

**ASiantuntija vai esimies? Ura-ankkureiden  
ja -roolien vaikutus uratytyväisyyteen  
suomalaisessa  
asiantuntijaorganisaatiossa**

**HANNA HAAPAKOSKI**

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON  
KAUPPAKORKEAKOULU

JOHTAMINEN

PRO GRADU -TUTKIELMA

3.5.2013

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Hanna Haapakoski	
Asiantuntija vai esimies? Ura-ankkureiden ja -roolien vaikutus uratyytyväisyyteen suomalaisessa asiantuntijaorganisaatiossa.	
Johtaminen	Pro gradu -tutkielma
3.5.2013	83 sivua
<p>Tiivistelmä:</p> <p>Tässä tutkielmassa tarkastelen ura-ankkureiden ja -roolien vaikutusta uratyytyväisyyteen suomalaisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksen kohteena on suomalainen julkinen organisaatio, joka edustaa oman alansa huippuosaamista Suomessa. Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio ei halua nimeään julki tässä tutkielmassa, joten siitä käytetään tässä keksittyä nimeä Organisaatio Oiva tai Oiva.</p> <p>Tutkimuskysymykseni on kuinka esimiehen ja asiantuntijan ura-ankkurit sekä -roolit vaikuttavat asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevän esimiehen uratyytyväisyyteen. Tutkimusaineisto koostuu 11 esimiehen haastattelusta, jotka tehtiin vuonna 2010 Organisaatio Oivan esimiehille tarkoitetun uravalmennuksen yhteydessä. Lisäksi aineisto käsittää näiden esimiesten tyytyväisyyteen liittyvän kyselyn tulokset. Tutkimusmetodi on pääasiallisesti laadullinen, ja aihetta lähestytään tapaustutkimuksen keinoin.</p> <p>Tutkielmani teoreettinen viitekehys perustuu kolmenlaiselle teoreettiselle pohjalle. Ensinnä tarkastelen aihetta Edgar Scheinin tutkimuksille perustuvan ura-ankkuriteorian kautta. Lähestyn ura-ankkuriteoriaa Scheinin tutkimusten sekä niitä täydentävien uudempien tutkimusten pohjalta. Toiseksi tarkastelen aihetta uraidentiteettiteorioiden näkökulmasta. Kolmanneksi tutkin aihetta urarooliteorioiden kautta. Tämä teoreettinen viitekehys auttaa hahmottamaan yksilön motivaatiota määrittäviä tekijöitä (ura-ankkurit), uraidentiteettiä sekä -roolia suhteessa yksilön nykyisiin työtehtäviin ja siihenastiseen uraan. Näistä näkökulmista voidaan analysoida syy- ja seuraussuhteita koskien yksilön uratyytyväisyyttä.</p> <p>Tämän tutkielman tulokset osoittavat, että Organisaatio Oivassa ura-ankkurilla näyttää olevan oleellinen rooli yksilön uratyytyväisyyden suhteen. Jos yksilön ura-ankkuri vastaa hänen nykyistä urarooliaan, on yksilö keskimäärin tyytyväisempi työhönsä. Tutkittujen esimiesten joukossa ura-ankkurit asiantuntijuus sekä aitojen haasteiden etsintä määrittivät hyvin monen esimiehen uraa.</p>	
Asiasanat: ura-ankkuri, uraidentiteetti, urarooli, uratyytyväisyys, johtaminen, asiantuntijuus	
Säilytyspaikka: Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

## Sisällys

1	JOHDANTO .....	1
2	URATUTKIMUS JA ORGANISAATIOT .....	3
	2.1 Miksi uratutkimus? .....	3
	2.2 Organisaatioiden ja johtamisen kehitys .....	3
3	MÄÄRITELMIÄ .....	6
	3.1 Ura .....	6
	3.2 Asiantuntija ja asiantuntijaorganisaatio .....	7
	3.3 Esimies ja johtajuus .....	8
4	TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	10
	4.1 Urateorioiden kehitys .....	10
	4.2 Ura-ankkurimallien kehitys .....	11
	4.3 Scheinin ura-ankkurimalli .....	12
	4.4 Scheinin ura-ankkurimallin kritiikki .....	15
	4.5 Ura-ankkurimallin uudelleenkonseptualisointi .....	15
	4.6 Dualladder-ura .....	21
	4.7 Identiteetti ja roolit .....	24
	4.7.1 Uraidentiteetti .....	24
	4.7.2 Ura ja roolit .....	26
5	TUTKIMUSASETELMA .....	28
	5.1 Tutkimuksen tausta .....	28
	5.2 Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio .....	28
	5.3 Tutkimusaineisto .....	29
	5.4 Tutkimusmenetelmä .....	30
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	32
	6.1 Ryhmä 1: Uraansa tyytyväiset ammattiesimiehet .....	32
	6.1.1 Uraansa tyytyväisen ammattiesimiehen kuvaus .....	32

6.1.2	Uraansa tyytyväisten ammattiesimiesten ura-ankkurit.....	33
6.1.3	Uraansa tyytyväisten ammattiesimiesten uratyytyväisyyden tai -tyytymättömyyden elementit.....	37
6.1.4	Yhteenveto: Uraansa tyytyväiset ammattiesimiehet .....	39
6.2	Ryhmä 2: Asiantuntijan identiteetin omaavat enimmäkseen tyytyväiset esimiehet.....	40
6.2.1	Asiantuntijan identiteetin omaavan enimmäkseen tyytyväisen esimiehen kuvaus .....	40
6.2.2	Asiantuntijan identiteetin omaavien enimmäkseen tyytyväisten esimiesten ura-ankkurit.....	41
6.2.3	Asiantuntijan identiteetin omaavien enimmäkseen tyytyväisten esimiesten uratyytyväisyyden tai -tyytymättömyyden elementit.....	44
6.2.4	Yhteenveto: Asiantuntijan identiteetin omaavat enimmäkseen tyytyväiset esimiehet .....	45
6.3	Ryhmä 3: Uraansa tyytymättömät häilyvän uraidentiteetin omaavat esimiehet .....	47
6.3.1	Uraansa tyytymättömän häilyvän uraidentiteetin omaavan esimiehen kuvaus .....	47
6.3.2	Uraansa tyytymättömien häilyvän uraidentiteetin omaavien esimiesten ura-ankkurit.....	47
6.3.3	Uraansa tyytymättömien häilyvän identiteetin omaavien esimiesten uratyytyväisyyden tai -tyytymättömyyden elementit.....	50
6.3.4	Yhteenveto: Uraansa tyytymättömät häilyvän uraidentiteetin omaavat esimiehet .....	53
6.4	Tutkimustulokset suhteessa Organisaatio Oivaan .....	54
7	LOPUKSI .....	57
8	TUTKIMUSAINIESTO JA KIRJALLISUUS .....	60
9	LIITTEET .....	63
9.1	Liite 1: Haastattelurunko.....	63
9.2	Liite 2: Työtyytyväisyyteen liittyvä kysely.....	65
9.3	Liite 3: DVAS-mittaristo .....	68

# 1 JOHDANTO

Idea pro gradu -tutkielmaani syntyi vuonna 2010 työskennellessäni tutkimusavustajana Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa ikäjohtamisen projektissa. Kyseisessä projektissa suoritettiin erääseen suomalaiseen asiantuntijaorganisaatioon uravalmennuksia, joiden yhteydessä tehtiin psykologian väitöskirjatutkimusta. Väitöskirjatutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työurien pidentämisen keinoja. Laaja haastatteluaineisto, jossa haastatellut työntekijät saivat vapaasti kertoa uratarinoitaan, antoi ideoita ja mahdollisuuksia tutkia aineistosta myös sellaisia näkökulmia, jotka eivät itse väitöskirjatutkimuksessa olleet keskiössä. Yksi teema, joka nousi esiin jokaisessa esimieshaastattelussa, oli asiantuntijan ja esimiehen roolit sekä niiden välillä havaittavat jännitteet. Mikä määrittää oman alansa huippuorganisaatiossa työskentelevän esimiehen identiteetin – onko se vahva substanssiosaaminen, eli asiantuntijuus, vai puhtaasti ihmisten johtaminen ja hallinnolliset tehtävät, eli johtajuus? Mikä vaikutus asiantuntija- tai esimiesroolilla on uratytytyväisyyteen kyseisessä organisaatiossa? Mitkä ovat asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevän esimiehen uranankkurit? Näiden kysymysten kautta tutkimuskysymykseksi tässä tutkielmassa muodostui: *kuinka esimiehen ja asiantuntijan ura-ankkurit sekä -roolit vaikuttavat asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevän esimiehen uratytytyväisyyteen*. Tutkielman lähtöolettamuksina on, että

- a) kyseisessä asiantuntijaorganisaatiossa asiantuntijana aloittanut ja huippuasiantuntijaksi kehittynyt yksilö saattaa kokea esimiehenä tiettyjä rooliristiriitoja asiantuntijan ja esimiehen roolien välillä, mikä saattaa joissain tapauksissa haitata esimiestyötä sekä vaikuttaa negatiivisesti yksilön uratytytyväisyyteen, jos yksilön pääasiallinen motivaation lähde on substanssiosaaminen (asiantuntijuus);
- b) näitä ristiriitoja ja negatiivisesti uratytytyväisyyteen vaikuttavia vaikutuksia ei synny, jos yksilön pääasiallinen motivaation lähde työssä on joko johtajuus tai aitojen haasteiden etsintä, ja yksilö kokee saavuttavansa nämä esimiestyössä; yksilö näkee itsensä ”ammattiesimiehenä” ilman suurempaa paloa puhtaaseen asiantuntijatyöhön.

Tutkielmani teoreettinen viitekehys perustuu kolmenlaiselle teoreettiselle pohjalle. Ensinnä tarkastelen aihetta Scheinin tutkimuksille perustuvan uranankkuriteorian kautta: mitkä ovat haastateltujen esimiesten ura-ankkurit ja miten ne heijastuvat uratytytyväisyyteen suhteessa nykyiseen siihenastiseen uraan. Lähestyn ura-ankkuriteoriaa Scheinin tutkimusten sekä niitä täydentävien uudempien tutkimusten (esim. Feldman ja Bolino 1996) pohjalta. Toiseksi tarkastelen aihetta uraidentiteettiteorioiden näkökulmasta. Kolmanneksi tutkin ai-

hetta urarooliteorioiden kautta. Tämä teoreettinen viitekehys auttaa hahmottamaan yksilön motivaatiota määrittäviä tekijöitä (ura-ankkurit), uraidentiteettiä sekä -roolia suhteessa yksilön nykyisiin työtehtäviin ja siihenastiseen uraan. Näistä näkökulmista voidaan analysoida syy- ja seuraussuhteita koskien yksilön uratyytyväisyyttä.

Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio ei halua nimeään julki tässä tutkielmassa. Näin ollen siitä käytetään tässä tarkastelussa keksittyä nimeä Organisaatio Oiva tai Oiva. Kyseinen julkinen organisaatio on oman toimialansa johtava toimija Suomessa. Se tuottaa alansa huippuluokkaista teknistä informaatiota sekä siihen liittyviä palveluita. Organisaatio työllistää noin 1 000 henkeä.

## 2 URATUTKIMUS JA ORGANISAATIOT

### 2.1 Miksi uratutkimus?

Urututkimus tieteenalana ei ole kovin vanha taloustieteissä. Urututkimuksen onkin pitkään katsottu kuuluvan psykologeille, esimerkiksi uravalinta-ammattilaisille. On myös ajateltu, että ura on niin henkilökohtainen ja yksilöllinen asia, että sen käsitteleminen osana organisaatioteoriaa tai liikkeenjohtamista ei olisi perusteltua.<sup>1</sup> Tässä tutkielmassa lähtökohtana kuitenkin on, että ura on sekä yksilön että organisaation kannalta mielenkiintoinen tutkimuskohde: uratutkimus on oleellinen osa johtamista, uria voi – ja pitää – johtaa kaikenlaisissa organisaatioissa. Ura ja sen kehitys ei ole pelkästään yksilön kannalta tärkeä; urajohtamisella voidaan organisaatiossa vaikuttaa merkittävästi muun muassa työtyytyväisyyteen, työssä jaksamiseen ja työurien pituuteen – puhumattakaan työtehokkuudesta.

1970-luvulta alkaen organisaatiot ovat joutuneet jatkuvan muutoksen kierteeseen, johtuen pääasiassa automaatioasteen kasvusta sekä alati kasvavasta kansainvälisestä kilpailusta. Tästä muutoksesta johtuen organisaatiot joutuvat usein pohtimaan, kuinka työ organisoidaan niin, että se vastaa liiketoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia.<sup>2</sup> Näin ollen ura ja koko uran käsite on muutoksessa: ei ole enää realistista odottaa, että yksilö työskentelee koko työuransa samassa organisaatiossa tai edes samalla alalla. Työntekijöihin kohdistuu erilaisia vaatimuksia eri tahoilta – usein omassa työssään joutuu muun muassa omaksumaan hyvin erilaisia rooleja täyttääkseen nämä vaatimukset. Toisinaan sirpaloituneessa työelämässä motivoivaa työtä on vaikea löytää, mikä heijastuu esimerkiksi työtyytyväisyyteen ja työssä jaksamiseen. Näistä seikoista johtuen työura tutkimuskohteena on varsin relevantti: työuran muutokset heijastelevat organisaatiossa – ja laajemmin koko yhteiskunnassa – tapahtuvia muutoksia.

### 2.2 Organisaatioiden ja johtamisen kehitys

Organisaatiot ovat kehittyneet varsin toisennäköisiksi viimeisten vuosikymmenien aikana. Ennen organisoitumisen päätehtävä oli työtehtävien ja työntekijöiden järjestäminen vertikaalisesti ja horisontaalisesti niin, että organisaation toiminta oli mahdollista. Organisaatiot olivat varsin hierarkkisia ja työnjako eriytynyt. Esimiehen koordinaatorooli oli korostunut. Janhonen ja Johanson (2007)

---

<sup>1</sup> Esim. Hall 2002, 9.

<sup>2</sup> Esim. Meijers 1998, 191.

väittävät, että vuosituhannen vaihteessa hierarkkinen työnjako ja esimiehen koordinaattorooli ovat menettäneet merkitystään. Samalla epävirallisen ja virallisen organisaatorakenteen välinen erottelu on tietoisesti hämärtynyt. On nähty, että virallinen organisaatorakenne "estää" voimavarojen tehokkaan käyttämisen. Näin ollen virallinen organisaatio on usein muuttunut enemmänkin toiminnan ohjenuoraksi, kuin viralliseksi organisoitumisen tavaksi. Janhosen ja Johansonin mukaan:

Teollistuneissa länsimaissa suurten organisaatioiden toimintaa leimaa kolme yhdistävää piirrettä: osallistuminen organisaatioiden välisiin verkostoihin, puoli-itsenäisistä tulosityksiköistä koostuva divisioonarakenne [...] ja työntekijöiden välinen joustava työnjako divisioonien sisäisissä työryhmissä.<sup>3</sup>

Työnjaon virallisen määrittelyn väheneminen on tutkijoiden näkökulmasta haastavaa. Organisaation todellista luonnetta ei voi päätellä organisaatiokaavioista tai työnkuvauksista. Sen sijaan on tutkittava organisaation sisäisiä suhteita. Näitä sosiaalisia suhteita ymmärtämällä tutkija voi saada tietoa muun muassa työn tehokkuudesta, palvelun laadusta tai työntekijöiden osaamisen todellisesta tasosta.<sup>4</sup>

Organisoitumisen muutoksen lisäksi myös johtaminen on muuttunut. Ennen huolenaiheet olivat hallinnollisia kysymyksiä, nyt ne ovat enemmän abstrakteja. Iris Aaltio (2008) toteaa, että nykyaikaisen johtamisen haasteet liittyvät esimerkiksi osaamisen johtamiseen, kehittyvään teknologiaan, organisaation sisäiseen viestintään sekä tiedon käsittelyyn ja hallintaan. Näiden haasteiden lomassa tarvitaan valmiutta tehdä nopeita päätöksiä nopeasti muuttuvissa tilanteissa sekä kykyä "hallita kaaosta." Johtamisesta on toisin sanoen tullut entistä haastavampaa ja monimuotoisempaa.<sup>5</sup>

Laajemmin organisaatioiden, johtamisen ja koko työn muutos liittyy kehitystrendiin, jota kutsutaan nimellä *tietotyö*. Puhutaan myös inhimillisen pääoman aikakaudesta, jossa muodostuu uusi työnantaja-työntekijäsuhde – "uusi sosiaalinen sopimus yhteiskunnassa".<sup>6</sup> Käytännössä tämä uusi tietotyön aika-kausi tarkoittaa sitä, että ruumiillinen tai suorittava työ korvautuu suurissa määrin työn tekemisen tavalla, joka vaatii korkeaa koulutusta ja tiedon tehokasta hallintaa. Vastauksena työelämän vaatimuksiin suomalaisten koulutus-taso on noussut ja samoin suosio ammatilliseen jatko- ja täydennyskoulutukseen. Lähes kaikissa ammateissa tarvitaan tietoteknistä osaamista; ammatit ovat "tietokoneistuneet". Työelämässä menestyminen vaatii itsenäistä ongelmanratkaisukykyä ja hyviä sosiaalisia taitoja – erityisesti tiimityöskentelytaitoja. Tietotyön yleistyminen koskee yhtä lailla kaikkia toimialoja, myös julkista sektoria.<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup> Janhonen & Johanson 2007, 55.

<sup>4</sup> Ibid., 55–61.

<sup>5</sup> Aaltio 2008, 11.

<sup>6</sup> Ibid, 12–13.

<sup>7</sup> Pyöriä 2005, 155–158.



Tietotyössä inhimillinen pääoma – tieto – ei ole organisaation omaisuutta. Työntekijä omistaa tiedon, josta on tullut sekä yritysten kilpailuvaltti että työntekijöiden itsensä kilpailuvaltti työmarkkinoilla. Näin ollen organisaatioiden kannattaa kehittää ja vaalia tätä inhimillistä pääomaa eikä ainoastaan hyödynnä sitä. Tietotyö siis vaatii johtamiselta paljon, kun johtaminen ei enää olekaan pelkkää suunnittelua, ohjaamista ja alaisten valvomista. Uuden tietotyön johtaminen tarkoittaa Aaltion mukaan seuraavaa:

- 1) Siirrytään työn valvomisesta yhä enemmän sen tekemiseen itse.
- 2) Organisaatiohierarkiasta siirrytään työyhteisöihin.
- 3) Työmallien määrittämisestä siirrytään itse tehdyn työn ymmärtämiseen.
- 4) Palkkaus, henkilöstörekrytointi ja työvoiman erottaminen ja ylläpitäminen ovat koko ajan meneillään eikä vain silloin, kun niitä erityisesti tarvitaan.
- 5) Itseilmaisu, joka sisältää myös kirjallisen ilmaisun, on tärkeää johtamisessa, koska organisaatioiden virtuaalisuutta tulee voida hallita.
- 6) Oppimishalukkuus on tärkeää sekä yritykselle että työntekijöille, mutta sille on haettava toimintakulttuurin tuki.
- 7) Käsityötaidoista siirrytään tietotaitoihin.
- 8) Työsuorituksen arvioinnista siirrytään näkymättömän työn arviointiin.
- 9) Kulttuurin vähättelystä siirrytään tietoystävälliseen kulttuuriin.
- 10) Työmotivaation merkitys kasvaa [...].
- 11) Yhteisöllisyyden merkitys lisääntyy [...].
- 12) Itsejohtamiseen tulee luottaa jatkossa [...].
- 13) Byrokratian tukemisesta siirrytään siitä luopumiseen.<sup>8</sup>

Tietotyön vallankumouksen – inhimillisen pääoman aikakauden – taustaa vasten tarkastellaan myös tämän tutkimuksen kohteena olevaa organisaatiota. Tietotyö luo omanlaisensa jännitteen esimiestehtäviin tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa.

---

<sup>8</sup> Aaltio 2008, 15–16, 27–29.

## 3 MÄÄRITELMIÄ

### 3.1 Ura

Uran määritelmiä on olemassa useita ja niitä voidaan tarkastella monista eri näkökulmista. Ura on sekä yksilöllinen käsite, mutta myös organisaatioon liittyvä: ura on yksilön, mutta sitä johtaa organisaatio. Organisaatorakenne luo uralle tietyn "sisäisen kartan", jossa on määritelty eri positiot, niiden väliset suhteet, tarvittavat ominaisuudet tehtävistä suoriutumiseen sekä mekanismin, joilla yksilöt osaavat toimia organisaatiossa. Näiden rakenteiden kautta organisaatio kykenee kontrolloimaan yksilöä urasuunnittelun ja urajohtamisen suhteen.<sup>9</sup>

Psykologin määritelmä urasta on "sarja työhön liittyviä kokemuksia, jotka jatkuvat läpi yksilön elämän". Uratutkijat ovat esittäneet urasta muun muassa seuraavanlaisia määritelmiä: "ajan mukana kehittyvä sarja yksilön työkokemuksia" tai "sarja yksilön kokemia työhön liittyviä positioita, rooleja, aktiiviteetteja ja kokemuksia". Uraa ei välttämättä tulisi katsoa vain psykologisesta näkökulmasta, vaan myös organisatorisesta näkökulmasta. Urat esiintyvät sosiallisessa kontekstissa - erilaisissa organisaatioissa - joten organisaation viitekehys on määritelmässä myös tärkeä. Yleensä ura pitää sisällään erilaisia kehitysvaiheita, joihin liittyy ihmisen itseymmärryksen muutoksia ja joihin yksilön työorganisaatio vaikuttaa myös merkittävästi. Kaiken kaikkiaan uran määritelmät korostavat yksilön kehitysaspektia, joita usein kuvaillaan "elämäntarinoiden" tapaan. Uran määritelmässä yhdistyvät yksilön roolit sekä organisatoriset roolit.<sup>10</sup>

Uran määritelmän voi myös jakaa sisäiseen ja ulkoiseen uraan. Sisäinen ura on määritelty muun muassa seuraavalla tavalla:

[A]ktiviteetit, jotka edesauttavat yksilöä muodostamaan selkeämmän itseymmärryksen uraan liittyvien aktiviteettien ympärillä; suunnitelmien sarja, joka on yksilölle merkityksellinen.

[Ura] heijastelee yksilön tavoitteita ja arvoja suhteessa työelämään ja menestykseen kriteereihin, joilla yksilö arvioi itsensä.<sup>11</sup>

Ulkoinen ura puolestaan tarkoittaa:

itse asiallista työtehtävien sarjaa, joka määrittää yksilön matkan tietyn ammatin tai organisaation läpi.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Baruch 2004, 3.

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Marshall & Bonner 2003, 282.

<sup>12</sup> Ibid.

Ura voidaan myös nähdä eräänlaisena *urapolkuna*. Tällöin ura ei ole yksilölle, eikä myöskään organisaation näkökulmasta, lineaarinen kehityskulku uratikkaita ylöspäin kohti parempaa tittelä ja suurempaa palkkaa. Salminen (1993) sanoo urapolun olevan ”yksilön sisäisen palapelin kokoamista”. Tällä tarkoitetaan, että ura ei olekaan yhdessä organisaatioissa vertikaalisesti ylöspäin kohoava jatkumo, vaan enemminkin erilaisten työtehtävien summa.<sup>13</sup> Ura voi siis olla hyvin polveileva sarja erilaisia tehtäviä eri organisaatioissa; välillä asiantuntijana ja välillä taas esimerkiksi johtotehtävissä palaten jälleen asiantuntijatyöhön tai näiden kahden välimaastoon.<sup>14</sup>

Urapolkujen lisäksi puhutaan *rajattomasta urasta* (boundaryless career tai protean career). Rajattoman uran käsite on syntynyt sitä mukaa, kun perinteiset stabiilit organisaatiot ovat käytännössä lakanneet olemasta – johtuen muun muassa jatkuvista organisaatiomuutoksista, kuten ulkoistamisista, irtisanomisista, yrityskaupoista, uudelleenjärjestelyistä ja niin edelleen. Rajaton ura vaatii yksilöltä tietynlaista asennetta: yksilön mielen tulee niin ikään olla rajaton ja yksilön tulee suhtautua positiivisesti organisatoriseen liikkuvuuteen. Rajattomaan uraan liittyy suuri liikkuvuus (esimerkiksi työtehtävästä toiseen), halu kehittyä sekä työn näkeminen osana koko elämän kokonaisuutta. Rajattomalla uralla työhön liittyvien valintojen sanotaan olevan arvoperustaisia, ja tällaisten yksilöiden sanotaan ottavan itse paljon vastuuta omasta urakehityksestään.<sup>15</sup> Sekä urapolkunäkemys että rajattoman uran teoria kuvastavat samaa kehitystä: urat muuttuvat pirstaleisiksi ja hakevat jatkuvasti muotoaan perinteisen organisaation lakatessa olemasta.

### 3.2 Asiantuntija ja asiantuntijaorganisaatio

Jorma Sipilän (1996) mukaan asiantuntija on henkilö, joka 1) tietää muita enemmän jostain asiasta, 2) omaa ammatin vaatiman tutkinnon, 3) pystyy antamaan oman alansa asiasta virallisen lausunnon ja 4) tekee luovaa työtä. Asiantuntijuus on Sipilän mukaan suhteellista ja ”olennaisena piirteenä asiantuntijatemukseen liittyy erottuminen vertailuryhmästä”. On olemassa tiettyjä ammatillisia standardeja tai minimirajoja, jotka täytettyään yksilö lukeutuu alan asiantuntijoiden ryhmään. Kun henkilö on hyväksytty ammattikuntaan, ei hänen asiantuntemustaan kovin helposti kyseenalaisteta. Ammattikunta puolustaa ja suojelee asiantuntijaa ulkopuoliselta kritiikiltä ja myös turvaa asiantuntemuksessa ”kelkasta” pudonneen henkilön, jotta hän voi säilyttää kasvonsa ammattikunnan ulkopuolisen yleisön silmissä. Asiantuntijuus ei tosin sen saavuttamiseenkaan jälkeen ole ikuista, vaan sitä on ylläpidettävä ja se pitää jatkuvasti ansaita. Asiantuntijalla ei ole varaa pudota täysin kehityksen vauhdista; joillain

---

<sup>13</sup> Salminen 1993, 10-14.

<sup>14</sup> Briscoe, Hall, Fraitchy DeMuth 2006, 30-31.

<sup>15</sup> Ibid.

nopeasti kehittyvillä aloilla – esimerkiksi tietyillä teknologia-aloilla – asiantuntemus vanhenee muutamassa vuodessa, jos sen ylläpitämisestä ei pidä huolta.<sup>16</sup>

Asiantuntijaorganisaatio voidaan myös määritellä samalla tavalla kuin asiantuntija. Asiantuntijaorganisaatio voidaan määritellä katsomalla sen keskeisiä piirteitä, joita ovat 1) työ sisältää runsaasti analysointia, monimutkaista ongelmanratkaisua ja suunnittelua, 2) organisaatio tuottaa jotain uutta, 3) henkilöstön osaamis- ja koulutustaso on yleensä korkea ja asiantuntijatehtävien määrä suhteessa muihin tehtäviin on suuri ja 4) organisaatio on hyvin riippuvainen henkilöstöstä ja yksittäisten henkilöiden korvaaminen on vaikeaa. Asiantuntijaorganisaatioita on kaikilla aloilla, ja useimmat organisaatiot ovat ainakin osittain asiantuntijaorganisaatioita. Niissäkin organisaatioissa, joissa asiantuntijoiden määrä on suhteellisen pieni, on vähintään asiantuntijasaarekkeita. Kaikki asiantuntijaorganisaatiot ovat Sipilän mukaan palveluorganisaatioita. Tyypillisiä asiantuntijaorganisaatioita ovat muun muassa korkeakoulut ja tutkimuslaitokset, tutkimus- ja tuotekehitysyksiköt, lakiasiantuntijatoimistot, sairaalat, arkkitehtitoimistot, konsulttiyritykset ja julkiset asiantuntijapalveluorganisaatiot. Tietointensiivinen asiantuntijatyö organisaatioissa on koko ajan lisääntymään päin myös perinteisessä teollisuudessa ja palvelualoilla. Asiantuntijaorganisaatioiden määrä näin ollen kasvaa. Ennen raaka-aine- ja työntensiivisistä tuotteista tulee enenevässä määrin sekä tieto- että palveluintensiivisiä.<sup>17</sup>

### 3.3 Esimies ja johtajuus

Esimies on henkilö, jolla on alaisia, jotka raportoivat ja ovat vastuussa työstään hänelle. Esimiehen työhön kuuluu agendojen ja suunnitelmien laatiminen, kapasiteetin suunnittelu ja resurssien kohdentaminen sekä päivittäisten työtehtävien sujumuuden varmistaminen. Esimiestyö nykyaikaisessa organisaatiossa vaatii myös ihmisten johtamisen kykyä yhä enenevässä määrin. Lisäksi myös esimiehiltä odotetaan kykyä visioida ja ajatella strategisesti.<sup>18</sup>

Onko esimiehenä oleminen ammatti? Jotkut väittävät, että esimiesasema ei sellaisenaan ole ammatti: se nähdään ennemminkin ”neutraalina kykynä” – samaan tapaan kuin kirjoittaminen, lukeminen tai puhuminen. Tämän näkemuksen mukaan johtaminen, eli esimiestehtävät, on yksilössä oleva tilannesidonnainen ominaisuus, joka on joillain parempi kuin toisilla. Toiset väittävät, että johtaminen vaatii myös johdettavana olevan alan, organisaation tai ihmisten kaltaista substanssiosaamista. Esimerkiksi hoitoalalla toimivalla johtajalla tai pankinjohtajalla on oltava syvällistä substanssiosaamista kyseiseltä alalta. Toisen näkökulman mukaan voi olla myös ns. ammattijohtajia, jotka ky-

---

<sup>16</sup> Sipilä 1996, 17-19.

