

NUORTEN JOHTAJIEN URAKEHITYS

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2023

**Tekijä: Annika Jauhiainen
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Elina Riivari**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

| | |
|---|-----------------------------------|
| Tekijä Annika Jauhiainen | |
| Työn nimi Nuorten johtajien urakehitys | |
| Oppiaine Johtaminen | Työn laji Pro gradu -tutkielma |
| Aika 31.05.2023 | Sivumäärä 100 + 4 |
| <p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tämän laadullisen tutkimuksen tarkoitus oli kuvata nuorten, korkeassa asemassa olevien johtajien urakehitystä, johon sisältyy johtamismotivaatio, uralle ominaiset urateoriat, urasiirtymät ja käsitys uramenestyksestä. Tutkimuksessa pyrittiin myös kuvaamaan, mitä johtajan urakehitykselle merkityksellisiä tekijöitä johtajien urakuvauksista nousee esiin. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Yksilöhaastatteluihin osallistui kahdeksan ylimmän johdon johtajaa, jotka ovat edenneet varhain urallaan johtotehtäviin. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimi aiempi uratutkimus, joka sisälsi urakehityksen ulottuvuudet, johtamismotivaation tyypit, urateoriat, urasiirtymät ja niiden laadun sekä objektiivisen ja subjektiivisen uramenestyksen. Aiempi tutkimus on tuonut esiin, että nuorten johtajien urakehitys on jäänyt uratutkimuksessa vähemmälle huomiolle. Aineiston analysoinnissa käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.</p> <p>Tutkimuksen empiiriset tulokset mukailivat aiempaa teoriapohjaa, mutta aineistosta nousi esiin myös ilmiöitä, joita ei löytynyt teoriapohjasta. Tulosten perusteella nuorten, menestyneiden ja varhain urallaan johtoon edenneiden yritysjohtajien yleisin johtamismotivaation tyyppi oli identiteettipohjainen. Johtajien urilta löytyviä moderneja urateorioita olivat rajaton, proaktiivinen, älykäs, itsenäinen sekä kaleidoskooppinen urateoria. Uraasiirtymien yleisimmät taustasyynä olivat halu laajentaa osaamista, tarve ammatillisille haasteille, halu edetä sekä saada lisää vastuuta. Johtajat kokivat vahvasti subjektiivista uramenestystä. Johtajien urakehitykselle merkityksellisiä edistäviä tekijöitä olivat organisaatioiden toteuttama urajohtaminen, mentorointi, verkostot sekä johtajien yksilölliset ominaisuudet kuten tarve vapauksille työtehtävissä, vahva arvopohjaisuus, ihmisläheisyys, intohimoinen työmoraali, kokonaisuuksien ymmärtäminen ja liiketoimintaosaaminen. Urakehityksen haasteita olivat esimerkiksi työuupumus, nuori ikä ja omien kykyjen epäily. Tämä tutkimus lisää ymmärrystä moniulotteisesta johtajan urakehityksestä, auttaa yksilöitä ja organisaatioita edistämään johtajien urakehitystä sekä välttämään yleisiä haasteita nuorten johtajien uralla.</p> | |
| Asiasanat Nuoret johtajat, urakehitys, urasiirtymä, johtamismotivaatio, moderni ura | |
| Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto | |

SISÄLLYS

| | |
|--|-----|
| SISÄLLYS..... | 4 |
| 1 JOHDANTO..... | 5 |
| 1.1 Tutkimuksen tausta..... | 5 |
| 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset..... | 9 |
| 1.3 Keskeiset käsitteet..... | 10 |
| 1.4 Tutkimuksen eteneminen..... | 13 |
| 2 URAKEHITYS..... | 15 |
| 2.1 Johtajan urakehitys..... | 15 |
| 2.2 Johtamismotivaatio..... | 20 |
| 2.3 Urateoriat..... | 22 |
| 2.4 Ura siirtymä..... | 30 |
| 2.5 Uramenestys..... | 31 |
| 3 MENETELMÄ JA AINEISTO..... | 34 |
| 3.1 Laadullinen tutkimus..... | 34 |
| 3.2 Kriittisten tapahtumien menetelmä..... | 36 |
| 3.3 Aineiston hankinta..... | 38 |
| 3.4 Sisällönanalyysi..... | 40 |
| 4 TULOKSET..... | 45 |
| 4.1 Johtajan urakehitys..... | 45 |
| 4.1.1 Johtamismotivaatio..... | 46 |
| 4.1.2 Urateoriat..... | 53 |
| 4.1.3 Ura siirtymät..... | 58 |
| 4.1.4 Uramenestys..... | 64 |
| 4.2 Johtajan urakehitykselle merkitykselliset tekijät..... | 67 |
| 4.2.1 Urajohtaminen..... | 67 |
| 4.2.2 Verkostot ja sosiaaliset suhteet..... | 71 |
| 4.2.3 Yksilölliset ominaisuudet..... | 75 |
| 4.2.4 Urakehityksen haasteet ja hidasteet..... | 80 |
| 5 POHDINTA..... | 85 |
| 5.1 Johtopäätökset..... | 85 |
| 5.2 Tutkimuksen eettisyys ja rajoitteet..... | 89 |
| 5.3 Keskustelu ja jatkotutkimusaiheet..... | 91 |
| LÄHTEET..... | 94 |
| LIITTEET..... | 101 |

1 JOHDANTO

Jos pitää hyvää huolta ihmisistä, he pitävät hyvää huolta ideoistaan. Johtajan vastuulla on saada tiimin jäseniin lisää uskallusta ja työntää heidät sitten ulos pesästä. Sitä johtajuus pohjimmiltaan onkin: yksilön potentiaalin löytämistä ja vaalimista.

– N. R. Maasri & T. Kiuru, 2022

1.1 Tutkimuksen tausta

Johtajat ovat nyt kovemman paineen alla kuin koskaan. Osakkeenomistajista on tullut taitavia käyttämään organisaation johtoon asti ylettyvää vaikutusvaltaansa ja siten pitämään ylimmät johtajat varpaillaan. Indeksirahastot, jotka eivät voi myydä osakkeitaan ollessaan tyytymättömiä yritysten johtoon, saattavat yhä enemmän yritysten hallituksia vastuuseen toimitusjohtajan suorituksesta. Ulkoisen paineen vuoksi johtajat voivat kokea olevansa väärinymmärrettyjä ja vailla tukea. (Citrin, Hildebrand & Stark 2019.)

Johtajilta myös odotetaan työssään entistä vaativimpia suorituksia ja laajempia kykyjä kuten kattavaa työkokemusta useilta toimialoilta, strategista osaamista, vakuuttavaa muutosjohtamista ja tuloksellista tavoitteiden saavuttamista (Hirsh 2014). Muiden ihmisten johtamisen lisäksi johtajat kohtaavat urallaan nykyään yhä enemmän itsensä johtamisen haasteita johtuen lisääntyvistä paineista ja vaatimuksista (Benjamin & O'Reilly 2011). Etenkin nuoret johtajat kokevat haasteita johtajan roolin ja auktoriteetin rakentamisessa ja juurruttamisessa (Buengeler, Homan & Voelpel 2016 2016; Benjamin & O'Reilly 2011). Nuoret joutuvat ponnistelemaan vanhempia johtajia enemmän päästäkseen johtotehtäviin (Buengler ym. 2011).

Lisääntyvästä paineesta ja vaatimuksista kertovat myös tilastot. Vuoden 2000 ja 2013 välillä Fortune 500 -organisaatioiden, eli 500 liikevaihdoltaan suurimman yhdysvaltalaisen organisaation, toimitusjohtajista neljäsosa erotettiin tehtävistään. Yksi suurimmista syistä johtajien erottamiseen on ero sen välillä,

mitä hallitukset odottavat ihanteelliselta johtajalta ja mikä todellisuudessa takaa ylimmän johtajan suorituskyvyn. (Botelho, Powell, Kincaid & Wang 2017.)

Kuten Botelho ja kollegat (2017) toteavat, ylimmässä johdossa on selvästi jotain vialla, mutta mitä? Kysymystä voi lähestyä myös päinvastaisesta näkökulmasta.

Otetaan esimerkiksi suoratoistopalvelu Netflix, jonka ydinfilosofia keskittyy jatkuvaan kasvuun, kehittymiseen ja innovaatioon (Wang 2022). Sen tavoite on luoda paras mahdollinen henkilökohtainen käyttökokemus käyttäjilleen (Wang 2022). Päästäkseen tavoitteeseensa Netflix kehittää asiakaskokemusta ja yksilöllisiä suositusalgoritmeja jatkuvasti. Sen sijaan, että se keskittyisi virheisiin ja valituksiin algoritmin epäonnistumisissa, organisaatio keskittyykin tutkimaan onnistuneita algoritmin suosituksia. Analysoimalla algoritmin onnistumisia Netflix tunnisti koneoppimisen tärkeyden parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen luomisessa, mikä johti organisaation investointeihin positiivisen käyttökokemuksen luomiseksi. Investointi vahvuuksiin ja onnistumisiin myötävaikutti organisaation menestymiseen suoratoistopalveluna ja auttoi takaamaan aseman markkinoilla laadukkaana asiakaskokemuksen tuottajana. (Wang 2022; Steck, Baltrunas, Elahi, Raimond & Basilico 2021.)

Case Netflix demonstroi, kuinka ongelmien ja haasteiden sijaan on syytä keskittyä myös onnistumisiin, jotta tulevaisuudessa voidaan kehittyä paremmaksi. Onkin hedelmällistä keskittyä vahvuuksien edistämiseen, koska resepti onnistumiseen voidaan löytää tutkimalla onnistumisia. Negatiivisen lähestymistavan sijaan perehdynkin tutkimuksessani johtajuuteen positiivisesta näkökulmasta. Olen luonteeltani optimistinen ihminen ja uskon, että vahvuuksiin ja onnistumisiin uppoutuminen voi olla tuloksellisempaa kokonaisuuden kannalta verrattuna ongelmakeskeisyyteen. Huomioiden johtajuuden laajat vaikutukset johdettavien hyvinvointiin ja organisaation tuottavuuteen, johtajuudessa on tärkeää paneutua menestystekijöihin ja onnistumisiin (Ahuja, Puppala, Sergio, & Hoffman 2023; Badura, Grijalva, Galvin, Owens & Joseph 2020; Botelho ym. 2017; Hirsh 2014).

Tässä tutkimuksessa perehdyn esimerkkeihin onnistuneesta johtamisesta ja vahvuuksista menestyneiden suomalaisten yritysjohtajien urakertomusten kautta. Johtajien urakehityksen tutkimuskirjallisuudessa on merkittäviä aukkoja (Ranieri, Barratt, Fulop & Rees 2016; Vinkenburger & Weber 2012). Vinkenburgerin ja Weberin (2012) mukaan esimerkiksi johtajien urapolkuja ja urakehitystä käsittelevissä artikkeleissa mainitaan otsikossa usein "*career pattern*", mutta todellisuudessa harva kyseisistä artikkeleista käsittelee tekstissä uramalleja. Empiiristä dataa ei yleensä ole tosiasiaa analysoitu kuvaamaan uramalleja, ja artikkelit, joissa on dataa johtajien uramalleista ja urakehityksestä, mainitsevat tunnistetut johtajien uramallit toissijaisina löydöksinä (Vinkenburger & Weber 2012). Johtamistutkimuksen kentällä on tutkittu myös menestyneitä ja hyviä johtajia; teoriaa löytyy aiheista mikä tekee hyvän johtajan, millainen on hyvä johtaja, millaisia piirteitä menestyneillä johtajilla on tai miten tietty yksilöllinen tai organisaatiollinen muuttuja vaikuttaa yksilön uraan (Vinkenburger & Weber 2012; Day ym 2014). Näiden sijaan minua kiinnostaa, miten johtajat näkevät ja määrittelevät

urakehityksen ja sille merkitykselliset tekijät sekä miten heistä tulee menestyneitä ja taitavia johtajia. Haluan tietää, millaisia urien käännteitä ja motiiveja johtajien uravalintojen taustalla on.

Johtajuus on kehittynyt merkittävästi viimeisten vuosikymmenten aikana. Kapea-alaisten ominaisuuksien sijaan johtajilta vaaditaan yhä enemmän joustavuutta ja vuorovaikutuksellisuutta (Kelloway & Gilbert 2017; Pyöriä 2020). Yksi tärkeimmistä muutoksista nykypäivän johtajuudessa on ollut johtajuuden käsitteen laajentuminen. Aiemmin johtajuus nähtiin lähinnä henkilökohtaisena ominaisuutena, joka liittyi johtajan luontaisiin kykyihin ja persoonallisuuteen. Nykyään johtajuutta pidetään monimutkaisempänä käsitteenä, joka liittyy yhtä lailla yksilön taitoihin ja kokemuksiin kuin hänen henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa. Tämä on johtanut siihen, että johtajuutta voidaan opettaa ja kehittää systemaattisesti. (Day, Fleenor, Atwater, Sturm & McKee 2014.)

Toinen johtajuuden kehitykselle merkittävä tekijä on ollut globaalin liiketoiminnan kehitys ja teknologian nopea kehittyminen (Day ym. 2014). Tämä on johtanut monimuotoisempiin organisaatioihin, joissa tarvitaan monenlaista johtajuutta. Globaalissa liiketoimintaympäristössä johtajilta vaaditaan entistäkin monipuolisempia taitoja, kuten kykyä kommunikoida eri kulttuureissa ja ymmärtää erilaisia liiketoimintamalleja. (Toropainen, Auvinen, Herttala, Rantanen, Muotka, Mölsä & Feldt 2023; Citrin ym. 2019; Day ym. 2014.) Tämän vuoksi tarvitaan lisätutkimusta johtajien yksilöllisistä kokemuksista, urakehitykseen liittyvistä tulkinnoista ja urakehitystä ohjaavista taustatekijöistä ja motivaatioista (Day ym. 2014).

Syy, miksi keskityn tutkimuksessani suomalaisiin nuoriin, kyvykkäisiin ja menestyneisiin johtajiin löytyy suomalaisten vahvan ammattitaidon ja sen onnistuneen hyödyntämisen välisestä kuilusta. Suomalaisen Työn Liiton (2017) mukaan suomalaisessa työvoimassa on paljon hyödyntämätöntä potentiaalia. Taloustutkimus Oy:n toteuttamassa tutkimuksessa 69 prosenttia vastanneista kokee, että heidän vahvuuksiaan ja potentiaaliaan ei tunnisteta työnantajan toimesta kovin hyvin tai ollenkaan (STL 2017). Erityisesti asiantuntijoista ja ylemmistä toimihenkilöistä 82 prosenttia kokee, että heidän potentiaalinsa on käyttämättä (STL 2017). Suomessa on paljon yrityksiä, jotka hyönteineen, jotka kokevat ylempinä toimihenkilöinä, ettei heidän täysi potentiaalinsa ole käytössä. Ikäryhmistä erottuvina luokka oli 25–34-vuotiaat, eli työuransa alussa olevat, joista kolme neljäsosaa kokee, ettei heidän vahvuuksiaan tunnisteta riittävän hyvin (STL 2017).

Jos työntekijä kokee, ettei omaa potentiaalia ja vahvuuksia ole tunnistettu, saati sitten hyödynnetty, näkyy vaikutus negatiivisesti yksilön työn imussa ja työhön sitoutumisessa (Berthelsen, Hakanen & Westerlund 2018; Rauramo 2012; STL 2017). Työn imu ja sitoutuminen ovat työhyvinvoinnin peruspilareita, ja työhyvinvointi taas merkittävä tekijä organisaation tuottavuudessa (Rauramo 2012; STL 2017). Yksilöiden potentiaalinen löytäminen ja hyödyntäminen työelämässä kasvattaa sekä yksilöiden että organisaatioiden inhimillistä ja taloudellista pääomaa (Pease, Byerly & Fitz-enz 2013). Inhimillinen pääoma ja potentiaali ovat

myös tärkeimpiä maan talouskasvuun vaikuttavia tekijöitä (Tkach & Kovalska 2019; SVT 2019), joten näen suuren tarpeen lisätä tietoa aiheesta.

Toropaisen ja kollegoiden (2023) mukaan nykypäivän työelämän vaativuuden vuoksi merkityksellisyyttä tunteville ja hyvinvoiville johtajille on tarvetta. Johtajuuden motivaatiolla on yhteys työhyvinvointiin ja uraratkaisuihin, jotka edistävät työuran kestävyyttä. Johtajan työhyvinvointi heijastuu koko organisaatioon, ja johtajan uran muotoutumiseen vaikuttavat yksilölliset ja kontekstitekijät ovat sidoksissa myös alaisten työhyvinvointiin. (Toropainen ym 2023.) Organisaation menestys taas riippuu organisaatiossa olevan osaamisen hyödyntämisestä, jonka potentiaali on kytköksissä työhyvinvointiin (Viitala 2002).

Tarvetta työhyvinvointia edistävään tietoon on myös yhteiskunnallisella tasolla. Sekä suomalaisella tutkimuskentällä että suomalaisten ihmisten mielestä tutkimusta ja tietoa johtamisosaamisesta ja menestyksestä kaivataan. 89 prosenttia suomalaisista kokee, että maassamme on runsaasti huippuluokan osaamista ja potentiaalia jopa maailmanluokan tasolla, josta ei kuitenkaan tiedetä riittävästi. 86 prosenttia olisi hyvin kiinnostuneita kuulemaan suomalaisten yritysten menestystarinoita. Lähes kaikki, 98 prosenttia suomalaisista, ovat halukkaita jakamaan osaamistaan muillekin ihmisille ja kokevat, että pystymme kehittämään ja vahvistamaan maamme työelämää parhaiten, kun työntekijät ja työnantajat kehittävät sitä yhdessä. (STL 2017.)

Maaliskuussa 2023 valmistui tutkimus suomalaisten työhyvinvoinnista, jossa selvisi, että vuonna 2022 enemmän kuin joka neljäs suomalainen koki työuupumuksen oireita ja jokainen työhyvinvoinnin osa-alue oli laskusuunnassa. Johtajien hyvinvointiin investoiminen voi siis avata mahdollisuuksia lisätä työhyvinvointia laaja-alaisesti. (Työterveyslaitos 2023.) Työyhteisön hyvinvoinnin yhteistä vastuuta, ihmiskeskeisyyttä ja muiden auttamista, hyvää ja arvopohjaista johtamista sekä työn ja uran merkitystä elämänlaatuun piti tärkeänä yli puolet suomalaisista (STL 2017). Näiden tulosten pohjalta voidaan todeta, että osaamisen ja potentiaalın hyödyntämisestä ja laadukkaasta ihmisten johtamisesta kaivataan tietoa ja tutkimusta suomalaisessa kontekstissa.

Suomalaisen Työn Liiton (2017) mukaan siis etenkin nuoret työntekijät ja ylemmät toimihenkilöt kokevat potentiaalinsa olevan hyödyntämättä ja aliarvostettua. Tämä ajatus ajaa minua tarkastelemaan ja haastattelemaan nuoria, ylemmissä positioissa työskenteleviä henkilöitä, jotka ovat onnistuneet kiertämään kyseisen sudenkuopan ja hyödyntämään potentiaalinsa urallaan. Käytän tätä lausetta hyödyksi etsiessäni tietorikkaita ja relevantteja tutkimuskohteita.

Nuoret työntekijät ovat tärkeitä tulevaisuuden osaajia, joiden hyvinvointia ei tule jättää huomiotta (Työterveyslaitos 2023). Organisaatioiden on tärkeää tarjota nuorille johtajille mahdollisuuksia kehittää johtajuustaitojaan ja saada kokemusta erilaisista johtamisen tehtävistä (Day ym. 2014; Hirsh 2014). Suuri osa korkeasti koulutetuista tekee jossain kohtaa uraansa esihenkilö- tai johtotehtäviä. Johtoasemissa olevien uratutkimus koskettaa siis huomattavaa määrää palkkatyövoimasta. (SVT 2019.)

Nuorten johtajien urakehityksen tutkiminen ja ymmärtäminen on tärkeää johtajuuden kehittämisen ja organisaatioiden menestyksen kannalta (Toropainen

ym. 2023; Hirsh 2014; Day ym. 2014). Johtajien uratutkimus auttaa organisaatioita tunnistamaan potentiaalisia johtajia ja auttamaan heitä kehittämään tarvittavia taitoja sekä edistää uraohjausta, johtamiskoulutusta ja laadukkaiden työurien johtamista (Toropainen ym. 2023; Day ym. 2014; Pyöriä 2020).

Tässä tutkimuksessa pyrin ymmärtämään nuorten, urallaan varhain menestyneiden johtajien urakehitystä. Nuorten johtajien urapolut ja johtajuuden taustavaikuttajat eroavat vanhempien johtajien urien muodostumisesta (Toropainen ym. 2023; Buengeler 2016; Benjamin & O'Reilly 2011). Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat nimenomaan nuoret johtajat. Minua kiinnostaa, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet johtajaksi tulemiseen ja uran muovaantumiseen nykyiseen muotoonsa. Tutkittavat ovat noin 40-vuotiaita ylimmän johdon toimihenkilöitä, jotka ovat edenneet esihenkilö- tai johtotehtäviin jo uransa alkupuolella, verrattain nuorina. Heillä on ikäänsä nähden siis runsaasti esihenkilö- ja johtamiskokemusta, keskimäärin yli kymmenen vuotta. Kiinnostavin aspekti tosin ei ole johtamiskokemus vuosina, vaan se, miten he ovat hyödyntäneet vahvuutensa ja valjastaneet potentiaalisensa niin, että heidän urakehityksensä on jatkuvaa sekä heidän työnsä mielenkiintoista, tarpeeksi haastavaa ja heille itselleen merkityksellistä.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoite on tuottaa tietoa nuorten, varhain urallaan edenneiden ja menestyneiden johtajien urakehityksestä ja edistää sekä yksilöiden potentiaalin hyödyntämistä urallaan että organisaatioiden tuottavuutta hyvinvoivan johtajan kautta. Tutkimus on kuvaileva ja nuorten johtajien uria kartoittava.

Tutkimuksen tarkoitus on kuvata nuorten varhain urallaan menestyneiden ylimpien johtajien urakehitystä sekä sitä, millaiset urasiirtymät ovat vaikuttaneet heidän uransa muodostumiseen. Tässä tutkimuksessa nuorten, urallaan menestyneiden johtajien urakehitystä tarkastellaan useiden teorioiden kautta. Tutkimuksessa syvennytään myös johtajien urakehitykseen vaikuttavaan johtamismotivaatioon, joka kuvaa taustasyitä johtotehtäviin siirtymisessä. Uramenestys ja uratavoitteet ovat relevantteja nuorten johtajien urakehityksessä, koska ne kertovat, mihin suuntaan urakehitys mahdollisesti jatkuu tulevaisuudessa, ja mitkä arvot ovat ajaneet johtajia tekemään päätöksiä urakehityksen suhteen.

Suuntasin etsintäni suoraan tiedon lähteelle, ja valitsin tutkimukseen nuoria ylimmän johdon johtajia, jotka ovat urallaan menestyneitä. Painotin tutkimuskohteiden valinnassa palkan tai statuksen sijaan vastuullisuutta, ihmisläheisyyttä, empaattista ihmisten johtamista, vahvaa ja rohkeaa strategista osaamista sekä johtajien vahvaa arvopohjaisuutta, joiden katsotaan olevan tämänhetkisten mittapuiden mukaan ideaaleja johtajan tunnusmerkkejä (Toropainen ym. 2023).

Johtajuuskykyjensä lisäksi tutkittavat ovat myös menestyksekkäitä ja tuloksellisia johtajia. Tutkimukseen osallistuneet johtajat ovat nostaneet johtajan urallaan useita organisaatioita ylös taloudellisista vaikeuksista sekä johtaneet ja toteuttaneet merkittäviä ja laajoja organisaatiomuutoksia. He ovat johtaneet

muutoksia onnistuneesti sekä organisaatioiden tuottavuuden että brändin suhteen. Heidän kykyjään johtajana kuvastaa se, että johtajien mukaan heidän ei ole pitkään aikaan tarvinnut hakea töitä, koska heitä pyydetään jatkuvasti johtajaksi eri organisaatioihin. Haluan tietää, miten nuoret, korkeaan asemaan edenneet johtajat pitävät uransa itselleen mielenkiintoisina ja merkityksellisinä, jolloin heidän täydet kykynsä tulevat esille.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Mitä ominaisuuksia, urasiirtymiä ja johtamismotivaatioita nuorten johtajien urakehitykseen kuuluu?
2. Mitä johtajan urakehitykselle merkityksellisiä yksilöllisiä ja kontekstuaalisia tekijöitä urakertomuksista nousee esiin?

Tutkimukseni tulokset ja jaettu tieto urakehityksestä antavat mahdollisuuden vaikuttaa sekä yksilö- että organisaatiotasolla potentiaalinen hyödyntämiseen proaktiivisesti, tarkastelemalla siinä onnistuneiden yksilöiden urakehitystä esimerkkinä ja itse johtajia roolimallina. Aiheen kiinnostavuuden lisäksi voin ammentaa tuloksista ja haastattelemistani johtajista yksilöinä inspiraatiota ja motivaatiota oman urani suunnitteluun ja kehitykseen, mutta uskon, että myös monet muut voivat hyötyä tutkimukseni tuloksista.

Tutkimukseni avulla yksilöt ja työyhteisöt voivat kerryttää inhimillisen pääoman resursseja työhyvinvoinnin edistämiseksi ja saada arvokasta tietoa urakehityksen reflektointiin. Johtajien hyvinvointi voi lumipalloefektin tavoin kasvattaa myös alaisten työhyvinvointia, millä voi olla kauaskantoisia myönteisiä seurauksia. Tutkimuksellani on potentiaalia edistää johtajuutta ja urakehitystä, sekä inspiroida ja motivoida ihmisiä valjastamaan potentiaalinsa menestyksekkäästi, ja toivon, että siten myös myötävaikuttamaan yksilöiden ja työyhteisöjen työhyvinvoinnin rakentumisessa.

1.3 Keskeiset käsitteet

Työura, yksinkertaisemmin käytettynä **ura**, tarkoittaa Hallin (1976) perustavanlaatuisen uramääritelmän mukaan yksilön työhön liittyviä asenteita, kokemuksia, käyttäytymismalleja ja toimintoja, joita muodostetaan koko elämän ajan. Tässä tutkimuksessa ura käsitetään Louisin (1980) määritelmän mukaisesti: ura sisältää yksilön elämässä kerääntyneet kokemukset, joihin liittyvät niin työn sisäiset kuin työn ulkopuoliset roolit. Myös De Vosin & Van der Heijdenin (2020) mukaan urassa otetaan huomioon työelämän ulkopuolisia tekijöitä, kuten vapaa-aika, perhe-elämä, opiskelu tai koulutus, mutta pääpiirteittäin ura nähdään dynaamisena prosessina, joka liikkuu läpi työelämän sisältäen myös edellä mainitut työn ulkopuoliset elementit. Uraan ja uramahdollisuuksiin vaikuttavat myös useat ympäristötekijät, kuten taloudellinen tai poliittinen tilanne, asuinmaan

kulttuuri tai yksilön sosioekonominen tausta (Pyöriä 2020; Sullivan & Baruch 2009).

Ura muodostuu sekä yksilön sisäisistä asenteista että havaittavasta yksilön käytöksestä, eli uran voi nähdä subjektiivisena tai objektiivisena (Hall 2002). Subjektiivinen ura koostuu muutoksista yksilön arvoissa, asenteissa ja motivaatiossa, joita tapahtuu yksilön vanhetessa ja kasvaessa (Hall 2002). Se kuvaa yksilön kokemuksia ja käsitystä urastaan (Hirsh 2014). Subjektiivinen ura käsittää yksilön muodostaman narratiivin oman uransa vaiheista ja kokemuksista. Objektiivinen ura taas kuvaa yksilön valintoja, esimerkiksi työtarjouksen vastaanottamista (Hall 2002), eli se muodostuu eri työpaikoista yksilön koko uran ajalta (Hirsh 2014). Tässä tutkimuksessa ura käsitetään kokonaisuutena, joka sisältää sekä subjektiivisen että objektiivisen uran aspektit.

Ura voidaan käsittää työuran aikana muotoutuneiden tehtävien summana, tai se voi tarkoittaa kaikkea sitä tietoa, jonka yksilö on uransa aikana kerryttänyt kokemusten kautta (Sullivan & Baruch 2009; Sydänmaanlakka 2017). Ura on yksilön tekemiä valintoja sekä mieluisaa kehitystä työssä. Sydänmaanlakan (2017) mukaan uralla tärkeää on tehokkuuden, uudistumisen, kehityksen ja hyvinvoinnin ylläpito, jotta kokonaiskuntoisuus säilyy työelämässä yllä.

Uran keskeinen palanen on työ. Hallin (2002) mukaan työ on yksi suurimmista tekijöistä yksilön koetun elämänlaadun kannalta. Yksilö voi työn avulla toteuttaa itseään, tuntea itsensä tarpeelliseksi yhteiskunnassa, täyttää omia tarpeitaan, haastaa osaamistaan, rakentaa identiteettiään, laajentaa sosiaalisia verkostoja ja tietenkin tienata leipänsä (Hall 2002; Inkson 2004; Rauramo 2012). Työyhteisöissä luodut sosiaaliset siteet ovat keskeinen lähde yksilön kuulumisen tunteelle (Van Dick & Monzani 2017). Uran alkupuolella ammatillisten tietotaitojen kerryttäminen ja kehittäminen on nuorille työntekijöille keskeistä organisaation integroiduttaessa. Uran alkuvaiheilla luodaan omaa ammatillista identiteettiä ja erikoistutaan itseä kiinnostavalle alalle. (van der Heijden, Schalk & Veldhoven 2008.)

Tässä tutkimuksessa **urakehitys** määritellään yksilön koulutusjaksoista ja työtehtävistä muodostuvana elämän mittaisena kokonaisuutena ja etenemisenä eri työnantajilla (Viitala 2013). Urakehitys on seurausta siitä, kun yksilö kaipaa enemmän vastuuta, haasteita työtehtäviinsä tai uudenlaisia työtehtäviä (Kauhanen 2012; Rauramo 2012). Joitakin samanlaiset työtehtävät voivat motivoida pitkään (Kauhanen 2012), mutta yksilöillä on työhyvinvoinnin kannalta tarve kehittää itseään, kehittyä tehtävissään ja oppia uutta (Rauramo 2012). Osa tekee uravalintoja uusien haasteiden perässä ja tavoitteiden saavuttamisen perusteella, ja tällaiset yksilöt tietoisesti hakeutuvat uusien haasteiden pariin (Salminen 2005).

Työtehtävien toistavuus ja rutiininomaisuus tai tilanne, jossa ei opi enää uutta, voi ajaa yksilön kyllästymiseen nykyiseen työhönsä (Salminen 2005). Organisaatioiden onkin tärkeää tarjota tai luoda urakehitysmahdollisuuksia työntekijöilleen (Kauhanen 2012), sillä se edistää organisaatioon sitoutumista, työmotivaatiota sekä työilmapiiriä (Tuomi, Vanhala, Seitsamo & Riikonen 2003). Organisaatio voi myös tarjota työtehtävien suorittamiseen vaativaa koulutusta

yksilöille, jotta he voivat suorittaa vaihtelevat ja mielekkäät työtehtävät onnistuneesti (Tuomi ym. 2003)

Scheinin (1978) mukaan urakehityksellä on kolme ulottuvuutta, jotka ovat vertikaalinen, syvyysuuntainen ja horisontaalinen. Urakehitys on vertikaalista, kun työtehtävien vastuu kasvaa, yksilö saa johtamisvastuuta tai suunta uralla on hierarkiassa ylöspäin (Schein 1978; Viitala 2013; Puttonen 2006). Vertikaalia urakehitystä kutsutaan myös nimellä uralla eteneminen, jolloin yksilö saa enemmän vastuuta, suorittaa korkeampia tutkintoja tai siirtymistä paremmin palkattuihin tehtäviin (Pyöriä 2020). Yksilöiden uralla etenemistä edistää organisaatioiden investointi inhimilliseen pääomaan (Pyöriä 2020), ja johtajien urakehityksessä kyvykkyys ennustaa vertikaalista kehitystä (Pyöriä 2020).

Urakehitys on syvyysuuntaista, jos osaaminen tai asiantuntijuus syvenee tietyissä työtehtävissä, tai jos osaamista laajennetaan uusille alueille (Schein 1978; Viitala 2013). Horisontaalissa urakehityksessä yksilö vaihtaa työnkuvaa tai työtehtäviä organisaation sisällä työtehtävien vaatavuuden ja hierarkiataason pysyessä samana (Schein 1978; Puttonen 2006). Horisontaalinen urakehitys edellyttää osaamisen kehittymistä ja uusien tietotaitojen kerryttämistä, sillä työnkuva voi horisontaalisesti liikuttaessa muuttua täysin (Jabe 2007). Näin voi käydä esimerkiksi uusiin projekteihin osallistuessa (Jabe 2007). Urakehitys voi olla yksilön uran aikana useiden eri ulottuvuuksien mukaista (Puttonen 2006). Mikään urakehityksen suunta ei ole toista parempi, sillä henkilökohtaisessa urakehityksessä tärkeintä on yksilön tunne siitä, että kehitys on jatkuvaa (Jabe 2007).

Kestävien työurien malli korostaa yksilön toimijuutta, aikaa ja kontekstia urakehityksessä. Yksilö vaikuttaa merkittävästi omaan työuraansa, ja siihen vaikuttavat ympäröivä konteksti, kuten ammatti ja työympäristö, ja aika, kuten uran vaihe. Tärkeät työuran tapahtumat ja saavutukset muokkaavat yksilön näkemystä ja tulkintoja omasta työurastaan. Yksilö voi muokata ympäristöään tai sopeutua siihen edistääkseen yhteensopivuutta työuran kanssa. Yksilön arvot ja tarpeet ohjaavat yksilön käsityksiä siitä, mitä on merkityksellinen työ. Esimerkiksi onnellisuus, terveys ja tuottavuus ovat tärkeitä indikaattoreita kestävän työuran ja yksilön yhteensopivuudelle. (Toropainen ym. 2023; De Vos & Van der Heijden 2020.)

Tärkeimpiä urakehitystä edistäviä tekijöitä ovat sisäinen motivaatio, työn ja yksityiselämän tasapaino, osallisuus organisaatiossa, työympäristö, mentoointi sekä rahoituksen saatavuus (Ranieri ym. 2016). Urakehitystä edistävät myös uran suunnittelu, tarpeiden ja tavoitteiden asettaminen, itsensä markkinointi ja se, että sattuu oikeaan paikkaan otolliseen aikaan, eli sattuma (Jabe & Häkkinen 2010). Myös ihmisläheisyys, kommunikaatiotaidot, sivistys ja koulutus vaikuttavat osaltaan uralla etenemiseen (Jabe & Häkkinen 2010). Urakehitystä tukevat onnistumisen kokemukset, haasteellisiin tavoitteiden pääsy, itsetuottamus ja usko omaan kykyihinsä (Jabe & Häkkinen 2010). Näiden edistävien tekijöiden osalta havaittiin merkittäviä aukkoja kirjallisuudessa (Ranieri ym. 2016), mikä kertoo siitä, ettei uralla etenemisestä ja urakehityksestä ole vielä riittävästi tutkimustietoa.

Perhe voi olla joko edistävä tai hidastava tekijä urakehityksen kannalta. Sen positiivinen vaikutus urakehitykseen tulee lasten kasvatuksessa tarvittavista ”alaisten johtamistaidoista” ja kompromissien tekemisestä, jotka opettavat työelämässä tarvittavia sosiaalisia taitoja (Jabe & Häkkinen 2010). Perheen ja työelämän yhteensovittamisen vaatimukset taas asettavat haasteita urakehitykselle (Jabe 2007, Sullivan & Mainiero 2007).

Urakehitystä hidastavina tekijöinä nähdään olevan perheen ja työelämän tasapainon lisäksi riskien ottamisen välttäminen ja mukavuusalueella pysyminen (Jabe 2007, Sullivan & Mainiero 2007). Naisten urakehitystä taas hidastaa niin sanottu lasikatto, joka kuvaa näkymätöntä rajaa, jonka yli naisten on vaikea päästä hierarkiassa ylimmälle tasolle (Cheung & Halper 2010). Naisia valitaan myös johtoasemaan paikkoihin, jossa riski epäonnistua on korkea ja näin ollen epäonnistumisen syy lankeaa virheellisesti sukupuolelle (Kelloway & Gilbert 2017). Länsimaissa naiset etenevät yleensä keskijohtoon, mutta urakehitys tyssää lasikaton vuoksi tälle tasolle (Cheung & Halper 2010). Enenevässä määrin myös naisia pääsee ylimpään johtoon, vaikka kehitys on ollut hidasta (Terveysten ja Hyvinvoinnin laitos 2022). Tasa-arvo on mielenkiintoinen ja tärkeä näkökanta johtajuudessa, mutta uralla etenemisen strategioiden suhteen sukupuolella ei näytä olevan suurta merkitystä (Laud & Johnson 2012), joten en tutki pääasiassa sukupuolten eroja menestyksen suhteen.

Tekoälyä ei ole käytetty missään vaiheessa tutkimuksen kirjoituksessa tai kielenhuollossa.

1.4 Tutkimuksen eteneminen

Tämän pro gradu -tutkimuksen johdanto kuvaa tutkimuksen taustaa ja perustelua, miksi tutkimus toteutetaan. Luvussa 2 esittelen tarkemmin tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja käsitteitä sekä käsittelen aihetta aiempien tutkimusten valossa. Avaan keskeisimpiä käsitteitä liittyen johtajuuteen ja yksilön motivaatioon ryhtyä johtajaksi. Tarkastelen myös urien johtamista organisaation toimesta. Perehdyn uramenestyksen ulottuvuuksiin ja urateorioihin sekä vertailen perinteisiä uramalleja ja nykyaikaisia urateorioita.

Luvussa 3 syvennyn laadullisen tutkimuksen ominaisuuksiin ja käytäntöihin. Kerron, miten tutkimus on edennyt suunnitteluvaiheesta tuloksiin. Esittelen kriittisten tapahtumien menetelmän, jota hyödynnän puolistrukturoidussa haastattelussa. Kuvaan aineistonhankinnan prosessia ja sen vaiheita. Luvun 3 lopuksi perehdyn sisällönanalyysin piirteisiin ja kerron, miten analyysiprosessi on toteutettu tässä tutkimuksessa.

Luvussa 4 käsittelen tutkimuksen empiirisiä tuloksia jaotellen ne kahteen eri ryhmään tutkimuskysymysten mukaisesti. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tulokset käsittävät johtamismotivaatiotyypit, johtajien urilla esiintyvät urateoriat ja urasiirtymät sekä johtajien käsityksen omasta uramenestyksestä. Toisen tutkimuskysymyksen tulokset keskittyvät johtajien kertomiin urakehitykselle merkityksellisiin tekijöihin, joita ovat urajohtamisen kokemukset, verkostot ja

sosiaaliset suhteet, johtajien yksilölliset ominaisuudet ja piirteet sekä urakehitykseen liittyvät haasteet ja hidasteet. Esittelen keskeisimpiä haastatteluista nousseita teemoja ja perustelen havainnot käyttäen apunani haastateltavilta lainattuja havainnollistavia sitaatteja. Käsittelen tuloksia teoriapohjaan vertaillen.

