijöiden palkkaamiseen ovat suhtautuneet työnantajat koulutusorganisaatioissa, terveydenhuollossa ja sosiaalialalla sekä informaatio- ja viestintäalalla.

Kun suomalaisilta työnantajilta on kysytty heidän näkemyksiään vanhempien työntekijöiden taidoista ja vahvuuksista työelämässä (Järnefelt ym. 2022), työnantajat nimeävät tyypillisesti osaamisen ja tietotaidon, ongelmanratkaisutaidon, luotettavuuden sekä itsenäisyyden ja proaktiivisuuden. Näiden taitojen osalta 55-vuotiaiden ja sitä vanhempien työntekijöiden kuvataan olevan keskimääräistä työntekijää parempia. Toisaalta keskimääräistä työntekijää heikompia heidän arvioidaan olevan terveydeltään ja toimintakyvyltään sekä kyvykkyudessa sopeutua muutoksiin ja oppia uutta. Näkemykset heikkouksista heijastelevat tyypillisimpiä vanhempiin työntekijöihin liitettyjä kielteisiä ikäasenteita ja -stereotyyppioita (ks. Kärkkäinen, 2020; Ng & Feldman, 2012; Posthuma & Champion 2009). Tulosten perusteella näyttää siltä, että suomalaisten työpaikkojen valmiutta ja halukkuutta työllistää vanhempia työntekijöitä tulee edelleen vahvistaa.

Työpaikoilla esihenkilöillä on tärkeä rooli vanhempien työntekijöiden palkkaamisessa sekä työkyvyn ja työurien tukemisessa. He tekevät rekryointipäätöksiä, ovat vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa sekä vastaavat muun muassa työn organisoinnista ja käytännön ikäjohtamisesta alaistensa ja tiimiensä osalta. Esihenkilöiden kyvykkyys johtaa ja tukea eri-ikäisiä työntekijöitä työurien eri vaiheissa kohdistetaan työpaikoilla yhä enemmän odotuksia (Knies ym. 2015; Kooij ym. 2011). Tähänkin syynä lienee kasvava työvoimapula ja tarve säilyttää ammattitaitoinen ja osaava työvoima.

Esihenkilöiden roolina ikäjohtamisessa erityisesti vanhempien työntekijöiden kohdalla on perinteisesti ollut työkuormituksen säätely ja fyysisen työkyvyn tukeminen (Cloostermans ym. 2015; Conen ym. 2012; Ilmarinen, 2012; Wallin & Hussi, 2011). Tämä on edellyttänyt esihenkilöiltä esimerkiksi osaamista ja valmiutta työntekijöiden työtehtävien ja työaikojen muokkaamiseen. Toisaalta työelämän nopeassa muutoksessa tarve työntekijöiden osaamisen ja motivaation vahvistamiselle on kasvanut. Esihenkilöille tämä tarkoittaa, että heidän tulisi kyetä yhä paremmin tukemaan työntekijöiden osaamisen kehittämistä, toimijuutta ja työuran hallintaa, ja sitä kautta vahvistamaan työntekijöiden kokemusta työn merkityksellisyydestä ja motivoivuudesta (Conen ym. 2012; De Vos ym. 2020; Knies ym. 2015; Liff & Wikström, 2020; Vuori & Toppinen-Tanner, 2015). Lisäksi esihenkilöiden johdettavana on ikärakenteeltaan moninaisia tiimejä (Harris ym. 2018), joiden sujuvan yhteistyöhön edistämiseen esihenkilöt tarvitsevat osaamista (Hertel ym. 2013; Rosing & Jungmann, 2015).

Esihenkilöillä ei kuitenkaan ole välttämättä riittävästi tietämystä ja osaamista siitä, millaisia odotuksia, toiveita ja tarpeita vanhemmilla työntekijöillä on ja miten niitä pitäisi huomioida johtamisessa ja työn organisoinnissa (Knies ym. 2015). Esihenkilöiden on myös osoitettu kaipaavan lisää osaamista vuorovaikutukseen vanhempien työntekijöiden kanssa, heidän työmotivaationsa tukemiseen sekä yhteistyön edistämiseen eri-ikäisten työntekijöiden välillä (Kärkkäinen, 2020). On olemassa lisäksi viitteitä siitä, että nuorilla, vähemmän kokeneilla esihenkilöillä on muita enemmän haasteita vanhempien työntekijöiden kohtaamisessa (Kulik ym. 2016; Kunze & Menges, 2017) sekä pelkoja esihenkilötyöhön liittyen (Auvinen ym. 2019). Näihin kysymyksiin ei ole ollut juurikaan apua tarjolla aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta. Esimerkiksi kestävä työelämän tutkimuksessa (engl. sustainable working life) ei ole juurikaan tarkasteltu esihenkilöiden roolia eri-ikäisten työurien tukijana (Bagdadli & Gianecchini, 2019; De Vos ym. 2020). Ikäjohtamisteema on myös jäänyt vähälle huomiolle johtamistutkimuksessa sekä esihenkilötyön interventiotutkimuksissa (Hertel & Zacher, 2018; Kunze & Menges, 2017; Van der Heijden ym. 2008; Zacher ym. 2015).

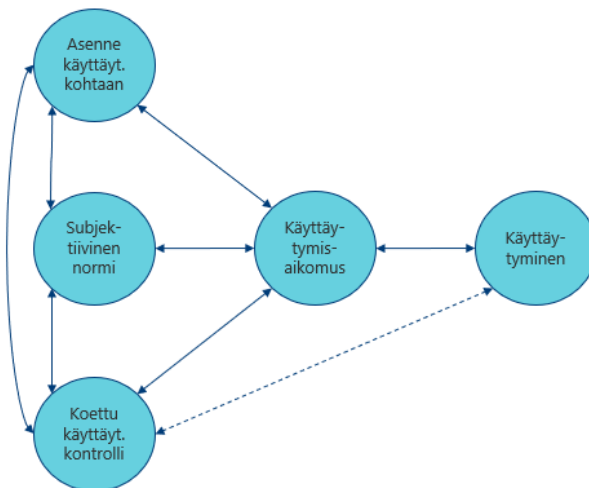
Ikäjohtamiseen liittyvät haasteet sekä mahdollinen kokemus oman osaamisen riittämättömyydestä vanhempien työntekijöiden kohtaamiseen ja tukemiseen voivat olla esihenkilöille henkisesti kuormittavia. Kuormituksen kokemus voi puolestaan heijastua esihenkilöiden työssä jaksamiseen, työssä suoriutumiseen sekä edelleen jopa motivaatioon toimia esihenkilönä, hakeutua esihenkilötehtäviin tai luopua niistä (Auvinen ym. 2022; Badura ym. 2020; Neuber ym. 2022; Swider & Zimmerman, 2010). Lisäksi esihenkilöiden kyvykkyys ja asenteet ikäjohtamisessa voivat heijastua esihenkilön ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen ja edelleen muun muassa

alaisten työhyvinvointiin ja motivaatioon jatkaa työssä (Bal ym. 2012; Browne ym. 2019; Graen & Uhl-Bien, 1995; Kuoppala ym. 2008; Skakon ym. 2010).

Tutkimushankkeemme pyrkii vastaamaan esihenkilötyössä todennettuihin ikäjohtamisen haasteisiin. Kehitämme hankkeessa esihenkilöille suunnatun ryhmävalmennuksen, jonka tavoitteena on vahvistaa esihenkilöiden valmistautuneisuutta ikäjohtamiseen sekä esihenkilöiden myönteistä ja voimavaralähtöistä asennoitumista vanhempia työntekijöitä kohtaan. Lisäksi tutkimme valmennuksen vaikutuksia esihenkilötyöhön sekä esihenkilöiden ja heidän työntekijöidensä työhyvinvointiin ja työmotivaatioon satunnaistetussa kenttäkokeessa kymmenellä suomalaisella työpaikalla. Pyrkimyksenämme on tuottaa vaikutustutkittua tietoa valmennusmenetelmästä, jolla voidaan aikaansaada työpaikoilla parempaa ikäjohtamista ja edelleen kestävämpiä työuria.

1.2 Esihenkilöiden osaamisen vahvistaminen ikäjohtamisessa

Tutkimushankkeessamme pyrimme vahvistamaan esihenkilöiden osaamista ikäjohtamisessa painottaen erityisesti vanhempien työntekijöiden johtamista. Lähestymme tavoitetta teoreettisesti suunnitellun käyttäytymisen teorian (engl. Theory of Planned Behavior, Ajzen, 1991) kautta. Teoriassa (ks. kuvio 1) käyttäytymisaikomusta pidetään keskeisenä käyttäytymistä ohjaavana tekijänä. Käyttäytymisaikomuksen taustalla vaikuttavat puolestaan koettu käyttäytymisen kontrolli, asenne käyttäytymistä kohtaan sekä subjektiivinen normi.



Kuvio 1. Suunnitellun käyttäytymisen teoria (Ajzen, 1991).

Mallissa **koettu käyttäytymisen kontrolli** muodostuu sekä todellisista että koetuista käyttäytymiseen liittyvistä resursseista ja rajoitteista. Yksilön koettu pystyvyys ja luottamus omiin kykyihin kuuluvat tähän, samoin kuin näkemys ympäristön käyttäytymiselle luomista reunaehdoista. Koettu käyttäytymisen kontrolli on kolmesta käyttäytymisaikomukseen vaikuttavasta tekijästä erityisasemassa, sillä se voi ainoana niistä ennustaa myös suoraan käyttäytymistä (Ajzen, 1991). Mallissa mukana oleva asenne tarkoittaa puolestaan **asennetta kyseessä olevaa käyttäytymistä kohtaan**, ja sen nähdään syntyvän käyttäytymiseen liittyvistä uskomuksista.

Subjektiiivinen normi perustuu puolestaan uskomuksiin siitä, kuinka toimijalle merkitykselliset toiset ihmiset suhtautuvat käyttäytymiseen. Tällöin kyseessä ei ole objektiivinen totuus, vaan yksilön subjektiivinen tulkinta siitä, mitä muut toiminnasta ajattelevat (Ajzen, 1991). Teorian ajatuksena on, että tavoiteltu käyttäytyminen syntyy ihmisellä ollessa siihen sekä kyky että halu. Tutkimuksessamme kiinnitämme huomiota näihin molempiin esihenkilöiden ikäjohtamisen osalta. Pyrimme vahvistamaan esihenkilöiden koettua pystyvyyttä ikäjohtamisessa osana koetun käyttäytymisen kontrollia sekä lisäämään esihenkilöiden myönteistä ja voimavaralähtöistä asennoitumista vanhempia työntekijöitä ja heidän johtamistaan kohtaan.

Vahvistuneesta pystyvyydestä ja myönteisimmistä asenteista huolimatta esihenkilöt voivat kohdata ikäjohtamisessa myös haasteita ja vastoinkäymisiä, jotka johtuvat muista tekijöistä kuin esihenkilöstä itsestään. Tällaisia koetun käyttäytymisen kontrolliin liittyviä tekijöitä voivat olla esimerkiksi ympäristön luomat reunaehdot, kuten organisaatiossa käytettävissä olevien henkilöstöresurssien rajallisuus tai puuttuvat organisatoriset käytännöt työkyvyn ja työuran tukemiseksi. Erilaiset vastoinkäymiset, vaikeudet ja esteet voivat heikentää esihenkilön luottamusta omiin kykyihinsä ja mahdollisuuksiinsa toimia esihenkilötyössään haluamallaan tavalla ja johtaa lannistumiseen sekä huonoihin ratkaisuihin.

Vastoinkäymisiin voidaan kuitenkin varautua ennalta ainakin jossain määrin. Tältä osin hyödynnämme tutkimuksessamme Meichenbaumin (2007) "stressirokotus"- eli niin sanottua vastoinkäymisiin varautumisen teoriaa (engl. Cognitive Stress Inoculation Training). Teorian mukaan etukäteen pohditut ratkaisuvaihtoehdot mahdollisesti ilmeneviin uhkiin, rajoituksiin tai epäonnistumisiin pitävät yllä uskoa omaan kyvykkyyteen ja tavoitteelliseen toimintaan silloinkin, kun yksilö kohtaa työssään haasteita ja vastoinkäymisiä. Esimerkiksi jos esihenkilö ja työntekijä näkevät yhdessä, että työntekijän työkyvyn ja työmotivaation kannalta tarvittaisiin toimenpiteitä, mutta halutut toimenpiteet eivät ole vallitsevien resurssien puitteissa toteutettavissa, esihenkilö ei lannistu, vaan ryhtyy etsimään vaihtoehtoisia ratkaisuja, hankkimaan

tilanteeseen muuta saatavilla olevaa tukea ja vakuuttamaan resursseista vastaavia henkilöitä tarvittavien toimenpiteiden hyödyllisyydestä ja välttämättömyydestä.

Tutkimuskirjallisuudessa koetun pystyvyyden ja vastoinkäymisiin varautumisen vahvistamista yhdessä kutsutaan valmistautuneisuuden vahvistamiseksi (Vuori & Vinokur, 2005; Vuori ym. 2012, 2019).

1.2.1 Valmistautuneisuuden vahvistaminen

Esihenkilöiden ikäjohtamiseen valmistautuneisuuden vahvistamisessa pyrimme vahvistamaan esihenkilöiden uskoa omaan pystyvyyteensä ja kykyihinsä tukea vanhempia työntekijöitä työssään ja työurallaan sekä esihenkilöiden kykyä selviytyä ikäjohtamisessa kohtaamistaan haasteista. Aiemmissa yksilöiden osaamista vahvistavissa interventiotutkimuksissa on osoitettu, että koulutuksessa tai valmennuksessa vahvistettu osaaminen johtaa todennäköisemmin toivottuun käyttäytymiseen, mikäli yksilö uskoo omiin kykyihinsä ja pystyvyyteensä toimia halutulla tavalla (Ajzen, 1991; Bandura, 1986; Dimoff ym. 2016; Vuori ym. 2012, 2019). Pyrimme vahvistamaan pystyvyyttä ja kyvykkyyksiä, jotka aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella ovat keskeisiä esihenkilöiden tarvitsemia taitoja erityisesti vanhempien työntekijöiden johtamisessa.

Aiemman tutkimuksen perusteella esihenkilöt tarvitsevat erityisesti vanhempien työntekijöiden johtamisessa kyvykkyyttä 1) ymmärtää vanhemman työntekijän työhön liittyviä tarpeita, tilanteita ja vahvuuksia, 2) kohdata työntekijä ja olla hänen kanssaan vuorovaikutuksessa, 3) tukea työntekijän osaamisen kehittämistä ja urakehitystä sekä 4) rätälöidä työpaikan käytänteitä (mm. työaikajoustot) työntekijän yksilöllisiin tarpeisiin sopiviksi (Bal ym. 2012; Knies ym. 2015; Leisink & Knies, 2011; Mountford, 2013). Ikäjohtamiskirjallisuudessa on puolestaan korostettu esihenkilöiden kykyä tukea työntekijän terveyttä ja fyysistä toimintakykyä organisaation käytänteitä hyödyntäen (Cloostermans ym. 2015). Organisaatioiden moni-ikäisyyteen ja ikädiversiteettiin liittyvä tutkimus on puolestaan nostanut keskeiseksi esihenkilöiden kyvykkyyden edistää eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyötä (Hertel ym. 2013; Mountford, 2013; Ratajczak, 2020).

Lähiesihenkilöiden omia arvioita heidän tarvitsemistaan kyvyistä vanhempien työntekijöiden johtamisessa ei ole juurikaan tutkittu. Tämän interventiotutkimuksen suunnitteluvaiheessa 13 suomalaista esihenkilöä haastateltiin näistä osaamistarpeista (Kärkkäinen, 2020). Selvisi, että esihenkilöt toivoivat, että heillä olisi paremmat valmiudet vuorovaikutukseen vanhempien työntekijöiden kanssa, parempi kyvykkyys motivoida heitä, hyödyntää heidän taitojaan ja osaamistaan sekä edistää ylisukupolvista yhteistyötä ja osaamisen jakamista eri-ikäisten välillä.

Esihenkilöiden kyvykkyyttä tai valmistautuneisuutta ikäjohtamiseen ei ole juurikaan tarkasteltu erikseen eri esihenkilöryhmillä. Aiempi tutkimus on kuitenkin olettanut, että nuoremmat esihenkilöt saattavat kohdata vanhempia kollegoitaan enemmän haasteita vanhempien työntekijöiden kohtaamisessa ja tukemisessa (Kulik ym. 2016; Kunze & Menges, 2017). Oletuksen taustalla piilee ajatus, että heille ei ole vielä ehtinyt kertyä niin paljon kokemusta esihenkilötyöstä, ja oman kenties erilaisen kokemusmaailmassa valossa heidän voi olla hankalampi ymmärtää vanhemman työntekijän tarpeita, tilanteita ja ajattelun tai käyttäytymisen taustoja. Tällaisissa tilanteissa esihenkilöt eivät välttämättä myöskään helposti kyseenalaista vanhempiin työntekijöiden liittyviä kielteisiä ikäasenteita ja -stereotypioita, joita ympäröivässä yhteiskunnassa esiintyy. On myös osoitettu, että nuorilla, vähemmän kokeneilla esihenkilöillä on muita enemmän pelkoja esihenkilötyöhön liittyen (Auvinen ym. 2019), vaikkakin pelkojen kohdistumista erityisesti ikäjohtamisen kysymyksiin ei ole tietääksemme selvitetty.

1.2.2 Myönteisten ikäasenteiden lisääminen

Tutkimuksessamme pyrimme myös vahvistamaan esihenkilöiden myönteisiä asenteita vanhempia työntekijöitä kohtaan. Suunnitellun käyttäytymisen teorian mukaan yksilön omat asenteet vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen, samoin kuin yksilön subjektiiviset tulkinnat itselle merkityksellisten henkilöiden (mm. kollegat) asenteista ja ajatuksista (Ajzen, 1991). Esihenkilöiden tapauksessa heidän omat ikäasenteensa ja kollegoidensa ikäasenteista tekemänsä tulkinnat voivat vaikuttaa siihen, missä määrin he ovat valmiita tukemaan vanhempia työntekijöitä ja näkevät sen mahdolliseksi ja merkitykselliseksi.

Esihenkilöiden asenteita vanhempia työntekijöitä kohtaan on tutkittu melko vähän. Esihenkilöt ovat näissä tutkimuksissa kuvaileet vanhempia työntekijöitä toisaalta sekä luotettaviksi, sitoutuneiksi ja hyvät vuorovaikutustaidot omaaviksi että vähemmän joustaviksi ja luoviksi (ks. Knies ym. 2015; Maurer ym. 2003). Enemmän on olemassa tutkimusta siitä, kuinka vanhempiin työntekijöihin ylipäätään työelämässä suhtaudutaan (Järnefelt ym. 2022; Kärkkäinen, 2020; Ng & Feldman, 2012; Posthuma & Champion 2009): on havaittu, että vanhempiin työntekijöihin liitetään usein kielteisiä ikäasenteita, kuten vähäinen kiinnostus osaamisen kehittämiseen ja uuden oppimiseen, muutosvastaisuus sekä heikompi terveys ja fyysinen toimintakyky.

Lisäksi on olemassa vain vähän tutkittua tietoa siitä, kuinka esihenkilöiden ikäasenteita voitaisiin muuttaa. Asenteiden muuttamisen tiedetään olevan haastavaa, koska asenteet ovat kehittyneet pitkän ajan kuluessa ja omaksuttu ympäröivästä yhteiskunnasta, ne ovat ankkuroituneita yksilön ajatteluun, ja hyvin usein yksilöt itse eivät tunnista joko asenteitaan tai tarvetta niiden muuttamiseen (Bar-Tal & Hameiri,

2020; Levy, 2009; van Dalen & Henkens, 2020). Itse asiassa eräässä hollantilaisessa tutkimuksessa osoitettiin esihenkilöiden asenteiden muuttuvan vasta kun he itse vanhenevat (van Dalen & Henkens, 2020). Toisaalta, kun on tutkittu asenteiden muuttamista muiden kuin ikäasenteiden osalta, on havaittu muutoksen olevan mahdollista. Bar-Tal ja Hameiri (2020) esimerkiksi osoittivat asennemuutosinterventioita tarkastelleessa katsauksessaan vertaisilta saadun stereotyyppien kanssa vastakkaisen informaation voiman yksilön asenteiden muutokselle.

1.3 Kokemus käyttöön työyhteisössä -esihenkilövalmennus

Erilaiset organisaatiotason toimenpiteet, kuten ikäohjelmat tai työkyvyn tuen käytännöt, eivät yksistään riitä vanhempien työntekijöiden työssä jaksamisen ja jatkamisen tukemiseen. Rinnalle tarvitaan osaavia esihenkilöitä, jotka vievät käytännöt osaksi toimintaa ja ovat sekä halukkaita että kyvykkäitä tukemaan vanhempien työntekijöiden työkykyä ja työuria. Tässä tutkimuksessa kehitimme esihenkilöille suunnatun Kokemus käyttöön työyhteisössä -vertaisryhmävalmennuksen, joka pyrkii vahvistamaan esihenkilöiden valmistautuneisuutta ikäjohtamiseen sekä esihenkilöiden myönteistä ja voimavaralähtöistä asennoitumista vanhempia työntekijöitä kohtaan.

Suunnitellun käyttäytymisen teoriaan (Ajzen, 1991) nojaten valmennuksen tavoitteena on, että sen läpikäynyt esihenkilö luottaa omaan kykyihinsä toimia esihenkilönä erityisesti vanhemmille työntekijöille eli toisin sanoen hänen koetun käyttäytymisensä kontrolli vahvistuu pystyvyyden muodossa. Tämä luottamus omaan pystyvyyteen syntyy, kun esihenkilö valmennuksen aikana oppii ymmärtämään paremmin vanhempia työntekijöitä, heidän tilanteitaan ja vahvuuksiaan työssä, vahvistaa osaamistaan tukea vanhempia työntekijöitä muun muassa osaamisen kehittämisessä ja työhön liittyvissä muutoksissa, löytää keinoja ottaa rakentavalla tavalla puheeksi työkykyyn ja työuraan liittyviä kysymyksiä, oppii edistämään paremmin eri-ikäisten yhteistyötä työyhteisössään sekä tunnistaa ja osaa soveltaa paremmin organisatorisia käytänteitä työntekijöiden työkyvyn ja työuran tukemiseksi.

Lähestymistapamme valmennuksessa on voimavaralähtöinen, minkä vuoksi käsittelemme valmennuksessa esimerkiksi vanhempien työntekijöiden vahvuuksia erilaisissa työelämän tilanteissa sekä pohdimme mahdollisten haasteiden alkuperää ja niihin vaikuttavia tekijöitä monipuolisesti ja ohi mahdollisten stereotyyppisten selitysten. Tarkastelutapamme haastaa, suunnitellun käyttäytymisen teorian (Ajzen, 1991) pohjalta, osallistujia refleктоimaan omia ikäasenteitaan ja niiden oikeutuksia yksin ja yhdessä muiden osallistujien kanssa ja edistää siten myönteisemmän suhtautumistavan rakentumista vanhempia työntekijöitä kohtaan.

Valmennuksen käytännön toteutuksessa hyödynnämme sosiaalisen oppimisen teorian (Bandura, 1986) näkemystä siitä, että pystyvyyttä voidaan tukea ja asenteita muuttaa omasta ja vertaisten toiminnasta ja ajattelusta tehtyjen havaintojen, saadun palautteen ja kannustuksen avulla. Näiden vertaisoppimisen elementtien on osoitettu toimivan työntekijävalmennuksissa (esim. Vuori ym. 2012, 2019) ja edistävän käyttäytymisen muutosta (Burke ym. 2006; Dimoff & Kelloway, 2019; Hammer ym. 2011). Valmentavan otteen, jota sovellamme, on myös nähty vaikuttavan esihenkilöiden johtamistapaan aiemmissa esihenkilöinterventiotutkimuksissa (Avolio ym. 2009; Kelloway & Barling, 2010).

Olemme tiivistäneet Kokemus käyttöön työyhteisössä -esihenkilövalmennuksen ohjelman taulukkoon 1. Valmennus on suunniteltu siten, että harjoitukset täydentävät edellisten tehtävien oppimiskokemuksia, eli samaan aiheeseen palataan eri näkökulmista valmennuksen aikana. Valmennusteemat painottuvat työuran loppupuolen kysymyksiin, vaikka osassa tehtävistä esihenkilöitä pyydetään myös pohtimaan, millaisia mahdollisia eroja työntekijöiden toiveissa ja tavoitteissa on työuran alku- ja loppupuolella ja kuinka esihenkilön tulisi ottaa ne huomioon omassa esihenkilötyössään. Valmennuksessa käsitellään muun muassa työntekijöiden odotuksia, taitoja ja vahvuuksia, työkyvyn, osaamisen ja motivaation vahvistamista, työntekijöiden tukemista muutostilanteissa, eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyön edistämistä, onnistunutta vuorovaikutusta, työntekijöiden toimijuuden tukemista sekä työpaikan käytäntöjä työkyvyn ja työuran tukemiseksi. Valmennus on myös ratkaisukeskeinen eli valmennuksen aikana mahdollisesti esiin nousseisiin haasteisiin etsitään ratkaisuja yhdessä erityisesti esihenkilön toiminnan kautta.

Valmennusryhmässä osallistujat jakavat ajatuksiaan, kokemuksiaan ja vinkkejä. Kokemusten jakaminen tuo osallistujille uutta näkökulmaa omiin ajatuksiin ja toisaalta keskustelujen myötä tulee kokemus, ettei ole omien ajatustensa kanssa yksin. Valmennus antaakin osallistujille tärkeää vertaistukea. Omasta ja vertaisten toiminnasta tehdyt havainnot sekä niistä saatu palaute ja kannustus vahvistavat myös opitun siirtämistä käytäntöön. Valmennuksen aikana osallistujat myös pohtivat vahvuuksiaan ja kehittymistarpeitaan esihenkilönä sekä laativat henkilökohtaisen suunnitelman siitä, miten he siirtävät valmennuksessa syntyneet oivallukset osaksi omaa työtään.

Taulukko 1. Valmennuksen ohjelma.

Ennako- tehtävä	1. ryhmä- tapaaminen	2. ryhmä- tapaaminen	Välitehtävä	3. ryhmä- tapaaminen
Valmennukseen liittyvät odotukset	Esittäytyminen ja esihenkilö- taidot	Tapaamisen aloitus	Työkykyä ja työuraa tukevat käytännöt	Tapaamisen aloitus
Esihenkilötaidot	Toiveet työuran alku- ja loppupuolella	Taidot ja vahvuudet työuran eri vaiheissa		Kohtaamisia osa 2
	Vanhemman työntekijän saappaissa	Moni-ikäiset tiimit		Käytäntöjen hyödyntäminen työyhteisössä
		Kohtaamisia osa 1	Valmennuksen opit käyttöön	
	Tapaamisen lopetus ja katsaus seuraavaan tapaamiseen	Tapaamisen lopetus ja välitehtävän ohjeistus		Palaute- keskustelu ja lopetus

1.4 Esihenkilövalmennuksen vaikutukset esihenkilötyöhön, työmotivaatioon ja työhyvinvointiin

Tutkimuksessamme selvitimme kehittämämme esihenkilövalmennuksen vaikutuksia sekä esihenkilöille että heidän työntekijöilleen. Esihenkilöiden osalta vaikutusten selvittäminen työhyvinvointiin ja työmotivaatioon nojaa voimavarojen säilyttämisteoriaan (engl. Conservation of resources theory, COR; Hobfoll, 1989) ja työn vaatimusten ja voimavarojen malliin (engl. Job demands-resources model, JD-R; Demerouti ym. 2001). Esihenkilöiden parempi valmistautuneisuus ikäjohtamiseen sekä myönteiset ikäasenteet voidaan nähdä merkittävänä yksilöllisinä voimavaroina, jotka mahdollistavat muiden voimavarojen, kuten paremman työmotivaation ja

työhyvinvoinnin, saavuttamisen (Hobfoll, 1989). Toisaalta taas esihenkilön kokemus oman osaamisen riittämättömyydestä vanhempien työntekijöiden kohtaamisessa ja johtamisessa voi olla hänelle henkisesti kuormittavaa, mikä voi puolestaan heikentää esihenkilön hyvinvointia työssä sekä motivaatiota työhön ja esihenkilötehtävissä toimimiseen (Auvinen ym. 2022; Badura ym. 2020; Neuber ym. 2022; Swider & Zimmerman, 2010).

Keskeiset työpsykologiset teoriat, kuten työn vaatimusten, hallinnan ja sosiaalisen tuen malli (engl. Job demand-control-support model, JDCS; Karasek & Theorell, 1990) ja työn vaatimusten ja voimavarojen malli (JD-R, Demerouti ym. 2001) korostavat esihenkilön tarjoaman tuen merkitystä työntekijöiden työhyvinvoinnille ja työmotivaatiolle. Työntekijöiden näkökulmasta tukea ja arvostusta osoittava sekä työntekijöiden voimavaroja hyödyntävä ja vahvistava esihenkilö voidaan nähdä työhön liittyvänä sosiaalisena voimavarana, joka mallien mukaan auttaa työntekijöitä saavuttamaan työlle asetettuja päämääriä, vähentää työn kuormitustekijöiden kielteisiä seurauksia hyvinvoinnille sekä edistää yksilön hyvinvointia ja kehitystä (Demerouti ym. 2001). Aiemmissä tutkimuksissa esihenkilön antaman sosiaalisen tuen on osoitettu olevan yhteydessä muun muassa parempaan esihenkilö-työntekijävuorovaikutukseen (engl. leader-member exchange, LMX; Graen & Uhl-Bien, 1995), työntekijöiden parempaan työhyvinvointiin sekä vähäisempiin sairauspoissaoloihin, lopettamisaikeisiin ja varhaisiin siirtymiin eläkkeelle (Bal ym. 2012; Browne ym. 2019; Kuoppala ym. 2008; Skakon ym. 2010).

2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksemme päätavoitteena oli selvittää, voidaanko tutkimushankkeessamme kehitetyllä ryhmämuotoisella esihenkilövalmennuksella vahvistaa esihenkilöiden osaamista ikäjohtamisessa. Tämä tarkoittaa ensinnäkin esihenkilöiden a) parempaa valmistautuneisuutta ikäjohtamiseen eli luottamusta pystyvyyteensä tukea vanhempia työntekijöitä ja selvittää ikäjohtamisen vastoinkäymisistä sekä b) myönteistä ja voimavarakeskeistä asennoitumista vanhempia työntekijöitä kohtaan. Tavoitteenamme oli myös tutkia esihenkilövalmennuksen vaikutuksia esihenkilötyöhön sekä esihenkilöiden ja työntekijöiden työhyvinvointiin ja työmotivaatioon.

Etsimme tutkimuksessa vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Missä määrin esihenkilövalmennus vahvistaa esihenkilöiden osaamista ikäjohtamisessa?
2. Missä määrin valmennus vaikuttaa esihenkilöiden työhyvinvointiin ja työmotivaatioon?
3. Välittääkö esihenkilöiden ikäjohtamisosaamisessa tapahtunut muutos valmennuksen ja esihenkilöiden työhyvinvoinnin ja työmotivaation välistä yhteyttä?
4. Ketkä esihenkilöistä hyötyvät esihenkilövalmennuksesta eniten? Muuntavatko esimerkiksi esihenkilöiden ikä, koulutustausta ja organisaation ikäjohtamiskulttuuri valmennuksen vaikutuksia?
5. Missä määrin esihenkilövalmennus parantaa työntekijöiden kokemusta esihenkilötyöstä sekä työntekijöiden työmotivaatiota ja työhyvinvointia?

3 Aineisto ja menetelmät

3.1 Organisaatioiden rekrytointi

Aloitimme tutkimuksen kohdeorganisaatioiden rekrytoinnin keväällä 2021 lähettämällä sähköpostilla rekrytointikirjeen sekä lyhyen hanke-esittelyn 29 suomalaisen yrityksen tai julkisen sektorin organisaation henkilöstöhallintoon. Lisäksi kahta organisaatiota lähestyimme verkkosivujen yhteydenottolomakkeen kautta, ja neljä organisaatiota oli ilmaissut kiinnostuksensa tutkimukseen osallistumisesta muissa yhteyksissä. Ajanjaksolla 18.2.2021–2.2.2022 olimme yhteydessä yhteensä 35 yritykseen tai organisaatioon. Interventiotutkimuksen asetelman takia lähestyimme ensisijaisesti vain suuria, vähintään 250 työntekijää työllistäviä yrityksiä ja organisaatioita.

Esittelimme tutkimushanketta tarkemmin tutkimukseen alustavan kiinnostuksensa ilmaiseelle 14 organisaatiolle. Esittelytilaisuudet suuntautuivat henkilöstöhallinnon edustajille sekä joissain tapauksissa organisaation johtoryhmälle. Pidimme hankkeen esittelytilaisuuksia ja tuotimme hankkeesta esittely- ja infomateriaaleja. Tämän jälkeen organisaatioiden yhteyshenkilöt esittelivät hanketta lisää organisaatioissaan. Hankkeeseen mukaan lupautuneiden 12 organisaation edustajien kanssa pidimme suunnittelupalaverit, jossa sovimme hankkeen etenemisestä, aikataulusta, käytännön toimenpiteistä ja työnjaosta tutkimuksen eri vaiheissa. Yhteistyösopimuksen solmimme lopulta 10 organisaation kanssa. Kaksi organisaatiota kahdestatoista vetäytyi hankkeesta. Toisessa niistä organisaatio ei saanut rekrytoitua mukaan riittävästi esihenkilöitä ja toisessa käynnistyi organisaatiomuutos, joka esti osallistumisen. Mukaan lähteneet 10 työpaikkaa edustivat julkista sektoria, tieto- ja informaatio-tekniologiaa, isännöinti- ja kiinteistöalaa sekä teollisuuden eri aloja (elintarvike-, lääke- ja maali-teollisuus).

3.2 Tutkittavien rekrytointi

Esihenkilöiden rekrytoimiseksi tutkimukseen pidimme osallistuvissa organisaatioissa Teamsilla esihenkilöinfoja, joissa tutkimuksen vastuullinen johtaja esitteli tutkimuksen taustaa, tavoitteita, toteutusta ja mahdollisia hyötyjä osallistujille. Viestinnän tueksi laadimme kullekin organisaatiolle infokirjeet sekä esihenkilöille että heidän työntekijöilleen. Tutkimushankkeesta kiinnostuneita esihenkilöitä pyysimme ilmoittautumaan oman organisaationsa yhteyshenkilölle. Yhteyshenkilö välitti heille tutkimusryhmän laatiman virallisen tutkimustiedotteen sekä linkin lyhyeen sähköiseen kyselyyn (Webropol), jonka kautta esihenkilöt antoivat suostumuksensa osallistua

tutkimukseen sekä ilmoittivat yhteystietonsa tutkimusryhmän käyttöön jatkotoimenpiteitä, kuten alkukyselyä ja valmennusten kalenterivarauksia, varten. Tutkimukseen osallistujiksi määrittelimme esihenkilöt, jotka antoivat suostumuksensa osallistua sekä vastasivat tutkimuksen alkukyselyyn (T1 esihenkilöille).

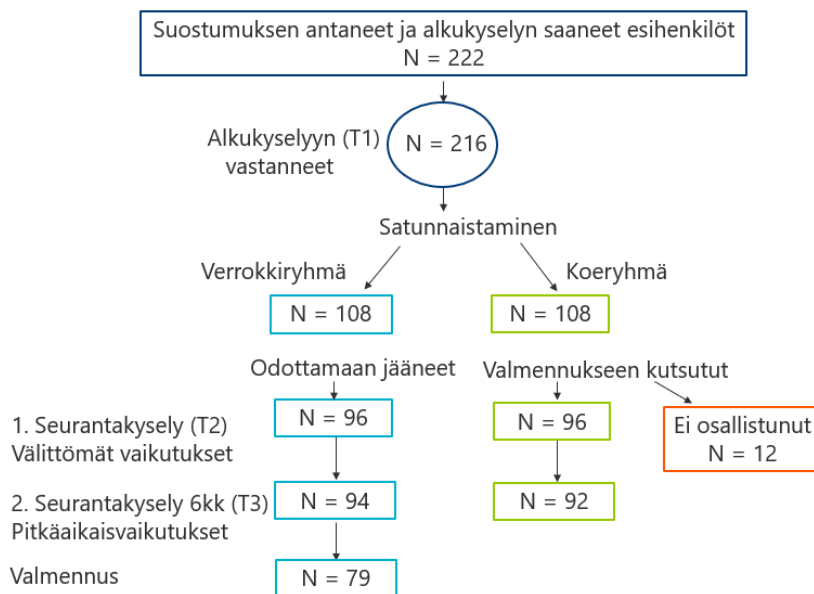
Tutkimusryhmämme lähetti suostumuksensa ilmaisseille esihenkilöille sähköiset kalenterivaraukset osallistumisesta sekä koe- että verrokkiryhmän valmennukseen. Toimimme näin, jotta saimme sovitettua valmennukset kiireisten esihenkilöiden aikatauluihin riittävän ajoissa. Alkukyselyn jälkeen tehdyn satunnaistamisen jälkeen vahvistimme esihenkilöille oikean valmennusryhmän.

Rekrytoimme tutkimushankkeeseen mukaan myös tutkimukseen osallistuvien esihenkilöiden alaisuudessa työskenteleviä työntekijöitä. Työntekijöiden rekrytointia varten ilmoitimme organisaatioiden yhteyshenkilöille kullekin oman organisaationsa osalta suostumuksensa antaneiden ja alkukyselyyn (T1) vastanneiden esihenkilöiden nimet. Tämän nimilistan pohjalta yhteyshenkilö välitti kyseisten esihenkilöiden tiimeihin kuuluneille työntekijöille virallisen tutkimustiedotteen sekä sähköisen kyselylinkin suostumuksen antamista ja tutkimuksen alkukyselyyn (T1) vastaamista varten. Lisäksi pyysimme esihenkilöitä kannustamaan työntekijöitään osallistumaan tutkimukseen ja vastaamaan kyselyihin.

3.3 Kenttäkokeellinen asetelma

Olemme koonneet kuvioon 2 tutkimukseen osallistuneiden esihenkilöiden määrät tutkimuksen eri vaiheissa. Satunnaistimme alkukyselyyn vastanneet esihenkilöt (n = 216) pareittain kunkin organisaation sisällä, jotta saimme jokaisessa organisaatiossa toteutettaviin koe- (n = 108) ja verrokkiryhmän (n = 108) valmennuksiin saman määrän osallistujia. Kutsuimme koeryhmään arvotut esihenkilöt osallistumaan valmennukseen heti satunnaistamisen jälkeen, kun taas verrokkiryhmään arvotut esihenkilöt osallistuivat valmennukseen vasta tutkimuksen aineistonkeruun päättymisen jälkeen (ns. wait-list control design).

Pyysimme sekä koe- että verrokkiryhmän esihenkilöitä vastaamaan ensimmäiseen seurantakyselyyn heti koeryhmän valmennuksen jälkeen (T2) ja toiseen seurantakyselyyn kuusi kuukautta koeryhmän valmennuksen päättymisen jälkeen (T3). Esihenkilöistä 192 (88,9 %) vastasi lyhyen aikavälin seurantakyselyyn (T2) ja 186 (86,1 %) kuuden kuukauden seurantakyselyyn (T3).



Kuvio 2. Esihenkilövalmennuksen tutkimusasetelma ja osallistuneet esihenkilöt.

Kutsuimme tutkimukseen mukaan myös tutkimukseen ilmoittautuneiden esihenkilöiden alaisuudessa työskennelleet työntekijät ($n = 3\,089$). Lähetimme heille alkukyselyn ennen koeryhmän esihenkilöiden valmennuksen alkamista. Alkukyselyyn vastasi vain 1 127 työntekijää. Vastausprosentti (36,5 %) jäi melko matalaksi, mutta oli kuitenkin linjassa laajoissa henkilöstökyselyissä yleensä saatujen vastausprosenttien kanssa. Työntekijät osallistuivat myös lyhyen aikavälin seurantakyselyyn kaksi kuukautta koeryhmän esihenkilöiden valmennuksen jälkeen (T2). Pitkän aikavälin seurantakyselyn työntekijät saivat samaan aikaan kuin esihenkilöt, eli kuusi kuukautta koeryhmän esihenkilöiden valmennuksen jälkeen (T3). Alkukyselyyn vastanneista työntekijöistä 802 (71,1 %) vastasi ajankohdalla T2 ja 726 (64,4 %) ajankohdalla T3.

Vastausprosenttien parantamiseksi lähetimme sekä esihenkilöille että työntekijöille muistutuksia kyselyihin vastaamisesta sähköpostitse. Lisäksi organisaatioiden yhteyshenkilöt muistuttivat osallistujia kyselyihin vastaamisen tärkeydestä sähköpostiviestillä. He osoittivat kuitenkin viestinsä kaikille lähtötilanteessa mukana olleille henkilöille, koska heillä ei ollut käytettävissään tietoa siitä, kuka oli jo vastannut ja kuka ei.

3.4 Esihenkilövalmennuksen toteutus organisaatioissa

Sekä koe- että verrokkiryhmän esihenkilöt osallistuivat samanlaiseen valmennukseen, molemmat omana ajankohtanaan. Kokemus käyttöön työyhteisössä -valmennus oli laajuudeltaan yhdeksän tuntia. Se koostui kolmesta kolmen tunnin mittaisesta ryhmätapaamisesta sekä itsenäisestä ennako- ja välitehtävästä, joiden tekemiseen arvioimme menevän aikaan noin 10 minuuttia per tehtävä. Toteutimme valmennukset kahden viikon kuluessa siten, että ensimmäinen ja toinen ryhmätapaaminen olivat pääsääntöisesti samalla viikolla ja kolmas seuraavalla viikolla. Näin välitehtävän tekemiseen jäi riittävästi aikaa. Samaan valmennusryhmään osallistui aina vain yhden organisaation esihenkilöitä. Kussakin valmennusryhmässä oli 8–15 osallistujaa.

Toteutimme valmennuksen verkkovälitteisesti hyödyntäen Howspace-oppimisympäristöä, joka mahdollisti videopuhelut, joiden kautta puolestaan varsinainen valmennus tapahtui. Osallistujien valmennusmateriaalina oli heille suunnattu työkirja, jonka tehtäviä vastaavat kirjauskohdat ryhmäkeskusteluja varten rakensimme myös Howspace-ympäristöön. Lisäksi rohkaisimme osallistujia kirjaamaan henkilökohtaisiin työkirjoihinsa ryhmäkeskustelujen aikana tekemänsä havainnot ja oivallukset. Kullakin valmennusryhmällä oli oma Howspace-ympäristönsä, jonne vain ryhmän jäsenillä ja valmentajilla oli pääsy. Työkirjat jaoimme sekä digitaalisesti täytettävänä että tulostettavina pdf-tiedostoina.

Kutakin valmennusta ohjasi kaksi valmentajaa. Kaikkiaan valmentajina toimi neljä tutkimusryhmämme jäsentä, joista yksi toimi jokaisessa valmennuksessa valmentajana. Valmennusten toteuttamista tuki valmentajan opas, joka sisälsi valmennustehtävien yksityiskohtaiset ohjeet ja yhdenmukaisti toteuttamista.

3.5 Osallistuneet esihenkilöt ja työntekijät

Tutkimuksen lähtötilanteessa alkukyselyyn vastanneiden **esihenkilöiden** (n = 216) keski-ikä oli 48,5 vuotta (kh. = 8,90, vaihteluväli 24–66 vuotta). Hieman yli puolet esihenkilöistä oli naisia (58,9 %). Yleisin korkein suoritettu tutkinto oli alempi korkeakoulututkinto tai AMK-tutkinto (32,1 %). Enemmistö esihenkilöistä työskenteli yksityisellä sektorilla (67,1 %) ja loput julkisella sektorilla (32,9 %). Esihenkilöt olivat toimineet keskimäärin 11 vuotta esihenkilötehtävissä työuransa aikana (kh. = 8,60, vaihteluväli 0–38 vuotta). Miltei kaikilla esihenkilöillä oli toistaiseksi voimassa oleva työsuhde (97,2 %) ja kaikki työskentelivät kokoaikaisesti. Esihenkilöiden oman arvion mukaan he työskentelivät keskimäärin 40,3 tuntia viikossa (kh. = 3,45, vaihteluväli 36–

60 tuntia). Työntekijäaineistosta tutkimuksen lähtötilanteessa laskettuna esihenkilöllä oli keskimäärin 5,7 alaista (kh. = 2,50, vaihteluväli 1–32).

Alkukyselyyn vastanneiden **työntekijöiden** (n = 1 127) keski-ikä oli 49 vuotta (kh = 10,65, vaihteluväli 19–66 vuotta). Enemmistö heistä oli naisia (70,6 %). Yleisin korkein suoritettu tutkinto työntekijöiden keskuudessa oli ammatillinen perustutkinto (ammattikoulu) tai ylioppilastutkinto (39,4 %). Työntekijät olivat työskennelleet keskimäärin 15,6 vuotta nykyisen työnantajansa palveluksessa (kh = 11,45, vaihteluväli 0–48 vuotta). Työntekijöistä suurin osa työskenteli toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa (93,3 %) ja kokoaikaisesti (94,1 %). Työntekijät arvioivat työskentelevänsä keskimäärin 38,0 tuntia viikossa (kh = 4,66, vaihteluväli 8–60 tuntia). Osallistuneista työntekijöistä noin viidennes (21,0 %) kertoi keskustelevänsä esihenkilönsä kanssa kuukausittain tai harvemmin, kun taas 37,9 % kertoi keskustelevänsä esihenkilönsä kanssa päivittäin tai lähes päivittäin. Työntekijöistä 72,8 % oli käynyt kehityskeskustelun esihenkilönsä kanssa viimeksi kuluneen 12 kuukauden aikana.

3.5.1 Satunnaistamisen onnistuminen

Esihenkilöiden satunnaistamisen tavoitteena oli, että koe- ja verrokkiryhmän arvotut esihenkilöt muistuttavat lähtötilanteessa toisiaan niin taustatekijöiden (sukupuoli, ikä, koulutus, sektori, alaisten lukumäärä, työuran pituus, työkokemus nykyisessä työssä, työkokemus esihenkilönä, työsuhteen muoto, työtunnit viikossa) kuin kiinnostuksen kohteena olevien ilmiöiden (valmistautuneisuus, esihenkilötaidot, ikäasenteet, johtamisen motivaatio, johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet, työhyvinvointimuuttajat) suhteen. Satunnaistamisen onnistumista tarkastelimme alkukyselyssä Chi²- ja t-testien avulla. Tulokset osoittivat, että koe- ja verrokkiryhmän esihenkilöt eivät tutkimuksen lähtötilanteessa eronneet toisistaan tilastollisesti merkitsevästi yhdessäkään tausta- tai vastemuuttujassa.

Esihenkilöiden alaisuudessa työskennelleitä **työntekijöitä** emme voineet satunnaistaa. Esihenkilövalmennuksen vaikutusten arvioimiseksi työntekijöille tarkastelimme kuitenkin koe- ja verrokkiryhmään kuuluneiden esihenkilöiden työntekijöiden välisiä eroja tutkimuksen lähtötilanteessa alkukyselyssä Chi²- ja t-testien avulla. Taustamuuttujien osalta havaitsimme, että ylemmän korkeakoulutututkinnon suorittaneet olivat hieman yliedustettuina koeryhmän työntekijöiden keskuudessa verrattuna verrokkiryhmän työntekijöihin (14,0 % vrt. 6,5 %, $\chi^2(5) = 18,91$, $p = < .01$). Lisäksi koeryhmän työntekijöillä oli hieman verrokkiryhmän työntekijöitä enemmän työkokemusta nykyiseltä ammattialaltaan (ka. = 19,3 vrt. ka. = 17,3 vuotta, $t = 2,82$, $p < .01$). Vastausten perusteella verrokkiryhmän työntekijät olivat keskustelleet oman

esihenkilönsä kanssa harvemmin kuin koeryhmän työntekijät: verrokkiryhmän työntekijät olivat yliedustettuina kuukausittain tai sitä harvemmin esihenkilönsä kanssa keskustelleiden ryhmässä koeryhmän työntekijöihin verrattuna (26,2 % vrt. 16,5 %, $\chi^2(4) = 15,58$, $p < .01$).

Lisäksi havaitsimme, että koe- ja verrokkiryhmän esihenkilöiden työntekijät erosivat toisistaan lähtötilanteessa joissain tutkimuksen keskeisissä vastemuuttujissa. Koeryhmän työntekijöiden arviot olivat lähtötilanteessa verrokkiryhmän työntekijöitä myönteisempiä. Koeryhmän työntekijät arvioivat esihenkilöidensä esihenkilötaidot (ka. = 4,10 vrt. ka. = 3,87, $t = 4,06$, $p < .001$) ja esihenkilö-työntekijävuorovaikutuksen paremmaksi (ka. = 4,05 vrt. ka. = 3,83, $t = 3,84$, $p < .001$), esihenkilöiden ikäasenteet myönteisimmiksi (ka. = 4,06 vrt. ka. = 3,83, $t = 2,61$, $p < .01$) sekä työn imunsa (ka. = 4,75 vrt. ka. = 4,59, $t = 2,21$, $p < .05$) hieman paremmaksi. Koeryhmän työntekijöillä oli lähtötilanteessa verrokkiryhmän työntekijöihin verrattuna myös vähemmän työpaikan vaihtoaikkeitä (ka. = 1,89 vrt. ka. = 2,08, $t = 2,83$, $p < .01$).

3.5.2 Katoanalyysit

Katoanalyysija varten tunnistimme **esihenkilöaineistosta** neljä ryhmää: 1) vastaus vain T1 ($n = 12$), 2) vastaus T1 ja T2 ($n = 19$), 3) vastaus T1 ja T3 ($n = 12$) ja 4) vastaus T1, T2 ja T3 ($n = 173$). Koska kato oli aineistossa pientä, yhdistimme analyysija varten ryhmät 1–3. Tarkastellessamme taustamuuttujia ja tutkimuksen keskeisiä vastemuuttujia havaitsimme, että kaikkina kolmena ajankohtana vastanneet olivat työskennelleet pidempään nykyisen työnantajansa palveluksessa kuin vastaamatta jättäneet (ka. = 16,35 vuotta vrt. ka. = 12,00 vuotta, $F = 5,97$, $p < .05$). Lisäksi valmistautuneisuus ikäjohtamiseen oli parempaa tutkimuksen alussa niiden esihenkilöiden keskuudessa, jotka vastasivat kaikkina kolmena ajankohtana (ka. = 5,03 vrt. ka. = 4,67, $F = 8,01$, $p < .01$). Muiden tausta- ja vastemuuttujien osalta sekä koe- ja kontrolliryhmää verrattaessa kato oli satunnaista.

Esihenkilöiden kohdalla analysoimme lisäksi koeryhmän osalta valmennuksiin osallistuneiden ($n = 93$) ja valmennuksesta poisjääneiden ($n = 15$) välisiä eroja tutkimuksen lähtötilanteessa sekä taustamuuttujien että vastemuuttujien osalta. Osallistuja sai läsnäolomerkinnän, jos hän oli paikalla vähintään kahdessa ryhmätapaamisessa kolmesta. Tulokset osoittivat, että koeryhmän valmennuksesta jäivät useammin pois ne esihenkilöt, joilla oli lähtötilanteessa työkokemusta kaikkiaan alle viisi vuotta ($\chi^2(4) = 10,76$, $p < .05$), jotka arvioivat tekevänsä keskimäärin pidempää työviikkoa ($t = 2,14$, $p < .05$) sekä esihenkilöt, joilla oli matalampi työn imu ($t = -2,04$, p

< .05). Nämä esihenkilöt olivat toisin sanoen hieman aliedustettuina koeryhmän valmennustapaamisissa.

Työntekijöitä koskien tarkastelimme eroja kaikkina kolmena ajankohtana vastanneiden (n = 632) ja johonkin kahdesta seurantakyselyistä vastaamatta jättäneiden välillä (n = 496). HavaitSIMME näiden ryhmien välillä useampia eroja eri taustamuuttujissa: Ensinnäkin matalasti koulutetuista työntekijöistä (peruskoulu/keskikoulu, ammatillinen perustutkinto tai ylioppilastutkinto) odotettua pienempi osuus oli vastannut kaikilla ajankohdilla, kun taas ammatillisen opintoasteen tutkinnon suorittaneista työntekijöistä odotettua suurempi osuus puolestaan oli vastannut kaikilla ajankohdilla ($\chi^2(5) = 26,06$, $p < .001$). Määräaikaisessa työsuhteessa olevat työntekijät vastasivat harvemmin kaikilla ajankohdilla kuin vakituisessa työsuhteessa olevat työntekijät ($\chi^2(1) = 11,44$, $p < .001$). Myös ne työntekijät, jotka eivät olleet käyneet kehityskeskustelua esihenkilönsä kanssa edeltävän 12 kuukauden aikana, vastasivat odotettua harvemmin kaikilla ajankohdilla ($\chi^2(1) = 4,88$, $p < .05$). Ne työntekijät, jotka vastasivat vain yhteen tai kahteen heille osoitetuista kyselyistä, olivat työskennelleet vähemmän aikaa nykyisen työnantajansa palveluksessa (ka. = 13,59 vrt. ka. = 17,24 vuotta, $t = -5,34$, $p < .001$), heillä oli vähemmän työkokemusta nykyiseltä ammattialaltaan (ka. = 16,37 vrt. ka. = 19,42 vuotta, $t = -4,40$, $p < .001$) ja he olivat nuorempia (ka. = 47,61 vrt. ka. = 50,17, $t = -3,96$, $p < .001$) kuin kaikilla ajankohdilla vastanneet.

Vastanneiden ja vastaamatta jättäneiden työntekijöiden välillä ei ollut eroa siinä, kuuluiko heidän esihenkilönsä tutkimuksen koe- vai verrokkiryhmään. Tutkimuksen kuuden kuukauden seuranta-aikana työntekijöistä suuri enemmistö (92 %) nimesi jokaisella vastauskerralla saman esihenkilön. Esihenkilön muuttumisesta raportoi puolestaan vähemmän kuin joka kymmenes työntekijä (8 %). Koe- ja verrokkiryhmien työntekijöiden välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja sen suhteen, oliko esihenkilö muuttunut tutkimusaikana vai ei ($\chi^2(1) = 0,81$, $p = .367$).

3.6 Tutkimuksessa käytetyt mittarit

Valmennuksen välittömiä vaikutuksia esihenkilöille tarkastelimme esihenkilöiden ikäjohtamiseen valmistautuneisuuden ja esihenkilöiden ikäasenteiden kautta. Vertailun vuoksi otimme mukaan vastemuuttujana myös esihenkilöiden geneerisemmät esihenkilötaidot. Valmennuksen kuuden kuukauden pitkäaikaisvaikutuksia esihenkilöille arvioimme esihenkilötyöhön liittyvien huolenaiheiden, johtamisen motivaation sekä työhyvinvointimuuttujien (työuupumus ja työn imu) kautta. Lisäksi tarkastelimme valmennuksen vaikutuksia työntekijöille hyödyntäen esihenkilötaitoja, esihenkilö-

työntekijävuorovaikutusta (LMX), ikäasenteita sekä työhyvinvointi- ja työmotivaatiokokemuksia arvioivia mittareita.

3.6.1 Valmistautuneisuus ikäjohtamiseen

Valmistautuneisuutta ikäjohtamiseen mittasimme sekä alkukyselyssä että ensimmäisessä seurantakyselyssä. Kyselyissä esihenkilöt arvioivat ensin omaa koettua pystyvyyttään ikäjohtamiseen. Selvitimme tätä 21 itse laatimallamme osiolla, joiden ajattelimme mittaavan esihenkilöiden koettua pystyvyyttä 1) ymmärtää työuran loppupuolen erityispiirteitä, 2) tukea vanhempaa työntekijää uudistumisessa, 3) käydä vanhemman työntekijän kanssa vuoropuhelua työkyvystä ja työurasta, 4) räätelöidä organisatorisia käytäntöjä vanhemman työntekijän tukemiseksi ja 5) edistää eri-ikäisten yhteistyötä. Esihenkilöt vastasivat kysymyksiin seitsenportaisella asteikolla (1 = erittäin huonosti, 7 = erittäin hyvin). Esihenkilöiden varautumista vastoinkäymisiin ikäjohtamisessa selvitimme puolestaan kahdella osiolla, joista ensimmäinen liittyi siihen, missä määrin esihenkilö koki, että hänellä oli ideoita tai suunnitelmia ikäjohtamisessa kohtaamiensa ongelmien tai haasteiden varalle ja toinen siihen, uskoiko esihenkilö pystyvänsä ratkaisemaan näitä ongelmia tai haasteita. Esihenkilöt arvioivat väittämiä seitsenportaisella asteikolla (1 = erittäin vähän, 7 = erittäin paljon).

Tarkastelimme valmistautuneisuuden mittarirakennetta ensin eksploratiivisella faktorianalyysillä (EFA). EFA tuotti viiden faktorin ratkaisun, jossa omina faktoreinaan löytyivät edellä mainitut viisi pystyvyyssulottuvuutta. Ratkaisussa useampi yksittäinen osio latautui kuitenkin useammalle kuin yhdelle faktorille ja osan osioista faktorilataus oli matala (<.40). Poistimme mallista yksitellen alle .40 faktorilatauksen omaavat osiot sekä osiot, jotka latautuivat useammalle faktorille heikoimmasta alkaen. Päädyimme samaan viiden faktorin ratkaisuun, jossa yksittäisille faktoreille latautui kuitenkin vain kahdesta kolmeen osiota (yhteensä 12 osiota).

Intervention välittävien ja muuntavien vaikutusten arvioinnissa viiden faktorin mallin käyttäminen oli mahdotonta esihenkilöaineiston pienuuden takia. Tämän vuoksi muodostimme yhden "valmistautuneisuus" -faktorin mallin (pystyvyydet 12 osiota sekä vastoinkäymiset 2 osiota) ja testasimme sen sopivuutta aineistoon konfirmatorisella faktorianalyysillä (CFA). Malli sopi aineistoon kohtalaisesti: $\chi^2(71) = 135,22$, $p < .001$; CFI = 0,938; TLI = 0,921; SRMR = 0,055; RMSEA = 0,064. Modifikaatioindeksien perusteella yksittäisten osioiden välillä oli kuitenkin vaihtelua, joka ei selittynyt yhteisellä taustafaktorilla. Modifiointeja ei kuitenkaan ollut järkevä lähteä toteuttamaan. Tämän vuoksi päädyimme valitsemaan jokaisesta kuudesta faktorista faktorilatauksiltaan vahvimman osion mukaan yhden faktorin malliin. Tämä kuuden osion muodostama

summamuuttuja sopi aineistoon hyvin ilman modifiointeja: $\chi^2(9) = 15,04$, $p = .090$; CFI = 0,968; TLI = 0,946; SRMR = 0,039; RMSEA = 0,055.

Valmistautuneisuutta ikäjohtamiseen mittasivat jatkoanalyyseissä siten seuraavat kuusi osiota: Kuinka hyvin uskot pystyväsi... 1) asettumaan vanhempien työntekijöiden asemaan työyhteisössä, 2) tukemaan vanhempia työntekijöitä uuden oppimisessa ja osaamisen kehittämisessä, 3) keskustelemaan vanhempien työntekijöiden kanssa työuralla jatkamiseen ja työkykyyn liittyvistä asioista, 4) hyödyntämään organisaatiosi käytänteitä (esim. työaikajoustop) vanhempien työntekijöiden työkyvyn ja työuran tukemiseksi, 5) hyödyntämään moni-ikäisten tiimien muodostamisessa tietämystäsi eri-ikäisten työntekijöiden taidoista ja vahvuuksista ja 6) ratkaisemaan haasteita ja ongelmia ikäjohtamisessa. Summamuuttujan Cronbachin alfakerroin oli .77 (T1) ja .81 (T2).

3.6.2 Esihenkilötyö

Esihenkilötyötä tutkimuksessamme arvioivat sekä esihenkilöt että heidän työntekijänsä. Esihenkilöt arvioivat johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita sekä johtamisen motivaatiota, kun taas työntekijät arvioivat esihenkilö-työntekijävuorovaikutusta. Lisäksi molemmat ryhmät arvioivat geneerisiä esihenkilötaitoja.

Esihenkilöt arvioivat **johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita** Worries About Leadership scale (WAL) -mittarilla (WAL-scale: Aycan & Shelia, 2019; ks. myös Auvinen ym. 2019). Mittarin kolmesta ulottuvuudesta valitsimme mukaan kaksi: huoli epäonnistumisista ja huoli vaikeuksista, joita esihenkilöt arvioivat viisiportaisella asteikolla (1 = huolestuttaa hyvin vähän, 5 = huolestuttaa hyvin paljon). Kyselyssä esihenkilöitä pyydettiin miettimään nykyistä asemaansa esihenkilönä ja arvioimaan missä määrin huoli epäonnistumisesta (esim. "Tekemäni virheet saavat esihenkilönä enemmän huomiota") ja huoli vaikeuksista (esim. "Kohtelen työntekijöitä epäoikeudenmukaisesti") huolestuttaa heitä. Yhdeksästä osiosta muodostetun summamuuttujan Cronbachin alfakerroin oli .83 (T1) ja .85 (T3).

Pyysimme esihenkilöitä arvioimaan myös **johtamisen motivaatiotaan** Motivation to Lead Questionnaire (MTL-9) -mittarilla (Auvinen ym. 2020; Chan & Drasgow, 2001; Bobbio & Rattazzi, 2006). Esihenkilöt ottivat kantaa yhteensä yhdeksään väittämään (esim. "Haluan yleensä olla johtaja ryhmissä, joissa työskentelen", "Johtajan rooli tai johtotehtävä kuuluu ottaa vastaan, jos siihen pyydetään") viisiportaisella asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Mittarista muodostetun summamuuttujan Cronbachin alfakerroin oli .56 (T1) ja .63 (T3).

Työntekijät arvioivat tutkimuksessamme **esihenkilö-työntekijävuorovaikutusta** Leader-Member Exchange (LMX-7) -mittarilla (Graen & Uhl-Bien, 1995). Työntekijät ottivat tällöin kantaa yhteensä seitsemään väittämään (esim. "Työsuhteeni esihenkilöni kanssa toimii erittäin hyvin", "Esihenkilöni ymmärtää hyvin työongelmani ja tarpeeni") viisiportaisella asteikolla (1 = erittäin harvoin tai ei koskaan, 5 = hyvin usein tai aina). Mittarista muodostetun summamuuttujan Cronbachin alfakerroin oli .95 (T1) ja .95 (T3).

Sekä esihenkilöt että työntekijät arvioivat tutkimuksessa myös **geneerisempiä esihenkilötaitoja** mittarilla, joka perustui QPSNordic-ADW:n kyselyyn (User's guide for the QPSNordic-ADW, 2007). Valitsimme kyselystä tutkimukseen vuorovaikutusta ja esihenkilötyötä arvioivat ulottuvuudet ja käänsimme väittämät erikseen sekä esihenkilöille että työntekijöille sopiviksi. Esihenkilöt ottivat kantaa seitsenportaisella asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä) esimerkiksi seuraaviin väittämiin: "Minulla on vahva luottamus kykyyni kohdella työntekijöitä oikeudenmukaisesti", "Minulla on vahva luottamus kykyyni osoittaa tukea työntekijöille". Työntekijät puolestaan vastasivat esimerkiksi seuraaviin väittämiin: "Esihenkilöni kohtelee kaikkia työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti", "Saan tarvittaessa tukea ja apua työhöni esihenkilöltäni", viisiportaisella asteikolla, jossa 1 = erittäin harvoin tai ei koskaan ja 5 = hyvin usein tai aina. Väittämiä oli molemmille ryhmille yhteensä kahdeksan. Osioista muodostetun summamuuttujan Cronbachin alfakerroin oli esihenkilöillä .89 (T1) ja .90 (T2) ja työntekijöillä .95 (T1) ja .96 (T3).

3.6.3 Ikäasenteet

Esihenkilöiden vanhempiin työntekijöihin liittyvien **ikäasenteiden** arvioinnissa keskityimme esihenkilöiden näkemyksiin vanhempien työntekijöiden kehittymiskyvystä ja -halusta (Maurer ym. 2008). Esihenkilöt ottivat kantaa yhteensä kahdeksaan esihenkilöiden ikäasenteita arvioivaan väittämään (esim. "Vanhempien työntekijöiden on vaikea oppia uusia taitoja", "Vanhemmat työntekijät pysyttelevät mieluiten nykyisissä työtehtävissään eläkkeeseen asti uusien tehtävien opetteluun sijaan") viisiportaisella asteikolla (1 =täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Mitä korkeamman pistemäärän summamuuttuja sai, sitä kielteisemmät esihenkilön ikäasenteet olivat. Osioista muodostetun summamuuttujan Cronbachin alfakerroin oli .80 (T1) ja .85 (T3).

Lisäksi 55-vuotiaat ja sitä vanhemmat **työntekijät** arvioivat tutkimuksessamme esihenkilöidensä vanhempiin työntekijöihin kohdistamia **ikäasenteita**. Pyysimme vastaajia arvioimaan, kuinka hänen esihenkilönsä toimii suhteessa vanhempiin työntekijöihin muun muassa seuraavien väittämien avulla: "Esihenkilöni tarjoaa

vanhemmille työntekijöille vastaavat mahdollisuudet työssä kehittymiseen kuin nuoremmille työntekijöille (esim. koulutukseen osallistuminen), ”Esihenkilöni on kiinnostunut myös vanhempien työntekijöiden työhön liittyvistä tavoitteista ja suunnitelmista.” Tutkimusryhmämme laati tämän yhdeksänsioisen mittarin hyödyntäen väittämiä Later Life Workplace Index -mittarista (LLWI; Wilckens ym. 2021), Age Friendliness Measure -mittarista (Eppler-Hattab ym. 2020) sekä Family Supportive Supervisor Behavior -mittarista (FSSB; Hammer ym. 2013). Mitä korkeamman pistemäärän summamuuttuja sai, sitä myönteisemmät esihenkilön ikäasenteet olivat työntekijöiden näkökulmasta. Yhdeksästä osiosta muodostetun summamuuttujan Cronbachin alfakerroin oli .94 (T1) ja .96 (T3).

3.6.4 Työhyvinvointi ja työmotivaatio

Työhyvinvointia arvioivina mittareina käytimme tutkimuksessamme työn imua ja työssä koettua työuupumusta. Kysyimme näitä sekä esihenkilöiltä että työntekijöiltä. Lisäksi kaikki työntekijät ottivat kantaa työpaikanvaihtoaikaisiinsa, ja 55-vuotiaat ja sitä vanhemmat työntekijät työhön liittyviin tulevaisuuden näkymiinsä.

Työn imua tarkastelimme 9-osioisella UWES-9-mittarilla (Seppälä ym. 2009), jossa mukana olivat kaikki kolme työn imun ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Mittarin asteikko oli seitseenportainen, jossa 1 = ei koskaan ja 7 = joka päivä. Osioiden muodostaman summamuuttujan Cronbachin alfakerroin oli .92 (T1) ja .94 (T3).

Työuupumuksen kokemusta vastaajat arvioivat käyttäen 12 osioista Burnout Assessment Tool (BAT12) -mittaria (Hakanen & Kaltiainen, 2022; Schaufeli ym. 2019). Mittari arvioi neljää työuupumuksen ulottuvuutta: krooninen väsymys (esim. ”En juurikaan palaudu työpäivän jälkeen”), henkinen etääntyminen (esim. ”En ole kiinnostunut enkä innostunut työstäni”), kognitiivisen hallinnan häiriöt (esim. ”Kun työskentelen, en pysty keskittymään hyvin”) ja tunteiden hallinnan häiriöt (esim. ”En pysty hallitsemaan tunteitani työssäni”). Vastausasteikko oli viisiportainen (1 = ei koskaan, 5 = aina). Työuupumussummamuuttujan Cronbachin alfakerroin oli .83 (T1) ja .86 (T3).

Työpaikan vaihtoaikaisiin vastaajat ottivat kantaa kahdella väittämällä (”Ajattelen usein eroavani nykyisen työnantajani palveluksesta”, ”Luultavasti etsin aktiivisesti toista työpaikkaa vuoden sisällä”). Vastausasteikko oli viisiportainen, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Kahden osion summamuuttujan Cronbachin alfakerroin oli .85 (T1) ja .87 (T3).

Tulevaisuusorientaatiota työssä kysyimme 55-vuotiailta ja sitä vanhemmilta työntekijöiltä Zacherin ja Fresen (2009) Carstensenin ja Langin (1996) vakiintuneen tulevaisuusorientaatiomittarin pohjalta rakentamalla mittarilla (engl. Future Time Perspective Scale, FTP). Mittari koostui kuudesta osiosta, joista puolessa vastaajat arvioivat työuransa jäljellä olevaa aikaa ja puolessa jäljellä olevan työuran tarjoamia mahdollisuuksia (esim. "Minulla on vielä paljon aikaa tulevalla työurallani", "Työurani voi tarjota minulle tulevaisuudessa vielä monia mahdollisuuksia"). Mittarin asteikko oli viisiportainen, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Osioiden muodostaman summamuuttujan Cronbachin alfakerroin oli .86 (T1) ja .88 (T3).

3.6.5 Organisaation ikäjohtamiskulttuuri

Tutkimuksemme alkukyselyssä työntekijät arvioivat organisaationsa ikäjohtamiskulttuurin laatua 12-osioisella, tutkimusryhmän tätä tutkimusta varten kehittämällä mittarilla. Väittämät pyrkivät kuvaamaan sellaista organisaation kulttuuria ja käytäntöjä, jossa jokaisen työntekijän työkykyä ja työuraa tuetaan iästä riippumatta huomioiden työntekijän yksilölliset tarpeet, työuran vaihe sekä elämäntilanne. Tällainen kulttuuri kuvaa ikäjohtamisen edistysellisempää muotoa (Wallin & Hussi, 2011). Työntekijät ottivat kantaa esimerkiksi seuraaviin väittämiin: "Organisaatiossamme tuetaan työhyvinvointia ja työkykyä iästä riippumatta", "Organisaatiossamme osaamisen kehittämisessä huomioidaan työntekijöiden yksilölliset tarpeet", "Organisaatiossamme panostetaan eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyöhön", "Organisaatioomme rekrytoidaan kaikenikäisiä työntekijöitä". Vastausasteikko oli viisiportainen (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Mitä korkeampi pistemäärä summamuuttujalla oli, sitä edistysellisempi ikäjohtamiskulttuuri työntekijöiden mukaan organisaatiossa vallitsi. Osioista muodostetun summamuuttujan Cronbachin alfakerroin oli .82 (T1). Työntekijöiden antamat arviot aggregoimme tutkimuksessa esihenkilöaineistoon kunkin työntekijän esihenkilölle.

3.7 Tilastolliset analyysit

3.7.1 Esihenkilöaineisto

Esihenkilövalmennuksen välittömiä ja pitkän aikavälin päävaikutuksia esihenkilöille analysoimme SPSS Statistics 27 -ohjelmalla hyödyntäen sekä toistettujen mittausten t-testiä (engl. Paired-Samples T Test) että toistomittausten varianssianalyysiä (engl. General Linear Model for Repeated Measures). Päävaikutustulosten merkityksen arvioimiseksi laskimme myös Cohenin d-arvot. Tällöin tilastollisesti merkitsevien

keskiarvoerojen suuruus oli pientä, jos Cohenin d oli pienempi kuin 0.20, keskisuurta Cohenin d :n ollessa noin 0.40–0.50 ja suurta Cohenin d :n ollessa isompi kuin 0.80 (Cohen, 1992).

Intervention välittävien ja muuntavien vaikutusten analyysit toteutimme Mplus (versio 8.6) -tilasto-ohjelmaa hyödyntäen (Muthén & Muthén, 1998–2017). Estimointimenetelmäksi valitsimme kaikissa malleissa suurimman uskottavuuden menetelmän (engl. maximum-likelihood). Esihenkilöaineiston koon huomioiden teimme analyysit summamuuttujien hyödyntäen. Monitasomallinnus oli poissuljettu vaihtoehto, koska tutkittuja organisaatioita oli vain kymmenen (Muthén & Muthén, 1998–2017).

Välittävien eli niin sanottujen epäsuorien (mediovien) vaikutusten analysoinnissa hyödynsimme tähän tarkoitettua INDIRECT mallinnusta (Muthén & Muthén, 1998–2017). Tällöin testasimme, välittävätkö esihenkilöiden vahvistunut valmistautuneisuus ikäjohtamiseen ja muuttuneet ikäsenteet T2-mittauksella havaittuna esihenkilö-intervention vaikutusta tutkimuksessa havaittuihin pitkäaikaisvaikutuksiin T3. Estimoidimme mallit erikseen molemmille välittävälle muuttujille sekä kaikille T3-päävaikutusmuuttujille.

Valmennuksen muuntavien vaikutusten tarkastelemiseksi laadimme yhteensä neljä interaktiotermiä esihenkilöaineistosta (interventio*esihenkilön ikä; interventio*esihenkilön koulutustaso; interventio*sektori; interventio*työntekijäarvio organisaation ikäjohtamiskulttuurista). Analyyseissa asetimme vastemuuttujan arvon mittaushetkeltä T3 riippuvaksi muuttujaksi. Selittäjiksi lisäsimme omilla askeleillaan vastemuuttujan arvo alkukyselyssä T1, interventiomuuttujan (0=verrokkiryhmä; 1=koeryhmä), muuntavan muuttujan alkukyselystä sekä intervention ja muuntavan muuttujan välisen interaktiotermin. Interventiomuuttujaa lukuun ottamatta kaikki selittävät muuttujat olivat mallissa standardoituina.

3.7.2 Työntekijäaineisto

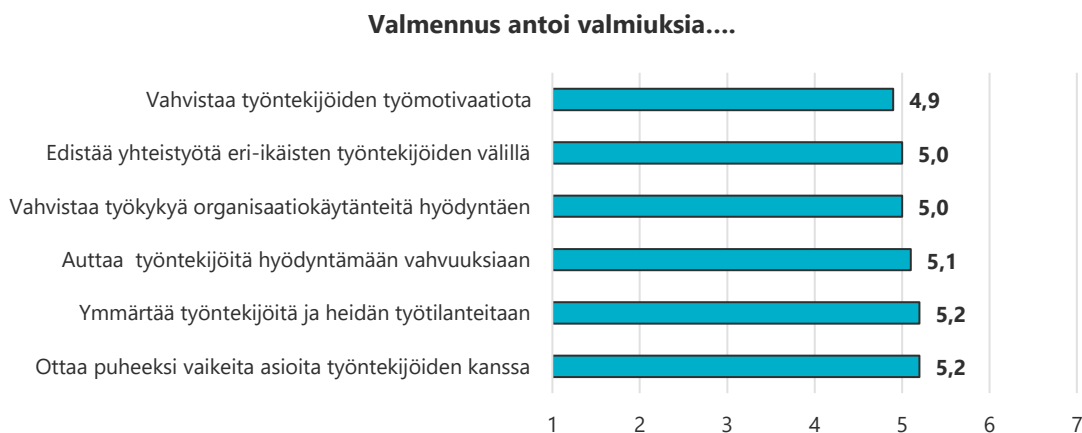
Koska koe- ja interventioryhmien työntekijät erosivat lähtötilanteessa toisistaan ja aineisto muodostui useammasta tasosta (koe vs. kontrolliryhmä, esihenkilöt, työntekijät), analysoimme intervention vaikutuksia työntekijöille monitasomalleilla, jotka mahdollistivat työntekijöiden sosiodemografisten taustamuuttujien (ikä, sukupuoli ja koulutus) tilastollisen kontrolloinnin. Ajoimme kutakin vastemuuttujaa (esihenkilötaidot, esihenkilö-työntekijävuorovaikutus, esihenkilön ikäsenteet, työn imu, työuupumus, työpaikan vaihtoaiheet, tulevaisuusorientaatio työssä) kohden kolme mallia. Ensimmäisessä mallissa arvioimme vain interventioryhmän sekä interventioryhmän ja ajan interaktion vaikutusta vastemuuttujiin, kun otimme

huomioon, että eri aikapisteiden arviot olivat ryvästyneet työntekijöiden mukaan. Toinen malli oli muutoin sama kuin ensimmäinen, mutta huomioimme mallissa myös työntekijöiden sosiodemografiset taustamuuttujat. Kolmannessa mallissa huomioimme lisäksi sen, että työntekijät olivat ryvästyneet esihenkilöiden mukaan. Näin lopullisessa mallissa oli siis kolme tasoa, jotta pystyimme tilastollisesti huomioimaan havaintojen keskinäisen korreloinnin eri ryppäiden sisällä. Teimme kaikki mallit tilasto-ohjelma R:n versiolla 4.1.2. käyttäen lme4-pakettia monitasomallinnukseen (<https://cran.r-project.org/web/packages/lme4/lme4.pdf>).

4 Tulokset

4.1 Osallistuja-arviot esihenkilövalmennuksesta

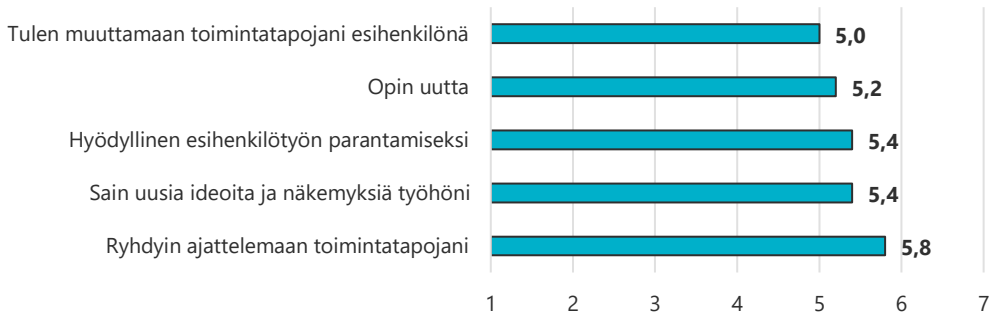
Pyysimme valmennukseen osallistuneilta koeryhmän esihenkilöiltä palautetta valmennuksesta osana ensimmäistä seurantakyselyä (T2). Kuviosta 3 nähdään, että esihenkilöt arvioivat valmennuksen antaneen heille keskimäärin melko paljon valmiuksia ikäjohtamiseen. Valmiudet olivat niitä, joita valmennuksen käsiteltiin ja pyrittiin kehittämään. Eniten valmennuksen koettiin antaneen valmiuksia ymmärtää vanhempia työntekijöitä ja heidän työtilanteitaan sekä ottaa puheeksi vaikeita asioita vanhempien työntekijöiden kanssa. Vähiten valmiuksia valmennuksen koettiin puolestaan tuottaneen vanhempien työntekijöiden työmotivaation vahvistamiseen. Osiokohtaiset keskiarvot vaihtelivat välillä 4,9–5,2 (kh. = 1,11–1,35).



Kuvio 3. Koeryhmän esihenkilöiden (n = 88–90) arviot valmennuksen antamista valmiuksista (vastausasteikko: 1 = ei lainkaan, 7 = erittäin paljon).

Pyysimme koeryhmän esihenkilöitä myös arvioimaan valmennuksen hyödyllisyyttä itselleen esihenkilönä. Kuviosta 4 havaitaan, että valmennus oli saanut esihenkilöt erityisesti arvioimaan ja ajattelemaan omia toimintatapojaan esihenkilönä. Osallistujat olivat keskimäärin samaa mieltä kyseisen väitteen kanssa. Lisäksi valmennuksen koettiin tarjonneen uusia ideoita ja näkemyksiä esihenkilötyöhön ja olleen hyödyllinen esihenkilötyön parantamiseksi. Keskiarvojen perusteella osallistujat olivat myös melko samaa mieltä sen kanssa, että he tulevat muuttamaan toimintatapojaan esihenkilöinä valmennuksen seurauksena. Osiokohtaiset keskiarvot vaihtelivat välillä 5,0–5,8 (kh. = 1,10–1,30).

Kokemukset valmennuksen hyödyllisyydestä

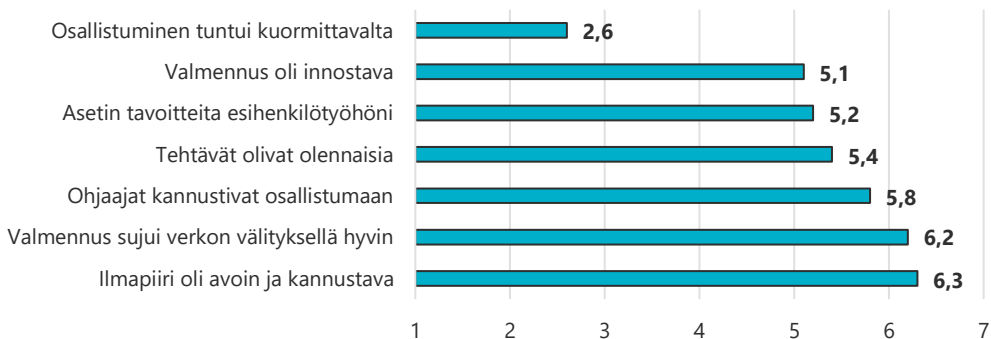


Kuvio 4. Koeryhmän esihenkilöiden (n = 88–90) kokemukset valmennuksen hyödyllisyydestä (vastausasteikko: 1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä).

Lisäksi kun pyysimme esihenkilöiltä arviota siitä, kuinka todennäköisesti he suosittelisivat tätä valmennusta työpaikkansa muille esihenkilöille, heistä 55 prosenttia suosittelisi valmennusta varmasti, 39 prosenttia mahdollisesti ja viisi prosenttia luultavammin ei. Yksi prosentti koeryhmän esihenkilöistä ei ottanut asiaan kantaa.

Kuviossa 5 on esitetty valmennukseen osallistuneiden koeryhmän esihenkilöiden näkemyksiä valmennuksen toteutuksesta. Osallistujat kokivat ryhmän ilmapiirin olleen avoin ja kannustava, verkkototeutuksen sujuneen hyvin ja ohjaajien olleen kannustavia. Osiokohtaiset keskiarvot vaihtelivat välillä 5,1–6,3 (kh. = 1,12–1,49). Esihenkilöt eivät pitäneet valmennukseen osallistumista juurikaan kuormittavana (ka. = 2,6).

Kokemukset valmennuksen toteutuksesta



Kuvio 5. Koeryhmän esihenkilöiden (n = 88–90) näkemykset valmennuksen toteutuksesta (vastausasteikko: 1 = ei lainkaan, 7 = erittäin paljon).

4.2 Valmennuksen vaikutukset esihenkilöille

Esihenkilövalmennuksen tavoitteena oli vahvista esihenkilöiden valmistautuneisuutta ikäjohtamiseen, lisätä heidän myönteisiä ikäasenteitaan vanhempia työntekijöitä kohtaan sekä vahvistaa esihenkilöiden työhyvinvointia ja työmotivaatiota.

4.2.1 Välittömät vaikutukset

Kun vertasimme **valmistautuneisuutta ikäjohtamiseen** alkumittauksessa ja ensimmäisessä seurannassa koe- ja verrokkiryhmän välillä (taulukko 2), havaitsimme, että koeryhmän valmistautuneisuus nousi tilastollisesti merkitsevästi ($t(95) = -9,79$, $p < .001$) samalla kun verrokkiryhmän valmistautuneisuus pysyi muuttumattomana ($t(95) = -0,64$, $p = .523$). Lisäksi aika \times ryhmä -interaktio oli tilastollisesti merkitsevä: $F(1,192) = 50,31$, $p < .001$, Cohenin $d = 1,00$).

Taulukko 2. Esihenkilövalmennuksen välittömät ja pitkän aikavälin (6 kk) vaikutukset ($n = 184-191$).

	Koeryhmä		Verrokkiryhmä	
	Ka	Kh	Ka	Kh
T1: alkukysely				
Valmistautuneisuus ikäjohtamiseen (1–7)	4.95	0.85	5.01	0.74
Esihenkilön ikäasenteet ¹ (1–5)	2.61	0.58	2.74	0.63
Esihenkilötaidot (1–7)	5.28	0.75	5.34	0.79
Johtamisen motivaatio (1–5)	2.94	0.46	2.92	0.39
Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet (1–5)	2.09	0.64	2.19	0.63
Työn imu (1–7)	5.17	0.58	5.02	0.81
Työuupumus (1–5)	1.93	0.40	2.00	0.46
T2: välittömästi koeryhmän valmennuksen päätyttyä				
Valmistautuneisuus ikäjohtamiseen (1–7)	5.65	0.66	5.05	0.72
Esihenkilön ikäasenteet ¹ (1–5)	2.41	0.59	2.68	0.69
Esihenkilötaidot (1–7)	5.65	0.72	5.29	0.68
T3: 6 kuukautta koeryhmän valmennuksen päätyttyä				
Johtamisen motivaatio (1–5)	3.04	0.42	2.87	0.44
Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet (1–5)	1.93	0.62	2.13	0.59
Työn imu (1–7)	4.95	0.90	4.82	0.92
Työuupumus (1–5)	1.97	0.47	2.01	0.49

Ka = keskiarvo; Kh = keskihajonta; Vastausasteikko ilmoitettu suluissa. ¹Esihenkilön ikäasenteet: mitä korkeampi pistemäärä, sitä kielteisemmät asenteet.

Taulukosta 2 nähdään myös, että valmennus muutti **esihenkilöiden ikäasenteita** vanhempia työntekijöitä kohtaan myönteisemmiksi. Koeryhmään kuuluneiden esihenkilöiden kielteiset ikäasenteet vähenivät tilastollisesti merkitsevästi alkumittauksen ja ensimmäisen seurannan välillä ($t(951) = 4,30$, $p < .001$), kun taas verrokkiryhmän esihenkilöiden asenteissa ei tapahtunut tilastollisesti merkitsevää muutosta ($t(94) = 1,23$, $p = .223$). Myös aika \times ryhmä -interaktio oli tilastollisesti merkitsevä: $F(1,191) = 4,92$, $p < .05$, Cohenin $d = 0,30$).

Halusimme myös tarkastella, oliko valmennus vaikuttanut esihenkilöiden geneerisempiin **esihenkilötaitoihin**. Tutkimus osoitti (taulukko 2), että koeryhmäläiset arvioivat esihenkilötaitojensa vahvistuneen alkumittauksen ja ensimmäisen seurannan välillä tilastollisesti merkitsevästi ($t(95) = -5,74$, $p < .001$). Verrokkiryhmässä ei ollut puolestaan havaittavissa tilastollisesti merkitsevää muutosta ($t(94) = 0,65$, $p = .518$). Myös aika \times ryhmä -interaktio oli tilastollisesti merkitsevä: $F(1,191) = 18,30$, $p < .001$, Cohenin $d = 0,50$).

4.2.2 Pitkäaikaisvaikutukset

Esihenkilövalmennuksella oli myös tilastollisesti merkitseviä päävaikutuksia esihenkilöille kuuden kuukauden seurannassa. Tulokset osoittivat (taulukko 2) ensinnäkin, että esihenkilöiden motivaatio esihenkilötyötä kohtaan (ns. **johtamisen motivaatio**) vahvistui tilastollisesti merkitsevästi koeryhmään kuuluneilla esihenkilöillä ($t(91) = -3,10$, $p < .01$). Verrokkiryhmässä motivaatio laski hieman mutta ei kuitenkaan tilastollisesti merkitsevästi ($t(92) = 1,19$, $p = .236$). Aika*ryhmä -interaktio oli myös tilastollisesti merkitsevä: $F(1,185) = 8,87$, $p < .01$, Cohenin $d = 0,20$).

Lisäksi havaitsimme **johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden** vähentyneen tilastollisesti merkitsevästi koeryhmässä ($t(91) = 2,96$, $p < .01$), kun taas verrokkiryhmässä tilastollisesti merkitsevää muutosta ei ollut tapahtunut ($t(92) = 1,15$, $p = .254$). Vaikka muutosta tapahtui koeryhmässä, aika*ryhmä -interaktio ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkitsevä: $F(1,184) = 2,00$, $p = .159$, Cohenin $d = 0,20$).

Valmennuksella ei ollut päävaikutusta esihenkilöiden työuupumukseen $F(1,184) = 0,25$, $p = .618$) tai työn imun $F(1,183) = 0,06$, $p = .809$) kokemuksiin.

4.2.3 Välittävät vaikutukset

Selvitimme tutkimuksessamme myös sitä, kulkeutuvatko valmennuksen pitkäaikaisvaikutukset esihenkilöille valmistautuneisuudessa ja ikäasenteissa tapahtuneiden muutosten kautta (ns. välittävät vaikutukset). Toisin sanoen näyttääkö siltä, että

valmennuksen aikaansaama valmistautuneisuuden ja ikäasenteiden muutos T1–T2 saa puolestaan aikaan vastemuuttujassa tapahtuvan muutoksen T1–T3.

Tulokset osoittivat, että esihenkilöiden ikäasenteissa tapahtunut muutos (T2) selitti johtamisen motivaatiossa (T3) tapahtunutta muutosta (Indirect effect IND = .02, $p < .05$). Toisin sanoen, esihenkilöiden ikäasenteiden muuttuminen myönteisemmäksi selitti heidän vahvempaa johtamisen motivaatiotaan kuuden kuukauden kuluttua. Koska epäsuoran yhteyden lisäksi myös intervention päävaikutus säilyi mallissa tilastollisesti merkitseväenä, oli ikäasenteen muutos niin sanottu osittainen mediaattori.

Lisäksi selvisi, että vahvistuneesta valmistautuneisuudesta ikäjohtamiseen (T2) seurasi vähemmän koettua työuupumusta (T3) (Indirect effect IND = .08, $p < .01$). Tällöin esihenkilöt, jotka arvioivat pystyvyytensä johtaa vanhempia työntekijöitä vahvistuneen valmennuksen seurauksena, raportoivat kuuden kuukauden kuluttua vähemmän koettua työuupumusta. Tässä tapauksessa valmistautuneisuus ikäjohtamiseen oli mallissa niin sanottu täysi mediaattori, koska interventiolla ei ollut tilastollisesti merkitsevää päävaikutusta työuupumuksen kokemukseen.

4.2.4 Muuntavat vaikutukset

Selvitimme päävaikutusten osalta tarkemmin myös sitä, ketkä esihenkilöistä hyötyivät valmennuksesta eniten. Muuntavina eli moderoina muuttujina hierarkkisissa regressioanalyysissä tarkastelimme vuorotellen esihenkilöiden ikää, koulutustasoa ja työnantajasektoria (yksityinen vs. julkinen) sekä työntekijöiden arvioita organisaationsa ikäjohtamiskulttuurista (taulukko 3).

Tulokset osoittivat, että **valmistautuneisuus ikäjohtamiseen** vahvistui koeryhmässä enemmän yksityisellä kuin julkisella sektorilla toimivilla esihenkilöillä (betakerroin = -.38, $p < .05$). Lisäksi esihenkilöiden koulutustaso muunsi valmennuksen vaikutusta esihenkilöiden **ikäasenteisiin** vanhempia työntekijöitä kohtaan (betakerroin = -.37, $p < .05$). Koeryhmässä matalamman koulutustason (ei-korkeakoulutus) omaavilla esihenkilöillä ikäasenteet muuttuivat myönteisempään suuntaan korkeammin koulutettuja esihenkilöitä useammin.

Valmennuksen pitkäaikaisvaikutusten osalta löysimme tutkimuksessa myös yhden muuntavan vaikutuksen: Työntekijöiden arvio organisaationsa ikäjohtamiskulttuurista muunsi valmennuksen vaikutusta esihenkilöiden **johtamisen motivaatioon** (betakerroin = -.17, $p < .05$). Valmennuksen jälkeen johtamisen motivaatio vahvistui erityisesti niillä koeryhmän esihenkilöillä, joiden alaiset arvioivat organisaationsa ikäjohtamiskulttuurin olevan heikompaa kuin niillä, jotka arvioivat ikäjohtamiskulttuurin

olevan laadukkaampaa. Toisin sanoen valmennus näytti suojaavaan esihenkilöitä tilanteissa, jossa organisaation ikäjohtamisen käytännöt ja toimintatavat näyttäytyivät vähemmän edistyksellisinä.

Toisin kuin odotimme, esihenkilöiden ikä ei muuntanut intervention välittömiä tai pidemmän aikavälin vaikutuksia. Alle 45-vuotiaiden koeryhmän esihenkilöiden valmistautuneisuus ikäjohtamiseen vahvistui hieman enemmän kuin sitä vanhempien esihenkilöiden. Tältä osin interaktiotermit ei kuitenkaan saavuttanut tilastollista merkitsevyyttä (betakerroin = .28, $p = .084$).

4.3 Esihenkilövalmennuksen vaikutukset työntekijöille

Tarkastelimme tutkimuksessa myös esihenkilövalmennuksen vaikutuksia esihenkilöiden alaisuudessa työskennelleiden työntekijöiden kokemuksiin esihenkilötyöstä, esihenkilö-työntekijävuorovaikutuksesta ja esihenkilöiden ikäasenteista sekä työntekijöiden kokemuksiin työhyvinvoinnistaan ja työmotivaatiostaan.

Taulukon 4 mallista 1 nähdään, että koe- ja kontrolliryhmät työntekijöiden arviot erosivat toisistaan tutkimuksen lähtötilanteessa. Koeryhmän työntekijät antoivat esihenkilöille myönteisempiä arvioita esihenkilötyöhön (betakerroin = .20, $p < .001$), esihenkilö-työntekijävuorovaikutukseen (betakerroin = .19, $p < .001$) ja esihenkilöiden ikäasenteisiin (betakerroin = .22, $p < .05$) liittyen. Lisäksi koeryhmän työntekijät raportoivat parempaa työn imua (betakerroin = .17, $p < .05$) ja vähäisempiä työpaikan vaihtoaikkeitä (betakerroin = -.19, $p < .001$). Mallin 1 tilastollisesti ei-merkitsevät interaktiotulokset aikapisteillä T2 ja T3 kertovat, että ryhmien väliset erot eivät muuttuneet intervention aikana. Ainoan poikkeuksen muodosti esihenkilötyön arviot, joissa erot koe- ja verrokkiryhmien välillä kaventuivat viimeisessä mittauspisteessä (T3) niin paljon, ettei ryhmien välillä ollut enää tilastollisesti merkitsevää eroa.

Kun otimme jatkoanalyysissä (malli 2) huomioon työntekijöiden ryvästymisen esihenkilöiden mukaan, mikään edellä mainituista eroista koe- ja verrokkiryhmien työntekijöiden välillä ei ollut enää tilastollisesti merkitsevää. Tämä tarkoitti, että työntekijöiden arviot vaihtelivat enemmän sen mukaan, kuka heidän esihenkilönsä oli kuin sen mukaan, oliko esihenkilö kuulunut koe- vai verrokkiryhmään.

Taulukko 3. Tilastollisesti merkitsevät, päävaikutuksia muuntavat tekijät.

	Valmistautuneisuus (1–7)				Ikäasenteet¹ (1–5)				Johtamisen motivaatio (1–5)			
	Koe		Verrokki		Koe		Verrokki		Koe		Verrokki	
	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T3	T1	T3
Ikä												
Alle 45 vuotta	4.65	5.50	4.72	4.80								
Vähintään 45 vuotta	5.07	5.71	5.13	5.15								
Koulutus												
Ei-korkea-koulutusta					2.70	2.34	2.89	2.90				
Korkea-koulutus					2.56	2.45	2.66	2.57				
Sektori												
Yksityinen	4.89	5.70	4.93	4.96								
Julkinen	5.07	5.55	5.21	5.26								
Ikäjohtamis-kulttuuri												
Heikompi									2.99	3.18	2.93	2.84
Laadukkaampi									2.86	2.89	2.91	2.85

Taulukossa esitetyt luvut ovat keskiarvoja. ¹Esihenkilön ikäasenteet: mitä korkeampi pistemäärä, sitä kielteisemmät asenteet.

Taulukko 4. Esihenkilövalmennuksen vaikutus työntekijöiden antamiin arvioihin.

Vastemuuttuja	Malli 1		Malli 2	
	b (95 % LV)	p-arvo	b (95 % LV)	p-arvo
Esihenkilön ikäasenteet				
Interventioryhmä	0.22 (0.04, 0.39)	0.02	0.11 (-0.11, 0.33)	0.33
T2*Interventio	-0.12 (-0.25, 0.01)	0.06	-0.12 (-0.24, 0.01)	0.08
T3*Interventio	-0.07 (-0.20, 0.07)	0.33	-0.06 (-0.19, 0.07)	0.39
Esihenkilötyö				
Interventioryhmä	0.20 (0.09, 0.32)	0.00	0.09 (-0.09, 0.26)	0.33
T2*Interventio	-0.01 (-0.10, 0.07)	0.76	-0.01 (-0.09, 0.07)	0.79
T3*Interventio	-0.10 (-0.18, -0.01)	0.03	-0.08 (-0.17, 0.00)	0.06
Esihenkilö-työntekijä- vuorovaikutus				
Interventioryhmä	0.19 (0.07, 0.30)	0.00	0.07 (-0.09, 0.24)	0.38
T2*Interventio	-0.01 (-0.09, 0.07)	0.79	-0.01 (-0.09, 0.07)	0.83
T3*Interventio	-0.08 (-0.17, 0.01)	0.07	-0.07 (-0.16, 0.02)	0.12
Työn imu				
Interventioryhmä	0.17 (0.03, 0.32)	0.02	0.13 (-0.05, 0.32)	0.16
T3*Interventio	0.00 (-0.12, 0.12)	0.96	0.01 (-0.11, 0.13)	0.93
Työpaikan vaihtoaikheet				
Interventioryhmä	-0.19 (-0.33, -0.06)	0.00	-0.13 (-0.30, 0.05)	0.16
T2*Interventio	0.11 (0.00, 0.22)	0.05	0.10 (0.00, 0.21)	0.06
T3*Interventio	0.10 (-0.01, 0.21)	0.08	0.09 (-0.02, 0.21)	0.11

Malli 1: vastemuuttujia ennustettu interventioryhmällä, ajalla ja niiden interaktioilla ja tulokset vakioitu iällä, sukupuolella ja koulutuksella; Malli 2: kuin malli 1, mutta huomioitu, että työntekijät ovat ryvästyneet esihenkilöiden alle; LV = luottamusväli, b = standardoimaton betakerroin; Interventioryhmä (1 = verrokkiryhmä, 2 = koeryhmä).

5 Yhteenveto ja pohdinta

5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tutkimushankkeemme tavoitteena oli kehittää esihenkilöille suunnattu ja heidän osaamistaan ikäjohtamisessa vahvistava vertaisryhmävalmennus sekä tutkia valmennuksen vaikutuksia esihenkilöiden ja heidän työntekijöidensä työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Testasimme ryhmämenetelmän vaikutuksia satunnaistetussa, kenttäkokeellisessa asetelmassa kymmenellä suomalaisella työpaikalla.

Kokemus käyttöön työyhteisössä -esihenkilövalmennus vahvasti olettamallamme tavalla esihenkilöiden valmistautuneisuutta ikäjohtamiseen eli esihenkilöiden uskoa pystyvyyteensä tukea vanhempia työntekijöitä ja selviytyä ikäjohtamisessa koostamista haasteista sekä lisäsi esihenkilöiden myönteistä ja voimavaralähtöistä asennoitumista vanhempia työntekijöitä kohtaan välittömästi ryhmävalmennuksen jälkeen. Pitkäaikaisseurannassa, puoli vuotta ryhmävalmennukseen osallistumisen jälkeen, esihenkilöt raportoivat parempaan henkilökohtaista esihenkilötyöhön liittyvää johtamisen motivaatiota ja vähäisempää esihenkilötyöhön liittyvää huolestuneisuutta. Valmennuksella ei ollut kuitenkaan suoraa päävaikutusta esihenkilöiden työn imun ja työuupumuksen kokemuksiin. Kun tutkimme valmennuksen päävaikutusten syntyprosessia, havaitsimme, että aikaansaamalla myönteisen muutoksen esihenkilöiden ikäasenteissa, seurasi siitä pidemmällä aikavälillä vahvempaa motivaatiota toimia esihenkilötehtävissä. Vastaavasti ikäjohtamiseen liittyvästä valmistautuneisuuden vahvistumisesta seurasi pidemmällä aikavälillä esihenkilöiden työuupumuskokemusten väheneminen. Näytti siis siltä, että Kokemus käyttöön työyhteisössä -vertaisryhmävalmennuksella voitiin vaikuttaa sekä esihenkilöiden työmotivaatioon että heidän työssä jaksamiseensa.

Aiempaa tutkimustietoa vaikuttavista keinoista vahvistaa esihenkilöiden osaamista ikäjohtamisessa ja toisaalta keinoista tukea esihenkilöiden motivaatiota toimia esihenkilöinä ei tietääksemme ole (ks. esim. Truxillo ym. 2015). Mitä tulee esihenkilöiden ikäasenteiden muuttamiseen, aiemmat tutkimukset ovat raportoineet vaikuttavista keinoista muuttaa ylipäättään ihmisten asenteita ikääntymistä kohtaan (Burnes ym. 2019; Marshall, 2015). Yksikään aiemmista tutkimuksista ei ole tietääksemme kuitenkaan keskittynyt esihenkilöiden tai organisaation johdon ikäasenteiden muuttamiseen. Tutkimuksessamme osoitettu vertaisryhmävalmennuksen hyödyllisyys esihenkilöiden käyttäytymisen muutoksen synnyttäjänä oli kuitenkin linjassa aikaisempien esihenkilö- ja työntekijäinterventiotutkimusten kanssa, joissa on

myös luotettu ryhmässä tapahtuvaan aktiiviseen ja vuorovaikutteiseen oppimiseen (meta-analyysi Lacerenza ym. 2017; Dimoff & Kelloway, 2019; Hammer ym. 2011; Vuori ym. 2012, 2019). Jatkossa tässä tutkimuksessa kehitettyä vertaisryhmävalmennusta voitaisiin muokata myös muiden kuin ikään liittyvien stereotyyppisten asenteiden käsittelyyn työpaikoilla.

Tuotimme tutkimuksessamme tietoa myös siitä, ketkä esihenkilöistä hyötyivät valmennuksesta eniten. Tämä tieto auttaa työpaikkoja jatkossa valmennuksen kohdentamisessa. Tutkimuksemme osoitti, että valmennuksesta hyötyivät erityisesti yksityisellä sektorilla toimivat esihenkilöt sekä matalammin koulutetut esihenkilöt. Esihenkilöille suunnattu ikäasenteita muuttava ja osaamista vahvistava valmennuksemme voisi siten kenties jatkossa sekä lisätä kiinnostusta että madaltaa kynnystä palkata vanhempia työntekijöitä myös yksityisen sektorin työpaikoilla. Tältä osin yksityisellä sektorilla tiedetään nimittäin olevan kiinni kuromista suhteessa julkiseen sektoriin (Järnefelt ym. 2022).

Lisäksi esihenkilöt, joiden työpaikkojen ikäjohtamiskulttuuria työntekijät kuvasivat vähemmän edistyksellisesti, hyötyivät valmennuksesta muita esihenkilöitä enemmän. Tällaisessa kulttuurissa ei välttämättä esimerkiksi huomioida kaikkien työntekijöiden yksilöllisiä toiveita tai tarpeita riittävästi, tueta työkykyä riittävästi tai kaikilla työntekijöillä ei ole kenties samanlaisia mahdollisuuksia kehittää osaamistaan. Organisaatiokulttuuri ja -käytännöt, jotka eivät edistä ja tue esihenkilöiden pyrkimyksiä tukea työntekijöiden työkykyä ja työuria, voivat tuntua esihenkilöistä turhauttavilta. Näkemys on linjassa suunnitellun käyttäytymisen teorian (Ajzen, 1991) kanssa, jossa ympäristön luomat reunaehdot nähdään olennaisina yksilön käyttäytymisen kontrolliin liittyvinä tekijöinä. On mahdollista, että tällaisessa tilanteessa valmennus tuntui erityisen tarpeelliselta ja inspiroivalta, ja lisäsi siksi esihenkilöiden motivaatiota toimia esihenkilönä.

Toisin kuin oletimme, nuorempien ja vanhempien esihenkilöiden välillä ei ollut eroa valmennuksen vaikutuksissa. Tätä oletusta emme kuitenkaan pystyneet testaamaan täysin luotettavasti, koska emme saaneet tutkimukseen mukaan riittävästi nuorempia (≈ 30–35-vuotiaita) esihenkilöitä. Tutkimuksessa mukana olleiden työpaikkojen esihenkilöissä oli ylipäätään vähemmän nuorempia esihenkilöitä. Jatkossa tutkimusta tulisi ehkä tehdä vielä enemmän työpaikoilla, joissa esihenkilöiden ikärakenne on selvemmin polarisoitunutta.

Tutkimuksessamme emme havainneet, että esihenkilövalmennus olisi vaikuttanut työntekijöiden arvioihin esihenkilötyöstä, työhyvinvoinnista tai työmotivaatiosta. Tulokset näyttivät vaihtelevan enemmän sen mukaan, kenen esihenkilön alaisuudessa

työntekijät työskentelivät kuin sen mukaan, oliko esihenkilö osallistunut valmennukseen vai ei. Tulokseen saattoi vaikuttaa muun muassa seurantatutkimuksen aikajänne. Epäselvää on, minkä verran aikaa vaaditaan, jotta työntekijät voisivat havaita mahdollisia muutoksia esihenkilöiden käyttäytymisessä ja ikäasenteissa. Muutoksen huomaamiseen vaikuttanee osaltaan myös se, onko asia merkityksellinen tai ajankohtainen kyselyihin osallistuneille työntekijöille (esim. esihenkilön suhtautuminen vanhemman työntekijän osaamisen kehittämiseen) ja kuinka usein työntekijät ovat vuorovaikutuksessa esihenkilönsä kanssa.

5.2 Tutkimuksen vahvuudet, rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksemme erityisenä vahvuutena voidaan pitää satunnaistettua kenttäkokeellista asetelmaa (RCT), jonka avulla pystyimme arvioimaan luotettavasti esihenkilövalmennuksen vaikutuksia esihenkilöille (Bloom, 2006). Esihenkilöiden satunnaistaminen organisaatiokohtaisesti koe- ja verrokkiryhmiin onnistui tutkimuksemme hyvin. Tällöin molempiin ryhmiin arvotut esihenkilöt olivat sekä taustatekijöiden suhteen että tutkimuksen vastemuuttujien osalta riittävän samanlaisia. Näin ollen pystyimme luotettavasti osoittamaan koeryhmän saaman ryhmävalmennuksen myönteiset vaikutukset. Verrokkiryhmällä, joka sai samanlaisen valmennuksen vasta tutkimuksen päätyttyä, vastaavia vaikutusta ei ollut. Lisäksi tutkimuksen välittömät vaikutukset olivat vähintäänkin keskisuuria (Cohen, 1992), kun taas pitkäaikaisvaikutukset olivat hieman pienempiä mutta silti linjassa aikaisempien työstressi-interventioiden kanssa (van der Klink ym. 2001).

Emme kuitenkaan voineet testata tämän vertaisryhmävalmennuksen vaikutusten eroja perinteisempään esihenkilökoulutukseen tai tietoa lisäävään menetelmään (esim. info-materiaali ikäjohtamisesta). Tämä siksi, että useamman erilaisen menetelmän testaaminen samassa tutkimushankkeessa kenttäkokeellisella asetelmalla olisi ollut haastavaa. Tutkimusta olisi tällöin voitu tehdä vain suurimmilla suomalaisilla työpaikoilla, joissa esihenkilöitä on paljon. Menetelmän pilottivaiheessa työpaikat myös miettivät tarkkaan, montako esihenkilöä menetelmän testaukseen voidaan kerrallaan rekrytoida. Lisäksi työpaikat pitivät tärkeänä, että kaikkia mukaan ilmoittautuneita esihenkilöitä kohdellaan valmennukseen osallistumisen näkökulmasta tasapuolisesti.

Tutkimuksemme luotettavuutta lisäsi myös osallistuneiden esihenkilöiden vahva sitoutuneisuus tutkimukseen, joka ilmeni korkeana vastausaktiivisuutena (vastausprosentti läpi tutkimuksen yli 85 %), huolellisesti täytettyinä kyselyinä sekä korkeana valmennuksen osallistumisasteena. Koeryhmään arvotuista esihenkilöistä 86 prosenttia oli paikalla vähintään kahdessa ryhmätapaamisessa kolmesta. Vahvaan

sitoutuneisuuteen saattoi osaltaan vaikuttaa se, että myös verrokkiryhmään arvotut esihenkilöt pääsivät tutkimuksen lopuksi osallistumaan valmennukseen. Se, että valmennukseen ja tutkimukseen osallistuminen oli esihenkilöille vapaaehtoista, saattoi myös houkutella ja sitouttaa todennäköisemmin mukaan esihenkilöitä, jotka olivat jo lähtökohtaisesti kiinnostuneita osaamisensa kehittamisestä ja ikäjohtamisen kysymyksistä. Lisäksi myös osallistuneiden työpaikkojen vahva sitoutuminen tutkimusyhteistyöhön edisti tutkimuksen onnistumista. Työpaikat esimerkiksi sallivat työajan käytön valmennukseen osallistumiseen ja kyselyihin vastaamiseen. Lisäksi työpaikat viestivät läpi tutkimuksen osallistujille tutkimushankkeen teemojen strategisesta merkityksestä organisaatiolle ja kannustivat osallistumaan. Monilla työpaikoilla organisaation johto ja henkilöstöhallinto myös rohkaisivat esihenkilöitä osallistumaan valmennukseen ja kehottivat varaamaan aikaa osaamisen kehittämiseen tämän valmennuksen keinoin. Jatkossa valmennusta tulisi kohdentaa ponneikkaammin niille esihenkilöille, joilla on vähemmän kokemusta ikäjohtamisen kysymyksistä.

Saimme tutkimukseen mukaan kymmenen työpaikkaa. Osallistuvia työpaikkoja olisi voinut olla muutama enemmänkin. Olemme tähän määrään kuitenkin tyytyväisiä, koska osallistujien rekrytointiprosessi sekä tutkimus itsessään ovat satunnaistetussa kenttäkokeessa työlaitia. Tulosten yleistettävyyttä lisää se, että osallistuneet työpaikat tulivat eri sektoreilta (julkinen ja yksityinen), eri toimialoilta (isännöinti- ja kiinteistöala, tieto- ja informaatioteknologia, elintarvike-, lääke- ja maalliteollisuus) ja mukana oli sekä nais- että miesvaltaisia työpaikkoja. Lisäksi osallistuneet työpaikat mahdollistivat esihenkilöiden osallistumisen eri osastoilta ja toiminnoista, mikä edesauttoi sitä, että valmennuksessa esihenkilöillä oli jaettavana keskenään erilaisia kokemuksia ja näkemyksiä.

Tutkimuksessa tavoitteenamme oli myös arvioida esihenkilövalmennuksen vaikutuksia esihenkilöiden alaisuudessaan työskennelleille työntekijöille. Tältä osin tutkimus oli haasteellista alkukyselystä lähtien. Ensinnäkin työntekijöiden alkukyselyn vastausprosentti jäi kohtalaisen matalaksi (37 %), ja sitä myöten seurantatutkimuksen mahdollinen vastaajajoukko pieneni. Toisaalta ne työntekijät, jotka vastasivat alkukyselyyn, vastasivat hyvin myös seurantakyselyihin. Vastausprosentti molemmissa seurantakyselyissä oli yli 64. Vastanneiden ja vastaamatta jättäneiden työntekijöiden välillä ei ollut eroa myöskään siinä, kuuluivatko heidän esihenkilönsä tutkimuksen koevai verrokkiryhmään. Siitä, kuinka hyvin vastanneet työntekijät edustivat tutkimukseen osallistuneiden esihenkilöiden työntekijöitä kokonaisuudessaan, tutkimusryhmämme ei ollut mahdollista saada tietoa työpaikoilta. Työpaikoille järjestämässämme palautetilaisuuksissa osallistujat epäilivät, että toimihenkilöt olivat aineistossamme hieman liiedustettuina ja työntekijät aliedustettuina. Työntekijöiden vastausprosenttia

laski todennäköisesti se, että tutkimushankkeemme toimenpiteet eivät kohdistuneet heihin, ja emme tarjonneet suoraa vastinetta heidän osallistumiselleen. Lisäksi erityisesti teollisuuden työpaikoilla kaikilla työntekijöillä ei ollut omaa työ sähköpostiosoitetta, johon olisimme voineet lähettää tutkimuskyselyt. Tällöin jouduimme jakamaan alkukyselyn yhteistä vastauslinkkiä esihenkilöiden kautta työpaikoilla vastattavaksi. Joillain työpaikoilla osalla työntekijöistä ei ollut myöskään työpuhelimia, ja tietokoneetkin olivat yhteiskäytössä. Tällöin vastaamisen esteeksi saattoi muodostua se, ettei työntekijällä ollut vastaamiseen sopivalla hetkellä käytettävissään siihen sopivaa välinettä. Osalla työpaikoista työntekijöiden oli myös vaikea irrottautua työstään vastataksaan kyselyyn työaikana. Näissä tapauksissa jatkoimme hieman vastausaikoja. Yhteenvetona, perinteinen paperinen kysely olisi saattanut tuottaa paremman vastausprosentin osan työntekijöistä kohdalla.

Tutkimuksen lähtötilanteessa koe- ja verrokkiryhmien alaisuudessa työskennelleet työntekijät erosivat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi osassa tutkimuksen tausta- ja vastamuuttujissa. Monitasomallinnuksella pystyimme kontrolloimaan näiden taustamuuttujien vaikutuksen interventioon. Kun työntekijöitä ei kuitenkaan voitu satunnaistaa koe- ja verrokkiryhmiin, ovat tulokset voineet vinoutua ei-mitattujen taustamuuttujien suhteen, joita ei ole pystytty kontrolloimaan analyysissä. Mahdollinen vinouma olisi tuskin kuitenkaan vaikuttanut tulosten tulkintaan, sillä emme nytkään havainneet interventiolla olevan vaikutusta työntekijöiden arvioihin esihenkilöiden työskentelystä tai työntekijöiden työhyvinvoinnista tai työmotivaatiosta. Jatkossa työntekijäaineistosta voitaisiin kuitenkin vielä selvittää, onko työntekijöiden keskuudesta löydettävissä ryhmiä, jotka kokevat hyötyneensä siitä, että heidän esihenkilönsä osallistui valmennukseen. Lisäksi esihenkilö- ja työntekijäaineistoja yhdistämällä voitaisiin selvittää, muunsiko jokin esihenkilöiden kokemuksista, kuten esimerkiksi esihenkilön kokemus työhön liittyvästä stressistä, mahdollisesti työntekijöiden arvioita esihenkilötyöstä.

5.3 Johtopäätökset ja tulosten hyödyntäminen

Vanhempien työntekijöiden työuran tukeminen on tärkeää erityisesti kansantalouden kestokyvyn ja osaavien työntekijöiden riittävyyden näkökulmista, inhimillisistä näkökulmista puhumattakaan. Ikäjohtamiseen ja erityisesti vanhempien työntekijöiden työkyvyn tukemiseen ja työurien jatkumiseen on kiinnitetty Suomessa huomiota koko 2000-luvun. Tämän ja aiemman tutkimuksen (mm. Järnefelt ym. 2022) perusteella tarvetta ikäjohtamisen kehittämiseksi ja vanhempaan ikään liittyvien ikäasenteiden muuttamiselle näyttäisi kuitenkin edelleen olevan erityisesti yksityisellä sektorilla.

Kehittämämme Kokemus käyttöön työyhteisössä -ryhmävalmennus osoittautui vaikuttavaksi keinoksi vahvistaa esihenkilöiden osaamista ikäjohtamisessa sekä myönteistä asennoitumista vanhempia työntekijöitä kohtaan. Lisäksi valmennuksella pystyttiin vähentämään esihenkilötyöhön liittyvää huolestuneisuutta ja toisaalta vahvistamaan motivaatiota toimia esihenkilönä. Tällaisen valmennuksen myötä yhä useampi henkilö voisi kenties rohkaistua hakeutumaan esihenkilötehtävään. Pidemmällä aikavälillä parempi ikäjohtaminen voi edelleen muun muassa vahvistaa työntekijöiden motivaatiota hyödyntää työkykyä tukevia organisatorisia käytänteitä ja jatkaa tyouralla pidempään.

Kokemus käyttöön työyhteisössä -ryhmävalmennuksen käyttöönottoa työpaikoilla helpottavat tutkimushankkeen aikana laaditut valmentajan opas ja osallistujan työkirja. Valmennusryhmä kannattaa koota siten, että siihen osallistuu eri kokemus- ja ammatti-taustan omaavia esihenkilöitä organisaation eri toiminnoista, jotta ryhmäkeskustelujen aikana pohdittavaksi nousee mahdollisimman erilaisia näkökulmia ja kokemuksia. Tutkimushankkeemme osoitti, että valmennus toimii hyvin myös verkossa toteutettuna ja mahdollistaa siten paikkariippumattoman osallistumisen.

Lähteet

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organ Behav Hum Decis Process*, 50, 179–211.
- Auvinen, E., Aycan, Z., Tsupari, H., Herttalampi, M., & Feldt, T. (2022). "No Worries, there is No Error-Free Leadership!": Error Strain, Worries about Leadership, and Leadership Career Intentions among Non-Leaders. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, Article 6.
- Auvinen, E., Huhtala, M., Kinnunen, U., Tsupari, H., & Feldt, T. (2020). Leader motivation as a building block for sustainable leader careers: The relationship between leadership motivation profiles and leader and follower outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 120, 103428.
- Auvinen, E., Kilponen, K., Tsupari, H., Huhtala, M., Muotka, J., & Feldt, T. (2019). Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet korkeasti koulutetuilla johtajilla: selittäjät, seuraukset ja alaisten kokemukset. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisu.
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20, 764–784.
- Aycan, Z., & Shelia, S. (2019). "Leadership? No, Thanks!" A New Construct: Worries About Leadership. *European Management Review*, 16, 21–35.
- Badura, K. L., Grijalva, E., Galvin, B. M., Owens, B. P., & Joseph, D. L. (2020). Motivation to Lead: A Meta-Analysis and Distal-Proximal Model of Motivation and Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 105, 331–354.
- Bagdadli, S., & Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human Resource Management Review*, 29, 353–370.
- Bal, P. M., De Jong, S. B., Jansen, P. G. W., & Bakker, A. B. (2012). Motivating employees to work beyond retirement: A multi-level study on the role of i-deals and unit climate. *Journal of Management Studies*, 49, 306–331.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. New York: Prentice Hall.

- Bar-Tal, D., & Hameiri, B. (2020). Interventions to change well-anchored attitudes in the context of intergroup conflict. *Social and Personality Psychology Compass*, 14, Article e12534. <https://doi.org/10.1111/spc3.12534>
- Bloom, H. (2006). The core analytics of randomized experiments for social research. MDRC working papers on research methodology. New York: MDRC.
- Bobbio, A., & Rattazzi, A. M. M. (2006). A contribution to the validation of the motivation to lead scale (MTL): A research in the Italian context. *Leadership*, 2, 117–129.
- Browne, P., Carr, E., Fleischmann, M., Xue, B., & Stansfeld, S. A. (2019). The relationship between workplace psychosocial environment and retirement intentions and actual retirement: a systematic review. *European Journal of Ageing*, 16, 73–82.
- Burke, M. J., Sarpy, S. A., Smith-Crowe, K., Chan-Serafin, S., Salvador, R. O., & Islam, G. (2006). Relative effectiveness of worker safety and health training methods. *American Journal of Public Health*, 96, 315–324.
- Burnes, D., Sheppard, C., Henderson, C. R., Wassel, M., Cope, R., Barber, C., & Pillener K. (2019). Interventions to reduce ageism against older adult: A systematic review and meta-analysis. *AJHP*, 109, e1–e9.
- Carstensen, L. L., & Lang, F. R. (1996). Future Time Perspective Scale (FTP) [Database record]. APA PsycTests. <https://doi.org/10.1037/t31314-000>
- Chan, K.-Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86, 481–498.
- Cloostermans, L., Bekkers, M., Uiters, E., & Proper, K. (2015). The effectiveness of interventions for ageing workers on (early) retirement, work ability and productivity: a systematic review. *Int Arch Occup Environ Health*, 88, 521–532.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155–159.
- Conen, W., Henkens, K., & Schippers, J. (2012). Employers' attitudes and actions towards the extension of working lives in Europe. *International Journal of Manpower*, 33, 648–665.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.

- De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- Dimoff, J. K., & Kelloway, E. K. (2019). With a little help from my boss: The impact of workplace mental health training on leader behaviors and employee resource utilization. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24, 4–19.
- Dimoff, J. K., Kelloway, E. K., & Burnstein, M. D. (2016). Mental Health Awareness Training (MHAT): The Development and Evaluation of an Intervention for Workplace Leaders. *International Journal of Stress Management*, 23, 167–189.
- Eppler-Hattab, R., Meshoulam, I., & Doron, I. (2020). Conceptualizing Age-Friendliness in Workplaces: Proposing a New Multidimensional Model. *The Gerontologist*, 60, 12–21.
- Eurostat (2022). Employment rates by sex, age and citizenship – dataset. Katsottu 21.12.2022 [Statistics | Eurostat \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/eurostat)
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multilevel multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219–247.
- Hakanen, J., & Kaltiainen, J. (2022). Työuupumuksen arviointi Burnout Assessment Tool (BAT) – menetelmällä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Anger, W. K., Bodner, T., & Zimmerman, K. L. (2011). Clarifying work-family intervention processes: the roles of work-family conflict and family-supportive supervisor behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 96, 134–150.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Bodner, T., & Crain, T. (2013). Measurement development and validation of the family supportive supervisor behavior short-form (FSSB-SF). *Journal of Occupational Health Psychology*. doi: 10.1037/a0032612
- Harris, K., Krygsman, S., Waschenko, J., & Laliberte Rudman, D. (2018). Ageism and the older worker: A Scoping Review. *The Gerontologist*, 58, e1-e14.
- HE 62/2022 vp; EV 97/2022 vp. Eduskunnan vastaus hallituksen esitykseen eduskunnalle 55 vuotta täyttäneiden työllisyysasteen nostamista koskevaksi lainsäädännöksi.

- Hertel G., & Zacher, H. (2018). Managing the aging workforce. In D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.) *The SAGE Handbook of Industrial, Work, & Organizational Psychology*, pp. 396-428. Lontoo: Sage.
- Hertel, G., Van der Heijden, B. I. J. M., de Lange, A. H., & Deller, J. (2013). Facilitating age diversity in organizations – part II: managing perceptions and interactions. *Journal of Managerial Psychology*, 28, 857-866.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Ilmarinen, J. (2006). Pitkää työuraa. Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos ja sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.
- Ilmarinen, J. (2012). Promoting active ageing in the workplace. European Agency for Safety and Health at Work. <http://osha.europa.eu>.
- Järnefelt, N., Riekhoff, A.-J., Laaksonen, M., & Liukko, J. (2022). Työntajien näkemyksiä eläkeiästä ja työurien pidentämisestä. Työntajatuutkimusten tuloksia vuosilta 2004, 2011 ja 2021. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 01/2022.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kelloway, K. E., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24, 260-279.
- Knies, E., Leisink, P., & Thijssen, J. (2015). The role of line managers in motivation of older workers. Teoksessa P. M. Bal, D. Kooij, & D. M. Rousseau (toim.). *Aging workers and the employee-employer relationships*, s. 73-86. Lontoo: Springer.
- Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P., Kanfer, R., & Dikkers, J. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 197-225.
- Kulik, C. T., Perera, S., & Cregan, C. (2016). Engage me: the mature-age worker and stereotype threat. *Academy of Management Journal*, 59, 2132-2156.
- Kunze, F., & Menges, J. I. (2017). Younger supervisors, older subordinates: An organizational-level study of age differences, emotions, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 461-486.

- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects – A systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Health*, 50, 904–915.
- Kurvinen, A., Jolkkonen, A., Koistinen, P., Lipiäinen, L., Nummi, T., & Virtanen, P. (2016). Työpaikan menetys työuran loppuvaiheessa – yli 45-vuotiaiden irtisanottujen työllisyysurat ja eläkkeelle siirtyminen. *Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 02/2016*.
- Kärkkäinen, R. (2020). Ikääntyvä työntekijä – taakka vai voimavara. Lähiesimiesten näkemyksiä ikääntyvien työntekijöiden johtamiseen liittyen. *Opinnäytetyö. Savonia ammattikorkeakoulu*.
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102, 1686-1718.
- Leisink, P. L. M., & Knies, E. (2011). Line managers' support for older workers. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 1899–1914.
- Levy, B. (2009). Stereotype embodiment: A psychosocial approach to aging. *Current Directions in Psychological Science*, 18, 332-336.
- Liff, R., & Wikström, E. (2020). An interactional perspective on age management for prolonged working life. *Nordic Welfare Research*, 5, 2.
- Marshall, L. (2015). Thinking differently about aging: Changing attitudes through the humanities. *The Gerontologist*, 55, 519-525.
- Maurer, T. J., Barbeite, F. G., Weiss, E. M., & Lippstreu, M. (2008). New measures of stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for development: Exploration among employees age 40 and over. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 395-418
- Maurer, T. J., Weiss, E. M., & Barbeite, F. G. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: The effects of individual, situational, motivational, and age variables. *Journal of Applied Psychology*, 88, 707–724.
- Meichenbaum, D. (2007). Stress inoculation training: A preventive and treatment approach. In P. M. Lehrer, R. K. Woolfolk, & W. S. Sime (Eds.). *Principles and practice of stress management* (3rd ed.). New York: Guilford Press.
- Mountford, H. (2013). I'll take care of you: the use of supportive work practices to retain older workers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51, 272–291.

- Muthén, L., & Muthén, B. (1998-2017). In *Mplus user's guide* (8 ed.). Los Angeles, CA, USA: Author.
- Neuber, L., Englitz, C., Schulte, N., Forthmann, B., & Holling, H. (2022). How work engagement relates to performance and absenteeism: a meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 292–315.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65, 821–858.
- Pietiläinen, M., Viitasalo, N., Lipiäinen, L., Ojala, S., Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K., ... & Nätti, J. (2018). Työssä koettu syrjintä ja myöhempi työura. Loppuraportti. Työsuojelurahaston tutkimushanke 2015–2017. Työraportteja 97/2018. Tampere: Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus.
- Posthuma, R.A. & Campion, M.A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35, 158–188.
- QPNordic-ADW. (2007). Nordic Questionnaire for monitoring the age diverse workforce. Pohjoismaiden Ministerineuvosto.
- Ratajczak, J. (2020). Management of age-diverse teams and the type of organizational culture. *Acta Universitatis Nicolai Copernici Zarządzanie* 1(1):35-45. DOI: 10.12775/AUNC_ZARZ.2020.1.004
- Rosing, K., & Jungmann, F. (2015). Leadership and Aging. Teoksessa N. Pachana (toim.) *Encyclopedia of Geropsychology*. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-287-080-3_23-1
- Schaufeli, W. B., De Witte, H., & Desart, S. (2019). *Burnout Assessment Tool (BAT) – Test Manual*. KU Leuven, Belgium: Internal report.
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W., (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10, 459–481.
- Skakon, J., Nielsen, K., & Borg, V. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review and three decades of research. *Work & Stress*, 24, 107–139.
- Sutela, H., Pärnänen, A., & Keyriläinen, M. (2019). *Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018*. Helsinki: Tilastokeskus.

- Swider, B. W., & Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 487–506.
- Truxillo, D. M., Gadiz, D. M., & Hammer, L. B. (2015). Supporting the aging workforce: A review and recommendations for workplace intervention research. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 351–381
- van Dalen, H. P., & Henkens, K. (2020). Do stereotypes about older workers change? A panel study on changing attitudes of managers. *International Journal of Manpower*, 41, 535–550.
- Van der Heijden, B., Schalk, R., & Van Veldhoven, M. (2008). Ageing and careers: European research on long-term career development and early retirement. *Career Development International*, 13, 85–94.
- Van der Klink, J. J., Blonk, R. W., Schene, A. H., & Van Dijk, F. J., 2001. The benefits of interventions for work-related stress. *American Journal of Public Health*, 91, 270.
- Vuori, J., & Toppinen-Tanner, S. (2015). Enhancing career management preparedness and mental health. Teoksessa J. Vuori, R. Blonk, & R. Price (toim.). *Sustainable Working Lives - Managing Work Transitions and Health throughout the Life Course*, s. 231–248. New York: Springer.
- Vuori, J., Toppinen-Tanner, S., & Mutanen, P. (2012). Effects of resource building group intervention in work organizations on career management and mental health: Randomized controlled field trial (RCT). *Journal of Applied Psychology*, 97, 273–286.
- Vuori, J., Törnroos, K., Ruokolainen, M., & Wallin, M. (2019). Enhancing late-career management among aging employees – A randomized controlled trial. *Journal of Vocational Behavior*, 115.
- Vuori, J., & Vinokur, A. D. (2005). Job-search preparedness as a mediator of the effects of the Työhön Job Search intervention on re-employment and mental health. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 275–291.
- Väestörakenteen muutos haastaa yhteiskunnan kestävyuden. (2023). Demography-ohjelman kokoama tietopaketti. [Väestörakenteen muutos haastaa yhteiskunnan kestävyuden \(aka.fi\)](#)
- Wallin, M. & Hussi, T. (2011). Best practices in age management – Evaluation of organization cases. Helsinki: Työterveyslaitos.

Wilckens, M. R., Wöhrmann, A. M., Deller, J., & Wang, M. (2021). Organizational practices for the aging workforce: Development and validation of the Later Life Workplace Index. *Work, Aging and Retirement*, 7, 352-386.

Zacher, H., Clark, M., Anderson, E. C., & Ayoko, O. B (2015). A Lifespan Perspective on Leadership. Teoksessa P. M. Bal, D. T. A. M. Kooij, & D. M. Rousseau (toim.), *Aging workers and the employee-employer relationship*, s. 87-104. Springer.

Zacher, H., & Frese, M. (2009). Remaining time and opportunities at work: Relationships between age, work characteristics, and occupational future time perspective. *Psychology and Aging*, 24, 487-493.

Esittelemme raportissa esihenkilöille suunnatun ”Kokemus käyttöön työyhteisössä” -ryhmävalmennuksen ja sen vaikutustulokset. Valmennuksen tavoitteena oli vahvistaa esihenkilöiden osaamista ikäjohtamisessa. Valmennus painotti erityisesti esihenkilöiden kykyä kohdata ja tukea vanhempia työntekijöitä. Tutkimme verkossa toteutetun valmennuksen vaikutuksia satunnaistetussa kenttäkokeessa (RCT) kymmenen suomalaisen työpaikan esihenkilöiden ja heidän työntekijöidensä keskuudessa. Kuvaamme raportissa, miten valmennus vaikutti esihenkilöiden valmistautuneisuuteen ikäjohtamisessa ja heidän ikäasenteisiinsa sekä esihenkilöiden ja työntekijöiden työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Valmennus kehitettiin ja toteutettiin tutkimushankkeessa ”Lähiesimies ja työura ikääntyvässä työelämässä”. Valmennukseen liittyvät oppaat ovat suomalaisten työpaikkojen käytettävissä.



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Työterveyslaitos
Arbetshälsoinstitutet
Finnish Institute of Occupational Health

PL 40, 00032 Työterveyslaitos

www.ttl.fi

ISBN 978-952-391-116-1 (nid.)

ISBN 978-952-391-117-8 (PDF)