<sup>17</sup> Ibid., 23-25.

<sup>18</sup> Esim. Kotter 1999, 6-7.

kenevät johtamaan ihmisiä toimialasta tai organisaatiosta riippumatta. Ammat-  
tijohtajien menestyminen lienee tapaus- ja organisaatiokohtaista.<sup>19</sup>

Esimies tarvitsee kykyä johtaa. Joissain tapauksissa johtaminen on varsin  
arkista, päivittäiseen työnjakoon liittyvää koordinoitua. Toisissa tapauksissa  
johtaminen on organisaation tulevaisuuden visiointia, strategisten valintojen  
tekemistä ja ihmisten motivointia kohti parhaita suorituksia. Joka tapauksessa  
esimieheltä vaaditaan kykyä johtaa sekä asioita että ihmisiä – tämä on johta-  
mistieteiden klassinen kysymys. Asioiden johtaminen (management) tarkoittaa  
prosessien johtamista niin, että organisaation päämäärät tulevat täytetyiksi.  
Asioiden johtaminen on enemmän nykytilanteen hallintaa ja organisaation pi-  
tämistä sille määrättyssä kurssissa. Ihmisten johtaminen (leadership) on puo-  
lestaan monimutkaisempi kysymys: ihmiset organisaatiossa ovat kuitenkin ne,  
jotka viime kädessä auttavat organisaation saavuttamaan tavoitteensa. Ihmisten  
johtamisen prosessit ovat sosiaalisia ja inhimillisiä. Johtajuus toteutuu tässä  
suhteessa vuorovaikutuksessa, viestinnässä, motivoinnissa sekä tulosten ase-  
tannassa.<sup>20</sup>

Esimieheksi tuleminen ja johtamisen roolin omaksuminen on prosessi,  
joka vaatii sopeutumista. Linda A. Hill (1992) on tutkinut esimieheksi ”tulemi-  
sen” prosessia. Hänen mukaansa suurimmat kysymykset, joita esimiehet  
uransa alussa kokevat, ovat: 1) kuinka pitää odotukset realistisina suhteessa  
siihen, mitä johtaminen todellisuudessa on, 2) kuinka käsitellä konfliktit alai-  
sten kanssa ja 3) kuinka selviytyä oman esimiehen asettamista vaatimuksista.<sup>21</sup>  
Esimiehet toimivat usein monimutkaisten ja ristiriitaisten vaatimusten, ongel-  
mien ja ihmisten kanssa, mistä johtuen johtaminen tuntuu usein stressaavalta,  
hektiseltä ja pirstaleiselta.<sup>22</sup> Esimiesuran ensimmäisiä yllätyksiä on Hillin mu-  
kaan yleensä se, kuinka tuotannollinen työ ja esimiestyö eroavat toisistaan niin  
paljon: tämä on asia, joka yllättää esimiehet heidän esimiesuransa ensi vai-  
heissa.<sup>23</sup> Esimiesidentiteetin muotoutuessa esimiehen tulee ymmärtää, että hä-  
nen roolinsa todellakin on eri kuin alaiensa: esimies ei voi liikaa identifioitua  
alaisiinsa.<sup>24</sup> Tietyssä kohtaa esimieheksi tulemisen prosessia Hill tunnistaa  
myös vaiheen, jossa esimies kokee riittämättömyyttä: hänen tulisi mielestään  
olla kaikkien alojen ekspertti, mikä aiheuttaa ahdistusta.<sup>25</sup> Kun esimiehen  
identiteetti alkaa olla muotoutunut, esimies ymmärtää, että hänen roolinsa on  
olla generalisti, joka kehittää liiketoimintaa. Hän on kyennyt laajentamaan per-  
spektiiviään ja näkee organisaation toiminnan kokonaisuutena.<sup>26</sup>

---

<sup>19</sup> Esim. Pemberton 1996, 60.

<sup>20</sup> Esim. Aaltio 2008, 41–44.

<sup>21</sup> Hill 1992, 12.

<sup>22</sup> Ibid., 16.

<sup>23</sup> Ibid., 53.

<sup>24</sup> Ibid., 63.

<sup>25</sup> Ibid., 78.

<sup>26</sup> Ibid., 85.

## 4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 4.1 Urateorioiden kehitys

1950-luvulla urateoriat oletettiin, että kaikkien yksilöiden tavoite omalla urallaan on pyrkiä organisaation hierarkiassa ylöspäin ja pysyä saman työnantajan palveluksessa mahdollisimman pitkään. Tätä näkemystä edustivat muun muassa Holland, Miller & Form, Schein ja Super. 50-luvun uratutkimus käsitti työn urakokemusten jatkumona eikä ”pelkästään työnä”. Aikaisimmat uramallit kuvaavat siirtymistä ammatillisesta koulusta tai yliopistosta vakaaseen vakituisen työhön, jossa potentiaalisten työnantajien määrä oli hyvin rajattu. Holland (1973) kehitti ensimmäisen laajasti hyväksytyin mallin, jonka mukaan urat muodostuvat yksilön intressien pohjalta. Hollandin työ toimi perustana Edgar Scheinin ura-ankkurimallille, joka kuvaa urakehityksen laajemmin yksilön uramotiivien, kykyjen ja arvojen summana.<sup>27</sup>

Perinteiset 50-luvun urateoriat ovat tulleet enemmän tai vähemmän vanhanaikaiseksi yhteiskunnallisten muutosten sekä työelämän muutosten vuoksi. Tämän päivän tutkijat, esimerkiksi Bridges, Hall ja Rifkin väittävät, että viimeisen 20 vuoden aikana työ, ura ja työelämän rakenteet ovat muuttuneet – jopa niiden määritelmät ovat muuttuneet. Nämä muutokset heijastelevat työelämän realiteetteja, jossa ulkoistamiset, irtisanomiset, pätkätyö, organisaatiomuutokset sekä talouden ja työn globalisoituva luonne ovat arkipäivää. Myöskään väittämä siitä, että kaikki pyrkivät vertikaaliseen etenemiseen ”uratikkailla” ylöspäin organisaation hierarkiassa, ei ole enää pätevä. Uusi sukupolvi etsii enenevässä määrin horisontaalisia urapolkuja, jotka ovat usein kansainvälisiä. Tärkeintä ei ole enää päästä ”ylöspäin” johtotehtäviin, vaan toteuttaa omia intressejään, kykyjään ja arvojaan työn kautta ja näin muodostaa itselleen mielekäs erilaisten tehtävien polku. Tämä urapolku voi sisältää esimerkiksi erilaisia asiantuntijatehtäviä organisaation sisällä (horisontaalinen polku), siirtymistä esimiestehtäviin (vertikaalinen polku), siirtymistä takaisin esimiestehtävistä asiantuntijatehtäviin, sekä siirtymistä organisaatiosta toiseen. Ura ei siis ole enää ”jatkumo”, kuten varhaiset uratutkijat uran esittivät.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Marshall & Bonner 2003, 281.

<sup>28</sup> Ibid.

## 4.2 Ura-ankkurimallien kehitys

Tässä tarkastelussa ura-ankkurimallit ovat keskeisessä asemassa. Ura-ankkurimalli on pitkälti Edgar Scheinin 1970-luvulla kehittänyt teoreettinen viitekehys. Hänen tutkimuksensa olivat tapaustutkimuksia, ja Scheinin (1978) tutkimusten otannan on sanottu olevan suhteellisen pieni. Siitä huolimatta Schein käynnisti tutkimuksen ura-ankkureista, ja hänen työnsä on luonut pohjaa myöhemmälle uratutkimukselle. Nordvik (1991) on tutkinut korrelaatioita Hollandin ja Scheinin tutkimusten välillä. DeLong (1982) on puolestaan arvioinut ura-ankkurimallia empiirisen tutkimuksen kautta. Miettinen (1979, 1980) puolestaan tutki johtamiskoulutukseen osallistuneiden esimiesten ura-ankkureita. Schmeer ja Reitman (1994) tulivat siihen johtopäätökseen, että MBA-opiskelijoiden urien osalta tulisi suorittaa pitkittäistutkimus, jotta voidaan nähdä erot miesten ja naisten urien menestyksellisyyden suhteen. Nordvik (1991) totesi, että on tarvetta selvittää ”työpersoonallisuuksien” ja ura-ankkureiden merkitys tosielämän tilanteissa ja kehitystehtävissä sekä määrittellä ura-ankkuri behavioraalisessa viitekehysessä. Vaikkakin Scheinin ura-ankkurimallia on sittemmin kritisoitu, on sen eduksi katsottu muun muassa se, että Schein tunnistaa uran yhteyden yksilön muuhun elämään. Lisäksi Schein pyrkii katsomaan uraa sekä yksilöllisestä että organisaation näkökulmasta. Hän ei perusta malliaan millekään tietylle teorialle, vaan esittää käytännön ehdotuksia millainen työuran kehitys olisi parasta sekä yksilölle että organisaatiolle.<sup>29</sup> Scheinin tutkimusten osalta huomionarvoista on myös se, että vaikka tutkijat hänen jälkeensä ovat asettaneet ura-ankkurimallin kiistanalaiseksi, on Scheinin mallin perustypologia säilynyt jokseenkin samana<sup>30</sup>.

Suurin osa ura-ankkureihin liittyvästä tutkimuksesta on Scheinin ja hänen oppilaidensa käsialaa. Scheinin ensimmäinen laajempi tutkimus tehtiin Massachusetts Institute of Technologyssä (MIT) vuonna 1961, jolloin hän tutki 44:ää työurallaan kokenutta miestä, jotka osallistuivat johtamisen kehittämisselvitelmään. Schein myös ohjasi 14 ura-ankkurimalliin liittyvää pro gradu -tutkimusta, joissa niissäkään otannat eivät olleet järin suuria (maksimissaan noin 40 henkilöä).<sup>31</sup>

Vuonna 1975 Schein tunnistasi viisi ura-ankkuria: johtajuus, asiantuntijuus, työsuhteen turvallisuus, luovuus ja yrittäjäisyys sekä itsenäisyys. Myöhemmin Schein tunnistasi vielä kolme ankkuria lisää: palvelu ja omistautuminen, aito haasteellisuus ja elämäntyyli. Scheinin ura-ankkurimalliin on lisätty sittemmin vielä muitakin ankkureita muiden tutkijoiden toimesta. DeLong (1982) tunnistasi identiteetin ura-ankkurin. Lisäksi turvallisuuden ankkuri on jaettu kahteen osaan organisaatioon liittyväksi turvallisuudeksi sekä maantieteelliseksi va-

---

<sup>29</sup> Honkonen 1999, 9.

<sup>30</sup> Marshall & Bonner 2003, 282.

<sup>31</sup> Wils, Wils & Tremblay 2010, 237.

kaudeksi (Crépeau et al 1992, DeLong 1982, Igbaria & Baroudi 1993, Kassiech & Silver 1999, Petroni 2000).<sup>32</sup>

### 4.3 Scheinin ura-ankkurimalli

Edgar Schein kehitteli ura-ankkuriteorian 1970-luvulla. Scheinin mukaan uralaan etenevät ihmiset muodostavat niin kutsutun uraan liittyvän minäkuvan (career self-concept), joka syntyy yksilön ja työpaikan vuorovaikutuksesta. Tämän vuorovaikutuksen taustalla on psykologinen prosessi, joka perustuu Scheinin mukaan erilaisille *ura-ankkureille*. Ura-ankkurit ovat perustaltaan kolmenlaisia: 1) itse havaittu osaaminen ja kyvyt työssä, 2) itse havaitut motiivit ja tarpeet sekä 3) perusarvot ja asenteet. Scheinin mukaan ura-ankkureita on kahdeksan, ja niistä yksilön työuraa määrittää yksi dominoiva ankkuri. Tämä dominoiva ankkuri ei muutu uran aikana, vaan sen sijaan se tulee yhä selkeämmin esille työkokemuksen karttuessa.<sup>33</sup> Lisäksi Schein väittää, että ura-ankkureilla (tai uraidentiteetillä) on merkittävä vaikutus uratyytyväisyyteen ja tietyllä uralla pysyvyyteen. Ura-ankkurit kehittyvät nuorella iällä, eli ensimmäisten työvuosien aikana opintojen jälkeen, kun vastavalmistuneet kokeilevat siipiään eri työpaikoissa ja löytävät oman uraidentiteettinsä yrityksen ja erehdyksen kautta.<sup>34</sup>

Scheinin ura-ankkureihin liittyvä teoretisointi on ollut uratutkimuksen kannalta merkittävää. Hänen työnsä on auttanut tutkijoita konseptualisoimaan, kuinka uraidentiteetti muodostuu ja kuinka vakaa uraidentiteetti on eri asia kuin varsinainen työpaikan valintaan liittyvä prosessi. Scheinia edeltävä uratutkimus perustui ajatukseen, että yksilöt valitsevat työnsä yksinkertaisesti sen mukaan, mitä he haluavat tehdä. Schein sen sijaan väittää, että uravalinnat liittyvät yksilön intressien, kykyjen ja arvojen muodostamaan uraidentiteettiin. Toisin kuin muut aikansa tutkijat Schein myös väittää, että vakaa uraidentiteetti muodostuu ainoastaan oikeassa työssä, oikeiden kollegojen kanssa ja oikeassa organisaatiossa – toisin sanoen uraidentiteetti muodostuu vain käytännössä yrityksen ja erehdyksen kautta. Toinen asia, joka erottaa Scheinin aikansa muista urateoreetikoista, on Scheinin ”ura uran sisällä” -ajattelu. Siinä missä muut selittivät uravalintoja kiinnostuksella jotain tiettyä alaa kohtaan (esimerkiksi laki, lääketiede tai insinööritiede), Schein näki urat ja uravalinnat moniulotteisimpina. Hänen mukaansa uria muodostuu myös urien sisällä: tietyn profession puitteissa voi suuntautua esimerkiksi asiantuntijauralle, esimiesuralle tai yrittäjäksi. Ura-ankkurit ilmentävät nimenomaan näitä ura uran sisällä -taipumuksia. Schein erottautui muista urateoreetikoista myös väittämissään, että yhden tietyn alan tai profession sisällä olevat uraeroavaisuudet

---

<sup>32</sup> Wils, Wils & Tremblay 2010, 237.

<sup>33</sup> Ibid., 236.

<sup>34</sup> Feldman & Bolino 1996, 89.



voivat olla yhtä suuria kuin eri alojen välillä olevat uraeroavaisuudet. Lisäksi Schein väittää, että intressien, kykyjen ja arvojen ympärille kehittyvä uraidentiteetti on pysyvä ja ennustettava. Identiteetti ikään kuin ankkuroituu tiettyjen intressien, kykyjen ja arvojen ympärille ja määrittää yksilön koko uraa. Tästä on osuvasti syntynyt ura-ankkurin metafora.<sup>35</sup>

Ura-ankkuri toimii uran puitteena, joka ohjaa ja rajoittaa yksilön työuraa. Scheinin mukaan yksilön ura muotoutuu seuraavien kysymysten perusteella: 1) Mitkä ovat osaamiseni ja kykyni? Mitkä ovat vahvuuteni ja heikkouteni? 2) Mitkä ovat motiivini ja päämääräni elämässä? 3) Millaiset ovat arvoni? Työskentelenkö oikeanlaisessa organisaatiossa? Tuntuuko minusta hyvältä tehdä tätä työtä? Varsinaisia ura-ankkureita on kahdeksan:

- 1) *Asiantuntijuus*: Jotkin ihmiset omaavat tietynlaista vahvaa teknistä tai funktionaalista osaamista ja he haluavat työskennellä tämän tietyn alan asiantuntijoina. Näistä ihmisistä muodostuu oman alansa eksperttejä.
- 2) *Johtajuus*: Johtajuudesta ura-ankkurinsa muodostavat ihmiset kokevat olevansa hyviä esimiehiä tai johtajia. He ovat kunnianhimoisia ja tavoittelevat statusta, suuria tuloja sekä vastuuta.
- 3) *Itsenäisyys*: Ihmiset, jotka haluavat työurallaan säilyttää itsenäisyyden ja autonomian, hakeutuvat esimerkiksi projektiluontoiseen työhön, jossa he saavat itsenäisesti vaikuttaa työnsä sisältöön.
- 4) *Työsuhteen turvallisuus*: Turvallisuuteen uransa ankkuroivat yksilöt pyrkivät työsuhteen vakauteen ja ennakoitavaan jatkuvuuteen. Nämä ihmiset pyrkivät pitkäaikaiseen, turvalliseen työsuhteeseen.
- 5) *Luovuus ja yrittäjäisyys*: Luovuuteen ja yrittäjäisyyteen ankkuroivat ihmiset haluavat luoda uutta: uuden organisaation, uuden tuotteen, uuden palvelun jne. Onnistuneen uran merkkejä ovat tulot ja tuottavuus.
- 6) *Palvelu ja omistautuminen*: Tällaisten ihmisten työuriin vaikuttavat voimakkaasti arvot. Arvot ohjaavat työuraa, ei niinkään taidot tai osaaminen. Esimerkkinä tällaisesta ovat mm. hoiva-ammattit.
- 7) *Aito haasteellisuus*: Haasteellisuutta tavoittelevat ihmiset työskentelevät vaikeiden haasteiden ja ongelmanratkaisun parissa. Haasteiden luonne ei ole tärkein motivoiva tekijä, vaan nimenomaan haasteiden taso.
- 8) *Elämäntyyli*: Viimeinen Scheinin ankkureista on elämäntyyli ja eri elämänalueiden tasapaino. Oleellista on se, kuinka yksilö pystyy yhdistämään omat tarpeensa, perhe-elämän ja uransa.<sup>36</sup>

Scheinin ura-ankkureita voi mallintaa kuviossa 1 olevalla tavalla. Yksilön ura-ankkurit esiintyvät tietyssä työympäristössä. Työympäristö joko vastaa tai ei vastaa yksilön ura-ankkureita, millä on tietyt vaikutuksensa yksilöön. Ura-ankkureiden ja työympäristön vastaavuus vaikuttaa mm. työtehokkuuteen, työtyytyväisyyteen (työ itsessään, palkka ja edut, uralla eteneminen, tunnustuksen saaminen) sekä työn vakauteen. Työympäristön ja ura-ankkureiden sekä

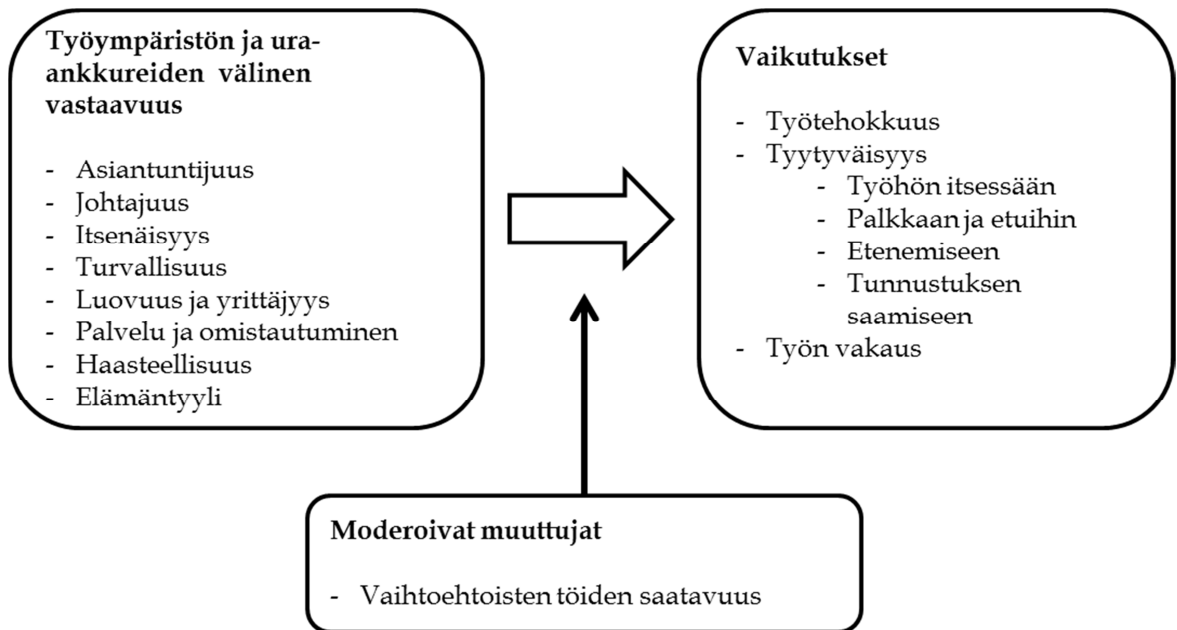
---

<sup>35</sup> Feldman & Bolino 1996, 90.

<sup>36</sup> Heilmann 2006, 341.

vaikutusten välissä ovat ns. moderoivat muuttajat, joita ovat esimerkiksi vaihtoehtoisten töiden saatavuus tietyllä hetkellä. Työympäristön ja ura-ankkureiden vastaavuudella on Scheinin mukaan suuremmat vaikutukset (positiiviset tai negatiiviset), jos vaihtoehtoisia töitä on paljon saatavilla.

KUVIO 1: Scheinin ura-ankkurimalli



Schein tutki ura-ankkureita pääasiallisesti laadullisin menetelmin tai yhdistämällä laadullisia ja määrällisiä menetelmiä. Laadullinen menetelmä sisälsi syvähaastatteluja liittyen haastateltavan uravalintoihin ja syihin, jotka ovat mahdollisesti johtaneet työn tai työpaikan vaihtamiseen. Schein kysyi haastateltavilta muun muassa. 1) Mikä on ollut viimeisin suuri muutos työssäsi tai työpaikassasi? 2) Miksi päädyit tähän muutokseen? Mikä sinua motivoi muutoksessa? 3) Miltä muutos sinusta tuntui? Kuinka muutos sopi omiin tavoitteisiisi? Lisäksi Schein kysyi tarkentavia kysymyksiä esimerkiksi siitä, mitkä asiat haastateltava on työuransa aikana kokenut nautittaviksi tai motivoiviksi, mitä yksilö uraltaan odottaa ja mitä hän haluaa välttää sekä millaisia malleja ja teemoja haastateltava näkee omalla työurallaan. Toisinaan Schein myös täydensi haastatteluja kyselytutkimuksella, jota hän kutsui nimellä "Career Orientation Survey". Kyselyssä oli 40 kysymystä, viisi jokaista kahdeksaa ura-ankkuria kohden. Vastajat vastasivat kyselyyn asteikolla 1-6, jossa 1 tarkoitti hyvin vähän paikkansa pitävää ja 6 aina paikkansa pitävää. Myös Scheinin oppilaat käyttivät tutkimuksissaan usein näitä samoja menetelmiä.<sup>37</sup>

<sup>37</sup> Feldman & Bolino 1996, 103.

## 4.4 Scheinin ura-ankkurimallin kritiikki

Vaikkakin Scheinin ura-ankkurimalli on ollut urateorioiden muotoutumisessa ja uraidentiteetin teoretisoinnissa ansiokas, on se silti kohdannut kritiikkiä myöhemmin aikoina. Bromley H. Kniveton väittää muun muassa, että Scheinin jälkeen tehdyt tutkimukset kyseenalaistavat Scheinin omat tutkimukset esimerkiksi sen suhteen, mitkä ura-ankkurit ovat yleisimpiä. Kniveton tuo lisäksi esille sen, että ura-ankkureiden esiintyvyydessä on eroja muun muassa naisten ja miesten välillä. On myös nostettu esiin kysymys siitä, kuinka hyödyllinen ura-ankkurimalli on käytännössä.<sup>38</sup>

Wils, Wils ja Tremblay väittävät, että dominoivia ura-ankkureita voi olla enemmän kuin yksi. Scheinin mukaan yksilön uraa määrittää yksi dominoiva ura-ankkuri, mutta tämä näkemys on sittemmin haastettu useammalta taholta. Wilsin, Wilsin ja Tremblayn mukaan ura-ankkurit voivat olla myös joko toisiinsa täydentäviä (esimerkiksi luovuus ja haasteellisuus) tai keskenään ristiriitaisia (kuten haasteellisuus ja turvallisuus). Heidän tutkimuksensa – muiden muassa – haastaa ura-ankkureiden yksiuolotteisuuden ja lisäksi väittää, että dominoivia ura-ankkureita voi olla useampia. Ura-ankkureista on näin ollen kehitetty moniuolotteinen malli.<sup>39</sup>

Jo aikaisemmin (1996) Feldman ja Bolino tulivat siihen lopputulokseen, että Scheinin ura-ankkurimalli ei ole sellaisenaan täysin toimiva eikä sitä ole kunnolla uudelleenmallinnettu. Feldman ja Bolino haastavat Scheinin mallin alkuperäisen typologian, ehdottavat ura-ankkureiden uudenlaista luokittelua ja kyseenalaistavat Scheinin väittämiä ura-ankkureiden luonteesta sekä siitä, kuinka monta ura-ankkuria määrittää yksilön uraa sekä uraidentiteettiä. Lisäksi Feldman ja Bolino ehdottavat, kuinka tilannetekijät voivat vaikuttaa dominoiviin ura-ankkureihin ja kuinka ura-ankkurimalli voidaan paremmin operationalisoida empiirisen tutkimuksen perusteella.<sup>40</sup> Tässä tarkastelussa Feldmanin ja Bolinon uudelleenteoretisointi Scheinin ura-ankkurimallista on otettu keskeiseen asemaan teoreettisessa viitekehyksessä sen moniuolotteisuuden sekä operationaalisuuden vuoksi.

## 4.5 Ura-ankkurimallin uudelleenkonseptualisointi

Feldmanin ja Bolinon ehdottamassa ura-ankkuriteorian uudelleenkonseptualisoinnissa keskeisimmät erot Scheiniin verrattuna liittyvät ura-ankkureiden vaikutuksiin, ura-ankkureiden ulottuvuuksiin, yksilön ura-ankkureiden määrään sekä tilannetekijöihin, jotka vaikuttavat ura-ankkureiden ja vaikutusten

---

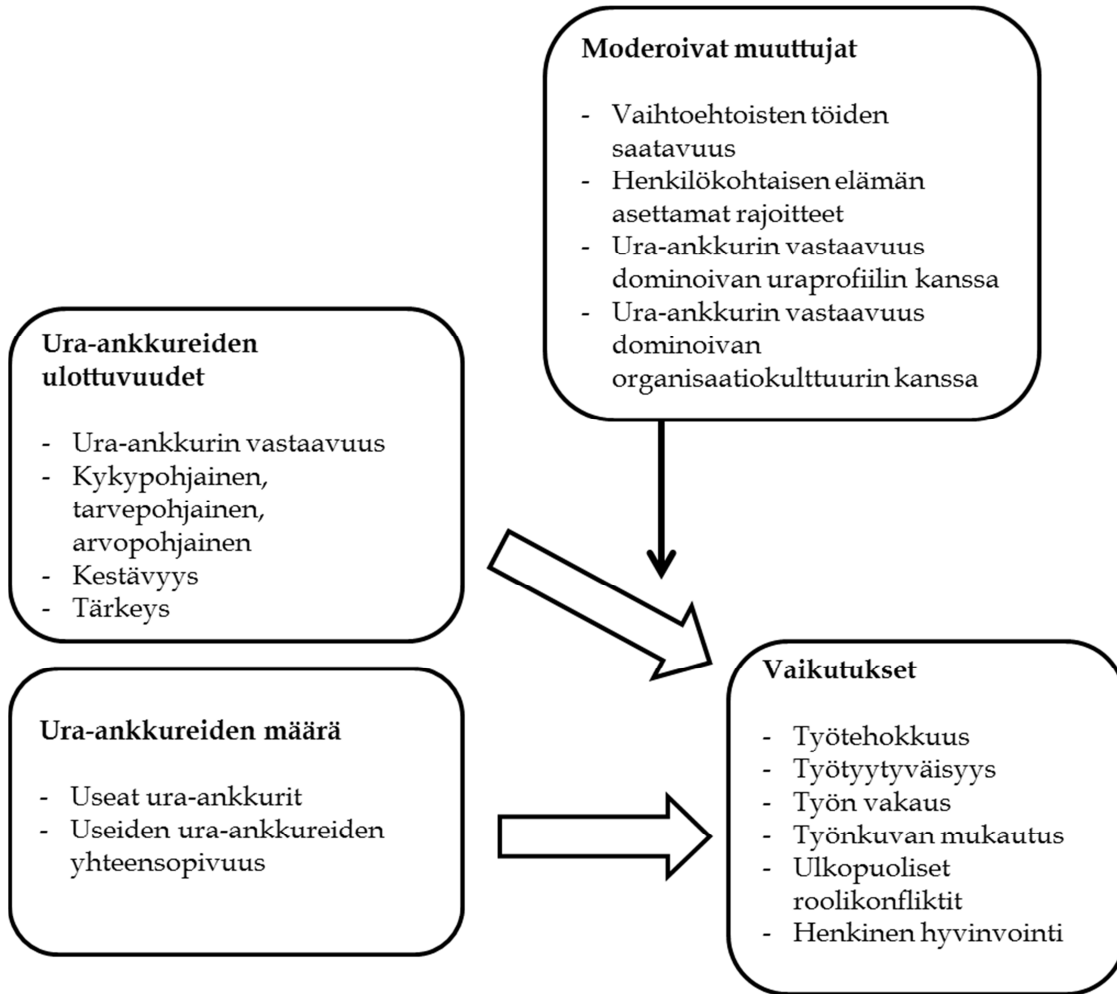
<sup>38</sup> Kniveton 2004, 564-565.

<sup>39</sup> Wils, Wils & Tremblay 2010, 236-237.