Tutkimuksen lopuksi luvussa 5 teen tulosten yhteenvedon ja kerron tutkimuksen johtopäätökset. Pohdin myös tutkimuseettisyyden toteutumista ja tutkimuksen rajoitteita. Luvun lopuksi esitän potentiaalisia jatkotutkimusaiheita, joita heräsi tutkimuksen eri vaiheita työstäessä.

2 URAKEHITYS

Uratutkimuksen kirjallisuudesta löytyy useita käsitteitä, joita voisi kuvata käsittematriisilla; mitä enemmän ymmärtää erilaisia uratutkimuksen käsitteitä, sitä helpompaa käsitteitä on jäsentää suhteessa toisiinsa. Ensimmäiseksi tässä luvussa käsittelen johtajan urakehitystä (2.1), jonka jälkeen avaan johtamismotivaation käsitteitä ja sen eri muotoja (2.2). Johtamismotivaatiot ohjaavat sitä, miksi johtajat ovat lähteneet tai päätyneet johtotehtäviin.

Perehdyn seuraavaksi uratutkimuksen taustaan urateorioiden muodossa (2.3). Urateoriat kertovat urasta makrotasolla. Ne kuvaavat urakehitystä luokittelemalla uraa yksilön uratavoitteiden sekä uralle tyypillisten ja ominaisten piirteiden kautta. Kuvaan urateorioita käsitekartalla (kuvio 2), joka esittää teorioiden suhteen myös uramenestykseen ja havainnollistan urateorioiden ominaisuuksia taulukolla (taulukko 1). Urateorioiden jälkeen esittelen urasiirtymän käsitteen (2.4), joka kuvastaa urakehitystä mikrotasolla. Uraasiirtymät kertovat esimerkiksi mitkä tapahtumat, sattumat tai päätökset ovat vaikuttaneet uran suuntaan ja siten urakehitykseen kokonaisuutena.

Luvun lopuksi käsittelen uramenestyksen teoriaa (2.5), sillä tutkin korkeassa asemassa olevia eli klassisen määritelmän mukaan menestyneitä johtajia. Uramenestys kuvaa johtajan uratavoitteiden laatua ja niiden saavuttamista. Esittelen uramenestyksen kaksi ulottuvuutta: objektiivisen ja subjektiivisen uramenestyksen.

2.1 Johtajan urakehitys

Johtajan urakehitys on jatkumo, jossa yksilö navigoi läpi elämänvaiheiden ja työkokemusten (De Vos & Van der Heijden 2017; Hirsh 2014). Tässä tutkimuksessa johtajan urakehitys nähdään laajana kokonaisuutena, joka liittyy eri elämänvaiheisiin sisältäen johtamismotivaation, urateorian, urasiirtymät sekä uramenestyksen (kuvio 1). Oman johtajuuden tunnistaminen on monimuotoinen prosessi,

joka muotoutuu yksilöllisten ja kontekstuaalisten tekijöiden vuorovaikutuksessa (Toropainen ym. 2023).

Kuviossa 1 kuvaan tämän tutkimuksen käsitystä johtajan urakehityksestä kokonaisuutena, lähtien jo johtajien motiiveista olla johtoasemassa (Toropainen ym. 2023). Koostin kuvion 1 tutkimuksen teoreettisesta viitekehiksestä eli neljästä eri teoriasta. Urakehityksen laatua avaavat urateoriat, jotka kuvaavat uran ominaisuuksia ja sille tyypillisiä piirteitä (Sullivan & Baruch 2009). Urasiirtymät kertovat erilaisten tilanteiden, muutosten ja valintojen läpi navigoimisesta (Koivunen, Lämsä & Heikkinen 2012). Uramenestys taas kuvaa sitä, millaiset asiat tai tavoitteet ovat tärkeitä ja ajavat uralla eteenpäin (Spurk, Hirschi & Dries 2019).



KUVIO 1 Johtajan urakehitys jatkumona.

Johtajaksi ryhtymisen motivaatio voidaan luokitella eri johtamismotivaation tyyppeihin, jotka muotoutuvat yksilöllisten ja kontekstuaalisten tekijöiden yhteisvaikutuksessa (Toropainen ym. 2023). Uran ja urakehityksen tyypillisiä piirteitä kuvaavat modernit urateoriat, jotka luokittelevat uria niiden ominaisuuksien mukaan (taulukko 1). Urasiirtymät kuvaavat liikkuvuutta ja päätöksiä eri työtehtävien ja roolien välissä, joista johtajan työura kokonaisuudessaan koostuu (Koivunen ym. 2012). Uralla etenemisen tulos eli uramenestys kuvaa menestyneiden johtajien suhtautumista menestyksen ulottuvuuksiin sekä kertoo, mikä ulottuvuus on johtajalle itselleen merkityksellinen ja toteutunut (Spurk ym. 2019).

Johtajien urakehityksen voi katsoa Auvisen, Huhtalan, Rantasen & Feldtin (2021) mukaan lähtevän jo siitä, minkä takia johtajaksi uralla ylipäänsä lähdetään. Johtajaksi haluamisen taustalla on useita syitä, jotka ovat yksilöllisiä, kontekstuaalisia, sosiaalisia tai ympäristöstä johtuvia. Yksilöllisiä tai sisäisiä syitä ovat esimerkiksi halu kehittyä yksilönä tai halu kokea henkilökohtaista täyttymystä, tarkoituksellisuutta ja merkityksellisyyttä. Jotkut yksilöt motivoituvat haasteiden kohtaamisesta ja saavutuksista. Johtajuus voidaan nähdä keinona kehittää omia kykyjä ja tietotaitoja tai keinona täyttää henkilökohtaiset merkityksellisyyden tarpeet (Auvinen ym. 2021; Badura ym. 2020)

Yksilöllisiin syihin voi liittyä myös identiteettiin liittyvät tekijät kuten vahva samaistuminen johtajan rooliin ja identifioituminen johtajaksi. Yksilöllä on vahva tunnetason yhteys johtajana toimimiseen ja johtajuus koetaan osana omaa identiteettiä. Johtajana toimiminen edistää tällöin yksilön henkilökohtaista täytymyksen ja merkityksellisyyden tunnetta. Ulkoisten tekijöiden sijaan, kuten halu edetä urallaan tai taloudellinen palkitseminen, heitä ajaa johtajuuteen intohimo tai kutsumus. (Auvinen ym. 2021; Badura ym. 2020.) Identiteettiin pohjautuvat syyt ennustavat todennäköisyyttä hakeutua vaativiin johtotehtäviin ja todennäköisyyttä pysyä nykyisessä työssä. Organisaatioiden on hyvä kiinnittää jo rekrytointivaiheessa huomiota identiteettipohjaisiin syihin hakeutua johtajaksi. (Lehtiniemi, Nieminen, Auvinen & Feldt 2020.)

Kontekstuaaliset tekijät ovat ulkoisia muuttujia, jotka vaikuttavat johtajan positioon lähtemiseen. Näitä ovat esimerkiksi mahdollisuudet edetä, taloudelliset kannustimet tai työsuhteen varmuuden takaaminen. Yksilö saattaa ottaa johtotehtävän vastaan esimerkiksi edetäkseen urallaan tai saadakseen korkeampaa palkkaa. Sosiaalisnormatiivisia eli sosiaalisista normeista tai odotuksista johtuvia syitä ovat esimerkiksi yhteiskunnan odotukset koskien sukupuoliroolien oletuksia tai tiettyjen toimialojen tyypillisiä odotuksia. Yksilö voi siis kokea ulkoista painetta ryhtyä johtajaksi, koska sen voidaan nähdä olevan välttämätön askel uralla etenemiseen tai se on yksilöltä odotettua yhteiskunnan tai organisaation taholta. (Auvinen ym. 2021; Badura ym. 2020.)

Johtajuuden taustalla ovat myös toimijuuteen liittymättömät syyt (engl. *non-agentic reasons*). Toimijuus tarkoittaa yksilön kokemusta omasta vallasta ja mahdollisuuksista vaikuttaa omien tavoitteiden saavuttamiseen, tekemiseen ja kohtaloon. Matala toimijuus kuvaa sitä, että yksilö ei koe pystyvänsä tai ei pysty suorittamaan tarvittavia toimia saavuttaakseen tavoitteensa. Tällaiselle yksilölle ominaista on tuntemus siitä, että hänellä ei ole vaikutusvaltaa tai kykyä säädellä omaa toimintaansa ja niiden seurauksia. Toimijuuteen liittymättömät syyt kuvaavat siis tilanteita, joissa yksilö nimitetään johtajaksi, vaikka hän ei todellisudessa sitä haluaisi tai toivoisi. Hän ei vastaanota johtajan roolia vapaaehtoisesti ja omasta tahdostaan, vaan johtajaksi tullaan esimerkiksi nimitetyksi organisaatiossa pitkän uran johdosta muodollisuuden vuoksi, vaikka yksilö ei välttämättä kaipaisi ylenemistä johtajaksi (Auvinen ym. 2021).

Johtajan urakehitykseen vaikuttavat useat tekijät, kuten omat vahvuudet ja ominaisuudet, millaisia valintoja he ovat tehneet urallaan edetäkseen ja heidän käsityksensä ja ominaisuutensa, jotka ovat edesauttaneet heidän urakehitystään (Laud & Johnson 2012; Hirsh 2014; Laakso ym. 2016). Johtajan urakehitykseen vaikuttavia johtajuuden piirteitä ovat esimerkiksi johtamistaidot, vuorovaikutustaidot ja tiedosta käytäntöön panemisen taidot. (Marion, Richardson, Earnhardt 2014). Johtajan urakehitystä edistävät myös verkostot (Laud & Johnson 2012; Marion ym. 2014). Verkostot tarkoittavat suhteita, joita esiintyy tietyn ryhmän sisällä. Työelämässä verkostot tarjoavat pääsyn erilaisiin resursseihin kuten tietoon, palautteeseen, kehityksen edistämiseen ja myös resursseihin, jotka vaikuttavat suoraan johtajaksi etenemisessä kuten sponsorointi, mentorointi tai näkyvyys ja näkyvät toimeksiannot (Laud & Johnson).

Menestyneillä toimitusjohtajilla on Botelhon ja kollegoiden (2017) mukaan ominaisuuksia, jotka toimivat huomattavana vahvuutena heidän urakehityksensä ja työnkuvassaan. Nämä neljä piirrettä ovat nopea päätöksentekokyky, strategian toimeenpanoon sitoutuminen ja esimerkin näyttäminen, proaktiivinen muuttuvien ympäristön olosuhteisiin mukautuminen sekä luotettava ja vakaa tuloksellisuus. Kyseiset ominaisuudet saavat menestyneet ylimmät johtajat erottumaan muista. Tutkijat painottavat silti, että toimitusjohtajalle ei ole olemassa täydellistä ominaisuuksien ja persoonallisuuksien yhdistelmää, vaan organisaatio ja toimiala määrittävät, mitä vahvuuksia johtaja tarvitsee. (Botelho, Powell, Kincaid, & Wang 2017.)

Johtajan urakehityksen tyypillistä piirteitä ovat toimialojen välinen liikkuvuus, vertikaali ja hierarkkinen urakehitys sekä organisaation rakenteiden ja sille tyypillisten ominaisuuksien vaikutus uran muodostumiseen. Vaikka organisaatiot ovat kehittyneet huomattavasti viimeisten vuosikymmenten aikana, johtajien urakehitys näyttää olevan hitaammin muuttunutta, sillä johtajien urakehitys on edelleen suhteellisen perinteistä ja ylöspäin suuntaavaa. Organisaatioissa hierarkiat ovat madaltuneet, mutta eivät niin huomattavasti, että se poistaisi johtajien urakehitykselle tyypillisen hierarkkisen etenemisen. (Vinkenburger & Weber 2012.) Myös Marion ja kumppanit (2014) huomasivat tutkimuksessaan, että tarkoituksenmukainen panostus ja työskentely vertikaalin urakehityksen eteen on johtajien uralla edelleen yleisin tapa edetä.

Johtajien urakehitystä voi tarkastella myös johtajien sisäisten kokemusten ja narratiivien kautta. Laakso, Sintonen ja Takala (2016) ovat tutkineet johtajien urakehitystä ja ylempään johtoon etenemistä narratiivisesti johtajien kuvausten kautta. Urakehitysnarratiiveja on jaoteltu neljään kategoriaan, joita ovat aktiivinen pyrkiminen, johtajaksi ajautuminen, johtajaksi kasvaminen ja sattumien kautta johtajaksi päätyminen. Kasvukertomus kuvaa yksilön henkilökohtaisen kasvun ja kehityksen johtavan muodolliseen etenemiseen, joka noudattaa perinteisiä hierarkiaportaita urakehityksessä. (Laakso ym. 2016.) Pitkä ja monipuolinen ura yleensä kerryttävät osaamista ja kykyä toimia johtotehtävissä (Laakso ym. 2016; Marion ym. 2016). Tälle kertomustyypille oli ominaista suhteellisen vahva yksilön toimijuus, mutta kuitenkin johtajan omassa kerronnassa ilmenee suhteellisen vähän haluamisen tai pyrkimisen kautta tapahtuvaa etenemistä (Laakso ym. 2016).

Ajautumiskertomus kuvaa ulkopuolisten tekijöiden vaikutusta johtajan etenemiseen ja sen nopeuteen. (Laakso ym. 2016). Myös Marion ym. (2016) huomasivat tarkoituksettomasti johtotehtäviin ajautumisen olevan suhteellisen yleinen tapa päätyä ylimpään johtoon. Ajautumiskertomukselle on ominaista, että johtajaksi päätymiseen liittyy vahvasti ulkoa päin saatava motivointi ja kannustus lähtee johtajaksi. Motivointi perustuu siihen, että ulkopuoliset ihmiset tunnistavat yksilön johtajuuskyvyt ja osaamisen, joiden vuoksi häntä kannustetaan ja rohkaistaan lähtemään johtajaksi. Yksilön toimijuus ajautumiskertomuksessa on matalahkoa. (Laakso ym. 2016.)

Sattumakertomus kuvaa yllättäviä tapahtumia, joiden seurauksena uralla siirrytään tai edetään ylemmäksi ja kohti suurempaa vastuuta. Tällaisissa

kertomuksissa yksilön toimijuus ja aktiivinen haluaminen johtotehtäviin puuttuu lähes täysin. Neljäs kertomustyyppi on pyrkimyskertomus, jossa yksilön toimijuus on ja halu edetä ja toimia johtajana on vahvaa. Johtavat kuvaavat johtotehtäviin etenemistä pyrkimykseksi, haluiksi, määrätietoiseksi ja urasuuntautuneeksi. Pyrkimyskertomuksessa johtajalla on vahva sisäinen halu johtaa, ja tämä kertomustyyppi on ajautumiskertomuksen vastakohta. (Laakso ym. 2016.) Myös Marion ja kollegat (2016) tunnistivat pyrkimyksen ja vastuunoton olevan yksi tapa edetä johtoon. Johtajan uralle on tyypillistä tavoitteellisuus ja toimijuus, jota ohjaa yksilön motivaatiot (Badura ym. 2020).

Johtajan urakehityksessä voi tulla vastaan myös haasteita. Nuorten johtajien urakehityksen haasteita ovat kartoittaneet Benjamin ja O'Reilly (2011). Haasteet liittyvät muiden johtamiseen tai itsensä johtamiseen. Haasteita muita ihmisiä johdettaessa ovat alaisten johtamisen ja motivoinnin haasteet kuten muiden ihmisten lähtökohtien ja arvojen erilaisuuden ymmärtäminen, kuunteleminen, uskottavuuden luominen, oman arvon viestiminen, odotusten asettaminen sekä alaisen huonoin käytökseen tai matalaan suoritustasoon liittyvien tilanteiden ratkaisu. Ihmissuhteiden ja kollegoiden kanssa toimiminen voivat asettaa nuorelle johtajalle haasteita kuten suhteiden ymmärtäminen, erimielisyydet oman esimiehen kanssa ja niiden ratkaiseminen, muiden ihmisten prioriteettien ymmärtäminen ja kollegoiden kanssa kilpailemisen ja yhteistyön tasapainon löytäminen. (Benjamin & O'Reilly 2011.)

Johtajan sisäisiä itsensä johtamisen haasteita voivat olla johtajuuden identiteetin juurruttamisessa ongelmien etsimisen sijaan niiden ratkaisu, muiden ihmisten kehittäminen ja kyky olla tyytyväinen toisten menestyksen puolesta. Hidastavia tekijöitä voivat olla myös pettymyksistä ja epäonnistumista selviytyminen, paineensietokyky, epävarmuus, ylikuormittuminen, haastaviin tilanteisiin reagoiminen sekä työn ja yksityiselämän tasapainottaminen. (Benjamin & O'Reilly 2011.)

Yksi nuorten johtajien urakehityksen hidaste on itse nuori ikä. Verrattuna vanhempiin johtajiin nuorilla johtajilla on haasteita rakentaa auktoriteettia ja uskottavuutta sekä heillä on organisaatioissa matalampi sosiaalinen status. Nuorten johtajien on vaikeampaa saada ihmiset seuraamaan heitä, vaikka johtajuus olisikin laadukasta. Heidän on työskenneltävä enemmän sen eteen, että johdettavat tunnustavat heidän johtajuutensa verrattuna vanhempiin johtajiin. Etenkin nuoret naiset ovat jokaisessa edellä mainitussa tekijässä huonommassa asemassa. (Buengeler ym. 2016; Benjamin & O'Reilly 2011.)

Nuorten johtajien urakehitys on moniulotteinen kokonaisuus, joka sisältää sekä positiivisia aspekteja että haasteita. Tällä tutkimuksella haluan lisätä tietoa nuorten johtajien urakehitysmahdollisuuksista ja myös keinoista väistää uralla kohdattavia esteitä ja vaikeuksia.

2.2 Johtamismotivaatio

Johtajaksi haluamisen tai päättymisen tai johtotehtäviin siirtymisen taustalla on erilaisia motiiveja, joita kuvataan käsitteellä johtamismotivaatio. Johtamismotivaatio kuvaa yksilöiden eroja tekijöissä, jotka ohjaavat yksilöä johtotehtäviin tai johtamiskoulutukseen, missä määrin yksilö hakeutuu ja pyrkii johtotehtäviin, sekä sitä, millaisen työpanoksen johtaja antaa (Toropainen, Auvinen, Herttala, Rantanen, Muotka, Mölsä & Feldt 2023). Motivaatio johtamiseen on monimutkainen ja dynaaminen yksilöstä ja tilanteesta riippuva prosessi, johon vaikuttavat useat tekijät (Badura ym. 2020).

Johtamismotivaatio on heikosti ymmärretty ja vähän tutkittu ilmiö (Toropainen ym. 2023). Maaliskuussa 2023 julkaistussa MOTILEAD-hankkeessa selvitettiin pitkittäistutkimuksella korkeasti koulutettujen johtamismotivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä sekä sen merkitystä johtajien urakehityksessä ja työhyvinvoinnissa. Johtamismotivaatio perustuu yksilöllisiin asenteisiin ja sosiaalisiin normeihin (Toropainen ym. 2023). Badura ja kollegat (2020) huomasivat laajassa tutkimuksessaan, että motivoituneemmat johtajat ovat myös parempia ja tehokkaampia johtajia. Sisäinen motivaatio on ulkoista motivaatiota tehokkaampaa työhön sitoutumisessa ja työn mielekkääksi kokemisessa (Badura ym. 2020). Motivaatiota voi myös muovata yksilön asema tai ammattitausta (Toropainen ym. 2023; Badura ym. 2020).

Identiteettipohjainen johtamismotivaatio tarkoittaa sisäsyntyistä halua johtaa, innostusta johtamistehtäviä kohtaan sekä luontevaa johtajuuden kokemusta. Identiteettipohjaiselle motivaatiolle on tunnusomaista ulospäinsuuntautuneisuus, kyvykkyys ja hyvinvointia tukeva sisäinen motivaatio. Johtamismotivaation identiteettipohjaisuudella on yhteys merkityksellisyyden kokemiseen työssä. Identiteettipohjainen johtamismotivaatio näkyy uralla aktiivisena pyrkimisenä vastuun ottamiseen. Identiteettipohjaisessa johtamismotivaatiossa halukkuus toimia johtajana syntyy voimakkaasta johtajuuden identiteetin kokemisesta, mikä selittää aktiivista hakeutumista johtamistehtäviin ja motivaatiota johtaa. (Toropainen ym. 2023; Badura ym. 2020.)

Laskelmoimaton johtamismotivaatio tarkoittaa epäitsekkästä halua johtaa, vaikka seurauksena voisi olla henkilökohtaisia kustannuksia tai hyötyjä ei olisi-kaan paljon. Laskelmoimattomaan johtamismotivaatioon liittyy palveleva johtamistyyli ja yhteisölliset arvot. (Toropainen ym. 2023.) Laskelmoimattoman johtamismotivaation on tutkittu olevan yhteydessä emotionaalisen tasapainon, harmonian ja yhteisöllisten arvojen kanssa sekä ennustavan palvelevaa johtamista (Amah 2018; Badura ym. 2020).

Palveleva johtaminen määritellään yleensä niin, että johtaja on ensikädessä palvelija johdettavilleen. Johtajalta tulee luonnollisesti halu palvella ja auttaa muita, ja asettaa johdettavien hyvinvointi, tarpeet ja tavoitteet itsensä edelle. Palveleva johtaminen tunnistaa, että jokainen johdettava on erilainen yksilö, jolla on yksilölliset tarpeet, kiinnostuksen kohteet, tavoitteet, vahvuudet ja rajoitukset. Organisaatioissa on yleisesti toimia yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden

takaamiseksi, mutta palveleva johtaja perehtyy jokaiseen johdettavaan omanlaisenaan yksilönä ja haluaa ymmärtää heidän taustojaan, arvojaan ja käytöstään, jotta voi olla jokaiselle yksilöllisesti juuri tarvittavan kaltainen johtaja. Palveleva johtaja keskittyy organisaation kasvuun yksilöiden kautta kehittämällä ja tukeamalla johdettavien psykologista hyvinvointia. Palveleva johtaja osoittaa syvää luottamusta yksilöihin henkilökohtaisesti, ja vastavuoroisesti on luottamusta saava johtaja. (Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck, & Liden 2019.)

Laskelmoimaton johtamismotivaation yksi piirre on, että se usein laskee ajan myötä. Tämä tarkoittaa, että johtajien johtamismotivaatio kasvaa. Johtajat alkavat ajan myötä puntaroimaan enemmän johtotehtävien hyötyjä. Yleensä identiteettipohjainen johtamismotivaatiotyyppi vahvistuu samalla, kun laskelmoimaton tyyppi laskee. (Toropainen ym 2023.) Ilmiötä voi kuvata myös Laakson ym. (2016) käsittelemällä johtajaksi kasvamisella, jossa mielenkiinto johtamista kohti ja siinä onnistumisessa kasvaa johtajana toimimisen myötä.

Sosiaalinen normatiivinen johtamismotivaatio puolestaan heijastaa ympäröivän yhteiskunnan ja sen normien vaikutusta johtotehtävän valitsemiseen. Tässä motivaatiotyyppissä motivaation lähde on pääasiassa ulkoista ja liittyy yleiseen käsitykseen johtamistehtävien arvosta ja asemasta tai johtamistehtäviin ryhdytään velvollisuudentunnosta. Sosiaalisen normatiivisesti motivoituneiden tyypillisiä piirteitä ovat esimerkiksi myöntyväisyys, tunnollisuus ja yksilöllisyys. Heillä voi valmiiksi olla taustaa johtamistehtävissä ja taipumus sopeutua ulkoisiin vaatimuksiin. He voivat kokea johtotehtävät velvollisuudekseen (Toropainen ym. 2023; Badura ym. 2020.)

Työn luonne ja ajautuminen johtamistehtäviin ovat yleisempiä syitä Akateemisessa ympäristössä toimiville johtajille, kun taas yritysjohtajat ja EMBA-johtamiskoulutuksessa olevat johtajat tyypillisemmin hakeutuvat aktiivisesti johtamistehtäviin. Akateemisen ympäristön johtajat ovat siis ajautuneet tehtäviin kontekstisidonnaisista syistä, kun taas yritysjohtajat ja EMBA-johtamiskoulutuksen johtajat ovat tehtävissä yksilöllisistä syistä. Identiteettipohjainen johtamismotivaatio vaikuttaa myös uravalintoihin ja urakehitykseen. (Toropainen ym. 2023; Badura ym. 2020.)

Johtamismotivaation vaikutus työelämän vaatimusten ja työhyvinvoinnin väliseen vuorovaikutukseen vaihtelee eri tilanteissa. Työhyvinvoinnin osa-alueita ovat työn imu, tarmokkuus, elinvoimaisuus, omistautuneisuus ja sitoutuminen. Väsymys, kyynisyys ja riittämättömyys taas kielivät työuupumuksesta. Identiteettipohjainen johtamismotivaatio voi voimistaa työuupumusta asiantuntijatehtävissä ja johtotehtäviin siirtyneiden kohdalla, mutta yliopistomaailmassa johtoasemassa toimivilla se voi parantaa työhyvinvointia lisääntyneestä työn intensiivistymisestä huolimatta. (Toropainen ym. 2023.) Ehkä yritysmaailmassa intensiteetti voi tarkoittaa merkittäviä riskejä, kun taas yliopistomaailmassa intensiteetti tuo enemmän tuloksia ilman häviön riskiä.

Johtamismotivaation lajeista kaikille kolmelle on ominaista muutosjohtaminen ja delegoiva johtaminen. Vaikka johtamiskoulutus kohottaa kaikkia motivaation lajeja, hyödyt ovat suurimpia, mikäli johtajuuden motivaatio pohjautuu identiteettiin. Identiteettipohjainen johtamismotivaatio on pysyvämpää

verrattuna muihin johtamismotivaation muotoihin. MOTILEAD-hankkeessa neljän vuoden seurannan aikana identiteettipohjainen johtamismotivaatio oli ainoa motivaation laji, joka ei laskenut. Identiteettiin pohjautuva johtamismotivaatio liittyy avoimuuteen hakeutua vaativiin johtamistehtäviin. Ominaista identiteettipohjaiselle johtamismotivaatiolle on vaikuttava johtamiskäyttäytyminen, ja motivaation kanavointi resurssiksi johtamistehtäviin pyrkiessä sekä suoriutumissa. (Toropainen ym. 2023.)

Johtamismotivaatio on sidoksissa toimijuuden ja työn merkityksellisyyden kokemiseen, sekä tapoihin reagoida johtamisen kasvaviin vaatimuksiin. Vanhemmat johtajat toimivat johtamistehtävissä todennäköisemmin pohjautuen ajautumiseen ja kontekstitekijöihin, kun taas nuoremmat johtajat tyypillisemmin hakeutuvat tehtäviin aktiivisesti, mikä on mielenkiintoinen näkökulma tämän tutkimuksen kannalta (Toropainen ym. 2023).

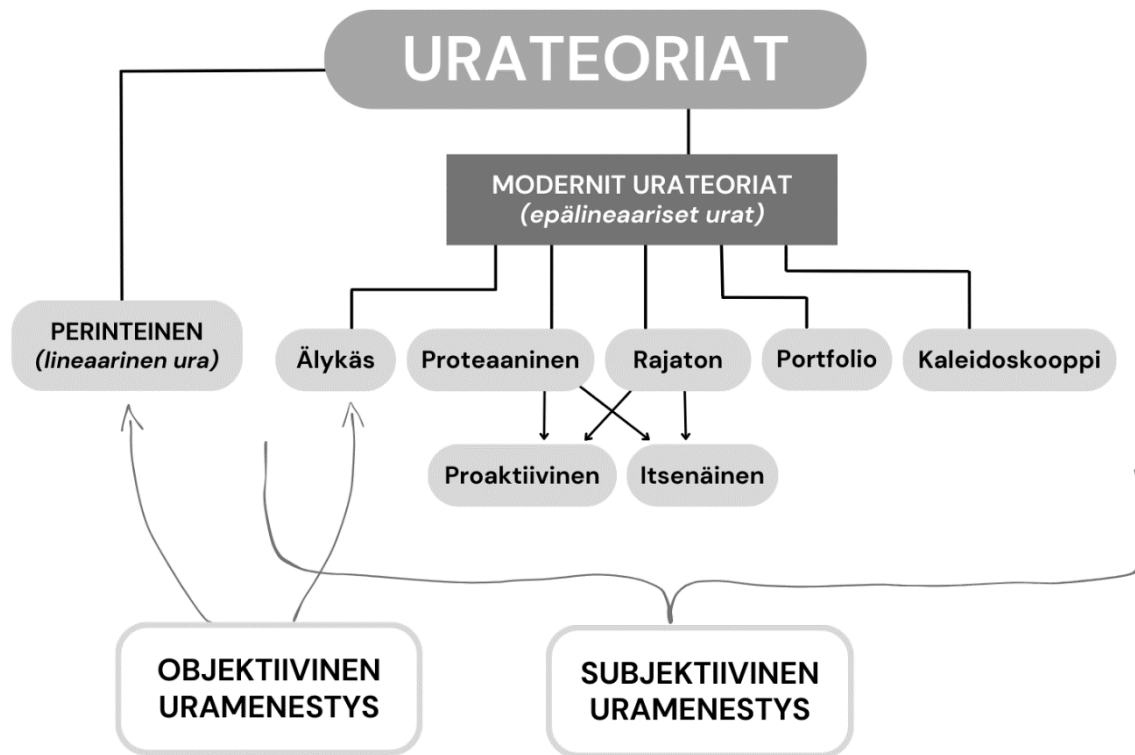
Yksilölliset tekijät ja aktiivinen hakeutuminen johtamistehtäviin linkittyvät työn imuun, työlle omistautumiseen ja elinvoimaisuuden kokemukseen (Toropainen ym. 2023, Badura ym. 2020). Yksilöllisiä johtamistehtäviin hakeutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi oma motivaatio ja osaaminen, kun taas kontekstitekijöitä työn luonne. Johtamistehtäviin kontekstitekijöiden pohjalta ajautuneilla on enemmän työuupumuksen oireita, kuten kyynisyyttä tai riittämättömyyttä. Myös johtamistehtäviin aktiivisesti hakeutuneiden alaisilla on vähemmän työuupumusoireilua. Johtamistehtäviin päätyminen kontekstitekijöiden vuoksi saattaa tuottaa yksilön ja työuran yhteensopimattomuutta, jolloin työtä ei koeta merkitykselliseksi ja hyvinvointia rakentavaksi. (Toropainen ym. 2023.)

2.3 Urateoriat

Uraan ja urakehitykseen on monia lähestymistapoja. Urakehitystä voi tarkastella esimerkiksi urateorioiden kautta (Sullivan & Baruch 2009). Urateorioita ja urakäsityksiä on monenlaisia. Ne pyrkivät kuvaamaan uralla käyttäytymistä, uralla tapahtuvien asioiden laatua, tärkeimpiä motivaation lähteitä uran suhteen sekä sitä, miten ura, työelämä ja yksilön muu elämä nivoutuvat yhteen (Sullivan & Baruch 2009). Havainnollistan tässä tutkimuksessa käytettäviä urateorioita ja urakäsitteitä seuraavalla mallilla (kuvio 2), josta hahmottuvat käsitteet suhteessa toisiinsa.

Perinteinen eli lineaarinen urakäsitys perustuu oletukseen vakaasta, lineaarisesta ja hierarkkisesti ylöspäin suuntautuvasta urakehityksestä yhden organisaation sisällä (Sullivan & Baruch 2009; Guan, Arthur, Khapova, Hall & Lord 2019; Hirschi & Koen 2021). Perinteinen urakäsitys olettaa, että yksilöt siirtyvät urapolulle varhaisessa aikuisiässä ja etenevät useiden työtehtävien kautta saman organisaation sisällä, jolloin ura huipentuu korkean tason virkaan tai lopulta eläkkeelle jäämiseen. Työnantaja on se, joka vastaa työntekijöiden työturvallisuuden takaamisesta ja yksilön urajohtamisesta (Hirschi & Koen 2021). Perinteinen urakäsitys siis olettaa, että uraympäristö on vakaa ja ennustettavissa, jolloin

yksilöt voivat suunnitella ja hallita uraansa ja seurata ennalta määrättyjä työnimikkeitä yhden organisaation sisällä (Sullivan & Baruch 2009; Guan ym. 2019).



KUVIO 2 Urateoriat sekä niiden suhde uramenestyksen ulottuvuuksiin.

Perinteinen urakäsitys ei kuitenkaan enää riitä kuvaamaan nykyajan uran monimutkaista ja dynaamista luonnetta, eikä siinä oteta huomioon yksilön kokemia urasiirtymiä (Sullivan & Baruch 2009; Guan ym. 2019; Pyöriä 2020). Jo melkein kaksi vuosikymmentä sitten Baruch (2004) totesi, että on tärkeää vastata muuttuvaan ympäristöön esimerkiksi joustavuudella ja etätyömahdollisuudella. Perinteisen urakäsityksen lisäksi alkoikin hahmottua **moderneita urateorioita** (kuvio 2) 1900-luvun loppupuolella (Sullivan & Baruch 2009). Yksi syy modernien urien syntyyn oli myös taloudellisesti epävarma maailmantilanne (Pyöriä 2020). Kun perinteistä urateoriaa kutsutaan lineaariseksi uraksi, moderneja uria kutsutaan epälineaariseksi tai kuvaavasti monisuuntaiseksi uriksi (Baruch 2004).

Toisin kuin perinteisen urakäsityksen mukaan, moderneille urille on tyypillistä epävakaus, arvaamattomuus ja epälineaarisuus (taulukko 1) (Sullivan & Baruch 2009; Pyöriä 2020). Tällaiset urat ovat suhteellisen riippumattomia organisaatiosta ja työnantajasta (Gerber, Wittekind, Grote & Staffebach 2009). Moderneille urateorioille on ominaista toistuva työn, organisaation tai ammatin vaihtaminen, jolloin yksilö vastaa oman uransa kehityksestä ja urajohtamisesta (Hirschi & Koen 2021).

Urajohtaminen, toiselta nimeltään uranhallintakäytännöt (engl. *career management practices, organizational career management*), tarkoittaa Bagdadlin ja Gianecchinin (2019) mukaan organisaatioiden toteuttamia toimia ja linjauksia

työntekijöiden urakehityksen tukemiseksi. Urajohtamisen käytäntöjä ovat esimerkiksi urakehitysohjelmat, mentorointi, urasuunnittelu, työkierto (engl. *job rotation*) eli työntekijöiden työtehtävien tarkoituksellinen vaihtelevuus kokemuksen ja monipuolisen osaamisen edistämiseksi. Myös työn ja perheen tai yksityiselämän tasapainoa tukevat toimet ovat urajohtamisen muotoja. (Day ym. 2014; Bagdadli & Gianecchini 2019.)

Sponsorointi on myös yksi urajohtamisen muoto. Sponsorointi tarkoittaa mentoria, joka ottaa kehityshaluisen yksilön ”suojatikseen” ja tarjoaa tälle mahdollisuuksia kehittyä ja edetä urallaan. Sponsorointi voi esimerkiksi tehdä urasuunnittelua sponsoroitavan puolesta. Sponsoroitu urakehitys tarkoittaa sponsorin avulla mahdollistettuja urasiirtymiä, mitkä ovat etenkin naisilla lasikaton rikkomisessa hyödyllisiä. Sponsorointi muun muassa lisää ylennysten ja palkankorotusten määrää sekä lisää mentoroitavan näkyvyyttä ja markkinoitavuutta (Bagdadli & Gianecchini 2019; Laud & Johnson 2012).

Urajohtamisen käytännöllä autetaan työntekijöitä hankkimaan tietotaitoja uralla etenemiseen sekä työn ja yksityiselämän tasapainon ylläpitoon. Näiden toimien avulla työntekijöiden työllistettävyys ja oma toimijuus urakehityksessä paranee. Urajohtaminen edistää myös työntekijöiden ylennysten tai palkankorotusten saamista. Urajohtaminen liittyy siis positiivisesti uramenestykseen, etenkin objektiiviseen menestykseen sekä vertikaaliin urakehitykseen. (Bagdadli & Gianecchini 2019.)

Eri urateorioissa urajohtamisen vastuu on jakautunut kahdelle taholle: yksilö tai organisaatio. Organisaation taholta urajohtamista toteutetaan esimerkiksi kykytesteillä ja -arvioinneilla, johdon kehityssuunnitelmilla, kouluttamisella ja kehitysarvioinneilla. Itsejohdetuilla urilla yksilö voi hyödyntää vapaata tietoa ammatillisesta kehittymisestä ja työllistymisestä, tehdä urasuunnitelmia ja tavoitteita, osallistua uravalmennukseen, osallistua uraan ja työmaailmaan liittyviin tapahtumiin tai koulutuksiin ja verkostoitua. (Hirsh 2014; Bagdadli & Gianecchini 2019.)

Tähän mennessä merkittävimmät modernit urateoriat tutkimuskirjallisuudessa ovat proteaaninen ura sekä rajaton ura (Hall 2004; Arthur & Rousseau 2001). Muita merkittäviä moderneja urateorioita ovat esimerkiksi itsenäinen ura, proaktiivinen ura, portfolioura, älykäs ura ja kaleidoskooppinen ura. Näiden lisäksi on olemassa muitakin urateorioita, esimerkiksi irtautunut ura tai perhosura, mutta esittelen tässä tutkimuksessa vain tutkimusasetelmälleni ja tutkimuskohteilleni relevantteja urateorioita.

Proteaaninen ura (engl. *protean career*) korostaa itsensä johtamista ja yksilön uratavoitteiden ja arvojen täyttymistä (Arthur & Rousseau 2001; Briscoe & Hall 2006). Toisin kuin perinteinen lineaarinen urapolku, proteaaninen ura on joustavampi ja mukautuvampi (Haenggli, Hirschi, Rudolph & Peiró 2021). Proteaaninen ura viittaa yksilön taipumukseen ottaa vastuu urakehityksestään ja tehdä itseohjautuvia valintoja urapolullaan (Haenggli ym. 2021). Proteaaniselle uralle ominaista on keskittyminen kasvuun ihmisenä, mukautumiskyky muuttuviin olosuhteisiin sekä halukkuus ottaa riskejä ja pyrkiä epälineaariseen urapolkuun (taulukko 1). Yksilölle ominaista on myös palautteen hakeminen,

verkostoituminen ja taitojen kehittäminen uratavoitteiden saavuttamiseksi. (Haenggli ym. 2021.)

| MODERNIEN URATEORIOIDEN OMINAISUUKSIA | | | | | | | | |
|---------------------------------------|--------------|-------------|------------|---------------|--------------|------------|----------------|-------------|
| | PROTEAANINEN | RAJATON URA | ITSENÄINEN | PROAKTIIVINEN | PORTFOLIOURA | ÄLYKÄS URA | KALEIDOSKOOPPI | KAOS-TEORIA |
| RISKIT, EPÄVARMUUDEN SIETO | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ |
| TARVE UUSILLE HAASTEILLE | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | | |
| ITSENÄINEN URAJOHTAMINEN | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| JATKUVA OPPIMINEN JA KEHITYS | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| JATKUVA MUUTOS | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ |
| VERKOSTOITUMINEN | ✓ | ✓ | | | | ✓ | | |
| MERKITYKSELLISYYDEN TUNNE | | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| YKSILÖN OMAT ARVOT | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| MUKAUTUMISKYKYISYYS | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| LIKKUVUUS JA SIIRTYMÄT | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ |
| SUUNNITELMALISUUS | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | |

TAULUKKO 1 Modernien urateorioiden ominaisuuksia. Mitä tummempi merkki, sitä vahvemmin kyseinen urateoria ilmentää pystysarakkeen ominaisuutta.

