

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU**

**NAIS- JA MIESJOHTAJIEN URASIIRTYMÄT JA  
NIIHIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT**

Johtaminen  
Pro gradu -tutkielma  
Heli Heino

Ohjaajat  
Anna-Maija Lämsä  
Suvi Heikkinen



## KUVAT

KUVA 1 Positiivinen siirtymäsykli (So 2010, 14).....	22
KUVA 2 Negatiivinen siirtymäsykli (So 2010, 14).....	23
KUVA 3 Urasiirtymät yksilön toimijuuden ja siirtymän havaittavuuden näkökulmasta (Heikkinen ym. 2012, 25).....	24

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

1	JOHDANTO .....	7
	1.1. Muuttuvat urat .....	7
	1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimustehtävä.....	9
2	URAN KÄSITE JA URATUTKIMUS .....	12
	2.1 Uran käsite .....	12
	2.2 Uratutkimus ja sen kehitys .....	15
3	NAIS- JA MIESJOHTAJIEN URASIIRTYMÄT .....	17
	3.1 Ura siirtymän määrittely .....	17
	3.1.1 Ura siirtymä Louisin (1980) määritelmän mukaan .....	18
	3.1.2 Ura siirtymätyypit.....	18
	3.1.3 Ura siirtymäsykli.....	19
	3.2 Ura siirtymätyyppien nelikenttä.....	24
	3.3 Nais- ja miesjohtajien urien erityispiirteet.....	25
	3.4 Ura ja perhe .....	30
	3.5 Nais- ja miesjohtajien urasiirtymät ja niihin vaikuttavat tekijät .....	32
4	YHTEENVETO TEORIAVIITEKEHYKSESTÄ .....	33
5	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	35
	5.1 Tutkimuksen aineisto ja analyysi.....	35
	5.2 Narratiivinen aineisto ja aineiston käsittely sekä analyysi .....	36
6	TULOKSET .....	40
	6.1 Ura nais- ja miesjohtajien kuvaamana .....	40
	6.2 Johtajien urasiirtymätarinat.....	43
	6.2.1 Samankaltaisuudet nais- ja miesjohtajien urasiirtymäkertomuksissa.....	43
	6.2.1.1 Ura siirtymien laatu .....	44
	6.2.1.2 Ura siirtymien ulottuvuudet .....	48
	6.2.2 Eroavaisuudet nais- ja miesjohtajien urasiirtymäkertomuksissa.....	52
	6.3 Perhe.....	56
	6.3.1 Nais- ja miesjohtajien kuvaus perheen roolista uralla ja urasiirtymissä.....	58
	6.4 Sykli.....	60
7	KESKUSTELU JA PÄÄTELMÄT .....	62
	7.1 Keskustelu tuloksista .....	62
	7.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset .....	65

8 LÄHTEET.....	69
LIITTEET.....	75

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Heli Heino	
Työn nimi Nais- ja miesjohtajien urasiirtymät ja niihin vaikuttavat tekijät	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu
Aika Kesä 2014	Sivumäärä 78
<p>Urat ja yksilöiden urakehitys elävät jatkuvassa muutoksessa. Urasiirtymä -käsitteenä on hyvin moninainen ja on ollut yleistä, että sitä on käytetty useassa eri tilanteessa ja käsitteellä on ollut myös useita eri merkityksiä. Urasiirtymä on tutkittu niin yksilön kuin organisaation näkökulmista, joskin yksilötasolla tarkastelu on ollut vähäisempää. Tarve urasiirtymien tutkimukseen muun muassa osana yksilön muuta elämää on kasvanut.</p> <p>Tutkimukseni teoreettinen viitekehys rakentuu urakäsitteen erilaisista määritelmistä, urasiirtymän ja urasiirtymäsyklin käsitteiden määritelmistä, nais- ja miesjohtajien uria ja urakehitystä käsittelevistä teorioista sekä uran ja perheen yhteensovittamista käsittelevistä teorioista (positiivinen ja negatiivinen suhde). Tutkimuksessa uraa käsitellään enemmän yksilöiden subjektiivisena kokemuksena, sisäisen uran määritelmän mukaisesti. Organisaation sekä muiden ulkopuolisten tekijöiden vaikutus yksilön subjektiiviseen uraan ja uran kokemiseen otetaan huomioon, mutta tässä tutkimuksessa ei paneuduta tekemään huomioita urasiirtymien vaikutuksesta organisaatioon.</p> <p>Tutkimukseni kohteena ovat nais- ja miesjohtajat ja heidän urasiirtymät kokemuksineen. Tutkimukseni tavoitteena on tuoda monipuolinen näkökulma nais- ja miesjohtajan matkasta urapoluillaan narratiivisen, omaelämäkerrallisen haastatteluaineiston avulla. Tutkimuksen aineisto on Suvi Heikkisen väitöstutkimukseen kerättyä aineistoa. Omaan tutkimukseeni valitsin tästä aineistosta 10 naisjohtajan ja 10 miesjohtajan haastattelua. Nais- ja miesjohtajat olivat perheellisiä ja heillä oli takana jo pidempi työhistoria. Tavoitteena on tehdä näkyväksi ja kuvata monipuolisesti johtajien kerrontaa urasiirtymäprosesseista, joita nais- ja miesjohtajat kertovat kokeneensa elämänsä aikana. Tutkimuksen tarkoituksena on luoda monipuolinen kuva eri siirtymistä sen sijaan, että keskityttäisiin tarkastelemaan vain yhtä urasiirtymää kerrallaan.</p> <p>Nais- ja miesjohtajien urasiirtymäkertomuksissa voidaan nähdä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Yhtenäistä kertomuksille oli, että johtajien urasiirtymä esiintyi kohtalaisen usein, urasiirtymät olivat pääsääntöisesti oma-aloitteisia ja toimijuus siirtymässä oli kohtalaisen korkea. Siirtymä selittäviä syitä on muun muassa halu oppia uutta sekä kehittää ja haastaa itseään. Usein urasiirtymä lähti käyntiin yksilön omasta halusta muuttaa omaa uraansa. Perheen rooli ja tärkeys yksilön uralla ja urasiirtymässä oli tärkeä niin nais- kuin miesjohtajille. Eroavaisuuksia urasiirtymässä esiintyi eniten puolison roolin sekä tuen elementin kohdalla. Naisjohtajat kokivat enemmän haasteita uralla etenemisessä liittyen perheen ja uran yhteensovittamisessa. Naisjohtajien kohdalla puoliso oli enemmän uhrautuva ja tarinoissa korostui edelleen tietyt asenteet naisen paikasta uralla ja perheessä.</p>	
Asiasanat Mies- ja naisjohtajat, urasiirtymä, ura, perheen ja uran vuorovaikutus, narratiivisuus	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kaupunkorkeakoulu	

# 1 JOHDANTO

## 1.1. Muuttuvat urat

Uran käsitettä on määritelty monin eri tavoin ja useiden tieteenalojen, kuten psykologian, sosiologian, ja johtamisen näkökulmista. Ura siirtymä käsitteenä on puolestaan kohde, jota on määritelty vähemmän, ja eri koulukuntien ja tutkijoiden intressien mukaisten määritelmien välillä on eroja. Useissa eri teoksissa puhutaan myös urasiirtymän kaltaisista prosesseista eri sukulaiskäsitteiden avulla, vaikka urasiirtymän käsitettä ei varsinaisesti käytetä. Samasta ilmiöstä on siis puhuttu, mutta käyttäen hyvin erilaisia käsitteitä. Mielestäni käsitteen moninaisuus sekä eri ulottuvuudet tekevät siitä haastavan määritellä. Koivusen, Lämsän & Heikkisen (2012) käsiteanalyysi urasiirtymästä auttoi itseäni sekä omaa tutkimustani sen rakennusvaiheessa. Lukiessani aihetta koskevaa verrattain tunnettua ja ensimmäistä, urasiirtymää käsittelevää Nicholsonin & Westin (1989) artikkelia, kiinnostuksen urasiirtymiä kohtaan omalla kohdallani voi tiivistää virkkeeseen, jota Nicholson & West (1989, 182) käyttävät artikkelissaan ja joka on tuttu meille kaikille: Mikä sinusta tulee isona, ja mitä sinä aiot tehdä sitten kun olet iso?

Vuosikymmeniä sitten tämä merkitsi enemmän ajatusta työstä ja urasta usein yhdessä ja samassa organisaatiossa valmistumisesta eläköitymiseen. Nyt sama kysymys voidaan esittää aikuisille ja monet aikuiset miettivät tätä samaa kysymystä yhä vanhempina ja mahdollisesti useamman kerran elämänsä aikana. Opiskelu ja kouluttautuminen sekä nopeat uravaihdokset niin ammatin sisällä kuin ammatista toiseen ovat mahdollisia ja jopa eräällä tavalla pakollisia nykypäivän nopeasti muuttuvassa ja epävarmassa työelämässä. Sukupuolen sekä perheen vaikutus yksilöiden uravalintoihin ja uraan on noussut merkittäviksi niitä muokkaaviksi tekijöiksi.

Nykypäivänä naiset ja miehet osallistuvat tasapuolisesti työelämään ja esimerkiksi kahden palkansaajan perheitä on paljon. Myös teknologian kehittyminen on muuttanut työn luonnetta paljon 2000-luvulla ja tuonut työn melkein jatkuvasti läsnä olevaksi tekijäksi ihmisten elämässä aiheuttaen

haasteita esimerkiksi vapaa-ajan-, työn sekä perheen yhteensovittamisessa. Organisaatioiden rakenteet sekä rajat ovat madaltuneet ja kansainvälisessä ympäristössä toimimisen yleistymisen ja kilpailun kiristymisen ovat aiheuttaneet muutosta perinteisiin urakäsityksiin. Kaikki tämä on jo innoittanut sekä innoittaa edelleen tutkijoita keskittymään miesten ja naisten urien erityispiirteiden ja ilmiöiden tutkimiseen sekä erilaisten uravaihtoehtojen syvempään ymmärtämiseen. (esim. Mallon, M. & Cohen, L. 2001; Moisio & Huuhtanen 2007; Stephens, G. 1994; Santora, J.C. & Esposito, M. 2010, 92; Valcour, P.M. & Tolbert, P.S. 2003, 768; White, B. 1995.)

Keskeinen kysymys, jonka on havaittu vaikuttavan nais- ja miesjohtajien uriin eri tavoin, on perhe. Klassisemmat tavat tarkastella vuorovaikutusprosessia ovat perheen ja uran välinen suhde, joka voidaan nähdä voimavarana sekä myös haasteena vaikuttaen niin uraan ja/tai perheeseen. Edellä mainituista syistä omassa tutkimuksessani tulen ottamaan huomioon uran ja perheen vaikutuksen toinen toisiinsa ja sitä kautta yksilön urasiirtymiin.

Uran ja perheen välistä vuorovaikutusta on tutkittu paljon. Klassisin, kirjallisuudessa yleisin tapa tarkastella uran ja perheen välistä vuorovaikutusprosessia on sen tarkastelu konflikti- tai voimavaranäkökulmasta (positive & negative work-role spillover) (esim. Chen, Powell & Greenhaus 2009; Greenhaus & Beutell 1995; Greenhaus & Powell 2006; Lahelma, Winter, Martikainen & Rahkonen 2005.) Perheen ja työn välisellä *konfliktilla* (work-family conflict) tarkoitetaan Greenhausin & Beutellin (1985) määritelmän mukaan työn ja perheen välillä olevien ristiriitaisten vaatimuksien aiheuttamaa painetta perhe- tai työrooleissa toimiessa. Paineet työssä voivat siirtyä perheeseen ja toisinpäin. Ongelmat konfliktitilanteissa liittyvät yleensä ajankäyttöön ja eri tehtävien organisoimiseen. Esimerkiksi sitoutuminen työhön ja organisaatioon sekä työtyytyväisyyden kokeminen on vaikeampaa, kun yksilön perheeseen liittyvät roolivaatimukset ovat korkeita. Matalat vaatimukset perherooleissa voivat edesauttaa korkeampaa sitoutumista organisaatioon, koska aikaa ja voimavaroja jää työhön panostamiseen. (Vigoda-Gadot et al. 2010, 385-386.)

Työn ja perheen välistä vuorovaikutusta voidaan tarkastella myös positiivisesta näkökulmasta, samankaltaisen vuorovaikutusprosessin kautta, kuin työn ja perheen välisen konfliktinäkökulman määritelmässä on kuvattu. Positiivisen näkökulman mukaan perhe ja perherooleissa toimiminen voivat lisätä tyytyväisyyttä myös työssä sekä työrooleissa. Positiivinen ylläikäyminen voi hyödyttää ja rikastuttaa niin työ- kuin perherooleja sekä siirtää positiivisia kokemuksia eri roolien välillä. (Chen, Powell & Greenhaus 2009, 83.)

Lahelma et al. (2005 35) raportoivat niin Suomessa kuin muualla tehdyn tutkimuksen mukaan työtä tekevien perheenäitien, jotka yhdistelevät eri rooleja työn ja perheen myötä, kokevan korkeampaa tyytyväisyyttä ja terveyttä. Roolien positiivisesta keräytymisestä (Voydanoff 2001) on maininta muun muassa Greenhaus&Powell:n (2006) artikkelissa. Roolien positiivisessa kasautumisessa voidaan nähdä kolme eri tapaa. Positiiviset kokemukset työssä ja perheessä sekä näiden osa-alueiden roolien monipuolisuus sekä roolien onnistunut yhdistäminen voivat molemmat lisätä yksilön hyvinvointia niin



fyysisellä kuin psyykkiselläkin osa-alueella. Toiseksi toimiminen useissa eri rooleissa työn ja perheen osa-alueilla voi ehkäistä ja pienentää stressin kokemusta, jos sellaista esiintyy perhe- tai työrooleissa. Kolmannen näkemyksen mukaan positiiviset kokemukset yhdessä roolissa toimiessa voivat synnyttää positiivisia kokemuksia toisessa roolissa ja vaikuttaa positiivisesti jossakin toisessa roolissa toimimiseen. (Greenhaus & Powell 2006, 73.)

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimustehtävä

Tutkimukseni kohteena on urasiirtymä. Teen empiirisen narratiivisen tutkimuksen, jossa paneudun nais- ja miesjohtajien kerrontaan heidän urasiirtymiä koskevista kokemuksistaan. Tutkimuksessa huomioidaan nais- ja miesjohtajien kokemukset, koska yleisestikin uratutkimuksen pohjalta on havaittavissa eroavaisuuksia naisten ja miesten urien kohdalla (esim. Ackah, C. & Heaton, N. 2004; Cornelius & Skinner 2008; Spivey 2005; White 1995). Naiset kokevat nykypäivänäkin haasteita erityisesti perheen ja työn yhdistämisessä, uralla etenemisessä ja organisaatioissa korkeapaikkaisiin johtotehtäviin pääsyssä (mm. Linehan, M 2002; Puttonen T, 2006; Ekonen, M., 2007). Näin voidaan siis olettaa, että myös naisten ja miesten kokemukset sekä kuvaukset urapolkujen rakentamisessa sekä urapoluilla liikkumisessa ovat erilaisia.

Lähtökohtana tässä tutkimuksessa on väite, jonka mukaan nais- ja miesjohtajat kokevat urasiirtymät eri tavalla ja he kertovat niistä eri tavoin. Tutkimuksessani teen näkyväksi kerronnan rikkautta. Tutkimuksessa pyrin nostamaan esiin myös positiivisen näkökulman urasiirtymätarinoihin. Positiivisella näkökulmalla tarkoitan naisten ja miesten kohdalla urasiirtymien ja niistä kerronnan erilaisuuden huomioimisen tuoden mahdollisesti uusia ideoita siihen, millaisia käytännön keinoja voidaan käyttää nais- ja miesjohtajien urasuunnittelun ja -ohjauksen tueksi.

Tutkimukseni tavoitteena on elämänkerrallisen menetelmän avulla kerätyn empiirisen aineiston avulla tuoda monipuolinen näkökulma nais- ja miesjohtajan matkasta urapoluillaan. Tavoitteena on tehdä näkyväksi ja kuvata monipuolisesti johtajien kerrontaa siitä, millaisen urasiirtymäprosessin erilaisine urasiirtymineen nais- ja miesjohtajat kertovat kokeneensa elämänhistoriansa aikana. Tutkimuksen tarkoituksena on luoda monipuolinen kuva eri siirtymistä sen sijaan, että keskityttäisiin tarkastelemaan vain yhtä urasiirtymää kerrallaan. Tutkimusaineistoon on valittu perheellisiä nais- ja miesjohtajia, joilla on takana jo pidempi työhistoria. Työssäni tulen vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisena nais- ja miesjohtajat kuvaavat uransa?
2. Millaisia urasiirtymiä nais- ja miesjohtajat kuvaavat kohdanneensa?

2a. Miten nais- ja miesjohtajien kuvaamat urasiirtymät eroavat toisistaan ja ovat samankaltaisia toistensa kanssa?

2b. Millaisena perhe kuvataan osaksi urasiirtymää?

Omassa tutkimuksessani painottuu selkeästi henkilökohtainen kiinnostukseni tarkastella urasiirtymää osana yksilön koko elämää ja elämän eri vaiheita huomioiden urasiirtymä yksilön historiallisessa sekä sosiaalisessa kontekstissa. Yksilön koko elämän voidaan nähdä olevan eräänlaista siirtymää, jolloin myös työuran voidaan sanoa olevan paikallaan pysymisen sijaan pikemminkin siirtymää, joka muokkautuu ja kulkee käsi kädessä yksilön muun elämän kanssa. Työura muuttaa muotoaan, vaihtaa suuntaa, kehittyy ja päättyy vuorovaikutuksessa yksilön elämän muilla osa-alueilla tapahtuvien muutosten kanssa. Yksilön työroolien lisäksi työssäni tulen nostamaan esiin myös muita yksilön elämässä urasiirtymiin vaikuttavia tärkeitä tekijöitä työn ja uran lisäksi. Esimerkiksi yksi merkittävä asia työikäisen ihmisen elämässä on työn ja perheen yhteensovittaminen (Lahelma, Winter, Martikainen & Rahkonen 2005, 35). Kokonaisvaltaisen, yksilön näkökulmaa sekä subjektiivisia kokemuksia korostavan, prosessimaisen tutkimustavan tarpeen ovat nostaneet esiin myös Koivunen ym. (2012) omassa julkaisussaan.

Tutkimuksessani korostuu myös yksilön toimijuuden huomioiminen urasiirtymässä. Nykypäivänä yksilöllä on suuri vastuu itsensä ja erityisesti omien työntekijätaitojensa kehittämisessä. Monimuotoiset työurat sekä työmarkkinat tuovat haasteita perinteiselle uralle ja esimerkiksi rajattomalle uralle, jossa esimerkiksi sitoutuminen työnantajaan sekä organisaatioon on pienempää kuin vuosikymmeniä sitten ja näin liikkuminen eri organisaatioiden välillä on yleisempää. Epävarmat olosuhteet työmarkkinoilla saavat yksilöt tekemään muutoksia työuransa suhteen joko oma-aloitteisesti tai he kokevat pakotettuja urasiirtymiä, joista esimerkkinä on irtisanominen. (esim. Koivunen 2012, 28; Valcour & Tolbert 2003.)

Tutkimukseni on osa Suvi Heikkisen väitöskirjaprojektia. Hankkeen kuluessa nousi selkeästi esiin urasiirtymätutkimuksen vähäisyys sekä sen pirstaleisuus. Lisäksi havaittiin tarve erityisesti kokonaisvaltaiselle, yksilön näkökulmaa sekä subjektiivisia kokemuksia korostavalle prosessimaiselle tutkimustavalle (Koivunen ym. 2012). Nykypäivänä nopeasti muuttuva työelämä ja epävarmuus työmarkkinoilla aiheuttavat yksilöille jatkuvaa tarvetta itsensä ja omien työelämätaitojensa kehittämiseen ja synnyttävät näin urasiirtymiä ja eritasoisia muutoksia yksilön koko elämän eri osa-alueiden kohdalla.

Tänä päivänä urien tarkastelussa otetaan huomioon dynaaminen ja vuorovaikutteinen prosessi uran ja myös muiden elämän osa-alueiden välillä. Uudempien urakäsityksien mukaan ura nähdään yksilön vastuulla olevana asiana. Työ- ja perhe-elämän perinteisten roolikäsityksien ja rakenteiden muuttuessa naisten ja miesten kohdalla työn ja perheen välisten haasteiden käsittely on yleistä molemmille sukupuolille. (Arthur & Rousseau 1996; Hall 2002; Chen, Powell & Greenhaus 2009; Lahelma, Winter, Martikainen &

Rahkonen 2005, Lee et al. 2011, Moisio & Huuhtanen 2007.) Tänä päivänä sekä tulevaisuudessa organisaatiot ja yritykset, jotka tarjoavat työntekijöilleen mahdollisuuden onnistuneeseen työn ja perheen yhteensovittamiseen, ovat vahvoilla työvoimasta käytävässä kilpailussa. Perheen ja työn onnistunut yhteensovittaminen nähdään voimavarana, jonka avulla yksilöt sitoutuvat paremmin organisaatioon ja jaksavat työssä paremmin. (Moisio & Huuhtanen 2007, 13.) Näistä syistä omassa tutkimuksessani tulen huomioimaan uran ja perheen vaikutuksen toinen toisiinsa.

Tutkimusraporttini rakentuu seuraavasti: johdantokappaleen jälkeen, kappaleessa kaksi käsitellään yleisesti uran käsitettä ja uratutkimusta. Kolmas kappale käsittelee nais- ja miesjohtajien urasiirtymiä. Kappaleessa avataan urasiirtymän käsitettä ja esitellään tyypillisiä piirteitä naisten ja miesten urille erityisesti johtajan roolissa toimittaessa. Neljäs kappale kokoaa yhteen työtäni ohjaavan teoriaviitekehyksen. Tutkimusmenetelmää käsitellään kappaleessa viisi ja kuudennessa kappaleessa esitellään tutkimuksen tulokset. Seitsemäs eli viimeinen kappale on varattu loppukeskustelulle ja päätelmille.

## 2 URAN KÄSITE JA URATUTKIMUS

### 2.1 Uran käsite

Useissa eri lähteissä Hall:in (1976) määritelmä urasta nostetaan klassisimmaksi ura -käsitteen määritelmäksi. Uramääritelmässään (1976) Hall on kuvannut uran olevan yksilön henkilökohtaisesti elämänsä aikana muodosta yhdistelmä työhön liittyviä asenteita, kokemuksia, toimintoja sekä käyttäytymismalleja (Hall 1987, 302). Eri ajanjaksojen huomioiminen yksilön elämässä korostuu myös Arthur, Hall & Lawrencen (1989, 8) käsitteen määrittelyssä. Arthur et. al. (1989, 8) määrittelevät uran yksilön työkokemukseksi, joka kehittyy ja kasvaa ajan kuluessa. Arthur et al. (1989) toteavat, että määritelmä huomioi niin sosiaalisen, organisatorisen kuin yhteiskunnallisen näkökulman sekä ajan ja muutoksen mahdollisuuden.

Uria voidaan siis tarkastella hyvin usealla tasolla sekä useasta eri näkökulmasta. Louis:n (1980) määritelmä urasta huomioi vahvasti edellä mainittujen määritelmien lisäksi myös elämänkaari ja aika-aspektin sekä näiden ominaisuuksien lisäksi nostaa myös tärkeäksi huomioitavaksi asiaksi yksilön erilaiset roolit elämän osa-alueilla.

Louis (1980, 330) määrittää uran olevan yksilön kohdalla ajan kuluessa kerääntynyt sarja kokemuksia, joihin roolit liittyvät vahvasti. Urasta puhuttaessa voidaan viitata niin työhön liittyviin kuin työn ulkopuolisiin rooleihin. Roolien tarkastelun yhteydessä huomiota tulee kiinnittää subjektiivisiin ja objektiivisiin tekijöihin. Tutkimuksessani tullaan kiinnittämään huomiota erityisesti yksilön eri rooleihin urasiirtymän aikana.

Erilaisia uramääritelmiä erottaa toisistaan eri koulukuntien (esimerkiksi psykologia, sosiologia, liiketaloustieteet) väliset eroavaisuudet ja katsontakannat, joista ilmiötä lähdetään työstämään (Arthur, Hall & Lawrence

1989, 7,9; Moore, Gunz & Hall 2007, 15). Myös eri aikakaudet ja kulloisenkin aikakauden trendit vaikuttavat käsitteen määrittelyyn.

Sosiologian ja psykologian koulukuntien katsotaan olevan merkittävimmät ja eritoten uratutkimuksen sekä urateorioiden alkuvaiheita hallitsevia koulukuntia. Moore et al. (2007, 14) toteavat, että urateorioiden tarkastelun historiassa voidaan nähdä kaksi erillistä trendiä. Urateorioita voidaan tarkastella niin sanotusta perinteisestä, psykologian ja sosiologian teorioita korostavasta näkökulmasta tai tarkastelua voidaan laajentaa monipuolisempaan, eri ammattialojen osaamista hyödyntävään tarkasteluun.

Yksi jaottelu uraa ja eri urateorioita käsittelevässä kirjallisuudessa voidaan historian kuluessa nähdä nelivaiheisen luokittelun kautta. Tämä Sonnenfeld & Kotter:in (1982) luokittelu on esitelty Moore, Gunz & Hallin (2007) artikkelissa. *Ensimmäinen on sosiologian näkökulma*, joka keskittyy uran sosiaaliseen ja luokkaeroja koskevaan osa-alueeseen.

*Toisessa, psykologian näkökulmaa* esille tuovassa, yksilöiden eroja korostavassa näkökulmassa huomioidaan, kuinka yksilön pysyvät luonteenpiirteet- ja ominaisuudet ennustavat uravalintoja ja uralla menestymistä. Psykologian näkemys oli vallalla 1950-1960- luvulla. Tällöin kiinnostus painottui yksilön taitoihin ja ominaispiirteisiin sekä niiden arviointiin.

*Kolmas ulottuvuus, kehityksellinen näkökulma* huomioi monipuolisesti uran eri vaiheita ja *neljäs, elämänsyklin näkökulma* ottaa huomioon yksilön psykologiset tekijät sekä dynaamisen, koko elämänkaaren mukaisen uranäkökulman. (Moore, Gunz & Hall 2007, 14.) Omassa tutkimuksessani pyritään käsittelemään urasiirtymää erityisesti elämänsyklin näkökulman avulla, käyttäen tukena Nicholsonin (1986) luomaa urasiirtymäsyklin mallia.

Alkuvaiheen urateorioille tyypillistä oli maskuliininen, lineaarinen urakäsitys. Lineaarisen urakäsityksen mukaan ura määritetään staattisena ja melkein aina ylöspäin nousevana, hierarkkisena polkuna. Näkemys urasta yhdessä ja samassa organisaatiossa oli hyvin yleinen. Ura oli valkoihoisen, keskiluokkaan kuuluvan miehen omaisuutta (esimerkiksi Lewinson 1978; Super 1957; Hall 1996.) Nämä perinteiset urateoriat ovat edustaneet pysyviä ja jokseenkin yleistäviä käsitteitä urasta ja urakehityksestä. ( Arthur, Hall & Lawrence 1989; Arthur, Inkson & Pringle 1999, 9-10; Louis 1980, 330; )

Uudemmat urakäsitteet, kuten Proteuksen ura (protean career) ja rajaton / riippumaton ura (boundaryless career) ja älykäs ura (intelligenti career) variaatioineen kuvaavat aikakauden muutosta ja nykyhetken yhteiskunnan sekä työmarkkinoiden vaatimuksia ja tarjoamia mahdollisuuksia ihmisten urille. Uudempien urien voidaan katsoa rakentuvan teknologisen kehityksen, globalisaation, työn ja työn ulkopuolisen elämän ja nopeiden sekä epävarmojen muutoksien muokkaamassa toimintaympäristössä. Yksilöt eivät myöskään sitoudu samalla pitkäjänteisyydellä tiettyyn työhön ja organisaatioon. Tämä asettaa haasteita itsensä johtamiselle ja näin itsensä johtamisen rooli on korostunut uudempia uramääritelmiä mietittäessä. Esimerkiksi selkeän jaon tekeminen työn ja henkilön muiden elämän osa-alueiden välille on haastavaa.

(esim. Mallon & Cohen 2001; Ekonen 2007; Komulainen, K. & Sinisalo, P. 2006; Parker, P. 2002. )

Proteaanisen urakäsityksen voidaan sanoa tarkastelevan yksilön uraa kokonaisvaltaisemmin yksilön lähtökohdista, jolloin joustavuus, itseohjautuvuus ja sopeutuvuus ovat tärkeällä sijalla. Ura nähdään osana yksilön muuta elämää. Proteaanisen urakäsityksen katsotaan sisältävän kaiken sen yksilöllä olevan kokemuksen, joka on syntynyt koulutuksen, työskentelyn eri organisaatioissa sekä ammatillisten muutoksien myötä. Yksilön omat uravalinnat sekä tarve itsensä toteuttamiseen ovat välineitä oman elämän ja uran linkittämisessä. (esim. Hall 1976, 201; Hall & Harrington 2004; Komulainen & Sinisalo 2006.) Baruchin (2004, 43) määritelmä yksilön sisäisestä (ja ulkoisesta) urasta sopii hyvin proteaanisen urakäsityksen ajatuksiin. Sisäinen ura on yksilön subjektiivinen käsitys omasta urastaan ja siitä, kuinka oma ura etenee, mitä tavoitteita yksilö asettaa urallensa sekä kuinka yksilö kokee onnistuneensa luomallaan uralla. Yksilön henkilökohtaiset arvot sekä asenteet vaikuttavat myös työuraan kohdistuviin ajatuksiin. (Baruch 2004, 43-44.)

Rajaton ja riippumaton urakäsitys tarkastelee uria enemmän organisaation näkökulmasta. Käsitteenä rajaton ura kuvaa useita nykyaikaisia uravaihtoehtoja sen sijaan, että se kuvaisi yhtä tiettyä uramallia. Nykypäivänä organisaatioiden rajat ovat tulleet joustavimmiksi sekä läpinäkyvimmiksi, jolloin yksilöiden on helpompi liikkua organisaatiosta toiseen. (esim. Arthur & Rousseau 1996, Hall 2006; Komulainen & Sinisalo 2006.)

Älykkään urateorian mukaan yksilön menestyminen urallansa voidaan nähdä rakentuvan kolmen samankaltaisen ydinosan ja -tietämisen ympärille. Knowing why, Knowing how ja knowing whom ajatusten kautta voidaan hahmottaa yksilön motivaatiota sekä kykyjä ja taitoja rakentaa omaa menestyksestä uraa. (Arthur, M., Claman, P. & DeFilippi, R. 1995.)

Uudemmissa urateorioissa (mm. Baruch 2004, Inkson 2004, Nicholson & West 1989) urasta on puhuttu muun muassa myös erilaisten kielikuvien avulla. Erilaisten kielikuvien avulla organisaatioita on määritelty ja kuvattu jo pidemmältä ajalta (Baruch 2004, 162). Matkan kielikuva on yleisimmin käytetty kielikuva kerrottaessa tarinoita urasta ja elämästä. Verrattaessa uraa matkaan, vertaukseen sisältyy näkemys urasta tietynlaisena polkuna, johon yksilö sekä organisaatio vaikuttavat. Yksilö voi tehdä suunnitelmia uransa suhteen, mutta ulkopuoliset voimat vaikuttavat yksilön uraan ja aiheuttavat tietynlaista epävarmuutta. Organisaatioiden on katsottu toimivan eräänlaisena suunnannäyttäjänä ja asettavan näin tiettyjä raameja yksilöiden uralle. Puhuttaessa urasta matkana, erilaisten uraa koskevien valintojen on havaittu ilmenevän yksilön päätöksentekotilanteissa. Näitä tilanteita voidaan kutsua eräänlaisiksi risteyskohdiksi. (Baruch 2004, 163-164.) Voidaan todeta, että organisaation lisäksi yksilön elämän muut osa-alueet, kuten esimerkiksi perhe, muut läheiset ihmiset ja vapaa-aika ohjaavat sekä vaikuttavat myös urapolkujen rakentamiseen.

Nicholsonin & West:n (1989, 181) huomiot eri termeistä puhuttaessa työstä, urasta ja työhistoriasta ovat myös liitettävissä eräänlaiseen kielikuva-ajatteluun.

He ovat myös verranneet uria tarinoihin ja tarinallisuuteen. Työhistoria sanana toimii monipuolisen kerronnan ja yksilön elämänhistorian huomioivana välineenä. Yksilön työhistorian voidaan katsoa olevan yksilön elämänmittainen matka ja ura siitä kerrottava yksittäinen tarina. Työhistoria käsitteenä Nicholsonin & Westin mukaan sisältää yksilön työkokemuksen. Ura ja urat taas määrittävät yksilön työhistoriaa sekä työkokemuksia ja näin auttavat yksilöitä luomaan merkityksiä, jäsentämään ja suunnittelemaan myös tulevaisuutta. (Nicholson & West 1989, 181.)

Yhteenvedona esitellyistä erilaisista näkökulmista urakäsitteen tarkastelussa omassa tutkimuksessani yksilön uralla tarkoitetaan hänen työhistoriaansa ja matkaansa urapolulla. Matkan aikana yksilö kerää mukaansa ja ilmentää kokemuksia, asenteita, käyttäytymismalleja ja rooleja. Yksilön ura on prosessimainen, yksilön erilaiset roolit sekä yksilön vaikutusmahdollisuudet huomioiva käsite työssäni. Tutkimuksessani ura nähdään konstruktionistisena käsitteenä. Ura konstruktionistisena käsitteenä on yksi tapa viidestä tarkastella uraa käsitteenä. Ura voidaan nähdä kehityksenä, ammattina, elämänmittaisena työtehtävien sarjana tai elämänmittaisena sarjana rooleihin liittyviä kokemuksia. Määritelmä urasta konstruktionistisena käsitteenä huomioi niin yksilön subjektiivisen kuin objektiivisenkin kokemuksen uran käsitettä tarkasteltaessa. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilön objektiivisesti tulkittu sosiaalinen maailma ja ihmisen subjektiivinen kokemus rakentuvat dynaamisena, vuorovaikutteisena polkuna prosessinomaisesti. (muun muassa naiset ja johtajuus -verkko-opetusmateriaali; Hall 1976, Ekonen 2007). Tutkimuksessani yksilön urasiirtymässä koettujen henkilökohtaisten kokemusten sekä myös tässä tutkimuksessa sosiaalisen aspektin eli perheen vaikutuksen esiin tuominen on tärkeää.

## 2.2 Uratutkimus ja sen kehitys

Uratutkimuksessa on nähtävissä selkeästi eri painopisteitä eri aikakausina. Kiinnostus yksilön näkökulmasta sekä kokemuksesta painottui uratutkimuksen alkuvaiheissa. Tästä siirryttiin kohti yleisempiä, organisatorisia määritelmiä, kunnes taas 2000-luvulla on korostunut enemmän yksilön kokemuksia sekä näkökulmaa painottava lähestymistapa. Nykypäivän nopeasti muuttuvassa työelämässä ura nähdään taas yksilön vastuulla olevana projektina, jota jokaisen henkilön tulee itse työstää, ylläpitää ja kehittää. (Ekonen 2007; Ekonen & Lämsä 2005; Sullivan 1999; Moisio & HUUHTANEN 2007.)

Staattisista ja hierarkisista, pysyvyyttä ja tasaisuutta korostavista alkuvaiheen urateoriamalleista (esimerkiksi Lewinson 1978; Super 1957; Hall 1996) 1960- ja 1970-luvulla huomio uratutkimuksessa alkoi kiinnittyä enemmän kokonaisvaltaisempaan ihmisen elämänlaadun tarkasteluun, jossa työ oli yksi merkittävä osa muiden yksilön tärkeiden elämän osa-alueiden rinnalla. Ominaisia piirteitä yksilön uriin liittyen olivat myös individualismi ja kiinnostus yksilön henkilökohtaista kasvua kohtaan. (Louis 1980, 329.)

Siirryttäessä kohti 2000 -lukua, kiinnostus yksilön näkökulmaa kohtaan korostui taas. Proteaanisen uran sekä rajattoman uran käsitteet ovat selkeimmät esimerkit yksilön ominaisuuksiin sekä mahdollisuuksiin keskittyvistä teorioista. (Forrien, Sels & Stynen 2009, 739; Hall 2002; Arthur & Rousseau 2006.) Kuten edellä on jo todettu, nykypäivänä pysyvyys, tasaisuus sekä ura yhdessä organisaatiossa ei ole enää tyypillistä. Urat ovat jatkuvassa muutoksessa. Työnantajat eivät pysty lupaamaan, eivätkä työntekijät enää usko pysyviin ja varmoihin työtehtäviin. Työntekijän lojaalius, panostus ja osaaminen eivät välttämättä enää takaa pitkää työsuhdetta tai organisaatiossa ylöspäin etenemistä. (Sullivan 1999, 458; Sullivan, Carden & Martin 1998; 165-166.)

Oma tutkimukseni tulee nojautumaan uudempaan urakäsitykseen, jossa yksilöllä on suuri merkitys oman uransa luomisessa sekä omien tietojensa sekä taitojensa ylläpidossa. Tutkimuksessani tulen huomioimaan konstruktionistisen näkemyksen urasta. Yksilön elämän muut osa-alueet huomioidaan tärkeinä, uraan ja uraa koskeviin valintoihin vaikuttavina elementteinä. Tutkimuksessani yksilön elämän muista osa-alueista lähemmässä tarkastelussa on perhe.



## 3 NAIS- JA MIESJOHTAJIEN URASIIRTYMÄT

### 3.1 Urasiirtymän määrittely

Uraasiirtymä käsitteenä ja laajempina ilmiönä on ollut varsin vähän käsitelty. Koivunen ym. (2012) sekä myös Louis jo parikymmentä vuotta aikaisemmin (1980, 330) ovat todenneet urasiirtymätutkimuksen keskittyneen johonkin yksittäiseen urasiirtymäkohtaan (irtisanominen, työpaikan vaihtaminen, eläköityminen) urasiirtymän kokonaisvaltaisemman ja prosessimaisen tarkastelun sijaan.

Sekä englannin- että suomenkielisissä lähteissä urasiirtymää ilmiönä on kuvattu hyvin erilaisten käsitteiden avulla. Urasiirtymällä katsotaan olevan hyvin paljon erilaisia sukulaiskäsitteitä. Urasiirtymästä puhuttaessa sivutaan muun muassa uraan, ammattiin tai etenemiseen liittyviä muutoksia, kuten esimerkiksi työrooliisiirtymää, uraliikkuvuutta ja työpaikkaliikkuvuutta, toimialaliikkuvuutta sekä näihin liittyviä sisältöjä. (Koivunen ym. 2012, 9; 14; 22.) Koivusen ym. (2012, 14,23) julkaisussa todetaan Louisin (1980) luoman luokittelun olevan pohjana useissa urasiirtymätutkimuksissa. Vastaavanlaista luokittelua urasiirtymistä ei ole tämän jälkeen tehty. Louis:ia voidaan pitää jollakin tasolla urasiirtymä -käsitteen luoja, koska hän ensimmäisenä määritteli ja luokitteli urasiirtymää käsitteenä. Tästä syystä Louisin (1980) luomaa määritelmää on tärkeä avata enemmän.

### 3.1.1 Urasiirtymä Louisin (1980) määritelmän mukaan

Louis (1980) pohtii urakäsitteen lisäksi myös siirtymän käsitettä omassa artikkelissaan. Kuten aikaisemmassa kappaleessa mainittiin, Louisin (1980) uran määritelmässä yksilön eri rooleilla on suuri merkitys.

Siirtymä sisältää Louisin mukaan itse muutoksen sekä tietyn ajanjakson, jonka aikana muutos tapahtuu. Omien pohdintojensa perusteella koskien uran ja siirtymän käsitteitä, Louis on määrittänyt urasiirtymän merkitsevän ajanjaksoa, jonka aikana yksilö vaihtaa roolia tai vaihtaa orientaatiota roolissa, jossa jo toimii. Roolit voivat liittyä itse työhön tai muihin elämän osa-alueisiin. Louis mainitsee eri roolien esiintymisen päällekkäin sekä vuorovaikutteisuuden olevan tärkeitä huomioon otettavia asioita puhuttaessa urasiirtymästä. (Louis 1980, 330, 331.)

Siirtymävaiheen kestoon vaikuttaa henkilön oma kokemus roolin erilaisuudesta vanhaan rooliin verrattuna. Yksilö voi Louis:n (1980, 331) mukaan ennakoida joitakin muutoksia, joita urasiirtymä ja roolien muutos tuo tullessaan. Osa muutoksista ja eroavaisuuksista selviää yksilölle vasta sen myötä, kun hän toimii uudessa roolissaan. Uuden roolin ominaisuuksissa voidaan erottaa subjektiiviset ja objektiiviset piirteet. Subjektiivisilla piirteillä tarkoitetaan yksilön henkilökohtaisia kokemuksia, vaikeasti ulkopuolisille havaittavissa olevia piirteitä. Louis (1980, 331) kutsuu näitä kontrasteiksi (contrasts) tarkoittaen yksilön kokemuksia uudessa roolissa ja rooliasetelmassa toimiessaan. Objektiiviset piirteet, joita voidaan kutsua myös muutoksiksi (changes), ovat taas selkeästi havaittavissa olevia muutoksia yksilön roolissa ja rooliasetelmassa. Esimerkkinä edellä mainituista piirteistä olkoon kahden yksilön kokema sama objektiivinen muutos tietyissä roolissa, mutta yksilön kokemukset (kontrastit) voivat olla täysin erilaiset. Muutosten ja kontrastien lisäksi Louis (1980) nostaa esiin myös tapahtumat, jotka eroavat yksilön ennakoajatuksista tulevaa kohtaan siitä, mitä todella tulee tapahtumaan. Näitä tapahtumia Louis nimittää yllätyksiksi ja niiden katsotaan vaikuttavan yksilön tietoiseen toimintaan samoin kuin yksilön tunteisiin. Yllätykset voivat olla niin positiivisia kuin negatiivisiakin. Yksilön persoonalla sekä henkilökohtaisella reagoitavalla on vaikutusta siihen, kuinka yllätykset koetaan. Yllätyksistä esimerkkinä voidaan mainita esimerkiksi työssä, työjärjestelyissä tai organisaatiossa tapahtuvat yllättävät muutokset. (Louis 1980, 332.)

### 3.1.2 Urasiirtymätyypit

Louis (1980) on laatinut jaottelun erilaisista urasiirtymätyypeistä. Luokittelun voidaan katsoa perustuvan ajatukseen, jonka mukaan eri

siirtymätyypit ovat jaettavissa kahteen pääluokkaan. Aikaisemmin mainitun roolisiirtymien havaittavuuden laadun voidaan katsoa tulevan esiin seuraavissa määritelmissä. Luokat ovat *ulkopuolinen roolisiirtymä (interrole)*, jossa yksilö omaksuu uuden ja erilaisen roolin ja *sisäinen (intrarole) roolisiirtymä*, jonka mukaan rooliorientaatio muuttuu.

*Ulkopuolinen roolisiirtymä* on joko muille helposti julkisesti tai henkilökohtaisesti havaittavissa oleva, ennustamaton tai ennustettavissa oleva. Ulkopuolisesta roolisiirtymästä on kyse yksilön kohdalla silloin, kun yksilö saapuu ensimmäistä kertaa tai tauon jälkeen työmarkkinoille, omaksuu uuden roolin ennestään tutussa organisaatiossa, siirtyy organisaatiosta toiseen, vaihtaa ammattia tai poistuu työmarkkinoilta eri syistä, eri pituiseksi ajaksi pystyen vaikuttamaan siihen itse tai ei. (Louis 1980, 332-334.)

*Sisäiset roolisiirtymät* eroavat ulkopuolisista roolisiirtymistä selkeimmin niiden esiintyvyyden perusteella. Joissakin tapauksissa sisäinen roolisiirtymä voi ilmetä ilman yksilön sitä tiedostamatta. Sisäiset roolisiirtymät voidaan jakaa neljään eri luokkaan; sisäisen roolisiirtymän mukauttaminen, toisen elämänalueen roolin mukauttaminen, rooli- /ura-alueen siirtymä ja elämänvaiheen siirtymät.

Tutkimuksessani käytän Koivusen ym. (2012, 27) luomaa yhteenvetoa ja määritelmää urasiirtymästä, jossa edellä mainittu Louisin (1980) määritelmä on vahvasti mukana. Yksilön tasolla puhuttaessa urasiirtymä merkitsee työhön liittyvää muutosprosessia, jonka yksilö kokee aikaisempaan työhistoriaansa verrattuna erilaisena. Koivusen yms. (2012, 24) mukaan urasiirtymiä ja niiden välisiä eroavaisuuksia voidaan tarkastella kahden eri pääulottuvuuden avulla. Ulottuvuudet ovat siirtymän *havaittavuus* ja yksilön *vaikutusmahdollisuus* siirtymässä. *Toimijuuden näkökulmasta* urasiirtymä voidaan nähdä pakotettuna, jos yksilöllä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa siirtymään. Siirtymä voi tapahtua myös yksilön omasta tahdosta ja näin yksilö voi vaikuttaa siirtymään. *Havaittavuuden näkökulmassa* on erotettavissa kaksi erillistä näkökulmaa. Subjektiivisesti tarkasteltuna urasiirtymä on yksilön henkilökohtaisesti kokema, eikä se ole muille havaittavissa oleva. Objektivinen urasiirtymä on helposti myös muiden henkilöiden havaittavissa.

### 3.1.3 Urasiirtymäsykli

Nicholson (1984, 1987), Nicholson & West (1988) ovat jatkojalostaneet Louisin (1980) luomaa käsitystä urasiirtymästä ja luoneet urasiirtymäsyklin prosessimallin. Nicholsonin (1987) määritelmä urasiirtymäsykleistä sisältää myös vahvasti käsityksen yksilön rooleista sekä roolimutoksista uralla ja organisaatiossa tapahtuvien muutoksien keskellä. Nicholson & West (1989, 182) puhuvat työroolisiirtymistä eivätkä he varsinaisesti käytä urasiirtymä -käsitettä, kuten Koivunen yms. (2012, 18) ovat julkaisussaan todenneet. Omassa

tutkimuksessani käytän urasiirtymäsyklin käsitettä huomioiden sen sisältämän roolimutoksen ulottuvuuden.

Näkemykseni urasiirtymästä syklinä sisältää näkemyksen prosessimaisuudesta, jossa urasiirtymä nähdään jatkuvana ja muuttavana. Urasiirtymäsyklin prosessimallia on verrattu erilaisiin työsopeutumismalleihin. Urasiirtymäsyklin prosessimallin katsotaan kuitenkin eroavan näistä sopeutumisen malleista kolmella merkittävällä tavalla. Ensimmäinen merkittävä eroavaisuus on jatkuvuudessa. Tämän olettamuksen mukaan prosessimallin syklin viimeisen vaiheen voidaan katsoa olevan seuraavan syklin alku. Olettamukseen sisältyy myös käsitys urasiirtymäsyklin epälineaarista etenemisestä varsinkin muutoksen ollessa nopeaa. Syklin eri vaiheet voivat esiintyä eri tempossa, keskeytyä uuden syklin alkaessa sekä eri vaiheet voivat esiintyä myös päällekkäin.

Toinen merkittävä ero liittyy siirtymäsyklin eri vaiheiden keskinäiseen riippuvuuteen. Kokemukset urasiirtymäsyklin edellisessä vaiheessa vaikuttavat seuraavan tason kokemuksiin. Viimeinen eroava ominaisuus liittyy kokemusten erilaisuuteen urasiirtymäsyklin eri vaiheissa, koska ne herättävät erilaisia psykologisia ja sosiaalisia vasteita. (Nicholson & West 1989, 182-183.)

Nicholsonin (1986, 1987) luoma urasiirtymäsyklin prosessimalli sisältää urasiirtymän viisi eri vaihetta, jotka on nimetty *valmistautumisen*, *kohtaamisen*, *sopeutumisen*, *vakautumisen* ja *jälleen valmistautumisen* vaiheiksi. Kuten jo edellä todettiin, vaiheet voivat olla riippuvaisia toisistaan, ne voivat esiintyä eriaikaisesti tai olla päällekkäisiä. Vaiheet voivat myös jäädä kesken uuden vaiheen käynnistyessä.

Seuraavaksi eritellään edellä mainitut urasiirtymän viisi eri tasoa sekä neljä eri teemaa sisältöineen tarkemmin. *Valmistautumisvaiheella* tarkoitetaan yksilön odotusprosessia ennen kuin muutos tapahtuu. *Kohtaamisvaihe* sisältää henkilökohtaisten odotuksien sekä merkityksien luomisen tapahtuneen muutoksen sekä uuden tilanteen synnyttämien tunteiden perusteella. *Sopeutusvaiheessa* nimensä mukaisesti yksilö pyrkii sopeutumaan uuteen tilanteeseen henkilökohtaisen kehityksen ja roolin kehityksen kautta ja näin työn ja yksilön välinen konflikti vähenee ja *vakautumisvaiheessa* saavutetaan yksilön ja roolin välinen yhteys. *Jälleen valmistautumisen vaiheessa* yksilö orientoituu ja suuntaa ajatuksiaan kohti uutta mahdollista urasiirtymää. Yksilön aiemmat kokemukset vaikuttavat tähän vaiheeseen. (Nicholson & West 1989, 182-183.)

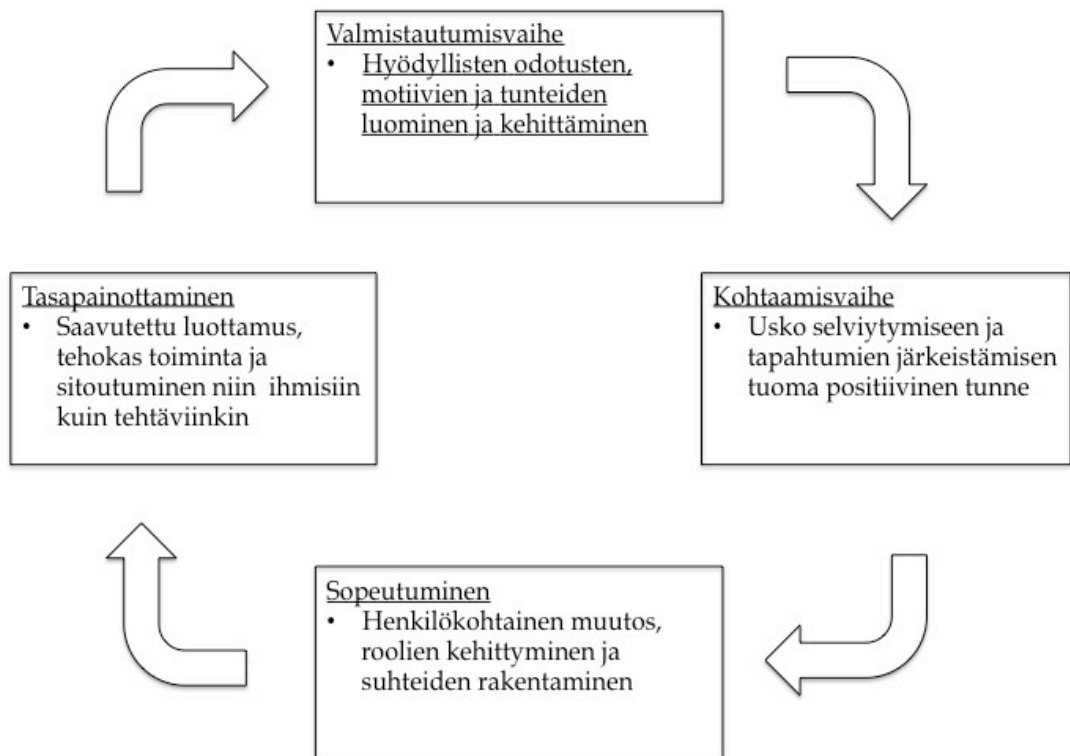
Uraasiirtymäsyklin eri vaiheita tarkennettaessa käytetään neljää teemaa, joiden avulla voidaan tarkastella urasiirtymien eri lopputuloksia ja mieltää urat sekä työhistoriat jatkuvina osina urasiirtymäsykleissä. Ensimmäinen teema käsittelee siirtymien tunnesisältöä. Keskeisimpänä on uramuutokset herättämät tunteet yksilössä sekä se, onko yksilö pystynyt vaikuttamaan muutokseen ja millaisia selviytymiskeinoja yksilöllä on muutostilanteessa. Muutoksen laadulla on merkitystä koettuihin tunteisiin. Negatiivisia tunteita herättävät useat

muutokset, joihin yksilö ei voi vaikuttaa. Tästä esimerkkinä irtisanomiset. (Nicholson & West 1989, 182-183; 184,185.)

Sopeutumisen erilaiset ilmenemismuodot siirtymätilanteissa ilmentävät erilaisia strategioita sekä lopputuloksia siitä, kuinka yksilöt ja organisaation mukautuvat muutostilanteissa. Kolmas teema käsittelee muutosta sekä jatkuvuutta työhistoriassa. Viimeinen teema käsittelee yksilön ja organisaation välistä vuorovaikutusta siirtymätilanteessa. Urasiiirtymäsykleihin on liitetty teemojen lisäksi vielä eri ulottuvuuksia, joiden avulla sykliä analysoidaan. Ulottuvuudet ovat *voimakkuus, symmetria, jatkuvuus, hallinta, monimutkaisuus, alkulähde, tuki ja merkittävyys*. Urasiiirtymäsykliin liittyvät eri ulottuvuudet tarjoavat työkalun urasiiirtymän eri vaiheiden tarkasteluun ja niiden avulla voidaan hyvin laajasti tarkentaa ja spesifioida urasiiirtymäsyklin eri vaiheita. Eri ulottuvuuksien avulla voidaan tarkastella esimerkiksi kuinka paljon aikaa kuluu kuhunkin vaiheeseen, esiintyvätkö siirtymät järjestelmällisesti peräkkäin vai päällekkäisinä, millainen kontrolli yksilöllä on siirtymän eri vaiheissa, ovatko sykliin liittyvät tehtävät helposti määriteltävissä, onko siirtymäsyklin alullepanija yksilö vai ulkopuolinen voima, onko siirtymäsyklin eri vaiheissa tarjolla ohjausta ja millainen merkitys siirtymäsyklillä on yksilölle ja organisaatiolle. (Nicholson & West 1989, 182, 186, 188.)

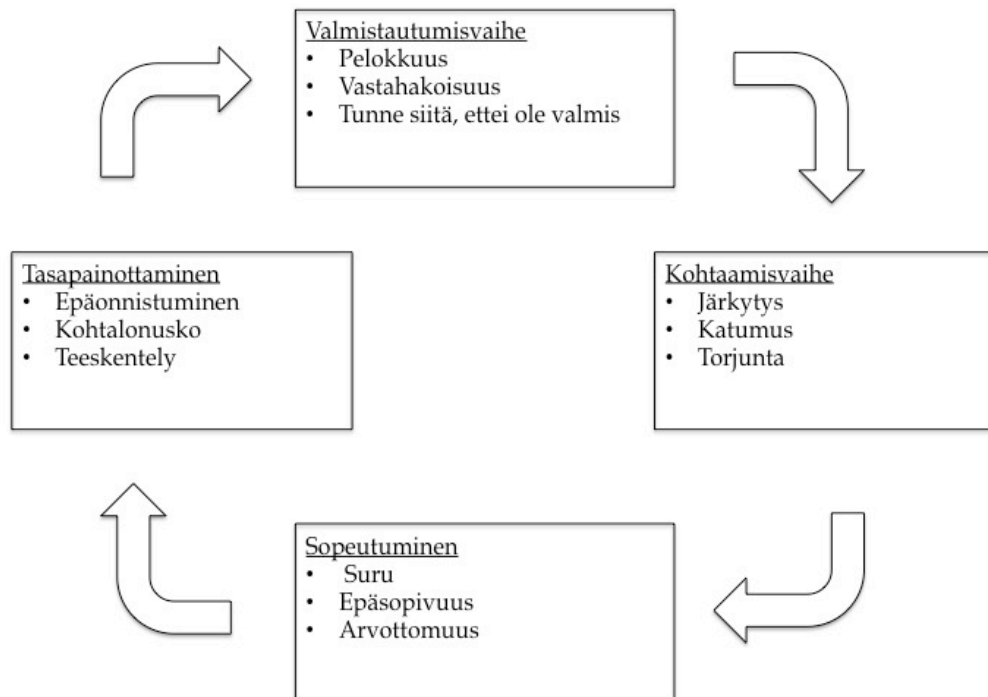
Nicholson ja West (1987; 1989; So, 2010) painottavat kahta asiaa, jotka mallia tarkasteltaessa kannattaa huomioida. Ensiksi, yksilö on joka hetki yhden tai useamman siirtymän jossakin kohdassa. Toiseksi, siirtymät voivat olla positiivisia tai negatiivisia. Siirtymillä voi olla myös kumulatiivisia vaikutuksia - negatiiviset kokemukset uran alussa voivat aiheuttaa negatiivisten siirtymien kierteen ja positiiviset taas johtaa positiivisten siirtymien sarjaan. (So 2010, 13-14.) Seuraavassa kappaleessa on vielä havainnollistettu mallikuvin positiivinen ja negatiivinen urasiiirtymäsykli.

Positiivinen siirtymäsykli viestii pääsääntöisesti suhteellisen tasaisesti eteenpäin menevästä liikkeestä. Onnistunut siirtymäsykli auttaa esimerkiksi lisäämään varmuuden tunnetta sekä menestymistä yksilön kohdalla. (So 2010, 14.)



KUVA 1 Positiivinen siirtymäsykli (So 2010, 14).

So (2010, 14) on kuvannut negatiivisen siirtymäsyklin kasautuvaa vaikutusta sillä, että jo syklin alkuvaiheessa koettu negatiivinen tai epäonnistumisen tunne voi johtaa tyytymättömyyteen ja muutosten vastustamiseen seuraavissa siirtymävaiheissa.



KUVA 2 Negatiivinen siirtymäsykli (So 2010, 14).

Yhteenvedona voidaan todeta, että Nicholsonin, Nicholsonin ja Westin (1987, 1989) urasiirtymäsyklin käsitteen ja mallin hyödyntäminen on perusteltua tutkittaessa yksilön urasiirtymää prosessina narratiivien avulla. Uraisiirtymäsykliin ja niihin sisältyvien teemojen avulla aineiston käsittely mahdollistaa monipuolisen, prosessimaisen tarkastelutavan yksilön urasiirtymisiin huomioiden erittäin tärkeitä asioita, kuten esimerkiksi toimijuuden, ajan, voimakkuuden ja keston. Molemmat teoriat (Louis 1980; Nicholson & West 1989) huomioivat yksilön aktiivisen toimijuuden urasiirtymässä ja myös muutoksen itse työssä, sekä ulkopuolisen voiman vaikutuksen, jolloin urasiirtymä ei määrity yksilön omien intressien perusteella, vaan sitä ohjaa ulkopuolinen voima.

Mallin heikkoutena voidaan nähdä nämä samat asiat. Malli luo kuvaa kohtalaisen staattisesti etenevästä ilmiöstä. Mallissa ei ole huomioitu tarkasti muuta ympäristöä ja muita yksilön elämää ohjaavia merkittäviä asioita, kuten esimerkiksi perhettä, vaikkakin muutoksien perherooleissa tai työrooleissa tiedetään vaikuttavan toinen toisiinsa. Nicholsonin & West:n luomaa urasiirtymäsyklin mallia on sovellettu empiirisesti kohtalaisen vähän. (esim. Ashforth, B.E. & Saks, A.M. 1995, 158.)

### 3.2 Ura siirtymätyyppien nelikenttä

Koivunen ym. (2012) ovat käsitteanalyysinsä lopputuloksena luoneet urasiirtymätyyppien nelikentän, jossa keskiössä ovat urasiirtymän havaittavuus sekä yksilön toimijuus. Nämä ulottuvuudet esiintyvät aiemmin mainitussa urasiirtymää käsittelevässä aikaisemmassa tutkimuksessa. Louisin (1980) määritelmää mukailten, urasiirtymän havaittavuuteen liittyy subjektiivinen sekä objektiivinen puoli. Seuraavaksi esitellään tarkemmin Koivusen ym. (2012) luoma urasiirtymätyyppien nelikenttä.



KUVA 3 Ura siirtymät yksilön toimijuuden ja siirtymän havaittavuuden näkökulmasta (Heikkinen ym. 2012, 25).

*Havaittavuuden* näkökulmasta urasiirtymät ovat joko subjektiivisia tai objektiivisia siirtymiä. *Objektiivinen urasiirtymään* liittyy korkea havaittavuuden ominaisuus. Yksilö itse sekä muut ihmiset havaitsevat urasiirtymän helposti. Ammatinvaihto, organisaation ja toimialan muutokset ovat esimerkkejä objektiivisesta siirtymästä. (Koivunen ym. 2012, 24.)

*Subjektiivinen urasiirtymä* on muutos henkilön asennoitumisessa ja orientoitumisessa sen hetkistä uraansa kohtaan. Subjektiiviset urasiirtymät voivat liittyä nykyisen roolin rooliorientaation muutokseen, osaamisen muutokseen, ammatti-identiteetin muutokseen tai muutokseen työn vaatimuksissa. Subjektiivisen urasiirtymän ja itse muutoksen havaitseminen voi olla hyvin vaikeaa muille henkilöille sekä myös yksilölle itselleen. (Koivunen ym. 2012, 24.)



Toimijuuden näkökulmassa voidaan erottaa oma-aloitteinen subjektiivinen siirtymä ja pakotettu subjektiivinen siirtymä sekä oma-aloitteinen objektiivinen siirtymä ja pakotettu objektiivinen siirtymä.

*Oma-aloitteisessa subjektiivisessa siirtymässä* yksilöllä nähdään olevan tahtoa ja mahdollisuuksia muuttaa omaa suhtautumistaan omaa työtänsä tai työrooliaan kohtaan. Kysymys on sisäisestä rooliorientaationmuutoksesta, johon ei välttämättä sisälly selkeää siirtymää. Tämä tekee siirtymän vaikeasti havaittavaksi. Oma-aloitteisesta subjektiivisesta siirtymästä on kyse esimerkiksi silloin, kun ihminen haluaa kehittyä työssään.

*Pakotettu subjektiivinen siirtymä* on myös vaikeasti havaittavissa oleva siirtymä. Yksilö kokee jonkinasteista pakkoa muuttaa suhtautumistaan työhönsä. Organisaatiomuutokset voivat tuoda mukanaan tilanteita, jossa yksilön on muutettava suhtautumista työhönsä.

*Oma-aloitteisessa objektiivisessa urasiirtymässä* on selkeästi yksilön sekä muiden henkilöiden havaittavissa. Yksilön nähdään olevan aktiivisessa toimijan roolissa. Yksilö itse tekee päätöksiä ja oma-aloitteisesti siirtyy esimerkiksi organisaatiosta tai ammattialasta toiseen tai vaihtaa työntekemisen tapoja.

*Pakotetussa objektiivisessa urasiirtymässä* siirtymän havaittavuuden aste on edelleen korkea, mutta yksilön mahdollisuudet vaikuttaa siirtymässä ovat vähäiset. Irtisanomiset ja pakotettu tai omasta halusta tehty siirto organisaation sisällä ovat esimerkkejä pakotetusta objektiivisesta urasiirtymästä. (Koivunen ym. 2012, 25-26.)

Omassa työssäni urasiirtymä on muokkautunut useiden edellä kuvattujen urasiirtymämääritelmien myötä. Työssäni urasiirtymä nähdään osana yksilön koko elämää ja elämän eri vaiheita. Yksilön urasiirtymää tarkasteltaessa huomioidaan yksilön historiallinen sekä sosiaalinen konteksti sekä urasiirtymän pääulottuvuudet sekä yksilön vaikutusmahdollisuudet urasiirtymän eri vaiheissa.

### 3.3 Nais- ja miesjohtajien urien erityispiirteet

Urat ovat olleet ja ovat edelleen erilaisia naisten ja miesten välillä. Esimerkiksi ero naisten ja miesten palkan välillä on edelleen selkeä, vaikkakin 2000-luvulla useissa eri maissa on otettu käyttöön säännöin ja laein säädetyt kiintiöt naisten palkkaamisessa ja naisten määrät erilaisissa työtehtävissä ovat nousseet (Pekkarinen & Vartiainen 2006, 285). Naisjohtaminen ja yleinen kiinnostuksen sukupuolittuneisuuden huomioimiseen suomalaisessa työyhteisökulttuurissa on alkanut vasta 1990 - luvulla. Asia on otettu esille ja sitä on pohdittu usein niin sanotusta negatiivisesta, ongelmalähtöisestä näkökulmasta. (mm. 1986 Vanhala; Karent 1999). On hyvä huomata, että nais- ja miesjohtajien vertailu on jokseenkin yksinkertainen lähestymistapa tutkimusta

tehtäessä. Sukupuolten välinen vertailu tuottaa helposti vastakkainasettelua sekä kahtiajakoa sukupuolten välille. Usein myös naisten ja miesten johtamista selitetään yksilötasoisten mallien avulla. Edellä mainittujen syiden takia tutkijan onkin hyvä muistaa suhteuttaa tuloksia esimerkiksi yhteiskunnalliseen tai organisatoriseen ympäristöön. (Lämsä 2010, 374-375.)

Oman tutkimukseni aihe kokonaisuudessaan tuottaa ja ohjaa hakemaan yhteneväisyyksiä sekä myös eroavaisuuksia naisten ja miesten urien suhteen. Voidaan sanoa, että tutkimuksessani yksilön sukupuoli ei toimi niin sanottuna erottelevana tekijänä, vaan sukupuolen tuomat eroavaisuudet yksilön uralla huomioidaan niin sanottuina olemassa olevina faktoina. Näin tutkimuksessa pyritään nostamaan esiin molempien sukupuolien tuottamia arvokkaita näkemyksiä ja kokemuksia urasiirtymäkertomuksissa. Tutkimuksessa pyrin huomioimaan naisjohtajien ja miesjohtajien urasiirtymätarinoissa myös mahdollisen yhteneväisyyden sekä sosiaalisen ja historiallisen ympäristön ja niiden vaikutuksen yksilön uraan ja sen eri vaiheisiin.

Erilaisia katkoja urahistoriassa esiintyy naisten uria tarkasteltaessa määrällisesti enemmän, mutta katkot työhistoriassa aiheuttavat enemmän haittaa miesten uralla naisten uraan verrattuna. Perinteisesti suurin osa uralla olevista katkokista naisten kohdalla liittyvät perheen perustamiseen. Miesten kohdalla taas selkeä katkos uralla johtuu usein työn menetyksestä. Useat urakatkokset miesjohtajien työhistoriassa olivat yhteydessä tyytymättömyyteen ja alhaisempaan palkkaukseen. (Kirchmeyer 2002, 20; Schneer J.A. & Reitman, F. 1990, 391-392.) Useiden niin sanottujen perinteisten syiden voidaan olettaa selittävän tutkimuksen tuloksia. Esimerkiksi perinteinen malli ja näkemys miesten urista ei sisällä ajatusta poissaoloista ja urakatkoksista.

Perhe on yleisesti ottaen enemmän naisen uraan vaikuttava tekijä, kun ajatellaan lapsen odotuksen, synnytyksen ja äitiysloman mukanaan tuomaa pakollista katkoa työuralla. Naisten kohdalla edellä mainitut tekijät eivät kuitenkaan alenna tyytyväisyyttä uraa kohtaan yhtä paljon kuin miesten kohdalla. Spivey C. (2005, 126) on nostanut edellä mainittujen tekijöiden lisäksi esiin huomion, jonka mukaan naiset saattavat tiedostamattaan valita uria, joissa erilaiset katkokset eivät haittaa niin paljon. Juuri edellä mainittujen ja muiden naisten sekä miesten uria koskevien stereotyyppisten ajatusmallien avulla voidaan synnyttää itseään toistavaa mallia naisten matalammista palkoista ja miesten tyytymättömyydestä. (esim. Schneer J.A. & Reitman, F. 1990, 391-392, 403-405; Spivey, 2005.)

Johtavassa olevien naisten ja miesten urien on osoitettu enenevässä määrin kehittyvän samanlaisiksi. Vaikkakin urat alkavat olla samankaltaisia, erot uraa ohjaavien syiden, urapolkujen sekä uralla etenemisen välillä ovat havaittavissa. (Ackah, C. & Heaton, N. 2004; White 1995.) Yksi tunnettu malli menestyvien naisjohtajien urakehityksestä on Whiten (1995) luoma malli, joka pohjaa Levinsonin (1978) aikuisiän kehitysteoriaan. White (1995, 9) toteaa omassa tutkimuksessaan menestyvien naisten koulutuksesta riippumatta etenevän samojen, yleisten elämänvaiheiden kautta. Eri elämäntapahtumien osalta vaihtelua esiintyi elämäntapahtumien kestossa, tarkassa ajoituksessa

sekä tapahtumien luonteessa, mutta tietty kehityskulku on kuitenkin ennustettavissa.

Whiten (1995, 10) mallin mukaan menestyvät naisjohtajat etenevät samankaltaisten elämänvaiheiden kautta. Seuraavaksi kuvataan lyhyesti Whiten (1995) luoma menestyvän naisen elämänkaari. *Aikainen aikuisiän siirtymävaihe* sijoittuu ikävuosille 17-25. Vaihe on niin sanottua kokeilu-aikaa, jolloin muun muassa tapahtuu aikainen sitoutuminen ammattiin, roolikonfliktit ovat mahdollisia ja niiden voidaan nähdä hajauttavat yksilön identiteettiä. Noin 25:den ikävuoden vaiheilla tapahtuu *aikuisten maailmaan siirtyminen*. Tällöin yksilön identiteetti kehittyy suhteessa työhön sekä perheeseen. Tässä vaiheessa voi usein tapahtua ero kumppanista ja keskittyminen uraan lisääntyy. *Muodostumisen vaihe*, joka sijoittuu noin 25-33 ikävuoden välille, on nopean oppimisen aikaa. Elämässä ja työssä kehittyminen on myös nopeaa. Tehokkaan työntekijän maineen rakentaminen korostuu. *Aikaisen 30-ikävuoden siirtymävaiheen* (33-35v) mukaan vaiheen tärkein tehtävä on harkinta ja päätös omasta perheestä ja sen mahdollisesta perustamisesta. 35:stä ikävuodesta eteenpäin on *asettumisen* aikaa, jolloin äitiyteen liittyvät haasteet pyritään ratkaisemaan. Esimerkkinä haasteesta on muun muassa äitiysloma ja hoitovapaat. Yksilö tekee paljon työtä saavuttaakseen henkilökohtaiset tavoitteensa. Myöhäisessä *30:n ikävuoden siirtymävaiheessa* (38-40v) keskeisiä naisten kokemia asioita ovat mahdollinen lapsettomuuden katuminen, lasikaton rikkominen ja mahdollisten uran ja perheen välisten konfliktien kokeminen. *Saavuttamisen vaiheessa*, ikävuosien 40-50:n välillä yksilöt ratkovat perhe-urakonflikteja ja/tai pyrkivät hyväksymään mahdollisen lapsettomuuspäätöksen. Henkilökohtaisten tavoitteiden toteuttaminen ja pyrkimys tasapainoisuuteen on yksilölle tärkeää. Yksilö arvioi myös tähänastisia saavutuksiaan. Viimeistä vaihetta kutsutaan *ylläpidon vaiheeksi*, joka ajoittuu yli 50:n vuoden ikään. Tätä vaihetta kuvaa jatkuvan kasvun ja kehittymisen vaaliminen.

Miesten kohdalla organisaatio (yksityinen, julkinen, yritys) sekä miesten hallussa oleva inhimillinen pääoma (maskuliiniset piirteet, koulutus ja kehittyminen, sekä organisatorinen jatkuvuus) selittävät paljon miesten menestymistä sekä edistymistä tehokkaammin urallansa naisiin verrattuna. (Tharenou 2005, 103). Aikaisemmissa tutkimuksissa perheen on todettu vaikuttavan vahvasti positiivisesti miesten uraan. Miesten kohdalla perhe nähdään enemmän voimavarana ja eräänlaisena merkinä tasapainosta ja vakauudesta. (Puttonen 2006, 36; Metz 2005, 238, 239.) Joissakin tutkimuksissa on löydetty yhteys perheen sekä lasten ja miehen korkeamman palkkatason välillä. Naisten voidaan edelleen katsoa kohtaavan enemmän haasteita urallansa verrattuna miehiin. Niin sanottujen luonnollisten syiden lisäksi ja myös niistä johtuen eroavaisuudet naisten ja miesten urissa liittyvät usein esimerkiksi niin uralla etenemiseen kuin palkkaukseen. Naisten kohdalla taas lasten lukumäärän on todettu vaikuttavan negatiivisesti naisten palkan suuruuteen, koska esimerkiksi työtunteja voi kertyä vähemmän. (esim. Goldin & Katz 2008, 367, 367-368.)

Perheeseen liittyvien tekijöiden lisäksi naiset kokevat usein, että esteet uralla etenemiseen liittyvät persoonallisuuden piirteisiin, ylennyksiin sekä mahdollisuuksiin kouluttautua. Erilaiset perhevelvollisuudet kohdistuvat edelleen enemmän naisiin ja esimerkiksi urakatkokset korostuvat selkeästi naisten, joilla on lapsia, kohdalla. Lasten katsotaan myös vaikuttavan negatiivisesti työssäoloaikaan ja näin mahdollisuuksiin edetä johtotehtäviin. Naisten niin sanotusti pirstaleisemmän ja haavoittuvamman uramäärään takia naiset usein määrittävät menestymistä sekä tavoitteita urallansa eri asteikolla miehiin verrattuna. Miehin uramenestyksen asteikko määrittää menestystä uralla esimerkiksi palkan, ylennyksien ja tietyn position avulla aiheuttaen näin vääristynyttä kuvaa naisille uran rakennusmahdollisuuksista. (Ackah & Heaton 2004, 145.)

Kirchmeyer (2002) on esitellyt tuloksia nais- ja miesjohtajien urien tyypillisistä eroavaisuuksista. Eroavaisuudet näkyivät eniten 2000 -luvun alussa naisjohtajien kohdalla vaikeutena luoda suunnitelmia ja konkreettisesti edetä uralla miehiin verrattuna. Naisten pidemmän tähtäimen urasuunnitelmat eivät olleet niin selkeitä ja optimistisia miesten uralla etenemisen suunnitelmiin verrattuna. (Kirchmeyer 2002, 19-20.)

Palkkaukseen liittyviä eroja voidaan tarkastella ja selittää yleisesti käytetyn lähestymistavan avulla. Inhimillisen pääoman mallin (Becker 1993; Mincer 1974) mukaan sukupuolten välisten palkkaukseen liittyvien erojen voidaan katsoa johtuvan muun muassa urakatkoksista esimerkiksi lasten syntymän takia. Urakatkokset aiheuttavat haasteita naisille uralla etenemiseen sekä työkokemuksen kerryttämiseen ja tätä kautta myös palkkaukseen. Haasteena ja mahdollisena ennakkoluulona on myös oletus perheellisten naisten mahdollisesta pienemmästä panostuksesta uraan perheen mennessä etusijalle. Artikkelissaan Manning & Swaffield (2008, 1001; 1006-1007) nostavat inhimillisen pääoman mallin ja siihen liittyvien tekijöiden lisäksi selitettäviksi tekijöiksi myös työliikkuvuuteen liittyvät teoriat (kuten esimerkiksi työn etsimiseen, työn perässä liikkumiseen sekä palkkaan liittyvät motivaatiotekijät) ja erilaiset psykologiset teoriat, kuten esimerkiksi persoonallisuusteoriat.

Pekkarinen & Vartiainen (2006) ovat havainnet samanlaisia, osaamis- ja pätevyystekijöitä liittyen naisten ja miesten välisiin eroihin palkkauksessa ja työtehtävissä etenemisessä. Pekkarisen & Vartiainen (2006, 300) mukaan naiset aloittavat vähemmän haastavissa tehtävissä miehiin verrattuna. Naisten on jokseenkin vaikeampi edetä vaativimpiin tehtäviin sekä saada ylennys, vaikkakin he ovat aloittaneet samalta viivalta miesten kanssa. Naiset voivat myös etenemisvaikeuksien takia lopettaa työsuhteensa nopeammin miehiin verrattuna. Naisten ja miesten työn tuottavuuden välillä ei taas ollut eroja henkilökohtaisten bonusten avulla arvioituna.

Korkeapositioisissa tehtävissä toimimisessa on myös nähtävissä erityispiirteitä naisten kohdalla. Usein haasteet liittyvät uskottavuuteen. Naisjohtajat kokevat esimerkiksi tarvetta näyttää sekä perustella enemmän omaa osaamistaan sekä taitojaan. Muun muassa Linehan (2002) on omassa tutkimuksessaan käsitellyt haasteita, joita naisjohtajat kohtaavat tehdessään uramuutoksen / -siirron. Edelleenkin on vallalla jonkinlainen käsitys muun

muassa "miesten maailmasta", johon naisjohtajien on vaikea integroitua. Linahan (2002, 812) nostaa myös esiin palkkaukseen ja koulutustasoon liittyvät epäkohdat. Naisjohtajalta odotetaan erityistä oman osaamisen näyttämistä. Palkka naisjohtajalla voi olla pienempi verrattuna miesjohtajaan, jolla on muuten samat työtehtävät sekä yhtäläinen koulutus- ja taitotaso.

Artikkelissa yleisimmiksi haasteiksi naisjohtajien uralla niin kotiorganisaatiossa kuin ulkomaan komennuksella toimiessa Linehan (2002, 806-807) nostaa kuusi eri teemaa; lasikatto -ilmiön murtamiseen liittyvät vaikeudet, mentoreiden puute, miesvaltaisista verkostoista ulkopuolelle jättäminen, urapolkujen rakentaminen perustuen lineaariseen miesten urakehitystä määrittävään malliin, naispuolisten johtajien roolimallin puute sekä valinnan vaikeus nais- ja miesjohtajille tyypillisten johtamistyylien välillä. Mentoreiden ja vertaisten, samassa asemassa olevien roolimallien vähyyden tai kokonaisen puutteen on tuonut esiin myös Kirchmeyer (2002, 7-8). Kuuden teeman lisäksi esiin nousi neljä vaihtoehtoista teemaa, jotka toivat mukanaan erilaisia haasteita erityisesti kansainvälisissä tehtävissä toimiville naisjohtajille. Linehan (2002) keskittyy tutkimuksessaan näihin neljään teemaan niiden esiintyessä nimenomaan naisjohtajan toimiessa kansainvälisissä tehtävissä. Esille nousseet neljä teemaa olivat puolisolle uusien uravaihtoehtojen luominen naisjohtajan ulkomaankomennuksella, vaikeudet tasapainoilla parisuhteen, lastenkasvatuksen ja kansainväliseen uraan liittyvien uravaatimuksien kanssa, kansainvälisiin tehtäviin liittyvät näkyvät ja näkymättömät ennakkoluulot sekä sukupuolen negatiivinen vaikutus kansainvälistä uraa kohtaan.

Naisjohtajien uraan vaikuttavia tekijöitä sekä haasteita on esitetty myös Puttosen (2006) julkaisussa. Estäviä tekijöitä on eritelty niin yhteiskunnan, organisaation kuin ihmissuhteiden ja yksilön tasolla. Yhteiskunnallisista estävistä tekijöistä tyypillisimmät ovat naisen sukupuolirooliin sosiaalistuminen ja sukupuoliroolille tyypilliset ennakkoluulot ja asenteet. Virheelliset ennakkoluulot ja negatiiviset asenteet kohdistuen naisjohtajan ominaisuuksiin, taitoihin ja osaamiseen vaikuttavat paljon naisjohtajan itsetuntoon sekä työstä suoriutumiseen. (Puttonen 2006, 21-22.)

Organisaatiotasolla merkittävimmät estävät tekijät liittyvät ylimmän johdon asenteisiin ja sen myötä yrityksen arvopohjaan naisjohtajia kohtaan luoden näin mahdollisesti naisjohtajan uran kannalta haitallisen ja edistymistä estävän organisaatiokulttuurin. Muita organisaation liittyviä syrjiviä tekijöitä ovat syrjivät rekrytointikäytännöt ja naisjohtajan kohdalla heikot verkostot sekä mahdollisuudet kouluttautua ja edetä organisaatiossa. Myös organisaatiokulttuurilla on suuri vaikutus. Usein naisjohtajien tulee sopeutua maskuliiniseen, miesjohtajalle tyypilliseen johtamistyyliin ja perheen sekä uran yhdistäminen voi olla organisaatiossa erilaisten käytäntöjen vuoksi hankalaa. Julkaisussa mainitaan myös roolimallien vähäisyys ja mahdollinen puute organisaatiossa. (Puttonen 2006, 23-29.)

Ihmissuhdetason tekijät linkittyvät niin yhteiskunnallisen kuin organisaation tason tekijöihin. Yhteiskunnan tasolla esiintyvät haitalliset ja virheelliset asenteet sekä arvot heijastuvat organisaation tasolle ja näin konkretisoituvat ihmissuhdetasolla esimerkiksi syrjintänä sekä vähättelynä.

Puttonen (2006, 29-32) mainitsee ihmissuhdetason merkittävimpänä estävänä tekijänä roolimallien sekä mentorien puutteen. Mentoreilla on katsottu olevan suuri merkitys erityisesti naisten kohdalla. Mentorien käyttämisen tärkeyttä naisjohtajien urien edistämisessä on tuonut esiin myös Tharenou (2005,79) artikkelissaan. Mentoreilla nähtiin olevan suurempi edesauttava vaikutus naisten uraan ja urakehitykseen. Mentorien positiivista vaikutusta naisjohtajien urakehitykseen on nostanut esiin myös Kirchmeyer (2002, 21) tutkimuksessaan. Miespuolisesta mentorista oli enemmän hyötyä sekä mies- että naisjohtajille. Tätä ilmiötä on selitetty muun muassa naispuolisten mentorien vähemmällä vallalla.

Myös verkostoituminen ja pääsy miesvaltaisiin sisäpiireihin voi olla hyvinkin haastavaa. Huonot kahdenkeskiset suhteet voivat vaikuttaa negatiivisesti naisten johtamisuriin. Julkaisussa mainitaan esimies-alaisuuden negatiivinen vaikutuksen korostuvan erityisesti niissä tapauksissa, joissa esimiehenä toimii mies, joka ei koe tärkeänä naisen uran edistämistä sekä kehittämistä ja jolle työskentely naisen kanssa voi olla vaikeaa.

Kuitenkin nykypäivänä erot naisten ja miesten urien välillä ovat kaventuneet eivätkä erot ole enää niin suuria. Naisten ja miesten urat voivat olla hyvinkin samankaltaisia esimerkiksi koulutuksen tai tehtävien perusteella. Kuitenkin ero siinä, mitkä tekijät vaikuttavat urapolkujen muodostamiseen ja uralla etenemiseen, on merkittävä naisten ja miesten välillä. (Kirchmeyer 2002; Ackah & Heaton 2004).

### 3.4 Ura ja perhe

Urat ja työelämä yleisesti ovat olleet miesten aluetta ennen 70 -lukua, jolloin naiset ryhtyivät siirtymään työelämään sekä opiskelemaan. Asennemuutos sekä perinteisten nais- ja miesroolien muuttuminen alkoivat näkyä muun muassa naisten suorittamien korkeakoulututkintojen määrän kasvuna sekä lasten saamisena yhä myöhemmällä iällä. 1980 -luvun loppupuolella naisten ja miesten työllisyysprosentin välillä ei juuri ollut enää eroavaisuuksia. Noin 90 prosenttia työikäisistä naisista joko työskenteli tai opiskeli. (esim. Goldin, C. & Katz, L. F. 2008; Prokoféva L., Festi, P. & Muracheva, O. 2000, 38).

Tyypillistä 2000-luvulle edellä mainittujen tekijöiden lisäksi on niin sanottujen naisten ja miesten välisten alojen välisten rajojen madaltuminen sekä niin miesten kuin naistenkin tekemät ei-tyypilliset uravalinnat (Jackson, Z.V., Wright, S.L. & Perrone-McGovern, K.M. 2010, 157). Perinteiset perhe- ja sukupuoliroolit ovat olleet myös muutoksessa erityisesti 2000 -luvulla. Miesten eli isien osallistuminen ja sen huomioiminen uran ja perheen yhteensovittamisessa on noussut voimakkaasti esiin 2000 -luvulla. Perherakenteet ovat muuttuneet ja esimerkiksi yksinhuoltajaperheiden määrä on jonkin verran kasvanut. Perheen voi muodostaa myös kaksi samaa sukupuolta edustavaa henkilöä ja väestön ikääntyessä hoivattavien henkilöiden

käsite on laajentunut lapsista työssäkäyvän henkilön omaksi vanhemmaksi. Suurimmassa osassa perheistä työssäkäyviä aikuisia on kaksi. (Moisio & Huuhtanen 2007, 41,42-44; 49, 50-51, 52; )

Kuten edellä on jo todettu, nykyisin erot naisten ja miesten urien välillä ovat kaventuneet, mutta eivät täysin poistuneet. Naisten ja miesten urissa on edelleen eroavaisuuksia. Tyypillisin, jokaiselle ensimmäisenä mieleen tuleva ja niin sanottu luonnollisin este liittyen naisten uriin, on perhe ja perheeseen liittyvät tekijät. Perheeseen liittyvien tekijöiden lisäksi naiset kokevat usein, että esteet uralla etenemiseen liittyvät persoonallisuuden piirteisiin, ylennyksiin sekä mahdollisuuksiin kouluttautua. Lasten katsotaan myös vaikuttavan negatiivisesti työssäoloaikaan ja näin mahdollisuuksiin edetä johtotehtäviin. (Puttonen 2006, 36; Metz 2005, 238, 239.) Naisten niin sanotun pirstaleisemmän ja haavoittuvamman uramäärään takia naiset usein määrittävät menestymistä sekä tavoitteita urallansa eri asteikolla miehiin verrattuna. Niin sanottu miehinen uramenestyksen asteikko kuvaa uralla menestymistä esimerkiksi palkan, ylennyksien ja tietyn position avulla. (Ackah & Heaton 2004, 145.) Yksilön haluun ja mahdollisuuteen tehdä uralla erilaisia siirtoja vaikuttaa olennaisesti perhe ja lapsien lukumäärä. Erityisesti tilanteessa, jossa perheessä on vain yksi töissä käyvä henkilö, urasiirtoja sekä työn vaihtamista mietitään erityisen tarkasti. (Blau, G. 2007, 137.)

### **3.5 Nais- ja miesjohtajien urasiirtymät ja niihin vaikuttavat tekijät**

Naisten ja miesten urille tyypillisiä tekijöitä ja ominaisuuksia tarkasteltiin edellisessä kappaleessa. Nämä tekijät vaikuttavat positiivisella tai negatiivisella tavalla myös nais- ja miesjohtajien urasiirtymiin niitä synnyttäen ja niitä muokaten. Uraasiirtymiä synnyttävät tekijät eroavat osittain naisten ja miesten kohdalla. Uraasiirtymän voi saada aikaan ulkopuolinen voima, johon yksilön oma kontrollinen on vähäistä tai sitä ei ole ollenkaan. Esimerkkinä tästä ovat muun muassa irtisanomiset. Yksilö voi myös itse laittaa alulle urasiirtymän oman harkinnan ja päätöksenteon avulla. Esimerkkinä tästä voi olla halu vaihtaa organisaatiota, kouluttautua tai vaihtaa ammattia. Englannissa toteutetussa johtajien urasiirtymiä tutkivassa tutkimuksessa todettiin johtajien tekevän työhön liittyviä siirtoja keskimäärin noin kolmen vuoden välein. Tyypillisimmät muutokset tapahtuivat statuksessa, toiminnoissa tai työnantajassa. (So, T. 2010, 11.)

Nais- ja miesjohtajien uravalintoja ja urasiirtymiä ohjaa vahva halu pystyä kehittämään jatkuvasti omaa sisäistä osaamista sekä halu löytää uusia haasteita uralle. Naisjohtajien uralle omien taitojen tiedostaminen, sisäisten taitojen kehittäminen sekä tasapainon löytäminen muun elämän välillä on tärkeämpää kuin miesjohtajille. Miesjohtajien uravalintoja ja -siirtymiä ohjaa enemmän statukseen liittyvät ominaisuudet, kuten korkea asema yrityksessä ja suurempi palkka. (Cornelius & Skinner 2008, 144-145.)



## 4 YHTEENVETO TEORIAVIITEKEHYKSESTÄ

Yksilön koko elämän voidaan nähdä olevan eräänlaista siirtymää. Näin ollen myös työuran voidaan sanoa olevan myös siirtymää, koska se muokkautuu ja kulkee käsikädessä yksilön muun elämän kanssa. Työura muuttaa muotoaan, vaihtaa suuntaa, kehittyy ja päättyy vuorovaikutuksessa yksilön muussa elämässä tapahtuvien muutoksien kanssa. Oman näkemyksen mukaan urasiirtymäsyklin määritelmässä nousee esiin samoja piirteitä, kuin aikaisemmin mainituissa ura matkana -käsitteessä. Ura siirtymä käsitteenä luo mielikuvan jonkinlaisesta matkasta, johon sisältyy erilaisia vaiheita. Kaikille näille määritelmille yhteistä on yksilön rooli aktiivisena toimijana urallansa ja sitä koskevissa päätöksissä sekä valinnoissa tai tämän vastakohta, jolloin matka ja sen suunta ei ole yksilön itsensä ohjattavissa. Määritelmässä korostuu siis myös ulkopuolisten voimien, kuten esimerkiksi eri elämänvaiheiden ja elämänvaiheisiin kuuluvien tyypillisten kriisien vaikutus yksilön uraan.

Yhteistä määritelmille on myös uran kokeminen jatkuvana ja aaltoilevana polkuna, jonka aikana yksilö harkitsee, vertailee ja tekee päätöksiä omaan uraansa koskien. Yksilö voi joutua kohtaamaan asioita yllättäen, ilman harkinnan mahdollisuutta ja mahdollisuutta vaikuttaa vaikutusvaltaa. Tästä syystä suunta matkalla eli eteneminen uralla voi muuttua radikaalisti ja yksilö voi joutua tekemään pikaisia korjausliikkeitä. Tämän seurauksena voidaan sanoa, että yksilön oma aktiivisuus toimijana oman uransa suhteen laskee. Toisaalta matka eli yksilön ura voi edetä yksilön luoman oman suunnitelman mukaisesti, jolloin yksilöllä on korkea kontrolli omaan uraansa ja sitä koskeviin valintoihin sekä päätöksiin. Muutokset voidaan kokea joko suurina ja selkeinä muutostapahtumina tai muutos voi olla hiuksenhieno, eräänlainen hienosäätö ja orientaation muutos yksilön työroolissa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu urakäsitteen erilaisista määritelmistä (esim. Hall 1987; Arthur, Hall & Lawrence 1989; Louis 1980; Inkson 2004; Baruch 2004), urasiirtymän ja urasiirtymäsyklin käsitteiden määritelmistä (esim. Louis 1980; Koivunen yms. 2012; Nicholson 1984,1987; Nicholson&West 1989; Ashworth & Saks 1995), nais- ja miesjohtajien uria ja urakehitystä käsittelevistä teorioista (esim. Luness & Thompson 2000; Ekonen 2007; Withmars & Wentworth 2010, Puttonen 2006; Costa & Gianecchini 2007;

Kirchmeyer 2002; Broadbridge 2010; Goldin & Lawrence 2008; Pekkarinen & Vartiainen 2006) sekä uran ja perheen yhteensovittamista käsittelevistä teorioista (positiivinen ja negatiivinen suhde) (esim. Esim. Chen, Powell & Greenhaus 2009; Greenhaus & Beutell 1995; Greenhaus & Powell 2006; Lahelma, Winter, Martikainen & Rahkonen 2005). Tutkimuksessa tullaan käsittelemään uraa enemmän yksilöiden subjektiivisena kokemuksena, sisäisen uran (esim. Baruch 2004) määritelmän mukaisesti. Organisaation sekä muiden ulkopuolisten tekijöiden vaikutus yksilön subjektiiviseen uraan ja uran kokemiseen otetaan huomioon, mutta tässä tutkimuksessa ei paneuduta tekemään huomioita urasiirtymien vaikutuksesta organisaatioon.

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimukseni on teorialähtöinen, jossa empirian avulla pyritään tuomaan lisätietoa tutkimukseen valitusta viitekehystä. Haastatteluaineiston avulla pyritään konkretisoimaan, mitä valittu teoreettinen viitekehys tarkoittaa johtajien urasiirtymäkertomuksissa.

Teorialähtöinen analyysi on perinteinen analyysimalli, joka pohjaa johonkin tiettyyn teoriaan tai malliin. Näin aineiston analyysiä ohjaa jo olemassa oleva, aikaisemman tiedon perusteella luotu teoriakehys. Tyypillistä on, että malli tai teoria kuvaillaan tutkimuksen teoriaosiossa ja sen pohjalta määritetään esimerkiksi tutkimuksen kannalta keskeisimmät sekä mielenkiintoisimmat käsitteet. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 113-114.) Tässä tapauksessa Koivusen ym. (2012, 25) luoma urasiirtymätyyppien nelikenttä sekä urasiirtymäsyklimallin keskeisiä käsitteitä tullaan hyödyntämään aineiston analyysissä ja luokitteluvaiheessa.

Tutkimus on laadullinen tutkimus, jonka empiirinen osa koostuu nais- ja miesjohtajien haastatteluaineistosta. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on sen tarjoama intensiivinen ja hyvin yksityiskohtainen tieto tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä tai pienikokoisesta joukosta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 125-126.)

Omassa tutkimuksessani ilmiönä on nais- ja miesjohtajien urasiirtymät ja niiden tarkastelu tietyn otoksen kertomien uratarinoiden kautta.

### 5.1 Tutkimuksen aineisto ja analyysi

Tutkimuksen empiirinen osa koostuu sekundääriaineistosta, jolla tarkoitetaan jonkun muun keräämää aineistoa. Tässä tutkimuksessa aineisto muodostuu Suvi Heikkisen väitöstutkimusta varten kerätystä aineistosta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 175). Haastattelujen osalta aineiston keruu

sekä aineiston litterointi oli jo ennalta tehtynä. Oman tutkimukseni tutkimusaineisto siis koostuu ennalta kerätyistä nais- ja miesjohtajien haastatteluista, joista kaikkea ei ole vielä raportoitu. Oman tutkimukseni aineisto sisältää 10 naisjohtajan ja 10 miesjohtajan haastattelua. Haastatellut henkilöt sijoittuvat iällisesti noin 35-65 ikävuoden välille. Jokaiselle yksilölle on ehtinyt kertyä työhistoriaa ja jokaisella haastatellulla henkilöllä on perhe. Perheellä tässä tutkimuksella tarkoitetaan mahdollista puolisoa ja/tai lapsia. Haastateltujen henkilöiden perheessä joko molemmat tai jompikumpi aikuisista oli työelämässä.

Kuten edellä omassa kappaleessaan on todettu, niin naisten kuin miesten uria koskevan uratutkimuksen perusteella on nähtävissä, että miesten ja naisten urissa ja uraprosesseissa on eroavaisuuksia. Varsinkin naisten urista puhuttaessa on tärkeää ottaa huomioon työn ulkopuoliset tekijät sekä subjektiiviset uralla menestymistä määrittävät mittarit. Naisten ja miesten uran välisten eroavaisuuksien perusteella voidaan olettaa, että myös urasiirtymäkertomuksissa naisten ja miesten välillä voi esiintyä eroavaisuuksia ja kummallekin sukupuolelle tyypillisiä piirteitä.

## **5.2 Narratiivinen aineisto ja aineiston käsittely sekä analyysi**

Sosiaalisen konstruktionismin käsite liittyy olennaisesti tutkimukseen, narratiivisuuteen ja omaelämäkerralliseen tutkimusotteeseen. Sosiaalisen konstruktionismin käsitteen nostamisen keskeiseksi käsitteeksi sosiologian tutkimuskentälle pidetään Bergerin ja Luckmanin (1966, 1991) teosta. Ihmiset tuottavat vuorovaikutuksen kautta eri ryhmissä toimiessaan representaatioita eri ihmisten toiminnasta, jotka ajan myötä muovautuvat vuorovaikutusprosesseissa vastavuoroisiksi rooleiksi.

Tutkimuskirjallisuudessa narratiivisuudella tarkoitetaan lähestymistapaa, jossa huomion keskipisteenä ovat kertomukset tiedon rakentajana ja välittäjänä. Suhdetta tutkimuksen ja kertomusten välillä voidaan pohtia kahdesta päänäkökulmasta. Tutkimuksessani kertomuksia käytetään tutkimuksen materiaalina, mutta niiden avulla myös tuotetaan kertomuksia nais- ja miesjohtajien kokemuksia tutkimukseni kohteena olevasta ilmiöstä.

Narratiivisen tutkimuksen avulla tarinoiden rakenteiden ymmärtämisen sekä niiden toimimisen lisäksi voidaan saavuttaa syvempää ymmärrystä siitä, kuka tuottaa tarinoita ja mikä on tarinoiden tuottamisen tarkoitus. (Andrews, M., Squire, C. & Tamboukou, M. 2008, 3; Heikkinen, H.L.T. 2010, 143, 146-148.) Narratiivisen tutkimuksen suosio on kasvanut viime vuosikymmenten aikana erityisesti sosiaalisen tutkimuksen kentällä. Arvostus ymmärtää subjektiivisia tarinoita ja kertomuksia todellisuuden rakentajana sekä myös merkityksen luojana on kasvanut. Narratiivisesta tutkimuksesta puhuttaessa käsitteiden selvittäminen on erityisen tärkeää. Käsitteenä narratiivisuutta käytetään niin tieteellisessä kuin yhteiskunnallisesti jokapäiväisessä keskustelussa ja näin siitä

tehdään tulkintoja ja sille annetaan merkityksiä useista eri lähtökohdista. (Andrews, Squire & Tamboukou 2008, 2-5; Polkinghorne D.E. 1995.)

Narratiiveja on määritelty paljon ja määritelmien avulla on löydetty useita ominaispiirteitä, jotka pätevät narratiiveihin useissa eri konteksteissa. Narratiivilla tarkoitetaan kertomusta, joka on rakenteeltaan eheä ja se etenee juonellisesti selkeän alun, keskikohdan ja lopun kautta. Kertomuksen käyttäminen synonyymina narratiiville vaatii huolellisuutta. Tarinaan terminä voidaan taas liittää asioita ja oletuksia, jotka eivät välttämättä pidä paikkaansa. Tarina mielletään ihmisten mielessä usein fiktiiviseksi kerronnaksi. (Polkinghorne 1995, 7.) Heikkinen (2001, 116) esittää samansuuntaisia mielipiteitä narratiivisuuteen itsessään käsitteenä sekä siihen liittuevien synonyymien tietynlaisesta haasteellisuudesta. Synonyymina narratiivisuudelle voidaan käyttää tarinallisuutta, kun taas kirjallisuustieteissä kertomuksen ja tarinan käsitteille on vakiintunut erillinen merkitys. Tarinan katsotaan olevan kertomuksen alakäsite. Kuitenkin vaikuttaa siltä, ettei ole väärin käyttää näitä toistensa synonyymeina. Tutkimuksessani henkilöiden omaelämäkerrallisella menetelmällä tuottamat narratiivit nähdään jokaisen yksilön tuottamana subjektiivisena kertomuksena. Polkinghornen (1995,7) määritelmään nojaten tutkimuksessani haastateltujen ihmisten tuottamat kertomukset ovat rakenteeltaan eheitä ja eräällä tapaa loogisesti eteneviä kertomuksia, jotka perusoletukselta ovat totuudenmukaisia kertomuksia yksilön elämästä ja urasta.

Tutkijan kiinnostus ohjaa, mistä lähtökohdista narratiiveja halutaan tarkastella. Kiinnostus kertomuksien rakenteeseen ohjaa kiinnittämään huomiota erityisesti kertomuksien rakenteeseen ja niihin liittyviin ominaisuuksiin. Halutessa syventää ymmärrystä kirjoitettujen tai puhuttujen kertomuksien merkityksistä tutkija voi käyttää tutkimusaineistona videoita, erilaisia kuvia, havaintoja sekä spontaaneja keskusteluja. Narratiivit toimivat myös sosiaalisen todellisuuden luojana sekä välineenä rakennettaessa prosesseja, joissa yksilöt antavat merkityksiä kokemuksilleen. Narratiivien avulla voidaan saavuttaa lisäymmärrystä sekä selitystä omasta itsestä sekä muista. Yksilön henkilökohtaiset narratiivit eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä ja helposti tulkittavissa olevia, koska ne sisältävät paljon moniselitteisiä tulkintoja ja merkityksiä. (Bold, C. 2012, 29-30.)

Narratiivisuudessa voidaan Heikkisen (2010, 145) mukaan nähdä neljä ulottuvuutta tieteellisessä keskustelussa. Narratiivisuuden voidaan nähdä viittaavaan tiedonprosessiin sinänsä, sen avulla voidaan kuvata tutkimusaineiston luonnetta, sillä voidaan viitata aineiston analyysitapoihin ja käsite on myös tutkimuskirjallisuudessa usein liitetty narratiivien käytännölliseen merkitykseen. Heikkinen (2010, 156-157) esittelee Hatchin ja Wisniewskin (1995) näkemyksiä narratiivisen tutkimuksen olemuksesta. Heikkinen esittelee neljä tärkeää piirrettä, jotka tekevät tutkimuksesta narratiivisen tutkimuksen ja erottavat sen muusta laadullisesta tutkimuksesta.

Narratiiviselle tutkimukselle ominaista on huomion keskittyminen yksilön luomiin merkityksiin eli siihen, kuinka yksilöt antavat merkityksiä asioille tarinoidensa tai kertomuksiensa kautta. Narratiivisessa tutkimuksessa tutkijalla on usein hyvinkin henkilökohtainen suhde tutkittaviin, koska usein tieto

rakentuu yhdessä keskustellen tutkittavien henkilöiden kanssa. Narratiivisen tutkimuksen katsotaan olevan myös käytännönläheistä sen käytännöllisen suuntautumisen takia. Viimeisenä ominaispiirteenä on esitelty tietämisen subjektiivisuus narratiivisessa tutkimuksessa. Narratiivinen tutkimus pyrkii henkilökohtaisen, paikallisen ja subjektiivisen tiedon luomiseen. Näin yksilöiden äänien oletetaan pääsevän paremmin kuulluiksi ja tiedon katsotaan rakentuvan monipuolisempaan sen sijaan, että se pelkistyisi yhteen universaaliin suureen kertomukseen. Edellä mainittuihin, Heikkisen (2010) kuvaamiin neljään piirteeseen viitaten, omassa tutkimuksessani korostuvat erityisesti yksilön oman äänen kuuleminen, yksilöllisten merkityksien huomioiminen eri kertomuksissa.

Samansuuntaisia ajatuksia esittelevät myös Eskola & Suoranta (2001, 22–23) teoksessaan, jossa narratiivisuuden kuvataan olevan yksi lähestymistapa laadulliseen aineistoon. Teoksessa kuvataan narratiivien olevan yleinen ja tyypillinen väylä ihmisillä jäsentää todellisuutta ja kokemuksia. Arkipäivän puheilla sekä tarinoilla on merkittävä rooli myös nykyaikaista tiedonvälitystä sekä kirjallisuutta tarkasteltaessa. Ihmisen elämän voidaan katsoa eräällä tavalla perustuvan tarinoiden kuuntelemiseen ja niiden kertomiseen.

Narratiivien tutkimukselliseen hyödyntämiseen kuuluu se, että narratiivit aineistonkeruumenetelmänä voivat olla yksilön muodostamia kertomuksia puheella (esimerkiksi haastattelut) tai kirjallisia, valmiina olevia materiaaleja. Narratiivisuutta käytetään siis tutkimuksellisenä resurssina keräämällä, kirjoittamalla, kirjoittamalla tai lukemalla puheen lisäksi. (Eskola & Suoranta 2001, 23.) Omassa tutkimuksessani tutkimusaineisto koostuu yksilöiden puhekielisistä, kirjallisista kertomuksista, jotka on litteroitu ja muutettu kirjalliseen muotoon jo toisen tutkijan toimesta.

Narratiivisuudella voidaan aineistonkeruun lisäksi viitata myös aineiston käsittelytapaan. Heikkinen (2010, 149) mainitsee kaksi tapaa käyttää narratiiveja aineiston käsittelyssä; narratiivien analyysin tai narratiivisen analyysin. *Narratiivien analyysissä* keskitytään kertomusten luokitteluun eri luokkiin esimerkiksi kategorioiden tai tapaustyyppien avulla. *Narratiivisessa analyysissä* taas keskitytään tuottamaan uusia kertomuksia aineiston kertomuksien perusteella. Narratiivisessa analyysissä aineiston luokittelu ei ole keskiössä, vaan se pyrkii tuomaan aineiston kannalta merkittäviä teemoja esiin. Yleisesti on hyvä muistaa, että narratiivisen aineiston jatkokäsittely vaatii aina tulkintaa eikä esimerkiksi tiivistäminen yksiselitteisesti eri kategorioihin ole mahdollista (Heikkinen, 2012, 149).

Tässä tutkimuksessa narratiivisuutta käytetään Heikkisen (2001, 16, 118, 122) kuvaaman luokittelun mukaisesti, niin tutkimusaineistona kuin myös analyysimenetelmänä. Tutkimusaineisto muodostuu yksilöiden henkilökohtaisiin urapolkuihin liittyvästä haastattelumateriaalista. Aineisto on kerätty omaelämäkerrallisella menetelmällä. Omaelämäkerrallisten aineistojen katsotaan olevan selkeimpiä narratiivisen tutkimuksen aineistoja. Erityisesti tiettyjen elämäntapahtumien, kuten omassa tutkimuksessani yksilön ura ja urakehitys, ympärille rakentuvat tarinat ovat hyvin otollisia (Hänninen, V. 2010,

163). Tutkimuksessani keskitytään narratiivien eli kertomuksien luokitteluun eri valittujen kategorioiden avulla. Narratiivien eli nais- ja miesjohtajien kertomuksien analysoinnin avulla pyritään löytämään yhtäläisyyksiä sekä myös eroavaisuuksia tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä.

Kaiken kaikkiaan tutkimushaastattelut ovat keskimäärin pituudeltaan noin 12:sta sivusta 35 sivuun. Naisjohtajien yksittäisiä haastatteluita merkittiin NH - merkillä ja juoksevilla numerolla yhdestä kymmeneen. Miesjohtajien haastattelut yksilöitiin ja nimettiin samalla tavalla, käyttäen MH - merkintää. Naisjohtajien haastattelut olivat hieman pidempiä kuin miesjohtajien haastattelut. Naisjohtajien haastatteluissa keskustelua käytiin jokseenkin vapaamuotoisemmin. Miesjohtajien haastattelut etenivät selkeämmin samassa järjestyksessä etenevien, samojen kysymyksien ohjaamana. Haastattelut olivat valmiiksi litteroitu sanatarkasti.

Ihan ensimmäiseksi Suvi Heikkisen väitöstutkimusta varten saatu materiaali käytiin nopeasti läpi niin sanotussa putsausmielessä. Aineistosta otettiin pois henkilöt, jotka olivat yrittäjiä ja jotka olivat yksineläviä (ei ollut puolisoa ja/tai lapsia). Tämän jälkeen suoritettiin arvonta satunnaisotannalla miesjohtajien sekä naisjohtajien haastattelumateriaalin kohdalla. Haastattelut olivat merkittynä nimillä, joten tällä perusteella luotiin arvontalipukkeet. Lipukkeet sekoitettiin ja tutkija nosti laatikosta kymmenen lappua. Näin määräytyivät tutkimusaineistoon mukaan tulevat haastattelut. Haastateltavat on merkitty tulosten esittelyn yhteydessä koodeilla MH1-10 (miesjohtajat) ja NH 1-10 (naisjohtajat).

Arvontaprosessin jälkeen kaikki tutkimushaastattelut luettiin uudestaan läpi. Haastatteluaineistoa luettiin sekaisin, välillä miesjohtajien haastatteluja ja välillä naisjohtajien haastatteluja. Seuraavilla kerroilla haastatteluista merkittiin asioita alleviivaamalla sekä merkitsemällä omia huomioita muistiin. Aineistojen lukemista ja tutkijan ajatuksia ohjasi selkeästi tutkimuksen alussa valittu ja muodostettu teoreettinen viitekehys. Lukemisprosessin jälkeen rakennettiin teoriaviitekehukseen pohjautuen analyysityökalu, johon valittiin tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet (liite 1). Työkalu oli Word -tiedosto, johon oli tallennetut keskeiset käsitteet Koivusen ym. (2012) luomasta urasiirtymätyyppien nelikentästä sekä Nicholsonin (1987; Nicholson & West 1989) urasiirtymäsyklin mallista. Muita luokkia olivat naimisissa/eronnut, työ- vai perhesuuntautunut sekä urakäsitteen kuvaaminen. Näitä luokkia ei tuloksissa erikseen käsitelty, vaan ne olivat osa kertomuksia. Tämän työkalun avulla aineistoa ryhdyttiin käymään uudestaan läpi. Teoriasta nostettujen avainkäsitteiden avulla aineistoa käsiteltiin ja luokiteltiin erilaisiin luokkiin. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 113-114.) Eri yläkäsitteiden alle merkittiin haastattelut omalla identifioivalla merkinnällä. Tämän lisäksi perään kirjattiin omia ajatuksia. Suoria, aiheeseen liittyviä lainauksia poimittiin kerronnan rikastuttamiseksi ja tulosten tulkinnan läpinäkyvyyden ja uskottavuuden lisäämiseksi.

## 6 TULOKSET

### 6.1 Ura nais- ja miesjohtajien kuvaamana

Uran käsite teorian näkökulmasta tarkasteltuna on mielletty eri tavalla eri aikakausina. Haastatteluissa haastateltavat henkilöt kuvaavat ja kertovat, mitä ura merkitsee heille ja kuinka he mieltävät käsitteen ura. Uran käsite saa siis näin hyvin subjektiivisen määritelmän yksittäisen haastateltavan henkilön kuvauksessa. Mielenkiintoista oli havaita, kuinka eri tavalla yksilöt mieltävät ura -käsitteen. Haastateltujen johtajien omia kokemuksia sekä määritelmiä uran käsitteestä ohjaa tyypillinen tapa määritellä ura joko staattisena, pääsääntöisesti hierarkkisesti ylöspäin nousevana polkuna tai nopeastikin elävänä, eteen ja joskus myös taaksepäin liikkuvana polkuna. Uran määrittelemisen ja uran käsittäminen niin sanottuna staattisena, hierarkkisesti tietyssä organisaatiossa etenevänä polkuna on ollut tyypillistä uratutkimuksen alkuvaiheessa (esim. Lewinson 1978; Super 1957; Hall 1996.)

Uusien urakäsityksien mukaan urat ovat liikkuvia ja muutoksessa olevia, yksilön vastuulla olevia prosesseja (esim. Hall 1976; Hall & Harrington 2004; Arthur ym. 1995; Baruch 2004; Inkson 2004). Haastateltujen henkilöiden kuvausta urasta ohjasi tapa määritellä ura joko staattisena, pääsääntöisesti ylöspäin etenevänä polkuna tai nopeastikin elävänä eteen ja joskus myös taaksepäin muuttuvana polkuna. Eri urateorioihin nojaten (esim. ura kielikuvana, perinteiset urateoriat, uudemmat urateoriat) luotiin seuraava luokittelu, jota käytetään tulosten esittelyssä yksilön urakäsitteen kuvauksen yhteydessä. Näin yksilöiden urakäsitteen kuvaus voitiin jakaa kahteen luokkaan; ura pysyvänä ja hierarkkisesti etenevänä tai ura liikkuvana ja elävänä käsitteenä.

Kolme miesjohtajaa kuvasi uran käsitettä hyvinkin *staattisen, tasaisen urakäsityksen* mukaisesti. Ura kuvataan valinnaksi joltakin toimialalta, jossa jonkinlaista liikkumista ja kehitystä tapahtuu. Eräs haastateltavista johtajista kuvaa oman uransa olevan polku, jota hän on jo kulkenut. Haastateltava kuvaa mieltävänsä oman uransa olevan aina takanapäin.



”Se, että mä tiedän, että mulla ei oo sellasta tavoitetta elämässä, että mä haen jotain uraa eteenpäin, vaan mä voin katsella mitä mä oon tehny taaksepäin. Se on mun ura: mitä mä oon tehny. Se syntyy tämmösestä niinku, tämmösestä kyntövälineestä syntyy ura, mutta eteenpäin mulla on aika tasasta. Mää niinku katon, että mää voin vaan tehdä valintoja ja mennä johonki suuntaan, ja siitä syntyy ura” MH7

Urakerronnassa korostuu myös yksilön kohtalaisen passiivinen rooli esimerkiksi oman uran johtamisen sekä hallinnan suhteen. Yksi haastateltavista kuvaa esimerkiksi, että selkeitä tavoitetta uran rakentamiselle ei ole ollut. Jonkinlainen aktiivisuus näkyy haastateltavan kerronnassa mainintana valintojen tekemisessä. Myöhemmin haastateltava nostaa esiin tarpeen omalle vapaudella oman uransa suhteen. Omat uravalinnat ja aktiivisuus oman uran suunnittelussa esiintyvät kuitenkin valitulla, tietyllä alueella.

”... Urasta tulee semmonen urakehitys myöski, mutta kyllä mä nään sen sillä tavalla, että se on se tietty ala minkä sä valitset. Kyllä mä enemmänki sitä, että miten se ura sitte kehitty, niin se on niinku toinen asia. Mutta kyllä mä uralla ymmärrän sitä, että ylipäätään semmosta jonku osa-alueen valintaan, mihinkä siitä sitte lähetään...”MH4.

Suurimmassa osassa niin nais- kuin miesjohtajienkin haastatteluissa ura kuvataan myös nykyaikaisia urakäsityksiä mukaillen *dynaamisen, muuttuvan urakerronnan* mukaisesti. Henkilöiden kertomuksissa ura on mahdollisuus, eräänlainen liikkuva ja muuttuva käsite. Ura kuvataan joissakin haastatteluissa jopa tietyssä hetkessä eleyksi asiaksi. Haastatellut kuvaavat haluavansa mahdollisesti tietynlaisen uran, mutta se muokkautuu ja muuttaa muotoaan muun elämän kanssa matkan varrella. Tavoitteita eikä selkeitä suunnitelmia uran alkuvaiheessa ei välttämättä ole asetettu.

” Jaa, ehkä se on niinku kokonaisvaltainen tavallaan niinkun siirtymälinja et kyllä mä et se kattaa sen koko mun työuran että. Ei niinkään että se tietyssä yrityksessä vaan kattaa niinku ihmisen kokonaisen elämän” MH5

Eräs haastateltava naisjohtaja kuvaa uraansa helminauhaksi, jonka erilaiset helmet kuvaavat urapolun ja elämän erilaisia tapahtumia ja hetkiä sekä myös tapahtumien kestoa ja merkityksiä sekä uran sekä muun elämän tapahtumien vuorovaikutteisuuutta.

”...Mut se on helminauha se ura. Siinä se niinku, eri värisiä helmiä, tietenkin sitten että ne helmet on eri kokosia, eli sen takia kun jossain duunissa on pidempään kun jossain toisessa.” NH3

Liikkeessä ja muutoksessa oleva urakäsitys ohjaa, antaa mahdollisuuden sekä myös pakottaa yksilöä kehittymään ja muuttumaan urallansa. Useassa haastattelussa ura kuvataan mahdollisuudeksi kehittää itseään jatkuvasti. Yksilöiden kuvauksissa nousee esiin myös tärkeys voida vaikuttaa omaan uraan ja uramuutoksiin. Haastatteluissa ura kuvataan osaksi työelämän erilaisia vaiheita ja tapahtumia sekä osaksi yksilön koko elämää. Yksilön ura ja urapolut ovat valintoja ja päätöksiä, joita tehdään tietyn elämäntilanteen ja ympäristön asettamien vaatimuksien ja ehtojen mukaisesti. Yksi haastatelluista kuvaa omaa käsitystä urasta ja siitä mitä se hänelle tarkoittaa.

” sillä tavallahan että se on ensinnäki sanotaanko työn näkökulmasta, että kohtuullisen pysyvää kun perheellisen ihmisenä elää, niin ei oo sillä tavalla kiinnostunu pätkätöistä tai satunnaisista töistä, tai semmosista joissa se jatkumo ei ole kuin vuosi tai kaksi. Ei oikein semmosia viitti ottaa, kun on kuitenkin asuntolainaa ja tämmöstä, ja perheen elättämiseen

liittyviä asioita, niin uralla niin siinä on se pysyvyys. Tietenki jossain määrin, ei nyt oo pääasia eikä semmonen kynnyskysymys ja elämän ja kuoleman kysymys, niin eteneminen uralla. Niinku tämäkin työ, vaikka vois sanoa että on tällä hetkellä uransa huipulla, niin ei tämä kuitenkaan ole sillä tavalla elämän ja kuoleman kysymys, että tähän takertuis ja kiinnittyis, eikä olis valmis luopumaan. Että, et tuota, se rakentaa ite elämästä aika raskaan, lähtee sillä tavalla ajattelemaan sitä urakäsitettä, et se on sellasta kyynärpäät edellä menemistä ja tällä tavalla. Hinnalla millä hyvänsä johonki tiettyyn paikkaan päästä, niin siitä tulee varmaan psyykkisesti raskas elämä. Että sillä tavalla mää sen nään.” MH6

Haastatellun miesjohtajan haastattelussa tulee hyvin esille, kuinka esimerkiksi perhe toi mukanaan omat vaatimukset uralle ja erilaisten uravalintojen tekemiseen. Haastatellun miesjohtajan uravalinnat pohjaavat pitkälti järkeviin ratkaisuihin esimerkiksi taloudellisten tekijöiden takia.

Osa henkilöistä kuvasi, että uran käsitteen jatkuvaan muotoutumiseen ja niin sanotusti liikkeessä olemiseen vaikuttaa yksilön ajan kuluessa kasvava työ- ja elämäkokemus. Mielenkiintoista oli huomata yksilöiden kuvauksissa, että yksilöt luokittelevat ja kuvaavat uraansa niin sanottuna teoreettisena käsitteenä sekä myös subjektiivisena kokemuksena.

”...Jakaisin sen ehkä useampaan osaan, että ajattelen että tämmönen niinku ura on varmaan se, semmonen hyvin yleinen käsitys mitä nuorella ihmisellä on, jolla vielä ei kovin paljon kokemusta oo työelämästä, tai joka koulun penkillä miettii sitä, että se on varmaan epämääräinen käsitys, niinku joku sanoo että mitä haluaisit isona olla, että se on tämmönen abstraktio, että olisi mukavaa olla jotakin. Sitte ku mennään työelämään, niin se ura varmaan täsmentyy, kun alkaa saada kiinni siitä että mitä sillä toimialalla tai rinnakkaisil toimialoilla on, ja siitä voi sitte kuvittelemaan, että minkälainen tää polku on...” MH2.

Nykyaikaisten, esimerkiksi proteaanisen ja rajattoman urakäsityksen mukaan (esim. Hall 1976, 201; Hall & Harrington 2004; Komulainen & Sinisalo 2006; Arthur & Rousseau 1996, Hall 2006) uralla liikkuminen ei ole vain pelkästään yhden organisaation sisällä tapahtuvaa portaittain ylöspäin etenevää nousemista. Urakehitykseen vaikuttavat siirrot voivat olla myös edestakaisia siirtoja ja yksilöiden halu niin sanottuun vapauteen ja korkeaan toimijuuteen korostuu. Tämä näkyi selvästi myös haastatteluissa.

”...omalla kohalla mä en oo sitä uraa ajatellu sillä lailla lineaarisesti, et se ois jotenki selvästi aina ylöspäin. Ja kun mä mietin mun omia urapuuhiani, mitä mä oon tehny tähän mennessä niin mä oon myös tehny tämmösiä rinnakkaisia siirtoja.” NH3

”Siis, ura on mulle, se on niinku tällästä, se on ensinnäki jatkuvaa henkilökohtasta kehittymistä. Ja ura on, ura on myöskin taas sitten organisaatiossa ollessa, se on pystysuunnassa liikkumissa, mutta se on myöski vaakasuunnassa liikkumista. Itse, mä omasta mielestä koen uran laajaa, tai hyvin laaja-alaisesti, että en ajattele sitä että se on vaan yhdessä yrityksessä: se voi olla monessa yrityksessä ja monella toimialalla tapahtuvaa kehitystä. Että esimerkiksi mun oma justinsa työura, niin se ei oo millään tavalla yhden toimijan, mää en oo niinku yhden toimialan, toimialalla ollu, vaan mää oon ollu viidellä toimialalla sinä aikana. Et koska mä oon kokenu, että loppujen lopuksi ei siinä oo niin erilaista, siirtyä toimialalta toiselle, vaikka monet luulee, että se on niinku todella vaikeeta siirtyä. Ei se, en mä ainakaan itse oo sitä huomannu, että se olis millään tavalla vaikeeta.” MH10

Haastatteluissa korostuu rajattomuus organisaatioissa sekä käsityksessä siitä, mitä ura on. Itsensä kehittäminen ja osaamisen laajentaminen uran eri osa-alueilla on yksilöille tärkeää.

”No, kyllä se mulle tarkoittaa sitä, että, kyllä mä pääsen tekeen uudenlaisia juttuja. Ja tota, kyllä se tarkoittaa sitä, että mä pääsen, mä koen että mä voin kehittyä. Ammatillisesti, tietenki substanssi asioissa mutta myöskin esimiehenä. Ja tota, niin, se varjelen semmosta ensimmäistä ajatusta siitä. Ehkä se päälimmäisenä oleva juttu liittyy nimenomaan kehittymiseen, ja ehkä vähän muuttumiseenki, että kyllähän sitä itekki muuttuu niinku, muuttuu oma käsityskyky, ja toki elämäntilannekki jossain määrin, et sitte voi tehdä vähän erilaisia asioita eri ikäsenä.”MH9

Eri haastatteluissa liikkumista omalla uralla ja organisaatioissa kuvataan niin ylöspäin kuin sivusuunnassakin. Urairrot eivät ole pelkästään ylöspäin tehtäviä tekoja, vaan yksilö voi tehdä valintoja, joissa liikutaan uralla sivuttaissuunnassa. Yksilöiden kerronnassa nousee esiin myös halu saada vaikuttaa omaan uraan ja siinä tapahtuviin muutoksiin mahdollisimman paljon. Samalla ura mielletään myös hyvin laaja-alaisesti, eri ympäristöissä ja organisaatioissa rakentuvaksi kokonaisuudeksi.

## 6.2 Johtajien urasiirtymätarinat

Kappaleessa tullaan esittelemään urasiirtymäkertomuksia niin Nicholsonin & Westin (1987) urasiirtymäsyklimallin yhdeksän ulottuvuuden sekä Koivusen ym. (2012) urasiirtymistä tehdyn yhteenvedon avulla. Haastatteluaineistoa käsiteltäessä keskityttiin yksilön näkökulmaan. Näin ollen esimerkiksi yksilön läpikäymän urasiirtymän vaikutusta ja merkitystä organisaatioon ei tutkimuksessani tulla käsittelemään.

Nicholsonin & Westin (1987) mallin yhdeksän ulottuvuutta olivat *voimakkuus, symmetria, jatkuvuus, hallinta, monimutkaisuus, alkulahde, tuki ja merkittävyys*. Urairrot voidaan Koivusen ym. (2012) mukaan jakaa myös neljään ulottuvuuteen yksilön toimijuuden asteen sekä urasiirtymän havaittavuuden perusteella. Neljä ulottuvuutta ovat *oma-aloitteinen subjektiivinen, oma-aloitteinen objektiivinen, pakotettu subjektiivinen ja pakotettu objektiivinen urasiirtymä*.

### 6.2.1 Samankaltaisuudet nais- ja miesjohtajien urasiirtymäkertomuksissa

Nais- ja miesjohtajien urasiirtymätarinoissa on nähtävissä samankaltaisuuksia esimerkiksi urasiirtymien laadussa. Urairrot ovat pääsääntöisesti positiivisia ja merkityksellisiä, oma-aloitteisia subjektiivisia urasiirtymiä, mutta myös pakotettuja subjektiivisia urasiirtymiä esiintyy jonkin verran. Oma-aloitteisuus subjektiivisissa, ei niin helposti havaittavissa olevissa

urasiirtymissä ilmenee seuraavien kuvauksien mukaisesti haluna kehittyä ja oppia uutta, haluna kehittyä johtajana, haluna ottaa riskejä. Samankaltaisuuksia nais- ja miesjohtajien urasiirtymissä löytyy myös tuen ulottuvuuden kohdalla otettaessa huomioon sosiaalinen konteksti, jolla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan erityisesti perhettä. Tätä käsitellään tarkemmin perhettä käsittelevässä kappaleessa 6.3.

### 6.2.1.1 Urasiirtymien laatu

*Oma-aloitteiset subjektiiviset urasiirtymät* näyttäytyvät haastatteluissa esimerkiksi yksilöiden aktiivisena haluna itse muuttaa suhtautumista työtään kohtaan. Tämä tuli selkeimmin esiin kerronnassa uran alkuvaiheista. Aktiivisuus ensimmäisistä urasiirroista eli koulutusvalinnoista alkaen näkyi esimerkiksi selkeänä haluna saada jokin tietty koulutus ja ammatti ja sen myötä saavuttaa tietynlainen asema. Haastatteluissa korostuu merkittävänä tekijänä oman uran edistämiseksi oma aktiivisuus ja asioiden eteen työskenteleminen. Kuvauksissa korostuu ajatus siitä, että valmista ei anneta. Niin nais- kuin miesjohtajat kuvaavat haastatteluissaan myös omia luonteenpiirteitään (esimerkiksi nopea kyllästyminen samankaltaisuuteen ja pelko rutiineihin jämähtämisestä) ja niiden vaikutusta oma-aloitteisiin subjektiivisiin urasiirtymiin.

”...Se oli lähinnä just valmistumisen jälkeen niitä hain aika monta paikkaa siinä, ja sitte otin. Muutamassa kävin haastattelussa, halusin hyvin nopeesti mennä töihin, että ei siinä ollu semmosta ajatusta että ”okei, tuonne menen ja siellä mun ura” vaan otin semmosen tehtävän joka tuntu kiinnostavalta ja-” MH5

”Niin mä olin kolme ja puol vuotta Kemiralla, ja sitte mä huomasin että tulee uus projekti, että mä osaan tän jo, että mä haluan nähdä jotain muutaki, koska se vaihtaminen, se vähän tuntu että mä oon nähny tän tuon. Ehkä oon vähän luonteeltani semmonen, että en mä nyt jaksa tehdä sitä samaa tempua uudestaan, mä osaan sen jo tehdä. Ja tota, vaihoin työpaikkaa.” MH9

” Ja tota, yks syy on se että, mä huomaan että mulla on näköjään niinku tossa neljän viiden vuoden kieppeillä, tulee aina se kohta, mä rupeen niinku miettimään, mitähän seuraavaks?” NH3

”...No sitten, sit oikeestaan se Oracle, niin se päätty vähän sellaseen, se oli semmonen kyllästymisen vaihe. Kyllästymisen vaihe, jos ajattelee omaa uraansa, elikkä noitten softatuotteiden kanssa kun teki töitä, niin se niinku, niitten myyminen tavallaan se oli semmonen niinku, se oli niinku tulevien lupausten antamista. Ja se oli niinku hyvin paljon virheiden korjaamista, että mäkin sitten lopussa olin monessa semmosessa projektissa, missä asiakas-suhde oli joutunu koetukselle sen takia, että softassa oli niin paljon virheitä ja bugeja, ja oli tällasii erillisiä projekteja mitä piti tehdä. Ja joutu tekemään niitä, ja ne ei ollu niitä mukavimpia hommia. Ja sit oikeestaan halus, oli niinku halu palata, halu palata teollisuuteen oikeestaan takasin.” MH 10

Edellä olevissa lainauksissa korostuu yksilön nopeatempoinen luonne, helppo urautuminen, kyllästyminen ja urautuminen rutiineihin.

*Pakotetut subjektiiviset urasiirtymät* näkyivät johtajien kuvauksissa esimerkiksi organisaatiossa tai työtehtävissä tapahtuvina muutoksina ja/tai

kyllästymisenä nykyiseen. Edellä mainitut tilanteet ajavat yksilöt miettimään omaa työroolia ja oman työroolin merkitystä sekä merkityksellisyyttä heille itselleen. Haastatteluissa nousee esiin esimerkiksi pohdintaa siitä, riittäkö nykyinen tilanne, haluanko kehittyä ja oppia sekä saada työhöni ja elämäni jotakin uutta. Alla olevassa otteessa eräästä miesjohtajan haastattelussa kuvastuu juuri tämä ajatusprosessi.

”Niiton, niinkun jos mietitään, että miten ura on kehittynyt ja mitkä on ollu ne ajurit siin urakehityksessä, niin niit on varmaan monta, päällimmäinen varmaan tämmönen, niinku pysyvä tämmönen on ollu halu tehdä välillä aina jotain erilaista, että kokeilla niinku että kantaako siivet tommosessa ja tommosessa hommassa, se on ollu yks, ja ehkä halu nähdä vähän eri kulmilta tätä Suomenmaata ja myöskin tätä OP-Pohjola ryhmää, ne on ollu varmaan semmoset niinku yks, tai yks yhteinen kokonaisuus joka on ajanu sillon tällön vaihtamaan työpaikkaa, mutta sillon jos miettii tämmösiä ihan yksittäisiä asioita, niin sielt löytyy kaikkienkosta, siellä on kannustimina ollu haastavampi työ, sit tälleen niinku ammatillisessa mieles haastava, sit ihan tämmönen kyky käyttää omaa aiempaa osaamista nykyistä tehtävää paremmin seuraavassa tehtävässä, joka on tietenkin aina arvaus. Sitte, mikä toimintaympäristö on ollu yks.() Kyllä sitte myöskin palkalla on ollu merkitystä, että pääsääntöisesti et mitä vaativampi tehtävä niin sen parempi palkka, et kyllä sek in on ollu yks ajuri näis asioissa, mutta ehkä järjestys on joku muu ku pelkästään se palkka, et se kiinnostus lähteä jostain muusta, ja sitte se palkka on semmonen niinku joka sitte vetää samaan suuntaan tai työntää samaan suuntaan, mut ehkä tosson ne tärkeimmät” MH2

Haastattelujen perusteella usein pakotetut subjektiiviset, samalla tavalla kuin oma-aloitteiset subjektiiviset siirtymät käynnistävät usein *oma-aloitteisen objektiivisen urasiirtymän*. Oma-aloitteisissa objektiivisissa urasiirtymissä korostuu itsensä kehittämisen ja uusien taitojen oppimisen halu. Esimerkiksi halu kerryttää kokemusta eri toimialoilta ajaa yksilöt objektiivisiin, oma-aloitteisiin urasiirtymiin. Tämä näkyy esimerkiksi useina siirtoina samalla tai toisella toimialalla.

”...Mut hirveen pian sitten niin tuota sieltä lähti tuo pääkirjanpitäjä pois ja mä olin häntä kovasti avitellu ja tykkään numroista muutenkin. Niin hän sitten suosittelu mua siihen paikalle, vaikka mä en ollu käyny ku erillisen kurssin kirjanpidosta ja sek in huonolla menestyksellä. Homma sitten rupes kiinnostamaan ja opettelin sen sitten. Ja mä olin tosiaan siellä sitten niinku tämmönen kirjanpitäjä ja kirjanpito-osaston, pienen osaston, esimies.” NH9

” No mä menin, vastasin kotimaan myynnistä ja markkinoinnista ensiksi. Sitte Skandinaavian myynnistä tän kotimaan lisäksi, sit sen jälkeen tuotekehityksestä. Ja ja, sit tuotannosuunnittelusta ja tuotekehityksestä, viennistä ja sitte oli loppujen lopuksi mä olin varatoimitusjohtaja ja sitte me ostettiin yritys, missä mä olin sen toimitusjohtaja. Kyllä mä oon tehny ihan kaikkea mitä siinä voi tehdä siinä yrityksessä, ehkei nyt ihan voi sanoa.” MH7

Myös palkka motivoi yksilöitä, erityisesti miehiä oma-aloitteisiin, objektiivisiin urasiirtoihin.

”... että akateeminen loppututkinto mulla oli ajatuksissa. Että mä saan semmosen taloudellisen aseman, ettei mun nyt ihan joka markkaa, ja nykyään euroo, tarvi miettiä...” MH4.

Haastateltujen henkilöiden kohdalla, melkeinpä sukupuolesta riippumatta, siirtoja on useita ja henkilöiden kertomuksissa korostuvat yksilön aktiivisuus toimijana. Erilaisten tekijöiden innoittamana ja myös pakottamana

yksilö lähtee tekemään oma-aloitteisia konkreettisia muutoksia urallansa. Tällaisia selkeästi havaittavia muutoksia olivat esimerkiksi organisaation vaihdokset, vaihdokset organisaation sisällä (esimerkiksi työtehtävien / osastojen muutokset) ja kokonaiset toimialavaihdokset.

"... Sitte määhän vaan rupesin kaupungin kamreerista pankinjohtajaksi. No, vuosi ja kaheksan kuukautta siinä, ja sitten sain nimityksen Vaasaan vuonna kaheksankyt seitsemän elokuussa, sinne Vaasan konttorin henkilö, siis yksityisasiasta vastaavaksi johtajaksi. Sitte meni puoli vuotta ja tuli organisaatiomuutosta, mulle tuli heti laajempi vastuualue siinä, eli koko sen konttorin toiminta. Ja taas vuosi siitä, Vaasassa oli neljä konttoria niin mulle tuli kaikki konttorit. Se oli semmonen tosi iso hyppäys, kun kysyt tossa että mitkä on ollu tärkeimpiä käännekohtia, niin siitä Kaskisten pienestä maailmasta Vaasaan, niinä hulluina vuosina, oli siis kun tää buumi alko kaheksankyt seitsemän, tää nousukauden kovat kaikkine ilmiöineen, ja se johti sitte lamaan. Se oli iso hyppäys mulle." MH4

*Pakotettuja, niin subjektiivisia ja objektiivisia siirtymiä* esiintyi ylipäättänsäkin vähemmän tutkimuksessa mukana olleiden henkilöiden kohdalla. Yksittäisiä *pakotettuja objektiivisia urasiirtymiä* oli tapahtunut useallekin haastatellulle henkilölle uransa aikana, joka on luonnollista ja eräällä tapaa myös väistämätöntä pitkän työuran aikana. Yhteistä haastatelluille henkilöille oli, että pakotetut objektiiviset siirtymät johtuivat esimerkiksi vallitsevasta taloustilanteesta ja erilaisista yritys- ja organisaatiomuutoksista. Tällaisia urasiirtymiä olivat yrityksiin muun muassa lama, irtisanomiset sekä fuusioitumiset ja tämän aiheuttamat pakotetut sekä yllättävät siirrot organisaation sisällä. Näissä tilanteissa yksilöllä ei ollut juuri päätösvaltaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa siirtoon. Eräs naisjohtajista kuvaa tilannetta, jossa yrityksen toimitusjohtaja irtisanoutuu yllätten ja vastuu sekä velvoitteet lankeavat hänelle tuoden mukanaan paljon erilaisia tunteita ja aiheuttaen myllerrystä.

"...Ja tota, sitten siinä kävi niin kuin kävi, että tää tilanne tuli eteen. Okei, totta kai näähän alustavat ja tiedustelut oli saanut mut jo vähän niinku varpailleen, mutta kyllä se muutos oli niin radikaali ja se oli niin radikaaleista syistä, että se oli todella haasteellinen tilanne. Koska siinä vaiheessa tavallaan tuli, tai mä ainakin koen sen näin, että tuli mun harteille täysin se, että jatkaako tuo firma tavallaan olemassaoloaan." NH5

Haastateltu naisjohtaja on kuvannut tapahtuman olevan irrallaan ihmisen niinsanotusta normaalista urakehityksestä, koska oma kontrolli tapahtumaan oli vähäistä.

"...Ei mitään kokemusta. Ja toisaalta sitten myös meidän henkilöstön vakuuttaminen. Me oltiin siinä vaiheessa meitä nyt oli jo kuusi. Että jatketaanko ja mitä tehdään. Se oli sellainen niin rankka tavallaan asia niinku mulle, että siksi mä olen sen irrotanut, että se ollut normaalia urakehitystä vaan sellainen leikkaamalla yhtäkkiä täysin toiseen toimeen. NH5

Edellä mainituissa, niin sanotuissa pakotetuissa muutostilanteissa yksilöillä ei ole ollut juurikaan varaa valita useista vaihtoehtoista. Yllättävissä muutostilanteissa, erityisesti alkuvaiheissa, yksilöillä ei välttämättä ole ollut selkeää kuvaa siitä, kuinka uraa tulee tietyn kriisitilanteen jälkeen jatkaa. Yksilöllä on saattanut olla pari vaihtoehtoa; on joko voinut jäädä ja sopeutua tai lähteä. Muutamassa haastattelussa kuvataan, että "yhdessä yössä" on pitänyt

tehdä isoja päätöksiä oman uransa kohdalla. Yksilön kohdalla aseman sekä työroolin muutos on voinut olla hyvinkin suuri ja muutos on tapahtunut hyvin nopealla aikavälillä. Haastatteluissa nousee esiin tunteita epävarmuudesta, stressistä ja huolesta. Oma työ- ja ammatillinen rooli on pakotettu muuttumaan merkittävästi lyhyessä ajassa.

”Kyllähän se sillä tavalla on ollu niinkö erilaista, että nythän mä joudun ottaan niinkö, sehän muutti niinkö aikalailla veitsellä leikaten. Että yhtäkkiä, niinkö yhtenä yönä tapahtu semmonen muutos, että ihmiset tulee multa seuraavana päivänä kysyyn, että mitäs, niin että vähän niinkö että nyt on tämmönen homma, mitä me tässä tehhään. Niin kyllä mä niinkö hämilläni olin, että mun pitäs niinkö yhtäkkiä nyt ruveta päättämään, että tota noin niin, okei, että aijaa, jos ois ollu edellinen päivä, niin ei ois niinku kukkaan tullu edes kysymään semmosta asiaa. Se niinkö, emmä tiä, että toimiiko ne ihmiset niin, kun musta jotenkin tuntu niin hassulta, että tuolla se oli niinku heti, että se vaistomaisesti.” NH7

Pakotetuissa muutostilanteissa haastatteluaineiston perustella yksilöt eivät ole kokeneet kuitenkaan menettämisen pelkoa niin voimakkaasti, että se olisi lamuttanut heidät ja estänyt toimimasta, kuten eräs haastatelluista naisjohtajista kuvaa.

“..Joku kysykin, että eksää nyt sitten oo yhtään huolissaan, niin mä sanoin, että tavallaan, mutta kun mä oon tehny työni niin hyvin kun mä oon pystyny. Että jos mä en sitten sitä paikkaa saa, niin sitten mun pittää niinku pystyttää joku oma juttu.” NH9

### 6.2.1.2 Urasiirtymien ulottuvuudet

Pohdittaessa urasiirtymän eri ulottuvuuksia ja *alkulähdettä* aivan uran alkuvaiheessa (koulutusvalinta) haastatteluaineiston perusteella alkuvaiheen syklin käynnistävänä tekijänä koulutusvalinnoissa nousee esiin usean haastatellun kohdalla sattuma. Jonkin ulkopuolisen tekijän voidaan katsoa käynnistäneen nuoren henkilön urasiirtymän. Tämän perusteella urasiirtymän alkulähdettä analysoitaessa, alkulähteen käsite on jaettu kolmeen eri ryhmään; sattuma, jonkin asteinen tavoitteellisuus ja tavoitteellisuus.

Useissa haastatteluissa, useat henkilöt puhuvat *sattumasta*. Johtajat kuvaavat kertomuksissaan, kuinka uran alkuvaiheen koulutusvalinnat on tehty aikalailla sattuman mukaan. Haastatellut henkilöt kuvaavat, että heillä on saattanut olla mielessä joitakin koulutusvaihtoehtoja, mutta sattuma on ohjannut valintoja hyvin paljon. Myös ulkopuoliset ja sosiaaliset tekijät, kuten esimerkiksi omat vanhemmat ja lähiperhe, silloinen puoliso tai muu sosiaalinen taho tai -ympäristö ja taloudellinen ympäristö ovat olleet vaikuttamassa ihan nuoruusvaiheessa koulutusvalintaan ja näin uravalintoihin.

”...No jos koulutust miettii, niin tota, ensimmäinen eli tää kauppaopistovaihe joka oli kaksivuotinen, niin sen syynä oli halu hankkia joku pohjakoulutus, mutta oli epäselvää vielä et mikä olis tämmönen yliopistotason koulutus niin oli ikäänkuin tämmösiä välivuotia, jotka on näin jälkeinpäin osottautunut ihan hyödylliseksi, ainakin uran alkuvaiheessa, että oli tämmönen kaupallinen, kaksivuotinen pohjakoulutus, että ainakin käsitteistö oli suhteellisen selkeä, ja osas kirjanpitoo pääsääntöisesti, joka on sitte työelämässä hiukan on jälkeinpäin auttanut, asioitten ymmärtämistä. Ja uravalintaan vaikutti yksinkertaisesti se, että työvoimatoimistossa ohjattiin oikeustieteelliseen koulutukseen, että sen suurempi ei tää uramotivaatio ollu.” MH2

Kerronnassa uran alkuvaiheista nousee vahvasti esiin esimerkiksi vanhempien vaikutus koulutuspaikan tai ensimmäisen työpaikan valintaan. Useat mies- ja naisjohtajat kuvaavat koulutusvalintaan vaikuttaneen myös esimerkiksi silloisen poika- tai tyttöystävän, vanhemman koulutuksen tai ajatuksen, että on vain saatava joku tutkinto, jotta työnteko mahdollistuu.

”...sanotaan että oikeestaan se koulutusvalinta, niin. Et kun meni käytännöllisesti katsoen ylioppilaskirjotusten jälkeen suoraan periaatteessa töihin, niin loppujen lopuks siellä koulutusvalinnalla ei ollu sellasta, ei ollu sellasta merkitystä, et halus oikeesti. Tai sanotaan, että mitä mä koin, että tärkeintä oli saada tutkinto. Ja periaatteessa silloin koki sen, että ei sillä tutkinnolla oo mitään sellasta väliä, et mikä se niinku periaatteessa on...” MH10.

”...hänen äitinsä oli sairaalassa sairaala-apulaisena ja hän sai sitä kautta kesätyökokemusta kouluaikana alasta. Alalle ohjautuminen tuntui ylioppilaaksitulon jälkeen luontevalta ja hän lähti Tampereelle kouluun.” NH8

Eräällä haastatellulla vanhemmalla miesjohtajalla ei ole minkäänlaista akateemista koulutusta. Haastateltu miesjohtaja kuvaa omaa uraansa useiden sattumien summana. Haastattelusta käy vahvasti ilmi, että tietynlainen persoona ja ominaisuudet ovat vieneet häntä eteenpäin tiettyyn suuntaan aivan uran alkuvaiheilta asti.

”Ja tota, et ura, tai urakäsitys, et ei mulla oo mitään systematiikkaa, että mä niinku pyrkisin johonkin. Mä oon vaan niinku joutunu. Mä vaan niinku, joutunu tai päässy, multa on kysytty että voisitko tommosen



asian ottaa. Jos se on uraa, niin se on uraa, mut en mä millään lailla oo suunniteltu yhtään niinku urakeskeisesti. Mä haluan hoitaa asiat hyvin, ja omalta kohaltani asiat hyvin, muita moittimatta, niin se on se perusidea ollu mulla, uran tekemisessä jos näin vois. [ ] Mulla ei oo mitään koulutusta tähän hommaan. Mä aina käytän semmosta, et se on meille niinku tuttua, et puhutaan niinsanotuista pitkän linjan ihmisistä, että mä oon töissä oppinu asiat, sitte on täällä huomattu että mussa on ilmeisesti esimiesainesta koska mulla on erilaisia esimiestehtäviä, ja erisuuruisia projekteja ollu vedettä, ilmeisesti ne on menny hyvin koska mä oon saanu vastuusa. Nyt mä oon niinku konsernin laatu- ja ympäristöpäällikkö, joka taas polveutuu mun edellisestä tehtävästä, ja mulla on niinku laajentunu koko ajan se. Ja mulla todella(?), eli mä oon hirveen paljon, esimerkiksi tänään, viimeviikon, eiku tän viikon tiistaina muun muassa olin kertomassa näissä työyhteisön kehittymisasiosta. Mä oon aika kysytty seminaareissa, alustajina, et mulla ei oo mitään koulutusta. Ei oo peruskouluakaan, mä oon kansakoulu, mä oon viskyyt, kuuskytluvulla käyny kouluja, sitte työelämä rupes kiinnostaan, kun huonoista olo, niinku, kotioiloista ollu niin rahaa piti saada. Mä pyrin kyllä ammattikouluun mutta sitte mä en menny.” MH8

*Jonkin asteinen tavoitteellisuus* nousee esiin osassa haastatteluista. Tietty käsitys omasta tulevasta urasta alkuvaiheessa on ollut selkeä ja ohjannut näin tekemään esimerkiksi tietyn opiskelupaikkaa ja -linjaa koskevan valinnan. Eräässä haastattelussa on esimerkiksi kuvattu kokonaiskuvan tulevasta urasta olleen selkeänä mielessä jo nuoresta asti, mutta koulutusvalinnan kuvataan olleen jokseenkin sattumaa. Haastateltu henkilö tiesi selkeästi, että haluaa jonkin ammatin, jonka kautta ja jonka avulla hän pystyy etenemään tiettyyn asemaan eli tässä tapauksessa johtotehtäviin organisaatiossa.

”...Esmes mulla oli hyvin uran alkuvaiheessa selvää että mä haluan esimiestehtäviin ja johtotehtäviin, ja ehkä jossain määrin mitata että kuinka pitkälle tämmösesä OP-Pohjola nimisessä ryhmässä voi päästä...” MH2.

”... No okei, siis ei mulla nyt sinänsä ollu tää talousala mitenkään nyt semmonen, joku pankkiala, mä en ollu ikinä miettiny, että mä oisin pankissa töissä. Ja, mutta sitte se vaan niin, sitte mä kävin sen kauppaopiston, ja sitteku mä valmistuin, mähän tosiaan, mä en oo mikään ekonomi. Mä oon opiskellu hallintoa ja sosiaalipolitiikkaa muun muassa myöskin, mutta mulla se talous on siellä lievästi taustalla. Kuitenki se on sitte missä niitä töitä sitte sattuu olemaan, niin se on aika sattumanvaraista monta kertaa.” MH4

Kuten edellä on kuvattu, myös tässä ryhmässä ulkopuolisilla tekijöillä sekä sosiaalisella ympäristöllä on ollut merkittävä vaikutus joidenkin haastateltujen johtajien koulutus- ja uravalintoihin. Useissa haastatteluissa on mainittu esimerkiksi vanhemmat tai muu suku. Sosiaalisella ympäristöllä ja omalla motivaatiolla on ollut yhteisvaikutus uran alkuvaiheiden valinnoissa.

”...Et tavallaan niinku suvun perimää, omia pohdintoja ja sit tietenkkin semmonen öö, pärjäämisen tarve. Semmonen tietty kunnianhimo mikä mussa on ollu lapsesta saakka.” NH3

”... No se on oikeestaan sillä tavalla, että hirveesti sillonhan ei ollu tämmösiä niinku opotunteja tai muuta. Sitä asiaa ei yleensä ees ajateltu. Se yhtäkkiä vaan huomasi, että oot ylioppilas ja sitten piti vasta ruveta miettimään. Mun isä oli kauheesti sitä mieltä, että mun siskosta tulee optikko ja minusta tulee hammaslääkäri. Hän halus niinku tämmöset ammatit. Ja mä puoliväkisin lähin Turkuun sitten pyrkiin lääkikseen. En ollu sitä asiaa ajatellu, niin minusta se tuntu, että se vois olla ihan yhtä hyvä ajatus kun mikä muu tahansa. Ja minustahan ei ois tullu hyvää lääkäriä. Se oli ihan oikein, että mä en sinne päässy. [..]Ja sitten tuota kauppakorkea jotenkin tuntu semmoselta omalta, kun mä oon yritys, tai meillä on itellä yksityinen yritys oli kotona. Elikkä kello- ja kultasepäntiike, niin se tuntu niinku kauheen luontealta. Mä oon erittäin paljon tykänny aina niinku bisnesasioista, et kyllä se oli ihan oikee.” NH9

Jonkin asteiseen tavoitteellisuuteen kuuluvien henkilöiden ryhmässä kokoajan tapahtuvaa, systemaattista päätöksentekoaajattelua ei ole tehty, vaan on annettu tapahtumien johtaa toiseen ja on niin sanotusti pidetty silmät ja korvat auki koko ajan eri mahdollisuuksien takia. Motivoivana tekijänä kouluttautumiseen sekä erilaisiin urasiirtoihin on ollut myös tässä ryhmässä jokin ”palkinto”, kuten esimerkiksi tietty status organisaatiossa tai korkeampi palkka.

”...En mä o sillä tavalla, että mä oisin oikein aina miettiny, että okei, seuraavaks mä meen tuonne, rakennan uraa ja meen tuonne, vaikka pääkonttoriin vähäks aikaa. En mä o koskaan niin miettiny, vaan oon aina aatellu, että mä hoidan tän homman niin hyvin ku pystyn, niin jos se johonki johtaa ja jotain tarjouksia tulee eteen, niin olkoon niin. Että en mä sillä tavalla ole systemaattisesti joka liikettäni miettiny.”MH4

Selkeä tavoite ja näkemys siitä, millaisen uran itselleen haluaa, on ollut muutamalla haastatellulla johtajalla ihan uran alkuvaiheilta asti selkeänä mielessä. Haastateltavat kertovat koulutusvalinnan olleen hyvin tietoinen pitäen silmällä tavoitteena olevaa uraa ja urapolkua. Koulutus- ja uravalinta on kummunnut esimerkiksi omista henkilökohtaisista kiinnostuksen kohteista tiettyä alaa tai asemaa kohtaan. Haastatellut henkilöt kuvaavat tekemiään tietoisia valintoja ja päätöksiä sekä keinoja, joilla ovat lähteneet tavoittelemaan esimerkiksi jotakin alaa, ammattia ja asemaa. Kuvatut toimenpiteet ovat olleet hyvin konkreettisia, joiden avulla omaa motivaatiota ja omia taitoja on ylläpidetty.

”...sit sinne keräs sellasia lehtileikkeitä, liimaili, mistä ajatteli että vois olla sitten tulevan uran aikana. Ja sinne käytännöllisesti katsoen oli, mä olin määritelly ittelteni tietyssä vaiheessa sellasen tavoitteen, et mitä mä tavoittelen omalta uraltani, joka oli niinku tällasessa, se oli aikalailla kansainvälisessä, tai mä halusin toimia globaalissa tehtävässä kansainvälisessä yrityksessä.” MH10

Keinoja, joilla erilaisia uratavoitteita on tavoiteltu, ovat esimerkiksi paikkakunnan vaihto, lisäopiskelu ja tietyn tutkinnon saavuttaminen sekä omaaloitteiset urasiirrot. Yksi haastatelluista kuvaa esimerkiksi seuraavalla tavalla koulutusvalintaansa.

”... Mä oon syntyny, kasvanu tehtaan valossa ja varjossa. Kyllä se vaikutti tietenki siihen opiskeluvailintaan. Mä olin menossa ensin valtsikkaan(?), ja edellisenä vuotena mä olisin päässy suoraan, mutta sitten alko kuuskytluvun lopulla olleen valtiotiede niin suosittua, että ois joutunu lukeen hirvee nippu kirjoja. Mää laiskuuttani jätin lukematta, sitte melkein suoraan pääsin tonne tekniseen tiedekuntaan...”MH3.

Siirryttäessä eteenpäin uralla, sattuman vaikutus pienenee erilaisia uraan liittyviä valintoja tehdessä. Uran edetessä johtajien urasiirtymien kohdalla alkulähteenä korostuu yksilön itse tekemät päätökset. Tietysti ympäristö, kuten esimerkiksi yleinen taloustilanne sekä organisaatiomuutokset (lama mainitaan muutamassa haastattelussa) ajavat pakotettuihin, subjektiivisiin ja objektiivisiin urasiirtymiin. Pääsääntöisesti urasiirrot johtajien kohdalla tehdään suuresta halusta kehittyä ja halusta luoda jotakin uutta sekä olla mukana jossakin suuremmassa.

”...Sittehän näitä päämääriä on niinku, tai tota seuraavia vaiheita voi ruveta pohtimaan kun on edellisestä vaiheesta jonkunlaisen ehkä onnistumisen saavuttanu, ja niinku sanoin, että

se Hesarin tai sen sanomatalon kyllä panin itselle tavoitteeksi, että joku päivä mennään, ja se sitte onnistu.” MH1

Konkreettisina tekoina nämä näkyvät kuvauksissa esimerkiksi kouluttautumisena ja eri tutkintojen suorittamisena, toimialasiirtoina ja vaihtoina organisaatiosta toiseen. Eräässä naisjohtajan haastattelussa haastateltava kuvaa itseään ainaiseksi opiskelijaksi. Hänelle on tärkeää saada teoreettista osaamista eri osa-alueilta käytännön työnsä lisäksi.

”... Elikkä tuota, jos mää aattelen, mähän oon tuota Markkinointi-instituuttia kuluttanut. Mää oon ollu opettajan siellä ja sit mää oon suorittanu kaikennäköstä. Mää oon talouspäällikön tutkinnon suorittanut. Ja yleensä mulla on näissä ollu semmonen, että mää oon tehny tarpeeseen. Elikkä tuota kuitenkin kun aattelee, että mullahan oli tuossa kauppatieteiden maisterin tutkinnossa mulla on kauppaoikeus ollu pääaineena. Ja kun mää oon talouspäällikkönä ollu, niin halusin, että mulla on siitä paperitkin. Elikkä talouspäällikön tutkinto.” NH9

Useassa haastattelussa sukupuolesta riippumatta kuvauksissa korostui oman luonteen kuvaaminen hyvin samankaltaisilla adjektiiveilla. Omaa luonnetta, joka on ajanut tietynlaisen uran rakentamiseen kuvattiin seuraavilla adjektiiveilla; päättäväisyys, kunnianhimoisuus, härkäpäisyys, uteliaisuus, periksiantamattomuus, pitkäjänteisyys, mutta toisaalta myös nopea kyllästyminen ja pelko rutiineista.

Urasiirtymiä esiintyi kohtalaisen usein niin nais- kuin miesjohtajillakin. Kuten aikaisemmin kappaleessa 3.5. on todettu, johtavassa asemassa olevien henkilöiden urasiirtojen määrän on nähty olevan nousussa. Keskimäärin erilaisia urasiirtoja, kuten esimerkiksi toimialavaihdoksia, muutoksia työtehtävissä tai statuksessa tehtiin noin kolmen vuoden välein. (So, T. 2010, 11.) Erilaisten urasiirtojen kohtalaisen suuri määrä oli nähtävissä myös haastatteluaineistossa. Haastatteluissa henkilöt kertoivat esimerkiksi omasta ominaisuudesta kyllästyä tai urautua nopeasti liian pitkään samanlaisena jatkuvaan työhön. Haastatteluissa kuvataan, kuinka muutamien vuosien välein saattaa esiintyä ajanjaksoja, jolloin nykyinen työtehtävä ja toimenkuva ei enää tuota riittävää tyydytystä ja monipuolisuutta. Tästä syntyy halu hakeutua uusiin tehtäviin, jotka haastavat ja vaativat kehittämään lisää omaa ammatillista osaamista. Näin ollen esimerkiksi itsensä kehittäminen ja uusien urahaasteiden etsiminen ja taitojen opetteleminen nousivat keskeisiksi valinnoiksi yksilön urasiirroissa.

”...Ja tota, yks syy on se että, mä huomaan että mulla on näköjään niinku tossa neljän viiden vuoden kieppeillä, tulee aina se kohta, mä rupeen niinku miettimään, mitähän seuraavaks?” NH3

Samankaltaisen, kohtalaisen tarkan aikamäärään antaa myös toinen haastatelluista naisjohtajista.

”Kyllä mä aika selvänä pidän, etten mä tässä talossa varmaan kymmentä vuotta ole. Että ehkä mä näen näin, että joskus tuossa kolmen-neljän vuoden kuluttua, niin varmaan mä oon ainakin uudessa työpaikassa.” NH5

”...Toki kyllä sit työuraan liittyy semmonen tietty motivoituvuus ja

haasteellisuus, että minulla ehkä semmonen kuvaava piirre minua, että mä yleensä saattaa tavallaan, en tiiä onko sitä jotenki yliaktiivinen tai ihan terve(?) tyyppi, että tuota, mä kun jonkun työprosessin nään, niin mä saan niin pitkään ku mä sen opin sen työprosessin niin mä saan siitä jonkinlaista kipinää, ja motivoidun siitä työstä. Mut sit ku se alkaa toistua samanlaisena, niin en mä oikein, en mä jaksa sillä tavalla, että mä en löydä sitä semmosta flowta, mistä puhutaan. Että vaikkapa luokanopettajatyö, niin minusta se alko muistuttaa aika lailla itteään, niitä muutaman vuoden teki, niin sitä tiesi että tämmöstä se tulee olemaan loppuelämä.” MH6

”...Kyllä se meni sitten loppuvaiheessa jo liiankin tasaseks. Johtu tietenkin siitä, että yritys sinällään ei ehkä sitten päässy niihin omiin tavoitteisiinsa aivan sillä aikataululla, kun ois toivonu. Ja sitten tietenkin markkinointi sitten noin muutenkin tommosessa yrityksessä on aika pitkäjänteistä työtä, et sitä ei tehdä niinkö ehkä sillä tavalla vuosisykleissä, vaan siellä projektit kestää vuosia. Niin tavallaan sit siinä vaiheessa, kun saavutettiin se tietty piste, joka katottiin, että tää on se optimi tässä tilanteessa, niin sit se oli enempikin sit sen ylläpitämistä. Ja totta kai siis, vois sitä tietysti vähän olla nousujohteinen, totta kai se koko ajan semmosta pientä kehittämistä oli, mut niinku oman uran kannalta ja oman oppimisen kannalta, niin se kyllä tasettu siihen uomaansa. Että ei siinä enää sit mitään semmosta kovin radikaalia muutosta tapahtunu.” NH 5

## 6.2.2 Eroavaisuudet nais- ja miesjohtajien urasiirtymäkertomuksissa

Nicholsonin & Westin (1987, 1989) luoman urasiirtymäsyklimallin yhdeksää ulottuvuutta hyödyntämällä merkittävimpiä eroavaisuuksia haastatteluaineiston perusteella johtajien urasiirtymäkertomuksissa miesten ja naisten kohdalla on havaittavissa tuen, merkittävyyden ja jatkuvuuden kohdalla. Perheen perustaminen on erilainen valinta ja prosessi naisjohtajan elämän ja uran kohdalla. Perheen perustaminen aiheuttaa pakollisen, luonnollisen katkoksen naisjohtajan uralla. Haastatteluissa on kuvattu perheen perustamisen olevan tietynlainen tavoitteellinen ja tarkoin harkittu sekä ajoitettu prosessi. Naisjohtajien haastatteluissa tämä näkyy kuvauksena muun muassa tietoisien päätösten tekemisestä siitä, haluaako esimerkiksi lapsia, kuvauksena oikeasta ajoituksesta, uhraamisesta sekä huonosta omastatunnosta. Naisjohtajien kohdalla perheen, kuten esimerkiksi pienten lasten takia voidaan jättää jokin merkittäväkin, usein ylöspäin urakehityksessä vievä urasiirto tekemättä tietyllä hetkellä.

“...mie tiiän, että mie viihtyisin asianajotoimistossa, mutta kun tuota niin siinä on semmonen, että se saattaa vaatia joskus puolilleöinkin työn tekemistä. Että se on semmonen, että mitä mie vielä, kun tytöt on pieniä, niin mie tiiän sitten, että mulla hermot kiristyy, jos mun pitää joka ikinen ilta puolilleöin tehdä töitä niin se alkaa niinku ressaamaan ennemmin tai myöhemmin.” NH2

Kuten aiemmin tutkimuksessa on jo kuvattu, nais- ja miesjohtajien kohdalla urakehityksen sekä urasiirtojen takana vaikuttavat eri tutkimuksien mukaan eri asiat, kuten esimerkiksi motiivit urasiirtojen takana ja perheeseen liittyvät tekijät. (esim. Cornelius & Skinner 2008; Puttonen 2006; Metz 2005; Blau 2007.) Haastatteluissa esimerkiksi miesjohtajien kohdalla palkkaukseen ja tiettyyn asemaan liittyvät tekijät nousevat merkittäväksi motivoivaksi tekijäksi

uravalintojen ja urasiirtojen kohdalla. Useiden haastateltujen miesjohtajien kerronnassa korostuu palkan korkea taso, jonkin tietyn tittelin ja/tai position saavuttaminen yrityksessä ja urasaavutuksien sekä menestyksen osoittaminen esimerkiksi yrityksen talouteen liittyvien merkittävien tunnusukujen avulla. Merkittävimmäksi tekijäksi ja saavutukseksi koko urahistorian aikana esimerkiksi eräs haastatelluista johtajista kokee seuraavan asia.

”...No, kyllä, kyl mä niinku, mennään varmasti näihin ihan koviin mittareihin siinä suhteessa, että on pyörittäny käsiensä kautta melkein kahden pilkku viiden miljardin liikevaihtoo hyvällä kannattavuudella. Sillon on ollu se oma kahentoista hengen globaali tiimi, ja sun epäsuorassa alaisuudessa on ollu kymmenentuhatta ihmistä. Et vaikka sä et oo ikinä niitten ihmisten edessä sillä tavalla tehny, koska sä oot sitä asiakkaan liiketoimintaa johtanu, mutta kuitenkin. Ehkä se on kuitenkin se..” MH10

Haastateltujen naisjohtajien kohdalla edellä mainituilla tekijöillä ei ollut niin suurta merkitystä. Naisjohtajien kerronnassa korostui enemmän osaamisen ja oman ammatillisuuden kehittäminen ja syventäminen tietyn urakehityksen saavuttamisen jälkeen, esimerkiksi oman johtajuuden ja johtajan ominaisuuksien kehittämisen osalta.

”Se ei välttämättä tarvitse mennä sinne huipulle vaan vaan mä niinku pidän hirveen tärkeänä sitä että sä oot itses kans ensinnäkin sopusoinnussa eli suurin piirtein oot keskustellu itsesi kanssa että mitä sä haluat elämältä. Ja sit että niinku sä valitset semmosen työn jos se vaan on mahdollista että et se työ on mielenkiintonen.” NH4

Eräs naisjohtaja kuvaa omaa urakehitystään ja motiiveja sekä päätöksiään tehdä jokin ura siirto. Kerronnassa korostuvat omat luonteenpiirteet sekä halu kehittää ja haastaa omaa osaamista.

”...Mut se toimenkuva siellä oli niin semmonen dynaaminen, mä oon vähän semmonen ihminen, että mää en mitään semmosta hidasta työtä haluais tehdä. Oma motivaatio tietynlaisia töitä kohtaan ja siinä oli semmonen tilanne, että se oli hyvin voimakkaassa kasvussa se yritys. Ja tuota, siinä tuli heti semmonen fiilinki jo oikeestaan niinku työhaastatteluissa, että täällä saa tehdä. Täällä saa tavallaan osottaa sen kyvykkyytensä ja sillä on merkitystä tavallaan. Et sä saat tehdä niin paljon, kun sä kykenet ja sulle annetaan siihen mahdollisuus. Et sua ei oo rajotettu mihinkään niinku tietynlaiseen toimenkuvaan. Ja se oli ehkä varmaan se yks suurin syy, että miksi siihen menin” NH5

Naisjohtajien kerronnassa nousee esiin uran alkuvaiheessa matalamman osaamistason ja ei koulutusta vastaavan työn tekeminen, kun taas haastateltujen miesjohtajien kohdalla nousee esiin rohkeampi ote tarttua uusiin ja erilaisiin, enemmän osaamista vaativiin työtehtäviin jo uran alkuvaiheilla. Naiset pohtivat omia taitojaan sekä osaamistaan suhteessa esimerkiksi tietyn työn suorittamiseen paljon.

”...Kyllä mää, musta tuntuu ihan, että no onhan tietenkin niitä päiviä millon miettii, että tota voisko tässä jotakin muutakin tehdä. En mä tiää, se on niinku sillein, että se, se on vaan menny niinku oikeestaan juna, että ei sitä niinkö sillä tavalla ennää sitten ajatellu. Että kyllä mua on ihan niinkö kiinnostanu. Ei se tietenkään helppoo oo tietenkään ollu sitten se työelämä, että vaikka se koulunkäynti oli helppoo, niin ei se työelämässä sillein, että ei oo, ku se ei mee niinkö. Periaatteessa sää alotat nollasta, kun sää lähet työelämään.” NH7

Vastaavasti miesten kerronnassa korostui hieman enemmän spontaanuisuutta ja rohkeus tarttua vaativiin tehtäviin, vaikka osaamista ei välttämättä ollut tarpeeksi.

“...mulla muita tavoitteita ollu ku se, että saa kohtuullisen palkan, saa auton ja sitte ruvetaan opettelemaan että mitä sen tyyppinen duuni on, koska en mä ollu ikinä ollu myyntimies, enkä mä ollu ikinä ollu missään konttorissa töissä...”MH3

“...niin se toi kansainvälisyyden mukanaan. Et kyl mä niinku mietin sitte omaa elämäni, kun mä olin Tukholmassa haastattelussa. Ku mun Tanskalainen esimies haastatteli mua Tukholmassa englannin kielellä. Niin mä aattelin, että kyllä nyt on Markku kaukana kotona. Semmonen oli fiilis siinä, mutta ei siinä mitään, tulin valituksi. Ja se toi tämän, että sitte toimitaan, meidän johdon kielihän on englanti, silloin ku puhutaan englanniksi. Tottakai me Suomen kokouksissa eikä täällä oo muita pohjoismaista, niin tottahan me suomea puhutaan, mutta se toi sen. Plus tietenki sitte se, että taas mulle raportoivat ihmiset on sitte niinku, siis aika monta mun entistä kollegaa, sitte jos aluejohtajatasolla on entistä vaativampia alaisia myöski...” MH4

Edellä mainittua, samaa ilmiötä kuvaa jo hieman vanhempi, pidemmän johtajan uran tehnyt naishenkilö. Naisjohtajan haastattelussa tulee esiin kohtalaisen kärkkäästikin kuvattuna naisten jonkinlainen pelko tarttua vaativampiin tehtäviin sekä omien taitojen epäröiminen ja jopa väheksyminen. Haastateltava kuvaa tilannetta, jossa organisaatioon etsitään uutta toimitusjohtajaa. Naisjohtaja tarjoaa toimitusjohtajan paikkaa kolmelle naiselle, joista kukaan ei kuitenkaan ota paikkaa vastaan. Tämän jälkeen paikkaa tarjotaan vähemmän työkokemusta omaavalla nuorelle miehelle, joka tarttuu suoraan tilaisuuteen.

“ Et hei, mä en oo koskaan, kun on haaste tarjottu, mä oon ottanu sen vastaan. Koska se on myöskin meidän ja nimenomaan naisten niinku tämmönen pahe, koska sen mä koen esimerkiks niinku Amicassa, et meillä oli Jyväskylän Yliopiston tämmönen, tiedätsä tämmönen, yhdistämis, tehtiin tämmönen yhteisyritys, catering-yritys[ ]Sitten mä tarjosin meidän nuorelle, miespuoliselle, se on just, kyllä minä muutan sinne ilomielin. Kyllä tämä on ja hän edelleen vetää sitä yritystä. Siis niinku että hei, eihän tämmösiä toimitusjohtajuuksia ole joka päivä tarjolla. Siis, come on naiset.. Ja siinä mä olin ensimmäisen kerran, mä sanoin et jumaliste, mä oon niin vihanen noille nuorille naisille. Et ne on ihan pöljiä, kun ne ei ota. Et ei olis mitään riskiä ollu, koska se oli, Amica omisti puolet siitä ja tota kaikki Amican niinku asiat, ja mä olin hallituksessa ja mä sanoin et mä tuen ja mä autan ja siin ei oo mitään vaaraa epäonnistua. Ei mitään vaaraa. Niin ei kukaan. Niin mä sanoin et silloin mä kyllä olin niin pyhää vihaa täys. Et mä en kyllä ikinä enää tarjoo naisille yhtään mitään, mutta sit kesti puoli vuotta ja ja olen auttanu naisia.”NH4

Nicholsonin ja Westin (1987, 1989) luokittelun pohjalta, tuen elementti urasiirtymisissä ja urasiirtymiin rohkaisussa korostuu selkeimmin naisjohtajien haastatteluissa. Melkein kaikissa tutkimukseen mukaan otetuissa haastatteluissa mainitaan erityisesti samaa sukupuolta olevien kollegojen tuki sekä verkostot ja niiden rakentamisen tärkeys. Miesjohtajien haastatteluissa oli myös yksittäisiä mainintoja kollegiaalisesta tuesta, mutta naisjohtajien haastatteluissa verkostojen ja mentoreiden tärkeys urapolun muokkaamisessa ja rakentamisessa nousi vahvemmin esiin. Kuten tutkimuksissa on todettu (esim. Puttonen 2006; Tharenou 2005, Kirchmeyer 2002), mentoreilla on paljon merkitystä naisjohtajien urakehityksessä. Eräs haastatelluista naisjohtajista

kokee oman uransa merkittävimmäksi kohdaksi uran alkuvaiheessa käydyin keskustelun esimiehensä kanssa.

“...Ja kävin sitten silloisen täällä Elektrobittin (?) toimitusjohtajan Eero Halosen kanssa keskustelun, että kerro mulle mitä mun kannattaa tehdä. Ja täytyy sanoa, että siinä on varmaan ihminen, joka on vaikuttanu elämäni suuriten, koska hän sano mulle näin, että kyllä ne taitaa ne toiset kortit olla ne, jotka pitää ensin katsoa. Sen perusteella mä ajattelin, että kyllä mä sinne Berliiniin vielä lähen. Ja en ole sitä päätöstä vielä katunut. Täytyy näin sanoa.” NH5

Useampi naisjohtaja on haastatteluissa kuvannut omia roolimalleja ja niiden tärkeyttä. Roolimallit (esimerkiksi oma naispuolinen esimies, kollega) ovat antaneet uskoa ja voimaa omille henkilökohtaisille haaveille ja tavoitteiden toteuttamiselle oman uransa kohdalla. Tähän on saattanut riittää pelkkä yksi kohtaaminen. Eräs naisjohtajista kuvaa kohtaamista oman roolimallinsa kanssa. Positiivisen kohtaamisen kautta hän sai vahvistusta omille ajatuksilleen, joka taas antoi uskoa pyrkiä kohti tavoitetta.

“... muhun teki vaikutuksen se, että Ulla-Maija oli liiketoimintaryhmän johtaja, varatoimitusjohtaja, et se oli niinku, vau! Ja mä niinku varsinki sillon uran alkuvaiheessa niin vuosien ajan pidin häntä semmosena roolimallina. Et hän oli semmonen, niinku joka aukoi uraa meille nuoremmille, että vau.” NH3

Myös halu toimia mentorina itse uraa aloitteleville naisjohtajille tuli esiin joissakin naisjohtajien haastatteluissa. Eräs naisjohtaja kertoo omassa haastattelussaan, kuinka itse oman uransa alkuvaiheissa sai tukea naispuoliselta kollegaltaan sekä esimieheltä. Tämän pohjalta hän haluaa nyt itse tarjota oman panoksensa naisiesimiesten ja -johtajien urien tukemiseen

“Semmosia vois niinku aatella, no periaatteita, työ sinänsä on hirveen tärkeä asia. Perhe on hirveen tärkeä asia, niitten yhteensovittaminen on tärkeä asia. Et mä oon ollu tuota mentorina tuota tämmösessä Sepen ohjelmassa. Ja mä olin tuota yhdelle Nokian alottelevalle naisjohtajalle niinku nimenomaan neuvomassa sitä perheen ja työn yhteensovittamista. Se varmaan puhuttaa hirveen monia. Mä oon ollu aina semmonen, että mä niinku haluan kaiken. En mä tyydy siihe, tuo on rumasti sanottu, se mä oon hirveesti rakastanu perhettä ja mä oon hirveesti rakastanu työtä ja mun mielestä se on niinku oikein, että saa sen kaiken” NH9

Eräs haastatelluista naisjohtajista tiivistää hyvin muutaman muunkin naisjohtajan mietteitä ja ajatuksia verkostoista ja niiden tärkeydestä. Haastateltava kuvaa naisten olevan huonompia ja laiskempia verkostojen luomisessa, vaikka tämä olisi heidän menestykselleen ensiarvoisen tärkeää.

“...Et se verkosto on niinku ihan olennainen osa. Ja sitä mä sanon naisille, että pitää niinku elämässä, täytyy keskittyä työhön 100-prosenttisesti, mutta pitää huolta omasta hyvinvoinnista ja tehdä sitä verkostoa ja käydä niinku tiedätsä niinku ulkopuolella erinäköisissä asioissa että. Ei saa sanoa muille että mulla on niin kiire että mä en kerkiä, koska miehet aina tekee sen. Ja sillä tavalla ne hankkii sitä sosiaalista pääomaa, jota ne voi sitten hyödyntää bisneksen teossa. Tai sitten siinä on omassa, hommassa tekee mitä tekee.”NH4

Tuen elementtiä analysoitaessa naisjohtajien kerronnassa myös puolison rooli oli merkittävämpi uran ja perheen yhteensovittamisessa naisjohtajien kohdalla. Puoliso kuvattiin yleisesti, niin nais- kuin miesjohtajien haastatteluissa, johtamisuran mahdollistajana. Naisjohtajien haastatteluissa puolisollla on jokseenkin merkittävämpi ja tietoisempi osa. Muutamassa haastattelussa korostuu tietoisien valinnan tekeminen naisen uraan

panostamisesta ja johtajan uran rakentamisen mahdollistamisesta.

“...Mietin tuota että tuota, ja mä oon hänelle monta kertaa sanonu, et kuule ilman sinua mä en olis tässä. Että kun me silloin yhdessä päätettiin, -70, että tota, et et minä lähden tekemään uraa ja, tai siis en mä nyt silloin varmaan sanonu et mä lähden tekemään uraa. Vaan että minä teen työtä kodin ulkopuolella.” NH4

Naisjohtajien haastatteluissa puoliso kuvataan hieman selkeämmin hyvin joustavaksi ja oman uransa kustannuksella jonkinasteisia uhrauksia tekeväksi.

“...on hyvässä duunissa ja näin, mutta se että hän on tietosesti valinnu. Että hän ei oo hakeutunut sellasiin urapolkuihin, jotka vaatis häneltä niinku kellon ympärisiä työpäiviä. Hän ei oo tietosesti hakeutunu semmosiin..” NH3

“Kyllä mä koen sen aika merkittävänä just sen takia niinku sanoinkin, että me oltais voitu tehdä täysin toisenlainen ratkaisu, jolloin hänen uransa olis ehkä ollut erilainen ja se olis ollut ihan mahdollista, että me ei oltais tultu tänne. Niin kyllä mä näen, että hän on aika paljon itse ehkä uhrannut sitä omaa itseänsä siihen, että mä olen voinut tällä tavalla kehittyä.” NH5

### 6.3 perhe

Perheen rooli johtajien uralla on vahvasti positiivinen ja työn ja perheen välisen vuorovaikutuksen voimavaranäkökulma (mm. Greenhouse & Powell 2006, Voydanoff 2001; Chen, Greenhouse & Powell 2009) korostuu. Perhe ja puoliso kuvataan haastatteluissa osaksi niin nais- kuin miesjohtajien urasiirtymiä pääsääntöiseksi hyvin positiivisessa valossa. Perhe kuvataan merkittävänä voimavarana ja uran suunnittelun sekä rakentamisen mahdollistavana tekijänä. Pääsääntöisesti johtajat kokevat ja kuvaavat puolison ennemmin tukevan ja edesauttavan uran eteenpäin viemisessä kuin hidastavan sitä. Perhe ja perheen rakentaminen tuovat mukanaan tiettyjä tekijöitä, joita johtavassa asemassa oleva henkilö on joutunut miettimään ja ottamaan huomioon rakentaessaan uraansa. Erilaisissa tilanteissa on jouduttu tekemään kompromisseja perheen ja uran yhteensovittamisessa. Kompromissit liittyvät haastateltujen kohdalla esimerkiksi työaikoihin, työn sijaintiin, työtehtävien laatuun ja niiden kuormittavuuteen. Haastatteluaineiston perusteella yksilön miettiessä erilaisia urasiirtoja korostuu liikkuvuuden rajat niin työaikojen kuin työpaikan sekä paikkakunnan suhteen. Eräs haastatelluista miesjohtajista kuvaa ja tiivistää useammassakin haastattelussa korostuneita ajatuksia.

“...kun on perhettä, niin sitte heti silläki on eri merkitys, että minkälainen se työnantaja on. Et onko se kuinka vanhahtava(?) ja ehkä millaset työajat sillä on. Et kyllähän sitä pohdittiin silloin, että jos on julkinen tämmönen virka, niin on työajat kuitenkin säännöllisemmät kuin jossaki, useimmiten yrityksen palveluksessa on. Niin siellä tulee sitte matkustelua enemmän ja semmosta.” MH9.



Näitä edellä mainittuja, perheeseen ja perhe-elämän ylläpitämiseen liittyviä tekijöitä puntaroidessaan yksilö joutuu tekemään valintoja, jotka vievät uraa tiettyyn suuntaan. Useassa, erityisesti naisjohtajan haastattelussa nousee esiin mahdottomuus tarttua täysin spontaanisti esimerkiksi eri työtarjouksiin ilman tarkempaa harkintaa ja vaihtoehtojen kartoitusta uran ja perheen välillä.

"...Että se on semmonen, että mitä mie vielä, kun tytöt on pieniä, niin mie tiän sitten, että mulla hermot kiristyy, jos mun pitää joka ikinen ilta puolilleöin tehdä töitä niin se alkaa niinku ressaamaan ennemmin tai myöhemmin..." NH3

Kuten jo aikaisemminkin eri tutkimuksissakin on todettu, uraa tekevillä naisilla perheen perustamiseen liittyy tietoisia, hyvin tarkkaa harkintaa liittyen esimerkiksi oikeaan ajoitukseen, perheen perustamisen aiheuttamiin urakatkoihin sekä siihen, kuinka ura kehittyy lapsien syntymän jälkeen. Eräs naisjohtaja kuvaa omaa ajatuksenmaailmaa sekä eri vaihtoehtojen analysointia seuraavalla tavalla.

"...No ei muuta ku paine siitä, että pitääkö sitä lähtee yrittään toista lasta vai ei. Tämä on tämmönen ikuisuusdilemma. Se on, mulle oli kaikista vaikeinta yleensäkin siinä lapsen, sillon kun ei vielä Kristianiakaan ollu, niin juuri tämä, että ku työelämä keskeytyy. Että miten mä voin olla kotona. Mutta tota ehkä sekin nyt, se on ehkä semmonen, joka mua jonkun verran rassaa, että no ei tässä oo enää kovin monta vuotta enää mieltiäkään tätä. Mutta se on, kuitenkin mä tiän, että mies haluais tosien lapsen ja sit sen sovittaminen tähän kaikkeen" NH5

Haastatteluaineiston pohjalta nousseet perheen ja työn yhdistämiseen sekä vuorovaikutukseen liittyvät haasteet liittyvät edelleen perinteisiin roolikäsitykseen naisesta ja naiseudesta suhteessa perheen dynamiikkaan. Naisjohtajien haastatteluissa korostui järki ja arjen käytännöllisyyden vaaliminen ja tasapainossa pitäminen. Tämä rajoittaa naisilla enemmän eri uratarjouksiin tarttumista ja näin urapolkujen rakentamista.

### 6.3.1 Nais- ja miesjohtajien kuvaus perheen roolista uralla ja urasiirtymissä

Erityisesti miesjohtajat kuvaavat perheen rauhoittavana ja tasapainottavana tekijänä urallansa. Miesjohtajista suurin osa kokee puolison tukea antavan roolin hyvin tärkeänä. Puoliso kuvataan useassa haastattelussa joustavaksi henkilöksi, joka hieman suuremmassa roolissa vastaa tavallisen arjen pyörittämisestä ja näin mahdollistaa johtamisuran rakentamista ja ylläpitoa. Joissakin haastatteluissa mainitaan myös puolison tuki esimerkiksi erilaisissa omaa uraa ja urasiirtoja koskevissa päätöksentekotilanteissa. Eräs haastateltu henkilö kuvaa haastattelussaan puolison ja perheen roolia juuri edellä mainitusta näkökulmasta.

"...Onhan se (perhe) kannustavana, tietysti. Sillälaille mulle tärkeetä, et kyllähän se aina tärkeä osio on kokonaisuus, et en mä yksineläjänä olis varmaan ikinä tämmösi juttuihin lähteny menemään ja tekemään. Tää on mun ajatus tästä. [] No se että se on ollu aina tukena, että jos mulla on joku uus haaste tullu, niin mä oon jutellu että mitä mieltä, uskaltasinko ottaa tommosen jutun vielä, niin se on aina kannustanu, et se ei oo sanonu että älä ota, et jaksu tai jotain. Mutta jos susta itestäs tuntuu, jos vaan on mielenkiintoa, niin yritä ees, ei siinä häviä. Tän tyyppinen, ja sehän on aina kuitenkin tärkeä, että se on kotona myöskin tuki siitä, että (?). Uusia juttuja tekee, jota aiheuttaa näitä ja näitä asioita, niin se on." MH8

"...kyl se vaimo tuossa on sen isomman roolin ottanu, vaikka noissa lasten sairaustapauksissa. Toisaalta se on nimenomaan tätä mun työurani tukemista, että sitä se käytännössä tarkoittaa." MH4

Naisjohtajien kerronnassa korostuu erityisen voimakkaasti puolison tuen merkitys. Yhdessä naisjohtajan haastattelussa nousee esiin myös puolison rauhoittava ja vilkasta elämää hillitsevä elementti. Puolison löytyminen, perheen perustaminen ja aloilleen asettuminen mahdollistivat naiselle myös mahdollisuuden keskittyä mahdollisimman täyspainoisesti uran rakentamiseen.

" Ja ja, se on ihan totta että, ihmisen on vaikeeta keskittyä kahteen asiaan täyspainoisesti. Et siinä vaiheessa kun T tuli mukaan kuvioihin, jotenkin se niinku asettu se arki. Oli niinku jotenki se keskustelu ja se elämäkumppani siinä. Sitten pystyy niinku keskittymään myös siihen työhön jotenkin ihan eri tavalla." NH3

Voidaan todeta, että puoliso kuvataan voimakkaammin mahdollistajaksi naisjohtajan uralla. Puoliso on se henkilö, joka huolehtii kodin ja lapset. Naisjohtajien kerronnassa korostuu enemmän johtajan roolin ja äidin/huolehtijan roolin välinen ristiriita sekä kamppailu näiden roolien välillä. Myös syyllisyys ja huono omatunto tulevat esiin useissa naisjohtajien kertomuksissa. Naisjohtajien haastatteluissa näkyy kamppailu ja tasapainoilu kahden vaihtoehdon välillä; voi saada vain toisen, joko työn tai perheen. Muutamassa haastattelussa naisjohtaja kuvaa, että huonon omantunnon kanssa on vain opittava elämään.

" ...Siis onhan se työn ja perheen yhdistäminen vaikeeta. En mä sitä kiellä. Et et kyllähän sen Tn syntymän jälkeen on pitäny oppia elämään sen huonon omantunnon kanssa. Ihan koko ajan. Mut siihen tottuu, siihen omantunnon ääneen. Ja ja sen voi hetkellisesti vaimentaa." NH3

Muutama haastatelluista naisjohtajista kokee perheen ja työn yhdistämisen kohtalaisen haastavana. Työn vaatimukset ja johtamisen työn niin sanottu rajattomuus vaativat veronsa välillä perheen kanssa vietetystä ajasta. Naisjohtajien haastatteluissa ajan sekä läsnäolon puute ovat merkittäviä kuvattuja elementtejä, joiden kautta työn haastavuus ja niin sanottu raskaus näkyvät.

"..Kyllä se tietenkin välillä on aika stressaantunut. Mutta se on vissiin, että ne työasiat pyörii mielessä. Lapset jotakin puhuu, niin ei kuule." NH7

Muutamassa naisjohtajan haastattelussa uraan panostaminen näkyy hyvin konkreettisesti. Uraan keskittyessä ja panostaessa esimerkiksi kodin hoitaminen ja siihen liittyvät tehtävät kärsivät.

"No silleen, että ei oo ihan kaikki pyykit viikattu ja tuota noin koti siistinä. Että kyllä mä koen sen, että en mä oo täydellinen. Kyllä mä kotona aika lailla sitten oon, että kyllä mä.]] Kyllä se toisinpäin. Työssä mä oon kyllä tehokas. Ehkä se on niin, että mä kaiken sen puhtini siellä annan, että ei enää aina kotia riitä. Oon mä kotonakin huomannut sen, että jos mä aamulla niinkö aamulla mä oon monesti sillein, että mä saan järjesteltyä..." NH7

Naisjohtajien haastatteluaineiston perusteella voidaan jokseenkin kärjistä, että jotta naisjohtajalla voi olla molemmat, niin perhe kuin korkea asemainen ura, tulee naisjohtajalla olla takanaan mies, joka on hyväksynyt aidosti naisen menestyksen ja suuren työmäärän. Yksi naisjohtajista kertoo olevansa naimisissa kuminauhan kanssa. Tämä kuvaa hyvin yhteisesti naisjohtajien kerrontaa perheestä ja puolison roolista naisjohtajan uralla ja uran rakentamisessa. Naisjohtajan uran mahdollistavan puolison on useammassa naisjohtajan haastattelussa kuvattu tehneen tietoisin päätöksen oman uransa rakentamisen ja muokkaamisen suhteen. Miespuoliso on valinnut niin sanotun kevyemmän ja vähemmän vaativan työn, jotta esimerkiksi perheen arjen pyörittäminen on mahdollista. Haastatteluissa on myös mainintoja siitä, että mies on niin sanotusti uhrannut oman uransa, jotta puoliso on päässyt rakentamaan johtajan uraa. Naisjohtajan uran rakentaminen ja eri urasiirtojen mahdollistuminen on vaatinut yhteistä keskustelua puolison uratavoitteista sekä perheen pyörittämiseen liittyvistä arjen asioista ja toimenpiteistä. Kompromisseja on jouduttu tekemään paljonkin.

"...On hyvässä duunissa ja näin, mutta se että hän on tietosesti valinnu. Että hän ei oo hakeutunut sellasiin urapolkuihin, jotka vaatis häneltä niinku kellon ympärisiä työpäiviä. Hän ei oo tietosesti hakeutunu semmosiin." NH3

"...joissakin tilanteissa minun uran miehen uran edelle. Että niinku miehen ura olisi saattanut olla enemmänkin, mutta minun omat valinnat on voinu vaikuttaa myös siihen. Että niinku väkisin sitä ollaan tehty monenlaisia kompromisseja ja etsitty vaihtoehtoja että mihin sitä tästä aina lähetään. Niinku uralla. Ja Tietenkin perheessä." NH6

Muutamassa haastattelussa on kuvattu puolison tekemien valintojen herättämistä tunteista ja siitä, kuinka ulkopuoliset ovat tilanteen kokeneet ja nähneet. Eräässäkin haastattelussa on kohtalaisen suoraan todettu, ettei ihmisten eikä oman miehenkään ole välttämättä helppo mieltää naisjohtajan rakentamaa uraa ja tehtyjä uhrauksia aina positiivisessa valossa.

" Ei miehet oo niinkun... Sanotaan että aika harvat jotka pystyy sietämään sen, että vaimo on ykkönen ja tienaa ihan toisella niinkun mittakaavalla kun sinä itse ja ja tuota on

lehdissä ja on on kaikissa niin niin tuota. Et siihen tarvitaan, mä oon sanonukkin omalle aviomiehelle et sä oot kyllä siis harvinaisen kypsä ihminen et sä jaksat. Se sanoo, et kyllä sitä välillä aina pitää itsensä kanssa keskustella et ei se nyt niin helppoo oo." NH4

Niin nais- kuin miesjohtajien haastatteluissa puolison rooli, oli sitten kyseessä mies tai nainen, kerrotaan hyvin positiivisessa sävyssä. Kuten muun muassa Puttonen (2006), Greenhouse & Powell (2009) ovat kuvanneet, myös haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta puolisollla olevan merkittävä rooli johtajan uraa tukevana tekijänä ja puoliso sekä perhe kuvataan rauhoittavaksi ja tukea antavaksi elementiksi. Useissa haastatteluissa kuvataan sitä, kuinka puoliso ja koti rauhoittavat muuten vastuullista, kiireistä ja stressaavaa työtä johtajana. Haastatteluista nousee esiin voimakkaasti puolisojen joustavuus. Puolisot kuvataan tukea antavan henkilön lisäksi joustaviksi henkilöiksi, jotka mahdollistavat uran rakentamista ja kehittymistä. Lähes kaikki haastatteluista mies- ja naisjohtajista kuvaavat itseään urasuuntautuneeksi. Toiset kokevat tästä syyllisyyttä, mutta pitävät tätä eräänlaisena välttämättömyytenä, jotta ovat voineet rakentaa urapolkunsa niin, että työskentelevät organisaatioiden johtotehtävissä. Johtavassa asemassa olevan henkilön työ sekä työn luonne ja vaatimukset asettavat oletukset sille, että ura niin sanotusti joudutaan asettamaan ensimmäiselle sijalle ja perhe toiselle, kuten eräs haastateltavista miesjohtajista alla kuvaa.

"Eli määhän herään normaalisti neljän viiden aikaan aamulla ja olen viimeistään seitsemältä töissä keskimäärin, ja se tarkoittaa et silloin nukkumaan pitää mennä kaheksan yhdeksän aikaan ja kun tulee töistä kuuden seitsemän aikaan, niin siinä ei jää kuin muutama tunti per ilta. Että joskus on viikonloppusinki töitä, et tässä tulee niinku se ura. Tottakai olisin mielelläni perhe- ja harrastesuuntautuneisempi jos olis aikaa." MH2

## 6.4 Sykli

Uraisiirtymäsykliin liittyvät eri ulottuvuudet tarjoavat työkalun urasiirtymän eri vaiheiden tarkasteluun ja niiden avulla voidaan hyvin laajasti tarkentaa ja spesifioida urasiirtymäsyklin eri vaiheita. Eri ulottuvuuksien avulla voidaan tarkastella esimerkiksi kuinka paljon aikaa kuluu kuhunkin vaiheeseen, esiintyvätkö siirtymät järjestelmällisesti peräkkäin vai päällekkäisinä, millainen kontrolli yksilöllä on siirtymän eri vaiheissa, ovatko sykliin liittyvät tehtävät helposti määriteltävissä, onko siirtymäsyklin alullepanija yksilö vai ulkopuolinen voima, onko siirtymäsyklin eri vaiheissa tarjolla ohjausta ja millainen merkitys siirtymäsyklillä on yksilölle ja organisaatiolle. (Nicholson & West 1989, 182, 186, 188-).

Tuloksien raportoinnissa ja kuvauksissa ei ole yksityiskohtaisesti tarkasteltu jokaista eri syklin tasoa. Hyödyntäen teoriaa urasiirtymäsyklin mallista (mm. Nicholsonin & Westin 1986,1987,1989; So 2010) nais- ja miesjohtajien haastatteluaineiston perustella voidaan todeta yleisesti johtajien kuvaavan uratarinoitansa pääsääntöisesti positiivisessa sävyssä. Uraisiirtymien

ja uralla tapahtuneet muutokset on pääsääntöisesti merkittäviä ja tärkeitä, joita ilman yksilö ei olisi siinä pisteessä ja asemassa urallansa, missä haastattelun hetkellä on. Useassa haastattelussa korostui jossakin urapolun vaiheessa oma halu ja motivaatio rakentaa, muokata ja kehittää omaa uraansa tiettyyn suuntaan. Näin ollen voidaan todeta, että yksilöllä on haastattelukertomuksien perusteella pääsääntöisesti ollut kohtuullisen korkea hallinta omaan uraansa liittyviin asioihin erityisesti uran alkuvaiheen jälkeen. Opiskeluvalinnat olivat usean haastattelun henkilön kohdalla niin sanottua sattumaa ja ulkopuolisilla tekijöillä, kuten esimerkiksi perheellä, kaveripiirillä tai sen hetkellä yhteiskunnallisella tilanteella oli merkitystä silloiseen opiskelualan valintaan. Useammassa haastattelussa nousi esiin myös tietty prosessinomaisuus sekä tietty aikajänne, milloin yksilö rupesi kaipaamaan lisähaasteita ja uusia tuulia omalla urallansa. Tämän ominaisuuden on pohdittu olevan myös tietynlainen luonteenpiirteen ominaisuus ja tämä pohdinta on käynyt esiin haastatteluissa. Kuten on jo aikaisemmin todettu (So 2010), johtajien urasiirtojen on todettu tapahtuvan keskimäärin noin kolmen vuoden välein. Myös haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että merkittävä tekijä useiden urasiirtojen takana sukupuolesta riippumatta oli motivaatio luoda sekä oppia jotain uutta ja näin kehittää omaa ammatillista osaamista.

Tutkimuksessa tuen ulottuvuutta analysoitaessa korostui voimakkaana perheen ja puolison rooli sukupuolesta riippumatta. Yleinen kuvaus puolisoista sekä puolison roolista erosi hieman nais- ja miesjohtajien kerronnassa.

Yhteenvetona ja laajempaan huomiona voidaan todeta, että haastatteluaineistoa lukiessa heräsi ajatus siitä, kuinka paljon aika ja yksilön urakertomuksen pituus (takana olevat työvuodet) vaikuttavat siihen, kuinka urasiirtymätarina kokonaisuudessaan kerrotaan. Kaiken kaikkiaan, yksittäisistä vaikeuksista / vaikeista tilanteista yksityis- tai työelämässä huolimatta haastateltujen johtajien kerronta omasta urasta ja urasiirtymistä oli pääsääntöisesti positiivista.

## 7 KESKUSTELU JA PÄÄTELMÄT

### 7.1 Keskustelu tuloksista

Työssäni eri teoreettisten lähteiden ja määritelmien perusteella yksilön urasiirtymä määriteltiin osana yksilön koko elämää ja elämän eri vaiheita. Yksilön urasiirtymässä huomioidaan yksilön historiallinen sekä sosiaalinen konteksti sekä urasiirtymän pääulottuvuudet ja yksilön vaikutusmahdollisuudet urasiirtymän eri vaiheissa. Pääsääntöisesti haastatteluaineiston johtajien kuvaamat urasiirtymät olivat merkityksellisiä siirtymiä, joissa yksilöiden oma toimijuus ja aktiivisuus olivat merkittävässä asemassa.

Johtajien urasiirtymäkertomuksissa korostui uudempien urakäsitteiden mukainen kerronta. Kertomuksissa nousee esiin Proteuksen uran, rajattoman urakäsityksen sekä älykkään uran määritelmien mukaisia kuvauksia omasta urasta. Kertomuksissa korostuivat niin subjektiiviset kuin objektiivisetkin tulkinnat. Urakerronnassa nousi vahvasti esiin myös uran kuvaaminen eräänlaisena matkana. Aikaisemmin kappaleessa 1.1.2 on esitelty muun muassa Baruch:in (2004) ja Nicholsonin & Westin (1989) ajatuksia erilaisista kielikuvista, joilla voidaan yksilöiden uria sekä työhistoriaa kuvata. Haastateltujen johtajien kerronta eteni matkan alusta, eli koulutuksen hankkimisesta erilaisten vaiheiden (perhe, urakehitys, oman minän kasvu) kautta eteenpäin. Pääsääntöisesti haastatelluilla johtajilla oli takana jo pidempi ura.

Johtajien kertomuksissa keskeisellä sijalla urasiirtymissä oli oman itsensä kehittäminen niin henkilökohtaisten kuin ammatillistenkin ominaisuuksien osalta. Kertomuksissa nousi vahvana esiin myös oma aktiivisuus urasiirtymissä ja niiden luomisessa sekä subjektiivinen ja objektiivinen kerronta urasta. Urasiirtymät olivat luonteeltaan helposti havaittavia objektiivisia muutoksia esimerkiksi tietyn organisaation, aseman tai tehtävien sisällä. Objektiivisten

uramuutosten lisäksi haastatteluissa ja kerronnassa korostui myös yksilön subjektiiviset kokemukset omasta kasvusta sekä muutoksista ammatillisessa identiteetissä tiettyjen urasiirtojen myötä. Näistä esimerkkinä kerronnassa esiintuotu motivaation lisääntyminen työtä kohtaan, halu tehdä ja suorittaa omaa työtä paremmin ja oma ammatillinen kasvu sekä kehitys.

Nais- ja miesjohtajien ura- ja urasiirtymäkerronta sisälsi voimakasta kuvausta jatkuvasta liikkeestä. Liikkumista omalla uralla kuvattiin tapahtuneen eri tempossa, välillä nopeasti ja välillä hitaammin edeten. Urapolulla liikkuminen ja urasiirtymät etenivät niin lineaarisessa kuin horisontaalisessa suunnassa. Haastatteluissa korostui myös vahvana vapaus ja kahlitsemattomuus. Haastatelluilla henkilöillä oli suuri halu olla itse vastuussa ja kontrollissa omalla uralla tehtävistä urasiirroista, vaikkakin jotkin luonnolliset tapahtumat ohjailivat yksilöä uralla niin, ettei yksilöllä ole korkeaa mahdollisuutta vaikuttaa tapahtumiin. Haastatellut johtajat myös luottivat itseensä kohtalaisen paljon ja olivat valmiita ottamaan isojakin riskejä, jotta selviäisivät vaikeistakin haasteista.

Kuten jo aikaisemmin olen todennut, kerronta urasiirtymistä oli kohtalaisen positiivista ja kokonaisuus näyttäytyi positiivisessa valossa. Omaelämäkerrallisen kertomisen myötä yksilön kuvatessa työelämähistoriaansa ja omaa uraansa vaikeudet sekä niin sanotut negatiiviset vaikutukset ja tunteet urasiirtymähetkellä kääntyvät usein positiivisiksi ja kaikessa nähdään jokin omaa itseä sekä omaa ammatillisuutta kasvattanut positiivinen kohta. So (2010, 26) on kuvannut ja havainnollistanut muun muassa positiivista urasiirtymäsykliä. Positiivinen ja onnistunut siirtymäsykli voi lisätä yksilön menestymistä urallansa sekä luoda varmuuden tunnetta. Myös Nitsch, V. (2007, 16) on tutkimuksessaan tuonut esiin muita tutkimuksia (esim. Brett 1982; Schlossberg & Leibowitz 1980; Burke 1974; Kirjonen & Hänninen 1986), joiden mukaan työssä ja työuralla tapahtuvat erilaiset ja erilaatuiset muutokset voivat tukea yksilön hyvinvointia loppujen lopuksi koetun muutoksen jälkeen.

Tutkimuksen tulokset olivat hyvinkin perinteisiä ja vastaavat tuloksia on aikaisemmin saatu esimerkiksi eri sukupuolia koskevasta, naisten ja miesten uria sekä perheen ja työn välisestä vuorovaikutuksesta ja yhteensovittamisesta tehdyissä tutkimuksissa. Urasiirtymiä ja urasiirtymäsykliä ajatellen, tutkimukseni tuloksissa korostuu kuitenkin vahvasti tuen ulottuvuuden elementti. Naisjohtajien uran kohdalla aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Linehan, 2002; Kirchmeyer, 2002; Puttonen, 2006; Tharenou, 2005) on nostettu esiin mentorien merkitystä naisjohtajan uran menestyksekkäässä rakentamisessa. Mentorien ja vertaistuen tärkeys tuli esiin myös haastateltujen naisjohtajien kuvauksissa. Perhe uraa tukevana ja siihen olennaisesti vaikuttavana tekijänä korostui myös niin nais- kuin miesjohtajienkin haastatteluissa.

Tutkimuksen perusteella yksilön uran ja muun elämän linkittyminen ja vaikutus toinen toisiinsa on hyvin selkeää. Tutkimuksessani keskityttiin johtajien urasiirtymiin sekä perheen ja urasiirtymien vuorovaikutukseen.

Voidaan todeta, että varmasti myös muut yksilön henkilökohtaisen elämän osat alueet ovat vahvasti mukana vaikuttamassa yksilön uravalintoihin ja urapolulla kulkemiseen. Kuten aikaisemmin on todettu, Nicholsonin & Nicholsonin & West:n (1987; 1989) urasiirtymäsyklin mallissa yksilön muun elämän osat alueiden vaikutus on tuotu esiin, mutta tarkempaa empiiristä tutkimusta urasiirtymäsyklin mallista ja esimerkiksi perheen vuorovaikutuksesta ei ole tai se on vähäistä.

Oman tutkimuksen perusteella urasiirtymäsyklin mallissa perheen ja henkilökohtaisen elämän vaikutus urasiirtymiin on jätetty pienelle huomiolle muun muassa nykypäivän työelämää ajatellen. Yleisesti tutkimusta perheen ja työn välisestä vuorovaikutuksesta on tehty paljon ja tutkimustuloksia on saatu niin negatiivisista ja positiivisista roolisiirtymistä työn ja perheen välillä. Esimerkiksi perheeseen liittyvät eri tekijät, kuten esimerkiksi puoliso, roolit, perheen "elämänvaihe", velvoitteet ja odotukset vaikuttavat vahvasti yksilön uravalintoihin, uran rakentamiseen ja uran kehittymiseen sekä kehittämiseen. Organisaatioissa esimerkiksi perheystävällisyys ja yksilön elämänkaaren kokonaisvaltainen huomiointi voidaan nähdä kilpailuetuna. Kuten muun muassa Kirchmeyer (2002) & Ackah ym. (2004) ovat todenneet, naisten ja miesten välillä on merkittävä ero siinä, mitkä tekijät vaikuttavat yksilön urapolun rakentamiseen ja uralla etenemiseen.

Bosley ym. (2009) ovat omassa tutkimuksessaan analysoineet muiden ihmisten vaikutusta uraan ja uran muokkautumiseen. Tutkimuksessa uraan vaikuttavat ihmistyypit on jaoteltu viiteen eri ryhmään; 1) neuvonantajat (advisers), 2) Tiedottaja (informant), 3) todistaja (witness), 4) portinvartija (gatekeeper) ja 5) välittäjä (intermediary). Yleisesti, tarkemmin luokitteluja avaamatta edellä mainitut luokat ja erilaiset uraan vaikuttavat henkilötyypit vaikuttavat siihen, kuinka yksilö näkee oman uransa ja roolinsa ja millä tavalla henkilö uraansa haluaa muokata (Bosley ym. 2009, 1510.)

Bosleyn ym. (2009, 1514) tutkimuksessa korostuu epävirallisten uraan vaikuttavien henkilöiden rooli niin sanottujen tavallisten ja virallisten vaikuttajien (henkilöstöjohtajat, organisaatio, mentorit) rinnalla. Esimerkiksi jokapäiväisissä kanssakäymisissä läsnä olevat henkilöt, esimerkiksi perheenjäsenet, ystävät, työkaverit, vaikuttavat myös paljon yksilön uraan. Uraan vaikuttavat henkilöt tarjoavat esimerkiksi laadultaan erilaista tukea ja apua uran rakentamisessa, kuten mahdollisuuden keskustella ja reflektoida itseään. Näin yksilö muovaa omaa käsitystään urasta ja itsestään osana uraa. Haastatteluaineiston ja kertomuksien perusteella voidaan todeta, että urasiirtymiä ajatellen niin sanotuilla epävirallisilla kohtaamisilla ja henkilöillä on ollut merkittävä rooli urasiirtymien muodostumisessa. Aivan uran alkuvaiheilla, puhuttaessa koulutusvalinnoista, haastatteluaineistossa oli mainintoja, kuinka vanhemmat, silloiset ystävät tai koulun opinto-ohjaaja tai ympäröivä vallitseva yhteiskunnallinen tilanne olivat ohjanneet yksilöä tiettyihin valintoihin koulutuksen osalta. Uralla edetessä kollegat, esimiehet, ystävät sekä lähiomaiset ovat voineet vaikuttaa yksilön uralla etenemiseen ja uran rakentamiseen hyvinkin pienillä teoilla tai sanoilla. Esimerkiksi puoliso on tarjonnut käytännön organisoinnin lisäksi tukea ja ohjausta keskustelun muodossa. Haastatteluissa on kuvattu, kuinka puolison kanssa on käyty



keskusteluja jonkin paikan vastaanottamisesta ja puntaroitu erilaisia uran kehitysmahdollisuuksia.

Tämän hetkinen yhteiskunnallinen tilanne vaikuttaa monen ihmisen työllisyyteen ja aiheuttaa näin urasiirtymiä ja muutoksia uralla. Nykyisin valtakunnallisesti suurena haasteena on jonkin asteinen lama ja työttömyys. Muun muassa pääkaupunkiseudulla korkeakoulutettuja on työttömänä ennätysmäärät todetaan Helsingin Sanomien artikkelissa (25.3.2014). Artikkeliki on kirjoitettu enemmän erilaisten sosiaalietuuksien näkökulmasta. Artikkelissa on kuitenkin mainittu, että ennen yliopistokoulutus takasi jollakin lailla työtä, mutta nykyisin asia ei ole enää näin useammasta syystä johtuen. Tämän pohjalta voidaan tehdä oletus, että tällä hetkellä myös koulutetumpien ja mahdollisesti korkea-asemaisessa työssä olevien henkilöiden urasiirtymät sekä urapolut voivat rakentua ja muovaantua tietynlaiseksi enemmän ulkoisten tekijöiden aiheuttamasta paineesta. Helsingin Sanomien artikkelissa onkin nostettu esiin haaste laajentaa omaa ajattelua ja annettu esimerkiksi työllistymisen parantamiseksi muun muassa jatko- tai täydennyskoulutus tai oman vaatimustason alentaminen. Esimerkiksi johtotehtäviin tottuneet voisivat hakeutua asiantuntijatehtäviin. Voidaan kuitenkin todeta, että tällainen ajattelu kuitenkin asettaa haasteita esimerkiksi uravalmennukselle; kuinka motivoida yksilö niin sanottuun alaspäin tapahtuvaan urasiirtoon. Voidaan myös pohtia, voiko tämänkaltaisesta taaksepäin tapahtuvasta urasiirrosta olla myös jonkinlaista haittaa yksilön urakehitykselle, varsinkin jos se tapahtuu uran alkuvaiheissa. Ja useita kertoja.

## **7.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset**

Yleisesti tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa keskeisinä käsitteinä pidetään reliabiliteettia ja validiteettia. Laadullisen tutkimuksen osalta voidaan todeta, ettei sen osalta reliabiliteettia ja validiteettia voida samalla tavalla arvioida, kuin määrällisen tutkimuksen kohdalla. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, kuinka huolellisesti tutkimus on tehty ja onko tutkija onnistunut tekemään oikeita päätelmiä ja oikeita tuloksia (Eskola & Suoranta 1998, 208-224.) Omassa tutkimuksessani päätelmien tekemisen huolellisuus korostuu erityisesti. Tutkimusaineisto oli yksilöiden muodostamaa henkilökohtaista kerrontaa. Haasteeksi valmiiksi litteroituja haastatteluaineistoja analysoitaessa nousi myös tulkinnallisuus. Kuten Bold (2012) on todennut, yksilön henkilökohtaiset kertomukset sisältävät merkityksiä ja tulkintoja, ja niitä on välillä hyvinkin haastava tulkita. Myös tässä tutkimuksessa yksilön henkilökohtaisten narratiivien eli kertomuksien tulkitseminen oli haasteellista, erityisesti kun en itse toiminut haastattelijana enkä ollut läsnä tilaisuuksissa. Aineistoa luettaessa useissa haastatteluissa

tuntui, että jotakin saattoi jäädä ymmärtämättä. Tietyt ilmaisut ja sanonnat, piilossa olevat merkitykset sekä mahdolliset äänenpainot jäivät kokematta luettaessa ihmisten tarinoita paperilta. Toisaalta tämä mielestäni voi auttaa tutkijaa tarkastelemaan ilmiötä objektiivisesti, ilman ylimääräisiä itse tehtyjä tulkintoja. Merkityksien antaminen ja tiettyjen johtopäätösten tekeminen oli kuitenkin haastavaa. Tärkeää oli, ettei haastateltujen sanoma muuttuisi tai siitä ei tehtäisi vääriä tulkintoja. Aineiston luokittelun lisäksi niin sanottujen koodien avulla koin runsaat lainaukset tärkeiksi luotettavuuden lisäämisen takia.

Reliabiliteetilla kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla tarkoitetaan aineiston käsittelyn sekä analyysin luotettavuutta. Tutkijan on hyvä noudattaa aineiston käsittelyssä yksiselitteisiä luokittelu- ja tulkintasääntöjä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tähän pyrin itse luomalla teorian pohjalta keskeisimpien käsitteiden avulla eri luokat, jonka avulla käsittelin koko aineistoa samalla tavalla, samojen vaiheiden ja samojen luokkien kautta.

Jatkotutkimusaiheita pohdittaessa mielestäni olisi tärkeää olisi toteuttaa vastaavanlainen tutkimus eri kohderyhmässä. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena olivat nais- ja miesjohtajat, jotka olivat haastatteluhetkellä iältään 32–65-vuotiaita ja kuuluvat näin ollen Baby boomers (syntyneet vuosien 1943-1960 välillä)- ja X- sukupolveen (syntyneet vuosien 1960-1980 välillä). Mielenkiintoista olisi kartoittaa eri sukupolven kohdalla samankaltaisella tutkimuksella nais- ja miesjohtajien urasiirtymiä. Voidaan olettaa, että muutokset nykypäivän työelämän vaatimuksissa sekä luonteessa, perheessä (lapset, muut huollettavat, perheiden rakenne) sekä teknologiassa muokkaavat myös yksilöiden uria ja -siirtymiä erilaisiksi. Esimerkiksi 2000-luvun vuosikymmenellä työelämään siirtynyt Y-sukupolvi (1980- ja 1990 - luvuilla syntyneet) alkaa hallita noin 2020 luvulla 50 %:n osuudella työmarkkinoita. Y-sukupolvea osana työelämää ja töitä on kuvattu määrätietoiseksi, esimieheltä avoimuutta ja tasa-arvoa sekä palautetta vaativana, muutakin elämää ja työn mielekkyyttä arvostavana joukkona. Näiden tekijöiden aiheuttamana muun muassa paine työn ja perheen / vapaa-ajan yhteensovittamiselle on yrityksissä kasvanut. Myös kahden työssä käyvän aikuisen perheet ovat hyvin yleisiä Suomessa tänä päivänä. (Työterveyslaitos 2010, Niemistö C. 2011, 42;43;49–50.)

Kuten muun muassa Jackson ym. (2010) sekä Moisio & Huuhtanen (2007) ovat todenneet, perinteiset perhe- ja sukupuoliroolit ovat muuttuneet 2000 - luvulla ja esimerkiksi miesten osallistuminen ja sen huomioiminen uran ja perheen yhteensovittamisessa on noussut voimakkaasti esiin. Niin naisten kuin miestenkin on todettu rakentavan niin sanottuja ei-tyypillisiä uria. Roolit perheessä voivat olla nykypäivänä päinvastaisia; mies onkin henkilö, joka jää kotiin ja nainen on se, joka ylläpitää perheen taloutta. Väestön ikääntyessä hoivattavien henkilöiden käsite on laajentunut lapsista työssäkäyvän henkilön omaksi vanhemmaksi. Edellä mainittujen kuvauksien pohjalta voidaan olettaa, että Y-sukupolven kertomukset urasta voisivat tuoda esiin sukupolvelle tyypillisiä asioita ja näin mahdollisesti eri tavalla rakentuvia ja eri laatua olevia uratarinoita verrattuna tämän tutkimuksen kohteena oleviin uratarinoin.

Tämän pohjalta voidaan ajatella, että yksilöiden urasiirtymien tutkimus ja huomioiminen tarjoavat työkaluja tulevaisuuden henkilöstöjohtamiseen. Esimerkiksi kehityskeskustelujen kehittäminen koko yksilön elämäntilanteen kartoittamiseen monipuolistaisi ja tukisi yksilöllisen urakehityksen sekä yksilöllisten urapolkujen rakentamista. Ekonen (2007, 20-21) on esitellyt omassa työssään erilaisia henkilöstöjohtamisen toimenpiteitä organisaatiossa, joilla naisjohtajien urakehitystä voidaan tukea. Toimenpiteinä on mainittu muun muassa rekrytointi- ja arviointikäytäntöjen muokkaaminen, verkostoihin pääsemisen tukeminen, naisille suunnatut kehitys- ja koulutusohjelmat sekä perheen ja työn yhteensovittamista edistävät organisatoriset toimenpiteet. Edellä mainitun, perheen ja uran yhteensovittamisen tukemisen mainitaan olevan kaikista merkittävin ja tehokkain perheellisen naisen urakehitystä tukeva asia. Mielestäni tätä voidaan soveltaa myös miesjohtajien kohdalla, jotka sitoutuvat nykypäivänä enenevässä määrin perheeseen oman uran rinnalla. Ei voida kiistää, etteikö perheen ja uran yhdistämistä tukeva ja mahdollistava organisaatiokulttuuri olisi hyvä asia urien rakentamisessa ja muokkaamisessa. Chen (2006) on käsitellyt omassa artikkelissaan yksilön toimijuuden vahvistamista urakontekstissa. Chen'in (2006) keskeisimpänä ajatuksina ovat yksilön subjektiivisen urakäsityksen ja -muodostuksen tukeminen sekä toimijuuden ja itsetietoisuuden vahvistaminen oman elämän ja uran suhteen. Chen (2006, 133- ) esittelee joitakin ura-ohjauksen toimenpiteitä, joilla näitä edellä mainittuja asioita voidaan vahvistaa. Omaa tutkimustani sekä tutkimustuloksiani johtajien urasiirtymäkertomuksista ajatellen merkittävänä pidän ajatusta siitä, että uraohjauksen tulisi olla sen luontoista, jotta sen avulla voidaan tukea oman itsensä tutkimista, joka voi johtaa tarkempaan kykyyn reflektoida itseään. Tämä taas johtaa itsetietoisuuden kasvamiseen, jonka avulla yksilön on helpompi tietoisesti pohtia ammatillisuutta ja työn ja muuhun elämään liittyviä asioita. Tämän prosessin myötä yksilö suuntautuu helpommin suunnittelemaan tietoisesti uraansa pidempikestoisena ja jatkuvana prosessina.

Johtajien urasiirtymiä analysoitaessa tutkimukseni tuloksina mainittiin urasiirtymätilanteiden pääsääntöisesti olevan oma-aloitteisia subjektiivisia ja objektiivisia siirtymiä, joissa yksilön toimijuus on kohtalaisen korkea. Työn kuvataan olevan haastavaa ja vastuullista, mutta oma halu sitoutua tämänkaltaiseen työhön sekä jatkuva halu kehittää omaa osaamista ja omien mukavuusalueiden ulkopuolelle meneminen kuvaavat haastatteluaineiston pohjalta johtajien uria. Näiden tietojen pohjalta mielenkiintoista ja tärkeää olisi toteuttaa samankaltainen tutkimus esimerkiksi matalamman vaatimus- ja osaamistasontyötä suorittavien henkilöiden kohdalla ja tutkia urasiirtymiä sekä niiden laatua edellä mainitussa kohderyhmässä. Voidaan olettaa, että matalamman vaatimus- ja osaamisen tason työssä työn lähtökohdan, luonteen ja laadun huomioiden voisi esiintyä enemmän pakotettuja, objektiivisia urasiirtymiä.

Chudzikowski et al. (2009, 829) keskittyvät omassa tutkimuksessaan analysoimaan eri kulttuurien vaikutusta urasiirtymiin. Tutkimuksessani ei varsinaisesti pohdita kulttuurin vaikutusta yksilön urasiirtymiin. Chudzikowskin ym. (2009) artikkelia lukiessa heräsi kuitenkin ajatus

organisaatiokulttuurista sekä sen vaikutuksesta yksilön ajatuksiin, asenteisiin ja arvoihin sekä siihen, mitä pidetään tärkeänä ja mitä tavoitellaan. Voidaan pohtia, olisiko motivaatio, halu kehittyä uralla ja muut johtajan asemaa/työtä määrittävät asiat yhtä tärkeitä matalamman vaatimus- ja osaamistason työssä vastaavanlaisessa urasiirtymien tutkimuksessa. Myös perheen/puolison merkitys uraa tukevana tekijänä korostui haastatteluissa. Kuten jo aikaisemmin on todettu, puolison joustavuus, vastuunkantaminen perhe-elämän ylläpitämisestä sekä mahdolliset uhraukset oman uran kohdalla olivat merkittäviä tekoja, jolla johtavassa asemassa olevan henkilön uraa ja urasiirtoja tuettiin. Mielenkiintoista olisi urasiirtymien luonteen lisäksi tutkia, korostuvatko muun muassa edellä mainitut tekijät näin vahvasti matalamman osaamisen ja suorittavan työn henkilöiden joukossa.

## 8 LÄHTEET

Ackah, C. & Heaton, N. The reality of "new" careers for men and for women. *Journal of European Industrial Training*. 28(2): 141 - 158.

Andrews, M., Squire, C. & Tamboukou, M. 2008. Doing narrative research. Introduction. What is narrative research? *SAGE research methods*. Online version.

Arthur, M.B., Douglas, T.H. & Lawrence B.S. (toim.) 1989. Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. *Teoksessa Handbook of career theory*. Cambridge University Press.

Arthur, M.B., Claman, P.H. & DeFillippi, R.J. 1995. Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Perspectives*. 9(4): 7-20.

Arthur, M.B., Inkson, K. & Pringle, J.K. 1999. The new careers. Individual action & economic change. London: SAGE publications Ltd.

Ashforth, B.E. & Alan, M.S. 1995. Work-role transitions: A longitudinal examination of the Nicholson model. *Journal of Occupational and Organizational psychology*. 68: 157-175.

Baruch, Y. 2004. *Managing careers. Theory and practice*. England: Prentice Hall.

Berger, P. & Luckmann, T. (1991). *The social construction of reality*. London: Penguin Books.

Blau, G. 2007. Does a corresponding set of variables for explaining voluntary organizational turnover transfer to explaining voluntary occupational turnover? *Journal of vocational behavior*. 70: 135-148.

Blau, G. 2009. Can a four-dimensional model of occupational

commitment help to explain intent to leave one's occupation? *Career development International*. 14(2): 116-132.

Bold, C. 2012. *Using narrative in research*. London: SAGE Publications Ltd.

Bosley, S.L., Arnold, J. & Cohen, L. 2009. How other people shape our careers: A typology drawn from career narratives. *Human relations*. 62(10): 1487-1520.

Chen, Z., Powell, G.N. & Greenhaus, J.H. 2009. Work-to-family conflict, positive spillover and boundary management: a person-environment fit approach. *Journal of vocational behavior*. 74(1): 82-93.

Chen, C.P. 2006. Strengthening career human agency. *Journal on Counseling & development*. 84: 131-138.

Chudzikowski, K., Demel, B., Mayrhofer, W., Briscoe, J.P., Unite, J., Milikic, B.B., Hall, D.T., Heras, M.L. Shen, Y. & Zikic, J. 2009. Career transitions and their causes: A country-comparative perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 82:825-849.

Cornelius, N. & Skinner, D. 2008. The careers of senior men and women - A capabilities theory perspective. *British Journal of Management*. 19. 141-149.

Ekonen, M. 2007. *Moninaiset urat: narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Lisensiaatintyö.

Ekonen, M. & Lämsä, A-M. 2005. Moninaiset urat - uratutkimus muutoksessa. Teoksessa A-M. Lämsä, O.Uusitalo & V. Lämsä (toim.) *Yritysetiikan ja johtajuuden suuntia*. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden julkaisuja. Jyväskylän yliopisto, 132-145.

Eskola, J & Suoranta, J. 1998. *Johdatus Laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Forrier, A., Sels, L. & Stynen, D. 2009. Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 82, 739-759.

Golding, C. & Katz, L.F. 2008. Transitions: careers and family life cycles of the educational elite. *American economic review: papers and proceedings*. 98(2): 363-369.

Greenhaus, J.H. & Powell, G.N. 2006. When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of management review*. 31(1): 72-

92.

Hall, D.T. 1976. *Careers in Organizations*. California: Goodyear Publishing Company Incorporated.

Hall, D.T. 1987. *Careers and socialization*. *Journal of Management* 13(2), 301-321. Luettavissa Ebsco -tietokannassa.

Hall, D.T. 1976. *Careers in Organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Hall, D. & Harrington, B. 2004. *The protean career. A Sloan Work and Family Encyclopedia Entry.* Luettavissa: [http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia\\_entry.php?id=249&area=academics/](http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=249&area=academics/), March 21

Heikkinen, H.L.T. 2010. *Narratiivinen tutkimus - todellisuus kertomuksena*. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. 3. Painos. Juva: PS-kuntannus. 143-159.

Helsingin sanomat. *Työ katoaa korkeakouluteteuilta*. Artikkelit saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa):

<URL: <http://www.hs.fi/kaupunki/a1395643832779>>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. 10. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hänninen, V. 2010. *Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä*. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. 3. Painos. Juva: PS-kuntannus. 160-178.

Jackson, Z.V., Wright, S.L. & Perrone-McGovern, K.M. 2010. *Work-family interface for men in nontraditional careers*. *Journal of employment counseling*. 47. 157-166.

Koivunen, M., Lämsä, A-M. & Heikkinen, S. 2012. *Ura siirtymät muuttuvassa työelämässä - analyysi urasiirtymän käsitteestä*. Working paper. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.

Kirchmeyer, C. 2002. *Gender differences in managerial careers. Yesterday, today and tomorrow*. *Journal of Business ethics*. 37: 5-24.

Komulainen, K. & Sinisalo, P. 2006. *"Mul on amerikkalaisten työajattelumalli"*. *Itsensä työllistävien naisten urakertomukset ja yrittäminen*. *Työelämän tutkimus* 3/2006.

Lahelma, E., Winter, T., Martikainen, P. & Rahkonen, O. 2005. Työn ja perheen väliset ristiriidat ja niiden tausta tekijät naisilla ja miehillä. Työ ja ihminen. 19(1): 34-49. Työterveyslaitoksen julkaisu.

Lee, M.D., Kossek, E.E., Hall, D.T. & Litrico, J-B. 2011. Entangled strands: A process perspective on the evolution of careers in the context of personal, family, work, and community life. Human Relations. 1-23. The Tavistock Institute.

Linehan, M. 2002. Senior female international managers: empirical evidence from Western Europe. International Journal of Human resource management 13(5), 802-814.

Lonkila, M. & Silvonen, J. 2002. Laadullinen tekstianalyysi Atlas.ti 4.2. -ohjelmalla. Käyttöopas. Helsinki.

Louis, M.R. 1980. Career transition: varieties and commonalities. The Academy of Management review 5(3), 329-340.

Lämsä, A-M. 2010. Sukupuoli johtamistutkimuksessa. LTA.

Mallon, M. & Cohen, L. 2001. Time for a change? Women's accounts of the move from organizational careers to self-employment British Journal of Management. 12(3): 217-230.

Manning, A. & Swaffield, J. 2008. The gender gap in early-career wage growth. The Economic Journal. 118 (July), 983-1024.

Metz, I. 2005. Advancing the careers of women with children. Career Development International 10(3), 228-245.

Moisio, E. & HUUHTANEN H. 2007. Arki hallussa? Suomalaisten asiantuntijoiden näkemyksiä työstä, perheestä ja vapaa-ajasta vuonna 2015. Delfoi -paneelin tuloksia. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 31. Helsinki: Työterveyslaitos.

Naiset ja johtajuus. Verkko-opetusmateriaali. Saatavilla www-muodossa <URL: <http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Etusivu.htm>>

Nicholson, N. & West, M. 1989. Transitions, work histories and careers. Teoksessa Handbook of career theory Arthur, M.B., Douglas, T.H. & Lawrence B.S. (toim.) 1989.

Niemistö, C. 2011. Work/family reconciliation. Corporate management, family policies and gender equality in the Finnish context. Hanken School of economics. Doctoral thesis.



Nitsch, V. 2007. The role of circumstances, individual differences and social support determining the difficulty of a job change or career transition. Master Thesis of master of science in the faculty of humanities. Manchester Business School.

Parker, P. 2002. Working with the intelligent career model. *Journal of employment counseling*. 39: 83-96.

Pekkarinen, T. & Vartiainen, J. 2006. *Industrial and Labor Relations Review*. 59(2). 285-301.

Polkinghorne, D.E. 1995. Narrative configuration in qualitative research. *International Journal of Qualitative studies in education*. 8(1): 5-23.

Prokofèva L., Festi, P. & Muracheva, O. 2000. The professional careers of men and women. *Problems of Economic transitions*. 43(7): 38-55.

Puttonen, T. 2006. Naisten johtamisuriin vaikuttavat tekijät. Jyväskylän yliopiston Taloustieteiden tiedekunta. Working paper.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkójulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto

Luettavissa: <URL: [www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/)>. Viitattu 25.7.2014.

Santora, J.C. & Esposito, M. 2010. Dual Family Earners: Do Role Overload and Stress Treat Them as Equals? *Academy of management perspectives*. 24(4): 92-93.

Scneer J.A. & Reitman, F. 1990. Effects of employment gaps on the careers of m.b.a.'s: more damaging for men than for women? *Academy of management journal*. 33(2): 391-406.

So, T. 2010. What empirically tested research underpins career transition interventions? Draft background research paper. Career transitions coaching day. University of Cambridge.

Spivey, C. Time off at what price? the effects of career interruptions on earnings. *Industrial and labor Relations Review*. 59(1): 119-140.

Sullivan, S.E. 1999. The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*. 25: 457-484.

Sullivan, S.E., Carden, W.A. & Martin, D.F. 1998. Career in the next millennium: Directions for future research. *Human Resource Management Review*. 8(2): 165-185.

Theranou, P. 2005. Does mentor support increase women's career advancement more than men's? The differential effects of career and psychosocial Support. *Australian journal of management*. 30(1): 77-109.

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 7.painos. Vantaa: Tammi.

Työterveyslaitos. 2010. Y-Sukupolvi haastaa johtamisen ja virkistää työelämää terveeseen suuntaan. Tiedote 59. Luettavissa [www-muodossa:](http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote59_2010.aspx)  
<URL: [http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote59\\_2010.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote59_2010.aspx)>

Valcour, P.M. & Tolbert, P.S. 2003. Gender, family and career in the era of boundarylessness: determinants and effects of intra- and inter-organizational mobility. *International Journal of Human Resource Management*. 14(5): 768-787.

White, B. 1995. The career development of successful women. *Women in management review*. 10(3): 4-15.

## LIITTEET

Liite 1 Analyysityökalu

### **Urakäsitteen määritelmä**

Staattiseen urakäsitykseen pohjautuva näkemys omasta urasta

Dynaamiseen urakäsitykseen pohjautuva näkemys omasta urasta

### **Urasiirtymän ulottuvuudet**

Alkulähde

Tuki

Voimakkuus

Symmetria

Jatkuvuus

Hallinta

Monimutkaisuus

## merkittävyys

### **Urasiirtymäsyklin vaiheet**

- 1) **Valmistautumisvaiheella** tarkoitetaan yksilön odotusprosessia ennen kuin muutos tapahtuu.
- 2) **Kohtaamisvaihe** sisältää henkilökohtaisten odotuksien sekä merkityksien luomisen muutoksen sekä uuden tilanteen synnyttämien tunteiden perusteella.
- 3) **Soputumisvaiheessa** nimensä mukaisesti yksilö pyrkii sopeutumaan uuteen tilanteeseen henkilökohtaisen kehityksen ja roolin kehityksen kautta ja näin työn ja yksilön välinen konflikti vähenee
- 4) **vakautumisvaiheessa** saavutetaan yksilön ja roolin välinen yhteys
- 5) **Jälleen valmistautumisen vaiheessa**

**Urasiiirtymätyyppien nelikenttä (Koivunen ym. (2012))**HAVAITTAVUUSVAIKUTUSMAHDOLLISUUS

<b>SUBJEKTIIVINEN</b>	<b>PAKOTETTU</b>
<b>OBJEKTIIVINEN</b>	<b>OMA TAHTO / TOIMIJUUS KORKEA</b>

**Perhe**Naimisissa:Naimaton / eronnut:UrakeskeinenPerhekeskeinen