<sup>40</sup> Feldman & Bolino 1996, 91.

väliseen suhteeseen. Feldmanin ja Bolinin ehdottama malli on kuvion 2 kaltainen.<sup>41</sup>

KUVIO 2: Uudelleenkonseptualisoitu ura-ankkurimalli



### Ura-ankkureiden vaikutukset

Feldmanin ja Bolinin ehdottamassa Scheinin ura-ankkurimallin uudelleenkonseptualisoinnissa ura-ankkureille tunnistetaan kuusi erilaista vaikutusta. Feldman ja Bolino ovat samaa mieltä Scheinin kanssa siitä, että ura-ankkurit vaikuttavat suuresti työtehokkuuteen, työtyytyväisyyteen ja työn vakauteen. Ihmiset, joiden ura-ankkurit vastaavat omaa työtä, ovat tehokkaampia, tyytyväisempiä ja heidän työuransa on vakaa, eli toisin sanoen he aikovat pysyä valitsemallaan uralla ja valitsemassaan työssä. Feldman ja Bolino haluavat lisätä

<sup>41</sup> Feldman & Bolino 1996, 93-94.

vaikutusten listaan kolme tekijää lisää: työnkuvan mukautus, ulkopuoliset roolikonfliktit ja yleinen henkinen hyvinvointi. Työnkuvan mukautus viittaa siihen, kuinka yksilöt selviytyvät työn asettamista eri rooleista ja niiden vaikutuksista. Ulkopuoliset roolikonfliktit puolestaan viittaavat siihen, miten yksilö kykenee tasapainottelemaan työn ja henkilökohtaisen elämän vaatimusten välillä. Ura-ankkurimallin mukaan ne ihmiset, joiden työ vastaa henkilökohtaisia ura-ankkureita, pystyvät paremmin tasapainottelemaan työn asettamien roolien ja roolikonfliktien kanssa sekä henkilökohtaisen elämän vaatimusten välillä. Lisäksi Feldman ja Bolino väittävät, että henkinen hyvinvointi on myös relevantti ura-ankkureiden vaikutus. Jos yksilö on työssä, joka vastaa hänen kykyjään, tarpeitaan ja arvojaan, hänen kokonaisvaltainen henkinen hyvinvointinsa on suurempi kuin työssä, joka ei vastaa hänen ura-ankkureitaan.<sup>42</sup>

### Ura-ankkureiden ulottuvuudet

Feldman ja Bolino ryhmittelevät ura-ankkurit kolmeen ryhmään: 1) kykypohjaiset, 2) tarvepohjaiset ja 3) arvopohjaiset ura-ankkurit. Kolme Scheinin ura-ankkureista ovat kykypohjaisia ja vastaavat kysymyksiin ”mitkä ovat kykyni ja vahvuuteni” ja ”missä minä olen hyvä”. *Kykypohjaisiin ankkureihin* lukeutuvat asiantuntijuus (tekninen/funktionaalinen osaaminen), johtajuus sekä luovuus ja yrittäjäyys. Nämä ankkurit kuvaavat sitä, mitä ihmiset työssään tekevät päivä toisensa jälkeen. Ura-ankkurit työsuhteen turvallisuus, itsenäisyys ja elämäntyyli puolestaan ovat *tarvepohjaisia ankkureita*, jotka perustuvat yksilön motiiveille ja tarpeille ja ne kuvaavat sitä, kuinka yksilö pyrkii sopeuttamaan työroolinsa perustarpeisiinsa ja -haluihinsa sekä henkilökohtaiseen elämäänsä. Ura-ankkureista kaksi liittyvät yksilön *arvoihin ja asenteisiin*: palvelu ja omistautuminen sekä aito haasteellisuus. Nämä ankkurit ilmentävät yksilön identifiointumista organisaatioon sekä organisaatiokulttuureihin.<sup>43</sup>

Siinä missä Schein väittää, että ura-ankkureissa integroituvat yksilön kyvyt, tarpeet ja arvot, Feldman ja Bolino sen sijaan ehdottavat, että nämä ura-ankkureiden ulottuvuudet voivat olla hyvinkin erilaisia. Joillekin ne ovat enemmän kykyperusteisia, kun taas toisten yksilöiden ura-ankkurit muotoutuvat enemmän tarpeiden tai arvojen mukaan. Heidän mukaansa kykypohjaisen ura-ankkurin omaavalle yksilölle työympäristö on tärkeä, mikä heijastuu työtehokkuuteen ja työn vakauteen. Tarvepohjaisen ura-ankkurin omaavalle yksilölle ankkurin ja työympäristön välisessä vastaavuudessa vaikutukset näkyvät työnkuvan mukauttamisessa ja ulkopuolisissa roolikonflikteissa. Yksilöille, joiden ura-ankkuri on arvopohjainen, tärkein vaikutus ankkurin ja työympäristön välisessä vastaavuudessa on työtyytyväisyys ja henkinen hyvinvointi.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Feldman & Bolino 1996, 94.

<sup>43</sup> Ibid., 96.

<sup>44</sup> Ibid., 97.

## Ura-ankkureiden pysyvyys ja selkeys

Schein väittää, että ura-ankkurit tunnistetaan niin sanotusti yrityksen ja erehdyksen kautta, kun yksilöt kohtaavat erilaisia työtehtäviä, organisaatioita ja työtovereita. Lisäksi ura-ankkurit ovat Scheinin mukaan pysyviä ja säilyvät läpi yksilön työuran. Feldman ja Bolino puolestaan väittävät, että nykyään nuorilla ei ole mahdollisuuksia tutustua useisiin erilaisiin haastaviin työtehtäviin useissa organisaatioissa, minkä vuoksi ura-ankkurit eivät välttämättä kehity pysyviksi. Nykyistä työelämää kuvaa epäjatkuvuus ja muutos, mikä aiheuttaa muutospaineita myös työntekijöille. Näin ollen ura-ankkurin pysyvyyteen vaikuttavat työelämän muutokset, työntekijän ikä, työuran pituus sekä eri tehtävien määrä eri organisaatioissa. Feldman ja Bolino väittävät, että mitä vanhempi työntekijä on, mitä pidempi hänen työuransa on ollut ja mitä useammassa tehtävissä ja organisaatioissa hän on työskennellyt, sitä stabiilimmat ovat hänen ura-ankkurinsa.<sup>45</sup>

Ura-ankkureiden vaikutus yksilön työuraan ja siihen liittyviin valintoihin on myös riippuvainen siitä, kuinka selkeitä ura-ankkurit ovat yksilölle itselleen. Selkeys tarkoittaa tässä siis sitä, miten yksilö on kykenevä tunnistamaan itsessään tiettyyn ura-ankkuriin liittyviä ominaisuuksia ja kuinka tärkeitä ura-ankkurit ovat yksilön uravalinnoissa. Selkeys muodostuu näin ollen itsetuntemuksesta ja on kytköksissä siihen, miten keskeinen rooli työelämällä on yksilön elämässä. Kyky tunnistaa itsessään ura-ankkureita tai muutenkaan työelämän valintoihin liittyviä piirteitä edellyttää yksilössä kognitiivista älykkyyttä, analyttisiä kykyjä sekä henkistä voimaa omien vahvuuksien ja heikkouksien erittelyyn. Jos yksilö ei ole tietoinen omiin uravalintoihinsa liittyvistä seikoista (ura-ankkureista), on ura-ankkurien vaikutus uralla luonnollisesti heikko. Samoin jos työelämä ei ole suuressa roolissa yksilön elämässä, on ura-ankkureiden vaikutus työuraan myös verrattain heikko.<sup>46</sup>

## Ura-ankkureiden määrä

Schein väitti tutkimustensa perusteella, että yksilöllä on vain yksi todellinen ura-ankkuri, joka määrittää yksilön työuraa. Feldman ja Bolino sen sijaan väittävät - osin perustuen myös Scheinin omille havainnoille - että ihmisillä voi olla useampia ura-ankkureita. Tämä johtuu kahdesta syystä: 1) koska ura-ankkurit ovat kyky-, tarve- tai arvopohjaisia, voi yksilöllä olla esimerkiksi yksi kypohjainen ja yksi arvopohjainen ura-ankkuri, koska ne eivät välttämättä ole toisiaan poissulkevia ja voivat olla yksilölle itselleen yhtä tärkeitä; 2) yksilöt voivat olla sisäisessä ristiriitatilanteessa, jossa keskenään yhtä houkuttelevat päämäärät sekä yhtä houkuttelevat työurat aiheuttavat myös ura-ankkurien suhteen joustavuutta ja useampia mahdollisia valintoja. Sisäisissä ristiriitatilanteissa yksilöt saattavat valita urapolun, joka ilmentää kaikkia kykyjä, intres-

---

<sup>45</sup> Feldman & Bolino 1996, 97-98.

<sup>46</sup> Ibid., 98-99.

sejä ja arvoja jollain tasolla ja luovat näin itselleen nämä tekijät yhdistävän ”kultaisen keskitien” uran suhteen. Tällaisessa tapauksessa myös ura-ankkureiden määrä voi olla – ja yleensä onkin – useampi kuin yksi. Feldman ja Bolino väittävät, että useamman ura-ankkurin omaavat henkilöt ovat todennäköisemmin tyytymättömämpiä uraansa kuin yksilöt, joiden uraa määrittää vain yksi ura-ankkuri. Tämä siitä syystä, että useamman ankkurin tunnistava ihminen joutuu työurallaan todennäköisesti tekemään kompromisseja päämääriensä suhteen. Usean ura-ankkurin kanssa tasapainottelu voi myös ajan saatossa aiheuttaa roolikonflikteja, jotka vaikuttavat negatiivisesti työnkuvaan mukautumiseen, työtyytyväisyyteen sekä työn vakauteen.<sup>47</sup>

Useamman dominoivan ura-ankkurin mahdollisuuden vahvistaa myös Martineau, Wilsin ja Tremblayn tutkimus (2005). Heidän tutkimuksessaan 900 quebeciläisen insinöörin joukosta 30,3 prosentilla oli yksi dominoiva ura-ankkuri, joten 69,7 prosentilla oli useampi dominoiva ura-ankkuri. Kyseinen tutkimus oli mielenkiintoinen myös siitä syystä, että tutkijat operationalisoivat sen käyttäen SEM-metodia (standard error of measurement). Tutkijat väittävät, että ”multidimensionaalinen” ura-ankkureiden dominointi on merkki siitä, että yksilöt kykenevät sisäistämään useampia dominoivia ura-ankkureita. Tämä huomio on saanut myös muut tutkijat kyseenalaistamaan Scheinin yksiulotteisen ura-ankkurimallin.<sup>48</sup>

### Ura-ankkureiden yhteensopivuus

Useamman ura-ankkurin omaavan yksilön kohdalla on relevanttia tarkastella, ovatko useat ura-ankkurit keskenään yhteensopivia, eli toisin sanoen ovatko ne toisensa poissulkevia. Esimerkiksi ura-ankkuri tekninen asiantuntijuus on hyvin yhteensopiva turvallisuuden ura-ankkurin kanssa. Sen sijaan turvallisuus ei ole kovin helposti yhteen sovitettavissa luovuuden ja yrittäjyyden ankkurin kanssa. Jos yksilön dominoivat ura-ankkurit ovat keskenään ristiriitaisia, ovat niiden vaikutukset esimerkiksi työtyytyväisyyteen ja henkiseen hyvinvointiin negatiiviset. Yhteensopivat ura-ankkurit omaava yksilö sen sijaan kokee työurallaan positiivisia vaikutuksia.<sup>49</sup>

### Moderoivat muuttajat

Feldmanin ja Bolinon ura-ankkurimalli ehdottaa, että on olemassa neljä muuttajaa, jotka moderoivat ura-ankkureiden välisiä suhteita. Heidän mallinsa olettaa, että yksilöt eivät ole täysin vapaita tekemään päätöksiä kykyjensä, tarpeidensa ja arvojensa mukaan, vaan on olemassa ulkoisia muuttajia, jotka rajoittavat päätöksentekoa. Tällaisia rajoitteita ovat muun muassa kiinnostavien

---

<sup>47</sup> Feldman & Bolino 1996, 99-100.

<sup>48</sup> Wils, Wils & Tremblay 2010, 238.

<sup>49</sup> Feldman & Bolino 1996, 100.

työmahdollisuuksien saatavuus tai henkilökohtaisen elämän rajoitteet (esimerkiksi perhe-elämään liittyvät rajoitteet). Schein väittää, että yksilöt voivat harjoittaa "uraa uran sisällä" eli hakeutua erityyppiselle uralle samalla alalla (esimerkiksi asiantuntija vs. johtaja teknisellä alalla). Feldman ja Bolino sen sijaan väittävät, että joillain aloilla on vaikeampi suuntautua tietyn tyyppiselle uralle kuin toisilla. Esimerkiksi palvelun ja omistautumisen ura-ankkuria on helpompi toteuttaa sairaanhoidossa kuin kirjanpidossa tai luovuutta ja yrittäjyyttä on helpompi toteuttaa markkinoinnissa kuin filosofiassa. Myös organisaatio vaikuttaa ura-ankkureiden toteuttamiseen Feldmanin ja Bolino mukaan. Organisaatio voi olla moderoiva muuttuja, jos se esimerkiksi rajoittaa ura-ankkurin toteuttamista. Esimerkiksi turvallisuuden ja vakauden ankkureita on helpompi toteuttaa valtion viroissa, kuin suhdanneherkällä toimialalla yksityisyrittäjän palkkalistoilla. Näin ollen organisaatiokulttuurin tulisi myös olla linjassa yksilön ura-ankkureiden suhteen, jotta ankkureilla olisi positiivisia vaikutuksia esimerkiksi työtyytyväisyyden tai työtehokkuuden kannalta.<sup>50</sup>

### Oktagonaalinen ura-ankkurimalli

Feldman ja Bolino kehittivät ns. oktagonaalisen ura-ankkurimallin Scheinin mallin ja omien tutkimustensa perusteella. Oktagonaalisessa mallissa tietyt ura-ankkurit tai uraorientaatiot ovat lähellä toisiaan, kun taas toiset ankkurit ovat enemmänkin vastakkaisia (ristiriitaisia). Lähellä toisiaan olevia ura-ankkureita ovat esimerkiksi palvelu ja omistautuminen sekä elämäntyyli ja yrittäjyys ja itsenäisyys. Vastakkaisia ura-ankkureita puolestaan ovat muun muassa turvallisuus ja yrittäjyys sekä haasteellisuus ja elämäntyyli. Oktagonaalisen mallin kautta voidaan havainnollistaa sitä, että jotkin ura-ankkurit ovat yhteensopivia ja toisiaan täydentäviä, kun taas toiset ovat ristiriidassa keskenään (ks. Ura-ankkureiden yhteensopivuus s. 11).<sup>51</sup>

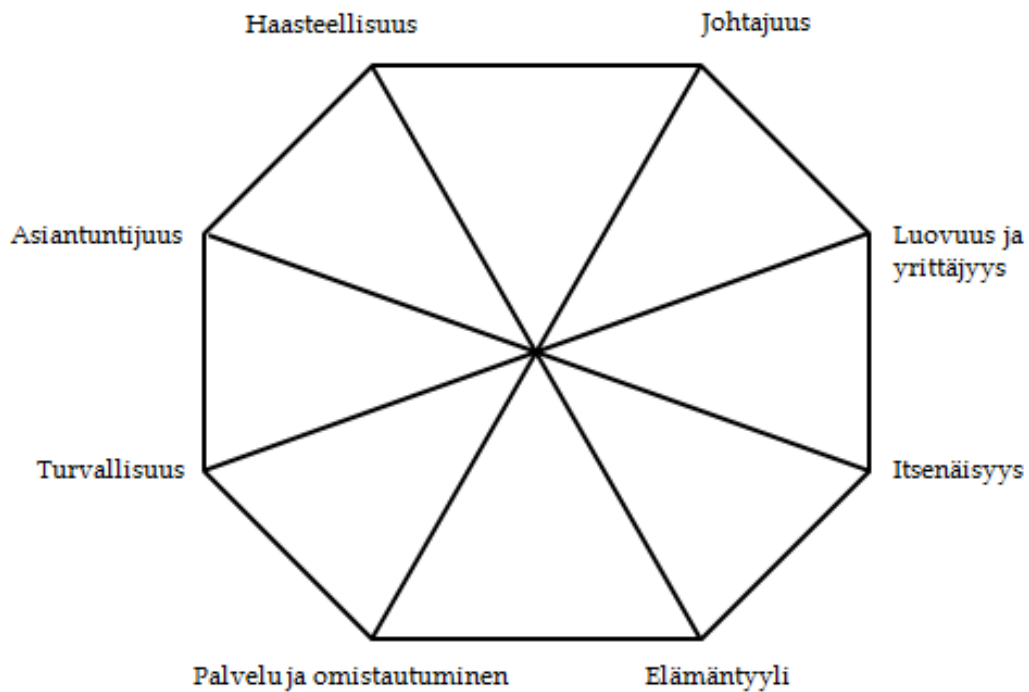
---

<sup>50</sup> Feldman & Bolino 1996, 101-102.

<sup>51</sup> Ibid., 105-107.



KUVIO 3: Ura-ankkureiden oktagonaalinen malli



Feldmanin ja Bolinon oktagonaalista mallia on myös kritisoitu. Kritiikkiä on saanut aikaan muun muassa se, että tutkijat eivät tyhjentävästi selitä mallia, vaan toteavat sangen lyhykäisesti ajatuksen tiettyjen ura-ankkureiden "läheisyydestä" toisiinsa ja tiettyjen ankkureiden vastakkaisuudesta ja ristiriitaisuudesta. Lisäksi kritiikkiä on saanut osakseen myös se, että malli perustuu ainoastaan Nordvikin (1991) tutkimukseen, ja lisäksi Feldmanin ja Bolinon mallissa on tiettyjä ristiriitaisuuksia Nordvikin malliin nähden.<sup>52</sup>

#### 4.6 Dualladder-ura

Dualladder- tai kaksoistikapuiden urajärjestelmä tarkoittaa sitä, että asiantuntijalle annetaan mahdollisuus tehdä sekä esimies- että asiantuntijatehtäviä urapolullaan. Dualladder-mallissa asiantuntijaa ei "pakoteta" hakeutumaan esimiestehtäviin palkka- tai arvostussyistä, vaan hänelle annetaan mahdollisuus kehittää omaa uraansa asiantuntijatasolla horisontaalisesti. Asiantuntijan uramahdollisuudet saattavat usein olla rajatummat kuin esimiehen ja asiantuntijan voi olla vaikeampi tietyn pisteen jälkeen enää edetä urallaan. Tästä syystä mo-

<sup>52</sup> Wils, Wils & Tremblay 2010, 240.

net asiantuntijat saattava hakeutua esimiestehtäviin edetäkseen urallaan, vaikka eivät luonteensa tai intressiensä puolesta välttämättä sovi esimiesasemaan.<sup>53</sup>

Dualladder-mallia ei ole empiirisesti laajasti tutkittu, toisin kuin esimerkiksi esimiesuria. Katzin, Tushmannin ja Allenin (1995) mukaan suurin osa dualladder-tutkimuksesta on tehty kyselyin, jotka ajoittuvat liian kauaksi varsinaisista uramuutoksista. Tämä aiheuttaa heidän mukaansa vääristymiä tutkimukseen. Näiden tutkijoiden mukaan dualladder-malli kaipaisi laajamittaista pitkittäistutkimusta, joka ottaa huomioon myös tilannetekijät. Lisäksi dualladder-tutkimuksessa tulisi huomioida se, kuinka uralla eteneminen vaikuttaa yksilön verkostoihin työpaikalla ja miten nämä verkostot edelleen vaikuttavat etenemismahdollisuuksiin. Katz, Tushman ja Allen ottaisivat siis tutkimukseen mukaan myös viestinnällisen näkökulman.<sup>54</sup>

Asiantuntijat yleensä motivoituvat omassa työssään nimenomaan oman alansa teknisestä asiantuntijuudesta, tiedon kasvattamisesta ja tieteenalan kehittämisestä. Heidä motivoivat teknis-tieteelliset seikat, jotka liittyvät oman alan erityistietämykseen. Jotkut asiantuntijat haluavat edetä urallaan myös esimiestehtäviin ja saavuttaa menestystä sitä kautta. Asiantuntijaorganisaatiossa tulisi näin ollen ottaa huomioon sekä asiantuntijan että esimiehen uramahdollisuudet ja uran edistäminen dualladder-urajärjestelmän kautta – asiantuntijoille tulisi tarjota myös muita uralla etenemisen mahdollisuuksia, kuin esimies- tai johtotehtäviin siirtyminen. Dualladder-malli tarjoaa yhtäläiset mahdollisuudet edetä sekä asiantuntija- että esimiestehtävissä, mikä lisää asiantuntijoiden ja esimiesten työtyytyväisyyttä ja motivaatiota.<sup>55</sup>

Allen ja Katz väittävät, että asiantuntijauran preferoiminen dualladder-järjestelmässä on kytköksissä yksilön koulutustasoon. Heidän tutkimustensa mukaan esimerkiksi tohtorinarvon omaavat henkilöt valitsevat mieluummin asiantuntijauran kuin esimiesuran. Korkeasti koulutettujen ihmisten mielissä säilyy opintojen jälkeenkin vahva taipumus tieteelliseen ajatteluun sekä oman tieteenalan kehittämiseen työn kautta. Tällaisille teknis-tieteellisille ihmisille on tärkeää saada organisaatiossaan arvostusta ja mahdollisuus edetä asiantuntijaurallaan – vähän samaan tapaan, kuin tiedeyhteisössä (esimerkiksi korkea-koulussa) edetään ja saadaan kollegoilta arvostusta tieteellisen tutkimuksen jatkuvan kehittämisen kautta. Yksilöt, jotka eivät ole tohtoreiden tavalla yhtä lailla sosiaalistuneet akateemiseen maailmaan, eivät välttämättä ymmärrä teknis-tieteellisiä tarpeita eivätkä koe dualladder-järjestelmän tarjoamia asiantuntijauralla etenemisen mahdollisuuksia yhtä tärkeinä.<sup>56</sup>

Erilaiset taipumukset aiheuttavat johtamiselle haasteita dualladder-järjestelmän suhteen: kuinka saada erinomaiset asiantuntijat kiinnostumaan asiantuntijauralla etenemisestä ja kuinka saada akateemisesti ajattelevat ihmiset tuottamaan yritykselle kaupallista hyötyä puhtaasti tieteellisen hyödyn sijaan. Lisäksi dualladder-järjestelmässä vaarana voi olla, että nämä kaksi urapolkua

---

<sup>53</sup> Sipilä 1996, 144–145.

<sup>54</sup> Katz & Tushman & Allen 1995, 849–850.

<sup>55</sup> Ibid., 849.

<sup>56</sup> Allen & Katz 1990, 19–20.

eroavat liiaksi toisistaan ja lakkaavat keskustelemasta keskenään, mikä johtaa organisaation ja resurssien kahtiajakoon. Katzin ja Allenin tutkimus osoittaa, että erityisesti asiantuntijauralla toimivat yksilöt viestivät yleensäkin vähemmän, joten viestinnän toimivuus tulee ottaa organisatorisella tasolla huomioon, jotta organisaatio dualladder-järjestelmässäänkin pysyy tehokkaana.<sup>57</sup>

Katz, Allen ja Tushman (1995) jatkoivat tutkimuksissaan sisäisen viestinnän merkityksen pohtimista dualladder-malliin liittyen. He havaitsivat, että organisaatioissa on usein portinvartijoita, joilla on kriittistä asiantuntemusta. He ovat usein sekä sisäisesti että ulospäin asiantuntemuksen solmukohtia ja näin ollen voimakkaita vaikuttajia organisaation sisäisessä päätöksenteossa. Asiantuntijat, jotka ovat kytköksissä näihin portinvartioihin, saavat usein paremmat etenemismahdollisuudet etenkin esimiesasemiin verrattuna niihin asiantuntijoihin, jotka eivät normaalisti työskentele portinvartijoiden kanssa. Kytkös portinvartijaan edistää nimenomaan etenemistä esimiesuralla – sillä ei ole Katzin, Allenin ja Tushmannin mukaan vastaavaa vaikutusta asiantuntijauralla etenemiseen. Näiden havaintojen perusteella voidaan sanoa, että uralla eteneminen – oli kyseessä sitten horisontaalinen tai vertikaalinen eteneminen – on vahvasti riippuvainen organisaation sisäisistä verkostoista, viestinnästä sekä tiedon ja päätöksenteon solmukohdista.<sup>58</sup>

Dualladder-mallin toteutumisen kannalta organisaation sisäisen liikkuvuuden mahdollisuus on olennainen asia. Erityisesti yhä nopeammin muuttuvassa maailmassa, jossa organisaatiot käyvät läpi monenlaisia uudelleenjärjestelyjä, on sisäinen liikkuvuus tärkeää oikeanlaisen osaamisen hyödyntämiseksi organisaatiossa. Yrityksen kannalta sisäinen liikkuvuus on tärkeää, jotta työntekijään investoidut rekrytointi- ja koulutuskustannukset sekä arvokas osaaminen eivät valuisi yrityksen ulkopuolelle, jos työntekijä työhönsä tyytymättömänä vaihtaa työpaikkaa. Yksilön kannalta sisäinen liikkuvuus puolestaan on tärkeää motivaation vuoksi: jotta työntekijä löytäisi organisaatiosta tyydyttävän työuran sekä itseä houkuttavat etenemismahdollisuudet. Sisäisten työmarkkinoiden sujuvuuden takaaminen on siis sekä työntekijän että työnantajan yhteinen etu. Merkittävä osa sisäistä työmarkkinaa on dualladder-mallin mukainen mahdollisuus edetä erilaisia urapolkuja pitkin asiantuntijatehtävien ja esimies-tehtävien välillä.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> Allen & Katz 1990, 19–20.

<sup>58</sup> Allen & Katz & Tushman 1995, 850–851.

<sup>59</sup> Ostroff 2001, 425–426.

## 4.7 Identiteetti ja roolit

### 4.7.1 Uraidentiteetti

Identiteetin varhaiset määritelmät yksilön sisältä kumpuavana ominaisuutena syntyivät 1500-luvun humanismista ja 1600-luvun valistuksen ajasta sekä romantiikan ajan liikkeestä. Identiteetti nähtiin tällöin yksilön sisällä syntyvänä, synnynnäisenä ominaisuutena, joka tuli löytää ja ilmaista. Käsitteet identiteetistä ovat olleet samankaltaisia vielä 1900-luvullakin. 1900-luvun loppupuolella tieteenala on käynyt läpi lingvistisen käänteeseen, jonka kautta identiteetti voidaan nähdä sosiaalisesti konstruoituneena tuotoksena, joka syntyy diskursiivisissa käytännöissä. Tämä diskursiivinen lähestymistapa näkee identiteetin kielellisenä ja kulttuurisena tuotoksena, joka haastaa modernin käsityksen identiteetin sisäsyntyisyydestä. Toisin sanoen, identiteetti ei synny itsestään ihmisessä, vaan se syntyy sosiaalisessa kanssakäymisessä.<sup>60</sup>

Meijersin (1998) mukaan uraidentiteetti on "merkitysrakenne, jossa yksilö linkittää yhteen oman motivaationsa, intressinsä ja osaamisensa sekä sopivat uraroolit". Yksilön uraidentiteetti ei pelkästään muodostu tietyn uran vaatimista kyvyistä, vaan työntekijän tulee kyetä myös vastamaan seuraaviin kysymyksiin: "mitä työ merkitsee minulle ja minun elämälleni" ja "mitä haluan merkitä muille ihmisille työni kautta". Ensimmäinen kysymys liittyy yksilön omaan identiteettiin ja vielä tarkemmin uraidentiteettiin ja toinen kysymys vastaa siihen, mitä erityistä lisäarvoa yksilö voi tuoda organisaatioon, eli millaisen suunnan hän elämässään haluaa ottaa työnsä kautta. Siinä missä yksilö jatkuvasti luo omaa identiteettiään, hänen täytyy myös jatkuvasti tietoisesti määrittellä ne työhön liittyvät osa-alueet, jotka sopivat yksilön omaan identiteettiin. Työelämän rakenteiden käydessä yhä epävarmemmiksi, on yksilön vaikeampi löytää uramahdollisuuksia, jotka sopivat yksilön persoonallisuuteen ja itse rakentamaansa identiteettiin.<sup>61</sup>

Narratiivit, joilla identiteettiä luodaan, ovat aikasidonnaisia. Arthur, Hall ja Lawrence (1989) määrittivät uran olevan "kehittyvä jatkumo yksilön työkokemuksia ajan saatossa". Sen lisäksi, että (ura)identiteetti on aikasidonnainen, se yleensä liittyy johonkin ylätasoon narratiiviin (master narrative). Ylätasoon uranarratiivit luovat yhtenäisyyttä identiteetille synnyttäen tarinaa, jossa on tiettyjä teemoja ja juonia. Näin narratiivit rakentavat ymmärrystä siitä, mitä urat ovat, kuka kukin on ja kuinka kunkin tulee käyttäytyä narratiivin puitteissa. Perinteinen uradiskurssi määrittelee uran luonteeltaan vakaana ja lineaarisena etenemisenä organisaatiohierarkiassa ylöspäin. Uudet uranarratiivit sen sijaan näkevät uran yrittäjämäisenä, itseohjattuna ja epälineaarisenä. Kaikki uradiskurssit rakentavat erilaista ymmärrystä urasta sekä uraidentiteetistä.

---

<sup>60</sup> LaPointe 2010, 2.

<sup>61</sup> Meijers 1998, 191-194.

Uranarratiivit voivat pohjautua johonkin tiettyyn ammattiin tai muiden sosiaalisten diskurssien ympärille, joita voivat olla muun muassa sukupuoli, perhesuhteet tai yksilön erityiset mielenkiinnon kohteet. Narratiivin sisällä yksilön tulee ottaa oma paikkansa, joka määrittää kuinka yksilö voi puhua ja toimia. Kun yksilö on ottanut tietyn subjektiposition haltuunsa voi hän nähdä maailman tästä tietystä näkökulmasta sekä käyttää diskurssissa relevantteja kategorioita, tarkoituksia sekä tarinoita. Oma paikka diskurssissa pitää siis sekä rakentaa että lunastaa.<sup>62</sup>

Nykymaailman työelämässä työntekijän on itse otettava vastuu työstään. Koska työ on yleensä suuri osa ihmisen elämää, tämän vastuun kantaminen tarkoittaa, että yksilön tulee muodostaa uraidentiteetti, joka määrittää yksilön suunnan elämässä. Erikson on määritellyt uraidentiteetin seuraavalla tavalla:

Tavoiteltava täyttymys [...] Sitä olen kutsunut sisäisen identiteetin tunteeksi. Tunteakseen täyttymyksen nuoren henkilön tulee tuntea kasvavaa jatkuvuutta sen suhteen, mikä hänestä on tullut lapsuuden pitkien vuosien aikana ja miksi hän lupaa kehittyä tulevaisuudessa; sen välillä, mikä hän katsoo itsensä olevan ja kuinka hän näkee muiden näkevän itsensä ja kuinka hän kokee itseensä kohdistuvat odotukset. Yksilöllisesti identiteetti käsittää, mutta on kuitenkin enemmän kuin aikaisempien vuosien samastumiset, jolloin lapsi halusi olla tai pakotettiin olemaan kuin ne henkilöt, joista hän oli riippuvainen.<sup>63</sup>

Eriksonin mukaan identiteetti on siis pohjimmiltaan ”kyky nähdä itsensä kokonaisuutena”.<sup>64</sup>

Identiteetin voisi siis toisin sanoen kuvata eräänlaisena ”minärakenteena” (I-structure). Yksilö itse rakentaa minärakenteensa kokemustensa kautta, minkä jälkeen hän valitsee tietyt arvot ja normit, jotka määrittävät hänen käyttäytymistään. Minärakenne on enemmän tai vähemmän johdonmukainen, mutta se muuttuu jossain määrin ajan kuluessa yksilön kokemusten mukaan. Minärakenne, kuva itsestä, ei synny tyhjiössä, vaan vuorovaikutuksessa ympäröivän ympäristön kanssa. Lisäksi katsotaan, että yksilöllä ei ole yhtä tiettyä identiteettiä, vaan useita. Yksilö käyttäytyy näiden useiden identiteettien vaatimalla tavalla tilanteen mukaan. Uraidentiteetti on yksi yksilön identiteeteistä, ja sen nähdäänkin olevan enemmän tai vähemmän autonominen osa yksilön koko persoonallisuutta.<sup>65</sup>

Uraidentiteetti ei tämän näkökulman mukaan koostu yksilön menneiden työtehtävien jatkumosta, vaan ennemminkin yksilön itseymmärryksestä suhteessa tuleviin työrooleihin. Työtehtävien sarjan sijaan uraidentiteettiä tulisi

---

<sup>62</sup> LaPointe 2010, 3.

<sup>63</sup> The wholeness to be achieved [...] I have called a sense of inner identity. The young person, to experience wholeness, must feel a progressive continuity between that which he has come to be during the long years of childhood and that which he promises to become in the anticipated future; between that which he conceives himself to be and that which he perceives others to see him and to expect of him. Individually speaking, identity includes, but is more than, the sum of all successive identifications of those early years when the child wanted to be, and often was forced to become, like the people he depended on.

<sup>64</sup> Meijers 1998, 196.

<sup>65</sup> Ibid., 199.

tarkastella siitä näkökulmasta, että yksilö itse rakentaa itseymmärryksensä uran suhteen, ja yksilö muodostaa uraidentiteettinsä suhteessa ympäröivään maailmaan. Meijersin (1998) mukaan

”[U]raidentiteetti voidaan määritellä merkitysten rakenteena tai verkostona, jossa yksilö linkittää motivaationsa, intressinsä ja kykynsä hyväksytyihin uraroleihin.”

Tämä rakenne muuttuu jatkuvasti, koska yksilön ura on käytännössä jatkuva oppimisprosessi, joka syntyy kokemusten kautta. Näin ollen uraidentiteetti ei ole kokemusten summa, vaan kokemusten ja merkitysrakenteiden yhteenliittymä.<sup>66</sup>

#### 4.7.2 Ura ja roolit

Urakehitys on päivittäistä mikrotason kehitystä, joka tapahtuu asteittain tiettyjen roolien voimistuessa, heikentyessä ja muuttuessa. Sopeutumisvaiheessa, työn muotoutumisprosessissa sekä työn muuttuessa todellinen sisäsyntyinen urakehitys tapahtuu ihmisten ottamissa rooleissa, enemmän kuin korkeammassa palkassa tai hienommissa titteleissä.<sup>67</sup>

Erilaiset roolit ovat kytköksissä yksilön identiteettiin. Identiteetin muokkautuminen voi tapahtua näiden roolien kautta. Roolien kautta yksilö voi itse mallintaa itseään, ja ne ovatkin ”käsikirjoitettuja kuvitelmia”, joita ihmiset omaksuvat ympäröivästä maailmasta. Uran alkuvaiheessa näiden kuvitelmien tai kuvien omaksumista kutsutaan roolioppimiseksi tai rooli-innovaatioksi. Työuran edetessä työnkuvan muutoksiin sopeutuminen vaatii henkilökohtaista muutosta tai jälleen rooli-innovaatiota. Vuosien saatossa roolit kehittyvät valikoivasti ja uraidentiteetti alkaa syntyä niiden pohjalle. Uraidentiteetin muotoutumiseen kuuluu, että yksilöt käyttäytymisessään vastaavat ulkoisiin paineisiin ja muutoksiin sopeuttamalla ja ”innovoimalla” roolejaan.<sup>68</sup>

Roolit ovat monisyisiä kognitiivisia rakenteita, joiden kautta yksilön urakehitystä voidaan hyvin tarkastella. Roolien muotoutumiseen liittyy itsesäätelyn mekanismeja sekä ulkoinen hyväksyntä työyhteisössä. Roolit – kuten identiteettikin muodostuvat näin sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Toisaalta roolit täytyy ”neuvotella” ympäröivässä sosiaalisessa kontekstissa (työyhteisössä), mutta toisaalta taas yksilöt voivat myös ottaa tiettyjä rooleja omakseen. Roolilla on suuri merkitys työn merkityksellisyyden kannalta: yksilön roolin tulee täyttää tietyt yksilön itsensä ja työyhteisön asettamat vaatimukset, jotta yksilö

---

<sup>66</sup> Meijers 1998, 200.

<sup>67</sup> Hoekstra 2011, 161. Career development is day-to-day micro-development, taking shape in the gradual strengthening, weakening, and change of certain roles. In adaptational and job crafting processes, and also in job changes, the real inherent career development is in the roles that people take on, more than in higher salaries or loftier job titles.

<sup>68</sup> Ibid.

voi olla tyytyväinen työuraansa. Kokemus työn merkityksellisyydestä vahvistaa sitoutumista ja identifioitumista tiettyyn rooliin.<sup>69</sup>

Uraroolit syntyvät vuosien saatossa ja niistä tulee osa uraidentiteettiä. Pystyäkseen tehokkaasti ylläpitämään urarooliaan, on rooli tunnistettava ja painostettava sen uskottavuuteen. Uran alkuvaiheessa uraroolien "valinta" vaikuttaa kovin luonnolliselta ja yleensä ajatellaan, että roolit voi vapaasti valita. Ajan kuluessa roolista tulee niin iso osa identiteettiä, että rooli voi muuttua joko voimavaraksi tai taakaksi. Roolia voi vaihtaa, mutta koska se on vaatinut paljon henkisiä voimavaroja ja tietynlaisen osaamisen hankkimista, voi roolien muuttaminen käytännössä olla varsin hankalaa – vähintäänkin aikaa vievää.<sup>70</sup>

Hoekstran (2011) mukaan urakehitys on sitä, että yksilö omaksuu itselleen "repertuaarin erilaisia uraroleja". Yhden, koko elämänmittaisen uran käydessä entistä harvinaisemmaksi muuttuvassa ja sirpaloituvassa organisaatiokentässä on suotavaa, että yksilö kehittäisi itselleen työelämässä useampia, noin 3–4 erilaista roolia. Laajemman uraroolirepertuaarin omaava työntekijä pystyy näin vastaamaan ympärillään tapahtuviin muutoksiin, eikä ole yhden tietyn uraroolin vanki. Urakehitys ei niin ikään ole staattinen ylöspäin suuntautuva matka, vaan se on – urapolkunäkemyksen tai rajattoman urateorian mukaisesti – sarja erilaisia työtehtäviä ja tilanteita, joissa olemassa olevat roolit vahvistuvat tai uudet roolit syntyvät.<sup>71</sup>

Uraroolien muuttuminen ja niiden kehittäminen tarkoittaa aina tietynlaisista siirtymää roolista toiseen. Siirtymä on prosessi, jossa jättäytyään pois edellisestä roolista ja sitoudutaan toisen roolin mukaiseen käyttäytymiseen. Roolimuutokset usein vaativat tavoitteiden, asenteiden, identiteetin, käyttäytymisen, epävirallisten verkostojen ja monien muiden asioiden muuttamista. Siirtymäajalle on tyypillistä epäjatkuvuuden tila, jossa yksilö voi kokea epävarmuutta – samoin uuden uraroolin omaksumisen aikana työn tehokkuus ja yksilön itsensä hyvinvointi voi kärsiä.<sup>72</sup>

---

<sup>69</sup> Hoekstra 2011, 161.

<sup>70</sup> Ibid., 165.

<sup>71</sup> Ibid., 165.

<sup>72</sup> Ashforth & Saks 1995, 157.

## 5 TUTKIMUSASETELMA

### 5.1 Tutkimuksen tausta

Pro gradu -tutkielmani sai alkunsa vuonna 2010 työskennellessäni tutkimusavustajana Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun ikäjohtamisen projektissa. Kyseisessä projektissa suoritettiin erääseen suomalaiseen asiantuntijaorganisaatioon uravalmennuksia, joiden yhteydessä tehtiin psykologian väitöskirjatutkimusta. Tutkimuksen yhteydessä tehtiin laaja haastattelututkimus sekä kvantitatiivinen kyselytutkimus. Olin mukana suunnittelemassa haastattelua sekä kyselyä, tarkkailemassa haastatteluja sekä litteroin koko haastatteluaineiston. Haastatteluaineisto oli niin laaja ja rikas, että päätin silloisen esimieheni ja kyseisen projektin johtajan kanssa hyödyntää aineistoa myös omassa pro gradu -tutkielmassani, joskin hyvin eri näkökulmasta, kuin väitöskirjatutkimuksessa. Haastatteluja en suorittanut itse. Vaikkakaan en suorittanut tutkimusmateriaalin hankintaa itse, on sen käyttäminen tässä tutkielmassa perusteltua, ottaen huomioon, että roolini aineiston litteroimisessa, koodaamisessa ja osittain myös analysoinnissa oli keskeinen.

Samoin kuin tutkimuksen kohteena ollut organisaatio, myös haastateltujen ihmisten henkilöllisyys on suojattu. Haastateltujen henkilöiden nimeä ei paljasteta eikä heistä myöskään tuoda edes anonymisti esiin sellaisia yksityiskohtia, joiden perusteella heidän henkilöytensä voisi paljastua. Organisaatio Oivan toivomuksesta myös haastateltujen tarkka ikä ja sukupuoli on salattu.

Tämä pro gradu -tutkielma tutkii ja analysoi kyseisen asiantuntijaorganisaation erityispiirteitä tapaustutkimuksena. Tutkielmassa ei pyritä luomaan yleispätevää tai edes laajempaa selittävää mallia, vaan sen tehtävä on tarkastella organisaatiota yksittäistapauksena.

### 5.2 Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio

Tutkimuksen kohteena ollut asiantuntijaorganisaatio ei halunnut pro gradu -tutkielmani yhteydessä nimeään julkisuuteen. Tässä katsannossa kyseisestä asiantuntijaorganisaatiosta käytetään keksittyä nimeä Organisaatio Oiva tai Oiva. Kyseinen julkinen organisaatio on alansa johtava toimija omalla toimialallaan Suomessa. Se tuottaa alansa huippuluokkaista teknistä informaatiota sekä siihen liittyviä palveluita ja on myös merkittävä kansainvälinen asiantuntija. Oiva työllistää noin 1 000 henkeä ja sen toiminta rahoitetaan valtion budjetista.



Leimallista Oivalle on ollut se, että asiantuntijat tulevat sinne töihin suoraan yliopistosta ja tekevät siellä pitkän uran – usein myös samassa yksikössä. Tosin tilanne on kenties hieman erilainen uudempien työntekijäskupolvien kanssa, jotka ovat urallaan saattaneet kokea suurempaa vaihtelua.

Organisaatiossa on kiinnitetty huomiota osaamisen kehittämiseen ja sisäiseen liikkuvuuteen. Oiva työllistää paljon suurten ikäluokkien edustajia, joiden jäädessä eläkkeelle sisäisellä liikkuvuudella on suuri merkitys vapautuvien työtehtävien uudelleen organisoinnissa. Lisäksi organisaatiossa on vanhemmassa työntekijäkaartissa havaittu työtehokkuuden ja työtyytyväisyyden laskua liittyen urajohtamisen, ikäjohtamisen sekä osaamisen kehittämisen haasteisiin. Kyseisessä organisaatiossa – niin kuin monessa muussakin vastaavassa suomalaisessa organisaatiossa – tiettyjen ihmisten kohdalla tapahtuu eräänlainen ”leipääntyminen” omaan työhön, kun motivaatio laskee vuodesta toiseen samojen tehtävien parissa. Tästä syystä organisaatio oli mukana uravalmentusprojektissa, jonka tarjosi Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu ja jossa tämän tutkielman kirjoittaja myös työskenteli.

Osa sisäisen liikkuvuuden kehittämistä on myös esimiesvastuiden vaiheittainen omaksuminen. Oivassa esimiestehtäviin siirrytään yleisesti useamman vuoden asiantuntijauran jälkeen. Esimiesvastuiden vastaanottaminen ei tässä organisaatiossa yleensä merkitse asiantuntijatehtävistä luopumista täysin. Esimiehet toimivat omassa yksikössään myös substanssiosaajina alaisiaan sparraten. Esimiesvalmiuksia organisaatiossa tuetaan mm. kouluttamalla – osa koulutusta on johtamisen erityisammattitutkinto, johon valitut esimiehet voivat ottaa osaa tietyssä vaiheessa uraansa.

### 5.3 Tutkimusaineisto

Yllä mainitussa ikäjohtamisen projektissa haastateltiin keväällä ja kesällä 2010 20 asiantuntijaa, 11 esimiestä sekä 3 johdon edustajaa Organisaatio Oivassa. Haastattelu oli puolistrukturoitu teemahaastattelu (liite 1), joka mahdollisti haastateltavan vapaan kerronnan teemojen puitteissa. Lisäksi haastateltavat vastasivat työtyytyväisyyteen liittyvään kyselylomakkeeseen (liite 2), joka oli kehitetty käyttäen Markku Ojasen DVAS-mittaristoa (liite 3). DVAS-mittaristosta lisää seuraavassa kappaleessa.

Tässä tutkimuksen kohteena ovat kyseisen asiantuntijaorganisaation esimiehet, joten asiantuntijahaastatteluita ei ole otettu huomioon. Samoin johdon edustajien haastattelut tehtiin hieman eri näkökulmasta, joten niitä ei myöskään ole otettu huomioon tässä tarkastelussa. Näin ollen tutkimusaineisto koostuu Oivan 11 esimiehen haastattelusta sekä heidän kyselyvastauksistaan. Haastateltavat esiintyvät tutkielmassa anonyymeinä – samoin kuin tutkimuksen kohteena oleva asiantuntijaorganisaatio. Organisaatio Oivan pyynnöstä myös haastateltujen tarkka ikä ja sukupuoli on salattu.

## 5.4 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkielma on tapaustutkimus, joka pyrkii analysoimaan ja ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevan asiantuntijaorganisaation erityispiirteitä pääasiallisesti laadullisen analyysin avulla. Laadullinen analyysi perustuu Oivan 11 esimiehen haastatteluihin. Haastattelukysymykset olivat seuraavat:

1. Kerro aluksi omasta tähänastisesta työurastasi Oivassa.
2. Mitkä tekijät ovat edistäneet sinua omalla työurallasi tähän asti?
3. Mitkä tekijät tai asiat olet kokenut tähänastisella urallasi kehittymistä tai etenemistä estäviksi?
4. Kerro toiveistasi tai ajatuksistasi tulevaan työuraasi liittyen.
5. Millaisia tekijöitä, asioita tai tukea ajattelet itse tarvitsevasi tulevalla työurallasi?
6. Millaisia pelkoja sinulla on omaa tulevaa työuraasi ajatellen Oivassa?
7. Miten olet tähän mennessä kokenut voivasi tukea alaisenasi olevia asiantuntijoita heidän työurallaan? Mitkä ovat olleet parhaita tapoja?
8. Millaisia työkaluja tai keinoja tarvitsit tai haluaisit käyttöösi asiantuntijoiden työurien johtamiseen jatkossa?
9. Mitkä tekijät ovat vaikeuttaneet eniten työtäsi asiantuntijoiden työurien edistämisessä?

Haastattelurunko on laadittu pitäen silmällä Oivassa tehtyä uravalmenusta sekä ikäjohtamiseen liittyvää psykologian väitöskirjaprojektia, joka pyrkii analysoimaan työurien pidentämisen tapoja ja keinoja. Tässä tarkastelussa relevantteja kysymyksiä ovat kysymykset 1-6, joiden kautta kyseisten esimiesten työurien muotoutumista sekä tyytyväisyyttä ja sen taustalla olevia tekijöitä voidaan tarkastella.

Haastatteluaineiston analyysissä yksi merkittävä aspekti on ollut arvioida haastateltujen esimiesten ura-ankkureita. Tutkimusta ei ole tehty esimerkiksi Schneinin tai hänen oppilaidensa käyttämin metodein, vaan se perustuu keskusteluun, joka on kunkin haastateltavan kanssa käyty yllä olevien kysymysten ympärillä. Haastattelun laadullisen analyysin kautta pääasiallisia ura-ankkureita voidaan toki arvioida, varsinkin kun haastatteluissa kysytään muun muassa haastateltavan uraa edistäneitä ja hidastaneita tekijöitä, pelkoja ja toivomuksia sekä motivaatiota. Vaikkakin tätä tutkimusta ei suoraan voida verrata esimerkiksi Scheinin töihin tai muihin vastaaviin ura-ankkuritutkimuksiin, on ura-ankkureiden määrittely suhteessa haastateltavan uratyytyväisyyteen aineiston valossa varsin perusteltua.

Tutkielman toinen aspekti on ollut tarkastella asiantuntijan sekä esimiehen rooleja uraidentiteetti- sekä urarooliteorioiden kautta. Haastatteluaineiston laadullisen tarkastelun kautta on pyritty havainnoimaan, kuinka haastateltavat

ovat omaksuneet asiantuntijan ja esimiehen rooleja ja miten nämä roolit vaikuttavat tyytyväisyyteen.

Laadullisen analyysin tukena on määrällinen analyysi kyselyvastauksista. Kysely koostui neljästä osasta, joissa kartoitettiin haastateltavan 1) tyytyväisyyttä (menneeseen), 2) toiveikkuutta tulevaisuuden suhteen, 3) muita muuttujia sekä 4) tiettyjen asioiden ja tekijöiden tärkeyttä tulevaisuuden työuraa ja motivoitumista ajatellen (ks. liite 2). Tässä tarkastelussa relevantti mittari on nimenomaan tyytyväisyys. Haastateltavat arvioivat omaa tyytyväisyyttä suhteessa

1. omaan tähänastiseen työuraan
2. omaan tämänhetkiseen työhön
3. oman osaamisen käyttöön
4. tähänastisiin kehittymismahdollisuuksiin
5. omaan kehittymiseen
6. omalta esimieheltä saatuun tukeen
7. kollegoilta saatuun tukeen
8. tähänastiseen palkkakehitykseen

Tyytyväisyyttä mitattiin käyttäen Markku Ojasen DVAS-mittaristoa. Siinä kyselyyn vastaaja saa vapaasti määritellä tyytyväisyytensä asteikolla 0-100. Asteikon tukena on väittämien laadullinen kuvaus, jota voidaan hyödyntää oman tilanteen arvioinnissa asteikolla. Tyytyväisyyttä haluttiin kartoittaa laaja-alaisesti eri mittareilla, koska haastateltavat saattavat käsittää työtyytyväisyyden eri tavalla, mikä saattaa johtaa harhaanjohtaviin tuloksiin: tästä syystä työ- tai uratyytyväisyydellä on 8 eri mittaria. Haastateltavien tyytyväisyyteen liittyvistä vastauksista laskettiin keskiarvo, jota tässä tutkielmassa käytetään yleisesti kuvaamaan kyseisen henkilön tyytyväisyyttä omaan, siihenastiseen uraan.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastelen haastattelu- ja kyselyaineiston perusteella, kuinka esimiehen ja asiantuntijan ura-ankkurit sekä -roolit vaikuttavat Oivan esimiesten uratyytyväisyyteen.

Haastatellut esimiehet voidaan laadullisen ja määrällisen analyysin perusteella jakaa karkeasti kolmeen ryhmään:

1. Uraansa tyytyväiset ammattiesimiehet (5 esimiestä)
2. Asiantuntijan identiteetin omaavat enimmäkseen tyytyväiset esimiehet (3 esimiestä)
3. Uraansa tyytymättömät häilyvän uraidentiteetin omaavat esimiehet (3 esimiestä)

Kullekin ryhmälle on laadittu yleisluontoinen kuvaus: millainen on tämän ryhmän edustajan ”arkkityyppi”. Arkkityypin ura-ankkureita, uraidentiteettiä sekä urarooleja on määritelty teoreettisen viitekehyksen valossa. Arkkityypin tyytyväisyyttä omaan uraansa on tarkasteltu haastatteluiden laadullisen analyysin sekä kyselystä saadun tyytyväisyyttä kuvaavan keskiarvon perusteella.

Kutakin kolmea ryhmää kuvaavat tulokset on esitelty alla, sisältäen:

1. ryhmän perusjäsenen kuvauksen
2. ryhmän edustajien ura-ankkureiden määrittelyn sekä
3. ryhmän edustajien uratyytyväisyyden tai -tyytymättömyyden elementtien tarkastelun

### 6.1 Ryhmä 1: Uraansa tyytyväiset ammattiesimiehet

#### 6.1.1 Uraansa tyytyväisen ammattiesimiehen kuvaus

Uraansa tyytyväisten ammattiesimiesten ryhmään kuuluu viisi haastateltua. Ryhmän tyypillinen edustaja on yleensä tullut suoraan koulun penkiltä Organisaatio Oivaan oman alansa asiantuntijaksi. Hän on edennyt esimiesuralle usein hyvin nopeasti asiantuntijauransa aikana, mutta joissain tapauksissa esimiesasemaan siirtyminen on tapahtunut vasta jopa kymmenien vuosien asiantuntijauran jälkeen. Iältään uraansa tyytyväinen ammattiesimies on 30–60 -vuotias: nuoret uraansa tyytyväiset ammattiesimiehet ovat siirtyneet esimies-tehtäviin hyvin varhain urallaan, kun taas vanhemmat ovat voineet tehdä asiantuntija- tai kehittämistyötä hyvin pitkään. Tässä mielessä ryhmän perusjäsenien keskuudessa on variaatiota. Tämän ryhmän perusedustaja on itse aktiivi-

sesti hakeutunut esimiestehtäviin tai hänen esimiehensä on havainnut alaisesaan esimiespotentiaalia ja edistänyt hänen esimiesuraansa.

Uraansa tyytyväisen ammattiesimiehen uraidentiteetti rakentuu enimmäkseen uusien haasteiden etsimisen ympärille. Kyseisessä asiantuntijaorganisaatiossa haastatellut esimiehet kokevat, että heidän osaamisensa on kenties ”käytetty loppuun” asiantuntijauralla, joten he hakevat uusia haasteita ja itsensä kehittämistä esimiestehtävien puolelta. Toisaalta ammattiesimiehet ovat voineet väsyä huippuasiantuntijan substanssiosaamiseen liittyviin haasteisiin tai kehittämistyöhön. Kaiken kaikkiaan uraansa tyytyväinen ammattiesimies on enemmän tai vähemmän luopunut asiantuntijatehtävistä ja keskittyy pääasiallisesti ihmisten johtamiseen ja hallinnollisiin tehtäviin: hän on selkeästi omaksunut esimiehen roolin ja keskittyy työssään ihmisten ja asioiden johtamiseen.

Haastattelujen perusteella uraansa tyytyväisen ammattiesimiehen pääasiallinen ura-ankkuri on *aito haasteellisuus* – tässä katsannossa kaikki ammattiesimiehet saavat motivaationsa uusien haasteiden etsimisestä. Toinen dominoiva ura-ankkuri on *johtajuus*. Feldmanin ja Bolinon (1996) mukaan aito haasteellisuus ja johtajuus ovat toisiaan täydentäviä ura-ankkureita, mikä näkyy selvästi ammattiesimiesten haastatteluissa. Kolmas uraansa tyytyväisiä ammattiesimiehiä yhdistävä tekijä on *kansainvälisyys*: kaikki ryhmän edustajat, paitsi yksi, ovat olleet myös kansainvälisissä asiantuntijatehtävissä ja kokeneet sen haasteelliseksi ja motivoivaksi. Kansainvälisyys ei ole esimerkiksi Scheinin tai Feldmanin ja Bolinon töissä tunnistettu ura-ankkuriksi, mutta sitä on eräissä tutkimuksissa ehdotettu yhdeksi ura-ankkuriksi.<sup>73</sup>

Uraansa tyytyväisten ammattiesimiesten tyytyväisyys DVAS-mittaristolla (0-100) mitatuilla tyytyväisyystekijöillä oli keskiarvoltaan 81,6, mikä oli kolmesta ryhmästä korkein.<sup>74</sup>

### 6.1.2 Uraansa tyytyväisten ammattiesimiesten ura-ankkurit

Tässä tarkastelussa lähtökohtana on, että yksilöllä voi olla useampia uraidentiteettiä määrittäviä ura-ankkureita. Uraansa tyytyväisten ammattiesimiesten dominoivat ura-ankkurit ovat aito haasteellisuus ja johtajuus. Näiden keskinäinen järjestys on tulkinnanvarainen ja vaihtelee haastateltujen välillä: joissain tapauksissa aito haasteellisuus on selkeästi eniten dominoiva ura-ankkuri ja johtajuus toiseksi dominoivin. Joissain tapauksissa on vain yksi dominoiva ura-ankkuri, joko johtajuus tai aito haasteellisuus. Sen sijaan joissain tapauksissa nämä kaksi ura-ankkuria ovat hyvin läheisesti linkittyneet toisiinsa ja niiden keskinäisen tärkeysjärjestyksen määrittely on vaikeaa: niissä tapauksissa aito haasteellisuus tarkoittaa johtajuutta tai johtajuus aitoa haasteellisuutta. Joissain tapauksissa on tunnistettavissa ”sekundäärejä” ura-ankkureita, jotka saattavat

---

<sup>73</sup> Esim. Suutari & Taka (2004), 833.

<sup>74</sup> Haastattelu 1, Haastattelu 2, Haastattelu 3, Haastattelu 5, Haastattelu 8.

syvällä haastatellun sisimmässä luoda haastatellun uraidentiteettiä enemmän, kuin hän itse osaa suoraan sitä määritellä. Tällaisia sekundäärejä ura-ankkureita on asiantuntijuus sekä kansainvälisyys, jota ei varsinaisesti ole määritelty tutkimuksissa ura-ankkuriksi, mutta jota on tosin joidenkin tutkijoiden toimesta ehdotettu mahdolliseksi yhdeksi ura-ankkuriksi.<sup>75</sup>

Nuori, noin 30-vuotias esimies on tullut suoraan yliopistosta Oivaan töihin. Hän on ensin työskennellyt muutamia vuosia asiantuntijana, minkä jälkeen hän on edennyt esimiestehtäviin. Hän kokee, että johtajuus ja aito haasteellisuus ovat hänelle pääasiallisia uraidentiteetin osasia, jotka on tässä tutkimuksessa tulkittu dominoiviksi ura-ankkureiksi. Tämän esimiehen kohdalla ei ole selvää, kumpi ura-ankkuri on tärkeämpi, vaan ne linkittyvät vahvasti toisiinsa: aito haasteellisuus tarkoittaa johtajuutta tai johtajuus aitoa haasteellisuutta. Kysyttäessä, että mikä työssä on tärkeintä, hän vastaa:

Niin, se on varmaan se, että haasteita riittää, sopivan haastava työ.<sup>76</sup>

Aito haasteellisuus on tässä siis yksi dominoiva ura-ankkuri, mutta sosiaalisella nuorella esimiehellä sen voi nähdä vahvasti linkittyvän myös johtajuuteen:

[V]aativimmat tehtävät, mitkä sitte, eli esimiestehtävät mitkä veti.<sup>77</sup>

Nuori esimies on tyytyväinen esimiesasemaan eikä näe realistisena sitä, että palaisi vielä puhtaasti asiantuntijatehtäviin:

Mutta sekä kehittämis- että henkilöstönjohtamistehtävät, niin molemmista mä oon tykänny ja molemmissa tehtävissä oon viihtyny. [...] Mä luulen, et se [asiantuntijaura] vähän niinku meni. Mä luulen, että nyt löytyy parempia asiantuntijoita.<sup>78</sup>

Toinen nuori, vajaa 40-vuotias, esimies on niin ikään tullut Oivaan suoraan yliopistosta asiantuntijatehtäviin. Hänellä on sekä projektikokemusta että kansainvälistä kokemusta urallaan. Hän ehti olla Oivassa töissä hieman alle 10 vuotta, ennen kuin siirtyi esimiestehtäviin. Tämän esimiehen uraidentiteetti rakentuu uusista haasteista sekä myös oman osaamisen ja kykyjen täysipainoisesta käytöstä. Dominoiva ura-ankkuri on selkeästi aito haasteellisuus, joka kytkeytyy johtamisen ura-ankkuriin:

Ja se päätös [esimiesuralle siirtymisestä] synty semmosta taustaa vasten, että mä olin ollu [noin 10]<sup>79</sup> vuotta asiantuntijana ja sitte mä ajattelin, että töissä tässä ei ehkä oo sillä tavalla annettavaa ja ois kiva oppii. Ja ihan kun on mahdollisuus uus ammattikin oppia, tämmönen esimiesammatti, niin mä aattelin, että miksen mä ottais sitä mahdollisuutta vastaan. Kun se

---

<sup>75</sup> Haastattelu 1, Haastattelu 2, Haastattelu 3, Haastattelu 5, Haastattelu 8.

<sup>76</sup> Haastattelu 3.

<sup>77</sup> Ibid.

<sup>78</sup> Ibid.

<sup>79</sup> Tarkka vuosimäärä salattu haastateltavan henkilöyden suojaamiseksi.

kerran oli tarjolla. Eräällä tavalla se, että [...] haluaisin pois oppia kans siitä sisältöintohimosta.<sup>80</sup>

Jossain määrin tämän esimiehen kohdalla voidaan nähdä, että myös asiantuntijuus on motivoiva tekijä. Hänellä asiantuntijuus on osa johtajuutta, koska haastateltavan mielestä kyseisessä organisaatiossa ei voi olla hyvä esimies omaamatta vahvaa substanssiosaamista, eli asiantuntijuutta:

[A]inahan ei oo niin, että voit olla asiantuntija. Ja aina ei voi olla niin, että voit olla pelkkä ammattiesimies. [...] Ne on niinku muissa virastoissa eri EU-maissa ne vastaavat asiantuntijat useimmiten. Sillon se esimies jää ai-noaks, kellä voi testata niitä omia ajatuksia, että olisko tää järkevä ratkasu tähän ongelmaan ja sillon tietysti on hyötyä, jos esimiehellä on pieni haju siitä, että minkä kans ollaan tekemisissä.<sup>81</sup>

Tällä esimiehellä on myös selkeä kansainvälinen suuntaus ja hän toivoisi voivansa työskennellä kansainvälisissä tehtävissä samalla alalla. Kansainvälisyys on tässä tapauksessa yksi eräänlainen ura-ankkuri, mutta sen voidaan myös katsoa liittyvän uusien haasteiden etsintään:

[H]aluaisin joskus olla tämmösessä kansainvälisessä organisaatiossa useemman vuoden.<sup>82</sup>

Noin 40-vuotias esimies ehti olla Oivassa asiantuntijatehtävissä noin 10 vuotta ennen esimiestehtäviin siirtymistä. Hän myös tuli organisaation suoraan yliopistosta ja oli asiantuntijaurallaan muun muassa kansainvälisissä tehtävissä. Hän on tehnyt monipuolisesti erilaisia tehtäviä organisaatiossa, kenties aktiivisen ja sosiaalisen luonteensa ansiosta. Hänen pääasiallinen ura-ankkurinsa on aitojen haasteiden etsintä:

Varmaan oma halu tehdä vaativampaa työtä koko aika ja ottaa haasteita vastaan. Että se on niinku se... [omaa työuraa edistävä tekijä]<sup>83</sup>

Selkeän aitojen haasteiden etsinnän ura-ankkurin lisäksi tämän esimiehen uralla on tunnistettavissa myös johtajuuden ura-ankkuri, ja hänellä on vahva esimiesrooli:

[E]ttä mun työ on se esimiestyö oikeestaan. [...] [M]ulla ei ollu sitä vaaraa luiskahtaa asiantuntijarooliin sinne takasi, vaan että mä oikeesti pystyin keskittyyn siihen esimiestehtäviin, hoitamaan hallinnon, kehityskeskustelut, kaikki tämmöset organisatoriset jutut. [...] [M]ä sanoin suoraan, että ne ihmiset, ne asiantuntijat, ne tietää sen asian paljon paremmin ku minä ja niin se tulee ollakin.<sup>84</sup>

Noin 50-vuotias esimies on toiminut Oivassa hieman alle 20 vuotta erilaisissa, monipuolisissa asiantuntijatehtävissä ennen siirtymistään

---

<sup>80</sup> Haastattelu 8.

<sup>81</sup> Ibid.

<sup>82</sup> Ibid.

<sup>83</sup> Haastattelu 1.

<sup>84</sup> Ibid.

esimiestehtäviin. Hän luonnehtii itseään generalistiksi, jolle syvä asiantuntemus työssä ei ole kovin tärkeää. Hänellä on myös kokemusta kansainvälisistä tehtävistä. Hänen ura-ankkurinsa on selkeästi aito haasteellisuus: motivaatio syntyy uusista haasteista ja oman osaamisen kehittämistä tehtävästä riippumatta. Aito haasteellisuus syntyy tälle esimiehelle vaihtelusta, oppimisesta ja kehittymisestä.

Varmaan se vaihtelunhalu, Ei pelkästään se vaihtelunhalu, vaan mä tykkään sillä tavalla, että ehkä mä oon tietyllä tavalla vähän lyhytjäntteinen ihminen. Mut et nää tehtävät on enemmän semmosia niinku generalisti-tehtäviä, yleisluontoisia tehtäviä. [...] Ehkä se on tullu tiedostamatta omasta halusta ja luonteesta johtuen, että on hakeutunut enemmän semmosiin yleisluontoisiin tehtäviin. [...] Kyl se on niinku tärkeätä, että tulee uusia asioita. Sitä kautta tulee motivaatiota ja on kiva, mä tykkään oppia.<sup>85</sup>

Yleisluontoiset tehtävät rinnastuvat tälle esimiehelle nimenomaan esimiehen tehtäviin. Johtajuus onkin hänelle toinen dominoiva ura-ankkuri:

No mä silloin jo [...] mä olin tiiminvetäjänä. Tykkäsin siitä. Ja sitten tää iso projekti, missä oli väliin 20 henkilöökin, huomasin, että tykkään semmosesta niinku organisointihommasta.<sup>86</sup>

Johtajuuden ura-ankkurin puolesta puhuu myös se, että kyseinen esimies on hakenut Oivassa myös johtajan tehtäviä, eli hänellä on selkeä pyrkimys kehittää itseään johtajana:

Siinä välissä mä oon hakenut [...] johtajan paikkaa ihan tosissani.<sup>87</sup>

Hieman yli 50-vuotias esimies on tehnyt Oivassa monipuolisesti asiantuntijatehtäviä noin 15 vuotta ennen ryhtymistään esimieheksi. Hän on ollut myös kansainvälisissä tehtävissä. Hän on luonteeltaan kärsimätön ja kaipaa vaihtelua: kärsimättömyys ei liity asiantuntijan tai esimiehen tehtäviin, vaan aidosti vaihtelun haluun. Tämän esimiehen ura-ankkuri onkin selkeästi aito haasteellisuus, joka ilmenee kärsimättömyytenä ja vaihtelevien tehtävien hakemisena. Haastatteluhetkellä tämä esimies kokee olevansa hieman tyytymätön, mikä johtuneen hänen kärsimättömästä luonteestaan:

[M]ä oon kauhean kärsimätön ihminen, mä kyllästyn aika äkkiä. Niissä asiantuntijatehtävissä mua rupes kypsyttään aika pian se, että jos mä tein pidempään samaa. Ja sen takia mä sit tykkäsin aina siitä, että ku sai jotain uusia kokonaisuuksia. No esimiestehtävissä varmaan viimeistään viiden vuoden päästä ku oot kaks kertaa vuodessa keskustellu sen saman jengin kanssa, niin alkaa kyllä kans olla niinku että nyt oikeestaan riittää. Eli tämmönen henkilöstöhallinto, sillon ku ne alaiset on samoja pitkään niinku mulla on ollu, niin tota tulee kyllä semmonen tunne, että on tietyllä tapaa antanut sen mitä on annettavissa.<sup>88</sup>

---

<sup>85</sup> Haastattelu 2.

<sup>86</sup> Ibid.

<sup>87</sup> Ibid.

<sup>88</sup> Haastattelu 5.



Tällä henkilöllä on selkeä esimiesrooli, eikä kaipuuta asiantuntijuuden pariin juurikaan ole havaittavissa. Halu vaihtaa johonkin toiseen esimiestehtävään eri yksikössä on olemassa:

M]ulla tulee nyt viis vuotta täyteen näitä, niin mä tuota vaihdan johonkin. [...] Mä en haluais vaihtaa niinku toiseen esimiestehtävään [samassa yksikössä], mutta se voi olla että se on sitten realistinen vaihtoehto.<sup>89</sup>

Kaikkien uraansa tyytyväisten ammattiesimiesten dominoiva ura-ankkuri näyttää siis olevan aito haasteellisuus: uusien haasteiden, vaihtelun, oppimiskokemusten ja itsensä kehittämisen etsintä. Neljällä tämän ryhmän esimiehistä nousee myös johtajuus ura-ankkurina esiin, mutta tämä ei ehkä ole aitoa haasteellisuutta dominoivampi ankkuri: johtajuus on osa aitojen haasteiden etsintää, vaihtelua ja oppimista siitakin huolimatta, että kaikki nämä esimiehet kokevat olevansa ”ammattiesimiehiä”, eli heidän tehtävänsä on toimia työnjohtajana ja johtaa ihmisiä. He ovat haastattelun ja kyselyn perusteella myös tyytyväisiä rooliinsa. Kansainvälisyys on lisäksi yhdistävä tekijä heidän välillään: 3/5 on ollut kansainvälisissä tehtävissä ja kokeneet sen hyvin motivoivana, 1/5 haluaisi kansainvälisiin tehtäviin tulevaisuudessa. Kansainvälisyys voidaan siis tässä tarkastelussa nähdä eräänlaiseksi ”pinnan alla kuplivaksi” ura-ankkurin tapaiseksi motivaatio- ja tyytyväisyystekijäksi.

### 6.1.3 Uraansa tyytyväisten ammattiesimiesten uratyytyväisyyden tai -tyytymättömyyden elementit

Kyselyn perusteella ryhmän 1, eli uraansa tyytyväisten ammattiesimiesten uratyytyväisyyden keskiarvoksi muodostui 81,60 DVAS-mittaristolla. Uratyytyväisyyden keskiarvo oli tutkituista ryhmistä suurin. Taulukossa 1 on eritelty kunkin ryhmän 1 haastattelun uratyytyväisyyden keskiarvo sekä koko ryhmän keskiarvo.

Taulukko 1: Uraansa tyytyväisten ammattiesimiesten uratyytyväisyys DVAS-mittaristolla, min. = 0, max. = 100

Haastattelu 1	83,75
Haastattelu 2	81,25
Haastattelu 3	77,50
Haastattelu 5	86,25
Haastattelu 8	79,25
<b>Keskiarvo</b>	<b>81,60</b>

Haastattelun 3 osalta uratyytyväisyyden alhaisuutta muihin verrattuna laskee tyytymättömyys palkkakehitykseen. Tämä esimies antoi

<sup>89</sup> Haastattelu 5.

palkkakehitykselle arvion 60 (asteikolla 0–100) ja oman osaamisen käytölle 70, kun muut arviot ovat välillä 80–90. Samoin Haastattelun 8 osalta uratytyväisyyden keskiarvoa laskee tyytyväisyys palkkakehitykseen (72), tyytyväisyys esimieheltä saatuun tukeen (70) sekä kollegoilta saatuun tukeen (65). Muihin uratytyväisyyden tekijöihin henkilö oli tyytyväinen välillä 80–90. Myös muut ryhmän 1 haastatellut kokivat uratytyväisyyden suhteen, että palkkakehitys ei ole ollut paras mahdollinen (Haastattelu 5), eikä myöskään kollegoilta saatu tuki (Haastattelu 2), mikä laskee jonkin verran uratytyväisyyden keskiarvoa. Haastattelun 1 esimies on ainoa ryhmän esimies, jonka tyytyväisyys omaan tämänhetkiseen työhön on muita alempi (70). Tälle ei suoraan löydy selitystä kyselystä tai haastattelusta, jossa hän sanoo pitävänsä nykyisestä työstään. Kenties hän kokee kaipaavansa uusia haasteita ja lisää vastuuta: hän on esimerkiksi harkinnut johtajan virkojen hakemista, mikä on selkeä merkki lisähaasteiden kaipuusta uralla.<sup>90</sup>

Kyselyä monivivahteisemmin uratytyväisyyttä kuitenkin kuvaavat haastattelut, joissa haastateltava pääsee itse kuvailemaan tyytyväisyyttään omaan uraansa. Haastattelun 1 esimies kertoo, että urakehitys on hänen kohdallaan ollut jonkin verran sattumanvaraista, mutta loppujen lopuksi oma ura on kehittynyt ihan positiivisesti:

Sehän on ihan sattumaa, milloin joku päättää lähtee eläkkeelle tai lähtee muualla. Että sen mukaan sitten... [tulee omalle kohdalle urakehitysmahdollisuuksia] [...] [I]tse asiassa mä oon kokenut, että kaikki on mennyt ihan kivasti. [...] Mä tykkään nykyisestä työstäni.<sup>91</sup>

Kyseisen henkilön uraidentiteetti muodostuu aitojen haasteiden ura-ankkurin ympärille, mutta hän ei kyselyn perusteella ollut kovin tyytyväinen nykyiseen työtehtäväänsä. Kenties tyytyväisyyteen vaikuttaa kokemus siitä, että urakehitys on jossain määrin sattumanvaraista: aitojen haasteiden löytäminen on vaikeaa, jos urakehitys riippuu siitä, kuka milloinkin esimerkiksi sattuu jäämään eläkkeelle organisaatiossa.<sup>92</sup>

Nuori esimies on tyytyväinen uraansa suureksi osaksi sitä kautta, että Oiva on hänen mielestään paras paikka Suomessa tehdä sitä työtä, johon hänellä on koulutus. Sitä kautta hän saa kaipaamiaan, uraidentiteetille tärkeitä haasteita:

[K]yllä tää on paras työpaikka Suomessa [jos haluaa tehdä koulutustaan vastaavaa työtä]. [...] [O]n tullu tarjolle [aina] joku paikka, jota on voinu hakee. [...] Mulle on sattunu ihan täydelliseen saumaan kyllä kaikki nää [uramahdollisuudet].<sup>93</sup>

Tämä nuori esimies hakee uralleen parempaa palkkausta ja vaativampia tehtäviä, mitkä muodostavat pohjaa hänen uraidentiteetilleen. Täyttääkseen aitojen haasteiden tarpeensa, hän hakeutui esimiesuralle, mutta myös suurempi

---

<sup>90</sup> Haastattelu 1, Haastattelu 2, Haastattelu 3, Haastattelu 5, Haastattelu 8.

<sup>91</sup> Haastattelu 1.

<sup>92</sup> Ibid.

<sup>93</sup> Haastattelu 8.

palkka oli yksi syy valinnalle. Haastatteluhetkellä tämä esimies oli tyytymätön palkkakehitykseensä, joten odotukset sen suhteen eivät olleet realisoituneet ainakaan haastatteluhetkellä. Ehkä esimiesura on tälle esimiehelle jossain määrin jopa statuskysymys, joka realisoituu palkassa ja paremmissa tittleissä – mutta aitojen haasteiden etsintä on silti uraidentiteetin perusta, oli sitten kyseessä asiantuntija- tai esimiestehtävät.

Niin kyl se oli tää palkkaus ja vaativammat tehtävät, mitkä sitte, eli esimiestehtävät mitkä veti. [...] Mä tein hyvin vaativia tehtäviä [asiantuntijana], että jos mä oisin vaan ollut siellä kehittämispäällikkönä ja palkka ois ollu sama, niin emmä välttämättä ois vaihtanu.<sup>94</sup>

Noin 50-vuotias esimies on tyytyväinen uraansa ja työnantajaansa ja kokee löytävänsä organisaatiosta sellaisia haasteita, jotka tukevat hänen uraidentiteettiään.

Olen, oikein tyytyväinen [uraani]. Ja viihdyn talossa oikeen hyvin. [...] Kyl se on niinku tärkeätä, että tulee uusia asioita. Sitä kautta tulee motivaatiota ja on kiva, kyl mä tykkään oppia.<sup>95</sup>

Hieman yli 50-vuotias esimies on erittäin tyytyväinen uraansa ja hänen arvionsa uratyytyväisyydestään DVAS-asteikolla on ryhmän 1 suurin (86,25). Tästäkin huolimatta hän kokee olevansa haastatteluhetkellä hieman tyytymätön nykyiseen työhönsä kärsimättömän luonteensa vuoksi. Ryhmästä 1 tämä esimies ilmentää kaikkein selvimmin aidon haasteellisuuden ura-ankkuria: aitojen haasteiden etsintä muodostaa selkeimmin esimiehen uraidentiteetin ja työtyytyväisyys on myös selkeimmin sidoksissa haasteiden määrään ja laatuun.

No se [oman uran eteneminen haluamallaan tavalla] varmasti selittyy sillä haasteellisuudella. Eli että mä oon koko ajan saanut tehdä uutta ja mielenkiintoista ja mulle on annettu tilaisuuksia ja haasteita.<sup>96</sup>

#### 6.1.4 Yhteenveto: Uraansa tyytyväiset ammattiesimiehet

Ryhmä 1 vaikuttaa haastattelun ja kyselyn perusteella olevan tyytyväisiä omaan uraansa. Kaikilla dominoiva ura-ankkuri tuntuu olevan aito haasteellisuus: uudet haasteet, vaihtelu, oman osaamisen kehittäminen ja oppiminen. Johtajuus voidaan nähdä osalla ryhmän edustajista toisena ura-ankkurina, mutta sen dominoivuus ei ole niin selkeää kuin aidon haasteellisuuden ura-ankkurin. Johtajuus tuntuu nivoutuvan haasteiden etsintään: esimiesura ja sillä kehittyminen vaativampiin tehtäviin tuo mukanaan niitä haasteita, joita haastatellut eivät koe enää saavansa asiantuntijauralla. He näkevät, että heillä ei

---

<sup>94</sup> Haastattelu 3.

<sup>95</sup> Haastattelu 2.

<sup>96</sup> Haastattelu 5.

välttämättä ole enää mitään annettavaa asiantuntijauralla, joten esimiesura tuntuu ainoalta mahdollisuudelta, jos haluaa uusia haasteita urallaan.

Ryhmän 1 esimiehet ovat esimiesuralla omasta tahdostaan ja heillä on usein takanaan oman esimiehen tuki. He ovat myös motivoituneita, jättäneet suurimmaksi osaksi taakseen asiantuntijan palon substanssiosaamiseen ja ovat ottaneet omakseen esimiehen roolin, johon kuuluu ihmisten johtaminen ja hallinnolliset tehtävät. Tässä mielessä esimiestehtävät ovat heille ammatti ja he ovat ammattiesimiehiä. Aineiston valossa hieman epäselväksi tosin jää, olisivatko kyseiset henkilöt valinneet esimiesuran, jos asiantuntijauralla olisi ollut tarjota tarpeeksi haastavia tehtäviä – esimerkiksi haastavampia kehittämistehtäviä tai kansainvälisiä asiantuntijatehtäviä. Koska johtajuus ei näytä tutkimuksen kohteena olleille henkilöille olevan kovinkaan dominoiva ura-ankkuri, eivät esimiestehtävät ole heidän uraidentiteettinsä kannalta välttämättä oleellisia. Esimiestehtävissä haastatellut ryhmän 1 henkilöt tosin kokevat olevan tyytyväisiä, joten esimiesura näyttää tyydyttävän aidon haasteellisuuden tarpeen heidän urillaan.

Tästä näkökulmasta olisi organisaatiossa kenties suotavaa, että esimiesura ei välttämättä olisi ainoa vaihtoehto haasteellisten työtehtävien löytämiselle. Ideaalitilanne olisi, jos työntekijät voisivat edetä dualladder-uralla välillä asiantuntija- tai kehittämistehtävissä ja välillä esimiestehtävissä. Näin henkilökohtaisen urapolun kehittyminen olisi luontevaa ja haasteiden kaipuuseen vastaavaa, mutta esimiesura ei olisi ainoa mahdollinen, tyydyttävä urapolku. Esimiesuralle valikoituisi näin yksilöt, joiden ura ankkuroituu johtajuuteen ja he rakentavat uraidentiteettinsä tämän ankkurin ympärille.

## **6.2 Ryhmä 2: Asiantuntijan identiteetin omaavat enimmäkseen tyytyväiset esimiehet**

### **6.2.1 Asiantuntijan identiteetin omaavan enimmäkseen tyytyväisen esimiehen kuvaus**

Ryhmän 2 tyypillinen esimies on yleensä tullut suoraan ylipistosta töihin Organisaatio Oivaan. Hän on tehnyt pitkän asiantuntijauran ennen siirtymistään esimiestehtäviin; usein hän on ollut noin 20–30 vuotta asiantuntijatehtävissä ennen esimiesuralle siirtymistä. Oma aktiivisuus esimiestehtäviin siirtymisessä on ollut vähäisempää, ja ryhmän 2 esimies onkin kokenut ”ajautuneensa” esimiestehtäviin tai esimerkiksi oma esimies on pyytänyt häntä ottamaan vastaan esimiesvastuita.

Ryhmän 2 esimies rakentaa identiteettinsä pääasiallisesti asiantuntijan roolin ympärille. Häntä motivoi oman alansa substanssiosaaminen ja siihen liittyvät haasteet. Asiantuntijan ja esimiehen roolit usein menevät hänellä sekai-

sin ja hän puuttuu toisinaan asiantuntijoiden työhön, kun siihen ei ehkä olisi tarvetta. Esimiestyötä ryhmän 2 edustaja saattaa vähätellä, kutsuen sitä esimerkiksi turhan byrokraattiseksi.

Asiantuntijan identiteetin omaava esimies on kuitenkin suhteellisen tyytyväinen tai ainakin puolityytyväinen omaan uraansa – siitäkin huolimatta, että hänen dominoiva ura-ankkurinsa on *asiantuntijuus*. Ryhmän 2 esimies kokee ilmeisesti saavansa työstään ammatillista tyydytystä ja on suurimmaksi osaksi tyytyväinen uraansa.

Ryhmän 2 tyytyväisyys omaan työuraansa DVAS-mittaristolla (0-100) mitatuilla tyytyväisyystekijöillä oli keskiarvoltaan 75, mikä oli kolmesta ryhmästä toiseksi suurin.

### **6.2.2 Asiantuntijan identiteetin omaavien enimmäkseen tyytyväisten esimiesten ura-ankkurit**

Ryhmään 2 lukeutuu kolme esimiestä, joista kahden ura-ankkuri on selkeästi asiantuntijuus. Toinen näistä rakentaa identiteettiään jossain määrin myös johtajuuden ympärille, mutta johtajuuden ei voida tässä katsoa muodostavan hänelle dominoivaa ura-ankkuria. Ryhmän 3 kolmannen esimiehen ura-ankkuri on epäselvä: dominoiva ura-ankkuri hänen kohdallaan on joko turvallisuus ja vakaus tai asiantuntijuus.<sup>97</sup>

Noin 60-vuotias esimies on tehnyt ensin uraa muualla tutkimustehtävissä ja siirtynyt sen jälkeen Oivaan asiantuntijaksi. Asiantuntijatehtäviä hän ehti tehdä organisaatiossa hieman alle 10 vuotta ennen siirtymistään esimieheksi. Esimiestehtävien ohessa hän on tehnyt monipuolisesti kehittämistehtäviä. Lisäksi hän on esimiesuransa alussa tehnyt esimiestehtäviä ilman virallista esimiesasemaa. Esimiehenä tämä henkilö arvostaa hyvin paljon substanssiosaamista: hän ei suosittele kyseisessä organisaatiossa kenellekään nopeaa etenemistä esimiesuralle, ennen kuin substanssiosaaminen on riittävän vahvaa ja kypsää. Hän onkin hieman kriittinen ns. generalisteja tai ammattiesimiehiä kohtaan, koska hänen mielestään esimiehen auktoriteetti syntyy vahvasta substanssiosaamisesta. Tämä esimies on suhteellisen tyytyväinen omaan suoritutumiseensa esimiehenä – siitäkin huolimatta, että hänellä on esimiestyössä hieman ”pakotettu” tunne. Kyseisen esimiehen ura-ankkuri on haastattelun perusteella selkeästi asiantuntijuus.

Ilman muuta tärkein asia. [kysyttäessä kuinka tärkeä substanssi on ollut hänelle urallaan] Mut nyt vastualueen esimiehillä, niin sitähan ei enää tarvi olla. Sitä ei enää arvosteta. Että nyt pidetään tämmösiä generalisteja, se on semmonen uusi muoti. Että tavallaan ajatus on, että voi minkä tahansa esimieheksi mennä. [...] Ja mä en oikeen tiedä sitte, minusta tää on pikkusen riskialtista. Koska meillä on kuitenkin työntekijöitä, jotka eh-

---

<sup>97</sup> Haastattelu 6, Haastattelu 7, Haastattelu 9.

dottomasti kritisoi sitä, että jos ei ole substanssiasiantuntemusta. [...] Substanssiosaaminen on yksi asia, joka antaa auktoriteettia.<sup>98</sup>

Noin 60-vuotias esimies kokee esimiestehtävät liian hallinnollisina, mikä ei hänen mielestään edesauta oman uraidentiteetin kehittymistä, koska hänen uransa nimenomaan ankkuroituu asiantuntijuuteen:

Mä en enempää halua hallinnollisia töitä, tässä on ihan riittävästi tässäkin työssä. Mä oon kuitenkin niin... Tieto kiinnostaa.<sup>99</sup>

Esimiesuralle tämä henkilö on kenties joutunut hieman vastentahtoisesti ilman, että hän olisi varsinaisesti hakeutunut esimiestehtäviin. Esimiestehtävät annettiin hänelle ilman virallista esimiesasemaa, joten esimiehenä toimiminen on alun perin tuntunut hänestä jopa pakotetulta:

Ja kyllä tää esimiesjuttukin oli sitten sellanen asia, että alun pitäen ku se lykättiin mulle, niin kyl mä jouduin itse sanomaa, että eikse nyt jossain edes näy.<sup>100</sup>

Hieman alle 60-vuotias esimies on tehnyt pitkän uran Oivassa. Hän on ollut samassa yksikössä noin 30 vuotta. Esimiesvastuita hänelle tuli jo uransa alkuvaiheessa, mutta rooli on ollut enemmän esimiesmäinen noin 10 vuotta. Hänellä on hyvin vahva asiantuntemus omalla alueellaan, mikä jossain määrin saattaa häiritä hänen esimiestyötänsä. Vahvan asiantuntijuuden myötä hän johtaa ihmisiä enimmäkseen substanssiosaamisen kautta. Hänen dominoiva ura-ankkurinsa on selkeästi asiantuntijuus. Myös johtajuus jossain määrin määrittää hänen uraidentiteettiään, mutta ei niin voimakkaasti kuin asiantuntijuus. Vahvasta asiantuntijaroolista huolimatta tämä esimies vaikuttaa olevan tyytyväinen esimiesuraansa.

[T]ää työtaakka minun persoonallisistakin ominaisuuksistani johtuen varmaan on tää työura tällanen, että samassa yksikössä, [...] samassa aihealueessa ollut. Niin siinä on se rasite, että se kantaa tavallaan sitä vastualueen, jos ei nyt ihan omahyväisesti sanoa, että parasta tietämystä, mutta kantaa kuitenkin sitä tietynlaista tietämystä koko ajan. Ja silloin niinku joutuu sellaseen rooliin, että se asiantuntijuus painottuu niinku aina aika vahvasti välttämättä. Että se vähän häiritsee tämmöstä ammattiesimiehen, ammattijohtamisen toteutumista ehkä.<sup>101</sup>

Esimiehen ja asiantuntijan roolien sekoittumista edistää myös Oivan organisaatiokulttuuri, jossa on yleistä, että asiantuntijoilla on myös esimiesvastuita ja esimiehet tekevät laajasti myös asiantuntijatehtäviä.

Mutta siinäkin kohtaa se esimiehen tehtävä oli toimia myös asiantuntijana.<sup>102</sup>

---

<sup>98</sup> Haastattelu 9.

<sup>99</sup> Ibid.

<sup>100</sup> Ibid.

<sup>101</sup> Haastattelu 7.

<sup>102</sup> Ibid.

Tämän hieman alle 60-vuotiaan esimiehen uraidentiteetti rakentuu selkeästi asiantuntijuuden ympärille vielä esimiesurallakin:

Erittäin tärkeä, kyllä se on tärkeä. [kysyttäessä, kuinka tärkeä tekijä substanssi on hänen uralla nykyään ]<sup>103</sup>

Yli 40-vuotias esimies on tullut suoraan yliopistosta Oivaan. Hän teki noin 10 vuotta asiantuntija- ja kehittämistehtäviä, minkä jälkeen hän ryhtyi tekemään esimiesten sijaisuuksia ja päätyi sitten esimiesuralle. Sitten hän on palannut esimiestehtävistä takaisin asiantuntijatehtäviin ja työskentelikin jo haastatteluajankohtana kehittämispäällikkönä. Hän on aktiivisesti itse hakenut esimiestehtäviin ja hänen oman esimiehensä rooli on myös ollut ratkaiseva hänen esimiesurallaan. Tämä esimies kokee, että uralla eteneminen on hänen kohdallaan ollut nopeaa. Hän on uraansa tyytyväinen. Haastattelun perusteella on hieman vaikeaa päätellä tämän esimiehen dominoivaa ura-ankkuria. Haastattelua analysoimalla voidaan väittää, että tämän esimiehen dominoiva ura-ankkuri on turvallisuus ja vakaus: hän puhuu paljon muutoksista, jotka hän kokee radikaaleina ja väsyttävänä, minkä perusteella voidaan sanoa, että hänen uraidentiteettinsä rakentuu turvallisuuden ja vakauden ura-ankkurin varaan. Myös asiantuntijuus voidaan nähdä yhtenä ura-ankkurina. Tämä esimies kokee asiantuntijatehtävät tyydyttävänä ja onkin palannut esimiestikkailta takaisin asiantuntijatehtävälle kehittämispäälliköksi. Kaiken kaikkiaan muutokset tuntuvat olevan hänelle isoja asioita uralla, mistä voidaan tehdä päätelmä turvallisuuden ja vakauden kaipuusta:

Se oli iso muutos, se oli todella iso muutos. [toiselle vastuualueelle siirtyminen] [...] Mut seuraava iso hyppy oli tietysti [...] <sup>104</sup> vuoden alusta kun mä aloitin esimiestehtävissä, mut siihen mä niinku tavallaan hankin valmiuksia sen [johtamiskoulutuksen] kautta, joka vähän pehmensi sitä siirtymää. Mutta kyllä se kuitenkin kun asiantuntijasta siirtyy esimieheksi, tosin mä en ollut hirveen pitkää työuraa tehny näiden tulevien alaisten kanssa siinä vielä, mutta kuitenkin että siitä omasta porukasta tavallaan nousin sitten esimieheksi, niin se oli iso muutos tietenkin. <sup>105</sup>

Vaikkakin haastateltava sanoo haastattelussa pitävänsä vaihtelusta, kokee hän työtehtävien vaihtamisen jokseenkin raskaana:

Et mäkin oon aika monta kertaa tehtävää vaihtanut täällä ja lähteny mukaan moneen. Niin kyllähän sen aina huomaa, että väsyttää enemmän. Sä joudut antamaan enemmän ja panostamaan enemmän. <sup>106</sup>

---

<sup>103</sup> Haastattelu 7.

<sup>104</sup> Vuosiluku on poistettu suorasta lainauksesta haastateltavan henkilöllisyyden suojaamiseksi.

<sup>105</sup> Haastattelu 6.

<sup>106</sup> Ibid.

### 6.2.3 Asiantuntijan identiteetin omaavien enimmäkseen tyytyväisten esimiesten uratyytyväisyyden tai -tyytymättömyyden elementit

Kyselyn perusteella ryhmän 2, eli asiantuntijan identiteetin omaavien enimmäkseen tyytyväisten esimiesten uratyytyväisyyden keskiarvoksi muodostui 75 DVAS-mittaristolla (0-100). Uratyytyväisyyden keskiarvo oli tutkituista kolmesta ryhmästä toiseksi suurin. Taulukossa 2 on eritelty kunkin ryhmän 2 haastatellun uratyytyväisyyden keskiarvo sekä koko ryhmän keskiarvo.

Taulukko 2: Asiantuntijan identiteetin omaavien enimmäkseen tyytyväisten esimiesten uratyytyväisyys DVAS-mittaristolla, min. = 0, max. = 100

Haastattelu 6	80,00
Haastattelu 7	72,50
Haastattelu 9	72,50
<b>Keskiarvo</b>	<b>75,00</b>

Haastattelun 6 esimies on kyselyn perusteella ryhmästä 2 tyytyväisin omaan uraansa. Hän arvioi useimmat uratyytyväisyyden osa-alueet DVAS-mittaristolla (0-100) hyvin korkealle, eli välille, 80-90. Hän ei ole tyytyväinen omaan palkkakehitykseensä (60) eikä myöskään täysin tyytyväinen omaan kehittymiseensä (70), mitkä alentavat kokonaistyytyväisyyttä omaan uraan. Haastattelun 9 esimiehellä on uratyytyväisyydessä useampi tekijä, jotka laskevat kokonaistyytyväisyyttä: tyytyväisyys omaan siihenastiseen työhönsä (60), tyytyväisyys omaan senhetkiseen työhön (70), tyytyväisyys omaan kehittymiseen (70) sekä tyytyväisyys omalta esimieheltä saatuun tukeen (60). Muille osa-alueille oli mittaristolla annettu arvio 80. Haastattelun 7 uratyytyväisyyttä laskevat seuraavat tekijät: tyytyväisyys omaan senhetkiseen työhön (70), tyytyväisyys omalta esimieheltä saatuun tukeen (70), tyytyväisyys kollegoilta saatuun tukeen (60) sekä tyytyväisyys omaan palkkakehitykseen (65). Muut tekijät on arvioitu välillä 75-80.

Vahvan asiantuntijuuden omaava alle 60-vuotias esimies on suhteellisen tyytyväinen omaan uraansa - huolimatta siitä, että hän on esimiestehtävissä puhtaiden asiantuntijatehtävien sijaan. Kohtalainen tyytyväisyys kenties johtuu siitä, että kyseinen esimies kykenee johtamaan alaisiaan - ainakin omasta mielestään - substanssin kautta ja kokee näin ollen olevansa uraidentiteettiään vastaavalla uralla.

Kyllä se on. [esimiestyö motivoivaa työllä] Mutta tosiaan alunpitäen en oo sellaselle uralle sillä tavalla itse ainakaan tiedostaen tähdännyt. Mutta oon tehny sitä kyllä ihan mielellään. [...] Mä teen sitä työtä aika paljon myöskin niitten asioidenki [substanssin] kautta, joka ei oo ehkä kaikkien esimiesten tapa.<sup>107</sup>

<sup>107</sup> Haastattelu 7.



Noin 60-vuotias esimies on niin ikään suhteellisen tyytyväinen omaan uraansa. Näin myös huolimatta siitä, että tämä erittäin dominoivan asiantuntijan ura-ankkurin omaava yksilö on esimiestehtävissä. Joka tapauksessa hän ei halua urallaan keskittyä yhtään enempää ihmisten johtamiseen, nykyisessä esimiestehtävien määrässä on hänen mukaansa tarpeeksi – esimies- tai johtamisvelvollisuuksien lisääntyminen voisi potentiaalisesti lisätä hänen tyytymättömyyttään omaan uraansa:

Mä en enempää halua hallinnollisia töitä. [...] Se on kasvanu tää esimiestyö meillä, se on tullu enemmän muodolliseksi. Mutta mä kuitenkin sitte, mä en kuitenkaan pidä tätä yhtään huonona, tämmöstä roolia. Mä oon ihan oikeasti sitä mieltä, että jos kovin nuorena menee esimieheks, joka kuitenkin on hirveän paljon byrokratiaa. Niin mä kyllä sanoisin, että sitä omaa uraansa ja osaamistaan kasvattaa paljon, jos kehittää itseään asiantuntijaksi.<sup>108</sup>

Hieman yli 40-vuotias esimies on kyselyn perusteella ryhmästä 2 uraansa kaikkein tyytyväisin. Hänen kohdallaan on dominoivan ura-ankkurin määrittely jokseenkin haastavaa: ura-ankkuri häilyy turvallisuuden ja vakauden sekä asiantuntijuuden välimaastossa. Kyseinen esimies kokee muutokset raskaina ja väsyttävinä ja korostaa muutoksen merkitystä – ehkä enemmän negatiivisessa kuin positiivisessa mielessä. Toisaalta asiantuntijuus vetää miestä enemmän puoleensa kuin johtajuus, ja hän onkin hyvin tyytyväinen nykyiseen työhönsä kehittämispäällikkönä. Hän itse sanoo, että hän mielellään hakee vaihtelua, mikä on ristiriidassa haastatellussa ilmi tuodun muutoksen raskauden kanssa:

Mä oon aina ollut tämmönen, että uudet tehtävät on hyvä asia, että mä mielelläni otan uutta ja vaihdan [työtehtäviä]. Jossain vaiheessa tietysti tulee sitten, täytyy samalla ruveta keskustelemaan siitä, että mistä voi luopua. Että en tiedä, onko tässä aika kullannut muistot, mutta ihan positiivinen ja hyvä kokemus tosta [työtehtävien vaihtamisesta] niinku on.<sup>109</sup>

Ehkä kyseinen esimies saa motivaatiota vaihtelusta, mutta luopumisen vaikeus tekee muutoksesta raskasta, jolloin hänen uraidentiteettinsä rakentuu vahvasti toisaalta turvallisuuden ja vakauden ja toisaalta asiantuntijuuden varaan.

#### **6.2.4 Yhteenveto: Asiantuntijan identiteetin omaavat enimmäkseen tyytyväiset esimiehet**

Huolimatta siitä, että ryhmän 2 esimiehet ankkuroivat uransa pääasiallisesti vahvasti asiantuntijuuteen, ovat he enimmäkseen tyytyväisiä omaan uraansa.

---

<sup>108</sup> Haastattelu 9.

<sup>109</sup> Haastattelu 6.

Tyytyväisyys tosin näyttää syntyvän johtamisroolin sijaan siitä, että nämä henkilöt pääsevät työssään toteuttamaan itseään asiantuntijuuden kautta, mikä on heille tärkeää. Hieman yli 40-vuotias esimies on haastatteluhetkellä juuri palannut asiantuntijatehtäviin kehittämispäälliköksi ja on erittäin tyytyväinen nykyiseen työhönsä. Noin 60-vuotias esimies on enimmäkseen tyytyväinen uraansa, vaikkakin kokee, että esimiestehtävät ovat kyseisessä organisaatiossa liian byrokraattisia eikä hän halua itselleen lisää hallinnollisia tehtäviä. Voidaan päätellä, että hän ei myöskään näin ollen halua lisää vastuuta ihmisten ja asioiden johtamisessa. Hän ei alun perin hakeutunut esimiesuralle omasta aloitteestaan, ja arvostaa suuresti vahvaa substanssiosaamista osana esimiehen työtä. Hieman alle 60-vuotias esimies on omalla alallaan erittäin kova asiantuntija, mikä heijastuu myös hänen esimiestyöhönsä: tämä esimies haluaa johtaa substanssin kautta, mikä käytännössä tarkoittanee alaisten sparrausta heidän omilla asiantuntemuksen alueillaan. Vahva substanssipainotteisuus kuitenkin hänen mielestään jossain määrin häiritsee ”ammattijohtamista”, koska asiantuntijan ja esimiehen roolit menevät toisinaan sekaisin. Tästäkin huolimatta tämä esimies on jokseenkin tyytyväinen omaan uraansa; hänen mielestään siirtyminen asiantuntijasta esimieheksi on syntynyt luonnollisesti asiantuntijuuden kehittymisen myötä.

Ryhmän 2 haastateltujen henkilöiden oman uran kannalta on positiivista, että he voivat myös esimiestehtävissä toteuttaa asiantuntijan rooliaan, tai vaihtoehtoisesti palata takaisin esimiestehtävistä asiantuntijatehtäviin, esimerkiksi haastaviin kehittämistehtäviin. Heidän vahvan asiantuntijataustansa ansiosta he ovat erinomaisia alaistensa sparraajia ja tukijoita substanssikysymyksissä.

Organisaation kannalta haasteellista voi olla se, kuinka nämä asiantuntijuudesta uraidentiteettinsä rakentavat enimmäkseen tyytyväiset esimiehet voivat kehittyä ihmisten ja asioiden johtamisessa. Johtaminen on aina muutakin kuin pelkkää sparrausta: se sisältää hallinnollisia tehtäviä, tulostavoitteita, alaisten osaamisen kehittämistä, muutosjohtamista, konfliktien ratkaisua ja niin edelleen. Kun johtamista katsotaan laajemmasta näkökulmasta, kuin pelkästään sparrauksen näkökulmasta, voi ryhmän 2 esimiesten kehittäminen johtajina olla haastavaa. He näkevät esimiestehtävät byrokraattisina ja epäkiinnostavina: ikään kuin esimiestehtävät olisivat motivoivia tiettyyn pisteeseen asti, minkä jälkeen johtamistehtävien lisääntyminen saattaa lisätä tyytymättömyyttä omaan työhön. Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa – niin kuin monessa muussakin organisaatiossa – erinomaiset asiantuntijat toisinaan ajautuvat tai heidät ujutetaan esimiestehtäviin ilman asiantuntijan omaa aloitetta. Tässä voidaan hyödyntää huippuasiantuntijan kyky sparrata ja opettaa muita, mutta saatetaan myös riskeerata loistavan asiantuntijan ajautuminen tehtäviin, joissa hän ei viihdy. Pidemmällä tähtäimellä tällainen suuntaus voi luoda tyytymättömyyttä organisaatiossa, jos yksilön rooli ei yhtäkkiä vastaakaan hänen uraidentiteettiään, eli toisin sanoen ura-ankkuriaan.

### 6.3 Ryhmä 3: Uraansa tyytymättömät häilyvän uraidentiteetin omaavat esimiehet

#### 6.3.1 Uraansa tyytymättömän häilyvän uraidentiteetin omaavan esimiehen kuvaus

Tyypillinen uraansa tyytymättömän häilyvän uraidentiteetin omaava esimies on tehnyt töitä sekä Oivassa että sen ulkopuolella. Hän on tehnyt monipuolisesti erilaisia asiantuntija- ja esimiestehtäviä. Hänen uraidentiteettinsä häilyy jossain asiantuntijan ja esimiehen välimaastossa: hänestä tuntuu vahvasti siltä, että hän ei löydä paikkaansa nykyisessä organisaatiossaan. Esimiehen ja asiantuntijan roolit usein sekoittuvat hänen jokapäiväisessä työssään.

Ryhmän 3 esimiehestä tuntuu, että hänen oma osaamisensa ei ole käytössä nykyisissä työtehtävissä. Tämä yleensä johtuu siitä, että hän kokee vahvan substanssiosaamisensa valuvan hukkaan esimiestehtävissä. Uraansa tyytymättömän häilyvän uraidentiteetin omaava esimies kaipaa takaisin asiantuntijatehtävien pariin, koska hänen ura-ankkurinsa on hyvin selkeästi *asiantuntijuus*. Hänestä tuntuu, että hän on esimiesuralla jollain tavalla pakosta tai hän on huomauttamattaan ajelehtinut esimiesuralle.

Ryhmän 3 tyytyväisyys omaan työuraansa DVAS-mittaristolla (0-100) mitatuilla tyytyväisyystekijöillä on keskiarvoltaan 67,71, mikä on kolmesta ryhmästä selkeästi matalin.

#### 6.3.2 Uraansa tyytymättömien häilyvän uraidentiteetin omaavien esimiesten ura-ankkurit

Ryhmään 3, eli uraansa tyytymättömien häilyvän uraidentiteetin omaavien esimiesten ryhmään, kuuluu kolme esimiestä. Haastattelun perusteella on pääteltävissä, että heidän kaikkien dominoiva ura-ankkuri on selkeästi asiantuntijuus. Heidän uraidentiteettinsä rakentuu voimakkaasti huippuasiantuntijuuden varaan. Tämä saattaa johtaa rooliristiriitoihin asiantuntijaidentiteetin ja esimiesroolin välillä, mikä puolestaan voi johtaa tyytymättömyyteen omia työtehtäviä ja omaa työuraa kohtaan.<sup>110</sup>

Hieman yli 50-vuotias esimies työskenteli ennen Oivaan siirtymistä muissa asiantuntijatehtävissä ennen siirtymistään tutkimuksen kohteena olevaan organisaatioon. Hän työskenteli noin 10 vuotta asiantuntijana, minkä jälkeen on ollut noin 10 vuotta esimiestehtävissä. Tämä esimies ei varsinaisesti tunnista omaa urakehitystään, vaan on mielestään vain ”tehnyt erilaisia

---

<sup>110</sup> Haastattelu 4, Haastattelu 10, Haastattelu 11.

hommia”. Urallaan hän on kokenut ajelehtimista eikä välttämättä oikein tiedä, mitä hän haluaa tehdä urallaan. Substanssiosaaminen on tämän henkilön sydäntä lähellä ja hän puhuu siitä mielellään paljon ja pitkään. Uraansa hän on enimmäkseen ollut tyytyväinen, myös esimiestehtäviin, mutta hän kokee esimiehenä toimimisen raskaana. Tämä esimies kuuluu ryhmään 3 lähinnä kovin häilyvän uraidentiteetin perusteella eikä välttämättä niinkään tyytymättömyyden perusteella. Tosin tyytymättömyyttä omaan uraan ja senhetkisiin työtehtäviin on havaittavissa.

Mä en koe jotenkin tekeväni uraa täällä. Että mä oon niinku, se on tosi vaikee ajatella, että tässä on ura jotenki menny eteenpäin, ku tää on kuitenkin koko ajan niin semmosta raakaa työtä. Että ei tässä koe, että on saavuttanu mitään erityistä. Koko ajan vaan on tehny erilaisia hommia ja tekee edelleenkin ja yrittää saada ne hoidettua. Että on tosi vaikee ajatella semmosena urajuttuna.<sup>111</sup>

Tämä esimies kokee esimiestyön inhimillisesti raskaana: esimiehenä joutuu vaikeisiin muutostilanteisiin, konfliktitilanteisiin ja muihin haastaviin tilanteisiin, joissa ei ole olemassa valmista toimintamallia.

Musta tuntuu, että tää [esimiestyö] on nykyään semmosta, että ei pysty mitään enää ottaan oppia. Että tulee aina koko ajan niin paljon uusia tilanteita, että pitää aina niinku ratkasta jotenki. [...] Se on kauheen vaikeeta tällasia asioita [muutostilanteita] hoitaa, kun ei voi kertoa kaikkia perusteita ja kaikkia asioita eteenpäin. On pakko pitää itellään ja ottaa semmosia syytöksiä vastaan, mikä tietää, että ne on tavallaan aika aiheettomia. [...] Ja sit sun täytyy vaan niinku sumplii siinä tilanteessa, niin että saa ne asiat menemään ohii ja hommat hoidettua.<sup>112</sup>

Tämän esimiehen ajelehtivalla uralla siirtyminen takaisin asiantuntijatehtäviinkään ei ole poissuljettu vaihtoehto – on ehkä jopa todennäköistä, että hän ei esimiesuralla tai ainakaan senhetkisessä työtehtävässä jatka:

Mutta kyllä mä tietysti jossain mielessäni oon ajatellu, että en mä koko loppuikäni tässä, täntyyppisessä hommassa halua olla. Että voisin tehdä muutakin. Että onhan tää aika raskasta. [...] Voisin kai mä sanoo milloin vaan, että mä nyt siirryn tässä asiantuntijaks.<sup>113</sup>

Toinen hieman yli 50-vuotias esimies on niin ikään tehnyt uraa myös Oivan ulkopuolella, mistä hän sai ensimmäiset huonot työkokemuksensa: huonot kokemukset epäoikeudenmukaisesta kohtelusta uran alkutaipaleella ovat kenties vaikuttaneet hänen koko uraansa negatiivisella tavalla. Hän on tehnyt paljon töitä eri tehtävissä Oivan sisällä ja kokenut työtaakkaansa myös usein määrällisesti liian raskaaksi. Hän on uraansa kovin tyytymätön eikä koe, että hänen osaamistaan käytetään organisaatiossa tarpeeksi. Hän kaipaa takaisin asiantuntijatehtäviin ja tuntee olevansa esimies jollain tapaa ”pakosta”. Hänen dominoiva ura-ankkurinsa on selkeästi asiantuntijuus.

---

<sup>111</sup> Haastattelu 10.

<sup>112</sup> Ibid.

<sup>113</sup> Ibid.

Että pelkästään noiden esimiestöiden tekeminen, niin tärkeitä ku ne sinänsä on ja olen sen työn ottanu vastaan, niin se kaipais jotain rinnalleen sellasta, että jaksais sit paremmin. [...] [T]untuu, et meillä on ollu hirveen paljon ristiriitoja ja vaikeuksia yksikön sisällä noiden henkilöiden välillä, niin se on hirveen raskasta niiden selvittely. Että kaipais jotain neutraalia substanssityötäkin. [...] [K]yllä se semmosta tsemppaamista vaatii ihan hirveesti. Että käyttäytyy korrektisti, ei kiukuttele tästä omasta pettymyksestään, ei näytä niitä vaan yrittää tukee alaisiaan niissä tehtävissä, mitä itse haluais tehdä.<sup>114</sup>

Tästä esimiehestä tuntuu vahvasti siltä, että oma osaaminen ei ole käytössä nykyisessä esimiestehtävässä, mikä aiheuttaa turhautumisen tunnetta. Tämä voi johtua hänen erittäin dominoivasta asiantuntijuuden ura-ankkurista.

Et kyl se sillä tavalla on raskasta. Tavallaan tuntuu, että ei ehkä oo se osaaminen käytössä, että mulle maksetaan omasta mielestäni hyvä palkka. Mä oon ajatellu sitä, että teenkö mä organisaatiolle sen arvoista työtä. [...] Kyllä mä voisin tehdä muutakin. Että käyttäkää mua jotenkin hyväksi, hyvät ihmiset.<sup>115</sup>

Hieman alle 60-vuotias esimies on tehnyt pitkän uran Oivassa. Hän oli ensin yli 10 vuotta asiantuntijatehtävissä, minkä jälkeen melkein 20 vuotta esimiestehtävissä. Haastatteluhetkellä hän oli juuri siirtymässä takaisin asiantuntijatehtäviin kehittämisspäälliköksi. Hänellä on erittäin vahva asiantuntijaidentiteetti ja substanssi-intohimo. Hän kokee, että esimiestyössä ei ole tarpeeksi haasteita, mutta kokee esimiestehtävät silti uuvuttavina. Hän vähättelee esimiestehtävien merkitystä eikä osaa erottaa esimiestyötä asiantuntijatyöstä. Hänen dominoiva ura-ankkurinsa on haastattelun perusteella ehdottomasti asiantuntijuus.

Että määhän oon siirtymässä kehittämisspäälliköksi. Vähän haikee meininki, ku toisaalta mä en todella ois jaksanu enää tämmöstä johtamista, että kyl se korkea aika on. Siis mä oon iteki ihan selvästi orientoitunut, että tavallaan nää asiantuntija- ja nää konsultointihommat on ollu huomattavasti mielenkiintoisempia tavallaan. Ei tosta niinku henkilöiden johtamisesta, kyl se kuitenkin meidän koulutuksen ja tollasen kaiken niinku idishän on tää substanssi ja tää sisältö.<sup>116</sup>

Tämä esimies näkee, että kyseisessä organisaatiossa johtaminen ilman substanssiosaamista ei ole johtamista ja suhtautuu erittäin kriittisesti ammatti-johtajiin. Hän ei välttämättä erota ihmisten johtamisen ja substanssiosaamisen välistä eroa ja näkee esimiehen roolin oikeastaan pelkästään substanssiosaajana.

Jonkin verran mä nään sitä vähän kriittisesti, että mun mielestä jos pahimmillaan nähdään, että johdetaan sitä vaan henkilöstöjohtamisella. Nyt on paikoitellen ollut semmosia mielipiteitä, että esimiehen ei tarvi niinku substanssista tietää. [...] Mutta mä en usko, että asioita vois sillain hoitaa.

---

<sup>114</sup> Haastattelu 4.

<sup>115</sup> Ibid.

<sup>116</sup> Haastattelu 11.

[...] Eihän tää oo samanlaista tää asiantuntijoiden johtaminen, ku että sä oot työnjohtajana jossain liukuhihnahommassa.<sup>117</sup>

Asiantuntijuuden ura-ankkuri on tämän esimiehen kohdalla niin vahva, että hän näkee esimiestyön joko haasteettomana tai liian uuvuttavana ja kokee myös, että asiantuntijan ja esimiehen roolit ovat ainakin hänen kohdallaan täysin yhteen sopimattomia. Tämän esimiehen intohimo substanssiin on niin suuri, että henkilöstöjohtaminen vaikuttaa hänen mielestään lähes turhalta puuhastelulta:

Että mä tekisin sitä sanotaan 30 vuotta, että oisin kiinnostunut vaan henkilöstöjohtamisesta. Että eihän se, sehän täytyy tuntua älyttömän tyhjältä. [...] Ne [esimiestehtävät] sopii aika hiton huonosti yhteen tän asiantuntijainnostuksen kanssa.<sup>118</sup>

### 6.3.3 Uraansa tyytymättömien häilyvän identiteetin omaavien esimiesten uratyytyväisyyden tai -tyytymättömyyden elementit

Kyselyn perusteella ryhmän 3, eli uraansa tyytymättömien häilyvän identiteetin omaavien esimiesten, uratyytyväisyys oli DVAS-mittaristolla (0-100) mitattuna 67,71. Tämä oli kolmesta ryhmästä selkeästi huonoin lukema. Taulukossa 3 on esitelty ryhmän 3 kunkin esimiehen tyytyväisyys sekä koko ryhmän keskiarvo.

Taulukko 3: Uraansa tyytymättömien häilyvän identiteetin omaavien esimiesten uratyytyväisyys DVAS-mittaristolla, min. = 0, max. = 100

Haastattelu 4	58,75
Haastattelu 10	81,88
Haastattelu 11	62,50
<b>Keskiarvo</b>	<b>67,71</b>

Kyselyn perusteella haastattelun 10 esimies on uraansa kaikkein tyytyväisin keskiarvolla 81,88. Tyytyväisyyden perusteella hänet voisi jopa lukea ryhmään 1, eli uraansa tyytyväisten ammattiesimiesten joukkoon. Hänen uraidentiteettinsä on kuitenkin niin häilyvä, että häntä ei voi luokitella "ammattiesimieheksi". Tämä piirre on niin leimallinen, että hänet voidaan luokitella ryhmään 3. Tämä esimies on tyytyväinen omiin kehittymismahdollisuuksiin (90), omaan kehittymiseen (80), omalta esimieheltä saatuun tukeen (90), kollegoilta saatuun tukeen (90) ja omaan palkkakehitykseen (80). Huonoimmat arviot saivat tyytyväisyys omaan tähänastiseen työuraan (75), omaan tämänhetkiseen työhön (75) ja tyytyväisyys oman osaamisen käyttöön (75). Kyselyn perusteella tästä esimiehestä saa helposti sellaisen kuva, että hän on kovin tyytyväinen omaan uraansa. Sen sijaan haastattelun perusteella

<sup>117</sup> Haastattelu 11.

<sup>118</sup> Ibid.

syntyvä kuva on erilainen: hän ei välttämättä ole tiennyt, mitä uraltansa haluaa eikä ura ole kehittynyt kovin suunnitelmallisella tavalla.<sup>119</sup>

Tämän hieman yli 50-vuotiaan esimiehen uralle on ollut kuvaavaa tietynlainen ajelehtiminen:

Ja aloinkin sitten opiskella jo vähän välillä taas, että tehä jotain muuta. Että kyllä näitä pisteitä on ollu koko ajan matkan varrella, että mieltii et miten kannattais jatkaa.<sup>120</sup>

Urattytyväisyyteen on haastattelun perusteella – ei niinkään kyselyn perusteella – vaikuttanut vaikeus hahmottaa kokonaiskuvaa ja oman työn merkitystä.

Kyl se varmaan tuntu sitte, että sitä oli vaikee hahmottaa sitä, mikä merkitys tällä [työllä] on ja mitä tästä halutaan ja mitä tästä pitäis tulla lopputuloksena. [...] Niin se voi olla tommosessa työssä aika masentavaa.<sup>121</sup>

Hieman alle 60-vuotias esimies on jokseenkin tyytymätön uraansa, urattytyväisyyden keskiarvon ollessa 62,50. Hän on melko tyytyväinen omaan senhetkiseen työuraansa kokonaisuutena (75) sekä oman osaamisensa käyttöön (75). Keskiarvoa alentaa tyytymättömyys sen hetkiseen työtehtävään (55) sekä erityisesti tyytymättömyys palkkakehitykseen (45). Suhteellisen huonon arvion sai myös tyytyväisyys omiin kehittymismahdollisuuksiin (60), oma kehittyminen (65), omalta esimieheltä saatu tuki (60) sekä kollegoilta saatu tuki.<sup>122</sup>

Itse haastattelu valottaa tämän esimiehen urattytyväisyyttä kyselyä paremmin. Hän suhtautuu esimiestehtäviin vähättelevästi: hän kokee ne liian byrokraattisina, ja intohimoinen suhtautuminen substanssiin vie pohjaa esimiestyön arvostamiselta. Haastatteluhetkellä hän on juuri siirtymässä nykyisestä (esimies)tehtävästään kehittämispäällikön tehtäviin, eri takaisin asiantuntijatehtävälle:

Että määhän oon siirtymässä kehittämispäälliköksi. Vähä haikee meininki, ku toisaalta mä en ois todella jaksanu enää tätä tämmöstä johtamista, että kyl se korkea aika on.<sup>123</sup>

Kyseisen esimiehen tyytyväisyyttä uraansa kokonaisuutena nostaa se, että hän on päässyt tekemään asiantuntijatehtäviä urallaan ja näin tyydyttänyt paloaan itse substanssiin. Tyytymättömyys haastatteluhetkellä olevaan työrooliin, esimiestehtävään, näkyy selkeästi sekä haastattelussa että kyselyssä. Tyytyväisyyttä selkeästi nostaa se, että tulossa on mielekkäämpi tehtävä kehittämispäällikkönä.<sup>124</sup>

---

<sup>119</sup> Haastattelu 10.

<sup>120</sup> Ibid.

<sup>121</sup> Ibid.

<sup>122</sup> Haastattelu 11.

<sup>123</sup> Ibid.

<sup>124</sup> Ibid.

Haastattelun 4 hieman yli 50-vuotias esimies on koko tutkitun ryhmän tyytymättömin omaan uraansa. Hänen uratyytyväisyytensä keskiarvo DVAS-mittarilla on 58,75. Hän on suhteellisen tyytyväinen omaan työuraansa kokonaisuutena (70) ja palkkakehitykseensä (80). Sen sijaan hän on erittäin tyytymätön omaan sen hetkiseen työhön (45), oman osaamisen käyttöön (45), kehittymismahdollisuuksiinsa (65), omaan kehittymiseen (65), omalta esimieheltä saatuun tukeen (50) ja kollegoilta saatuun tukeen (50).<sup>125</sup>

Kuvaavaa hänen uralleen on sekava ammatillinen identiteetti sekä turhautuminen mielekkäiden työtehtävien puutteessa. Asiantuntijuuden ura-ankuri on vahva, mikä etenkin haastattelun perusteella aiheuttaa tyytymättömyyttä esimiesuraan. Tämän esimiehen koko uraan on haastattelun perusteella vaikuttanut epäoikeudenmukaisuuden kokemukset uran alkuvaiheilla ja liian kova työtahti, jonka myötä oma kehittyminen on jäänyt toissijaiseksi:

Siis sanotaan, että mä oon tehny hirveesti töitä. Ja se vaikuttaa nyt ku ajattelee, niin varmaan tähän uraanki sillä tavalla, että mä oon sitoutunut siihen olemassa olevaan päiväkohtaseen tehtävään ja tehny niitä ja tavallaan unohtanu itteni ja vuodet on vieriny. [...] Mutta semmosta pitkäjänteistä itsensä kehittämistä jotain uraa kohti, niin sitä mä en oo tehny ollenkaan. [...] Eli se on ollu sitä raatamista, aina ahkeroinu ja tehny ja hirveesti on ollu töitä.<sup>126</sup>

Tämän esimiehen uraa kuvaa vahva asiantuntijuus, turhautuminen sekä leimallisesti ammatillisen identiteetin puute:

[M]ä oon ollu 20 vuotta täällä töissä ja vaikka mä oon saanu vaativimpia tehtäviä ja esimiestehtävän, niin mä huomaan, että mä oon ammatillisesti aika tyhjän päällä.<sup>127</sup>

---

<sup>125</sup> Haastattelu 4.

<sup>126</sup> Ibid.

<sup>127</sup> Ibid.



### 6.3.4 Yhteenveto: Uraansa tyytymättömät häilyvän uraidentiteetin omaavat esimiehet

Ryhmän 3 esimiehiä yhdistää tyytymättömyys uraansa, vahva asiantuntijuuden ura-ankkuri ja tietty ammatillisen identiteetin häilyvyys. Toinen haastatelluista hieman yli 50-vuotiaista esimiehistä oli uraansa melko tyytyväinen, varsinkin kyselyn tulosten perusteella. Haastattelun pohjalta syntyi kuitenkin kuva, että tämä henkilö on edennyt urallaan enemmänkin ajalehtien kuin päämäärätietoisesti. Asiantuntijatyö motivoi häntä, mutta hän on ajautunut esimiesuralle, jolla ihmisten välisten ongelmien ja ristiriitojen ratkaiseminen tuntuu hänestä raskaalta. Toinenkin hieman yli 50-vuotias esimies on selkeästi ankkuroinut uransa asiantuntijuuteen. Hän on kuitenkin vielä selkeämmin ajalehtinut urallaan ja kokee olevansa ammatillisesti tyhjän päällä. Hän on turhautunut ja koko tutkimuksen kohteena ollut joukon tyytymättömin omaan uraansa. Hän kokee, että hänen osaamisensa ei ole tarpeeksi käytössä: tähän kenties vaikuttavat esimiesvastuut, jotka eivät ole hänen uraidentiteettiään tukevia. Hieman alle 60-vuotias esimies on myös suhteellisen tyytymätön uraansa ja erityisesti esimiesuraansa. Hänen ammatillinen identiteettinsä kietoutuu vahvasti asiantuntijuuteen, ja hän suoranaisesti vähättelee esimiestehtäviä. Hän ei yleensä ottaen arvosta esimiestyötä, mikä heijastuu myös hänen tyytyväisyyteensä koskien omaa sen hetkistä työtehtäväänsä esimiehenä. Tämän henkilön haastattelussa sekä kyselytuloksissa on kuitenkin näkyvissä positiivinen tulevaisuus, koska tämä esimies on haastatteluhetkellä juuri siirtymässä takaisin asiantuntijan urapolulle, eli kehittämispäälliköksi samaan organisaatioon. Keskittyminen asiantuntijatyöhön tulevassa kehittämistehtävässä tuo tämän henkilön tulevalle työuralle positiivisen pohjavireen.<sup>128</sup>

Ryhmän 3 henkilöt ovat hyviä esimerkkejä siitä, kuinka hyvät asiantuntijat eivät välttämättä ole hyviä esimiehiä – tai ainakaan tyytyväisiä sellaisia. Jos ura-ankkuri on näin selkeästi, kuten ryhmän 3 tapauksessa, asiantuntijuus, esimiesuralle ”ajalehtimisellä” voi olla erittäin negatiivinen vaikutus työntekijän tyytyväisyyteen. Osaamisen sekä ura-ankkureiden kartoittamisen ja systemaattisen uraohjauksen kautta voitaisiin paremmin määritellä se rajapinta, jossa sekä työnantajan että työntekijän tarpeet ja tavoitteet kohtaavat. Vahvan asiantuntija-ankkurin omaavan ihmisen ajautuminen – omasta tai esimerkiksi esimiehen aloitteesta – esimiesuralle voi pahimmassa tapauksessa olla resurssien hukkaamista.

---

<sup>128</sup> Haastattelu 4, Haastattelu 10, Haastattelu 11.

## 6.4 Tutkimustulokset suhteessa Organisaatio Oivaan

Tässä tutkielmassa tarkastellut esimiehet ovat yleensä ottaen sellaisia, joilla on vahva substanssiosaaminen ja yleensä varsin pitkä asiantuntijaura takana. Tutkitulle organisaatiolle on leimallista, että esimiesasema perustuu ansiokkaaseen substanssiosaamiseen ja näin ollen esimiehet ovatkin enemmän alansa spesialisteja kuin organisaatiota kokonaisuutena kehittäviä generalisteja. Varsinaisia ammattijohtajia tutkitussa joukossa ei ole, joskin eräille heistä on muodostunut ammattimainen asenne esimiestehtäviin ja ihmisten johtamiseen.

Kuten Hill (1992) on tutkimuksissaan todennut, ero tuotannollisen työn (tässä tutkielmassa tuotannollinen työ tarkoittaa asiantuntijatyötä) ja esimiestyön välillä usein yllättää esimiesuransa aloittaneet henkilöt. Tämä näkyy kenties myös Oivan esimiehissä: joissain tapauksissa esimiesuralle on joko ajautettu tai hakeuduttu, kun oma uraa on haluttu edistää. Yllätyksenä on kenties tullut oma kaipuu substanssiin liittyvien haasteiden pariin tai esimiestyön uuvuttava ”byrokraattisuus” ja ihmisten välisten konfliktien selvittely.

Tässä tutkielmassa tarkasteltujen esimiesten osalta voidaan havaita, että osalle heistä esimiehen generalistirooliin asettuminen on osoittautunut haastavaksi. He identifioituvat jopa liikaa alaisiinsa ja hakevat työlleen pohjaa substanssiosaamisesta. He kokevat, että heidän tulee luopua paljosta esimiehenä ollessaan: on vaikea päästää irti substanssiasioista ja siirtää vastuuta alaisille, samalla kun itse keskittyy alaisten sparraamiseen, työnjaon organisointiin ja ihmisten johtamiseen. Toisaalta Oivassa ei esimiesten ole tarkoitukseen luopua kaikesta asiantuntijuudesta, vaan asiantuntijatyö usein jatkuu esimiehillä, joiden työaikaan on allokoitu esimerkiksi 50 prosenttia asiantuntijatyötä ja 50 prosenttia esimiestyötä. Joissain tapauksissa – ei toki kaikissa – kaikki asiantuntijatyöltä pois otettu aika tuntuu heikentävän esimiehen motivaatiota ja työtyytyväisyyttä.

Perusteltua ei kuitenkaan ole väittää, että tutkittujen henkilöiden rooli pitäisi selkeästi olla joko asiantuntija tai esimies. Roolin ei tarvitse olla kiveen hakattu. Tämän tutkielman ja aikaisempien tutkimusten perusteella voidaan väittää, että selkeän roolien lokeroinnin sijaan on tärkeämpää, että työtehtävä istuu henkilön ura-ankkureihin ja uraidentiteettiin. Asiantuntijan ja esimiehen roolit tuntuvat aiheuttavan ristiriitoja ja tyytymättömyyttä, jos dominoiva ura-ankkuri on vahvasti asiantuntijuus, eikä henkilö koe, että hänen osaamistaan käytetään tarpeeksi. Jos dominoiva ura-ankkuri on sen sijaan aito haasteellisuus, niin kuin useimmilla uraansa tyytyväisillä esimiehillä tässä tutkielmassa, tai johtajuus, niin esimies voi olla hyvin tyytyväinen omaan uraansa ja sen suomiin mahdollisuuksiin, oli kyse sitten asiantuntija- tai esimiestehtävistä.

Tutkittujen esimiesten uratyytymättömyyden taustalla voi toki olla muitakin tekijöitä, kuin omien tehtävien sopimattomuus suhteessa ura-ankkureihin ja identiteettiin. Tyytymättömyyden taustalla voi olla muun muassa oman esimiehen tai omien kollegojen tuen puutetta, henkilöiden välisiä ristiriitoja ja konflikteja tai tyytymättömyyttä omaan palkkakehitykseen. Näitä tekijöitä si-

vuttiin haastattelussa sekä kyselyssä ja näillä tekijöillä voi olla vaikutusta henkilön kokonaistyytyväisyyteen omasta työroolista huolimatta. Muita mahdollisia vaikuttavia tekijöitä on pohdittu henkilöitä analysoitaessa, mutta tyytymättömyyttä aiheuttavien tekijöiden kokonaisvaltainen määrittely vaatisi lisää tutkimusta ja analysointia. Tässä tutkielmassa huomio on kiinnitetty nimenomaan esimies-asiantuntija -akselille ja siihen liittyviin haasteisiin ja mahdollisuuksiin tutkittujen esimiesten ja Oivan näkökulmasta.

Kun otetaan huomioon se, että Oiva on julkinen organisaatio, voidaan toisaalta kysyä, voisiko kaikkien tämän organisaation työntekijöiden uranankkuri olla jollain tasolla turvallisuus ja vakaus. Kyseisessä organisaatiossa voi luoda työuraansa hyvinkin pitkällä tähtäimellä turvallisessa virassa. Vaikka tämäkään organisaatio ei ole immuuni organisaatiomuutoksille ja uudelleenjärjestelyille, on turvallisuuden ja vakauden aste merkittävästi suurempi, kuin esimerkiksi yksityisellä sektorilla. Toisaalta taas tutkitut esimiehet ovat varsin laajasti sitä mieltä, että Oiva on paras ja johtava työnantaja Suomessa kyseisen alan asiantuntijoille, jolloin Oiva on myös luonnollisesti ensimmäinen vaihtoehto uran luomisen näkökulmasta.

Asiantuntija- ja esimiesroolien ristiriitoja Oivassa voidaan tarkastella myös organisaatorakenteen näkökulmasta. Tietotyö, jota kyseisessä organisaatiossa tehdään, edellyttää enemmänkin epävirallista organisaatorakennetta kuin tiukkaa hierarkiaa. Tietotyö vaatii uudenlaista johtamista, johon jäykät rakenteet eivät kovin hyvin sovi. Oiva on julkisena organisaationa rakenteeltaan jokseenkin hierarkkinen ja jäykkä, mikä saattaa monimutkaistaa tietotyön johtamista. Oivassa on eri yksiköitä ja tiimejä, joissa taas on puolestaan tiiminvetäjiä, yksikönvetäjiä ja johtajia. Matalampi hierarkia voisi tuoda tietotyön johtamiseen enemmän dynaamisuutta ja asiantuntijatyön vaatimaa vapautta. Näin esimies voisi olla myös enemmän vahvan asiantuntemuksen omaava sparraaja ja ihmisten johtamiseen keskittyvä ”liideri” - sen sijaan, että kokisi työnsä byrokratian rattaissa kieppumiseksi tai paperin pyörittämiseksi. Kokonaiskuvan kannalta laajemmat vastuut toiminnan kehittämiseksi voisivat lisätä motivaatiota ja tuoda organisaatioon uudenlaista vauhtia myös esimiestyön näkökulmasta. Tämä toki vaatisi organisaatorakenteen tarkempaa tutkimista, mikä on rajattu tämän tutkielman ulkopuolelle.

Organisaation kannalta urasuunnittelu ja -johtaminen ovat keskeisessä asemassa työn organisointia mietittäessä. On tärkeää selvittää työntekijöiden osaaminen, kyvykkyys, tavoitteet ja motivaation lähteet rekrytoinnista lähtien läpi koko uran. Näitä kartoittamalla voidaan löytää sekä organisaation että työntekijän kannalta parhaat mahdolliset työn organisointimallit, resurssit, kehittämiskohteet ja vahvuudet. On turhaa käyttää resursseja siihen, että edistetään hyvän asiantuntijan uraa esimiestikkaille, jos esimiestyö ei ole työntekijän - ja sitä kautta organisaation - kannalta palkitsevaa. Ura-ankkureiden tunnistaminen on tärkeää, jotta voidaan löytää oikea ihminen oikeaan tehtävään ja näin luoda tehokkuutta organisaatiossa.

Dualladder-uramalli on myös Oivan kannalta hyvä siinä, että yksilöt voivat rakentaa halutessaan omia urapolkujaan sekä asiantuntija- että esi-

miesuralla tarvitsematta pakottaa itseään tietyille uratikkaille. Erityisesti asiantuntijauralla eteneminen siirtymättä esimiestehtäviin voi olla haastavaa. Näin ollen olisikin hyvä tukea sisäistä liikkuvuutta niin, että myös asiantuntijapolulla on paljon tarjottavaa huippuasiantuntijoille, joita esimiestehtävät tai johtaminen eivät motivoi. Organisaatiossa tulisi myös dualladder-mallin mukaisesti mahdollistaa siirtyminen asiantuntija- ja esimiestikkaiden välillä tilanteen mukaan: esimiestehtävistä tulisi olla myös tilaisuuden salliessa mahdollisuus siirtyä takaisin asiantuntijatehtäviin. Tämä mahdollisuutta on tuettu Oivassa, jossa esimiehille on sopivan paikan auetessa tarjottu mahdollisuutta esimerkiksi siirtyä vaativiin kehittämistehtäviin. Oiva on kiinnittänyt huomiota sisäisen liikkuvuuden kehittämiseen nimenomaan tästä näkökulmasta: asiantuntijoille tulee tarjota myös horisontaalisen liikkumisen mahdollisuuksia organisaatiossa, jotta esimiesrooliin siirtyminen ei olisi ainoa uralla etenemisen keino – etenkin siinä tapauksessa, että esimiestehtävät koetaan epämotivoivina.

Tämän tutkielman valossa näyttää siltä, että Oivassa uraansa tyytymättömien esimiesten on kenties ollut jokseenkin haastavaa siirtyä uraroolista toiseen. Siirtymä asiantuntijan roolista esimiehen rooliin on prosessi, jossa jättäytyään pois edellisestä roolista ja sitoudutaan toisen roolin mukaiseen käyttäytymiseen. Samalla muuttuvat yksilön tavoitteet, asenteet, identiteetti ja käyttäytyminen uuden roolin mukaiseksi. Uraroolin muuttumisessa on siirtymäaika, jolloin yksilö voi kokea epävarmuutta. Tämän tutkielman uraansa tyytymättömät esimiehet eivät välttämättä ole kyenneet käymään siirtymää loppuun, vaan epävarmuuden tunne jatkuu. Näillä uraansa tyytymättömillä on ajatukset substanssityössä ja he myös konkreettisesti tekevät itse niitä tehtäviä, jotka voisi antaa kokonaan alaisten tehtäväksi. Ihmisten johtamisen rooli tuntuu epämiellyttävältä, usein jopa turhalta. Samalla kärsii työn tehokkuus ja yksilön itsensä hyvinvointi. Näin ollen voidaan sanoa, että rooli on muuttunut yksilölle taakaksi: asiantuntijaroolista ei pääse eroon eikä uutta esimiesroolia kykene kääntämään voimavaraksi. Vanhan asiantuntijaroolin luominen on vaatinut paljon henkisiä voimavaroja, joten uuden roolin omaksuminen on hankalaa ja aikaa vievää.

## 7 LOPUKSI

Organisaatio Oivassa tutkimuksen kohteena olleiden esimiesten haastatteluista voidaan hyvin päätellä heidän uraidentiteettiään määrittävät ura-ankkurit. Vaikkakaan tämä tutkielma ei mukaile Scheinin tutkimusmetodeja, voidaan ura-ankkureita tulkita uratarinoiden perusteella. Tosin täytyy ottaa huomioon se, että määrittely perustuu tulkintaan – toisaalta myös Scheinin ura-ankkuri-tutkimukset mukaan lukien ”Career Orientation Survey” perustuvat tietynlaiseen tulkintaan. Tämä tutkielma osaltaan tukee Scheinin ura-ankkurimallia, mutta tutkimustuloksia ei voida yleistää, vaan niitä on pidettävä tapauskohtaisina ja vain Oivaa koskevinä.

Kuten Schein jo tutkimuksissaan päätteli, ura-ankkuri toimii uran viitekehystenä, joka ohjaa ja rajoittaa yksilön työuraa. Ura-ankkuri muotoutuu työuran ensimmäisten vuosien aikana kokemuksen – yrityksen ja erehdyksen – kautta. Tässä tutkielmassa tutkittiin ura-ankkureiden vaikutusta uratytytyväisyyteen Organisaatio Oivassa. Joidenkin esimiesten kohdalla varhaiset kokemukset uran alkuvaiheilla saattoivat määrittää koko loppu-uraa – eikä kaikissa tapauksissa myönteisellä tavalla. Toisia taas ajoi urallaan eteenpäin tietynlainen elämänasenne: omat arvot ja päämäärät elämässä, jotka tutkielman perusteella näyttäytyivät monen kohdalla eteenpäin vievänä voimana. Moni esimiehistä pohti, tuntuuko minusta hyvältä tehdä tätä työtä.

Scheinin mukaan yksilöllä voi olla vain yksi dominoiva ura-ankkuri. Sittemmin tämä käsitys on haastettu muun muassa Feldmanin ja Bolinon toimesta: he väittävät, että yksilöllä voi itse asiassa olla useampi dominoiva ura-ankkuri. Oivan kohdalla väittämä useasta ura-ankkurista näyttää pitävän paikkansa. Joidenkin tutkittujen esimiesten kohdalla oli esimerkiksi selvästi havaittavissa, että dominoivia ura-ankkureita olivat sekä aito haasteellisuus että johtajuus. Useimmilla tässä tutkielmassa tarkastelluilla esimiehillä oli tosin selkeästi vain yksi dominoiva ura-ankkuri: selkeimmin tämä näkyi niiden esimiesten kohdalla, joiden dominoiva ura-ankkuri oli asiantuntijuus.

Ura-ankkureiden määrä sinänsä on myös Scheinin tutkimusten jälkeen kyseenalaistettu. Scheinin mukaan ura-ankkureita on kahdeksan, mutta niiden lisäksi on myös ehdotettu muita ura-ankkureita, mukaan lukien kansainvälisyys. Oivassa tutkittujen esimiesten osalta kansainvälisyys nousee monen kohdalla esiin motivaation ja uratytytyväisyyden lähteenä, mikä tukee myös muita havaintoja siitä, että kansainvälisyys voisi olla yksi ura-ankkuri.

Tämä tutkielma havainnollistaa Oivan kohdalla urapolkujen sekä ”kaksosistikapuu-urien” merkitystä. Urakehitys ei parhaimmillaan ole vain organisaation hierarkiassa vertikaalista siirtymistä ylöspäin, vaan ura on sarja erilaisia työtehtäviä sekä asiantuntija- että esimiestehtävissä. On sekä yksilön että organisaation kannalta hyödyllistä, että työ löytää oikean tekijänsä. Näin pystytään ylläpitämään työtytytyväisyyttä ja sitä kautta sitoutumista ja tehokkuutta. Jo kenties vanhaksi käynyt sanonta ”hyvä asiantuntija ei välttämättä ole hyvä esimies” pitää ainakin Oivan osalta paikkansa.

Tässä tutkielmassa uraroolit olivat keskiössä. Uraroolit syntyvät vuosien saatossa ja niistä tulee osa uraidentiteettiä. Toisin kuin ura-ankkurin, uraroolin voi valita ja sitä voi vaihtaa. Ajan kuluessa roolista tulee niin iso osa identiteettiä, että rooli voi muuttua joko voimavaraksi tai taakaksi. Pitkän ajan jälkeen uraroolin vaihtaminen on haastavaa, koska sen hankkiminen on vaatinut paljon henkisiä voimavaroja. Yksilön kannalta ihanteellista olisi se, että uraroolit vastaisivat ura-ankkureita. Tyytyväisyys omaan työuraansa näyttää tämän tutkielman valossa syntyvän siitä, että oma urarooli ilmentää dominoivaa ura-ankkuria. Vaikeudet ja tyytymättömyys sen sijaan syntyvät siitä, että oma urarooli on kaukana ura-ankkureista. Urakehityksen kannalta erityisen hankalaa on silloin, kun rooli on juurtunut niin syvään, että siitä on hankala päästä enää ulos. Tällöin kehittyy tyytymättömyyttä, motivaation puutetta, väsymystä sekä suoranaista turhautumista.

Sisäisten työmarkkinoiden toimivuuden kannalta – ja muutenkin – olisi hyvä, jos yksilöllä olisi laaja repertuaari erilaisia rooleja. Harvemmin on nykyään enää mahdollista kulkea yhdellä elämänmittaisella urapolulla koko työelämänsä läpi, vaan sirpaloituvassa organisaatiokentässä ja muuttuvassa työelämässä erilaisten uraroolien omaksuminen olisi sekä yksilön että organisaation kannalta hyödyllistä. Näin laajemman urarepertuaarin omaava yksilö voisi paremmin vastata organisaatiossa ja työelämässä muutenkin tapahtuviin muutoksiin, koska sopeutuminen olisi helpompaa useamman maksutun uraroolin vuoksi.

Sisäisten työmarkkinoiden kehittämisen ja ylläpitämisen merkitys näkyy myös Oivassa. Isossa asiantuntijaorganisaatiossa työssä etenemisen ja kehittämisen mahdollisuuksien takaaminen on tärkeää, jotta kyetään pitämään talossa paras mahdollinen osaaminen. Huippuasiantuntijat kaipaavat uusia haasteita ja tapoja kehittää itseään asiantuntijana – esimiesasemaan pääseminen ei ole kaikkien tavoitteena, vaan intressi on enemmän substanssiasiantuntijuuden puolella. Oivassa onkin panostettu sisäisten työmarkkinoiden kehittämiseen, mistä hyvänä esimerkkinä ovat uravalmennukset, jotka olivat käynnissä silloin, kun tähänkin tutkielmaan liittyvät tutkimushaastattelut tehtiin.

Yksilön uraidentiteettiä määrittävien ura-ankkureiden ja sopivan uraroolin löytäminen tai sopeuttaminen ura-ankkuria vastaavaksi on taas oma kysymyksensä. Vastaavuuden löytäminen vaatii urasuunnittelua ja aktiivisuutta sekä yksilöltä itseltään että organisaation taholta. Erityisesti Oivan kaltaisessa huippuasiantuntijaorganisaatiossa ura-ankkureiden ja työnkuvan vastaavuus on oleellinen tekijä työtyytyväisyyden, motivaation, sitoutumisen sekä työtehokkuuden ja tuottavuuden kannalta. Organisaation näkökulmasta tehokkuus- ja tuottavuushaasteet ovat luonnollisesti ongelma – samoin rekrytointikustannukset, jos huippuosaaminen alkaa vähäisen urasuunnittelun vuoksi valua organisaation ulkopuolelle. Yksilön näkökulmasta oleellisin tekijä on työn mielekkyys, eli se, tekeekö työkseen uraidentiteettinsä mukaisia asioita. Sisäisten työmarkkinoiden tehokkuus yhdistettynä urasuunnitteluun ovat keskeisessä asemassa osaamisen tarpeen ja tarjonnan kohtaamisessa.

Oivan osalta voidaan tämän tutkimuksen valossa päätellä, että ura-ankku-reilla ja -rooleilla on merkittävä vaikutus tutkittujen esimiesten uratyytyväisyyteen. Kysymys on nimenomaan vastaavuudesta: vastaako urarooli yksilön dominoivaa ura-ankkuria? Tässä tutkielmassa vastaavuus korreloi uratyytyväisyyteen. Vaikkakin uratyytyväisyys on monen tekijän summa, tyytyväisimpiä esimiehiä näyttävät Oivassa olevan ne, joiden dominoiva ura-ankkuri pääse valloilleen sekä nykyisessä työroolissa että koko uran ajan. Uraansa tai nykyiseen työtehtäväänsä tyytymättömät esimiehet tuntevat olonsa tukalaksi roolissa, joka on ura-ankkurin vastainen. Sen sijaan ura-ankkuriaan vastaavassa roolissa olevat esimiehet viihtyvät työssään ja kokevat olevansa tyytyväisiä.

## 8 TUTKIMUSAINEISTO JA KIRJALLISUUS

### **Tutkimusaineisto**

Haastattelu 1: Esimies, hieman alle 40-vuotias.

Haastattelu 2: Esimies, hieman alle 50-vuotias.

Haastattelu 3: Esimies, noin 30-vuotias.

Haastattelu 4: Esimies, hieman yli 50-vuotias.

Haastattelu 5: Esimies, yli 50-vuotias.

Haastattelu 6: Esimies, hieman yli 40-vuotias.

Haastattelu 7: Esimies, hieman alle 60-vuotias.

Haastattelu 8: Esimies, hieman alle 40-vuotias.

Haastattelu 9: Esimies, noin 60-vuotias.

Haastattelu 10: Esimies, hieman yli 50-vuotias.

Haastattelu 11: Esimies, hieman alle 60-vuotias.



## Kirjallisuus

Aaltio, Iris (2008): *Johtajuus lisäarvoona*. Helsinki: WSOY.

Allen, Thomas J. & Katz, Ralph (1990): Age, education and the technical ladder. *The International Center for Research on the Management of Technology*. Massachusetts Institute of Technology, September 1990.

Ashforth, Blake E. & Saks, Alan M. (1995): Work-role transitions: A longitudinal examination of the Nicholson model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 68. 157–175.

Baruch, Yehuda (2004): *Managing careers. Theory and practice*. Harlow: Pearson Education Limited.

Briscoe, Jon P., Hall, Douglas T., Frautchy DeMuth, Rachel L. (2006): Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*. No. 69: 30–47.

Feldman, Daniel C. & Bolino, Mark C. (1996): Careers within careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human resource management review*. Vol. 3, No. 2: 89–112.

Hall, Douglas T. (2002): *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Heilmann, Pia (2006): Finnish managers' careers in ICT and paper business sectors. *Baltic Journal of Management*. Vol. 1 No. 3, 2006: 339–351.

Hill, Linda A. (1992): *Becoming a manager. Mastery of a new identity*. Boston: Harvard Business School Press.

Hoekstra, Hans A. (2011): A career roles model of career development. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 78: 159–173.

Honkonen, Maria (1999): *Psychological type and career expectations of business students. An application of Schein's career anchors*. Proceedings of the University of Vaasa. Discussion papers 249. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Janhonen, Minna & Johanson Jan-Erik (2007): Suhteiden voima. Organisaatiotutkimuksen kohteena. Artikkelikokoelmassa: Kasvio, Antti & Tjäder, Johanna (2007): *Työ murroksessa*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Pyöriä Pasi (2005): Työelämän muutos tietoyhteiskunnassa. Teoksessa: Kasvio, Antti & Inkinen, Tommi & Liikala, Hanna (toim.): Tietoyhteiskunta. *Myytit ja todellisuus*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Katz, Ralph & Tushman, Michael & Allen, Thomas J. (1995): The influence of supervisory promotion and network location on subordinate careers in a dual ladder RD&E setting. *Management Science*. Vol. 45, No. 5.

Kniveton, Bromley H. (2004): Managerial career anchors in a changing business environment. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 28, No. 7: 564–573.

Kotter, John P. (1999): *On What Managers Really Do*. Harvard Business Review Book.

LaPointe, Kirsi (2010): Narrating career, positioning identity: Career identity as a narrative practice. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 77.

Marshall, Verena & Bonner, Dede (2003): Career anchors and the effects of downsizing: implications for generations and cultures at work. A preliminary investigation. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 26, No. 6: 281–291.

Meijers, F. (1998): The development of career identity. *International Journal for the Advancement of Counselling*. Vol. 20: 191–207.

Ostroff, Cheri & Clark, Mark A. (2001): Maintaining an Internal Market: Antecedents of Willingness to Change Jobs. *Journal of Vocational Behavior*. 59, 425–453

Pemberton, Michael J. (1996): Professionals and managers: A study in contradiction? *Records Management Quarterly*. Vol. 30, issue 3.

Salminen, Olave E. (1993): Urakehityksen ankkurit. Johtotehtävissä menestyvien seuruututkimus yksilön ja yrityksen näkökulmasta. Helsinki: Helsinki University of Technology.

Sipilä, Jorma (1996): Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitsen nämä kaksi roolia? Porvoo: WSOY.

Suutari, Vesa & Taka, Milla (2004): Career anchors of managers with global careers. *Journal of Management Development*. Vol. 23, issue: 9: 833–847.

Wils, Laura; Wils Thierry; Tremblay, Michel (2010): Toward a career anchor structure: An empirical investigation of engineers. *Relations industrielles*. Vol. 65, No. 2.

## 9 LIITTEET

### 9.1 Liite 1: Haastattelurunko

#### A. Taustatiedot:

Nimi:

Syntymäaika:

Nykyinen työtehtävä ja yksikkö:

Koulutuksesi:

Esimiestehtävässä alkaen vuodesta:

Oivassa alkaen vuodesta:

Missä ajattelet olevasi kahden vuoden kuluttua (organisaatio tai tehtävä):

Minkä ikäisenä ajattelet jääväsi eläkkeelle:

#### B. Haastattelukysymykset

1. Kerro aluksi omasta tähänastisesta työurastasi Oivassa.
2. Mitkä tekijät ovat edistäneet sinua **omalla työurallasi** tähän asti?
3. Mitkä tekijät tai asiat olet kokenut tähänastisella urallasi kehittymistä tai etenemistä estäviksi?
4. Kerro toiveistasi ja ajatuksistasi tulevaan työuraasi liittyen.
5. Millaisia tekijöitä, asioita tai tukea ajattelet **itse** tarvitsevasi tulevalla työurallasi?
6. Millaisia pelkoja sinulla on omaa tulevaa työuraasi ajatellen Oivassa?
7. Miten olet tähän mennessä kokenut voivasi tukea alaisenasi olevia asiantuntijoita heidän työurallaan? Mitkä ovat olleet parhaita tapoja?

8. Millaisia työkaluja tai keinoja tarvitsisit tai haluaisit käyttöösi asiantuntijoiden työurien johtamiseen jatkossa?
9. Mitkä tekijät vaikeuttavat eniten työtäsi asiantuntijoiden työurien edistämisessä?

## 9.2 Liite 2: Työtyytyväisyyteen liittyvä kysely

Nimi:

C. Lomakekysymykset (täytetään haastattelussa)

Lomakkeessa pohjana Markku Ojasen DVAS-mittari (Liitteenä väittämien laadullinen kuvaus, josta voit katsoa tilannettasi vastaavan pisteen janalta.)

1. Tyytyväisyys (menneeseen) (Liite 1)

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

a. omaan tähänastiseen työuraasi \_\_\_\_\_

b. omaan tämänhetkiseen työhösi \_\_\_\_\_

c. oman osaamisen käyttöön \_\_\_\_\_

d. tähänastisiin kehittymismahdollisuuksiisi \_\_\_\_\_

e. omaan kehittymiseesi \_\_\_\_\_

f. omalta esimieheltä saatuun tukeen \_\_\_\_\_

g. kollegoilta saatuun tukeen \_\_\_\_\_

h. tähänastiseen palkkakehitykseesi \_\_\_\_\_

2. Toiveikkuus tulevaisuuden suhteen (Liite 2)

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

a. oman työuran toteutuminen jatkossa  
Oivassa \_\_\_\_\_

b. oikeantasosten haasteiden löytyminen  
Oivassa \_\_\_\_\_

c. omien voimavarojen riittäminen  
tulevissa haasteissa \_\_\_\_\_

d. voimavarojen ja haasteiden tasapaino

---

3. Muut muuttujat

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

a. itseluottamus (Liite 3)

---

b. hallinnan tunne työssä (Liite 4)

---

c. hallinnan tunne elämässä (Liite 4)

---

d. työkyky (Liite 5)

---

e. arvostuksen saaminen (Liite 6)

---

f. tämänhetkinen mieliala (Liite 7)

---

Nimi:

Lomakekysymykset (täytetään haastattelussa)

4. Asioiden ja tekijöiden tärkeys tulevaisuuden työuraasi ja motivoitumistasi ajatellen

4.1 Tekijöiden tärkeyden määrittely

(1=ei lainkaan tärkeä, 2=ei kovin tärkeä, 3=neutraali, 4=melko tärkeä, 5=erittäin tärkeä)

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| a. tuleva työura mielekkäiden työtehtävien kokonaisuutena | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. kulloisenkin työsi mielekkyys ja merkityksellisyys     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. oman osaamisen optimaalinen käyttö                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. tarjottavat kehittymismahdollisuudet                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e. oma jatkuva kehittämisestäsi                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f. esimiehen ja johdon tuki                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g. kollegojen tuki  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h. palkkakehitys  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

4.2 Valitse yllä mainituista tekijöistä kolme tärkeintä tekijää ja kirjoita kohdat alle tärkeysjärjestyksessä.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

### 9.3 Liite 3: DVAS-mittaristo

#### LIITTEET LOMAKEKYSYMYKSIIN:

#### TYTYVÄISYYS, TOIVEIKKUUS JA MUUT MUUTTUJAT

Haastattelujen yhteydessä täytetään lyhyt lomakekysely, jossa on kysymyksiä mm. tyytyväisyyden eri lähteistä ja suhteestasi tulevaisuuteen. Lomakekysymykset on laadittu totutusta poikkeavalla tavalla siten, että niissä on sekä numeerinen asteikko, että asteikon lukuja kuvaavat sanalliset kuvaukset. Tämä lomakeisto lähtee siitä, että sinä itse tiedät parhaiten, mitä koet ja tunnet. Sen vuoksi lomakeisto on laadittu niin, että voit antaa itsestäsi kuvan, jota itse pidät oikeana. Vastausta antaessasi tiedät täsmälleen, mihin kohtaan sijoitut, kun katsot liitteenä olevan sanalliset kuvaukset kunkin kysymyksen kohdalla. Kaikista kysyttävistä kohdista ei ole omaa liitettä, eli tyytyväisyyttä kuvataan yleisellä tasolla, jolloin voit eri kohdissa pohtia tyytyväisyyttäsi aina kysytyn tyytyväisyyden lähteen kohdalla (erillisinä siis mm. työ, työura, osaamisen käyttö, jne.). Samoin kohdassa kaksi tulevaisuuden toiveikkuutta kuvataan yhdessä liitteessä, jota käytetään neljän eri tulevaisuuden tekijän kuvaamisessa. Kolmannen kohdan kaikissa muissa kohdissa on oma liite, paitsi hallinnan tunteen arvioinnissa, jossa samaa liitettä käytetään sekä työhön että koko elämään liittyvän hallinnan tunteen arvioinnissa.

Jokainen arvioitava asia on laadittu siten, että pystysuoran janan vieressä on 11 kuvausta, jotka luonnehtivat eri asteita. Ääripäitä on aina kuvattu 100:lla ja 0:lla. Ne kuvaavat jotakin ominaisuutta hyvin tyypillisessä tai puhtaassa muodossa. Luku 50 kuvaa ominaisuuden keskikohtaa, jossa ominaisuus on ikään kuin tasapainossa; kumpikaan ominaisuuden pää ei painotu toista enempää. Nämä numerot ovat puhtaasti teknisiä. Tarkoituksena on tarjota vastaajalle riittävästi vaihtoehtoja. Voit myös valita kohdan lukujen välistä. Toivon, että käytät tätä mahdollisuutta silloin, kun se tuntuu järkevältä. Kyselylomakkeella jana on käännetty vaakaan, mutta periaate on sama, eli valitset haluamasi pistemäärän joko täysien kymmenten kohdalta (esim. 20) tai niiden välistä (esim. 65).

Esimerkiksi

Tyytyväisyys  
omaan nykyiseen työhösi

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
_____				_____					_____		

Jos siis jokin kymmenluvun vieressä oleva kuvaus on täsmälleen sinua kuvaava, vedä **pystyviiva** juuri siihen kohtaan, mutta jos mielestäsi tilanteesi



sijoittuu paremmin kuvausten väliin, vedä silloin pystyviiva janalle lukujen väliin.

Etene seuraavasti. Katso kysymyslomakkeelta kysymykset ja annetuista liitteistä vastaava mittaristo kuvauksineen. Lue kaikki 11 kuvausta läpi ja palaa niihin kuvauksiin, jotka tuntuvat parhailta. Vedä lyhyt poikkiviiva joko sen kuvauksen kohdalle, joka tuntuu kuvaavan sinua erityisen hyvin tai niiden kahden kuvauksen väliin, jotka kuvaavat sinua lähes yhtä hyvin. Käy kaikki lomakkeen kohdan C kysymykset – eli 1 a-h, 2 a-d ja 3 a-f – samalla tavalla läpi. Kysymysten kohdalle on merkitty viittaus siihen liitteeseen, josta löytyy kunkin kysymyksen vastaamiseen käytettävä mittaristo ja kuvaukset. Ole hyvä ja merkitse vastauksesi kysymyslomakkeen janalle (ei liitteisiin).

Kohdassa 1 kuvaillet tyytyväisyyttäsi kuluneen vuoden aikana. Laadi mielessäsi ikään kuin keskiarvo siitä, miten tyytyväinen näihin eri asioihin koet olleesi.

Kohdassa 2 voit mittariston avulla kuvailla toiveikkuuttasi tulevaisuuden suhteen.

Kohdassa 3 kartoitetaan tämänhetkisiä tuntemuksiasi muutamista muista olennaisista tekijöistä.

## TYTYVÄISYYS

## LIITE 1

Kyselylomakkeella tarkastellaan useita erilaisia työhön liittyviä tekijöitä. Pohdi tyytyväisyyttäsi tekijä kerrallaan hyväksikäyttäen tätä mittaristoa ja kirjaa arviosi kyselylomakkeelle.

ERITTÄIN TYTYVÄINEN	100	Olen erittäin tyytyväinen. Asiani eivät voisi olla paremmin. Minulla on kaikkea, mitä tarvitsen ja toivon.
HYVIN TYTYVÄINEN	90	Olen hyvin tyytyväinen. Minun on vaikea keksiä, mitä vielä toivoisin tai haluaisin.
TYTY- VÄINEN	80	Olen tyytyväinen. On vain muutamia asioita, joihin en ole tyytyväinen. Nämä asiat eivät kuitenkaan kovin tärkeitä.
	70	Olen melko tyytyväinen, vaikka joitakin kielteisiä asioita onkin. Näen, että myönteisiä asioita on selvästi enemmän kuin kielteisiä.
MELKO TYY- TYVÄINEN	60	Sekä myönteisiä että kielteisiä asioita on lähes yhtä paljon, mutta myönteisiä on kuitenkin enemmän. Olen pikemminkin tyytyväinen kuin tyytymätön.
KOHTALAI- SEN TYYTY- VÄINEN	50	Tyytyväisyys ja tyytymättömyys vaihtelevat ja ovat omalla tavallaan tasapainossa. Joihinkin asioihin olen tyytyväinen, toiset aiheuttavat jatkuvasti tyytymättömyyttä.
	40	Sekä myönteisiä että kielteisiä asioita on lähes yhtä paljon, mutta kielteisiä on kuitenkin enemmän. Olen pikemminkin tyytymätön kuin tyytyväinen.
MELKO TYTYMÄTÖN	30	Olen melko tyytymätön, vaikka elämässäni onkin joitakin tyydytystä tuottavia asioita. Kielteisiä asioita on selvästi enemmän kuin myönteisiä.
TYTYMÄTÖN	20	Olen tyytymätön. On vain muutamia asioita, joihin olen tyytyväinen. Nuo asiat eivät vaikuta paljontaan siihen, miltä minusta tuntuu.
HYVIN	10	Olen hyvin tyytymätön. Minun on vaikea keksiä

TYTTYMÄTÖN		asioita, joihin olisin tyytyväinen. Jos löydän yhden tyytyväisyyden lähteen, sen kumoaa heti monta kielteistä asiaa.
ERITTÄIN TYTTYMÄTÖN	0	Olen erittäin tyytymätön. Minulla ei oikeastaan mikään ole kohdallaan.

## TOIVEIKKUUS

## LIITE 2

Miten toiveikkaasti suhtaudut asioihin? Oletko ihminen, jolla on paljon toivoa vai päinvastoin sellainen, jolta toiveikkuus puuttuu? Toiveikkuus voi kohdistua hyvin moneen asiaan. Tässä toiveikkuutta lähestytään neljän eri näkökulman kautta, lomakkeessa kohdassa 2.

HYVIN TOIVORIKAS	100	Jaksan toivoa silloinkin, kun muilta jo toivo loppuu. Luotan siihen että tulevaisuus tuo jotakin parempaa tullessaan. Minulla on monia tärkeitä, toivoa herättäviä asioita. "Mä toivon vaan, vaikkei ois toivoa ollenkaan."
	90	Minulla riittää toivoa, vaikka sitä joku ulkopuolinen voi ihmetelläkin. Tuskinpa minua on toivottomana nähty. Toivo jostakin paremmasta on aina ollut minulle tärkeä asia.
TOIVORIKAS	80	Olen yleensä hyvin toivorikas, vaikka joskus on ollutkin huonoja hetkiä. Ne ovat harvinaisia. Toivo on kantava voima minun elämässäni.
	70	Olen enimmäkseen toivorikas. Yleensä luotan, että tulevaisuus tuo mukanaan jotakin hyvää. Silti minulla on ollut aikoja, jolloin näköala on ollut kadoksissa. Silloin en jaksa katsoa eteenpäin.
MELKO TOIVORIKAS	60	Minulla vaihtelevat toivo ja toivottomuus. Kysymys on usein siitä, että toivo ei ole kovin vahva. Sittenkin minulla on enemmän toivoa kuin toivottomuutta, vaikka näiden kahden määrässä ei olekaan paljon eroa.
TOIVEIKAS ETTÄ TOIVOTON	50	Toivo ja toivottomuus ovat aika lailla tasapainossa. Milloin olen aika toiveikas, milloin aika toivoton. Tällaisena olen elämäni kokenut viime aikoina. Molempia on yhtä paljon.
	40	Vaikka olenkin toiveikas, tuntuu toivottomuutta olevan jonkin verran enemmän. Vaaka kallistuu hiukan toivottomuuden suuntaan.
MELKO TOIVOTON	30	Olen selvästi enemmän toivoton kuin toiveikas. Toivo ei ole kokonaan kadoksissa, mutta kuitenkin taka-alalla. Joskus tuntuu kuin olisin jämähtänyt tilaan, josta on vaikea katsoa

		eteenpäin.
TOIVOTON	20	En ole aivan toivoton, vaikka toivoa ei paljon olekaan. Aina on joitakin pieniä pilkahduksia, mutta ne tuntuvat hukkuvan toivottomuuden alle.
	10	Toivosta ei juuri kannata minun kohdallani puhua. Se on kovin harvinaista herkkua. Jos joskus olen saamaisillani siitä kiinni, se tuntuu pakenevan jonnekin.
ERITTÄIN TOIVOTON	0	Minulla ei ole mitään toivoa. Minun on eletävä elämäni ilman sitä.

## ITSELUOTTAMUS

## LIITE 3

Missä määrin luotat itseesi, omiin kykyihisi, taitoihisi ja selviytymiseesi? Itseluottamuksella tarkoitetaan uskoa itseän ja varmuutta siitä, että selviytyt vaativistakin tehtävistä.

ERITTÄIN VAHVA ITSELUOTTAMUS	100	En koskaan epäile mahdollisuuksiani ja edellytyksiäni, vaan luotan aina itseäni. Mihin todella paneudun kokoon voimani, siinä tunnen onnistuvani. Vaikka epäonnistuisinkin jossakin asiassa, se ei vaikuta itseluottamukseeni.
HYVIN VAHVA ITSELUOTTAMUS	90	Itseluottamukseni voi joskus hetken horjua, mutta epävarmuus ei koskaan kestä kauan, vaan voin taas kohta rohkeasti kohdata elämän tuomia haasteita.
VAHVA ITSELUOTTAMUS	80	Suhtaudun mahdollisuuksiini ja kykyihini luottavasti. En toki pysty mihin tahansa, mutta yleensä onnistun siinä, minkä koen mielekkääksi ja itselleni tärkeäksi. Epäonnistuminen voi olla kiusallista, mutta voin silti luottaa itseäni.
MELKO VAHVA ITSELUOTTAMUS	70	Itseluottamukseni on yleensä melko vahva. Voin luottaa siihen, että selviydyn aika hyvin niistä asioista ja tehtävistä, joista joudun vastaamaan. Ajoittain tunnen itseni epävarmaksi, mutta se on sittenkin ohimenevää.
KOHTALAINEN ITSELUOTTAMUS	50	Itseluottamukseni horjahtelee ylös ja alas. Joskus luotan itseäni, joskus taas en. Tuntuu kuin olisin keinulaudalla, joka välistä nousee ja välistä laskee.
MELKO HEIKKO ITSELUOTTAMUS	40	Itseluottamukseni ei tahdo kestää, vaan se tuntuu painottuvan hiukan "pakkasen puolelle". En oikein jaksa uskoa itseäni, vaikka tiedänkin, että yhtä jos toista olen saanut aikaan.
	30	En oikein luota itseäni, vaan suhtaudun epäillen mahdollisuuksiini. Haluan olla varovainen, koska epäonnistumisen vaara on olemassa.

HEIKKO ITSELUOTTAMUS	20	Itseluottamuksen puute on minulle tavallista. En ota haasteita vastaan, vaan kiertelen ja kaartelen ja vasta pitkän jahkailun jälkeen uskallan ryhtyä johonkin.
HYVIN HEIKKO ITSELUOTTAMUS	10	Itseluottamuksestani ovat vain rippeet jäljellä. Ehkä en kuulu kaikkein "toivottomimpiin tunareihin", mutta paljon ei puutu.
ERITTÄIN HEIKKO ITSELUOTTAMUS	0	Minulla on tunne, etten pysty juuri mihinkään. Epäonnistun kuitenkin kaikessa mihin ryhdyn.

Miten suurina koet mahdollisuutesi vaikuttaa, päättää asioistasi, hallita omaa elämääsi? Tarkastele hallintaa työsi kannalta kohdassa 3b ja koko elämäsi kannalta kohdassa 3c.

ERITTÄIN SUURI VAIKUTUS	100	Uskon vahvasti, että pystyn vaikuttamaan siihen, mitä minulle tapahtuu. Jos vain lujasti yritän, saan mitä haluan. Torjun jyrkästi käsityksen, jonka mukaan ihminen on sattuman tai olosuhteiden armoilla, eikä voi hallita omaa elämäänsä.
HYVIN SUURI VAIKUTUS	90	Voin monin tavoin vaikuttaa siihen, mitä minulle tapahtuu. En tunne itseäni avuttomaksi ja voimattomaksi, vaan tiedän, että voin voittaa vaikeitakin esteitä, kun teen parhaani.
SUURI VAIKUTUS	80	Tunnen rajani ja rajoitukseni, mutta silti uskon, että voin paljonkin vaikuttaa siihen, miten minun käy ja mitä minulle tapahtuu. En tunne itseäni avuttomaksi "lastuksi laineilla", vaan tiedän että pystyn tekemään itsenäisiä valintoja ja ratkaisuja.
MELKO SUURI VAIKUTUS	70	Vaikka tiedän, että on asioita, joissa ihminen on olosuhteiden tai ihmisten armoilla, usko kykyyni hallita asioita on melko vahva. Ihminen pystyy paljon vaikuttamaan kohtaloonsa.
	60	Suhtaudun pikemminkin luottavaisesti kuin varautuneesti vaikutusmahdollisuuksiini. Vaikuttamisen ja hallinnan rajat ovat merkittäviä ja todellisia, mutta en silti koe olevani niiden armoilla.
KOHTALAINEN VAIKUTUS	50	Uskon, että mahdollisuuteni vaikuttaa asioihin ovat rajallisia Toisaalta hallitsen asioita, toisaalta olen ympäristön ja olosuhteiden armoilla. Omat ja ympäristön vaikutukset ovat ikään kuin tasapainossa. Vaikutukset ovat suunnilleen yhtä suuria.
MELKO VÄHÄINEN VAIKUTUS	40	Kun arvioin mahdollisuuksiani vaikuttaa asioihini, niin kallistun siihen, että nämä mahdollisuudet ovat pikemminkin huonoja kuin hyviä.
	30	Voin kyllä vaikuttaa moniinkin asioihin, mutta ympäristön ja olosuhteiden vaikutus on suurempi.
	30	Arvioin melko varauksellisesti mahdollisuuksiani vaikuttaa siihen, mitä minulle tapahtuu. On asioita, joissa vaikuttaminen on mahdollista, mutta enimmäk-



		seen tunnen olevani muiden ihmisten tai olosuhteiden armoilla.
VÄHÄINEN VAIKUTUS	20	Mahdollisuuteni ja kykyni vaikuttaa omiin asioihini ovat rajalliset. Tunnen, että en paljoakaan voi vaikuttaa asioihini. Ne asiat, joissa vaikuttaminen on mahdollista, ovat useimmiten aika vähäisiä.
HYVIN VÄHÄINEN VAIKUTUS	10	Tunnen itseni avuttomaksi tapahtumien keskellä. Asiat ja olosuhteet vievät mukanaan. En pysty paljoakaan vaikuttamaan siihen, miten minun käy. Valintani ja päätökseni tuntuvat kovin vähäpätöisiltä.
ERITTÄIN VÄHÄINEN VAIKUTUS	0	Minulla on vahva tunne, että olen kuin lastu laineilla. Valintani ja päätökseni ovat näennäisiä. Kaikki mitä minulle tapahtuu riippuu olosuhteista tai ympäristötekijöistä. En pysty vaikuttamaan omiin asioihini enkä tunne hallitsevani niitä.

Seuraava portaikko kuvaa työkyvyn astetta. Alin vaihtoehto 0 kuvaa sellaista henkilöä, jonka työkyky on erittäin huono. Ylimpänä taas on vaihtoehto 100, joka kuvaa erittäin työkykyistä henkilöä. Näiden välissä on lukuisia muita kuvauksia, jotka kuvaavat työkyvyn eri asteita.

ERITTÄIN HYVÄ TYÖKYKY	100	Työkyvyssäni ei ole mitään ongelmia tällä hetkellä. Jaksan erittäin hyvin työssäni ja nautin siitä. Tarvittaessa voin tehdä pitempiäkin päiviä ilman kielteisiä seurauksia.
	90	Jaksan tehdä normaalin työpäivän ilman mitään varsinaisia ongelmia tai vaikeuksia. Jos väsyn työstä, se menee nopeasti ohitse ja on luonnollista.
HYVÄ TYÖKYKY	80	Työkykyni on kokonaisuutena arvioiden hyvä, vaikka joskus tunnenkin itseni väsyneeksi. Tällä ei kuitenkaan käytännössä ole vaikutusta työhöni.
	70	Työkykyni ei ole aivan niin hyvä kuin toivoisin. Jaksamisessa on ajoittain jonkin verran ongelmia. Tästä huolimatta olen mielestäni kuitenkin edelleen täysin työkykyinen.
MELKO HYVÄ TYÖKYKY	60	Työkykyni on hiukan alentunut, mutta siitä huolimatta minusta tuntuu, että selviän työssäni. Kun välillä tuntuu, että en millään jaksa, niin sitten kuitenkin jaksan ja työ kuitenkin sujuu kohtuullisen hyvin.
	50	Jaksamisen laita on vähän niin ja näin. Välillä tuntuu, että työkykyni on selvästi alentunut, mutta sitten taas jaksan aika hyvin. Kokonaisuutena arvioiden työkykyni ei ole hyvä, jos ei huonokaan.
MELKO HUONO TYÖKYKY	40	Työkuntoni on pikemminkin huono kuin hyvä. Aika ajoittain tuntuu siltä, etten jaksa tehdä nykyistä työtäni, mutta ainakin toistaiseksi olen päässyt tämän vaiheen yli.
	30	Työkyvyssäni ei ole hurraamista. Olen aika usein väsynyt ja haluton lähtemään töihin, mutta toistaiseksi olen pystynyt hoitamaan työni.
HUONO TYÖKYKY	20	Selviydyn jotenkuten tavallisesta työpäivästä, mutta joudun todella koville. Olen jatkuvasti uupunut, väsynyt ja rasittunut. Työuupumus ei ole kaukana.

ERITTÄIN  
HUONO  
TYÖKYKY

- |    |   |
|----|---|
| 10 | Normaali kahdeksan tunnin työpäivä vaatii kovia ponnistuksia. Voimani eivät tahdo riittää näin pitkään työpäivään. Olen aivan lopussa päivän päättyessä, enkä jaksakaan illalla enää mitään. Oman käsitykseni mukaan kyseessä on ns. loppuun palaminen. |
| 0  | En selviydy tavallisesta työpäivästä, vaan minun pitäisi tehdä (tai parhaillaan teen) lyhempiä työpäiviä tai sitten joudun jatkuvasti olemaan sairauslomilla.   |

**ARVOSTUKSEN SAAMINEN (työyhteisö: kollegat, esimiehet jne.) LIITE 6**

Alla oleva jana kuvaa arvostuksen saamista lähelläsi olevilta ihmisiltä. Missä määrin sinua arvostetaan ihmisenä ja työntekijänä? Tunnetko, että sinuun suhtaudutaan hyväksyen ja kunnioittaen? Koeta muodostaa kokonaiskuva niistä kokemuksista, joita sinulla on erityisesti työhön liittyen.

ERITTÄIN ARVOSTETTU	100	Minua arvostetaan sellaisena kuin olen. Tunnen, että minut hyväksytään ihmisenä ja että minun ei tarvitse koko ajan huolehtia siitä, mitä minusta ajatellaan ja mitä minulta odotetaan.
HYVIN ARVOSTETTU	90	Tunnen, että minua arvostetaan, vaikka joskus jonkin vastoinkäymisen jälkeen sitä voin epäilläkin. Kokemus arvostettuna ja hyväksyttynä ihmisenä olemisesta on vahva.
ARVOSTETTU	80	Uskon, että minua arvostetaan. Joskus olen asiasta epävarma, mutta tällaiset kokemukset ovat sittenkin harvinaisia. Yleensä minulla on tunne, että olen hyväksytty.
MELKO ARVOSTETTU	70	Useimmiten minulla on tunne, että minua arvostetaan ihmisenä, mutta aina välillä tulee sellaisiakin kokemuksia, että minua ei pidetä arvossa.
ARVOSTETTU JA VÄHEKSYTTY	60	Vaikka minulla on paljon sellaisia kokemuksia, että minua ei hyväksytä, sittenkin enemmän minulla on kokemuksia, että olen arvostettu ja hyväksytty ihminen.
ARVOSTETTU JA VÄHEKSYTTY	50	Joskus saan arvostusta, joskus en. Arvostuksen määrä vaihtelee tilanteiden ja ihmisten mukaan. Kokonaisuutena arvioiden arvostuksen ja väheksynnän vaaka on tasapainossa.
MELKO VÄHEKSYTTY	40	Vaikka saan aika lailla arvostusta osakseni, minulla on tunne, että minuun kohdistuvaa väheksyntää on hiukan enemmän. Vaaka kallistuu kielteiseen suuntaan.
	30	Minuun kohdistuvaa väheksymistä on enemmän kuin arvostusta. Joskus tuntuu kuin olisin muiden mielestä arvokas, mutta enimmäkseen tunnen, että minua väheksytään.

VÄHEKSYTTY	20	Kohtaan paljon väheksymistä. Minua ei arvosteta riittävästi. Tunnen muutamia ihmisiä tai paikkoja, joissa saan jonkin verran arvostusta, mutta arvostuksen määrä jää vähäiseksi.
	10	Minua ei arvosteta ihmisenä. Minulla on lähes jatkuvasti tunne, että minua vähätellään ja väheksytään. Saan etsimällä etsiä sellaisia ihmisiä tai tilanteita, joissa voisin tuntea itseni arvostetuksi.
ERITTÄIN VÄHEKSYTTY	0	Tuntuu, että kukaan ei arvosta minua. Ympärilläni olevat ihmiset väheksyvät ja vähättelevät minua.

**TÄMÄNHETKINEN MIELIALA**

**LIITE 7**

Millainen mielialasi on juuri tällä hetkellä? Oletko iloinen ja hyväntuulinen vai ennemminkin synkkä ja huonotuulinen?

ERITTÄIN HYVÄ MIELIALA	100	Olen iloinen ja hyvällä tuulella. En voi sanoa olevani ollenkaan huonolla tuulella!
OIKEIN HYVÄ MIELIALA	90	Olen enimmäkseen hyvällä tuulella. Jos huonotuulisuutta ilmenee, se menee pian ohi.
HYVÄ MIELIALA	80	Mielialani on suhteellisen valoisa ja myönteinen. Vaikka tiedän, mitä synkkyys tai huonotuulisuus on, se on kuitenkin niin harvinaista, ettei sillä juuri ole merkitystä tällä hetkellä.
MELKO HYVÄ MIELIALA	70	Enimmäkseen mielialani on myönteinen. Vaikka minulla on hiukan taipumusta synkkyyteen, se ei ole kovin häiritsevää. Tulen sen kanssa aika hyvin toimeen.
	60	Vaikka huonotuulisuutta nyt esiintyy, on parempia hetkiä sittenkin enemmän. Synkkyys ei ole niin voimakasta, että se häiritsevästi. Mielialani on pikemminkin hyvä kuin huono.
KOHTALAI- NEN MIELIALA	50	Tunnen itseni välillä huonotuuliseksi mutta sitten taas välillä olen hyvällä tuulella. Mielialani ei ole niin hyvä, jos ei huonokaan.
MELKO HUONO MIELIALA	40	Tunnen oloni synkäksi, mutta tulen jotenkin sen kanssa toimeen. Työhöni huonotuulisuudella ja synkkyydellä ei ole suurta vaikutusta.
	30	Työni ja asiani hoidan kohtuullisesti, mutta synkistä ajatuksistani en tahdo päästä eroon. Hyviäkin hetkiä on välillä, mutta nyt minulla on taipumusta synkkyyteen ja huonotuulisuuteen.

HUONO MIELIALA	20	Synkkä mieliala ei tahdo hellittää. Aivan hetkittäin tuntuu siltä, kuin se olisi voitettu asia, mutta sitten se taas saa otteen. Työstäni ja arkisista asioista selviän, kun pakotan itseni työhön ja tekemiseen. Mielialani on jatkuvasti huono.
OIKEIN HUONO MIELIALA	10	Mielialani on hyvin vahvasti synkkä. En ole aivan maassa, mutta paljoa ei puutu. Kaikki näyttää synkältä ja toivottomalta. Arkisten asioiden hoitaminen käy vain vaivoin.
ERITTÄIN HUONO MIELIALA	0	Mielialani on erittäin synkkä ja raskas. Oloni on niin kurja ja epätoivoinen, että tuntuu kuin olisin putoamassa pohjattomaan kuiluun. Mikään ei liikuta tai kiinnosta. En pysty tekemään työtä tai hoitamaan asioitani.