Yksilön toimijuus proteaanisella uralla on aktiivista, sillä uraa ohjaa enemmän itse yksilö kuin organisaatio (Briscoe & Hall 2006). Yksilö muokkaa aktiivisesti urapolkuaan arvojensa, kiinnostuksen kohteidensa ja tavoitteidensa mukaan (Haenggli ym. 2021). Yksilöllä on halu olla vastuussa omasta urastaan ja urajohtamisestaan (Hall 2004).

Haengglin ja kumppanien (2021) mukaan proteaaninen urateoria on yhä tärkeämpää nykyajan nopeasti muuttuvilla ja epävarmoilla työmarkkinoilla. Yksilöiden kannattaa hankkia erilaisia urakokemuksia, ottaa vastaan uusia haasteita ja kehittää tietotaitoja, joita voi soveltaa useilla toimialoilla ja monissa konteksteissa. (Haenggli ym. 2021.)

Organisaatioiden rajat ovat muuttuneet vähitellen joustavammiksi ja läpinäkyvämmiksi, mikä mahdollistaa yksilöiden helpomman liikkumisen rajojen yli (Gerber ym. 2009; Sullivan & Arthur 2006). Näitä rajoja ovat esimerkiksi organisaation ulkopuoliset rajat, kuten eri organisaatiot, eri ammatit, eri toimialat ja työn ja yksityiselämän raja. Organisaation sisäiset rajat tarkoittavat hierarkiaa, eri osastoja tai eri kaupungeissa tai maissa sijaitsevia toimipisteitä. **Rajatonta urateoria** (engl. *boundaryless career*) kuvaakin uran mahdollisuuksien ja liikkuvuuden rajattomuutta, ja se ylittää erilaisia rajoja, kuten organisaatioiden rajoja,

ammattillisia rajoja tai maantieteellisiä rajoja. Tälle urasuuntautumiselle ominaista on halu ja kyky navigoida erilaisissa työtilanteissa ja muutoksissa; rajattomasti urasuuntautuneet näkevät uransa pikemminkin kokemusten ja mahdollisuuksien sarjana kuin lineaarisena etenemisenä yhden organisaation tai toimialan sisällä (taulukko 1). (Gerber ym. 2009.) Rajattomasti urasuuntautuneet yksilöt hakevat monipuolisia työkokemuksia ja rooleja pyrkivät maksimoimaan henkilökohtaisen ja ammatillisen kasvunsa. He usein oppivat itseohjautuvasti ja hankkivat uusia taitoja menestyäkseen (Wiernik & Kostal 2019).

Rajojen ylitystä kuvataan liikkuvuudella. Sullivanin ja Arthurin (2006) mukaan rajaton ura sisältää kaksi liikkuvuuden ulottuvuutta: psykologinen ja fyysinen liikkuvuus. Psykologinen liikkuvuus tarkoittaa enemmänkin mielentilaa, joka sisältää halun ja itsevarmuuden työkontekstien välillä siirtymiseen, ja fyysinen liikkuvuus tarkoittaa organisaation, ammatin tai lokaation vaihtamista eli fyysisten rakenteiden välillä navigoimista (Sullivan & Arthur 2006). Rajattomalla uralla on siis ääretön määrä valintoja ja mahdollisuuksia, jotka johtuvat psykologisesta ja fyysisestä liikkumisesta (Sullivan & Arthur 2006). Liikkuvuutta edesauttaa se, että rajattomasti urasuuntautuneilla yksilöillä on paljon siirrettäviä taitoja sekä neuvotteluvoimaa työnantajaorganisaatioon nähden (Gerber ym. 2009). He omaavat myös laajat verkostot työelämässä (Gerber ym. 2009), sillä he aktiivisesti etsivät verkostoitumismahdollisuuksia rakentaakseen ammatillisia yhteyksiä ja parantaakseen markkinoitavuuttaan (Wiernik & Kostal 2019).

Gerber ym. (2009) ehdottavat rajattoman urasuuntautumisen ja sen joustavuuden olevan vastaus työmarkkinoiden muutoksiin, kuten lisääntyvään globalisaatioon ja keikkatalouden yleistymiseen, jotka ovat tehneet urapoluista epävarmempia ja vaikeammin ennustettavia. Sullivanin ja Baruchin (2009) mukaan rajaton ura korostaakin uran kestävyden, sopeutumiskyvyn ja liikkuvuuden merkitystä, jolloin yksilö on vastuussa oman uransa johtamisesta ja sen kestävyden takaamisesta.

Rajattomalla urasuuntautumisella on myös negatiiviset käänköpuolensa. Rajaton ura voi lisätä epävarmuutta työpaikasta, lojaaliuden puutetta työnantajia tai organisaatioita kohtaan tai epätasapainoa yksilön taitojen ja työn tai organisaation vaatimusten välillä (Gerber ym. 2009). Epätasapaino johtuukin osin siitä, että liikkuvuus luo tarpeen jatkuvalle taitojen kehittämiselle (Wiernik & Kostal 2019).

Edellä esitetyt proteaaninen ja rajaton ura ovat siis kaksi näkyvintä ja merkittävintä modernia urateoriaa. Urateorioiden kirjallisuudessa painotetaan, kuinka nämä teoriat ovat kasvamassa ja ne syrjäyttävät pikkuhiljaa perinteisen urakäsityksen, mutta muutos ei tosin näy vielä kovin vahvasti käytännössä (Baruch 2006; Gerber ym. 2009). Empiiristä näyttöä sille, että proteaaninen ja rajaton ura olisivat korvanneet perinteiset urakäsitykset, on vielä suhteellisen vähän (Hirschi & Koen 2021; Baruch 2006).

Baruchin (2006) mukaan perinteinen urakäsitys ei ole vielä historiaa vaikeiksi johtoasemassa urasuuntautumisissa olekaan. Proteaaninen ja älykäs ura kuvaavat yhä enemmän yksilöiden uria, mutta eivät vielä käsitä enemmistön urasuuntautumista; organisaatiolla on edelleen suhteellisen suuri vaikutus ihmisten

uriin (Baruch 2006). Myös Gerberin ja kumppanien (2009) mukaan perinteinen organisaatiosidonnainen urakäsitys, joka heijastelee mieltymystä pitkään työsuhteeseen työnantajan palveluksessa, on yleisempi, kuin mitä urateorioiden tutkimuskirjallisuuden perusteella voisi olettaa. Gerberin ym. (2009) tutkimuksen otoksesta lähes kaksi kolmasosaa edusti perinteistä urakäsitystä.

Viime aikoina on yritetty uudelleenarvioida proteaanisen ja rajattoman uran edustusta ja ottaa käyttöön urateorioiden muotoja, jotka kattaisivat paremmin nykyajan työntekijöiden erilaiset urasuuntaukset (Hirschi & Koen 2021). Uusien empiiristen tutkimusten valossa proteaanisen ja rajattoman uran muodoista on syntynyt kaksi merkittävää ja kattavaa urateoriaa, itsenäinen ura ja proaktiivinen ura (Gerber ym. 2009; Wiernik & Kostal 2019).

Itsenäinen urateoria (engl. *independent career orientation*) sisältää elementtejä sekä proteaanisesta että rajattomasta urasta. Itsenäisesti urasuuntautuneille yksilöille on ominaista voimakas halu autonomiaan ja riippumattomuuteen työelämässä, myönteinen suhtautuminen toistuvaan organisaation vaihtamiseen sekä sitoutuminen itseensä eikä työnantajaan (taulukko 1) (Gerber ym. 2009). Gerber ym. (2009) osoittivat tutkimuksessaan, että itsenäisesti urasuuntautuneilla oli korkein työllistyvyys, kun taas perinteisesti urasuuntautuneilla työllistyvyyden taso oli alhaisin.

Itsenäisesti urasuuntautuneet ovat vähemmän kiinnostuneita ulkoisista palkkioista, hierarkkisesta statuksesta tai työsuhdeturvasta (työsuhteen pysyvyyden varmuudesta), vaan keskittyvät enemmän henkilökohtaiseen kasvuun ja tarpeiden täyttymiseen. Heitä ohjaa tunne tarkoituksellisen ja merkityksellisen työpanoksen antamisesta. Luovuus, innovatiivisuus ja työtyytyväisyys liittyvät itsenäiseen urasuuntautumiseen. (Gerber ym. 2009.)

Itsenäisesti urasuuntautuneet ovat todennäköisesti yrittäjiä, itsenäisiä ammatinharjoittajia tai toimivat freelancerina. Riskinotto kuuluu heidän mukavuusalueelleen, ja he ovat valmiita vastaanottamaan haasteita, joita muut saattavat karttaa. Perinteisiin urapolkuihin tai organisaatorakenteisiin mukautuminen on heille epätodennäköistä, ja sen sijaan he ovat taipuvaisia luomaan omannäköisiä urapolkua uniikkien taitojen ja kiinnostuksen kohteiden mukaan. (Gerber ym. 2009.)

Proaktiivinen urateoria (engl. *proactive career orientation*) syntyi tutkimalla komponentteja proteaanisesta ja rajattomasta urateoriasta (Wiernik & Kostal 2019). Se käsittää proteaanisen uran komponentin itseohjautuvuudesta ja arvostuksesta motivaatiosta, sekä rajattoman uran komponentin psykologisesta liikkuvuudesta. Nämä komponentit korreloivat vahvasti keskenään, eivätkä Wiernik ja Kostal (2019) löytäneet perustavanlaatuisia eroavaisuuksia proteaanisen ja rajattoman uran väliltä. Wiernikin ja Kostalin (2019) mukaan modernit urateoriat voisi korvata edeltäviä kattavammalla proaktiivisen uran käsitteellä.

Proaktiivisella urasuuntautumisella tarkoitetaan ennakoivaa lähestymistapaa urakehityksen hallintaan. Proaktiiviselle uralle ominaista on tavoitteellinen ja itseohjautuva työkäyttäytyminen, aloitteellinen uusien taitojen kehittäminen, mahdollisuuksien etsiminen, halukkuus riskinottoon sekä strategisten urapäätösten tekeminen (taulukko 1). Proaktiivisesti suuntautuneet eivät tyydy

vallitsevaan tilanteeseen, vaan etsivät jatkuvasti uusia haasteita ja kasvumahdollisuuksia. He pystyvät navigoimaan monimutkaisissa ja dynaamisissa työympäristöissä sekä sietävät hyvin epävarmuutta. Proaktiivisesti uraansa johtavat yksilöt pystyvät tunnistamaan ja hyödyntämään uusia uramahdollisuuksia ja sopeutumaan nopeasti muuttuviin työolosuhteisiin. (Wiernik & Kostal 2019.)

Muuttuneet taloudelliset ja sosiaaliset olosuhteet, globalisaatio, teknologian kehitys ja tietoon perustuvan talouden nousu ovat johtaneet **portfoliouran** (engl. *portfolio career*) kasvuun. Se kuvaa urasuuntautumista, jossa yksilö tekee työelämänsä aikana useita erilaisia työtehtäviä perinteisen lineaarisen urapolun sijaan; työntekijä ei etene samassa organisaatiossa hierarkiatasolta toiselle, vaan palkataan organisaatioon suorittamaan tiettyjä työtehtäviä. Henkilö itse myy osaamistaan sitä tarvitseville asiakkaille eli organisaatioille. Portfolioura voi sisältää työskentelyä useissa eri rooleissa, eri toimialoilla tai jopa itsenäisenä ammatinharjoittajana. Yksilöllä voi siis olla useita osa-aikaisia työsuhteita samanaikaisesti, tai hän voi työskennellä esimerkiksi yrittäjänä palkkatöiden ohessa. (Templer & Cawsey 1999.)

Portfoliouralle ominaista on autonomia, joustavuus, jatkuva oppiminen ja yksilöllinen urapolku (taulukko 1) (Templer & Cawsey 1999). Se voi parantaa työelämän hallintaa ja työhön sitoutuneisuutta sekä tarjota kyvyn harjoittaa uralaan monia kiinnostuksenkohteita ja intohimoja samanaikaisesti. Templer & Cawsey (1999) ennustivat jo viime vuosituhannen lopulla, että informaatioteknologia ja globalisaatio voivat johtaa ”virtuaaliseen” organisaatioon, jossa itenäisistä yrityksistä ja ihmisistä voi syntyä markkinamahdollisuuksia tavoitteleva mosaiikki, jota yhdistää teknologia.

Portfoliouran ominaisuuksilla on kuitenkin myös negatiivinen käänköpuolensa. Kritiikkiä tämä urasuuntaus on saanut haasteista, joita voivat olla osaamisen vanheneminen, jatkuvan itsensä johtamisen ja markkinoinnin tarve, epävakaut tulot, hetkellinen työttömyys sekä vaikeus useiden roolien ja vastuiden tasapainottamisessa (Templer & Cawsey 1999).

Älykäs urateoria kuvaa on uraa, jota yksilö ohjaa ja joka on täyttymystä antava koko eliniän ajan (Arthur, Claman, DeFillippi & Adams 1995). Sille ominaista on oppiminen ja kehittyminen, joka liittyy jatkuvan uusien taitojen ja tiedon hankkimiseen muuttuvien olosuhteiden mukautumiseksi ja uusien mahdollisuuksien tavoittelemiseksi (taulukko 1). Yksilö on sopeutuva, eli yksilö pystyy oppimaan kokemuksistaan ja kehittymään sekä käyttämään opittuaan tehokseen parempia päätöksiä tulevaisuudessa. Älykäs ura kuvaa sitä, miten yksilöt voivat saavuttaa sekä uramenestyksen että henkilökohtaisen täyttymyksen nopeasti muuttuvassa ja ennakoimattomassa työelämässä. (Parker, Arthur & Kapova 2009.)

Älykkäällä uralla yksilö on urastaan ja sen johtamisesta vastuussa ja tekee päätökset koskien uraansa ja urakehitystensä, eli on vaikuttava taho myös urasiirtymissä. Päätösvalta omaa uraa koskien tarjoaa yksilölle mahdollisuuden tasapainottaa työn ja yksityiselämän vaatimukset. (Arthur, Claman & DeFillippi 1995.)

Kaleidoskooppinen urateoria keskittyy perhe-elämän ja uran tasapainon löytymiseen, jolloin uran kulkua ohjaavat yksilön elämänvalinnat (Sullivan & Mainiero 2007; Au, Beigi & Shirmohammadi 2021). Tärkeitä ominaisuuksia tällaisella uralla joustavuuden lisäksi on myös autonomia, merkityksellisyys sekä henkilökohtainen kasvu ja kehitys (taulukko 1) (Au ym. 2021). Kaleidoskooppinen ura on alati muuntuva, ja se on sovitettavissa omien tarpeiden mukaan eri elämäntilanteisiin. Kaleidoskooppiura liitetään etenkin naisten uriin, sillä mahdollisesti perhettä perustaessa naiselle äitiysvapaa työstä on välttämätöntä. Tämä tulisi huomioida organisaatioiden urajohtamiskäytännöissä. (Sullivan & Mainiero 2007.) Kuitenkin lisääntyvissä määrin perhevastuut voidaan jakaa sukupuolesta riippumatta.

Kaaosteoria kuvaa uraa urakehityksen epävarmuuden, satunnaisuuden ja niistä johtuvien siirtymien kautta (taulukko 1). Se korostaa suunnitelmallisen työuran sijaan urakehitystä, jossa on useita vaihtoehtoja ja mutkia ja onnekkaiden sattumusten hyödyntämistä ja integroimista osaksi urakehitystä. Kaaosteoria eroaa edellisistä urateorioista siinä suhteessa, että se huomioi uran muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä, esimerkiksi muiden ihmisten toiminnan, asuinpaikan ominaisuudet, ihmisen taustan, yksilön terveydentilan ja sattuman vaikutukset. Se kritisoi perinteisen urateorian haasteita nykyisessä ennustamattomassa, dynaamisessa ja kompleksisessa työmarkkinakehityksessä. Teoria korostaa epälineaarisuutta ja työurien jonkin asteista irrationaalisuutta ja sitä, että sattumalla on roolinsa urakehityksessä. Kaaosteorian mukaan jopa lineaarinen ura voi muodostua pohjimmiltaan sattumista. (Järvensivu & Pulkki 2019; Pryor & Bright 2014.)

Ihminen ei teekään uraan liittyviä päätöksiä välttämättä rationaalisin perustein, vaan myös sattuman varassa, sillä urasiirtymät eivät aina ole suunnitelmallisia (Pyöriä 2020). Yksilö pyrkii toimimaan loogisesti ja suunnittelemaan, mutta on valmis myös reagoimaan ennakoitaviin ja ennakoimattomiin sattumiin ja yllätyksiin. Kaaosteorian vahvuus on, että se huomioi myös urasuunnitelmat ja toiveet, jotka eivät välttämättä pääse toteutumaan. Ennustettavuuksista huolimatta yksilö pyrkii urallaan tarkoituksellisuuden ja mielekkyyden löytämiseen, ja tuloksena voi olla sidoksellinen ja jälkeen päin katsottuna hyvinkin suunnitelmalliselta vaikuttava ura. (Järvensivu & Pulkki 2019.)

Uria on siis mahdollista luokitella eri teorioiden mukaan. Gerberin ym. (2009) mukaan erilaisten uraorientaatioiden ymmärtäminen ja niiden vaikutukset yksilöiden urapolkuihin ja organisaation tuloksiin ovat tärkeitä ymmärtää. Uraorientaation tunnistaminen voi olla hyödyllinen työkalu esimerkiksi uraneuvojille, johtajille ja henkilöstöalan ammattilaisille kehitettäessä strategioita työntekijöiden sitoutumisen ja motivaation lisäämiseksi sekä rekrytointitilanteissa (Gerber ym. 2009).

Merkittävimmät urateoriat ovat siis proteaaninen, rajaton, itsenäinen, proaktiivinen, älykäs, portfolio ja kaleidoskooppinen ura (kuvio 2). Mukaan luetaan myös kaaosteorian näkökulma matalasta toimijuudesta ja sattumista. Kaiken kaikkiaan erilaiset urateoriat antavat työkalun tarkastella yksilön uralle

ominaisia piirteitä ja sen todennäköisyyksiä nykyhetkessä ja tulevaisuuden suhteen. Urateoriat auttavat jäsentämään erilaisia uria ja niiden toimijan ominaisuuksia.

Merkittävimmissä ja tälle tutkimukselle relevanteissa urateorioissa on keskenään eroja, mutta myös enemmän tai vähemmän yhteisiä ominaisuuksia (taulukko 1). Tässä tutkimuksessa pyrin löytämään, mitkä urateorioiden ominaisuudet ovat nuorille, varhain urallaan ylöspäin edenneille johtajille tyypillisimpiä.

2.4 Urasiirtymä

Urakehitykseen vaikuttavat tapahtumat, jotka jollakin tavalla vaikuttavat uran kulkuun tai suuntaan, ovat nimeltään urasiirtymiä (Koivunen, Lämsä & Heikkinen 2012; Sullivan & Baruch 2009; Louis 1980). Urasiirtymien yleisimpiä taustasyitä ovat työpaikkojen tuhoutuminen tai uusien syntyminen, työvoiman eläköityminen ja määräaikaisten työsopimusten loppuminen, jotka johtavat työvoiman vaihtuvuuteen ja liikkuvuuteen työpaikkojen välillä (Pyöriä 2020).

Uraasiirtymää ilmiönä sanoitetaan tutkimuskirjallisuudessa monin eri tavoin. Sen sukulaiskäsitteitä ovat esimerkiksi työrooli siirtymä, työpaikkaliikkuvuus, siirtymä, ammatillinen liikkuvuus, ammatinvaihto tai uraliikkuvuus (Koivunen ym. 2012), ja englanniksi usein käytettyjä termejä ovat muun muassa *work transition*, *work role transition*, *job transition*, *career transition* tai *career mobility* (Laud & Johnson 2012; Vinkenburg & Weber 2012). Tutkimusta urasiirtymistä on tehty varsin vähän, ja usein urasiirtymiä käsittelevät tutkimukset ovat keskittyneet yksittäisiin siirtymiin kuten irtisanoutuminen tai eläköityminen sen sijaan, että urasiirtymiä tarkasteltaisiin prosessimaisesti osana urakehitystä (Koivunen ym. 2012).

Uraasiirtymää on kuvattu liikkuvuuden kautta, jossa yksilö siirtyy eri työtehtäviin, työpaikkaan tai toimialalle (Lähtenmäki 1992). Lähtenmäen (1992) mukaan liikkuvuus jaotellaan neljään ryhmään: sisäinen liikkuvuus, ulkoinen liikkuvuus, kokonaisliikkuvuus sekä toimialaliikkuvuus. Sisäinen liikkuvuus kuvaa organisaation sisällä tapahtuvaa työtehtävien vaihdosta, ulkoinen taas työnantajan eli organisaation vaihdosta. Kokonaisliikkuvuus muodostuu edellä mainituista kertomalla siirtymien kokonaismäärän. Toimialaliikkuvuus kuvaa toimialan vaihtoa, oli se sitten sisäistä tai ulkoista liikkuvuutta. (Lähtenmäki 1992.)

Uraasiirtymä kuvaa, mitä eri työkokemusten ja tittelien välillä tapahtuu (Sullivan & Baruch 2009). Urasiirtymä merkitsee työhön liittyvää muutosprosessia, jonka yksilö kokee aikaisempaan työhistoriaansa verrattuna erilaisena (Louis 1980). Näitä ovat tekijät tai tapahtumat, jotka ovat jollain lailla vaikuttaneet uran kulkuun tai suuntaan. Urasiirtymiä ovat esimerkiksi kouluttautuminen eli siirtyminen opiskelijaksi, irtisanominen tai irtisanoutuminen, ylennys tai muu organisaation sisällä siirtyminen, työpaikan tai ammatin vaihtaminen, toimialan vaihtaminen, työvoimaan siirtyminen, muutto toiselle paikkakunnalle, työmarkkinoilta (joksikin ajanjaksoksi) poistuminen tai eläköityminen. (Koivunen ym.

2012; Peake & McDowall 2012). Louisin (1980) mukaan urasiirtymä voi ajallisesti tarkoittaa ajanjaksoa, jolloin yksilö vaihtaa roolia tai vaihtaa orientaatiotaan sen hetkiseen rooliinsa, eli käsite voi viitata itse muutokseen tai ajanjaksoon, jolloin muutos on tapahtumassa.

Urairrtymille ominaista on siis uuden ja vanhan tilanteen eroavuus (Peake & McDowall 2012). Jotkut siirtymät ovat yksilön ennakoitavissa, jotkut eivät. Eroavuutta kuvaavat muutos, kontrasti ja yllätys. Muutos kuvaa objektiivista eli havaittavaa eroa työroolien välillä, mikä on usein ennakoitavaa, esimerkiksi ylenemistä osataan odottaa. Kontrastit ja yllätykset ovat subjektiivisia, yksilön itse havaitsemia muutoksia; kontrasti kuvaa yksilön omia kokemuksia ja määrittelyjä objektiivisesta muutoksesta ja tilanteesta, ja yllätys taas on yksilön kokemuksen ja odotusten välinen eroavaisuus. Yllätykset voivat kohdistua työhön, organisaatioon tai itse yksilöön siirtymän tapahtuessa tai sen jälkeen, ja yllätys voi olla positiivinen tai negatiivinen. (Louis 1980.) Osa päätöksistä uralla voi olla sattumanvaraisia (Pyöriä 2020).

Urairrtymissä yksi näkökulma on yksilön mahdollisuus vaikuttaa siirtymän tapahtumiseen. Urairrtymä voidaan nähdä pakotettuna, jolloin se tapahtuu ulkoisista syistä, eikä siirtymään voi yksilö itse vaikuttaa. Esimerkiksi irtisanomistilanteessa yksilön vaikutusvalta on lähes olematonta. Siirtymä voi tapahtua myös yksilön omasta tahdosta, jolloin siirtymään voi itse vaikuttaa. Yksilön toteuttama ammatin- tai alanvaihto on taas täysin yksilön vaikutusmahdollisuuksien alla, ja edustaa toista ääripäätä. Näiden välimaastossa on eri tilanteita, joissa vaikutusmahdollisuudet vaihtelevat, ja yksilö voi tehdä päätöksiä jonkin verran omasta tahdostaan. Esimerkiksi organisaatiomuutos voi pakottaa yksilön tekemään valinnan, mutta yksilö voi itse päättää, haluaako lähteä vai jäädä. (Koivunen ym. 2012; Bachmann & Felder 2018.)

Mahdollisuutta vaikuttaa kutsutaan toimijuudeksi, ja se kuvaa sitä, kuinka aktiivisesti eli oma-aloitteisesti tai passiivisesti yksilö vaikuttaa urasiirtymään (Koivunen ym. 2012). Korkeasti koulutetuilla urasiirtymät tapahtuvat useammin oma-aloitteisesti, kun taas matalammin koulutetuilla siirtymät johtavat todennäköisemmin työvoiman ulkopuolelle korkeasti koulutettuihin verrattuna. Korkeammin koulutetut voivat olla töissä ilman katkoja tai siirtymäajan työttömyyttä, vaikka toimialaa saatetaankin vaihtaa. Heillä on mahdollisempaa siirtyä työpaikasta toiseen ilman, että he ovat työttömiä niiden välissä. Urairrtymät työpaikkojen välillä ovat suurinta korkeasti koulutetuilla, sillä heillä on hyvät mahdollisuudet neuvotella asemastaan tai vaihtaa työpaikkaa kehityksen perässä. (Pyöriä 2020; Bachmann & Felder 2018.)

2.5 Uramenestys

Uramenestyksen voi nähdä olevan urakehityksen ja uralla etenemisen tulos. Uramenestys on tässä tutkimuksessa merkittävä sen suhteen, että tutkittavat ovat urallaan menestyneitä johtajia. He ovat johtajina menestyneitä sekä yksilöinä että mitattuna organisaatioiden kautta, joissa he ovat urallaan menestyksekkäästi

työskennelleet. Uramenestyksen ulottuvuuksien avulla on mahdollista tarkastella, mitkä ovat nuorille johtajille tärkeitä ja tavoiteltavia tekijöitä heidän uralaan.

Uramenestyksestä puhuttaessa ensimmäisenä voi tulla mieleen palkka, titteli ja ylennykset. Raha ja status ovat näkyviä esimerkkejä ulkoisista ja konkreettisista menestyksen merkeistä, joita voi havainnoida objektiivisesti (Spurk ym. 2019). Siksi ulkoisia uramenestyksen mittareita kuvataan käsitteellä objektiivinen uramenestys (Bagdadli & Gianecchini 2019; Spurk ym. 2019).

Objektiivinen uramenestys on usein käytetty yhteiskunnan tai organisaation mittari yksilön suoritukselle ja työpanokselle. Objektiivista uramenestystä voidaan mitata kvantitatiivisesti eli määrällisesti, ja se onkin usein helpommin havaittavissa kuin subjektiivinen uramenestys (Spurk ym. 2019).

Spurkin ja kollegoiden (2019) mukaan objektiivinen uramenestys on altis esteille ja siinä on myös haasteita, sillä se ei yksistään välttämättä takaa yksilön tyytyväisyyttä uraan. Sukupuoliroolitus, organisaation epätasa-arvoiset käytännöt ja suorituskeskeinen kulttuuri voivat olla menestyksen kompastuskiviä, vaikka yksilöllä olisikin kykyjä ja potentiaalia saavuttaa objektiivista uramenestystä (Spurk ym. 2019).

Objektiivinen uramenestys on perinteisempi tapa ajatella ja mitata menestystä uralla. Uramenestys käsitteenä on kehittynyt kuitenkin laajemmaksi, kuin mittaamaan vain yksilön palkkaa ja statusta (Bagdadli & Gianecchini 2019). Uramenestys kertoo nykyään myös toivottujen työuraan liittyvien tulosten saavuttamisesta missä vain kohtaa uralla (Guan ym. 2019) sekä työntekijän omasta käsityksestä ja tunteista uraansa koskien (Ng & Feldman 2014).

Uramenestystä voidaan arvioida myös työtyytyväisyyden, työn merkityksellisuuden, oppimisen, kehityksen ja henkilökohtaisen kasvun perusteella, eikä pelkästään ylöspäin suuntautuvan liikkuvuuden perusteella (Sullivan & Baruch 2009; Spurk ym. 2019). Yksilön sisäisiin kokemuksiin liittyvät saavutukset, kasvu ja täyttymys uralla ovat yksilön subjektiivisia kokemuksia, joita ei voi havainnoida ulkopuolisin silmin, minkä vuoksi niitä kutsutaan käsitteellä **subjektiivinen uramenestys** (Spurk ym. 2019). Subjektiivinen uramenestys on yksilön oma käsitys siitä, kuinka hyvin hän on menestynyt urallaan (Ng & Feldman 2014). Osatakseen arvioida menestystään, tulee yksilön myös tietää ja tunnistaa omat tavoitteensa ja arvonsa, joihin verraten hän voi arvioida uramenestystään (Ng & Feldman 2014). Tälläkin on käänköpuolensa, sillä subjektiivisen uramenestyksen saavuttaminen voi olla haasteellista, jos yksilö on kovin vaativa itseään kohtaan tai asettaa tavoitteet epärealistisesti (Spurk ym. 2019). Yksilön on tärkeää tunnistaa oma merkityksensä urallaan ja löytää tasapaino objektiivisen ja subjektiivisen menestyksen välillä (Spurk ym. 2019).

Tutkimusten mukaan työ- ja organisaatiokulttuuri voivat merkittävästi vaikuttaa subjektiiviseen uramenestykseen. Esimerkiksi organisaatiokulttuuri, joka tukee ammatillista kehittymistä ja tarjoaa mahdollisuuksia ja puitteet itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen, voi positiivisesti vaikuttaa subjektiiviseen uramenestykseen. (Ng & Feldman 2014.) Organisaatio voi tukea myös työelämän ja

yksityiselämän välisen tasapainon löytämisessä, joka on myös yksi subjektiivisen menestyksen kulmakivi (Spurk ym. 2019).

Objektiivinen ja subjektiivinen uramenestys voivat myös tukea toisiaan (Spurk ym. 2019; Abele & Spurk 2009). Ilmiö johtuu siitä, että henkilö, joka kokee olevansa tyytyväinen uraansa, on yleensä motivoituneempi ja sitoutuneempi työhönsä, mikä taas johtaa parempiin suorituksiin ja parempiin mahdollisuuksiin edetä urallaan (Spurk ym. 2019). Eri uramenestyksen ulottuvuudet voivat siis myötävaikuttaa toistensa toteutumiseen positiivisella kierteellä (Abele & Spurk 2009).

Uramenestykseen vaikuttaviksi tekijöiksi on huomattu itsensä johtamisen taidot, kuten tavoitteellisuus, kehitys, tiedonjano, suunnittelu, tavoitteiden toteutus käytännössä sekä palautteen prosessointi (Hirschi & Koen 2021). Uramenestyksellä on linkki myös yksilön hyvinvointiin, sillä uramenestys edistää uran ja elämän muitakin osa-alueita ja niiden tuloksellisuutta (Spurk ym. 2019). Myös verkostot edistävät yksilön uramenestystä (Laud & Johnson 2012; Woehler, Culen-Lester, Porter & Frear 2020; Hirsh 2014).

Edellä esitellyt objektiivinen ja subjektiivinen ura voidaan myös linkittää eri urateorioihin (kuvio 1). Objektiivinen uramenestys on ominaista perinteiselle uralle (Sullivan & Baruch 2009). Älykkäällä uralla koetaan sekä subjektiivista että objektiivista uramenestystä (Parker ym. 2009).

Yksilöt proteaanisella uralla kokevat todennäköisemmin subjektiivista kuin objektiivista uramenestystä, koska he tekevät ja suunnittelevat uraa arvojensa mukaan (Haenggli ym. 2021; Briscoe & Hall 2006). Myös rajattomalla ja itsenäisellä uralla yksilöt kokevat vahvasti subjektiivista uramenestystä (Sullivan & Baruch 2009; Gerber ym. 2009). Proaktiiviselle uralle keskeistä on subjektiivisen uramenestyksen kokeminen, sillä proaktiivisesti urasuuntautuneet pystyvät muokkaamaan työelämäänsä ja uraansa omien arvojensa ja tavoitteidensa mukaisiksi. (Wiernik & Kostal 2019).

3 MENETELMÄ JA AINEISTO

3.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus keskittyy ihmisten kokemusten kuvailuun ja selkiyttämiseen. Laadullinen tutkimus on kattokäsite tutkimusmetodeille, joissa käytetään kielellisiä aineistoja. Nämä menetelmät on jaettu yleensä viiteen kategoriaan: elämäkerrat, fenomenologia eli ihmisten havaintoihin ja kokemuksiin perustuvan tiedon tuottaminen, ankkuroitu teoria eli grounded theory, etnografia eli ihmisiä ja ihmisryhmiä kuvaava ja selittävä tutkimus, sekä tapaustutkimus. Nämä eri tavat tehdä laadullista tutkimusta vastaavat erilaisiin tutkimuskysymyksiin ja käyttävät erilaisia analysointimenetelmiä. (Polkinghorne 2005; Tuomi & Sarajarvi 2018.)

Toteutan tutkimukseni laadullisella menetelmällä, sillä tutkittava aihe on moniulotteinen. Johtajuus ja urat ovat sosiaalisia ja inhimillisiä ilmiöitä, joita ei voi ottaa ja preparoida tutkimuspöydällä. Aineiston laadullinen tutkiminen ja kokonaisuuksien tarkasteleminen on siis perusteltua, koska aiheet ovat abstrakteja ja kuvaavat yksilön kokemusmaailmaa (Puusa, Juuti & Aaltio 2020). Olen pitänyt laadullisen tutkimuksen ominaisuudet mielessä suunnitellessani tutkimusta sekä kerätessäni ja analysoidessani aineistoa.

Laadullisessa tutkimuksessa suullinen tai kirjoitettu aineisto ei ole identtinen sen kuvaaman kokemuksen kanssa, vaan suullinen data on tutkittavan ja tutkijan vuorovaikutuksen tulos. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa datan näyttämä tieto on suoraan heijaste tutkittavasta asiasta ja se on itsenäinen aineiston kerääjiin nähden. Kvantitatiivinen tutkimus keskittyy tekemään yleistyksiä populaatiosta satunnaisotannan perusteella, kun taas kvalitatiivinen keskittyy kuvaamaan, ymmärtämään ja selventämään ihmisten kokemuksia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on yleensä vähemmän tutkittavia kohteita, joita pyritään ymmärtämään syvemmin. (Eskola & Suoranta 2005; Polkinghorne 2005).

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus vaatii intensiivisten, täyteläisten ja saturoituneiden kuvauksien keräämistä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018; Polkinghorne 2005). Aineisto on saturoitunut, kun uudet tutkimuksen kohteet eivät tuota enää uutta tietoa (White & Marsh 2006; Eskola & Suoranta 2005). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa otanta edustaa populaatiota, mutta kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keräämistä kuvaa paremmin valinta (Polkinghorne 2005).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohteiden valinta on tarkoituksenmukaista. Tarkoituksenmukaisella tai harkinnanvaraisella valinnalla tutkimukseen saadaan tutkittavan ilmiön kannalta kypsiä tutkimuksen kohteita, eli ne ovat tietomäärältään rikkaita ja tarkentavat ja selkiyttävät aineistoa ennestään. Valintaa ei siis tule jättää sattuman varaan (Tuomi & Sarajärvi 2018; Polkinghorne 2005). Tarkoituksellinen valinta kohdistuu ihmisiin tai dokumentteihin, joista tutkija voi oppia paljon ja olennaisia asioita tutkimuksen kannalta tärkeästä ilmiöstä. Myös yksilöt, jotka ensikädessä ovat kokeneet tutkittavia ilmiöitä, ovat parempi valinta kuin toisen käden tieto muilta ihmisiltä. (Polkinghorne 2005.)

Tutkimuskohteiden valintaa ei ole lyöty laadullisessa tutkimuksessa lukoon tutkimusprosessin ajaksi. Kun alustava aineisto on kerätty, sen avulla muodostetaan alustava teoria koskien tutkittavaa ilmiötä. Alustavan teorian pohjalta voidaan valita lisää osallistujia, joiden arvellaan lisäävän ymmärrystä ilmiöstä tai kyseenalaistavan alustavaa teoriaa. Uusia osallistujia voidaan ottaa, vaikka tutkimusprosessi olisi jo alkanut. (Polkinghorne 2005.) Uusia tutkimuskohteita voi ottaa myös lisää kesken tutkimuksen, jos tutkija kokee, ettei aineisto ole tarpeeksi kylläinen (White & Marsh 2006.)

Tietoa lisäävien osallistujien valintaan on useita eri strategioita. Lumipallostrategia tarkoittaa, että ilmiöstä paljon tietäviltä ihmisiltä kysytään suosituksia muista tutkimuksen kohteeksi soveltuvista ja heiltä taas muista ja niin edelleen. Tutkimukseen voidaan myös etsiä mahdollisimman poikkeavia tutkimuskohteita tai ryhmä mahdollisimman samanlaisia, riippuen siitä, millä näkökulmalla aineistoa lähdetään laajentamaan tai mikä tutkimuskysymys on. Tärkeää on, että tutkittavia ei valita helpon saatavuuden perusteella. Näin tutkimuksen lähteiden laatu pysyy hyvänä ja ilmiöstä voidaan tarjota selventävää tietoa. (Polkinghorne 2005.)

Laadullisen tutkimuksen aineisto kerätään yleensä puheen tai tekstien muodossa, eikä numeraalisessa muodossa (Puusa ym. 2020). Keräys tapahtuu haastattelemalla, dokumenteista ja valmiista aineistoista, artefakteista, tai observoimalla eli tarkkailemalla. Tarkkailemalla tuotettu aineisto on tutkijan ylös kirjaama raportti tutkimuskohteen käytöksestä, kehonkielestä, nonverbaalista käytöksestä ja dokumenteista, ja joskus observoimalla täydennetään esimerkiksi haastattelemalla kerättyä aineistoa. Haastattelu on yksi yleisimmistä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumuodoista. (Polkinghorne 2005; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Kerätty aineisto muutetaan yleensä tekstimuotoon. Haastattelut yleensä äänitetään tai nauhoitetaan, jonka jälkeen aineisto litteroidaan äänitallenteesta kirjalliseen muotoon, jotta sitä voidaan analysoida yksityiskohtaisesti. Kielellisten

aineistojen käyttö tutkimuksessa juontaa juurensa psykologiseen tutkimukseen, jossa pyrittiin analysoimaan potilaiden tietoisuutta potilaiden kirjoittamien raporttien perusteella. Tutkittava tieteenlaji yleensä määrittääkin kyselymenetelmät, sillä eri aloilla on vakiintunut tapoja tutkia sen alan ilmiötä tietyillä menetelmillä. (Polkinghorne 2005.)

Laadullisen aineiston hankkimiseen vaatii intensiivistä perehtymistä tutkimuksen kohdehenkilöön. Haastattelut ovat yleensä kahdenkeskeisiä, eivätkä täysin strukturoituja toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkittavilta pitää myös varmistaa, että he ovat yhteistyöhaluisia sekä valmiita käyttämään aikaa tutkimusta varten. Tutkijan pitää tiedostaa haastateltavien kokemusten kompleksisuus ja kerrostuneisuus, sillä ihmisten kokemukset ovat vaikeita asioita tutkia; kokemuksia ja ilmiöitä on vaikea muuttaa numeraaliseen muotoon. Laadullisen aineiston analysointiin tarvitsee siis myös kielellisen aineiston analyysimenetelmiä. (Polkinghorne 2005.)

Riittävän ja laajan haastatteluaineiston kerääminen vaatii taitoa ja aikaa. Tutkijan pitää olla sinnikäs siinä, että aineisto kuvaa juuri tutkimuskohteen näkökulmaa ilmiöstä. Aineiston luotettavuus riippuu paljon itse tutkijasta sekä tutkimuksen rehellisyydestä ja läpinäkyvyydestä. Laadullisen tutkimuksen aineiston keräyksen tarkoitus on tarjota todisteita tutkittavasta ilmiöstä tai kokemuksesta, jonka jälkeen tutkija analysoi todisteita muodostaakseen ydinkuvauksen ilmiölle. Tutkimusraportissaan tutkijan tulee esittää katkelmia kirjallisesta aineistosta havainnollistaakseen löydöksiä ja niiden nousemista aineistosta. (Polkinghorne 2005.)

3.2 Kriittisten tapahtumien menetelmä

Haastatteluiden kysymysrungossa hyödynsin ja sovelsin kriittisten tapahtumien menetelmää. Kriittisten tapahtumien menetelmä (engl. *critical incident technique* eli lyhenteenä CIT) on Flanaganin (1954) kehittämä laadullisen tutkimuksen menetelmä, joka keskittyy keräämään tietoa ihmisten kokemuksista tietyistä kriittisistä ja merkittävistä tapahtumista, joita ovat esimerkiksi henkilökohtaiset sairaudet, onnettomuudet, muuttuneet elämäntilanteet tai tärkeät tapahtumat työssä tai koulutuksessa. Flanagan (1954) kehitti menetelmän alun perin kiinnostuksestaan kohti sotilaslentotoimintaa ja sen toiminnan parantamista (FitzGerald, Seale, Kerins & McElvaney 2008).

Kriittisten tapahtumien menetelmä koostuu useista vaiheista, joiden avulla pyritään saamaan tarkkoja havaintoja yksilöiden käytöksestä. Todellisuudenmukaisten havaintojen ja yksilön kertomien kokemusten perusteella muodostetaan aineisto, jonka avulla on mahdollista ratkaista käytännön ongelmia ja kehittää psykologisia toimintaperiaatteita. (Flanagan 1954.) Menetelmä on laajasti käytetty useilla tieteenaloilla sen käyttö- ja soveltamismahdollisuuksien ansiosta, sillä sen avulla on mahdollista tutkia vaikeita ja monimutkaisia syy-seuraussuhteita (Vornanen, Jaakola, Pölkki, Pohjanpalo & Miettinen 2012).

Kriittisten tapahtumien menetelmä voi toimia myös ajatuksellisena apuvälineenä asioiden jäsentämisessä, oli kyseessä tutkimuksen tekeminen tai vaikeiden prosessien jäsentäminen. CIT-menetelmän avulla voi jäsentää inhimillistä toimintaa, johon sisältyy tunteita, ennakoimattomia käännteitä ja vaikeita tilanteita. Menetelmän oletuksena on, että tapahtuman ja siihen liittyvien tekijöiden välisestä dynamiikasta on mahdollista tehdä päätelmiä. (Vornanen ym. 2012.)

CIT-menetelmässä tutkijat pyytävät haastateltavia muistelemaan ja kertomaan yksityiskohtaisesti kriittisistä ja merkittävistä tapahtumista (FitzGerald ym. 2008). Menetelmä sisältää viisi vaihetta: tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteen määrittely, tutkimuksen toteutuksen suunnittelu, aineistonkeruu, analysointi sekä tulkinta ja raportointi (Vornanen ym. 2012; Flanagan 1954). Haastattelut voivat olla joko strukturoituja tai avoimia, ja haastattelun kesto vaihtelee yleensä muutamasta minuutista tunteihin. Tämän jälkeen haastatteluiden sisältö analysoidaan, jotta voidaan löytää yleisiä teemoja ja merkityksiä haastateltavien kokemuksista, kuten laadullisessa tutkimuksessa. Menetelmä eroaa perinteisen laadullisen tutkimuksen tekemisestä kuitenkin tarkkuutensa, systemaattisuutensa ja täsmällisyytensä vuoksi. Menetelmä on hyödyllinen, sillä se mahdollistaa tutkijoiden saavan yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa haastateltavien kokemuksista. CIT-menetelmä auttaa myös tunnistamaan mahdollisia ongelmia, joita haastateltavat ovat kohdanneet, ja siten auttaa kehittämään ratkaisuja näihin ongelmiin. (FitzGerald ym. 2008; Vornanen ym. 2012.)

Kriittisten tapahtumien menetelmää käytetään usein sosiaali-, terveys- ja kasvatustieteissä, mutta sitä voidaan soveltaa myös muihin aloihin, kuten tekniikkaan ja liiketalouteen (FitzGerald ym. 2008; Bott & Tourish 2016). Menetelmää voidaan hyödyntää organisaatiotutkimuksessa esimerkiksi organisaatioiden sisäisten prosessien tai johtajuuden tutkimiseen, jotta voidaan löytää heikohkoja lenkkejä toimintatavoista ja kehittää niitä tehokkaammiksi. Menetelmää voidaan soveltaa myös esimerkiksi konfliktien ja kriisien selvittämiseen, johtamisongelmien tunnistamiseen ja organisaation kulttuurin tutkimiseen. Näin voidaan löytää uutta teoreettista perspektiiviä organisaatioiden toimintatapoihin, tarkastella organisaation toimintaa uudesta näkökulmasta ja löytää uusia tapoja kehittää organisaation käytäntöjä. Kun tarkastellaan yksittäisiä kriittisiä tapahtumia ja niiden vaikutusta organisaation toimintaan, voidaan löytää uusia yhteyksiä johtajuuden ja organisaation menestyksen välillä. (Bott & Tourish 2016.)

Vaikka kriittisten tapahtumien tekniikka kuulostaa negatiivisten tapahtumien tutkimisvälineeltä, voivat kriittiset tapahtumat olla muutakin; merkittäviä, käännteentekeviä, vaikuttavia tai muutoksiin johtavia tapahtumia yksilön elämässä. Tässä tutkimuksessa kriittisiksi tapahtumiksi tarkastelun alle otettiin urasiirtymät.

Uraisiirtymät ovat kriittisiä tapahtumia, jotka muovaavat johtajien uraa (Kouvo ym. 2012; Sullivan & Baruch 2009; Louis 1980). Merkittävät tapahtumat ja monet eri tekijät vaikuttavat urakehitykseen sekä siihen, miten johtajat ovat päätyneet nykyiseen positioon tai miten ura on muovautunut nykyiseen uomaansa (Sullivan & Baruch 2009). Sovelsin haastattelussa kriittisten tapahtumien tekniikkaa, jonka avulla keräsin tietoa haastateltaville merkityksellisistä tapahtumista,

uran käännteistä ja siirtymistä. Tarkastelun kohteina olivat kertomusten käännekohtat sekä merkitykselliset tilanteet ja tapahtumat, jotka liittyivät oman johtajuuden tunnistamiseen ja omaksumiseen. Käytin kriittisten tapahtumien tekniikkaa urasiirtymien syy-seuraussuhteiden hahmottamiseen ja niiden merkityksellisyyden ymmärtämiseen koko urakehityksen kannalta. Urasiirtymissä on kyse muutoksen tapahtumisesta ja siihen voi liittyä myös vahvoja tunteita, joten kriittisten tapahtumien menetelmä oli sopiva työkalu urasiirtymän kontekstien tarkasteluun.

3.3 Aineiston hankinta

Tässä tutkimuksessa pyrin löytämään tutkimukseen samankaltaisia haastateltavia, jotka kuvastivat tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman osuvasti. Valinnassa käytin tarkoituksenmukaisuutta ja harkinnanvaraisuutta, jotta saisin tutkimukseen mahdollisimman informatiivisia tutkittavia. (Puusa ym. 2020.)

Tutkimuksen kohdejoukko koostui noin 40-vuotiaista yritysjohtajista, jotka ovat edenneet johtajiksi urallaan verrattain varhain ja työskentelevät nykyään ylimmässä johdossa. Haastateltavat edustivat johtajia, jotka ovat toteuttaneet suuria muutoksia organisaatioissa onnistuneesti ja ihmislähtöisesti. Heillä on johto- ja esimieskokemusta keskimäärin yli vuosikymmenen verran. Haastateltavien työhistoria ja koulutustausta olivat erilaisia keskenään, sillä esimerkiksi varsinaista johtamiskoulutusta heillä joko oli paljon, jonkin verran tai ei ollenkaan. Aineisto kerättiin haastatteleamalla kahdeksaa johtajaa kahdeksasta eri organisaatiosta, jotka edustivat useita eri toimialoja. Haastateltavista johtajista puolet olivat naisia ja puolet miehiä. Haastateltavien määrä on tutkimuksen laajuuteen nähden riittävä mutta tutkittavaan ilmiöön nähden maltillinen. Kun tutkimusjoukko oli valittu, siirryin luonnollisesti aineiston hankkimiseen. (Puusa ym. 2020.)

Valitsin haastattelun toteuttamistavaksi puolistrukturoidun haastattelun, sillä se on joustava tiedonkeruun muoto ja antaa tutkijalle vapautta käsitellä haastattelussa tärkeitä ilmiöitä myös niiden esiinnyttyä haastattelijan kokemusten kautta. Haastattelijalla voi haastattelun aikana esittää tarkentavia kysymyksiä, toistaa kysymyksiä tai vaihtaa kysymysten esittämisen järjestystä. (Tuomi & Sarajarvi 2018; Puusa ym. 2020). Haastattelijan rooli haastattelututkimuksen tekijänä on mahdollisimman neutraali ja objektiivinen, antaen haastateltavalle tilaa kertoa kokemuksistaan ja tuottaa aineistoa. Roolit ovat kuitenkin moniulotteisempia, sillä haastattelijalla ja haastateltavalla tuottavat aineistoa vuorovaikutuksessa (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvoori, Aho & Granfelt 2017; Polkinghorne 2005).

Ennen tutkimuskysymysten laatimista ja haastattelujen tekemistä otin selvää haastattelututkimuksen ominaisuuksista kirjallisuuden kautta. Laadin haastattelukysymyksiä lukemani teorian pohjalta sekä aiheista, jotka koin mielenkiintoisiksi ja vähän tutkituiksi. Elon, Kajulan, Tohmolan ja Kääriäisen (2022) mukaan yksi laadullisen aineistonkeruun tavoite on tuoda tutkittavasta ilmiöstä esiin vähän tunnettuja seikkoja, mikä ohjasi tutkimuskysymysten asettamista

koskemaan (ainakin suomen kielellä) vähän kuvattuja ilmiöitä. Pysin kartoittamaan haastattelukysymyksillä nuorten johtajien kokemuksia ja niiden merkityksiä mahdollisimman laajasti vastaten tutkimuskysymyksiin. Muokkasin tutkimuskysymyksiä myös ohjaajan kommenttien perusteella. Puolistrukturoidun tutkimushaastattelun runko löytyy liitteestä 1.

Lähetin haastattelukutsun (liite 2) sähköpostitse 22 ylimmän johdon johtajalle, joista kahdeksan vastasi osallistuvansa tutkimukseen. Liitin sähköpostiin myös laajemman tutkimustiedotteen sekä tietosuojailmoituksen, jotka ovat tehty Jyväskylän yliopiston pohjien mukaisesti. Niissä kerrottiin tutkittavien anonymiteetin takaamisesta, tietojen säilyttämisestä sekä tutkimusetiikan noudattamisesta. Sovimme yksilöhaastattelut huhti- ja toukokuun ajalle 2023. Lähetin haastateltaville sähköpostitse etukäteen tietoa haastattelusta ja pohdittavaksi herätteleviä kysymyksiä ja teemoja, että he pystyvät valmistautumaan haastatteluun (liite 3). Etukäteen valmistautuminen uratutkimuksiin liittyvissä haastatteluissa on tärkeää, jotta haastateltavat ovat palauttaneet mieleen merkittäviä asioita pitkältä aikaväliltä tai arvokasta haastattelu-aikaa ei kulu muistelemiseen (FitzGerald, Seale, Kerins & McElvaney 2008).

Haastattelumenetelmänä toimi puolistrukturoitu teemahaastattelu. Toteutin haastattelut etäyhteydellä videopuhelun välityksellä, jotta paikka- ja aikarajoitteet eivät tulleet esteeksi haastattelujen toteuttamisessa. Nauhoitin haastattelut videopuheluun käytetyllä Zoom -sovelluksella. Ylimmän johdon toimihenkilöitä tutkiessa otin huomioon, ettei haastateltavien ole välttämättä mahdollista varata tutkimushaastatteluun pitkästi aikaa työviikon aikana, joten etähaastattelu oli osallistujien kannalta saavutettavin ja helpoimmin toteutettavissa oleva vaihtoehto. Haastattelut toteutettiin 17.4.2023-15.5.2023.

Tein muutoksia haastattelukysymysten (liite 1) esittämiseen ensimmäisen kahden haastattelun perusteella, sillä joihinkin kysymyksiin näytti tulevan päällekkäisiä vastauksia. Esimerkiksi kysymykset 7 ja 8 näyttivät kartoittavan samaa teemaa, joten kysyin vain toisen niistä, ja toisen vain tarvittaessa, jos tarvitsin tarkennusta. Esitin haastattelun aikana tarvittaessa tarkennusta tai jatkokysymyksiä mielenkiintoisista teemoista tai ilmiöistä, joita haastateltavat kuvasivat. Jätin tarvittaessa kysymättä haastattelukysymyksiä, joihin haastateltava oli jo aiempia kysymyksiä käsitellessä vastannut.

Haastattelujen kesto vaihteli 38 minuutista 1 tuntiin ja 22 minuuttiin. Haastatteluista kertyi nauhoitettua materiaalia yhteensä 8 tuntia ja 6 minuuttia. Haastattelujen kesto oli keskimäärin 1 tunti ja 2 minuuttia. Aloitin nauhoituksen ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla, joten nauhoitusajasta ulkopuolelle jäivät alun esittelyt ja haastattelun kulun tiivistys. Nauhoittamisen ansioista pystyin palaamaan haastatteluihin uudelleen, jolloin pystyin varmistamaan tulkin-tojen tarkkuuden ja löytämään haastatteluista vivahteita, joita itse haastatteluti-lanteessa en vielä osannut huomioida (Ruusuvoori & Tiittula 2005).

Aineiston keruun eli yksilöhaastattelujen jälkeen litteroin ja kirjoitin aineiston tekstimuotoon. Purin haastattelut konekieliseksi Microsoft Word -tekstinkäsittelyohjelman Litteroi -työkalulla, joka konvertoi äänitiedoston tekstiksi. Kävin haastattelut sen jälkeen kuuntelemalla läpi, jolloin tein litterointiin korjauksia

kohtiin, joita Word ei osannut välttämättä tunnistaa. Näitä olivat esimerkiksi puhekieliset tai englanninkieliset ilmaisut. Litteroitua aineistoa kertyi Word -tekstinkäsittelyohjelman Calibri -fontilla koolla 11 ja rivivälillä yksi yhteensä 104 sivua.

Litteroinnin laajuus ja laatu riippuvat haastattelussa tutkittavista ilmiöistä. Kielellisessä ja antropologisessa tutkimuksessa on tärkeää kirjata litterointiin ylös kaikki yksittäiset asiat, esimerkiksi kehonkieleen kuuluvat eleet, äänenpainot tai tauot. Valmis litterointi toteutettiin sanatarkasti, eli säilytin täytesanat ja toistot. Tuloksiin liitettävissä sitaateissa ne on poistettu selkeyden vuoksi, sillä ne eivät ole aineiston kannalta merkittäviä. Tutkimusaineistoa on selkeytetty lainauksiin, jotta lukijalle välittyy, mitä haastateltavat ovat kertoneet. Myös murteet on häivytetty selkeyden ja tunnistettavuuden vuoksi. (Hyvärinen ym. 2010.)

Perustelen ja havainnollistan tuloksissa aineistosta nousseita teemoja aineistosta kerätyin sitaatein, joissa korostuu teeman ydin. Sitaatit ovat suoria lainauksia johtajien haastatteluista, ja niitä on muokattu puhetyyliltään ja murteeltaan neutraaleiksi anonymiteetin takaamiseksi. Puhekieliset ilmaisut on muutettu neutraalimpaan muotoon. Lainauksista on poistettu toistuvia sanoja ja täytesanoja, sillä ne eivät vaikuta sitaattien asiasisältöön.

3.4 Sisällönanalyysi

Tämän tutkimuksen aineiston analyysivälineenä käytin sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on joustava tutkimusmetodi, joka on käytetyin analyysimenetelmä laadullisissa tutkimuksissa (Tuomi & Sarajärvi 2018; White & Marsh 2006). Sisällönanalyysi sisältää laajan valikoiman analyttisiä tekniikoita, joiden avulla voi löytää tuloksia aineistosta (White & Marsh 2006). Analyysitapaa käytetään tekstien ja tekstimuotoon muunnettujen aineistojen esimerkiksi litteroitujen haastattelujen analyysissä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Sisällönanalyysi on systemaattinen, tarkka tapa analysoida dokumentteja, ja se vastaa tutkimuskysymysten tarpeisiin aineiston klusterointitekniikalla eli ryhmittely- ja luokittelutekniikalla (Elo ym. 2022; White & Marsh 2006). Laajan käytettävyytensä vuoksi sisällönanalyysin käyttö organisaatiotutkimuksissa on yleistynyt 80-luvulta lähtien (Duriau, Regeri & Pfarrer 2007).

Sisällönanalyysin päävaiheet ovat valmistelu, analyysi sekä raportointi (Elo ym. 2022). Valmisteluvaiheessa valitaan analyysiyksiköt sekä aineisto tarvittaessa litteroidaan, jonka jälkeen siihen perehdytään. Analyysi tehdään joko aineistolähtöisesti eli induktiivisesti ryhmitellen, tai teorialähtöisesti eli deduktiivisesti pelkistyksiä poimien. Raportoidessa tuloksia voidaan kuvata kirjallisesti tai visuaalisesti, ja lopuksi tuloksia verrataan aiempaan tutkimuspohjaan. (Elo ym. 2022).

Sisällönanalyysin tarkoitus on tuoda aineistoon selkeyttä, jotta tutkimuksen aiheesta on mahdollista tehdä luotettavia ja paikkaansa pitäviä johtopäätöksiä. Luokittelu, teemoittelu ja tyypittely ovat sisällönanalyysin muotoja, joiden avulla tutkittavaa ilmiötä voi tiivistää ja laaja aineisto on mahdollista muokata

ymmärrettävämpään muotoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Sisällönanalyysin aineiston on tarjottava hyödyllistä tietoa ja todisteita, joilla tutkija voi testata hypoteesiaan ja vastata tutkimuskysymyksiin (White & Marsh 2006). Sisällönanalyysin tekstiaineisto voi olla tyyliltään monenlaista, esimerkiksi avoimia tai monivalintakyselyitä, päiväkirjoja, artikkeleita sekä haastatteluja (Elo ym. 2022; White & Marsh 2006).

Sisällönanalyysin vahvuudet ovat toistettavuus ja pätevien johtopäätösten tekeminen aineistosta. Toistettavuus tarkoittaa, että tulokset eivät riipu vain itse tutkimuksen tekijästä, vaan ne pääsevät läpi myös riippumattomista validiteetin ja luotettavuuden arviointiin tarkoitetuista testeistä. Päätely on erityisen tärkeää sisällönanalyysissä, sillä tutkija siirtyy analyyttisten päättelytekniikoiden avulla tekstistä vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tekstit ja kontekstit ovat tutkimuksessa toisistaan loogisesti riippumattomia, ja tutkija tekee johtopäätöksiä näiden itsenäisten tekijöiden välillä. (White & Marsh 2006.)

Tutkijan on tarkoitus saada tekstimuotoisesta aineistosta esille nousevia merkityksiä sisällönanalyysin avulla. Tekstistä etsitään siellä esiintyviä yhtäläisyyksiä, eroja tai toistuvia teemoja, joita pyritään kuvaamaan sanallisesti. Aineisto pyritään tiivistämään sisällönanalyysin avulla, kuitenkin menettämättä sen sisältämää informaatiota. Sisällönanalyysi on tutkimusstrategiaan sopiva analyysitapa, kun aineiston keskeisiä piirteitä halutaan tiivistää sanallisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Elo ym. 2022.)

Analyyttinen viitekehys voidaan sisällönanalyysissä johtaa jo olemassa olevista teorioista ja käytännöistä, aikaisemmasta tutkimuksesta tai muiden asiantuntijoiden kokemuksista ja tiedoista (White & Marsh 2006). Tällöin kyseessä on teoriaohjaava tai teorialähtöinen sisällönanalyysi. Teoriaohjaavassa analyysissä tutkijan päättelyä ja analyysia ohjaa välillä teoria, välillä aineisto, jolloin aineistosta nousee analyysiyksiköitä, joiden tulkintaa tai luokittelua ohjaa kuitenkin teoria. Teoriaohjaavuus voi toteutua myös ensin aineistolähtöisesti tarkastelemalla ja lopuksi sitomalla havainnot ja keskeiset teemat teorioihin. Aineistolähtöisyys tarkoittaa, että aineiston ydinasiat erotetaan aineistosta riippumatta niiden sopivuudesta jo olemassa olevien teorioiden muottiin, jolloin tutkija on avoin aineistolle ja sieltä esiin nouseville asioille. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä taas teoria ohjaa analyysia ja aineiston tarkastelua koko tutkimuksen ajan vertaillen olemassa oleviin teorioihin tai malleihin (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Sisällönanalyysin varhaisessa vaiheessa aineisto klusteroidaan eli jaetaan yksiköiksi tekstin analysointia ja tutkimustulosten raportointia varten. Nämä yksiköt auttavat tunnistamaan perusjoukon ja luomaan perusteet otantaa varten. Tutkimuskysymykset tai hypoteesi määrittävät käytettävät analyysiyksiköt. (White & Marsh 2006.)

Määrällisessä sisällönanalyysissä koodausmenetelmä määrittää etukäteen. Koodausjärjestelmä määrittää yksiköille relevantit (eli hypoteesin testaamisen mahdollistavat) sekä validit (missä määrin mittaus edustaa tarkoitettua käsitettä) luokat. Hyvä koodausmenetelmä sisältää luokkia ja tasoja, jolloin kaikki oleelliset aspektit ovat edustettuina. Yksittäiset koodit voidaan myös yhdistää

koodauksen jälkeen, jotta saadaan muodostettua indeksi tai ryhmiteltyä koodeja. (White & Marsh 2006.)

Yleensä sisällönanalyysitutkimukset eivät kehitä omaa uutta koodausmenetelmää, vaan tukeutuvat muiden tutkijoiden kehittämiin menetelmiin. Vaikka koodausmenetelmä olisi kehitetty etukäteen, se ei tarkoita, että esiintymät eri kategorioissa tulevat heti selviksi tai ovat helposti koodattavia. Analysointi vaatii huolellista perehtymistä aineistoon. (White & Marsh 2006.)

Kun aineisto on koodattu, on vuorossa useita ei vaiheita hypoteesien ja tutkimuskysymysten puitteissa. Koodauksen havainnot tiivistetään ja muotoillaan helposti ymmärrettävään muotoon, jotta niitä voidaan soveltaa tutkimuskysymyksiin ja hypoteeseihin. Tämän jälkeen löydöksistä kiteytetään aineistossa esiintyvät suhteet ja mallit, joilla hypoteeseja tai tutkimuskysymyksiä testataan, minkä jälkeen tutkija vertaa tuloksia muihin tutkimuksiin ja pystyy laittamaan havaintonsa perspektiiviin muuhun tutkimukseen verrattuna. (White & Marsh 2006; Elo ym. 2022.)

Laadullisessa sisällönanalyysissä tuloksia ei esitetä lukuina toisin kuin määrällisessä. Jos lukuja esitetään, ne ovat yleensä prosenttilukuja tai osuuksia. Tuloksia perustellaan aineistotriangulaatiolla eli vahvistamalla tutkimuksen argumentteja useiden eri lähteiden avulla. Sekä laadullisessa että määrällisessä sisällönanalyysissä aineistosta otetaan käyttöön tutkimuskysymyksen relevantteja osia, mutta laadullisessa huomioidaan se, että monia eri tulkintoja ja näkökulmia voi nousta aineistosta vielä tutkimuksen aikana. (White & Marsh 2006; Puusa ym. 2020.)

Laadullisen sisällönanalyysin koodaamisessa tutkimuskysymykset ohjaavat lähestymistapaa aineistoon, ja prosessi on induktiivinen, ei deduktiivinen (Elo ym. 2022). Aineisto ja tulokset muovaavat analyysia melkein yhtä paljon kuin tutkimuskysymykset. Tutkija vertailee aineiston tuloksia tutkimuskysymyksiin ja etsii uusia näkökulmia, kaavoja sekä tuloksia, jotka mahdollisesti haastavat aiempia tutkimuskysymyksiä. Kysymysten muovaaminen tutkimuksen edetessä on nimeltään jatkuvan vertailun näkökulma. (White & Marsh 2006.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole samalla tavalla validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä, mutta laadullinen sisällönanalyysi on kehittänyt samantyyllisiä lähestymistapoja koodaus- ja analyysiprosessin tarkkuuden arvioimiseksi. Laadullinen sisällönanalyysi keskittyy luomaan kuvaa tietystä ilmiöstä tietyssä kontekstissa, eikä kuvaamaan objektiivisesti todellisuutta. Tutkimuksen totuudenmukaisuutta laadullisessa sisällönanalyysissä mittaavat uskottavuus eli tärkeiden tutkimuskysymyksistä löytyvien tekijöiden löytäminen aineistosta, siirrettävyys eli samojen tulosten saaminen toistamalla tutkimus toisessa kontekstissa, luotettavuus eli vakaus muutostenkin jälkeen sekä vahvistettavuus eli objektiivisuus ja johdonmukaisuus aineiston ja päätelmien kesken. (White & Marsh 2006.)

Kvalitatiivisessa sisällönanalyysissä avoimet tutkimuskysymykset ohjaavat tutkimusta ja aineiston keruuta. Tutkija voi muuttaa tutkimuskysymyksiään vastaamaan tutkimuksen aikana ilmenneitä ilmiöitä, joita ei ole osattu tutkimuskysymyksiä muodostettaessa nähdä ennalta. Analyysiosiossa laadullinen tutkimus keskittyy siis tutkimuskysymyksiin vastaamiseen, mutta myös ottaa huomioon

tutkimuskysymysten muokkaamisen tai uusien kysymysten nousemisen aineiston koodauksen aikana. Tavoite on nähdä kokonaisuus aineiston taustalla ja etsiä syvempiä merkityksiä. Tuloksia esitellessä voi käyttää prosenttiosuuksia ja esittää tuloksia graafisesti malleilla. Analysoinnissa ja koodaamisessa on suuri apu tietotekniikasta, ja se onkin nykyään oletus tutkimusta tehdessä. (White & Marsh 2006.)

Sisällönanalyysissa on Duriaun ym. (2007) mukaan useita hyötyjä tutkimuksen teossa. Se tarjoaa toistettavissa olevan metodologian, jonka avulla pääsee käsiksi syvempiin yksilöllisiin tai kollektiivisiin ilmiöihin, kuten arvot, intellit, aikomukset, kognitiot ja asenteet. Tämän vuoksi sisällönanalyysia voi käyttää monien erilaisten organisatoristen ilmiöiden tutkimiseen. Toistettavuuden ja syvempien tasojen hahmottamisen lisäksi metodin vahvuuksia ovat sen joustavuus sekä pitkittäistutkimusten mahdollisuus esimerkiksi organisaatioiden vuosikertomusten tai media-aineiston avulla. Sisällönanalyysi on tutkijalle myös sikäli turvallinen, että tutkijan ennako-oletukset eivät vaikuta juuri tutkimuksen tuloksiin metodia hyödynnettäessä. Metodi on myös kustannustehokas ja käytettävissä skaalaltaan sekä laajojen että suppeiden tutkimusten toteuttamisessa. (Duriau ym. 2007.)

Sisällönanalyysi pyrkii saamaan tutkittavasta aiheesta tiivistetyn kuvauksen ilman informaation menettämistä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tästä syystä tarkastelen sekä teorioita, että tekstiaineistossa esiintyviä merkityksiä. Tässä tutkimuksessa aineiston sisällönanalyysi toteutetaan teoriaohjaavasti, teoriaosan urateorioiden näkökulmia noudatellen ja osin myös aineistolähtöisesti. Ensimmäiseen urakehitystä koskevaan tutkimuskysymykseen vastatessa sisällönanalyysin teoriaohjaavuus toteutuu vuoroin aineistoa ja vuoroin teoreettista viitekehystä tarkastellen. Urakehitykselle merkityksellisiä tekijöitä käsittelevään tutkimuskysymykseen vastaan teoriaohjaavasti ensin tarkastelemalla aineistoa aineistolähtöisesti, jonka jälkeen yhdistän keskeiset aineistosta nousseet teemat olemassa oleviin teorioihin.

Lähdin toteuttamaan aineiston analysointia sisällönanalyysin vaiheiden mukaisesti. Redusoin eli pelkistin litteroidun aineiston. Kävin litteroitua aineistoa useaan kertaan läpi, ja korostin haastatteluista tärkeimmät kohdat ja sitaatit. Kokosin sitaatteja listaksi eri teemojen alle, joista muodostui kokonaisuuksia. Hahmottelin kokonaisuuksista tutkimuskysymyksiin vastaavia otsikoita, joita käytin myös tutkimuksen tulososion jäsentämiseksi. Pelkistin haastattelun tärkeimmät kohdat luokiksi, jonka jälkeen klusteroin ja ryhmittelin ne jokaisen haastateltavan kohdalle taulukkoon.

Tein kaksi taulukkoa samalla ryhmittelypohjalla, joista toiseen kokosin lainauksia ja toiseen pelkistin tiedon kuvaaviksi ala- ja yläkäsitteiksi. Taulukon vaakariveillä oli luokiteltuna aineistosta nousseet tärkeimmät aiheet ja pystysarakkeissa kahdeksan haastateltavaa. Sijoitin eri teemojen kohdalle toiseen taulukkoon kaikki merkittävät lainaukset, joita käytin tutkimuksen tuloksissa havaintamaan kutakin esiteltyä aihetta (Puusa ym. 2020). Toiseen taulukkoon sijoitin aineistosta löytyvät yhteneväiset teemat ja tekijät jokaisen haastateltavan kohdalle. Tarkastelin myös aineistosta esiin nousevia merkityksiä, joita

haastateltavat eivät sanatarkasti kertoneet, ja sijoitin niitä taulukkoon omille riveilleen. Näin pyrin jäsentämään aineiston tiiviiksi, mutta mahdollisimman informatiiviseksi taulukoksi, jonka avulla aineistosta ei menetetty tärkeitä teemoja tai vivahteita. Pystyin abstrahoimaan tiivistetyn aineiston taulukon avulla ja koostamaan aineistosta selkeät ja todenmukaiset tulokset.

4 TULOKSET

Tuloksissa kuvaan, mitä haastateltavat ovat kertoneet ja esittelen aineistosta esiin nousseet keskeiset teemat. Tulokset jaetaan kahteen eri ryhmään tutkimuskysymysten mukaisesti: ensimmäinen ryhmä on johtajan urakehitys ja toinen ryhmä johtajien urakehitykselle merkitykselliset tekijät. Ensimmäisen ryhmän tärkeimmät teemat ovat johtamismotivaation tyyppien esiintyminen, aineistossa esiintyneet yleisimmät urateoriat, johtajien urasiirtymien laatu sekä johtajien käsitys uramenestyksestä. Toisen ryhmän tärkeimmät teemat ovat urajohtamisen vaikutus urakehitykseen, verkostojen ja sosiaalisten suhteiden merkitys, haastateltujen johtajien yksilölliset tekijät sekä urakehityksen haasteet ja hidasteet.

Tulokset kuvaavat nuorten johtajien kokemuksia ja näkemyksiä urakehityksestä ja siihen liittyvistä merkityksistä. Tarkastelen empiirisiä tuloksia aieman teoreettisen viitekehyksen läpi, joka on esitelty luvussa 2. Tulosten kokonaisvaltaiset johtopäätökset käydään läpi luvussa 5.

4.1 Johtajan urakehitys

Tämän tutkimuksen yksi tarkoitus on ymmärtää johtajan urakehityksen vaiheita. Tässä osiossa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen johtajan urakehityksestä vastataan teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Aineiston tarkastelussa hyödynnetään luvussa 2 esitettyjen teorioiden sisältöä, ja tuloksia pohditaan vertailemalla teorioiden ja aineiston yhteneväisyyksiä ja eroja.

Johtamismotivaation tarkastelussa käytän Toropaisen ja kumppanien (2023) esittämää johtamismotivaation tyyppien teoriaa. Urateorioista tutkin, mitä modernien urateorioiden piirteitä haastateltavien urilta löytyy. Urasiirtymissä tutkin aineistosta löytyviä urasiirtymien yleisimpiä taustasyitä sekä urasiirtymien suuntaa Scheinin (1978) urakehityksen ulottuvuuksien teorian mukaisesti. Johtajien määrittelyä omasta uramenestyksestä tutkin subjektiivisen ja objektiivisen uramenestyksen kautta.

4.1.1 Johtamismotivaatio

Tässä luvussa kartoitetaan ja tunnistetaan haastateltujen johtajien johtamismotivaatiotyyppisiä ja niiden vahvuutta. Tulokset on jäsennetty tässä luvussa vahvimmin aineistossa esiintyvien johtamismotivaation tyyppien tai niiden yhdistelmien perusteella.

Johtamismotivaation tyyppisiä on kolme: identiteettipohjainen, laskelmoimaton ja sosiaalisnormatiivinen. Identiteettipohjainen johtamismotivaatio tarkoittaa sisäsyntyistä ja luonnollista johtajuuden kokemusta, sisäistä motivaatiota johtaa sekä yksilön autenttista innostusta johtotehtäviä kohtaan. Tunnusomaista on aktiivinen pyrkiminen vastuun ottamiseen ja johtopositioihin. (Toropainen ym. 2023.)

Laskelmoimaton johtamismotivaatio kuvaa niin sanottua ajautumista tai päätymistä johtotehtäviin ilman vahvoja pyrkimisen tavoitteita tai suunnitelmia. Tässä johtamismotivaation tyyppissä johtaja ei välttämättä huomioi omaan itseensä liittyviä johtotehtävien hyviä tai huonoja vaikutuksia, vaan tärkeinä motivaattoreina ovat esimerkiksi yhteisölliset arvot. Johtotehtävien hyväksymistä seuraavat henkilökohtaiset kustannukset eivät juuri vaikuta yksilön päätökseen, sillä päätös johtajuudesta tehdään epäitsekkäistä syistä. (Toropainen ym. 2023.)

Kolmas ja viimeinen johtamismotivaation tyyppi on sosiaalisnormatiivinen. Siihen kytkeytyy sosiaalisten normien vaikutus, tunnollisuus ja yksilöllisyys. Motivaatio tässä tyyppissä on pääasiallisesti ulkoista, ja yksilöllillä voi olla taipumus vastata ulkoisiin vaatimuksiin. Johtotehtävien vastaanottamiseen voi vaikuttaa velvollisuuden tunne tai se, että johtopositiota pidetään sosiaalisesti arvostettavana tai tavoiteltavana asiana. (Toropainen ym. 2023.)

| | Sukupuoli | Johtamismotivaation tyyppi | Urateoria |
|-----------|------------------|--|---|
| H1 | Mies | Sosiaalisnormatiivinen (identiteettipohjainen) | Proaktiivinen (rajaton, proteaaninen) |
| H2 | Mies | Identiteettipohjainen (laskelmoimaton) | Rajaton, proteaaninen |
| H3 | Nainen | Laskelmoimaton (identiteettipohjainen) | Rajaton (kaaos) |
| H4 | Mies | Identiteettipohjainen | Proaktiivinen |
| H5 | Nainen | Identiteettipohjainen (laskelmoimaton) | Rajaton, portfolio |
| H6 | Mies | Sosiaalisnormatiivinen (laskelmoimaton) | Älykäs, rajaton |
| H7 | Nainen | Identiteettipohjainen (laskelmoimaton) | Itsenäinen (kaaos) |
| H8 | Nainen | Identiteettipohjainen | Proaktiivinen, kaleidoskooppinen |

TAULUKKO 2 Haastateltavien urilta tunnistetut johtamismotivaatiotyyppit ja urateoriat. Lihavoitu termi on dominoiva, suluissa oleva toissijainen.

Identiteettipohjainen johtamismotivaatio oli haastateltavilla johtajilla yleisin johtamismotivaation tyyppi (taulukko 2). Se on myös Toropaisen ym. (2023) sekä Baduran ym. (2020) mukaan yleisin tyyppi yritysjohtajilla. Seitsemän kahdeksasta haastateltavasta kertoi omaavansa sisäsyntyisiä ja luonnollisia johtajuuden piirteitä tai huomanneensa ennen uran alkua tai uran alkuvaiheilla johtamisen olevan heille luontevaa. Nämä ominaisuudet kielivät identiteettipohjaisesta johtamismotivaatiosta (Toropainen ym. 2023; Badura ym. 2020). Haastateltavat kuvasivat Toropaisen ym. (2023) esittämää luonnollista ja sisäsyntyistä johtajuutta esiintyvän itsellään riippumatta siitä, oliko tutkittava käynyt johtamiskoulutuksia paljon, vähän tai ei ollenkaan. Luonnollisen johtajuuden kokemuksia kuvataan esimerkiksi seuraavissa lainauksissa.

Mut on usein otettu hallituksen puheenjohtajaksi. Mulla on semmoista tiettyä uskottavuutta ja auktoriteettia. H1

Mä uskon, että minussa on jotain luontaista johtajaa, koska mä oon aina ajautunut tämöiseen ja se ei tunnu minusta yhtään jännittävältä edes, vaan se tuntuu ihan luontevalta. H2

Luonnollisiksi johtajan piirteiksi haastatteluissa kuvattiin esimerkiksi auktoriteetti, uskottavuus ja johtajan roolin ottaminen eri tilanteissa. Nämä ovat vahvasti esillä identiteettipohjaisessa motivaatiotyypissä (Badura ym. 2020). Vahvimmin identiteettipohjainen johtamismotivaatio tuli esiin seuraavan nuoren johtajan haastattelussa, josta on kuvaava lainaus esimerkkinä:

Sitten kun mä aloin kiinnostuu johtamisesta, mä kysyin paljon ihmisiltä, että miten ne oli päätenyt johtamaan, ja kaikilla oli kauhean semmoinen passiivinen tarina. Että ne on vaan ikään kuin päätenyt johonkin ja ei ne ole koskaan halunnut eikä tavoitellut. Ja mä mietin, että se oli tosi ristiriidassa sen kanssa, että näki, miten paljon ihmiset tekee töitä. Ja sitten mä ajattelin, että tää ei voi niin kun olla totta. -- Ja sitä mä aina pyrin vieläkin sanomaan, että kyllä mä oon halunnut asioita ja pitää aktiivisesti haluta. Ja varsinkin ollakseen hyvä johtaja, niin täytyy aktiivisesti haluta johtaa ja kehittyä siinä. H8

Johtajuus oli kyseiselle haastateltavalle selvillä jo varsin varhain, ja urakehitys ja eteneminen johtajaksi oli melko suunnitelmallista. Hän kertoi tehneensä urallaan strategisia valintoja, jotka veivät häntä kohti suurempaa vastuuta ja johtotehtäviä. Kertomuksesta on tunnistettavissa Laakson ym. (2016) määrittelemä pyrkimiskertomus, jossa yksilön toimijuus on vahvaa ja johtajaksi eteneminen suunnitelmallista ja aktiivista. Identiteettipohjaisuus tulee edellisessä lainauksessa myös esiin johtajuuden rooliin liittyvissä asenteissa sekä haastateltavan reflektoidessa omaa aktiivisuuttaan.

Suhtaudun skeptisesti sellaisiin puheisiin, jos johtopositiosta lähteneet ihmiset puhuu siitä, että korporaatioissa ei voi vaikuttaa mihinkään. Niin mä ajattelen, että johtotehtävissä maksetaan [naurahdus] siitä, että sun pitäisi vaikuttaa. Mä aina ajattelen, että silloin ihminen on jotenkin jäänyt sellaseen passiiviseen rooliin. Mulla on ollut aina semmoinen ajatus, että työssä *pitää ja voi* vaikuttaa asioihin. H8

Identiteettipohjainen johtamismotivaatio on yhteydessä kyvykkyyteen johtajana, koska halu kehittyä on voimakasta. Identiteettipohjaiselle johtamismotivaatiolle

tyypillistä onkin aktiivinen hakeutuminen ja pyrkiminen johtotehtäviin sekä vahva toimijuus ja oma-aloitteisuus uralla. (Badura ym. 2020; Chan & Drasgow 2001; Toropainen ym. 2023.) Identiteettipohjaisuutta ja johtajaksi haluamisen tunnistamista kuvaavat myös seuraavat esimerkit:

Mä oon aina ollut... porukassa oon ottanut helposti semmoista vähän niin kun leade-
rin roolia. -- Kyllä mä sanon, että se on ollut siellä parinkymppin korvilla jolloin mä
tajusin, että mä haluan päästä johtamaan ihmisiä. H4

Sitten mä huomasin, että itse asiassa sen lisäksi, että mä oon hyvä myyjänä, niin mä
oon tosi hyvä tässä johtamisessa ja ihmiset pitää siitä ja tota tulokset on niin kun mai-
rittelevia. Ja se tuntui tosi kivalta ja tosi luontevalta. H2

Kyllä mä oon sisäänrakennetusti aina ajatellut, että jossain kohtaa olisi kiinnostava
tehdä johtamistöitä. -- Myös siinä johtamisessa, että se mikä alkoi viehättää silloin jo
uran alku alkuvuosina, oli se ajatus siitä, että kiinnostaisi miten tää kokonaisuus syn-
tyy ja miten ihmiset pelaa yhteen mahdollisimman hyvän lopputuloksen kannalta. H8

Kyseiset johtajat tunnistivat jo ennen työelämää itsellään luonnollista johtajuutta
tai kiinnostusta johtamista kohtaan, mutta etenkin uran alussa johtajuuteen ha-
luaminen konkretisoitui heille työkokemusten kautta.

Jotkut haastateltavat kertoivat johtamiskokemuksia kertyneen jo ennen var-
sinaisen työuran alkua esimerkiksi harrastustoiminnassa urheilukapteenina, val-
mentajana ja ohjaajana tai partionjohtajana. Varhaisissa johtamiskokemuksissaan
haastateltavat ovat tunnistaneet identiteettipohjaisen johtajuuden ja heille luon-
nolliset johtajuustaidot. Harrastustoiminnan johtamiskokemuksia kuvaavat seu-
raavat esimerkit.

Partiossahan mä oon jo halunnut olla johtaja. Silloin kun mä oon partiojohtajaksi ha-
keutunut, niin silloinhan mä [tajusin haluavani johtajaksi]. H5

Mä oon aina niitä halunnut korostaa, että jos mietitään että käydään mitä tutkintoja tai
kouluja tahansa, niin kyllä se käytännön oppi, kun sä pääset ihmisiä johtamaan ja sulle
annetaan se auktoriteettiasemaa ja se valta, niin miten sä sen käytät. Niin mun mielestä
noi on turvallisia ilmapiirejä, harrastukset ja muut harjoitella sitten. H2

Harrastusten kuvattiin olevan turvallisia ilmapiirejä harjoitella ihmisten johta-
mista ja vallankäyttöä. Identiteettipohjaisuus voikin Toropaisen ym. (2023) mu-
kaan näkyä työelämän ulkopuolisissa tai sitä edeltävissä johtajan rooleissa luon-
nollisina johtajuuspiirteinä.

Luonnollista johtajuutta haastateltavat tunnistivat myös armeijassa työs-
kennellessään. Armeijan käyneet haastateltavat kertoivat, että armeijassa kerty-
neet kokemukset omanikäisten johtamisesta auttoivat heitä oman johtajuuden
tunnistamisessa.

Tietenkin armeijan johtamiskoulutus -- niin täytyy sanoa, että kyllä se hyviä kokemuk-
sia toi, kun joutuu samanikäisiä nuoria [johtamaan]. Siinä oot vastuussa jostain ja jou-
dut saamaan ihmiset toimimaan halutulla tavalla. Niin kyllä siinä saa ihan käytännön
johtamiskokemusta. H2

Toi armeijan aika mulle ainakin vahvasti sitä, että se johtajuus on niin moniulotteista,
että se kiehtoi mua tosi paljon. Mä haluan päästä siihen mukaan. Mä haluan päästä

vaikuttamaan ihmisiin. -- Armeijan jälkeen jäin puolustusvoimille hetkeksi töihin -- missä sitten taas konkretisoitui se halu johtamiseen ja osittain myös ehkä semmoisia tietynlaisia piirteitä itsestään tunnisti, mitkä liittyy siihen omaan johtajuuteen. H4

Kolme armeijan käynnyttä kertoi käyneensä armeijan johtamiskoulutuksen. Kasemaan (2015) toteuttamassa johtamismotivaation tutkimuksessa havaittiin, että armeijassa johtotehtäviin hakeutuneilla on enemmän johtajuuteen liittyviä yksilöllisiä ominaisuuksia kuten identiteettipohjaista johtamismotivaatiota ja itseohjautuvuutta. Amit, Lisak, Popper ja Gal (2007) tutkivat johtamismotivaatiota Israelissa armeijaolosuhteissa ja huomasivat, että jo ennen johtamistehtäviin hakeutumista johtamiseen liittyvät yksilölliset ominaisuudet olivat muiden ihmisten havaittavissa. Yksilöt, joissa muut tunnistivat yksilöllisiä johtamisen ominaisuuksia, omasivat myös korkeampaa johtamismotivaatiota. Johtamismotivaatio ja muiden ihmisten tunnistamat johtajuuden piirteet ennustivat johtamistehtäviin hakeutumista armeijassa.

Viisi kahdeksasta haastateltavasta oli johtamismotivaatioiltaan jossain määrin tai vahvasti identiteettipohjaisia (taulukko 2). Yksi haastateltava sekä sosiaalisenormatiivisesti että identiteettipohjaisesti motivoitunut. Yhden johtajan motivaatio oli lähes täysin laskelmoimaton, ilmentäen samalla hieman identiteettipohjaisuutta. Yksi johtaja ilmensi sosiaalisenormatiivisen ja laskelmoimattoman johtamismotivaation päällekkäistä esiintymistä. Myös aiempien tutkimusten perusteella eri johtamismotivaation tyyppien päällekkäisyys on tyypillistä, vaikka tyyppien painotus keskittyy yhteen tai kahteen pääasialliseen johtamismotivaation tyyppiin (Toropainen ym. 2023).

Hyvin mielenkiintoinen ilmiö tai jopa ristiriita haastatteluissa oli, että vaikka seitsemän johtajaa tunnisti itsessään sisäsyntyistä johtajuutta ja viisi johtajaa ilmensi vahvasti tai suhteellisen vahvasti identiteettipohjaista tyyppiä, viisi haastateltavaa kuitenkin kertoi, ettei ole suoranaisesti hakeutunut tai halunnut johtajaksi. Aktiivinen johtotehtäviin haluaminen on yksi identiteettipohjaisen motivaatiotyyppin ominaisuus, mutta toisaalta se, että ei pyri tietoisesti johtajaksi, ei halua johtajaksi tai kokee ajautuneensa johtajaksi, on taas laskelmoimattomalle tai sosiaalisenormatiiviselle tyyppille ominaista (Toropainen ym. 2023).

En mä voi sanoa, että mä olisin erityisesti hakeutunut tai halunnut... Että kyllä se on enemmän tullut vähän onnen tai sattuman kautta. Tai kyllä se onnikin pitää ansaita, mutta... H2

Haastateltavan 2 kertomuksesta välittyy laskelmoimattoman johtamismotivaation kuvausta, vaikka aiemmin hän on ilmentänyt identiteettipohjaiselle johtamismotivaatiolle ominaista oman johtajuuden tunnistamista ja toimijuutta. Haastateltavista kolmella ilmeni päällekkäisesti identiteettipohjaista ja laskelmoimatonta johtamismotivaatiota. Seuraava lainaus ilmentää tilannetta, jossa haastateltava kokee sisäsyntyistä johtajuutta eli identiteettipohjaista motivaatiotyyppiä, muttei ole varma, onko suoranaisesti halunnut johtajaksi, mikä taas kuvastaa laskelmoimatonta johtamismotivaatiota ja sille ominaisia yhteisöllisiä syitä.

Se on varmaan aika synnynnäinen tietyllä tapaa, niin kun... ominaisuus olla, tavallaan viedä ja ottaa johtajuutta ja olla ehkä kovakin jossain asioissa. -- Mutta en tiedä, että oonko mä ikinä ajatellut, että mä haluan *johtajaksi*. Se ei ole niinkään ollut mulle määre, vaan mulle määre on ollut, että mä haluan vaikuttaa tai muuttaa tai kehittää tai viedä jotain asiaa eteenpäin. H7

Haastateltavan käyttämä ”synnynnäinen ominaisuus ottaa johtajuutta” on osuva kuvaus identiteettipohjaiselle tyyppille, ja halu vaikuttaa asioihin ilmentää myös laskelmoimattomalle johtamismotivaatiolle tunnusomaisia yhteisöllisiä arvoja sekä myönteisyyttä (Toropainen ym. 2023; Badura ym 2020; Chan & Drasgow 2001). Identiteettipohjaisen ja laskelmoimattoman motivaation päällekkäisessä esiintymisessä voi olla kyse ilmiöstä, jossa ajan mittaan laskelmoimaton johtamismotivaatio laskee ja johtamismotivaation tyyppi siirtyy enemmän kohti identiteettipohjaista motivaatiota (Toropainen ym. 2023). Kyseisellä haastateltavalla identiteettipohjainen johtamismotivaation tyyppi oli jo vahvempi, mutta vahvistui uran mittaan entisestään. Lisäksi identiteettipohjaiselle johtamismotivaatiolle tyypillinen aktiivisuus ja toimijuus on voinut motivoida yksilöä etsimään ominaisuuksilleen sopivia työtehtäviä, etenemään urallaan ja etsimään uusia haasteita. Usein nämä piirteet kiteytyvät nimenomaan johtamistehtävissä, vaikka yksilö ei alun perin olisikaan tietoisesti tai laskelmoidusti tavoitellut johtamista.

Kaksi kahdeksasta johtajasta ilmensi suhteellisen vahvasti tai hyvin vahvasti laskelmoimatonta johtamistyyppiä. Seuraava johtava kuvaa havainnollistavasti johtajan rooliin päätymistään.

En mä oikeastaan ikinä halunnut johtajaksi niin kun itsessään --. Ehkä muut on nähnyt ensin sen, että [haastateltavan nimi] saa ihmisiä mukaan, että aina sanottiin, että [haastateltavan nimi] saa asioita aikaan koska on hyvä ihmisten kanssa, että mä osasin jotenkin ehkä näyttää sitä suuntaa ja motivoida. H3

Aineiston perusteella etenkin laskelmoimattoman johtamismotivaation omaavien uralla johtotehtävien vastaanottamiseen on näyttänyt vaikuttavan se, että ympärillä olevat ihmiset ovat tunnistaneeet haastateltujen johtajien kyvykkyydet ennen kuin johtajat itse ovat niitä niin vahvasti tiedostaneet. Heille ulkopuolinen kannustus ja omien johtajuustaitojen konkretisoituminen muiden ihmisten kautta on vaikuttanut merkittävästi urakehitykseen ja uraan liittyviin päätöksiin. Laakso ja kollegat (2016) huomasivat muilta saadun kannustuksen ja rohkaisun olevan hyvin tärkeä alkusysäys joillekin johtajille, joiden kyvyt on tunnistettu ulkopuolisten ihmisten toimesta. Ylemmässä lainauksessa kuvataan juuri Laakson ym. (2016) määrittämää ajautumiskertomusta, jossa ulkoinen motivointi on yksi tekijää johtajaksi päätyemisessä. Myös Handolin (2013) huomasi tutkiessaan aineettomia palkitsemiskokemuksia, että saatu tunnustus työstä ja palaute vaikuttaa positiivisesti yksilön työhyvinvointiin, työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen.

Laskelmoimattomalle johtamismotivaatiolle tyypillistä on palveleva johtaminen (Amah 2018; Badura ym. 2020). Palvelevalle johtamistyytille ominaista on epäitsekkyyys linjaten laskelmoimatonta motivaatityyppiä, alaisten hyvinvoinnin takaaminen, työyhteisössä auttaminen ja tiedon jakaminen (Eva ym. 2019) Palveleva johtaja asettaa johdettavat yksilöt ja heidän yksilölliset tarpeensa

omiensa edelle, ja keskittyy kehittämään organisaation kasvua yksilöiden kehittämisen ja tukemisen kautta (Eva ym. 2019). Haastateltavat kuvaavat aineistossa johtajan toimintaa, joka noudattaa palvelevan johtamisen arvoja kuten epäitsekkyys sekä muiden työyhteisön jäsenten hyvinvoinnin priorisointi ja auttaminen. Haastateltavat kuvasivat palvelevan johtamisen piirteitä sisältävää toimimista seuraavasti:

Sitten mun tehtävähän oli sitten vuosien saatossa siinä enää johtaa niitä johtajia. -- Mä koitan olla vaan mahdollisimman avuksi heille, että mitä ikinä he tarvitsee -- koitan olla aina käytettävissä ja saatavilla ja avuksi. H2

Soitan, että hei tarviitko sä apua, voinko mä auttaa. Jos mä näen, että jollain on aivan liikaa työtä, niin mä sanon, että hei mä otan sulta tämän. Ja mä oon tosi semmoinen, onko se nyt sitä palvelevaa johtamista, ikään kuin heitä varten. -- Välillä saatan ihan kääriä hihat. Että hei tiedätkö sä, sulla on kuppi täynnä, että anna mä hoidan. -- Että mä oon niin kun yksi tiimistä. H3

Palvelevaa johtamista edusti aineiston mukaan useampi johtaja, joilla sekä identiteettipohjainen että laskelmoimaton motivaatiotyyppi esiintyivät samanaikaisesti. Asiaan voi vaikuttaa se, että jo tutkimuskohteiden valintavaiheessa painotettiin ihmisläheisyyden, empaattisen ihmisten johtamisen ja laadukkaan johtamisen arvoja, joten tutkittavat ovat ehkä valmiiksi keskimääräistä enemmän painotuneita pehmeisiin johtamisen arvoihin. Tutkimukseen osallistuneet johtajat osaavat luoda ympärilleen vahvoja työyhteisöjä ja näkevät työn tiimipelaamisena. Aineistoa mukaillen myös Toropainen ym. (2023) huomasivat, että palveleva johtaminen on nykypäivänä arvostettua ja johtajan tehtäviin kuuluu tukea johdettavia ja antaa heille resursseja.

Johtajaksi päätyminen kuvataan aineistossa olevan joissakin tapauksissa ajautumista, mutta näissäkin tapauksissa johtajilla näyttää esiintyvän myös luonnollista johtajuutta, kuten seuraavassa lainauksessa kuvataan.

Mä johdin prosessikehitystä, projekteja, tällaisia. Tavallaan siinä mielessä mä olin johtaja, mutta ihmisten johtajuuteen mitä tulee, niin semmoiseen mä en taas ikinä niin kun hakeutunut tai halunnut. Toisaalta sitten niin kun koko ajan tiedostanut sen, että se kiinnostaa. On vaikea sanoa... Se on muodostunut tässä pikkuhiljaa. H1

Kyseinen johtaja oli projekti- ja prosessijohtaja, mutta ihmisten johtajuuteen hän ei kertonut hakeutuneensa. Yksi syy tähän ilmiöön on mahdollisesti urasiirtymien laatu sattuman muodossa, jolloin yksilö voi kokea ikään kuin päätyneensä tiettyyn positioon sen suuremmin suunnittelematta (Pyöriä 2020). Järvensivun ja Pulkin (2019) mukaan urakehitys voi olla sattumien tai yllätysten varaista, jolloin suunnitelmallisuus uralla ei ole niin vahvaa. Kyseessä on Järvensivun ja Pulkin (2019) mukaan kaaosteoria, joka kuvaa urakehitystä tietynlaisena sattumien ajamana jatkumona tai kaaoksena, josta puuttuu suunnitelmallisuus. Kaaosteoria voi kuvastaa urakehitystä täysin tai hyvin vähän, ja tyypillisesti sattumat vaikuttavat urakehitykseen jossain määrin jokaisen uralla (Järvensivu & Pulkin 2019).

Johtotehtäviin siirtyminen näyttää kytkeytyvän myös oletukseen vertikaalisesta urakehityksestä. Yksilö voi olettaa organisaatiossa hierarkkisen etenemisen olevan luonnollinen seuraus johtotehtävistä, etenkin jos johtamismotivaatio

on sosiaalisnormatiivista. Vertikaalinen kehitys tässä yhteydessä on sidoksissa sosiokulttuurisesti kehittyneisiin odotuksiin uralla etenemisestä. Sosiaalisnormatiiviselle johtamismotivaatiolle on tunnusomaista vertikaalinen individualismi ja vertikaalinen kollektivismi, joita luonnehtivat hierarkioiden omaksuminen sekä sosiaaliseen asemaan liittyvä velvollisuudentunto (Chan & Drasgow, 2001).

Kyseinen teema nousee myös aineistosta esiin, sillä haastateltavien kertomusten mukaan heitä on alkanut johtajauran myötä kiehtoa johtaminen ja sen tuomat vaikutusmahdollisuudet asioihin ja arvopohjaiseen osallistumiseen yhteisössä. Seuraavalla haastateltavalla dominoiva johtamismotivaation tyyppi on sosiaalisnormatiivinen (taulukko 2

), mutta jossain määrin siihen on yhdistynyt identiteettipohjainen johtamismotivaatio. Oletus vertikaalisesta urakehityksestä kuvataan seuraavassa esimerkissä:

En erikseen halunnut johtajaksi, vaan mä oon ajautunut siihen muotoisesti, mutta siten samanaikaisesti mulla on ollut tosi vahva kunnianhimo ja olen myös nähnyt sen niin, että johtajuus on semmoinen luonnollinen merkki siitä, mihin uralla kehitytään. Oon myös nähnyt sen sellaisena luonnollisena kehityksenä sille, jos työnsä hoitaa hyvin. H1

Haastateltavan kertomuksessa toteutuu sosiaalisnormatiivinen johtamismotivaatio, jolloin uran kehitystä arvioidaan sosiokulttuuristen arvojen valossa. Uralla eteneminen nähdään normatiivisesti tavoiteltavana asiana ja yhteisesti hyväksyttynä kehityskaarena, joka on seurausta hyvin hoidetuista velvollisuuksista (Badura ym. 2020). Sosiaaliseen asemaan liittyvät yksilölliset nousu- ja laskusuunnat heijastavat vertikaalisuuden kokemusta. Toropainen ja kumppanit (2023) sekä Chan ja Drasgow (2001) esittävät, että sosiaalisnormatiiviselle johtamismotivaatiolle on ominaista ulkoisista tekijöistä ohjautuminen, ja toisaalta myös yksilöllisyys ja tunnollisuus. Haastateltavan kertomuksesta yksilöllisyys välittyy uraan liittyvistä asenteista kuten kunnianhimosta, ja tunnollisuus halusta hoitaa tehtävät hyvin. Edellisestä lainauksesta ilmenee myös johtajaksi kehittymisen, johtajaksi ajautumisen ja johtajaksi kasvun piirteitä (Laakso ym. 2016).

Seuraava sitaatti havainnollistaa myös sosiaalisnormatiivista johtamismotivaatiota. Kyseinen haastateltava kuvasi haastattelussaan myös, että kokee velvollisuuden tunnetta.

Mä en tiedä, oonko mä koskaan halunnut johtajaksi. Mä oon vaan päätenyt paikkaan, jossa on kysytty, että hoidatko tän homman tai on tuotu se tilanne, tilaisuus on tarjoutunut ja sitten mä oon napannut siitä kiinni. H6

Kyseisen johtajan dominoiva johtamismotivaatio on sosiaalisnormatiivinen, mutta häneltä löytyy myös laskelmoimattoman motivaation piirteitä. Hän on ottanut vastaan johtotehtäviä velvollisuudesta ja motivaatio on pääasiassa ulkoista. Lainaus kuvastaa myös Laakson ym. (2016) käyttämää ajautumiskertomusta sekä kasvukertomusta.

Johtajien kertoman mukaan he haluavat tehdä arvopohjaista työtä ja vaikuttaa johtamisellaan. Tutkittavat edustivat identiteettipohjaista,

laskelmoimatonta sekä sosiaalisnormatiivista johtamismotivaation tyyppiä, näiden kolmen tyypin osuudet kuitenkin vaihdellen yksilöllisesti. Vahvimmin edustettu johtamismotivaation tyyppi aineistossa oli identiteettipohjainen.

4.1.2 Urateoriat

Analysoin johtajien urakertomuksia luvussa 2 esiteltyjen urateorioiden pohjalta. Tarkastelen nuorten johtajien urille tyypillisiä ominaisuuksia urateorioiden kautta. Aineistosta oli tunnistettavissa modernien urateorioiden piirteitä. Moderneille urateorioille ominaista (taulukko 1) on esimerkiksi epälineaarisuus, arvaamattomuus ja uran epävakaus, mitkä johtuvat muuttuvista ja dynaamisista työmarkkinoista (Sullivan & Baruch 2009; Pyöriä 2020).

Jokaisesta kahdeksasta urasta oli tunnistettavissa yhden tai kahden urateorian tyypillisiä piirteitä (taulukko 2). Jokaisen haastateltavan kohdalla jokin moderni urateoria oli dominoiva, mutta yksi urateoria ei kuitenkaan riittänyt kattamaan kaikkia uralla esiintyviä ominaisuuksia. Yleisin aineistosta löytynyt urateoria oli rajaton urateoria ja toiseksi yleisin proaktiivinen urateoria. Proteaanisen urateorian ominaisuuksia oli löydettävissä kahdelta eri uralta. Älykäs ura ja itsenäinen ura olivat kukin yhden uran dominoiva urateoria. Myös portfolioura ja kaleidoskooppinen ura olivat kukin tunnistettavissa yhdeltä uralta, mutta ne eivät olleet dominoivia urateorioita, vaan toissijaisia. Toissijaiset urateoriat kuvasivat uran ominaisuuksia, joita dominoiva urateoria ei vielä kattanut.

Nuorten, varhain urallaan menestyneiden ja ylimpään johtoon edenneiden johtajien uria vaikuttaa olevan vaikeahko sovittaa tietyn urateorian muottiin. Rajattujen urateorioiden ja urien teorialuokittelun sijaan ajattelenkin, että on tärkeää tarkastella, mitä modernien urateorioiden ominaisuuksia (taulukko 1) nuorten, menestyneiden johtajien urilta löytyy. Whiten ja Marshin (2006) mukaan laadullista sisällönanalyysia tehdessä aineisto ja tulokset voivat muokata analyysia ja tutkimuksen tarkastelukulmia. Tutkija voi vertailla aineiston tuloksia tutkimuskysymyksiin ja aiempaan teoriaan, ja tutkimuskysymyksiä tai tiettyä näkökulmaa voi muovata sisällönanalyysia tehdessä, mikä on nimeltään jatkuvan vertailun näkökulma (White & Marsh 2006). Päädyin tutkijana aineistoa analysoidessa siihen, että tarkan lukumäärällisen urateorioiden luokittelun sijaan perehdyn modernien urateorioiden ominaisuuksiin, joita oli tunnistettavissa nuorten johtajien urilta, ja tarkastelen, kuinka yleisiä tietyt ominaisuudet haastateltavien urilla ovat.

Modernien urateorioiden ominaisuuksien tarkastelu aineiston kautta kuvaa nuorten johtajien uria mielestäni osuvammin ja tarjoaa laadukkaampaa ja aineistoa kuvaavampaa tietoa tutkittavien urista. Aineistosta esiin nousevat yleisimmät modernien urateorioiden ominaisuudet kuvaavat johtajien urakehitystä ja tyypillisimpiä piirteitä, joita varhain ylimpään johtoon edenneiden yksilöiden urilta löytyy. Esittelen tulokset ja urateorioiden ominaisuudet yleisimmästä esiintyvyydestä lähtien. Ominaisuuksien edetessä kuvaan myös lainauksissa esiintyneiden haastateltavien urien urateorioita, ja miten teorioille tyypilliset ominaisuudet kullakin johtajalla urakehityksessä näkyvät.

Jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat ominaisuuksia, jotka kuvaavat moderneja urateorioita (Hirschi & Koen 2021). Jokainen haastateltu johtaja korosti uuden oppimisen ja jatkuvan kehittymisen olevan heille uralla tärkeitä elementtejä ja motivaation lähteitä. Uuden oppimisen tärkeyttä kuvaa osuvasti seuraava lainaus.

Mulla semmoinen primääri asia on se uuden oppiminen. Ja se, että kehittää taitoja, ja oppii työstä ja elämästä ylipäänsä niin kun mahdollisimman paljon. -- Mä ajattelen, että mä en sitä oppia mistään muualta saakaan, kun mulle se tarkoittaa sitä, että tekee muiden ihmisten kanssa töitä ja menee ikään kuin sellaisiin positioihin, mistä ei esimerkiksi tiedä tai mitkä on vielä niin kutsutusti vähän isot saappaat ja näin. H8

Kyseisen johtajan uran dominoiva urateoria on proaktiivinen. Uuden oppiminen on kyseiselle johtajalle tärkeä motivaattori, ja isoihin saappaisiin -vertaus kuvaa tilannetta, jossa yksilö joutuu oppimaan lisää juuri kokemusten kautta vastataksseen työtehtävien vaatimustasoa. Jatkuva oppiminen ja kehitys on tyypillinen ominaisuus useille moderneille urateorioille. Etenkin proteaanisella, rajattomalla, proaktiivisella, älykkäällä ja portfoliouralla jatkuva oppiminen on hyvin vahva piirre (Haenggli ym. 2021; Wiernik & Kostal 2019; Templer & Cawsey 1999). Oppimishalukkuutta kuvaa myös seuraava haastateltava:

Mä oon aika oppimishaluinen ja mä koen, että mitä enemmän mä saan tietoa, niin sitä paremmin mä pystyn hyödyntämään sitä sitten työelämässä. H5

Kyseisen johtajan ura vastaa sekä rajattoman uran että portfoliouran teoriaa, joille kummallekin ominaista on uuden oppiminen ja jatkuva kehittyminen (Templer & Cawsey 1999; Gerber ym. 2009). Kyseisellä johtajalla rajaton urateoria näkyi urakehityksessä etenkin siinä, että hän ottaa vastuun oman uransa johtamisesta, haluaa kehittää itseään ja oppia jatkuvasti, hänelle verkostot ovat tärkeitä ja liikkuvuus uralla, etenkin fyysinen, on vahvaa, mitkä kaikki ovat tyypillisiä rajattoman uran piirteitä (Gerber ym. 2009). Hänen urallaan portfolioura taas näkyi useita eri työtehtävien tekemisessä, esimerkiksi sivutoimisten keikkatöiden ja muiden kiinnostuksen kohteiden toteuttamisena osa-aikaisesti kevytyrittäjänä. (Templer & Cawsey 1999).

Jatkuva oppiminen sekä itsensä ja tietotaitojensa kehittäminen tukevat vahvasti työhyvinvointia (Rauramo 2012). Oman osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen ovat tärkeitä työn voimavaroja johtajalle (Toropainen ym. 2023). Oppiminen on tapahtunut usean johtajan kertoman mukaan etenkin työn kautta. Työn kautta oppimista kuvaavat seuraavat esimerkit.

Jotenkin sitä esihenkilötyötä on vaan oppinut ikään kuin matkan varrella tietyllä tavalla tekemällä --. H3

En lähtenyt kouluttautumaan vaan ajattelin, että työ tekijäänsä opettaa. H4

Kyseiset haastateltavat korostivat haastatteluissa työkokemusten tärkeyttä johtamisen oppimisessa. Työssä oppiminen onkin tyypillinen ja tärkeä jatkuvan oppimisen muoto työelämässä (Rauramo 2012; Pyöriä 2020). Myös Toropaisen ym.

(2023) mukaan johtajalle on tärkeää, että johtaja hallitsee nykyaikaisen johtamisen työkalut ja aktiivisesti kouluttaa itseään.

Jatkuvan oppimisen ja itsensä kehittämisen jälkeen toiseksi yleisin aineistosta noussut modernien urateorioiden ominaisuus on jatkuva muutos. Seitsemän haastateltua johtajaa kertoi, että muutos on yksi tärkeä ominaisuus tai motivaattori uralla. Seuraava esimerkki kuvaa osuvasti muutoksen merkitystä kyseiselle johtajalle.

Mä oon aika kärsimätön ja pidän siis tilanteista, missä ikään kuin rakennetaan jotain uusiksi tai tehdään jotain voimakasta muutosta. Tai nyt tässä nykyisessä esimerkiksi rakennetaan yritystä alusta asti. Mä oon ikään kuin omimmillani silloin, kun asiat tapahtuu ja niissä ei oo jotenkin mitään kaavaa. Niin mä oon aika nopeilla sykleillä hyp-pinyt eri paikkoihin nopeasti ja se on liittynyt semmoiseen omaan tahtoon olla jotenkin... Että se on mulle tosi ominaista olla ikään kuin perustamassa esimerkiksi jotain uutta toimintoa. H8 proaktiivinen

Johtaja kuvaa pitävänsä muutoksesta ja tilanteista, joissa ajetaan voimakasta muutosta läpi. Hän kuvaa muutoksessa toimimisen olevan hänelle ominaista ja luontevaa. Jatkuva muutos ja positiivinen suhtautuminen muutokseen on tyypillinen modernien urateorioiden piirre (taulukko 1), joka löytyy esimerkiksi rajat-tomalta uralta, itsenäiseltä uralta, proaktiiviselta uralta ja älykkäältä uralta (Gerber ym. 2009; Wiernik & Kostal 2019; Parker ym. 2009). Jotkut johtajat kuvasivat muutoksen puutteen tai staattisen tilan vaikuttavan hyvin negatiivisesti heidän työmotivaatioonsa:

Mua motivoi muutos --. Mä niin kun uuvahdan kun ei tule tarpeeksi muutosta. Mä ihan jotenkin masennun itse siitä. H1 proaktiivinen

Jotenkin mä näen, että mä oon tosi luova ihminen. Jos me ollaan staattisessa tilassa niin mun luovuus ehtyy, eli mä en näe niitä keinoja miten me voidaan päästä ulos. Eli sen takia mä näen, että jatkuva kehitys, eteenpäin meneminen ja sen kautta se muutos, eli koko aika pyrkii parantamaan sitä tekemistä missä me ollaan ja haastaa sitä ympärillä oleva organisaatio siihen, että me pystytään tekemään kasvua. H4 pro

Edelliset kolme sitaattia muutoksen merkityksistä ovat lainauksia johtajilta, joiden dominoiva urateoria on proaktiivinen ura. Proaktiiviselle urateorialle ominaista (taulukko 1) on esimerkiksi riskienotto, itsenäinen urajohtaminen, jatkuva oppiminen, suunnitelmallisuus sekä positiivinen suhtautuminen urasiirtymiin ja liikkuvuuteen (Wiernik & Kostal 2019). Proaktiivisesti urasuuntautuneet eivät tyydy vallitsevaan tilanteeseen, jos se ei miellytä tai tarjoa heille lisää kehitysmahdollisuuksia, vaan heillä on tarve etsiä uusia haasteita ja mahdollisuuksia kasvaa. He ovat halukkaita ottamaan riskejä ja osaavat navigoida dynaamisessa työympäristössä. (Wiernik & Kostal 2019.) Seuraavat haastateltavat kuvaavat proaktiiviselle urateorialle ominaisia piirteitä:

Se, miten mä ehkä kuvailisin omaa uraani, on, että mulla on ollut aina hankaluuksia pysyä vaan siinä omassa lokerossani, vaan on aina semmoinen pakonomainen tarve olla kiinnostunut isommista asioista ja korkeammalla tasolla olevista asioista. H1

Tiesin, että en halua mille tahansa toimialalle hypätä, mutta mietin paljon niitä vaihtoeh-toja, että miten mä tavallaan rakennan tulevaisuutta vasten itsestäni paremman

osaajan ja mä pohdin silloin, että ei kannata olla vaan yhdellä toimialalla, jos haluaa sitten olla jotenkin niin kun, että osaamista olisi laajempaan potentiaaliin. H8

Haastateltavat kuvaavat, kuinka heillä on tarve kokea ja oppia uutta. Toinen haastateltava kuvaa myös suunnitelmallisuutta urallaan ja strategisia valintoja. Proaktiivisella uralla toimitaan itseohjautuvasti ja tehdään uraa koskevia strategisia päätöksiä ennakoiden (Wiernik & Kostal 2019). Kuten proaktiivisellakin uralla, moderneilla urilla epävarmuudensietokyky on korkea, ja organisaation vaihtaminen kehityksen perässä nähdään yleensä myönteisenä asiana. (Gerber ym. 2009.) Seuraava haastateltava kuvaa epävarmaa tilannetta suhteellisen kasuaaliksi:

Totesin, että ehkä on aika muutenkin katsoa seuraavia steppejä ja vähän niin kun mennin ja hyppäsin tuntemattomaan. H3

Kyseinen johtaja näkee tuntemattomaan hyppäämisen seuraavana uran askeleena, eikä hän suhtaudu epävarmuuteen ja työtehtävien vaihtamiseen pelolla, vaan avoimesti. Kyseisen johtajan uran dominoivin urateoria on rajaton ura, joka korostaa urasiirtymiä ja liikkuvuutta (Gerber ym. 2009). Organisaatiota ja työpaikkaa voi halutessaan vaihtaa, vaikka se toisikin epävarmuutta työllisyyteen, mikä on hyvin tyypillistä moderneilla urilla (Sullivan & Baruch 2009; Hirschi & Koen 2021).

Yksi urakehitykseen vaikuttava tekijä haastateltavien mukaan on työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen. Perhe-elämän ja uran tasapainon löytymiseen keskittyy kaleidoskooppinen urateoria (Sullivan & Mainiero 2007; Au ym. 2021). Uran kulkua ohjaavat yksilön elämänvalinnat ja arvot sekä merkityksellisyyden tunne (Au ym. 2021). Seuraavan johtajan ura kuvasti kahta urateoriaa, proaktiivista ja kaleidoskooppista uraa, ja kaleidoskooppisen uran piirteet tulevat esiin tässä esimerkissä:

Mulla on siis [monta] lasta, ja se, että mä sain lapsen ennen kuin ura käytännössä alkoi, tai ihan siellä työuran alkuvaiheilla ja opiskelijana. Niin se on vaikuttanut tosi merkittävästi siihen, että mä en ole koskaan ongelmoinut sitä, että tekisi urakehitystä ja olisi perhe, koska mulla ei ole mitään muuta mallia. Että mä oon vasta ikään kuin paljon myöhemmin herännyt sellaiseen ongelmoivaan keskusteluun tän aihepiirin ympärillä, mitä esimerkiksi nyt paljon nähdään. Se on kasvanut niin kun... Se vanhemmuus luontevaksi, tai se yhtälö luontevaksi, että tekee kunnianhimoista uraa ja halutessaan saa myös lapsia. -- Mä ajattelen, että [ura ja perhe-elämä] on kulkenut niin kun hyvin käsi kädessä. H8

Johtaja kertoo, että on havahtunut jälkeenpäin ilmiöön, jossa perheen ja työn yhteensovitus nähdään ongelmallisena. Hän kuvaa vanhemmuuden ja uran tekemisen yhteensovittamisen olevan luontevaa ja kulkeneen käsi kädessä. Olosuhteisiin ja elämäntilanteisiin mukautuminen, jatkuva kehitys ja joustavuus ovat kaleidoskooppisen uran piirteitä, jotka ovat ominaisia useille muillekin moderneille urateorioille (Sullivan & Mainiero 2007).

Kaleidoskooppinen urateoria liitetään etenkin naispuolisten uriin, sillä perhettä perustaessa naisille työelämästä poistuminen joksikin aikaa on välttämättöntä (Sullivan & Mainiero 2007). Edellisen lainauksen johtaja olikin

naispuolinen, ja hänen uraltaan nousi kaleidoskooppisen uran piirteitä vahvimmin esiin. Myös seuraava naisjohtaja kertoo tehneensä valintoja urallaan perheen vuoksi, sillä hän kertoo tehneensä valinnan vähentääkseen työmäärää, jotta oma jaksaminen pysyy yllä työn ja perheen ohessa. Hänen uransa dominoiva urateoria oli rajaton ura, mutta kaleidoskooppisia piirteitä nousi esiin hänen urallaan:

Itse asiassa viimeinen vuosi oli se, kun mä olin äitiyslomalla ja sitten mä totesin, että no en mä ehkä halua enää takaisin tuollaiseen noin pitkää työpäivää tekemään pienen lapsen kanssa. H3

Kuitenkin haastateltavat ovat sukupuolesta riippumatta tehneet jossain määrin valintoja urallaan sovittaakseen työelämän ja perhe-elämän vaatimuksia yhteen. Nykyään perhevastuita ja vanhempainvapaita on mahdollista jakaa tasaisemmin vanhempien roolissa olevien kesken. Seuraavat johtajat kuvaavat kaleidoskooppisia valintoja ja urapäätöksiä:

Me oltiin silloin tietenkin etänä [korona-aikaan]. Meillä oli vaimon kanssa aikataulutettu vuorotellen, että sä voit tehdä tuossa tunnin töitä ja sä katsot lapsia sen aikaa ja sä teet kaks tuntia tossa. Aamu seitsemästä ilta seiskaan me oltiin aikataulutettu. Ja se meni tosi hyvin. H2

Mä olin täysin poissa oleva isä, täysin epäolennaisiin asioihin keskittyvä. Ja koko mun elämäni suurin käännekohta tapahtui kotisohvalla -- katsottiin mun tyttäreni kanssa pikku kakkosta. Tai hän katsoi mun sylissä. Hän ei ikinä ollut normaalisti sylissä, mutta siinä kohtaa hän hakeutui tosi paljon mun syliin. Ja hän kysy multa siinä että *kato iskä mitä noi tekee* tai jotain, ja mä en reagoanut. Sitten hän kattoo mua ja kysyy, että *mitä sä teet* kun mä luin kännykällä sähköposteja siinä samalla. Ja mä sanoin että *iskä kattoo vähän työjuttuja*. Siihen sano että *sä et ikinä tee mitään muuta kuin työjuttuja*. Ja siinä kohtaa mulle kristallisoitu [valinta vähentää töitä]. H4

Kaleidoskooppisten valintojen, kuten edellä olevissa sitaateissa perhe-elämän vastuun jakaminen tai työmäärän vähentäminen, voidaan nähdä reagoitina haastaviin tai ongelmallisiin tilanteisiin, mikä tulee lainauksista esiin. Perheen ja työelämän sovittaminen voi vaikuttaa negatiivisesti urakehitykseen (Sullivan & Mainiero 2007; Jabe 2007). Haastateltavat kertovat, että perheen ja uran yhteensovittamisen haasteisiin on herätty ja niihin reagoitu jälkikäteen. Koronapandemian aiheuttamat työelämän muutokset ja etätyö kotoa käsin oli pakon edestä tapahtuva muutos työelämässä, johon oli sopeuduttava. Poissaoleva vanhempi taas havahtui siihen, että keskittyi elämässään liikaa uraan verrattuna perhe-elämään ja teki sen vuoksi päätöksen vähentää työmäärää. Heidän uraansa ei varsinaisesti voi luokitella kaleidoskooppiseksi, mutta nostin kaleidoskooppiset valinnat esille, sillä haastateltavat kertoivat niiden olleen urakehityksen suhteen merkittäviä valintoja.

Modernit urateoriat ovat syntyneet vastauksena epävarmoihin ja muuttuviin työmarkkinoihin ja taloudellisesti epävarmempaan maailmantilanteeseen (Sullivan & Baruch 2009; Pyöriä 2020). Dynaamisiin työmarkkinoihin voi suhtautua myös osaamisen ylläpidon ja nopeasti muuttuviin työmarkkinoihin ja olosuhteisiin mukautumisen kautta, mikä ilmentää älykästä urateoriaa (Parker ym. 2009). Seuraava johtaja kuvaa jatkuvan muutoksen alla olevaa työmaailmaa osuvasti.

Mä oon itse tosi neofiilinen ihminen. Eli mulla on tarve, niin kun on temperamentti, että mulla on tarve kokea uutta, tehdä uusia asioita. Se todennäköisesti on syy, minkä takia mä oon alalla, joka muuttuu puolessa vuodessa ihan täysin. H6

Haastateltava on hakeutunut teknologia-alalle, joka onkin jatkuvan muutoksen alla (Botelho ym. 2017). Älykäs ura oli kyseisen haastateltavan uran dominoiva urateoria. Älykkäälle uralle ominaista (taulukko 1) on esimerkiksi itseohjautuva urakäyttäytyminen, mukautumiskykyisyys, verkostot ja yksilön omien arvojen toteuttaminen (Parker ym. 2009). Älykkään uran piirteitä ovat myös osaamisen jatkuva kehittäminen sekä halu erottua työmarkkinoilla ja saada uniikkia työkokemusta, josta samainen haastateltava kertoo seuraavasti:

Ammattikorkeassa mä katsoin, että okei, että täältä valmistuu nyt tradenomeja joku 300 per vuosi ja sitten niitä valmistuu koko maasta niin kun törkeät määrät, ja pääsee johonkin maksimissaan asiantuntijatehtäviin. Että työmarkkinat on ihan täynnä tätä porukkaa, että jollain tavalla pitää nyt erottua tästä. Ja se oli kohokohtana tai käännekohtana, että sen jälkeen mä aloin hakemaan semmoisia mahdollisuuksia, että aina kun mä näin tilaisuuden, missä muut ihmiset oli vähän että menee oikealle, niin mä menin vasemmalle niistä. Sitä kautta mä päädyin tuohon projektiin, joka toi mun ensimmäisen työpaikan ja mahdollisti, että mä pystyin sanomaan, että mä oon toiminut maailman suurimpien yhtiöiden kanssa kansainvälisillä markkinoilla. H6

Hän kertoi tehneensä uravalintoja erottuakseen osaamisellaan työmarkkinoilla sekä hakevansa mahdollisuuksia, joissa voi kerryttää merkittävää työkokemusta.

Haastatteluista oli siis tunnistettavissa useiden modernien urateorioiden ominaisuuksia, ja urilla esiintyi laajasti erilaisia moderneja urateorioita. Perinteinen ura eli oletus vakaasta, ennustettavasta ja kehitykseltään ylöspäin suuntautuvasta urasta yhden organisaation palkkalistoilla (Sullivan & Baruch 2009; Hirschi & Koen 2021) ei ollut aineistossa edustettuna ollenkaan.

4.1.3 Urasiirtymät

Uraasiirtymä kuvaa, mitä yksilön uralalla eri työkokemusten tai työtehtävien välillä tapahtuu (Sullivan & Baruch 2009). Urasiirtymä voi merkitä myös siirtymistä työelämään tai siitä pois, kokonaan tai joksikin ajanjaksoksi (Koivunen ym. 2012). Tutkimukseen osallistuneiden johtajien urakehityksessä näkyi monenlaisia siirtymiä. Yleisin aineistosta noussut urasiirtymien taustalla oleva syy tai siirtymään kannustava tekijä oli halu oppia lisää ja laajentaa osaamista.

Kyllä mun kannattaa toi [työ]kokemus joka tapauksessa käydä hakemassa. Koska se hyödyttää mua sitten kun mä lähden yrittäjäksi. H2

Halusin, että mun uraosaaminen ei ole pelkästään [yhtä alaa], vaan jotain muutakin. Mä ajattelin sitä paljon, että mihin kaikkiin suuntiin voisin sitä niin kun kehittää. H8

Osaamisen kehittäminen ja syventäminen sekä uuden oppiminen kuvastavat syvyysuuntaista urakehitystä (Schein 1978; Viitala 2013). Syvyysuuntaiset siirtymät tutkittavien urilla ovat usein tapahtuneet toiseen organisaatioon, jossa johtaja on kokenut pääsevänsä laajentamaan osaamistaan uusille alueille. Marion

ym. (2014) toteavat itsensä ja osaamisen kehittämisen olevan johtajilla tärkeä tekijä myös uralla etenemisessä.

Toiseksi yleisin aineistossa esiintynyt syy urasiirtymiin oli vastaanottaa haasteita. Seitsemän haastateltava kertoi tehneensä siirtymiä uusiin organisaatioihin uusien haasteiden perässä. Työsuhteen varmuuden ja jatkuvuuden kannalta kehittymisen tai haasteiden perään lähteminen toiseen organisaatioon on korkeasti koulutetuille helpompaa, sillä työpaikkojen välisissä oma-aloitteisissa siirtymissä he ovat epätodennäköisemmin työttömiä työsuhteiden välissä (Pyörriä 2020; Bachmann & Felder 2018).

Seuraavat lainaukset kuvaavat urasiirtymiä, jotka tehtiin kohti uusia ammatillisia haasteita, joita nykyiset työtehtävät tai rooli eivät enää haastateltaville tarjonneet:

Siinä kohtaa, kun tuntee, että hallitsee oman työnsä tosi hyvin ja pärjää siinä tosi hyvin, niin kyllähän varmaan jaksamisen kannalta silloin kannattaisi jäädä siihen [nykyiseen työpaikkaan] ja suorittaa muutama vuosi hyvin, mutta musta ei ole vaan vielä ollut siihen. Mä jotenkin oon janonnut aina uutta haastetta, ja haluan enemmän oppia ja enemmän tehdä. H2

Iso muutosprojekti, jossa haetaan taas isoo liiketoiminnallista muutosta, mutta ennen kaikkea yrityskulttuurillista muutosta, Niin tää tarjous tuli silloin pöydälle. -- Mulla ei ollut mikään tarve tai pakko siirtyä tai vaihtaa. Mä olin ollut 12 vuotta [samassa yhtiössä]. Mä olin tosi hyvissä väleissä omistajaperheen kanssa. Mulla oli kaikki aina tosi hyvin. Musta oli pidetty hyvää huolta. Mä olin saanut niin kun elämäni parhaimpia kokemuksia. Mun lähin ystäväpiiri oli mun työkavereita. Ja mä mietin, mä emmin tosi paljon sitä silloin, että kannattaako mun vaihtaa. H4

Yllä olevasta lainauksesta voi päätellä, että ammatillinen kehittyminen ja syvyysuuntaainen urakehitys on ollut kyseisille yksilöille merkittävämpää verrattuna siihen, että he pysyisivät nykyisessä työpaikassa, jossa viihtyvyys on korkeaa, mutta jatkuvaan osaamisen kehittämisen mahdollisuudet ovat heikentyneet. Kuten Kauhasen (2012) tutkimuksessa todettiin, jotkut yksilöt hakeutuvat urallaan aktiivisesti haasteiden pariin, mikä vaikuttaa uravalintojen tekemiseen. Tämä näyttäytyy aineistossa siten, että halu kohdata uusia haasteita painaa usean johtajan vaakakupissa viihtymistä enemmän. Seuraavasta lainauksesta käy ilmi, että urasiirtymä tehdään haasteiden perässä nykyisen työpaikan viihtyvyydestä huolimatta:

Mutta mua kiinnosti silti enemmän se ammatillinen haaste. Että vitsi kun mulla on täällä kaikki hyvin ja mua arvostetaan ja kunnioitetaan, niin tässä olisi kiva rullailla rauhassa. Mutta sitten kuinka paljon mä opin enemmän siitä, että mä menen tonne [toiseen organisaatioon] ja mä saisin siellä positiivisen vaikutuksen aikaan sadan uuden ihmisen kanssa oikeassa tilanteessa. -- Vähän ehkä oli hulluuttakin siinä mukana, mutta kyllä se on kannattanut, tosi arvokasta oppia ja kokemusta saanut. H2

Mua pyydettiin [toiseen organisaatioon johtajaksi] ja mä pohdin tosi pitkään, että lähdenkö vai en, että mä viihdyn tosi paljon. Mä sain siis tosi paljon vapauksia [silloisessa työpaikassa] ja mä tykkäsin paljon. -- Sitten mä totesin, että ehkä kuitenkin se enemmän kaupallinen ympäristö veti puoleensa. H3

Kyseiset johtajat hakeutuvat aktiivisesti uusien haasteiden pariin. Salminen (2005) toteaa, että jotkut yksilöt tekevät urasiirtymiä juuri ammatillisen haasteen

perässä. Wiernikin ja Kostalin (2019) mukaan tyytymättömyys vallitsevaan tilanteeseen ja haasteiden puutteeseen viestii vahvasti proaktiivisesta urateoriasta. Rauramo (2012) korostaa, että yksilöillä on urallaan tarve kehittyä ja hakeutua osaamistaan vastaaviin työtehtäviin, mikä tukee työhyvinvointia. Myös Handolinin (2013) mukaan työtehtävien haastavuus koetaan palkitsevana ja työmotivaatiota edistävänä.

Yksi työhyvinvointia edistävä tekijä on jatkuva kehittyminen ja yksilön tarve kehittää itseään (Rauramo 2012). Urakehitys on seurausta siitä, että työhön kaivataan enemmän haasteita ja vastuuta (Kauhanen 2012), mikä nousi aineistosta vahvasti esiin. Viisi johtajaa kertoi haasteiden puutteen vaikuttaneen urasiirtymien tekemiseen. Tätä hahmottavat seuraavat johtajat lainauksissa:

Helpot asiat käy tylsiksi tosi nopeasti. H6

Mä halusin vähän vaihtelua ja halusin kokea jotain uutta --. Se tuntui vähän tylsältä ja toistamiselta ja tuntui, että jos mä nyt oon tän firman paras myyjä ja tässä enää ei niin kun ole mitään uutta opittavaa -- niin rupesi tuntumaan siltä, että olisi valmis uusiin haasteisiin. H2

Työtehtävien toistavuus ja matala haastavuustaso heikentävät työmotivaatiota (Rauramo 2012), mikä näkyy lainauksissa. Yksi haastateltava kertoi, että hänen mielenkiintonsa työtä kohtaan alkaa lopahtaa, jos työ alkaa käymään arkiseksi, kun se sujuu ilman haastavuutta:

Ja sitten kun se alkaa tuntua siltä että okei, nyt tää handlataan ja nyt tästä voidaan lähteä vetämään tätä niin sanotusti jokapäiväistä, että nyt tää on niin kun rakennettu. Sitten mulla on vähän ollut tapana se, että -- sitten mun mielenkiinto alkaa lopahtaa ja mä etsin seuraavaa projektia missä voisi taas jotain tehdä ja mä oon tehnyt tätä tietoisesti. -- Mistä mä koen eniten iloa, on niin kun asioiden rakennus ja uuden parissa oleminen. H8

Mielenkiinnon lasku työtehtäviä kohtaan kertoo juuri työmotivaation heikentymisestä (Rauramo 2012). Haastateltava kuvasi, että jokapäiväisyys ei ole hänelle niin kiinnostavaa, kuin projektien toteuttaminen alusta lähtien. Hänelle uuden rakentaminen ja uudet haasteet olivat tärkeitä työmotivaation ylläpitäjiä.

Haasteiden perässä siirtyminen voi tarkoittaa myös vertikaalia urakehitystä. Vertikaali urakehitys, toiselta nimeltään uralla eteneminen, tarkoittaa työtehtävien vastuun kasvua, johtamisvastuun saamista tai hierarkiassa ylöspäin siirtymistä (Schein 1978; Viitala 2013; Puttonen 2006). Eräs haastateltavista kuvaa, että seuraava urasiirtymä tai "steppi" urakehityksessä voisi olla vertikaali, eli hierarkiassa ylöspäin siirtyminen, kuten seuraavassa lainauksessa ilmenee:

Mä rupesin miettimään, että nyt musta tuntuu, että mä oon antanut kaikkeni tälle paikalle ja tää ei ehkä anna mullekaan mitään, että seuraava steppi voisi olla, että mä pääsisin [ylempään positioon]. Sitten mä menin sinne [yrityksen] johtajalle juttelemaan, että mulla on vähän semmonen olo, että mä lähden, jos ei sulla ole mulle mitään pestiä, seuraavaa niin kun steppiä ylöspäin. Niin hän sanoi sitten, että ei valitettavasti ole, vaikka haluaisi mut pitää. H5

Haastateltavan kertomuksesta käy ilmi yksilöllisten ominaisuuksien merkitys johtamistehtäviin ryhtymisessä, jolloin pyritään aktiivisesti hakeutumaan omia ominaisuuksia vastaaviin tehtäviin, mikä on lisäksi tunnusomaista identiteetti-pohjaiselle johtamismotivaatiolle (Toropainen ym, 2023). Aineistosta on tunnistettavissa, että tutkittavien johtajien useita urasiirtymiä ajaa kiinnostus uralla etenemiseen. Johtajien urakehitykselle vertikaali urakehitys ja vastuun lisääntyminen onkin hyvin ominaista (Hirsh 2014). Siirtymiä on voitu proaktiivisesti hakea, jolloin johtaja on ollut kiinnostunut saamaan suurempaa vastuuta. Seuraavassa lainauksessa haastateltava kertoo oma-aloitteisesta urasiirtymän edistämisestä:

Ehdottelin heille [korkeammille johtajille] että hei, mun mielestä meillä pitäisi tehdä tällaista. Se oli semmoista, ei tuputtamista, mutta proaktiivista asioiden kehittämistä. Mulla oli semmoinen vilpiton, palava halu kehittää ja kasvattaa firmaa eteenpäin. Ja sitten kun tavallaan tiesin, että mulle pitää keksiä töitä, niin itse ihan ehdotin, että mähän voisin tulla tekemään tällaista esimerkiksi. H1

Kyseisellä haastateltavalla on vahva halu kehittää, edistää ja kasvattaa organisaatiota. Hän toi kehitysehdotuksensa aktiivisesti ylimpään johtoon, ja tarjoutui ottamaan lisää vastuuta asioiden edistämiseksi. Eräs haastateltava koki, että vastuu ja toimeenpano kiinnostavat häntä yksittäisiä irrallisia työtehtäviä enemmän, mitä hän kuvaa seuraavasti:

Halusin ikään kuin omistaa jotain, vaikka sielläkin mä olin itse asiassa ennen konsultti aika pitkään. Mutta oli kiva ikään kuin viedä loppuun, vastata toimeenpanosta ja tiettyllä tavalla ei vaan roiskia sinne tänne eri asiakkaille, vaan oikeasti vastata asioista. H3

Suuremman vastuun haluamisesta kertoo kuvaus halusta omistaa jotain. Omistajuus on yksi johtajan urakehitykseen liittyvä mahdollinen askel (Hirsh 2014). Marion ja kollegat (2014) toteavat, että vastuunotto on johtajan urakehitystä edistävä tekijä. Vastuun hakeminen voi tapahtua myös tekemällä urasiirtymiä vertikaalisesti, tai useiden ulottuvuuksien mukaisesti. Seuraava haastateltava kuvaa siirtyvänsä hierarkiassa ja vastuutasolla ylöspäin, mutta rooliin, jota ei ole aiemmin kyseisessä organisaatiossa ollut:

Yrityksen sisällä oli haku positioon ja sekin oli semmoinen kiinnostus edetä uusiin tehtäviin, niin sinänsä se ei ollut mikään yleneminen, se oli loikka niin kun yläviistoon. H1

Kyseinen haastateltava viittasi yläviistoon siirtymisellä siihen, että hän itse myös loi uutta työnkuvaa itseään varten organisaatiossa, jossa hän jo työskenteli. Siirtymä yläviistoon kuvastaa sekä vertikaalista, syvyysuuntaista että horisontaalia urakehitystä (Hirsh 2014). Syvyysuuntaisuus ja horisontaalisuus kuvaavat kyseisen johtajan uralla sitä, kun hän haki positioon, joka laajensi ja syvensi hänen osaamistaan. Puttosen (2006) mukaan urakehitys voi olla samanaikaisesti useiden urakehitysulottuvuuksien mukaista, mikä näkyy useissa aineistossa kuvatuissa urasiirtymissä. Puolet haastateltavista kertoi, että vähintään yhtä urasiirtymää eli edeltänyt organisoituminen ja organisaation skaalautuminen, jota seuraava johtaja kuvaa:

[Organisaatiossa] huomataan, että meillä pitäisi olla ihmisiä, jotka tekisi vaan tätä. Tavallaan se on sitä organisaatiota skaalautumista, kun luodaan tämmöisiä erikoistuneita vastuualueita. H1

Organisoituminen mahdollistaa useiden urakehitysulottuvuuksien suuntaisen urakehityksen, sillä haastateltavat olivat organisoitumisen seurauksena siirtyneet ylöspäin ja useissa tapauksissa myös horisontaalisti tai syvyysuunnassa.

Johtajien kertoman mukaan he ovat olleet hyvin oma-aloitteisia urasiirtymien taustalla. Itsestä lähtevistä syistä he tunnistivat suurimman osan siirtymistä. Urasiiirtymä voidaan nähdä pakotettuna, jolloin se tapahtuu ulkoisista syistä, eikä siirtymään voi juurikaan itse vaikuttaa (Koivunen ym. 2014; Sullivan & Baruch 2009). Johtajien kertomuksissa on myös ulkoisista syistä johtuvia urasiirtymiä, mutta haastateltavien mukaan vain pieni osa urasiirtymistä on tapahtunut ulkoisista syistä. Seuraavassa lainauksessa kuvataan tilannetta, jossa itsestä riippumattomista syistä, eli yksikön lakkauttamisesta, seurasi hänelle urasiirtymän tekeminen:

Mut pakotettiin miettimään urani seuraava siirtymä. Siinä [yksikön lakkauttamisen jälkeen] oli sellainen, mikä pakotti hakeutuu uudenlaiseen tilanteeseen ja miettimään, että millä mä nyt myyn itseni johonkin toiseen positioon. Tästä sitten itse asiassa seurasikin aika hieno siirtymä eteenpäin. H1

Pakon edessä tapahtuvista urasiirtymistä voi silti löytää hyviäkin puolia, kuten edellinen johtaja kertoo. Siirtymää muistellessa haastateltava reflektoi, että pakotettu urasiirtymä olikin urakehitykselle merkittävä. Myös seuraava haastateltava kuvaa urasiirtymän olleen jälkeenpäin tarkasteltuna urakehitykselle todella tärkeä:

Mä olin tosi nuori siinä kohtaa vetää semmoista isoa hanketta. Mä olin ikään kuin projekti- tai kehityspäällikkönä puhtaasti siinä. Mulla oli siinä siis asiakaspalveluesimies, joka ehti olla puoli vuotta, mutta se esimies sitten lähti, ja mä yhtäkkiä vastasin siitä koko isosta hommasta suoraan johtoryhmän jäsenille. Että siinä oli semmoinen pieni sattuma, siinä oli tämmöinen onnenkantamoinen tietyllä tavalla. Siinä kohtaa se vähän pelotti, että mä oon reilusti alle 30 ja pyörin tuolla jossain Intiassa ja muualla vetää ja neuvottelemassa ja muuta, mutta se oli itse asiassa uran kannalta tosi tärkeä. H3

Tässä urasiirtymässä oli kuitenkin kyse sattumasta, eikä pakotetusta urasiirtymästä. Jotkut siirtymät ovat yksilön ennakoitavissa, jotkut eivät, ja sattumat kuvaavat urasiirtymiä, jotka eivät ole etukäteen ennakoitavissa (Louis 1980). Sattumat ovat Laudin ja Johnsonin (2012) mukaan yksi tapa siirtyä tai edetä uralla. Sattumia käsittelee myös kaaosteoria (Järvensivu & Pulkki 2019). Teoria korostaa suunnitelmallisen työuran sijaan urakehitystä, jossa on useita vaihtoehtoja ja mutkia ja enemmän tai vähemmän onnekkaiden sattumusten hyödyntämistä ja integroimista osaksi urakehitystä (Järvensivu & Pulkki 2019). Sattumien merkitystä urakehityksessä kuvaa seuraava lainaus:

Jos ei olisi sattunut kaiken näköistä, niin en olisi tässä näin. H7

Sattumien tapahtuessa niihin suhtautuminen on tärkeää (Laud & Johnson 2012; Kelloway & Gilbert 2017). Laudin ja Johnsonin (2012) urallaan menestyneet

yksilöt näkivät sattumat onnekkaina mahdollisuuksina tai mahdollisuutena tarttua tilaisuuteen, eli olivat opportunisteja ja optimistisia. He huomasivat, että menestyneet yksilöt olivat kokeneet onnekkaita sattumia, tai kuvasivat niitä onnenpotkuiksi (Laud & Johnson 2012). Tilaisuuksiin ja mahdollisuuksiin tarttumista kuvaavat seuraavat esimerkit:

Mua tosi usein kuvaillaan optimistiksi, mulla on tapana löytää asioista hyviä puolia, positiivisia skenaarioita. Se on semmoista niin kun positiivisen kautta, että siinä on jämäkkyys ja määrätietoisuus. H1

Oon mä niin kun opportunistisesti tarttunut mahdollisuuksiin enkä ole pelännyt sitä, että onkohan musta tähän ja muuta. Mä oon aina miettinyt, että pahinta mitä voi tapahtua, niin kyllä mä voin sitten aina hakea jonnekin myyjäksi ja varmasti pääsen koska mä oon ihan hyvä myyjä, niin mä en ole niin kun suostunut pelkäämään sitä ja se on kyllä aina kannattanut. H2

Haastateltavien mukaan sattumien ja yllätysten tullessa tärkeää on niihin suhtautuminen. Haastateltavat kertoivat, että he näkivät sattuman kautta tapahtuneet urasiirtymät myös mahdollisuuksina, joista voi oppia. Positiivisten puolien löytäminen asioista ja taito olla pelkäämättä uusien mahdollisuuksien tullessa ovat olleet piirteitä, jotka ovat johtajien mukaan edesauttaneet heidän urakehitystään. Kyseisen ilmiön huomasivat myös Day ym. (2014) sekä Kelloway & Gilbert (2017) tutkimuksissaan. Onnekkautta tai onnekkaita sattumia kuvattiin taas näin:

Koen, että tässä on ollut oikeastaan vähän liikaakin sitä onnea jo, ja sitten todennut, että no, kun hoitaa hommansa hyvin ja niin kuin niille tyypeille vaan tapahtuu niitä onnen potkuja enemmän, mutta siinä on se, että on sattunut sopivia seuraavia haasteita. H1

Mä en ehkä oikein usko sellaiseen onnenpotkuun, että jotenkin mä ajattelen, että me itse voidaan vaikuttaa kaikkeen ympärillä olevaan ja siihen, mihin suuntaan me menään ja mihin yhtiö menee. -- En keksi siis mitään onnenpotkua, koska mun mielestä kaikki tehdään. Hyvä tulee hyvän luo. H7

Johtajat kuvaavat onnen olevan seurausta hyvin tehdystä työstä. Myös Laud & Johnson (2012) huomasivat, että itseasiassa menestyneet yksilöt luovat itse oman onnensa, toisin sanoen he kokivat olevansa onnekkaita, mutta taustalla erottui heidän kyvykkyytensä ja taito nähdä sattumatkin mahdollisuutena. Kyseinen ilmiö tuli seitsemän johtajan haastatteluissa esille. Osa kertoi olevansa onnekkaita, mutta he kuvasivat, että onni tulee hyvällä työnteolla, kyvykkyydellä sekä itse vaikuttamalla aktiivisesti asioihin. Eräs johtaja kertoi, ettei oikeastaan usko onneen, vaan itse vaikuttamalla on mahdollista luoda oma onnensa, kuten Laud ja Johnsonkin (2012) huomasivat tutkimuksessaan.

Kaikki haastateltavat kertoivat, että heidän ei enää tarvitse oikeastaan hakea töitä. Useissa viimeisimmissä urasiirtymissä on ollut kyse pyynnöstä tulla töihin johonkin rooliin toiseen organisaatioon, esimerkiksi edellisten esihenkilöiden pyytäessä, verkostojen kautta, kuulopuheiden perusteella tai headhuntauksen kautta.

Eihän mun ole tarvinnut hakea kun se [työpaikka n. 13 vuotta sitten]. Juuri sen jälkeenhän mua on aina pyydetty, ja mua on myös tässäkin pestissä ollessa pyydetty esimerkiksi [toisaalle] tosi isoihinkin tehtäviin. -- Mä oon niin sitoutunut tähän hetkeen tän yhtiön kehittämiseen ja mulla on se oma missio, että mitä mä haluan vielä saada aikaiseksi, ennen kun mä voin siirtyä eteenpäin, niin oon sitten kieltäytynyt. Mutta kyllähän ne on aina sellaisia niin kun... että tietää, että on haluttu työmarkkinoilla. Ei ole hätää sitten. H5

Headhuntauks on ollut viidellä haastateltavalla syynä vähintään yhdessä vertikaalissa urasiirtymässä. Kuten Pyöriä (2020) totesi, korkeasti koulutettujen on helpompi vaihtaa organisaatiota tai roolia ilman siirtymäajan työttömyyttä. Etenkin headhunt on urasiirtymän tapa, jossa seuraava rooli ja organisaatio on jo tiedossa, ja hoidettavana on enää edellisestä organisaatiosta irtisanoutuminen (Hamori 2010).

Joissain urasiirtymissä, etenkin johtajien urien alkuvaiheilla, aineistosta erottui, että siirtymiä tehdään myös siksi, ettei työssä viihtyvyys ole enää kunnossa. Tällaisia tapauksia johtajien mukaan ovat olleet esimerkiksi ristiriidat johtamisnäkemysten tai -tapojen kanssa, kokemukset "huonoista" esihenkilöistä, eroavaisuudet organisaation ja haastateltavan omien arvojen suhteen, ammatillisen pätevyyden ja päätösten jatkuva kyseenalaistaminen korkeasta kyvykkyydestä huolimatta sekä kyllästyminen organisaation toimintatapoihin.

Tuli myös jonkin verran sellaisia ristiriitoja silloisessa tiimissä, tai silloisen esihenkilön kanssa, ja mä aloin sitten miettiä... Että silloin mä oikeastaan tein sen päätöksen vaan niin kun päästäkseni pois sieltä. Mä ajattelin, että meidän silloisen esihenkilön kanssa ei synkkaa ja mä en pysty tässä tekee asioita siten miten mä uskon, että asioita pitäisi tehdä siellä johdossa. -- Mä ajattelin, että jos tällä alalla haluaa olla ja luoda uraa varsinkin esihenkilötehtävissä ja johtotehtävissä, niin sitten kannattaa hypätä varmaan isoon [organisaatioon], jossa digitalisaation transformaatiopotentiaali on suurin. Niin mä tavallaan halusin sekä pois, mutta sitten mietin vetävinä tekijöinä sitä, että mihin kannattaisi hakeutua. Ajattelin, että mä oon valmis ottamaan sen ikään kuin stepin alaspäin, kun mä pääsen sinne, missä sitä digitalisaatiota oikeasti raivataan. H8

Haastateltava kuvaa, kuinka hän oli valmis siirtymään hierarkiassa alaspäin säilyttääkseen työhyvinvointinsa ja pitääkseen kiinni omista arvoistaan. Ristiriita johtamisnäkemyksessä ei kuitenkaan ollut urasiirtymän ainoa motivaattori, vaan siirtymä antoi mahdollisuuden myös strategiseen urapäätökseen ja edistyneempään organisaatioon siirtymiseen. Benjaminin & O'Reillyn (2011) mukaan nuorille johtajille yleinen haaste on, että oman johtajan kanssa on vaikeaa ratkaista erimielisyyksiä.

Tutkittavat kertoivat, että he eivät kadu urasiirtymiä, tapahtuivat ne sitten uuteen työpaikkaan vetävistä syistä tai edellisestä työpaikasta työntävistä syistä.

4.1.4 Uramenestys

Uramenestys nähdään tässä tutkimuksessa urakehityksen tuloksena. Uramenestys kertoo, mitkä arvot ovat yksilölle tärkeimpiä uralla: raha ja status vai yksilön itse määrittämät henkilökohtaiset menestyksen kriteerit kuten henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen, yksilönä ja ammatillisesti kehittyminen,

merkityksellisyyden tunne tai työtyytyväisyyden kokeminen (Ng & Feldman 2014, Spurk ym. 2019; Bagdadli & Gianecchini 2019).

Keskeinen tulos uramenestyksen suhteen on, että tutkimukseen osallistuneet nuoret johtajat kokevat vahvasti subjektiivista uramenestystä, mutta eivät juurikaan objektiivista uramenestystä. Jokainen haastateltavista kertoi, että kokee olevansa menestynyt urallaan. He painottivat subjektiivisen uramenestyksen arvoja ja niiden kokemista. Haastateltavat johtavat kertoivat uramenestyksen merkitsevän heille esimerkiksi itsensä ylittämistä ja onnistumisia. Usealle menestys merkitsi sitä, että he ovat pystyneet vaikuttamaan asioihin ja jakamaan omaa osaamistaan.

On haaveena, että – pystyisi ikään kuin jakamaan omaa osaamista mahdollisimman laajasti ja kehittymään sitä kautta mahdollisimman laajasti ja saamaan sitä vaikuttavuutta. H8

Moni kertoi uramenestyksen olevan heille myös jatkuvaa kehittymistä sekä ammatillisesti että yksilönä, mikä on hyvin ominaista subjektiiviselle uramenestykselle (Spurk ym. 2019). Vaikka jotkut johtajat kertoivat olevansa tavoitteellisia, heille iso kuva ja arvopohjaisuus olivat kuitenkin statusta tärkeämpiä motivaattoreita uralla.

[Uramenestys merkitsee] tosi paljon. Se on osa mun minuutta. Se on mulle tosi merkityksellistä. Ehkä siksi, että koska mä olen niin, niin kun mulla on vahva halu vaikuttaa asioihin, niin mä koen, että johtajana mä pystyn tekemään sen, niin ehkä sitä kautta se on niin merkityksellistä mulle. Mä näen sen menevän niiden mun ympärillä olevien ihmisten menestyksenä, että jos ne menestyy, niin silloin mäkin oon menestynyt. H5

Tavallaan uramenestys tuo mulle tosi paljon nautintoa ja iloa ja sellaista. Että mä menen eteenpäin, mä pystyn tekemään mielenkiintoisia asioita ja mä saavutan. H6

On se menestyminen mulle myös... Niin kun ei titteleitä, mutta siis erilaisia positioita ja laaja-alaisesti erilaisia kykyjä ja mahdollisuutta tehdä sitten erilaisia positioita ja asioita. H8

Edellä mainitut uramenestyksen merkitykset, kuten asioihin vaikuttamisessa onnistuminen, pystyvyys johtajana omiin tavoitteisiin verraten, oma subjektiivinen kokemus menestyksestä, itselle kiinnostavien asioiden tekeminen sekä mahdollisuus laajentaa omia kykyjä kertovat vahvasta subjektiivisen uramenestyksen kokemisesta (Ng & Feldman 2014; Sullivan & Baruch 2009). Seuraava johtaja kuvailee osuvasti subjektiivisen uramenestyksen arvoja ja niiden kokemista.

Menestys on mulle kokemusta siitä, että pystyy vaikuttamaan yhteiskuntaan ja maailmaan missä me eletään tavalla tai toisella. -- Toinen on tää oppimisasiä. Eli menestyminen on kyllä mulle siitä, että jos mä pystyn katsomaan nykyistä elämää ja sitten joskus tulevaisuudessa myös taaksepäin siltä kantilta, että mä koen, että mä oon oppinut mahdollisimman paljon ja osaan mahdollisimman monenlaisia asioita. -- Nyt kun vaikka omaa yritystä tässä luotsaa niin... kyllä se menestyminen on tietysti myös kasvua ja niin kun yrityksen varallisuutta. H8

Lainauksessa haastateltava kuvailee, miten menestys on hänelle sitä, että hän joskus kokee saavuttaneensa asettamansa arvopohjaiset uratavoitteet kuten laaja

osaaminen ja jatkuva oppiminen. Uramenestyksen toteutuminen itse määrittelemiinsä tavoitteisiin nähden on yksi keskeinen subjektiivisen uramenestyksen piirre (Ng & Feldman).

Objektiivisen uramenestyksen mittareita ovat palkka, titteli ja hierarkiassa yleneminen, joita on mahdollista mitata ja havainnoida objektiivisesti (Bagdadli & Gianecchini 2019). Haastateltavat kertovat, etteivät kyseiset uramenestyksen mittarit ole heille tärkeitä. Haastateltavien mukaan he eivät mieti bonuksia tai palkkaa työn motivaattorina. Seuraavissa lainauksissa verrataan omaa subjektiivista uramenestyksen käsitystä objektiiviseen uramenestykseen.

Halutaan että on titteli tai asema tai mä näytän joltain ulospäin ja sitten toinen on palkka. Ja mulle kumpikaan noista ei ole ikinä ollut se draivaava tekijä. -- Mä en ole ikinä miettinyt miltä tää [ura] näyttää CV:ssä. H2

Jos mä jäisin vastatarjouksen takia [nykyiseen yritykseen] töihin, mä jäisin vääristä syistä. Eli jos te annatte mulle lisää rahaa, niin se on väärä motivaattori mulle tekemään niitä oikeita asioita. H4

Kyseiset johtajat kuvaavat, ettei raha ole heille motivaattori. Tuloksen tekemisen tärkeys ei näytä haastateltavilla liittyvän statuksen tuomaan arvostukseen. Seuraavat lainaukset kuvastavat johtajien näkemyksiä siitä, että objektiivisen uramenestyksen arvoja ei pidetä kovin tärkeinä.

Jos mä viihdyn tai en viihdy [töissä], niin se ei liity siihen, että onko mulla valta-asema vai ei. Tai onko mulla se titteli tai ei, tai onko mulla se palkka vai ei. Totta kai noi niin kun seuraa, ne tulee kyllä sieltä ajan kanssa. Mutta jos se on se motivaattori, niin mun mielestä kannattaa miettiä syvempää motivaation lähdettä. H2

Mä oon hyvin kyllä tulosorientoitunut, että sellaiset asiat motivoi. -- Se on aika semmoinen kylmä ja kova fakta, mutta mulle myös semmoiset arvomaailmalliset asiat on todella tärkeitä. Mä en ole ikinä pitänyt itteeni ihmisenä, jolle olisi tärkeätä, että mulla olisi titteli tai mun nimi olisi jossain ovelossa. Mulle on paljon tärkeämpää, että mä pystyn luomaan vaikka tiimejä, jotka kasvaa ja kehittyy ja siellä on ihmisiä jotka nauttii työstänsä ja motivoituu ja tekee sen kautta hienoja tuloksia. H7

Lainauksissa erottuu, ettei hierarkkinen status ole merkityksellistä kyseisille johtajille. Kukaan haastatelluista johtajista ei kertonut ulkoisen arvostuksen tai statuksen olevan tärkeä tekijä johtajaksi hakeutumisessa, tai uralla muutenkaan. Aineiston perusteella voisi todeta, että tutkimukseen osallistuneet johtajat eivät ole hakeutuneet johtotehtäviin ulkoisen arvostuksen tai rahallisen korvauksen vuoksi. Jotkut haastateltavat pohtivat, että ovathan he tosin objektiivisilla mittareilla katsottuna menestyneitä, muttei se määritellyt heidän käsitystään omasta urastaan tai kokemustaan uramenestyksestä. Oman taloudellisen palkitsemisen sijaan organisaation tuloksellisuus ja tuottavuus ovat tärkeitä johtajille työssään, kuten yllä oleva haastateltava mainitsi. Tämä mukailee Handolinin (2013) tutkimustuloksia siitä, että palkitseviksi tekijöiksi koetaan arvot, työyhteisön myönteinen ilmapiiri ja kehittyminen.

Objektiivinen ja subjektiivinen uramenestys voivat esiintyä yhtäaikaaisesti yksilön uralla (Spurk ym. 2019), mutta ne eivät vaikuta näyttäytyvän yhdessä tämän tutkimuksen aineistossa. Johtajat tiedostavat olevansa menestyneitä

objektiivisilla mittareilla, mutta se ei ole heille itselleen kovinkaan merkityksellistä. Uramenestys on usealle haastateltavalle tärkeää, tosin subjektiivisessa mielessä.

4.2 Johtajan urakehitykselle merkitykselliset tekijät

Yksi tutkimuksen tehtävistä on ymmärtää nuorten, ylimpiin johtopositioihin edenneiden ja samalla menestyneiden yksilöiden urakehityksen taustalla olevia merkittäviä aspekteja. Tässä osiossa esittelen johtajien kertomuksista esiin nousseita urakehitykseen vaikuttaneita merkittäviä edistäviä tai hidastavia tekijöitä. Tässä osiossa toiseen tutkimuskysymykseen vastataan teorialähtöisen sekä aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Keskeisimmät haastatteluista nousseet teemat ovat urajohtaminen, verkosto ja työyhteisö, johtajan ominaisuudet sekä urakehityksen haasteet ja hidasteet. Urajohtaminen kuvaa, miten organisaatio tai johtaja itse on johtanut omaa uraansa. Verkostot ja sosiaaliset suhteet kuvaavat johtajan urakehitystä edistäneitä ihmissuhteita ja työyhteisöä. Johtajilla oli yhteneväisiä yksilöllisiä tekijöitä ja ominaisuuksia, jotka ovat johtajien kertoman mukaan heidän vahvuuksiaan ammatillisesti ja edistäneet urakehitystä. Luvun lopuksi tarkastellaan urakehitystä hidastaneita tekijöitä ja haasteita, joita nuorilla johtajilla on urallaan tullut vastaan.

4.2.1 Urajohtaminen

Urajohtamisella tarkoitetaan organisaatioiden toteuttamia toimia ja linjauksia työntekijöiden urakehityksen tukemiseksi (Bagdadli & Gianecchini 2019). Kuusi kahdeksasta johtajasta kertoi kokeneensa urakehitykselle hyödyllistä urajohtamista urallaan. Yhden haastateltavan urakehitykseen ei sisällynyt juurikaan urajohtamisen kokemuksia, mikä oli loogista sen suhteen, että hänen uransa oli vahvasti älykkään urateorian mukainen. Älykkäälle uralle ominaista on vastuu omasta urasta ja sen johtamisesta sekä itseohjautuvuus urasuunnittelussa (Arthur ym. 1995). Näiden lisäksi yksi johtaja kertoi huonon urajohtamisen kokemuksesta. Esittelen ensin urajohtamisen yleisimmät kokemukset, jonka jälkeen käsittelemme epäonnistuneen urajohtamiskokemuksen ominaisuuksia.

Haastateltavat kuvasivat hyviä urajohtamisen kokemuksia urajohtamisesta esimerkiksi organisaatioiden haluna ja valmiutena tukea nuoria johtajia kehittymään ja etenemään urallaan. Seuraava lainaus kertoo organisaation tuesta nuorille työntekijöille ja haastateltavan omista kokemuksista organisaatiolta saadusta urajohtamisesta.

Organisaationa oltiin semmoinen sadan kahdensadan hengen lafka, mut silti siellä löytyi ketteryyttä tukea innokkaita nuoria työntekijöitä urakehityksessään. Mun täytyy sanoa, että minusta pidettiin tosi hyvää huolta. -- Annetaan tehdä vastuullisempia asioita, että kun haluaa vastuuta, niin sitä annetaan. Oikeasti katsotaan semmoinen

rooli missä ihminen voi taas kasvaa. Mä pääsin kasvamaan tavallaan turvallisten siipien alla. H1

Laadukkaasta urajohtamisesta kertoo haastateltavan kokemus siitä, että hänen on ollut mahdollista saada vastuuta sekä kasvaa ja kehittyä turvallisessa ympäristössä. Organisaatioiden on tärkeää tarjota nuorille johtajille mahdollisuuksia kehittää johtajuustaitojaan ja saada kokemusta erilaisista johtamisen tehtävistä (Dayn ym. 2014; Hirsh 2014; Kauhanen 2012). Vastuun saamista ja siihen suhtautumista nuorena johtajana kuvaa seuraava lainaus.

Mä olin 28 tai 29 muistaakseni. Niin musta tulikin yllättäen 70 ihmisen esihenkilö ja liiketoimintajohtaja pörssi-yhtiöön ja silloin mä mietin vähän, että mitäs tässä tapahtuu, että mähän just just tein ihan hanttihommia ja mietin, että pitäisikö vaikka opiskella jotain. H2

Johtaja kuvaa reaktiotaan nuorena esihenkilönä, kun hänelle konkreettisesti realisoitui vastuun laajuus ja vertikaali urakehitys. Vastuun saaminen tarkoittaa vertikaalista kehitystä, mikä on tyypillistä johtajan uralle (Hirsh 2014; Vinkenburg & Weber 2012).

Urajohtaminen voidaan myös henkilöidä omiin esihenkilöihin, sillä esihenkilöt yleensä toteuttavat urajohtamista käytännössä (Hirsh 2014). Seuraava johtaja kuvaa, kuinka hän kokee itsensä onnekkaksi saadessaan laadukasta urajohtamista organisaatioissaan.

Mä koen, että mulla on käynyt elämässä hirveän hyvä tuuri siinä, että mä oon saanut upeita esihenkilöitä, jotka ovat minua ohjanneet sitten vähän eteenpäin. -- Mulla on käynyt hirveän hyvä tuuri siinä, että mä oon tehnyt tosi mielekkäitä rooleja. Mulla on ollut erittäin kokeneita opettajia niin sanotusti siinä mun ympärillä ja siinä työympäristössä, että ne työt on aina jollain tavalla vienyet eteenpäin ja haastanut. Ja siellä on ollut aina joku, joka on vähän niin kun potkaissut, että äläpä jumitu siihen vaan on tavallaan nähnyt, että lennä eteenpäin, että älä jää tähän. -- Ne on vähän varmistanut, että menen eteenpäin. H7

Urajohtaminen on toteutunut haastateltavalle myös mielekkäiden roolien saamisena ja häntä kehittäväenä työympäristönä. Hänellä on ollut kokeneita ja kannustavia esihenkilöitä, jotka ovat varmistaneet, ettei hänen urakehityksensä pysähdy. Van der Heijden ja kumppanit (2008) toteavat taitojen kehittämisen olevan merkityksellistä uran alussa, jolloin yksilöt hakevat vielä paikkaansa organisaatioissa ja työmaailmassa. Myös seuraava johtaja kertoo esihenkilön tavasta kannustaa yksilöä urallaan eteenpäin.

Hän [toimitusjohtaja] sanoi mulle koko ajan, että tää on nyt väliaikainen juttu, että hän ei halua että mä jymähdän tähän, vaan että jossain vaiheessa mä otan jonkun oman asian [organisaatioissa johtaakseen]. H1

Johtaja kuvaa, kuinka hänelle on suunniteltu urakehityksen seuraavaa vaihetta, tässä tapauksessa oman osaston johtamista. Urasuunnittelu onkin yksi tärkeä urajohtamisen muoto, joka edistää urakehitystä (Hirsh 2014).

Urajohtamisen muotoja organisaatioissa ovat myös erilaiset koulutukset, uravalmennus sekä mentorointi (Day ym. 2014; Bagdadli & Gianecchini 2019;

Hirsh 2014). Ranierin ja kollegoiden (2016) sekä Marionin ja kollegoiden (2014) mukaan mentorointi ja osallisuus organisaatiossa auttavat yksilöä etenemään urallaan. Johtajien haastatteluista löytyy mentoroinnin avulla saatua laadukasta oppimista ja kehittymistä, jota esimerkiksi seuraava johtaja kuvailee:

Mä tunsin koko organisaation, niin meidän toimitusjohtaja noukki mut sitten. Mut hand pickattiin sieltä, että tarvitsisi kehitysjohtajan, ja mä siirryin [toimitusjohtajan] alle suoraan kehitysjohtajaksi. -- Olin meidän toimitusjohtajan oikea käsi, tavallaan hänen kanssaan ihan joka ikinen päivä tein tiiviisti töitä. Tätä kautta mulla oli erinomainen näkymä siihen, että mitä pörssi-yhtiön johto tekee, mitä toimitusjohtaja tekee, millaista johtajuus on tämmöisessä isommassa organisaatiossa. H1

Johtaja kertoo saaneensa toimitusjohtajan oikeana kätenä ensikäden tietoa ja kokemusta suuren organisaation johtamisesta. Tällaisen luottamuksellisen ja vastuuta antavan mentorointisuhteen tärkeys korostuu johtajien omassa ammatillisessa kasvussa ja johtajaksi kehittymisessä (Laud & Johnson 2012; Hirsh 2014). Mentorointi on olennainen tekijä myös yksilön uramenestyksessä (Pyöriä 2020; Laud & Johnson 2012; Ranieri ym. 2016). Haastateltavan työkokemukset mentorin alaisuudessa edesauttoivat hänen urakehitystään ja kokemaan uramenestystä. Seuraavassa lainauksessa kuvataan isoihin saappaisiin pääsemistä turvallisessa ympäristössä mentoroinnin alla.

Olin tämmöisenä niin kuin kisällinä toimitusjohtajalle. Meidän toimitusjohtaja otti mut tämmöiseen tietynlaiseen erityissuojeluun tai mentorointiin. -- Mä olin ihan suoraan siinä mentoroinnissa ja mua oikeasti koulutettiin ja neuvottiin. Tää oli sitten taas meidän toimitusjohtajallekin sellainen, että hän oli oikeasti mielessään, kun hän pääsi nuorta innokasta johtajakokelasta kouluttamaan. -- Olen päässyt isoihin saappaisiin turvallisessa ympäristössä. H1

Haastateltavan kuvaamasta mentorointisuhteesta paistaa vilpitön halu sekä mentorin että mentoroitavan puolelta tiedon jakamiseen. Usea muukin johtaja kertoi, että mentorit ovat mielellään tukeneet, opettaneet, kasvattaneet, auttaneet tai sparranneet heitä urallaan. Mentorit olivat johtajille avuksi esimerkiksi haastavissa tilanteissa, jolloin heiltä oli mahdollista saada sparrausta:

Mä oon aika paljon mentoreiden kanssa sparranut vaikeita tilanteita tai sen tyyppisiä asioita. H3

Mentoreilta saadaan arvokasta tietoa, eivätkä tietorikkaimmat mentorit välttämättä ole omia esihenkilöitä (Hirsh 2014). Mentorikokemuksiaan avanneet johtajat keroivat, että mentoreista on jäänyt heille tärkeitä verkostoja ja vertaistukea myöhemmällekin uralle. Mentorit ja sponsorit ovat yksi tärkeä osa menestyneiden johtajien verkostoja (Laud & Johnson 2012). Yksi urajohtamisen muoto on siis sponsorointi (Day ym. 2014; Bagdadli & Gianecchini 2019). Sponsorin kuva on mentoria, joka ottaa yksilön "suojatikseen" ja luo tälle uraa ja kehitysmahdollisuuksia organisaatiossa (Laud & Johnson 2012). Haastateltavat kertoivat sponsoroinnista urallaan esimerkiksi seuraavasti.

Meidän omistaja, silloinen toimitusjohtaja, kysyi multa, että haluaisinko mä ruveta koko yhtiön toimitusjohtajaksi, että heidän mielestä mun näytöt riittää siihen, että he

palkkaisi ensimmäisen ulkoisen toimitusjohtajan. -- Mä olin tosi silleen, että mitä hittoa, että en mä näe itteeni toimitusjohtajana, mikä on ees toimitusjohtaja, joku niin kun hallinnollisten papereiden pyörittelijä, että voi jestas sentään, että ei kuulosta mun jutulta. Ja sitten se toimitusjohtaja rupesi pikkuhiljaa ylipuhumaan mua -- sitten ihan tosissaan tarjosi, se sanoi mulle, että nyt niin kun oikeesti, että me ei nähdä mitään muuta vaihtoehtoa kuin se, että sä nousest tähän hommaan. H5

Haastateltava kertoo ylimmän johtajan luoneen ja suunnitelleen hänelle uraa ja seuraavaa urakehityksen askelta. Itsensä epäilystä huolimatta haastateltava tarttui mahdollisuuteen, jonka sponsori hänelle tarjosi. Myös seuraavat haastateltavat kuvaavat, miten johtoryhmän jäsenet ovat sponsoroineet heidän urakehitystään.

Tein vaikutuksen siihen myyntijohtajan ja siellä luotiin tällainen mua varten tällainen myyjän urapolku suoraan koulusta mä aloitin semmoisena junior managerina ja se oli ensimmäinen kerta, kun sinne palkattiin ketään, joka oli alle 10 vuotta tehnyt myyntityötä. H2

Mä ylenin tosi nopeasti. Siinä oli ehkä se, että mulla oli kaksi johtoryhmän jäsentä, jotka tykkäsi musta. Ne oli tällaisia niin kun sponsoreita, ne teki mulle uraa siellä, että se on ihan fakta. Mun ekassa projektissa mä pääsin näyttää, mä vastasin tosi isosta globaalista projektista --. Että siinä kohtaa nää kaks johtoryhmän jäsentä sitten bongasi mut, ja sitä kautta mä ylenin tosi nopeasti. H3

Sponsoroitaville on tyypillistä, että he pääsevät sponsorien ansioista ylempiin positiioihin heidän omia tavoitteitaan nopeammin tai vähäisemmällä johtokokemuksella (Laud & Johnson 2012). Urajohtaminen on myös Bagdadlin ja Gianecchinin (2019) mukaan yhteydessä etenkin objektiiviseen uramenestykseen, kuten ylennyksiin, kuten haastateltava kuvaa.

Useat haastateltavat kuvasivat, miten heille on ollut tärkeää, että he ovat saaneet mahdollisuuksia, heihin on uskottu ja heihin ja heidän kykyihinsä johtajana on luotettu. Moni johtaja kertoo muiden tunnustaneen heidän kykynsä, esimerkiksi seuraavissa lainauksissa.

On saanut aina hyviä esihenkilöarvioita ja sitä kautta sitten jotenkin vaan itselle hahmottunut, että ehkä itseasiassa tää johtaminen on yksi ydinkyvykkyys. H3

Onneksi minun ympärilläni on kehkeytynyt uran aikana hyviä ihmisiä, jotka ovat nähneet minussa enemmän, kuin mitä itse olen nähnyt. H7

Silloinen [harjoittelupaikan] osakas sanoi mulle, että entä jos tehdään silleen, että aloitat esimiesharjoittelusta heti, että et teekään [alemman tason] harkkaa ollenkaan. Ja sitten mä sanoin, että jaa että onkohan musta siihen. Ja hän sanoi, että vaikuttaa siltä, että on. Tein kaikki ne harjoittelut sitten esimiesharjoittelijana. H5

Sponsorit ja mentorit voivat auttaa mentoroitavaa tunnistamaan omat kyvykkyytensä ja hyödyntämään niitä (Laud & Johnson 2012). Kertomusten taustalla erottuu myös haastateltavien osaaminen ja kyvykkyys. Jos yksilön kyvykkyys ja potentiaali on tunnistettu, organisaatiolla voi olla halu pitää osaaminen talossa, kuten seuraava lainaus kertoo:

Mulle piti keksiä muita töitä, niin tavallaan mulle muokattiin tällainen rooli. -- Yritys oli kovin myötämielinen miettimään mulle tällaista roolia. H1

Urajohtamiseen kuuluu työnkuvan muokkaus, jos uudenlaisille rooleille on tarvetta, tai jos henkilöitä ei haluta irtisanoa. Työnkuvan muokkaaminen tai luominen kehittyvälle, kehittyneelle ja osaavalle työntekijälle viestii laadukkaasta urajohtamisesta. (Bagdadli & Gianecchini 2019; Hirsh 2014.)

Eräällä haastateltavalla oli päinvastainen kokemus urajohtamisesta. Hän kuvaa, miten hänen organisaationsa johtoryhmän jäsen oli epäonnistunut urajohtamisessa tai sponsoroinnissa kommunikaation puutteen vuoksi.

[Kun lähdin edeltävästä organisaatiosta], niin tää [organisaation osan johtaja] silloin kävi mun kanssa tämmösen exit-keskustelun ja sitten se sanoi, että häntä harmittaa tosi paljon, että mä lähdän, koska hän ajatteli, että mä olisin ihminen, joka kulkee sen polun sinne [organisaation osan] johtoon. Ja mä sanoin, että no ihan kiva, että sä sanot näin, koska sä et oo *millään* tapaa arjessa osoittanut sitä. Että kyllä mä tiesin, että hän on niin kun arvostanut mua, mutta että mä en voi olisi voinut ikinä kuvitella että sä ajattelet näin. Sanoin sille vaan silloin, että kannattaa miettiä paljon, että jos sulla on täällä tyyppejä, joita sä haluat pitää, niin sä kommunikoiit tällaisia, koska mulla ei ollut mitään hajua tällaisesta. Että totta kai se oli mun sellainen ajatus ja unelma, että mä voisin joskus sitä tehdä. Mutta mä ajattelin, että ehkä kannattaa kasvaa sitten ja keräyttää näitä kokemuksia myös jossain muualla. H8

Haastateltava kertoo, kuinka hänen silloisen työpaikkansa johtaja oli epäonnistunut konkreettisesti viestimään ja kertomaan urajohtamisesta hänelle. Haastateltava kuvaa, kuinka kohtalokasta urasuunnittelun ja urajohtamisen puute voi työsuhteelle olla. Kyseinen haastateltava on urateorialtaan vahvasti proaktiivinen, ja tälle urateorialle on tyypillistä esimerkiksi itsenäinen urajohtaminen, strategiset urapäätökset, suunnitelmallisuus, riskien otto ja tarve uusille haasteille (Wiernik & Kostal 2019). Proaktiivisesti urasuuntautuneille on myös tärkeää suunnitella uraa sekä saada mahdollisuuksia kehittyä ja edetä (Wiernik & Kostal 2019), joten viestimättä jääneet kasvumahdollisuudet eivät edistäneet haastateltavan työmotivaatiota kyseisessä organisaatiossa.

Epäonnistuneen urajohtamisen kokemus ei tarkoittanut kyseiselle haastateltavalle onneksi urakehityksen pysähtymistä, sillä hän mahdollisti oman urakehityksensä aktiivisella toimijuudella ja itsenäisellä urajohtamisella. Juuri proaktiiviselle ja älykkäälle uralle on ominaista itsenäinen urajohtaminen ja yksilön vastuu omasta urastaan (Wiernik & Kostal 2019; Parker ym. 2009). Yksilön ei välttämättä tarvitse kokea hyvää tai huonoakaan urajohtamista tehdäkseen päätöksen johtaa uraansa itse. Vastuun ottaminen omasta urajohtamisesta ja omien arvojen ja tarpeiden täyttämisestä on tyypillistä yksilöille, jotka ovat pettyneet organisaation urajohtamiseen. Ilmiö myös selittää uusien urateorioiden monisuuntaisuutta. (Laud & Johnson 2012.)

4.2.2 Verkostot ja sosiaaliset suhteet

Verkostojen tärkeys on yksi modernien urateorioiden ominaisuus (taulukko 1). Verkostojen merkitys ei kuitenkaan ole kaikilla moderneilla urilla korostunut. Rajattomalle ja älykkäälle urateorialle on tyypillistä verkostoituminen ja verkostoitumismahdollisuuksien aktiivinen etsiminen ammatillisten yhteyksien rakentamiseksi (Wiernik & Kostal 2019). Mielenkiintoista aineistossa olikin se, että

verkostojen ja ihmissuhteiden tärkeys nousi vahvasti esiin jokaisen haastateltavan johtajan kohdalla urateoriasta riippumatta. Tämän ilmiön vuoksi käsittelen verkostoja ja sosiaalisia suhteita omana keskeisenä teemanaan yhtenä johtajan urakehitykselle merkityksellisenä tekijänä.

Verkostot ja muut ihmiset tulevat haastatteluissa vahvoina tekijöinä esiin. Haastateltavat kertoivat verkostojen olevan heille merkityksellisiä sekä hyvinvoinnin että urakehityksen suhteen, kuten seuraavat haastateltavat kuvaavat:

[Tärkeää] tietynlainen vertaisverkosto. Johtajan työ toisinaan hyvin yksinäistä ja en mä voi omien alaisten kanssa ihan kaikesta jutella, niin se, että mulla on paljon kavereina muita toimitusjohtajia tai mun edellisiä mentoreita tai muita tämmöisiä bisnesverkosta, niin sieltä saa valtavan hyvin perspektiiviä. H1

Mä olin [korona-aikaan] yksin tuolla toimistohotellilla, niin kyllä se oli mulle henkisesti tosi rankkaa. Että mä en tykkää etäillä kauheana, mä tarvitsen niitä ihmisiä ympärilläni, jotta mä, miten sen sanoisi... No se on mun mielenterveydelle vaan tärkeätä, että mulla on ihmisiä, kenen kanssa keskustella ja kenen kanssa tehdä. H2

Verkostoista kuvataan saatavan vertaistukea ja perspektiiviä, joka tulee esille myös Marionin ym. (2014) tutkimuksessa. Molemmat haastateltavat kuvaavat yksinäisyyden kokemuksia johtajuudessa, toinen tosin johtuen pakotetusta etätyöstä koronapandemian aikaan. Tutkimusten mukaan verkostot edistävät työkykyä ja työssä jaksamista (Kauppi, Kivimäki, Aalto & Oksanen (2019)). Seuraavat johtajat kertovat ihmisten merkityksestä:

Siinä on nyt korostunut enemmän ne hyvät tyypit. Mä oon huomannut, että mä jaksan innostua siitä, että mulla on niin kun hyvällä motivaatiolla ja asenteella varustettuja ihmisiä ympärillä, joiden kanssa mulla on hauskaa. H1

Ihmiset on kaikki kaikessa. H7

Rauramon mukaan (2012) verkostot ja ihmissuhteet edistävät yksilön työhyvinvointia ja työmotivaatiota. Myös Toropaisen ja kollegoiden (2023) mukaan työyhteisö on johtajalle merkittävä voimavaroja lisäävä tekijä, mikä näkyy myös tämän tutkimuksen aineistossa.

Johtajat kertoivat saaneensa verkostoilta apua ja rohkaisua erilaisissa tilanteissa. Apua on pyydetty ja saatu esimerkiksi uusiin tilanteisiin joutuessa, epävarmuuden kokemuksissa ja uravalinnoissa. Avun saamista kuvaavat esimerkiksi seuraavat lainaukset.

Aina on joku kokeneempi johtaja, jonka voit ottaa mukaan ja sanoa, että hei mua vähän jännittää, tää on mulle eka kerta, kun mä puran jonkun koeajan, niin haluaisitko sä tulla mukaan, että mä en nyt sano mitään mitä mä en saa sanoa. Voi kysellä kavereilta tai työkavereilta, jotka on vastaavissa tilanteissa ollut, että miten ne yleensä menee. -- Asia kun asia, niin aina mä tiedän jonkun, joka tietää tästä aiheesta enemmän ja sitten mä soitan sille, jos mulla menee sormi suuhun. H2

Pitäisi uskaltaa ottaa se seuraava askel [uralla], kun siinä myös koki, että ei ole mitenkään valmis, että pärjääkö tässä. Sain taas tosi paljon sparrailua ja apua omalta verkostolta. H1

Osa johtajista kertoi verkostojen ja sosiaalisten suhteiden olevan tärkeitä avun lähteitä. Kaksi johtajaa kuvasivat suoraan, miten verkostot ja muut ihmiset ovat avun saamista varten, ja että ihmiset ovat hyvin halukkaita tarjoamaan apuaan:

Verkostot on sitä varten. Ihmiset on sitä varten, että voi pyytää ihmisiltä apua tai tukea. H4

Ihmiset kyllä haluaa auttaa, että kannattaa hyödyntää muita ihmisiä voimavarana. H2

Kuten yllä kuvattiin, verkostot ovat merkittävä voimavara työelämässä (Torpainen ym. 2023) Myös Laud & Johnson (2012) huomasivat verkostojen olevan yksi tapa työllistyä ja edetä uralla.

Verkostoilta kuvattiin saatavan apua myös urakehitykseen. Suurin osa johtajista kertoi työllistyneensä ainakin kerran verkostojen avulla. Esimerkiksi työttömäksi jäämisen jälkeen verkostot ovat olleet reitti uuden työpaikan saamiseen, kuten seuraava johtaja kuvaa.

[Verkostot] merkitsee todella paljon ja ilman mun verkostoja en mä olisi varmaan niin kun mennyt eteenpäin mun uralla, että mä varmaan edelleen tekisin niitä alkuperäisiä töitäni, jos ei niitä [verkostoja] olisi. -- Silloin kun mä jäin työttömäksi, taas kerran koputan puuta, en halua kuulostaa yhtään ylimieliseltä, mutta mun puhelin soi heti ja tavallaan verkostot oli täysin se tapa työllistyä. -- Maailma on vähän niin kun mun filosofiassa liian pieni, ettei kannata niitä verkostoja yhtään väheksyä. H7

Haastateltavia on pyydetty verkoston kautta toisaalle uusiin rooleihin ja työtehtäviin usein myös heidän jo työskennellessä jostain. He kertoivat olevansa haluttua työvoimaa. Verkostot ovat yksi tärkeä tekijä uralla etenemisessä sekä uramesteyksessä (Day ym. 2014, Laud & Johnson 2012).

Valmentavaa johtamistyyliä implementoidaan etenkin tiimejä johdettaessa (Kuusipalo, Poussu & Zaburchik 2015). Seuraava johtaja kuvaa tiimin tärkeyttä ja sen voima muutoksessa.

Meillä oli yksi isompi kampanja liikkeellä --. Multa kysyttiin, ennen kuin se kampanja lähti, että jännittääkö sua. Mä sanoin, että ei mua jännitä, että mä tiedän että tää porukka on valmistautunut tähän kaikkeen niin hyvin. Että enemmän mua jännittää se, että koska nythän kun on action time, niin jos ajattelee että me oltaisiin vaikka jalkapallojoukkue, niin mun tehtävähän on oikeasti vaan seistä siinä kohtaa, kun peli käy ja luottaa, että ne kaikki osaa strategian. Että mä varmasti niin kun vaan kannustan tarpeeksi lujaa, mutten mee yhtään sekoittaa kenenkään peliä, että sitä mä varmaan eniten jännitin. -- Ne on myös niitä hirveän hienoja fiiliksiä, kun mullakin on nyt kuitenkin verrattain tuore tiimi ja me ollaan nyt ensimmäisiä asioita yhdessä oikeasti puristettu ulos. -- Ne on itselleen oikeasti aika isoja onnistumisia, niin kun semmoisia merkittävimpiä. H7

Yksi menestyneiden ylimpien johtajien ominaisuus on Buengelerin ja kumppanien (2016) mukaan itsensä ympäröinti vahvalla tiimillä. Kyseinen johtaja kuvasi sitä, että tiimiin on valittu osaavia ihmisiä, jotka pelaavat hyvin yhteen. Johtaja luottaa tiimin osaamiseen ja keskittyy heidän kannustamiseensa. Hän kuvaa tiimin tärkeyttä myös näin:

Its about team, että meillä on ihan siis mieletön tiimi tuolla ihan siitä ylimmästä johdosta lähtien. H7

Kuten kyseinen haastateltava on urallaan huomannut, tiimi edistää johtajan uramenestystä, ja taitava johtaja koko tiimin menestystä (Buengeler ym. 2016; Rauramo 2012). Myös Toropainen ja kumppanit (2023) korostavat, että johtajuudessa on tärkeää kunnioittaa kollegoita ja johdettavia, luottaa heihin ja heidän ammattitaitoonsa ja antaa vastuuta tiimille.

Verkostojen hyöty ei ole johtajien mukaan yksipuolista. Verkostoissa ja ihmissuhteissa tulee esiin vastavuoroisuus. Haastateltavat johtajat ovat saaneet verkostoiltaan sparrailua, vertaistukea, tietoa ja kannustusta, mutta he myös antavat verkostoille ja toisille ihmisille takaisin runsaalla kädellä. Haastateltavat vastavuoroisesti auttavat ja tukevat sekä jakavat osaamistaan muille ihmisille. Vastavuoroisuudesta kertoo ytimekkäästi seuraava lainaus:

Saat mitä itse teet, että kyllä ihmiset sua haluaa auttaa, kun säkin aina autat kaikkia ja oot saatavilla. Semmoinen verkostoituminen, sosiaalisuus, helposti lähestyttävyyys, se semmoinen yleensä auttaa aika paljon. H2

Ilmiössä on kyse LMX-teoriasta, eli johtajan ja alaisten vastavuoroisesta suhteesta. LMX kuvaa tehokkaan johtajuuden syntyvän johtajan ja johdettavien vuorovaikutuksessa. LMX:lle hyvin tyypillistä onkin valmentava johtajuus. (Peng, Gao & Zhao 2019; Kelloway & Gilbert 2017.) Haastateltavan kuvaama verkostoituminen on myös johtajan urakehityksen kannalta merkittävä tekijä (Marion ym. 2014). Useat johtajat kertoivat ympärillä olevien ihmisten kehittämisen olevan heille tärkeää, kuten seuraavat johtajat kuvaavat.

Mä tosi vahvasti ymmärsin sen, että mun yks olemassaolon syitä on, se että mä rakkautta tulevaisuuden timantteja ympärilläni. Että kyllä mä saan tosi paljon kikskejä siitä, kun ne mun ympärillä ovat ihmiset menestyy ja se on mulle semmoinen selkeä motivaattori. H5

Mä haluan olla johtaja, mut nimenomaan se mitä mä haluan, niin mulle isoin tyydytys tulee siitä, kun mä näen että ihmiset, ketä mä oon johtanut, että miten heillä menee tänään eli mihin he on päässyt. Niin se on mulle paljon palkitsevampaa kuin se, että tehtiin näin ja näin paljon liikevaihtoa ja tulosta. H4

Johtajat kertovat, että heille on palkitsevaa se, kun he ovat johtajana vaikuttaneet toisten ihmisten kasvuun ja menestykseen. Muiden ihmisten kehittäminen sekä heidän vahvuuksiensa ja potentiaalinsa tunnistaminen kuvaavat valmentavaa johtamistyyliä. Valmentava johtajuus nostaa koko organisaation hyvinvointia ja tuottavuutta. (Kuusipalo ym. 2015; Peng ym. 2019.) Seuraava haastateltava kuvaa muiden ihmisten menestyksen olevan hänelle uransa kohokohtia, mikä ilmentää valmentavaa johtajuutta.

Kun joku entinen oma tiimiläinen on sanonut, että miten mun sanomiset vaikuttaa hänen nykyisessä työtehtävässään, tai miten joku tietty asia, miten mä oon opastanut tai ohjannut on vaikuttanut kokonaisvaltaisesti sen ihmisen minään. Ne on ehdottomasti kohokohtia, ja ne tulee aina aika ajoin, että esikuvana olo on mulle kyllä tosi niin kun, semmoinen yksi osa sitä mun missiota tässä maailmassa. H7

Valmentavalle johtamiselle ominaista on omalle tiimille roolimallina ja esikuvana toimiminen (Kuusipalo ym. 2015). Valmentavan johtajan

ydinominaisuuksia ovat vuorovaikutustaidot, kyky motivoida ja antaa palautetta (Kuusipalo ym. 2015; Peng ym. 2023). Myös Peng ja kumppanit (2019) huomasivat, että valmentava johtaminen ennustaa alaisten uramenestystä, sekä objektiivista että subjektiivista.

Kuusi kahdeksasta tutkittavista kertoi ihmisten olevan heille yksi tärkeimmistä ja motivoivista tekijöistä työssä. Loput kaksi johtajaa kuvasivat ihmisten tärkeyttä ympärillä ja tiimissä muissa asiayhteyksissä. Verkostot ja ihmiset ovat haastateltaville tärkeitä konkreettisesti urakehitykselle työllistymisen muodossa ja saamalla tietoa. Ne ovat tärkeitä myös työmotivaation ja työhyvinvoinnin kannalta, sillä ihmiskohtaamiset ja yhdessä kehittyminen ihmisinä ovat heille tärkeitä arvoja.

4.2.3 Yksilölliset ominaisuudet

Otan yhtenä urakehitykselle merkityksellisenä tekijänä käsittelyyn haastateltujen johtajien ominaisuudet, sillä heiltä löytyi useita yhteneväisiä ominaisuuksia ja vahvuuksia. Myös Day ym. (2014), Marion ym. (2014) sekä Botelho ym. (2017) ovat tutkimuksissaan huomanneet, että menestyneillä ja urallaan edenneillä johtajilla tulee selkeästi esiin tiettyjä piirteitä. Esimerkiksi auktoriteetti, ihmisten ymmärrys, tunneälykyys (eng. *emotional intelligence*), taito motivoida ja kokonaisuuksien ymmärtäminen ovat keskeisiä piirteitä menestyneillä johtajilla (Day ym. 2014; Botelho ym. 2017).

Yksilölliset ominaisuudet, joita tässä luvussa käsitellään, olivat esiintyvyydeltään keskimäärin samaa luokkaa. Yhteneväisiä ominaisuuksia löytyi jokaista vähintään viiden johtajan uralta. En käsittele esiintyvyyttä tarkkoina lukuina, sillä sen tutkimiseen tulisi toteuttaa määrällinen tutkimus, jossa kartoitettaisiin ominaisuuksien esiintyvyyttä ja voimakkuutta. Johtajien yksilöllisiä ominaisuuksia ei tässä laadullisessa tutkimuksessa kartoitettu yksitellen, vaan johtajat kertoivat niistä puhuttaessa heidän ammatillisista vahvuuksistaan, heidän ominaisuuksistaan johtajana sekä tärkeistä ja motivoivista tekijöistä työssä. Jotkut ominaisuudet tulivat esiin aineistosta myös muiden kysymysten ohessa (liite 1). Tämän tutkimuksen aineiston perusteella ei siis ole mahdollista todeta tarkkaan, kuinka yleisiä tietyt ominaisuudet tutkittavilla ovat.

Johtajat kuvasivat omaa tarvetta saada työtehtävissä ja niiden toteuttamisessa vapautta. He olivat sanojensa mukaan myös aloitteellisia ja hyviä toimeenpanemaan strategiaa. Seuraavassa lainauksessa johtaja kuvaa työmotivaation lähteitään:

Saa tehdä ja saa vapauksia, että ei ole sitten sellaista hirveätä mikromanageerausta tai ei ole kauhean rajattua. Se, mikä sitten mua motivoi... että on vaikka tavoitteena kannettava kasvu, ja sitten mun täytyy määrittää se strategia sinne ja lähteä step by step se toimeenpanemaan, että se on varmaan se suuri motivaattori. H3

Haastateltavan kuvaama mikromanagementi tarkoittaa jatkuvaa työn tarkkailua ja varmistelua ylemmältä taholta. Myös Toropainen ja kollegat (2023) huomasivat tutkiessaan EMBA-koulutukseen osallistuneiden johtajien näkemyksiä

johtajuuden ideaalisista ominaisuuksista, että mikromanagementi on johtajien mielestä yksi vähiten ideaaleista johtajan piirteistä. Kuten lainauksessa kuvataan, vapaus toteuttaa itseään työn kautta on myös Rauramon (2012) mukaan tärkeä tekijä työssä ja työhyvinvoinnissa. Myös Handolin (2013) huomasi tutkimuksessaan, että toiminnan vapaus työssä ja vaikutusmahdollisuudet ovat yksilölle hyvin palkitsevia ja työmotivaatiota edistäviä tekijöitä.

Johtajien mukaan heidän vahvuuksiaan ovat myös nopea päätöksenteko ja kokonaisuuksien käsitteleminen. Näitä ominaisuuksia kuvataan muun muassa seuraavasti.

Kyllä mun vahvuudet varmaan on semmoisessa, että päätöksenteko on mulle aika helppoa. Mä pystyn aika nopeasti aika kompleksisia asioita käsittelemään, mutta siten mä oon aika rohkea myös muodostaa niistä jonkun mielipiteen ja tekee mun päätöksen. H2

Haastateltava kuvaa sitä, että hänellä on kyky käsitellä kompleksisia ja monimutkaisten asioita ja kyky tehdä päätöksiä nopeasti. Kokonaisuuksien ymmärtäminen ja päätöksenteko ovat myös Dayn ja kumppanien (2014) sekä Botelhon ym. (2017) mukaan tärkeitä johtajan ominaisuuksia. Myös Toropainen ja kollegat (2023) totesivat tutkimuksessaan, että kyky tehdä vaikeitakin päätöksiä on tärkeä johtajan ominaisuus.

Kuten jo osioissa urateoriat ja johtamismotivaatio kuvattiin, arvopohjaisuus ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen ovat haastateltaville hyvin tärkeitä ominaisuuksia työssä (Toropainen ym. 2023). Vahva työn merkityksellisyyden tunne ilmentää identiteettipohjaista johtamismotivaatiota (Toropainen ym. 2023), joka oli aineiston vallitsevin johtamismotivaation tyyppi. Johtajat kertovat asioihin vaikuttamisen, merkityksellisyyden tunteen ja arvopohjaisuuden olevan sekä motivoivia tekijöitä työssä että myös uratavoitteita.

Mulle on ihan hirveän tärkeätä, että mä koen, että mä työssäni pystyn vaikuttamaan jollain tapaa yhteiskuntaan ja siihen että miten tää maailma kehittyy. Se on ihan sellainen primääri asia ja siltä pohjalta mä myös valitsen mun työpaikat. Se voi olla pientä muutosta tai isompaa muutosta, mutta että mulla täytyy olla semmoinen olo, että tällä on väliä mitä mä teen työkseni. H8

Niin kauan, kun mä teen töitä, niin mä haluan tehdä töitä, jotka on arvopohjaisesti mulle oikeita ja merkittäviä. Mä huomaan myös mitä vanhemmaksi mä tuun, niin sillä, että mä vien työssäni eteenpäin jotain positiivista muutosta, jolla on pidempiaikainen vaikutus, on mulle hirveän tärkeätä. H7

Mä oon myös tosi monta ihmistä sparrannut ja ohjannut tiimeistäni tai myös työkontekstin ulkopuolelta tavallaan uusille urille, että jotenkin semmoiset isommat ja merkityksellisimmät asiat... Me tehtiin [organisaatiossa] strategiaa myöten jo tosi arvopohjaista tekemistä ja katsottiin aika paljon pidemmälle tulevaisuuteen, että mimmaisia ratkaisuja meidän pitää tehdä. Ei vaan tähän päivään vaan jotka vaikuttaa niin kun aikaan, kun meitä ei enää ole olemassa. Tommoset niin kun arvopohjaiset motivaatiotekijät on mulle kyllä hirveän tärkeitä. H7

Arvojen sisältyminen strategiaan on voinut olla haastateltavalle yksi tekijä työpaikan valinnassa, sillä Toropaisen ym. (2023) mukaan yksilön arvot ja merkityksellisyys ohjaavat yksilön uravalintoja. Myös Rauramo (2012) sekä Handolin

(2013) painottavat arvojen ja merkityksellisyyden olevan tärkeitä tekijöitä työmotivaation, työhyvinvoinnin sekä työhön sitoutumisen kannalta. Kyseiset teemat ovat myös vahvasti subjektiivisen uramenestyksen ominaisuuksien mukaisia (Ng & Feldman 2014).

Johtajat kuvasivat ihmisten johtamisen olevan vahvaa heidän omassa johtamisessaan. Ihmisten johtamisen piirteistä kertovat esimerkiksi seuraavat haastateltavat.

Mä saan ihmiset työskentelemään saman asian eteen, eli jos ajatellaan, että mikä on mun vahvuuksia, mun mielestäni toimitusjohtajan tehtävä on kasata tiimi oikeanlaisista taidoista ja kommunikaation keinoin saada [tiimi] tekemään järkeviä asioita. -- Mun johtajuus on ihmisläheistä, mutta tietyllä lailla kuitenkin määrätietoista. H1

[Yksi vahvuuteni on] ihmisten johtaminen eli se kyky ottaa isokin porukka haltuun ja saada heidät uskomaan siihen mitä me ollaan tekemässä. Ja varsinkin muutoksen aikana eli saada uskomaan heidät siihen, mitä me ollaan tekemässä, miksi ja miten se hyödyntää ketäkin. Kyllä mä näen, että se on mun isoin ammatillinen vahvuus, se ihmisten johtaminen. H4

Lainauksissa kuvatut kommunikointitaidot, tiimin merkitys ja ihmisten motiivointi ovat johtamisen ideaaleja Toropaisen ym. (2023) sekä Pengin ym. (2019) mukaan. Kommunikaatiotaidot myös edistävät johtajan urakehitystä (Marion ym. 2014). Sekä johtamisen arvoihin että johtajien yksilöllisiin ominaisuuksiin kuuluivat myös ihmisläheisyys, ihmissuhdetaidot, tunneälykyys ja empatia. Ihmissuhdetaitoja ja ihmisläheisyyttä kuvataan seuraavassa sitaatissa.

Mä oon aika hyvä ihmisten kanssa ja mä aidosti tykkään ihmisistä. Mä tykkään erilaisista ihmisistä ja mä tulen toimeen oikeasti kaikkien ihmisten kanssa. H2

Inhimillistä johtajaa pidetään johtajuuden ideaalina myös Toropaisen ja kollegoiden (2023) mukaan. Johtajan tulee nykypäivänä olla läsnä, lähestyttävä, osallistava ja johdettavia huomioiva (Toropainen ym. 2023; Peng ym. 2019; Ranieri ym. 2016). Ihmisläheisyys ja kommunikaatiotaidot edistävät myös urakehitystä (Jabe & Häkkinen 2010). Ihmisläheisyyteen ja pehmeisiin johtamisarvoihin kuuluvat myös samanarvoisuus, henkilökohtaiset kohtaamiset sekä hierarkian mataluus (Toropainen ym. 2023; Peng ym. 2019). Kyseisiä ominaisuuksia kuvataan esimerkiksi seuraavasti.

Musta ei ikinä tuntunut siltä, että mun tarvitsisi esittää tai olla mitään. Että mä oon ihan samanlainen tavallinen tyyppi kun mä olin silloin, kun mä olin hanttihommissa tai kun mä olin myyjänä tai liiketoimintajohtajana. Että ihmiset on mulle kaikki ihan samanarvoisia ja samalla mä kohtelen niitä ihan niin kun mä kohtelen kaikkia muitakin kavereita, ja mulla on ystäviä niin kun ihan joka puolelta [sosioekonomisesti]. -- Mä oon ihan tavallinen ihminen siellä muiden joukossa. Mä pelaan siellä kaikkien kanssa pingistä ja oon kahvipöydässä. Se kahvipöytä ei hiljene, kun mä menen sinne. -- Ei tarvitse pelätä millään lailla. Mutta sitten mun työtehtävä on vaan erilainen ja mun vastuu on erilainen ja viime kädessä mä vastaan siitä, että täällä kaikki toimii yhteisten sääntöjen mukaan. H2

Usea johtaja kuvasi henkilökohtaisen vuorovaikutuksen olevan tärkeä luottamuksen rakentaja. Vuorovaikutus on myös LMX-teoriassa vahva arvo

johtajuudessa (Peng ym. 2023; Kelloway & Gilbert 2017). Dialoginen johtajuus kuvaa sitä, että johtajan on tärkeää kuunnella, olla avoin keskustelulle, olla työntekijöiden ulottuvilla ja läsnä (Toropainen ym. 2023; Peng ym. 2019). Tätä kuvataan yllä olevassa lainauksessa osuvasti.

Muutosjohtaminen on haastateltavien mukaan yksi johtamistyyli, joka on heidän vahvuutensa. Useampi johtaja oli urallaan onnistuneesti johtanut muutosta, jossa organisaatio on pitänyt saada käännettyä taloudellisesta kriisistä takaisin kasvuun, tai organisaation brändiä on ollut välttämätöntä uudistaa. Vahvaa muutosjohtajuutta kuvataan seuraavassa sitaatissa.

Saatiin käännettyä tää kriisissä oleva yrityskaupan jäljiltä tullut yhtiö siitä syöksykierreestä kasvuun. Henkilöstökyselyt on erinomaisella tasolla ollut viimeiset puolitoista vuotta, että ne on vähän niin kun Neuvostoliiton vaalit, että kaikki täällä on ihanaa. Mä laitoin liikkeelle sen muutoksen ja vastasin siitä ja valjastin siihen oikeat ihmiset tekee oikeita asioita ja käytännössä kannustin ja annoin vastuuta eteenpäin ja rohkeutta tehdä asioita. H2

Kaikki johtajat kertoivat muutosjohtamisen olleen vähintään yhdessä työkokemuksessa tarvittavaa. Muutosjohtamien on myös Hirshin (2014) mukaan tärkeä taito ylimmille johtajille. Muutosjohtaminen on myös Toropaisen ym. (2023) ja Baduran ym. (2020) mukaan ennustettavaa kaikilla johtamismotivaatiotyypeillä.

Työkokemuksista ja urasta puhuttaessa lähes kaikki johtajat kertoivat, että työnteko on alkanut heillä jo varhaisin. Osa kertoo, että työmoraaliin vaikuttaa esimerkiksi vanhemmilta opittu yrittäjän mentaliteetti, että omat rahat on tienattava ja töitä tehtävä. Moni kertoi työskennelleensä jo koulun ohessa. Opittua työmoraalia kuvaava esimerkiksi seuraava johtaja:

Mä kärsin itse aika kovasti velvollisuuden tunteesta. Oletettavasti se on varmaan jonkun näköinen työmoraali, joka on iskostettu kotona, että jos joku asia tehdään, niin sitten tehdään sitten kunnolla niin tavallaan se on yksi asia. Joskus tuntuu, että itse suhtautua harrastuksiin niin kun muut suhtautuu työhönsä. H6

Haastateltava on omaksunut arvopohjaisen toimintatavan sosiaalisessa kontekstissa, joka tässä tapauksessa on kotona. Ulkoinen motivaatio ja velvollisuuden tunne ovat tyypillisiä sosiaalishormatiivisen johtamismotivaation piirteitä (Toropainen ym 2023), joka oli kyseisellä haastateltavalla dominoiva johtamismotivaation tyyppi.

Korkeaan työmoraaliin aineiston mukaan oli sidoksissa intohimo työntekoon. Tätä kuvaavat seuraavien johtajien lainaukset.

Mulle on tosi sisään rakentunut lapsena se, että työelämä on kiva paikka ja siellä on mahdollisuuksia ja aikuiset rakastaa tehdä töitä. H8

[Organisaatio] tarjosi mulle mahdollisuutta palata takaisin sille kentälle, mitä mä rakastan ja mistä mä saan mun kipinän ja intohimon... H4

Osa johtajista kertoi työmoraalin olevan sosiaalista perintöä vanhemmilta. Myös Day ym. (2014) huomasi tutkimuksessaan, että johtajuuden kehittyminen yksilöllä alkaa jo varhain, ja siihen vaikuttaa osaltaan vanhemmilta saatu roolimalli. Työmoraalia kuvataan työn suorittamiseksi kunnolla, mutta myös sen kautta,

että työmoraali syntyy rakkaudesta työn tekoa kohtaan. Intohimoista suhtautumista työhön kuvataan seuraavissa sitaateissa.

Kun todennäköisyys on, että mä teen varmaan pitkän työuran joka tapauksessa vaan koska mun luonne on sellainen, niin tavallaan teen mä sitten mitä tahansa, niin teen sellaisia asioita, jotka tekee mut onnelliseksi. Koska olisi vähän tylsää kuolla sillä tavalla, että ottaa päähän joka päivä. -- Mitä ikinä mä teen 10 vuoden päästä niin mä toivon, että se edelleen pohjautuu siihen, että mä teen työtä intohimolla ja innolla. H7

Ennen kaikkea mä laitoin kaiken intohimoni siihen firmaan -- sitten puolessatoista vuodessa mä siirryin tuotemarkkinoista tuotepäälliköksi. H1

Intohimoinen ja innokas suhtautuminen työhön on sekä jo uralla ilmennyt ominaisuus että uratavoite tai toive tulevaisuuden uran suhteen. Myös Laud & Johnson (2012) sekä Auvinen ym. (2021) huomasivat, että intohimoinen suhtautuminen työhön ja vahva työmoraali ovat yhteydessä uralla etenemiseen.

Myös strateginen ajattelu ja liiketoimintaosaaminen korostuivat haastateltavien kertomissa omissa ammatillisissa vahvuuksissa. Ne näkyivät esimerkiksi siten, että haastateltavia on usein nimitetty hallituksiin. Liiketoimintaosaamista ja strategian viestimistä kuvataan seuraavissa lainauksissa.

Oikeastaan mitä mä oon koko urani tehnyt, niin mä oon kommunikoinut asioista, enemmän tai vähemmän kompleksista, teknisistä tai kaupallisista asioista erilaisille sidosryhmille. Niin kun käytän tämmöistä "common sense" siihen ja yhdistänyt eri osapuolia. Ja kommunikointi on se, että siinä mielessä nyt kun palataan siihen opetustaustaan niin... Mulla ollut aina semmoinen vahvuus, että mä tuun ihmisten kanssa toimeen ja mä osaan kuunnella ja sitten sanottaa uudelleen ja yhdistää asioita ja kommunikoida strategiaa yksinkertaiseksi, tai vaikeita tuotearvioita yksinkertaiseksi. Niin se on ollut sellainen mitä mä oon tehnyt ihan koko urani. H1

Liiketoiminnan on hyvinkin niin kun perinpohjainen ymmärrys. -- Se, että sä ymmärrät sen liiketoiminnan perusperiaatteet niin hyvin, että se olisi sulla niin kun osa sinua, niin kyllä mä näen, että se on mulla myös tosi suuri vahvuus. Ammatillinen vahvuus on se liiketoimintaosaaminen. H4

Ensimmäinen johtaja kuvaa, kuinka hänellä on kyky kommunikoida strategiaa ymmärrettävästi sidosryhmille. Usea muukin haastateltava kuvasi, että strategian yksinkertaistaminen, ymmärrettävälle kielelle kääntäminen ja sen sanallistaminen ovat heidän vahvuuksiaan johtajana. Myös Hirsh (2014), Marion ja kumppanit (2014) sekä Botelho ym. (2017) painottavat liiketoimintaosaamisen ja strategisen osaamisen olevan korkeassa johdossa tärkeitä ominaisuuksia. Myyntitaidot tulivat esiin joissakin haastatteluissa, sekä idean myymisen ja ihmisten puolelle voittamisen suhteen että kirjaimellisesti kaupanteon kykyjen suhteen.

Usea johtaja kertoi, että yhtenä vahvuutena heidän toteuttamassaan johtajuudessa on kyky kommunikoida haasteista ja ongelmista avoimesti. Ongelmien nostaminen pöydälle on seuraavan johtajan mukaan tärkeä uraan vaikuttanut tekijä.

Yksi iso asia on avoimuus, että mä oon aina vähän liiankin rehellinen itselleni ja muille. Mä koen, että se on myös iso mun uralla vaikuttava tekijä, että sitä arvostetaan ja sitä myöten myös tietenkin luotetaan, että mä puhun asioista niiden oikeilla nimillä. Mä

en ole koskaan ilkeä tietenkään, vaan että mä puhun asiat asioina ja nostan ne kissat pöydälle, niin se on kanssa tosi ratkaiseva. H5

Johtaja kertoo avoimuuden ja rehellisyyden olevan hänessä itsessään johtajana arvostettu piirre. Myös Toropaisen ym. (2023) mukaan ideaali johtajan ominaisuus on, ettei hankalien asioiden käsittelyä tai vastuuta ongelmista vältellä.

4.2.4 Urakehityksen haasteet ja hidasteet

Urakehitys ei välttämättä aina ole sujuvaa tai helposti toteutettavissa. Uralla voi tulla vastaan erilaisia haasteita tai urakehitystä hidastavia tekijöitä (Laakso ym. 2016; Hirsh 2014; Benjamin & O'Reilly 2011). Johtajat kertoivat kohdanneensa haasteita, joista osa johtui yksilöllisistä tekijöistä ja osa kontekstuaalisista ja ympäristöstä johtuvista tekijöistä. Haastateltavien johtajien voimavaroja kuluttavat tekijät liittyivät usein työn ulkopuolisiin tekijöihin, mikä on yritysjohtajille ominaista (Toropainen ym. 2023; Benjamin & O'Reilly 2011). Esimerkiksi akateemisten yliopistojohtajien kohdalla haasteet liittyvät usein johtajuuteen liittyviin tekijöihin (Toropainen ym. 2023), mutta haastateltavat eivät näyttäneet kokevan itse johtajuutta tai johtotehtäviä voimavaroja kuluttaviksi. Sen sijaan he kuvasivat esimerkiksi ympäristöstä tulevan kitkaa heitä kohtaan.

Jokainen haastateltava kertoi jossain vaiheessa uraa kokeneensa työuupumuksen merkkejä, jossain määrin tai hyvin vahvasti. Hidastavat tekijät voivat näkyä yksilön jaksamisen haasteina, minkä katsottiin haastatteluissa seuranneen vahvasta työmoraalista ja suorittamisesta. Vahvan työmoraalin käänttöpuoli voi-kin olla työuupumus (Rauramo 2012). Seuraavassa lainauksessa johtaja kuvaa tilannetta, jossa hän päätyi työn imun vuoksi tekemään liiallisen määrän töitä.

Mä todella koin työn imua ja sen varjossa sitten myös sen, että siinä ei ollut oikein mitään rajaa, että paljonko sitä ikään kuin laittoi, laittoi aikaansa ja aivojansa siihen hommaan ja sitten mä uuvuin. -- Se ei ollut mitenkään pelkästään se työ vaan varmaan se [työn, perheen ja yksityiselämän] kokonaispaketti. H8

Identiteettipohjainen johtamismotivaatio ennustaa Toropaisen ym. (2023) mukaan johtajan parempaa työhyvinvointia ja epätodennäköisempää työuupumuksen kokemusta. Tästä eroten yllä olevassa lainauksessa vahvasti identiteettipohjainen johtaja tunnisti, että vahva työn imu säilyi uupumiseen asti, sillä myös mieleisillä asioilla on mahdollista polttaa itsensä loppuun. Haastateltava kertoi myös, että työ yksistään ei ollut uupumisen taustasyy, vaan siihen vaikuttivat kontekstitekijät kuten perheen ja yksityiselämän haasteet ja yhteensovittaminen. Kyseisen johtajan urateoria oli myös osittain kaleidoskooppinen, mikä korostaa juuri uran ja työn tasapainoa ja niissä ilmeneviä haasteita (Sullivan & Mainiero 2007). Nuorille johtajille tyypillinen haasta uralla on itsensä johtamisen ja työn ja yksityiselämän sovittaminen yhteen (Benjamin & O'Reilly 2011). Myös Toropaisen ja kollegoiden (2023) mukaan työn ja yksityiselämän tasapainon haasteet sekä omien rajojen tunnistaminen voivat vaikuttaa johtajan voimavaroihin.

Suorittaminen ja vahva työmoraali eivät välttämättä suoraan johda voimavarojen ehtymiseen, jos esimerkiksi työ mahdollistaa palautumisen (Rauramo 2012; Toropainen ym. 2023). Vuonna 2022 yli neljäsosa suomalaisista koki työuupumuksen oireita (Työterveyslaitos 2023). Pyöriän (2020) mukaan yli puolet palkansaajista on vaarassa työuupua tai ajattelevat näin silloin tällöin, eli uupumuksen kokemukset ovat suhteellisen yleisiä. Työn henkinen rasittavuus on trendin lailla lisääntynyt vuodesta 2016 lähtien, ja erityisesti alle 35-vuotiaat, työuransa alkuvaiheilla olevat palkansaajat kokevat työn henkisen rasittavuuden nousseen (Pyöriä 2020). Myös Toropainen ym. (2023) toteavat työn intensiivistymisen olevan tekijä työuupumisen kokemuksissa. Toropainen ja kollegat (2023) pohtivat, että johtajien uupumusta voi aiheuttaa myös se, että kehittymismahdollisuuksien etsiminen voidaan kokea itsetuntemusta ja rajojen tunnistamista tärkeämpänä.

Jokainen johtaja kertoi myös oppineensa uupumisen kokemuksista. He oppivat tunnistamaan omia voimavarojen lähteitä ja voimavaroja kuluttavia tekijöitä kantapään kautta, kuten lainauksessa kuvataan:

Mä oon käynyt valtavan oppimiskaaren siinä, että miten mä en enää joudu siihen tilanteeseen [työuupumus], että mä oon muokannut mun tekemistä [arjessa] ja myös samalla pystynyt opettaa muillekin meidän samantyyppisille ihmisille, ketkä vähän liikaakin pistää likoon, että itsensä pitää asettaa etusijalle ja pitää oikeasti olla elämän piirakan kaikki osa alueet tasapainossa, jotta voi olla myös paras mahdollinen itsensä siellä työssä. H5

Myös kyseinen johtaja ajautui työuupumukseen vahvan työmoraalin ja intohimoisen työnteon vuoksi. Hän kertoo, että on opettanut voimavarojen hallintaa ja hyvinvoinnin priorisointia johdettavilleen, joilla on tunnistanut olevan liiankin vahvaa työn imua. Usea johtaja painotti uupumiskokemusten olleen tärkeitä oppitunteja ja kokemuksia myös johtamisen kannalta. Henkilökohtaisen kokemuspohjan kautta he ovat pystyneet tukemaan ja ohjeistamaan muita ihmisiä, joilla on työuupumuksen merkkejä tai ominaisuuksia, jotka mahdollisesti voisivat johtaa työuupumukseen. Itsensä ja omien resurssien johtaminen on haasta nuorten johtajien uralla, ja kokemuksista oppiminen on tärkeää (Benjamin & O'Reilly 2011).

Nuorilla johtajilla on haasteena asemansa vahvistaminen ja auktoriteetin rakennus verrattuna vanhempiin työntekijöihin (Buengeler ym. 2016; Auvinen ym. 2021; Benjamin & O'Reilly 2011). Moni haastateltavista kertoo joutuneensa todistamaan olevansa pätevä johtaja niille, jotka ovat epäilleet nuoren johtajan osaamista. Ilmiö voi johtua myös siitä, että tutkimusotos koostuu suhteellisen nuorina ylempään johtoon edenneistä johtajista. Seuraava johtaja kuvaa kokemuksia muilta ihmisiltä saaduista suorista kommentteista omaa ikäänsä koskien.

Kyllä mulle on osa sanonut myös suoraan, että se niin kun jotenkin on tuntunut omi-tuiselta, että niin nuori ihminen... -- Jotkut on voinut sanoa jotenkin asiattomammin, mutta jotkut myös silleen ihan rationaalisesti sitä sanoittaneet. H8

Nuorilla johtajilla on tutkimusten mukaan haasteita todistaa itsensä päteväksi vanhempien joukossa (Buengeler ym. 2016; Benjamin & O'Reilly 2011; Hirsh

2014). Buengelerin ja kollegoiden (2016) mukaan nuorilla johtajilla on vanhempiin johtajiin verrattuna lähtökohtaisesti matalampi sosiaalinen status organisaatioissa juuri iän vuoksi. Tähän vaikuttaa ajatusmalli tyypillisestä, perinteisemmästä johtajasta, joka on iältään vanhempi (Buengeler ym. 2016). Buengelerin ja kollegoiden (2016) mukaan ihmiset assosioivat johtajan vanhemman iän viisautteen, korkeampiin kykyihin, uralla etenemiseen ja korkeampaan statukseen, jotka ovat stereotyyppisiä perinteisen johtajan piirteitä.

Seuraavat johtajat kuvaavat, miten he ovat päässeet kyseisestä haasteesta yli. He kertovat, että muut ihmiset ovat ajan myötä ymmärtäneet, että he ovat päteviä johtajia. Suhtautuminen heihin on voinut johtua myös perinteisistä ajatusmalleista, kuten lainauksissa kuvataan.

Mutta sitten vuosien aikana tässä on saanut käännettyä ihmisten päät ja ne on ymmärtäneet, että se olikin oikea valinta [ottaa minut toimitusjohtajaksi] niiltä omistajilta, että epäilijät on kääntyneet hyväksyjiksi ja jopa kannustajiksi. H5

Mä oon kulkenut vähän erilaisen polun ja aika nuorena mennyt ja myös mulla on niitä [alan työkokemuksen] vuosia aika vähän verrattuna niihin, jotka siellä on vaikka johdopositioissa ollut, niin mä oon myös saanut aika paljon niin sanotusti todistella... Tai että se suhtautuminen on ehkä ollut varsinkin se, että [tällä alalla] on ollut pitkäaikaisia perinteisiä ajatusmalleja. H8

Haastateltavat kertovat, että heidän suorituksensa kuitenkin puhuu puolestaan, ja muiden ihmisten kokema pelko muutoksesta tai epäilyt ovat hävinneet johtajuuden kyvykkyydet huomattaessa. Tyypillistä on myös aiemman teoriapohjan mukaan, että nuoret johtajat joutuvat tekemään suurempaa työpanosta vakiinnuttaakseen johtajan roolin ja auktoriteetin (Buengeler ym. 2016; Benjamin & O'Reilly 2011). Sekä ylemmät kaksi sekä alla olevat kaksi lainausta ovat naispuolisilta haastateltavilta. Sukupuolen merkitystä nuoren johtajan roolissa kuvaavat seuraavat lainaukset:

Me sitten otettiin koko henkilöstä samaan tilaan [kun nousin toimitusjohtajaksi]. Mä muistan, kun nousin lavalle niin se ihmisten epäilevä katse... Siis siellä oli tosi monta työntekijää, jotka mietti silleen, että ei hitto et mitä noi oikein miettii, että tommoinen pikkutyttö toimitusjohtajaksi, että ei tule toimimaan. Ja oli tosi paljon myös meidän kanta-asiakkaita, kenestä mä sain vaikutteen, että ne ajattelee että mitä hitto noi omistajat oikein miettii. H5

En koe että se olisi sukupuoli, ne oli siis itseasiassa naisia ne kaikista vanhimmat. Mä luulen, että siinä oli tosi paljon se, että sä tulet toimialan ulkopuolelta, "älä tule tänne kertomaan miten asiat on, olen ollut täällä koko työuran." -- Varmasti myös se, että mä oon nuori. Mä oon aika kova draivi päällä. Mä oon siis pienikokoinen, että tietyllä tavalla näytin vielä nuoremmalta, kun mitä mä oon ja olin tosi erilainen kuin aiemmat johtajat. Siellä johtajat oli johtajia, tiedätkö vanhoja, virallisia. Sitten mä oon yhtäkkiä aivan erityyppinen persoona. -- Mulla oli välillä semmoinen fiilis, että he toivoo, että mä epäonnistun. H3

Haasteeksi ei naispuolisten johtajien mukaan koettu pelkästään sukupuolta, mikä oli ristiriidassa verrattuna useisiin tutkimuksiin, joissa on huomattu johtoon etenemisen olevan haastavampaa naispuolisille (Pyöriä 2020; Auvinen ym. 2021; Cheung & Halper 2010). Auvisen ym. (2021) tutkimuksessa naisjohtajat kertoivat joutuvansa ponnistelemaan tulosten eteen sekä olemaan proaktiivisempia

kuin miespuoliset kollegansa juurruttaakseen asemaansa. Myös Buengeler ym. (2016) toteavat sukupuolen vaikuttavan johtajaan suhtautumisessa; naispuolisuus assosioidaan matalampaan uramenestykseen ja heidän suoritustaan johtajana arvioidaan kriittisemmin. Edellisistä lainauksista kuitenkin nousee esiin, että naisjohtajien mukaan nuori ikä ja sukupuoli yhdessä ovat voineet olla haasteena vaikuttamassa auktoriteetin rakentamiseen ja johtajan roolin vahvistamiseen, mikä on toisaalta linjassa Buengelerin ym. (2016) tutkimuksen kanssa. Tätä kuvaa myös seuraava lainaus:

Niin kun nuori, nuorehko ja nainen samassa paketissa on sitten ollut [muiden sanojen mukaan] jotenkin erikoista. H8

Teoriapohjan kanssa (Buengeler ym. 2017; Benjamin & O'Reilly 2011; Sullivan & Mainiero 2007) naisjohtajien haasteista on linjassa se, että aineistossa nuoren iän haasteista kertoi suoraan jokainen naispuolinen johtaja, kun taas miesjohtajat eivät kertoneet nuoren iän suoranaisesti vaikuttavan muiden ihmisten auktoriteetin kyseenalaistamiseen heidän kohdallaan. Miesjohtajista yksi kuvasi muiden ihmisten suhtautumisen häntä kohtaan muuttuneen hänen noustessaan hierarkiassa ylemmäksi, mutta suhtautumisen muuttumisen taustasyinä ei mainittu suoranaisesti olevan ikätekijöitä. Buengelerin ym. (2016) mukaan nuori ikä on haaste myös miehillä, mutta ikä on suurempi haaste naispuolisilla.

Nuoret johtajat kertoivat myös kohdanneensa muutosjohtamisen haasteita. Johtajat ovat tehneet johtajan urillaan suuria organisaatiomuutoksia, brändiuudistuksia ja taloudellisen kasvun varmistamiseksi tehtäviä toimia, ja he kuvasivat muutosten mukana tulleen haasteita.

Mä olin todella rikki -- se oli ehkä jopa työpaikkakiusaamista. Itse asiassa yksi sanoi mulle suoraan, että he koki, että mä oon uhka sille että, he saavat jäädä sinne eläkkeeseen saakka ja se muutos pelotti heitä. Ne laittoi tosi paljon kapuloita rattaisiin ja ne henkilöi tosi paljon sitä muhun. H3

Meistä kukaan ei ole täydellinen ja me kaikki tehdään virheitä, ja niin kun sanottu, että mä teen paljon muutosta. Johdan paljon muutosta mun työssäni, niin sattuu ja tapahuu ihan koko aika ja tavallaan se taito päästä niistä eteenpäin ja yli. H7

Organisaation työntekijät ovat kokeneet muutoksen esimerkiksi uhkana omalle työpaikalleen ja muutosvastaisuutta kerrotaan kohdistuvan itse nuoriin johtajiin. Ylimmän johdon rooli muutosjohtamisessa on suuri (Viitala 2002). Toinen johtaja kuvaa, kuinka muutosta johtaessa tulee sattumia vastaan, ja niihin suhtautuminen on hänen mukaansa tärkeää, mikä on huomattu myös aiemmissa tutkimuksissa (Laud & Johnson 2012; Benjamin & O'Reilly 2011). Myös Benjamin & O'Reilly (2011) totesivat tutkimuksessaan, että nuorilla johtajilla on haasteita uskottavuuden ja luottamuksen ansaitsemisen kanssa. Heidän mukaansa luonnollista nuorille johtajille on myös omien kykyjen epäily (Benjamin & O'Reilly 2011). Tästä kertovat esimerkiksi seuraavat johtajat, jotka kuvaavat huijarisyndrooman kokemuksia.

Ja sitten yhtäkkiä mä siirryin tavallaan tämmöisestä asiantuntijakeskijohdosta korkeimpaan johtoon, niin se kuinka paljon ihmisten suhtautuminen muhun muuttu.

Niin kun ihan over night. Niin se oli tosi kova yllätys. -- Se fiilis mikä tässä kaiken kaikkiaan tuli siitä, että nyt mä oon aivan liian isoissa saappaissa. -- Meidän sukupolven perisynti on nimenomaan tää huijarisyndrooma, niin siinä se oli niin kun todella vahva. Sen mä niinku muistan, että se tuntui tosi pahalta. H1

Mä muistan, että mä kaksi ekaa päivää suurin piirtein tiskin nurkassa piilottelin, että mun ei tarvii mennä kohtaamaan asiakkaita, se oli niin pelottavaa. Mä jotenkin ajattelin silloin, että eihän musta ole tähän, että en mä niin kun ymmärrä tästä näin niin kun tarpeeksi, niistä [työhön liittyvistä asioista] ja muusta, mutta sitten pikkuhiljaa, kun siihen pääsi sisälle, niin ymmärsi, että mä olenkin just oikea ihminen tähän hommaan. H5

He kuvaavat kokeneensa vahvaa huijarisyndroomaa, eli oman itsensä ja kykyjensä epäilyä esimerkiksi asiantuntijuuden suhteen. He kertovat muiden ihmisten suhtautumisen tai sen pelkäämisen vaikuttavan itseensä uskomiseen. Benjaminin & O'Reillyn (2011) mukaan nuorten johtajien haasteina on johtaminen oman ikäisten ja kollegoiden keskuudessa, ja tällaisen muutoksen kokemista kuvataan juuri yllä olevissa lainauksissa.

Jo edellisessä luvussa totesimme ihmisläheisyyden ja empatian olevan tärkeitä johtajan piirteitä (Toropainen ym. 2023). Haastatteluissa tuli esiin kyseisten ominaisuuksien käänttöpuoli. Ihmisläheisillä johtajilla empatia on myös Akilleen kantapää, sillä johtajat kertoivat esimerkiksi irtisanomisten ja kehityskeskusteluiden olevan henkisesti raskaita, kuten seuraava johtaja kertoo.

Kun on herkkä ihminen niin niitä [toisten irtisanomisia] vatvoo niin kun 2 viikkoa joka tunti hereillä oloajastaan niitä asioita, että sanoinko mä nyt varmasti oikein ja enhän mä provosoinut ja enhän mä tehnyt ja teenkö mä näin ja muuta. Niin ne on aika rankkoja hetkiä henkisesti ollut välillä. H2

Useampi johtaja kuvasi menettävänsä yöunia raskaissa muuta ihmisiä koskevissa päätöksissä. Benjaminin & O'Reillyn (2011) mukaan etenkin nuorilla johtajilla ilmiö korostuu. Nuorilla johtajilla vaikeaan tilanteeseen reagointi ja niistä selviytyminen saattaa kuluttaa henkisiä voimavaroja liiallisesti tilanteen laajuuden suhteen (Benjamin & O'Reilly 2011).

5 POHDINTA

5.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää nuorten, varhain urallaan menestyneiden ja edenneiden johtajien urakehitystä ja sille merkityksellisiä tekijöitä. Tutkimuksen tavoite oli lisätä tietoa johtajan urakehityksen vaiheista ja urasiirtymistä sekä motivaatioista lähteä johtajaksi tai vastaanottaa johtotehtäviä ja edistää tiedon avulla johtajien ja organisaatioiden mahdollisuuksia edesauttaa johtajien työhyvinvointia. Yksi tutkimuksen tarkoitus oli ymmärtää, miten nuoret johtajat säilyttävät uransa mielenkiinnon ja merkityksellisyyden samalla potentiaaliaan hyödyntäen.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Mitä ominaisuuksia, urasiirtymiä ja johtamismotivaatioita nuorten johtajien urakehitykseen kuuluu?
2. Mitä johtajan urakehitykselle merkityksellisiä yksilöllisiä ja kontekstuaalisia tekijöitä urakertomuksista nousee esiin?

Tämän tutkimuksen perusteella johtajien urakehityksestä ja sen kulusta kertovat johtamismotivaation tyypit, modernit urateoriat, uralla tapahtuvat urasiirtymät sekä johtajan käsitys uramenestyksestä ja uralla tavoiteltavista asioista. Johtajaksi lähtemiseen viitteitä antavaa johtamismotivaation kolmea tyyppiä esiintyi haastateltavien urilla, yleisimpänä identiteettipohjainen johtamismotivaatio (taulukko 2). Toiseksi yleisin johtamismotivaation tyyppi oli laskelmoimaton, ja kolmanneksi yleisin sosiaalisnormatiivinen.

Viidellä haastateltavalla dominoivin johtamismotivaation tyyppi oli identiteettipohjainen, kahdella sosiaalisnormatiivinen ja yhdellä laskelmoimaton.

Laskelmoimaton tyyppi oli kuitenkin toiseksi yleisin, sillä sitä esiintyi toissijaisena motivaatiotyyppinä neljän eri johtajan uralla jossain määrin (taulukko 2).

Identiteettipohjaiselle johtamismotivaation tyyppille on ominaista sisäsyn-tyinen ja luonnollinen johtajuus, mikä yleensä ajaa aktiivisesti hakeutumaan joh-totehtäviin (Toropainen ym. 2023; Badura ym. 2020). Kuitenkin viisi johtajaa ker-toivat, etteivät he suoranaisesti ole halunneet tai hakeutuneet johtajaksi, mikä oli ristiriidassa johtamismotivaatiotyyppien teorian kanssa. Aineistossa esiintynei-den johtajaksi ajautumisen kaltaisten kertomusten taustalla voi siis olla sattumia, vaikka kyseiset johtajat ilmensivät identiteettipohjaista johtamismotivaation tyyppiä suhteellisen paljon tai todella vahvasti (Järvensivu & Pulkki 2019). Laak-son ym. (2016) mukaan ajautumiskertomus on suhteellisen yleinen suomalaisille johtajille, joten on mahdollista, että luonnollista johtamista kokevat yksilöt ovat sattumien tai ajautumisen kautta päätyneet johtopositioon.

On mahdollista, että menestyneille nuorille johtajille on ominaista vahva identiteettipohjainen motivaatiotyyppi, mutta valtaa ei haluta itselle. Usean haastateltavan kertomuksen mukaan ympärillä olevat ihmiset ovat kannustaneet heitä eteenpäin uralla ja tunnistanee heidän kykynsä johtaa ihmisiä, mikä on toi-miva motivaattori johtajaksi ryhtymiseen (Laakso ym. 2016). Toiset ihmiset tai laadukas urajohtaminen on voinut vaikuttaa siihen, että he ovat kuitenkin pää-tyneet johtajan positioon. Tuloksissa tulee myös huomioida, että tutkimukseen tarkoituksellisesti valittu kohderyhmä on kokonaisuudessaan suhteellinen ho-mogeeninen verrattuna yleisesti työvoimaan. He ovat suunnilleen saman ikäisiä, varhain urallaan johtajaksi edenneitä, ylimmän johdon johtajia, menestyksekkäitä sekä yksilönä että heidän johtamiensa organisaatioiden kautta mitattuna. He ovat johtamistyyliältään ihmisläheisiä, empaattisia, vastuullisia ja muita ihmi-siä kehittäviä. Vois siis olla mahdollista huomata vastaavanlaisia yksilöitä tutkit-taessa, että tällaisilla yksilöillä on löydettävissä painotus tiettyyn johtamismoti-vaatioon tai johtajaksi hakeutumisen motivaattoriin.

Nuorten johtajien urakuvauksista erottui moderneja urateorioita, mutta ei perinteistä uraa. Esiintyneitä moderneja urateorioita olivat rajaton ura, proaktii-vinen ura, itsenäinen ura, älykäs ura, kaleidoskooppinen ura sekä proteaaninen ura (taulukko 2). Kahdelta uralta löytyi myös jossain määrin kaaosteorian piir-teitä, sillä he kuvasivat sattumien vaikuttaneen jossain määrin heidän uransa kul-kuun. Rajaton ura oli yleisin urateoria, ja toiseksi yleisin oli proaktiivinen urateo-ria. Sattumien vaikutus voi Laakson ym. (2016) mukaan kuvata ajautumiskerto-musta johtajaksi päättymisen syynä.

Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että menestyneen johtajan uralle ei ole erotettavissa yhtä kokonaisvaltaista urateoriaa, joka sisältäisi nuoren menesty-neen johtajan uran yleisimmät piirteet ja ominaisuudet. Johtajien urilta oli tun-nistettavissa useita erilaisia moderneja urateorioita, mutta tarkastellessa yksittäi-siä modernien urateorioiden ominaisuuksia (taulukko 1), vaikutti johtajien urilla olevan paljon yhteneväisiä modernien urien piirteitä. Jokainen haastateltava ker-toi uralleen tyyppillistä olevan jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen. Osaamisen kehittäminen on tärkeä voimavara johtajalle, ja se tukee työhyvin-vointia ja työmotivaatiota (Toropainen ym. 2023; Rauramo 2012). Toiseksi yleisin

uran ominaisuus oli jatkuva muutos, sillä seitsemän haastateltavaa kertoi muutoksen olevan motivoiva tekijä urallaan. Myönteinen suhtautuminen muutokseen on tyypillistä esimerkiksi rajattomalle, itsenäiselle, proaktiiviselle ja älykkäälle uralle (Gerber ym. 2009; Wiernik & Kostal 2019; Parker ym. 2009).

Oppimishalukkuus ja osaamisen laajentaminen olivat myös urasiirtymien yleisimmät taustasyyt. Toiseksi yleisin tekijä johtajien urasiirtymien taustalla oli tarve saada lisää haastetta työtehtäviin ja kolmanneksi yleisin halu saada lisää vastuuta. Uraasiirtymiä tapahtui myös sattuman kautta, headhuntauksen kautta, verkostojen ansiosta sekä työpaikasta poistuyöntävien syiden takia. