



Ikääntyminen on tulevaisuutta

Terveiset dortmundin datsa-symposiumista
työnohjaajan näkökulmasta

PULMU KARI

Osallistuin 7.-8. marraskuuta 2013 Dortmundissa symposiumiin: Vanheneminen on tulevaisuutta; eläminen ja työskentely ikääntyvässä yhteiskunnassa. Sain kokea intensiivisen monitieteellisen elämyksen ja ideoita ikääntymisen käsittelyyn työnohjaajakseni. Sain tukea omalle eläköitymisprosessilleni ja jatkokiinnostusta työyhteisöasioihin.

Koolla oli motivoitunut, innovatiivinen ja luova moni-ikäisyyttä pohtiva joukko (INNOKAT= Innovationsfähigkeit und Kreativität von altersgemischten Teams stärken und fördern). Luennoitsijoiden ja kuulijoiden katse oli selkeästi eteenpäin ja suhtautuminen ikääntymiseen realistista ja kunnioittavaa. Saksan tilanne työvoiman suhteen on erilainen kuin Suomessa, siellä työvoiman niukkuus on uhkaamassa ja ikääntyneitä tarvitaan. Kulttuurinen ero on selvä. Silti Saksassa löydetyistä ratkaisuista on paljon hyödyllistä pohdittavaa työnohjaajille, miten tukea moni-ikäisiä työyhteisöjä.

Vanhuus on parempaa kuin maineensa

Useissa esityksissä korostettiin, että tarvitaan uusi vanhenemisen määritelmä. Tämän vuosisadan suurimman muutoksen ennakoitiin tapahtuvan tavassa, miten vanhetaan ja suhtaudutaan vanhenemiseen. Työelämän humanisoinnin aika on nyt. Näen siinä tärkeän tehtäväkentän myös meille suomalaisille työnohjaajille. Referoin upeista alustajista työlääketieteen prof. Hans Martin Hasselhornia, psykologian prof. Andreas Krusea ja sosiologian prof. Götz Richteriä.

Götz Richter aloitti esityksensä kommentilla: Vanhuus on parempaa kuin maineensa. Richterin teesejä olivat:

1. Yritykset tarvitsevat globaalissa kilpailuvassa maailmassa motivoituneita työntekijöitä.
2. Työ on sopeutettava yhä paremmin ihmisen tarpeille.
3. Työn aiheuttaman vanhenemisprosessin dynamiikka liittyy työn rasitukseen ja vaatimuksiin.
4. Työn aiheuttamien iäkkäiden suoritusongelmien syitä löytyy työjärjestelyjen puutteista.
5. Preventiivinen toiminta on tärkeää työilon säilymiseksi.
6. Työntekijän ja esimiehen tulee yhdessä asettaa tavoitteet tasapainon löytymiseksi resurssien ja vaatimusten välillä.
7. Ikärakenteen muutoksessa tarvitaan lisää ohjausta työyhteisöjen tueksi.

Kaikissa kohdissa, ei vain viimeisessä, on hyviä haasteita työnohjauksellisille interventioille. Työnohjaajana voi olla avustamassa yhteisöä luomaan ikäohjelman, jonka avulla varaudutaan tukemaan ikääntyneitä työntekijöitä ja varmistetaan se, että heidän osaaamisensa tulee työyhteisön käyttöön.

Ikääntyminen on yksilöllistä

Andreas Kruse neuropsykologina korosti, ettei voida sanoa, minkä ikäisenä ihminen on vanha, koska ikääntyminen on yksilöllistä ja iän myötä ikäluokkien heterogeenisuus entisestään lisääntyy. Tämän päivän iäkkäät ovat toimintakykyisempiä kuin ikäisensä vuosikymmeniä sitten elleivät sairaudet ole rajoitteina. Neurologinen tutkimus on osoittanut, että uusia neurologisia soluja kehittyy ihmiselle pitkälle yli eläkeiän, jos hän on aktiivinen. Kruse yllätti iloisesti kuulijansa korostaessaan, ettei ikääntyvän työntekijän tule olla ainoastaan työkykyinen ja työhönsä motivoitunut, vaan hänen tulee saada olla myös luova, omaperäinen ja innovatiivinen. ”Ellen ole vanhana luova, niin milloin sitten?” oli lainaus sosiaalifilosofi Leopold Rosenmeyerilta. Keskustelun liukuvasta eläkeiästä on aktivoiduttava ja työntekijöiden tulee saada enemmän toiminta- ja aikasuveriniteettia, jotka tarkoittavat toimintakyvyn ja ajankäytön joustavaa ja yksilöllistä hallintaa.

Krusen viiden kohdan ohjelma iäkkään henkilön joustavuuden ja toimintakyvyn ylläpitämiseksi antaa vinkkejä työnohjaajalle ja coachille:

1. Fyysisestä kunnosta huolehtiminen on tärkeä vaikuttaja somaattisen ja kognitiivisen tason ylläpidolle.
2. Kognitiivisen kapasiteetin harjoittaminen tulee tapahtua laajana intelligenssin kehittämisenä, ei pelkästään esim. tiettyjen mekaanisten työtehtävien harjaannutuksena. Motivaation ylläpito on uuden oppimisen edellytys.
3. Yksilöllinen terveysorientoitunut elämänhallinnan ohjelma edellyttää laaja-alaista medisiinisen terveydentilan selvitystä voimavarojen ja rajojen tunnistamiseksi.
4. Mielikuvien muuttaminen vanhenemisesta on tärkeää sekä yhteiskunnallisella että yksilötasolla. Oman tilanteen päivitys (Selbstaktualisierung) on tär-

keää. Selvitetään yksilön taipumukset ja taidot persoonallisten tavoitteiden toteuttamiseksi kognitiivisella, emotionaalaisella ja interaktiivisella alueella. Itsensä toteuttaminen ja aktiivisuus määrittävät psyyken antamien resursien mukaan. On tärkeää olla avoin uusille mahdollisuuksille ja kunnioittaa ihmisten erilaisuutta.

5. Yhteistyö ja osaamisten vaihto nuorten ja ikääntyneiden työntekijöitten kesken on tärkeää. Suunnitelmat, tavoitteet, avoimuus, luottamus ja joustavuus saavat hyvää tukea työelämässä, kun nuoret ja ikääntyneet työskentelevät yhdessä. Luovuus on loppu, jos ajatellaan, että ennen oli kaikki paremmin. Generatiivisuus eli sukupolvien välinen yhteistyö on tärkeää nuorille ja vanhoille, molemmilla on toisiltaan oppimista. Kaikenikäisillä on tarve, sisäinen toive, olla tarvittu. Ellei ihminen voi olla aktiivinen ja huolehtia muista, on vaarana eristäytyminen.

Haasteena työyhteisöjen ohjaamisessa on eri-ikäisten työntekijöiden välisistä ristiriidoista vaikeneminen. Salaaminen johtaa työryhmän mahdollisuuksien vajaakäyttöön: nuorten tuoreet tiedot sekä ketteryys ja ikääntyneiden luovuus ja kokemus voivat jäädä käyttämättä ja optimaalisesti yhteen soittamatta. Työnohjaajan kannattaa sel-

vittää yhteisöltä: Miten teillä hyödynnetään eri-ikäisten osaamiset?

Andreas Kruse painotti ikääntyneen ihmisen ajassa mukana pysymistä ja valppautta: luovuutesi voi milloin tahansa johtaa uusiin oivalluksiin ja muutoksiin. Tämän sisällön hän vahvisti 1600-luvulla eläneen barokin runoilijan Andreas Gryphiuksen runolla Augenblick.

Työssä jatkamisen syyt: pystyminen, haluaminen ja täytyminen

Hans Martin Hasselhorn esitteli työssä jatkamisen osatekijöitä ja kyseenalaisti terveyden itsestään selvänä pidetyn yhteyden työssä olemiseen. Hänen päätelmänsä pohjautuivat huomattavan laajaan tutkimusaineistoon: 15 miljoonaa 51–65-vuotiasta saksalaista oli kuvannut terveydentilaansa ja työtilannettaan. Tutkituista oli työssä yhdeksän miljoonaa ja heidän joukossaan kolmannes koki terveydentilansa heikoksi. Kuudesta miljoonasta työelämän ulkopuolella olevasta puolet koki itsensä hyväkuntoisiksi ja puolet huonokuntoisiksi.

Tutkijoiden vastaus työssä jatkamiseen on kolmitahoinen:

- Koska työntekijät **PYSTYVÄT** työskentelemään
- Koska he **HALUAVAT** työskennellä
- Koska heidän **TÄYTYY** työskennellä.

Augenblick

Mein sind die Jahre nicht,
die mir die Zeit genommen;
mein sind die Jahre nicht,
die etwa mögen kommen;
Der Augenblick ist mein,
und nehm ich den in acht,
so ist der mein,
der Zeit und Ewigkeit gemacht.

Silmänräpäys

Minun eivät ole menneet vuodet,
jotka veivät aikani.
Minun eivät ole vuodet,
jotka mahdollisesti tulevat.
Silmänräpäys on minun,
ja jos siinä olen valppaana,
silloin se on minun,
se antaa ajan ja ikuisuuden.

Epävirallinen suomennos PK

Työhön pystymiseen ja työkykyyn vaikuttavat yksilölliset ominaisuudet ja työn sekä työympäristön ominaisuudet. Haluun jatkaa työssä vaikuttaa motivaatio, jonka taustalla ovat työn haasteellisuus, tarpeellisuuden tunne ja tervetulleeksi kokeminen. Motivaatioon vaikuttavat myös erilaiset tekijät perhetilanteessa ja yhteiskunnalliset tekijät. Saksassa on kannustus pidempään työhön yhteiskunnallisesti vahva. Heillä, jotka kokevat työssä jatkamisen pakkona ja täyttymisenä, on huolena vähäinen eläkekertymä eli huomattavan heikko taloudellinen tilanne eläkkeellä. Jotkut ovat työelämässä, vaikka työpanos on vähäinen ja sairauslomia on paljon, usein heidän koulutus pohjansa on vaatimaton. Eläkkeelle siirtymisen päätös voi olla työntekijälle vaikea. Työnohjauksella voitaisiin auttaa ikääntyvää työntekijää tunnistamaan hänen eläkepäätökseensä vaikuttavia tekijöitä. Eläkkeelle siirtyminenkin voi olla osalle työntekijöistä ahdistavaa. Tämän merkittävän siirtymävaiheen, elämäntilanteen muutoksen, työstäminen työnohjauksen avulla on palvelus sekä yksilölle että työyhteisölle: hyvillä mielin työyhteisönsä jättävä työntekijä on ”kärelevä” ja ilmainen mainos hyvästä työpaikasta.

Työ, terveys, työkyky ja motivaatio vaikuttavat toisiinsa

Työllä on keskeinen rooli ennenaikaisen työmarkkinoilta poistumisen ehkäisyssä. Vaikuttavina tekijöinä nähdään terveys, työkyky ja motivaatio. Näiden tekijöiden välinen yhteys on moninainen. Useissa tutkimuksissa on todettu työntekijöiden kokevan, että työsäkäynti tukee terveyttä ja hyvinvointia. Työn sisältö on keskeinen osa työkykyä. Suunnattu työjärjestely tai tehtävävaihto voi tukea työntekijää pidemmälle työuralle.

Työ vaikuttaa työkykyyn ja työkyvyn muutosten, esim. koulutuksen, avulla voidaan työtä muokata niin, että työntekijä suoriutuu tehtävistään.

Työn ja motivaation välisen yhteyden huomioinnissa on työmarkkinoilla vielä runsaasti käyttämätöntä potentiaalia. Poliittisessa päätöksenteossa tarvitaan laajempaa näkökulmaa kuin pelkkä lakisääteisen eläkeiän säätely. Työn sisältö, kokemuksen arvostus, eri-ikäisten hyötyminen toistensa vahvuuksista ja pätevyyden kokemus ovat tärkeitä ja ne tulee hyödyntää preventiivisesti. Kokeneen työntekijän jatkamismahdollisuuksista tulisi keskustella jo pari vuotta ennen lakisääteistä hetkeä. Viimevaiheessa suunnittelun muuttaminen on vaikeaa. Katteettomia lupauksia on varottava ja työyhteisössä tapahtuvat muutokset on avoimesti

käsiteltävä turhien toiveiden ja pettymysten välttämiseksi. Ihanteellisissa puitteissa varttunut työntekijä pyrkii vaikuttamaan työtilanteeseensa jopa motivaatiotaan uudelleen kohottavasti.

Työterveys, työkyky, työmotivaatio, yksilön ja työyhteisön työhyvinvointi ja työilo edellyttävät työnantajilta, työntekijöiltä ja työyhteisöiltä monenlaisia interventioita. Työnohjauksen mahdollisuudet yksilötyönohjauksessa, heterogeenisten työryhmien tukemisessa ja luottamuksen rakentamisessa ovat valtavat.

PULMU KARI

*työnohjaaja, et psykoterapeutti ja
evp. mielenterveys- ja työterveyspsykologi*

Kommenttipuheen- vuoro ikääntymisestä

Luin mielenkiinnolla Kari Pulmun selostuksen symposiumista. Tuon tähän joitain huomioita omista kokemuksistani siitä, miten ikääntyminen vaikuttaa työelämässä, miten se koetaan ja miten siihen suhtaudutaan.

MONICA LINDEMAN

Noin 10 vuotta sitten sain organisaatiomme johtajalta tehtäväkseni laatia organisaatiolle senioriohjelman. Olin silloin itsekkin seniori-ikäinen, eli reilusti 50 vuoden ylittänyt. Suhtauduin asiaan innostuneesti ja uteliaasti ja rupesin haastattelemaan seniori-ikässä olevia työkavereitani heidän toivomuksistaan liittyen senioriohjelmaan. Tulokset olivat hämmäntäviä samoin kuin kysymyksen saaneiden reaktiot olivat hämmäntyneitä. Kysyttiin ”tarkoitatko jotain seniiohjelmaa tai saattohoitoa?” ”Pitäisikö meitä kantaa kuin kukkaa kämmenellä?” Jotkut katsoivat asiakseen tulla erikseen ilmoittamaan minulle, etteivät todellakaan ole mitään senioreita, vaikka ikää oli reippaasti yli viidenkymmenen. Tajusin, että seniorikäsitteellä oli tosi alentava ja negatiivinen konnotaatio, jota en oikein ymmärtänyt. Tajusin myös, että meidän kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa ikääntyminen nähtiin uhkana työkyvylle ja tehokkuudelle ja sitä vastaan piti viimeiseen asti taistella.

Kutsuin koolle yli viisikymppisiä, eri työtehtäviä, osastoja ja sukupuolta edustavia

henkilöitä keskustelemaan kanssani senioriohjelman sisällöstä ja paikalle tuli 15 henkilöä. Ensimmäisen hämmennyksen jälkeen sovimme siitä, että aihe oli tärkeä ja että keskustelua kannattaa ehdottomasti jatkaa sekä yrittää saada myös esimiehet osallistumaan. Keskustelu jatkui 10 vuoden ajan aamukahvien muodossa. Joskus joku ulkopuolelta kutsuttu vieras alusti keskustelua. Kysyin usein, minkälaista senioriohjelmaa kohdeyryhmä olisi toivonut, mutta he olivat aina sitä mieltä, että tällaiset keskustelut ovat riittäviä. Muutaman kerran järjestin teemapäiviä. Ennen kuin itse jäin eläkkeelle käynnistin junioriaamukahvit ja kerran ehdimme pitää yhteiset juniori-senioriaamukahvit. En valitettavasti ehtinyt viedä asiaa sen pidemmälle, mutta toivon, että siitä syntyi joku kipinä ja että tilaisuudet jatkuvat. Keskustelu junioreiden ja senioreiden välillä oli nimittäin sen verran arvostavaa, kuuntelevaa ja ajatuk-

sia herättävää, että uskon sen ajan mittaan johtavan parempaan sukupolvien väliseen ymmärrykseen ja yhteistyöhön.

Asiat, jotka vuosien varrella nousivat pinnalle keskusteluissa antavat hyvän kuvan siitä, miten vanhemmat työntekijät näkevät työelämän ja oman osaamisensa sekä mitä he

toivovat työkavereilta ja esimiehiltä. Kommentit ovat olleet hyvin linjassa sen kanssa, mitä tutkimustulokset kertovat ja mistä esimerkiksi professori Juhani Ilmarinen puhuu.

Myönteiset asiat ja voimavarat

Vetämissäni seniorikeskusteluissa korostettiin sitä, että pitkään työssä olleet eivät tee työtä vain palkan takia, vaan heillä on aito sitoutuminen sekä työnantajaan että omaan työhönsä, jota usein itse ovat olleet kehittämässä. Sitoutuminen johtaa myös



Seniorikeskusteluissa nousi esiin se, että pitkään työssä olleet eivät tee työtä vain palkan takia, vaan heillä on aito sitoutuminen sekä työnantajaan että omaan työhönsä

siihen, että on valmis joustamaan, mutta toisaalta ei siedä turhaa nipottamista esimiehen puolelta. Voimavaroina ovat kokemus ja maltillisuus sekä tieto siitä, mikä voi toimia, mikä taas ei. Se voi toisaalta olla myös riski – tyrmätään muiden keksimät ideat sillä perusteella, etteivät ne ole aikaisemminkaan toimineet. Henkilö, joka on työuransa loppuvaiheessa, ei myöskään koe stressiä siitä, että pitäisi näyttää olevansa jotain, ei rakenneta uraa, ei kilpailla paikasta auringossa. Voi rauhassa keskittyä tekemään sitä, minkä osaa. Vanhempien työntekijöiden tehtävänä on välittää organisaation historiaa ja kulttuuria eteenpäin nuoremmille, vaikka joskus tuntuu siltä, etteivät nuoret ole kiinnostuneita siitä, miten ennen tehtiin.

Stressin aiheuttajat

Eniten stressiä aiheuttavat jatkuvat muutokset, joihin ei aina nähdä pätevää syytä sekä se, että muutokset tulevat niin tiheään tahtiin, ettei edellisen muutoksen vaikutuksia ehditä arvioida ennen kuin uusi on jo käsillä. Ihmiset kaipaavat työrauhaa ja järkisyitä siihen, mitä tapahtuu. Tietotekniikan nopea kehittyminen ja jatkuvalla syötöllä tulevat keskenkäiset järjestelmät ovat iso haaste osaamiselle ja aiheuttavat työn hallinnan tunteen menettämistä. Järjestimme muutaman kerran seniori-excelkurssin, jossa opettaja kävi rauhalliseen tahtiin läpi asiat ja varmisti, että kaikki olivat ymmärtäneet, ennen kuin hän siirtyi eteenpäin. Kurkseista tuli hyvää palautetta. Aluksi ryhmämme koki alhaista omanarvontunnetta: ”Emme kelpaa, olemme ongelmajätettä, nuoremmat ovat nopeampia, meitä ei arvosteta...” Otin asiakseni tehdä töitä itsetunnon kohottamiseksi ja luulen, että onnistuin siinä kohtalaisesti, koska ilmapiiri muuttui pitkin matka humoristiseksi, toinen toistaan kannustavaksi sekä

työuraa ja osaamista arvostavaksi. Mitään konkreettista en välttämättä onnistunut saamaan aikaiseksi. Valtion organisaatiossa vapausasteet ovat vähissä. Ei voida antaa senioreille ylimääräisiä vapaapäiviä, kuten jossain yksityisellä puolella on tehty, eikä tehdä mitään sellaista, mikä maksaa.

Esille nousi myös kiihtyvän tahdin aiheuttama stressi. Vanhempana tarvitsee pidemmän palautumisajan kovan työrupeaman jälkeen, eikä se oikein tuntunut olevan mahdollista. Monet olivat loukkaantuneita siitä, että nuoret eivät tunnu arvostavan heidän kokemuseräistä osaamistaan, vaan luulevat tietävänsä kaiken paremmin itse, koska heillä useasti on parempi pohjakoulutus ja usuin teoreettinen tieto. Meidän organisaatiossamme kuitenkin täydennyskoulutusmahdollisuudet eivät olleet ikään sidottuja. Mielestäni kaikilla oli ihan yhtäläiset mahdollisuudet osallistua järjestettyyn koulutukseen.

Ikäasenteisiin ei ole helppo puuttua

Käsitykseni on, että tapa jolla seniorit suhtautuvat itseensä ja jolla muu organisaatio suhtautuu heihin, on hyvin paljon organisaatiokulttuurista kiinni. Sitä ei muutamalla toimenpideehdotuksella tai kahvikeskustelulla muuteta. Jos yhteiseen ajattelutapaan

kuuluu se, ettei heikkouksia saa paljastaa ja kaikkien on ylitettävä itsensä ja aina vain tuotettava nopeammin ja paremmin, ei ole helppo sanoa, ettei jaksaa. Jos ikääntymisen mukanaan tuomat asiat eivät kuulu luontevana osana esimerkiksi kehityskeskusteluita, ne useimmiten jäävät käsittelemättä.

Kuten Kari Pulmukin artikkelissaan toteaa, ihmiset ovat yhtä yksilöllisiä ikään-tyessään, kuin muutenkin. Myös työt ovat



Tapa, jolla seniorit suhtautuvat itseensä ja jolla muu organisaatio suhtautuu heihin, on organisaatiokulttuurista kiinni.

eri tavalla vaativia sekä fyysisesti että psyykkisesti. On ilman muuta järkevää soveltaa joustavaa eläkeikää ja antaa ihmisille mahdollisuus valita oman kuntonsa ja jaksamisensa mukaan, milloin on sopivaa poistua työelämästä. Itse valitsin eläkeiäksi 65 vuotta, vaikka hyvin olisin jaksanut vielä muutaman vuoden. Haluan kuitenkin keskittyä tekemään sitä, mikä on kaikkein mielekkäintä, eli työnohjaus sekä työyhteisövalmennus, jos vain töitä on tarjolla. Katson olevani etuoikeutettu, kuin voin valita näin. Allekirjoitan myös Pulmun artikkelissa esiintyvän toteamuksen: vanhuus on parempaa kuin maineensa.



Työ ja ahkeruus ovat suomalaisen kulttuurin kiistämättömiä arvoja, joita ilman voi olla vaikeaa nähdä oma merkityksensä ja arvostaa itseään.

Olen pohtinut, onko eläkkeelle siirtyminen vaikeampaa, jos on tottunut olemaan työelämässä vaikuttaja ja arvostettu auktoriteetti. Silloin ei luovu pelkästään työstä, vaan myös asemasta ja arvovallasta. Muutaman kyselyn jälkeen olen kuitenkin saanut todeta, ettei tämä yksioikoisesti pidä paikkansa. Sopeutumiseen vaikuttavat monet muutkin tekijät – esimerkiksi se, kuinka pitkään olet valmistellut luopumista, minkälainen arki sinua kotona odottaa, oletko aktiivinen tekijä, joka keksii uutta tekemistä, voitko hyödyntää pitkän uran aikana kehittyntä osaamista mielekkäästi, osaatko katsoa eteenpäin enemmän kuin taaksepäin. Fyysinen terveys on myös hyvin merkittävä tekijä siihen, kuinka mielekkääksi koet töistä jäämisen. Olen kuullut monenlaisia tarinoita eläkkeelle jäämisen onnesta ja vaikeudesta. Joidenkin mielestä he elävät nyt elämänsä onnellisinta aikaa ja toiset miettivät, mitä ihmettä he nyt tekisivät. Työ ja ahkeruus ovat suomalaisen kulttuurin kiistämättömiä arvoja, joita ilman voi olla vaikeaa nähdä oma merkityksensä ja arvostaa itseään.

Olen samaa mieltä Kari Pulmun kanssa siitä, että työnohjauksella voisi olla tehtävä moni-ikäisen työyhteisön valmentamisessa sekä myös yksilön valmentamisessa hyvään eläke-elämään. Meillä olisi myös paljon tekemistä osaamisen jakamisen ja kokemusperäisen osaamisen hyödyntämisen saralla. Eihän osaaminen lopu siihen, että ihminen jää eläkkeelle. Olen omassa työpaikassani pitkään yrittänyt puhua mentoroinnin puolesta, melko laihoihin tuloksiin. Se olisi kuitenkin erinomaisen hyvä keino tukea nuoria työelämään tulevia heidän urakehityksessään. Tässäkin asiassa työnohjaaja voisi olla tukena.

Ikääntymisestä, työurien pidentämisestä, kokemusperäisen tiedon arvostamisesta ja osaamisen siirtämisestä on puhuttu pitkään suomalaisessa työelämässä ja näköjään myös muualla maailmassa. Mutta kokemukseni mukaan todellisuus on toisenlainen. Vanhempien työntekijöiden tukemiseksi ja osaamisen pitämiseksi ajan tasalla tehdään edelleen aika vähän. Negatiivisia ikäasenteita esiintyy sekä esimiehillä että työkavereilla. Informaatioteknologian valtavan nopea kehittyminen aiheuttaa vanhemmissa työntekijöissä ahdistusta, kun he kokevat ettei heidän vuosikymmenten ajan keräämä osaaminen riitä, kun työkalut eivät ole hallinnassa. Juhlapuheet ja hartaat toiveet ovat tässäkin asiassa valitettavan kaukana todellisuudesta.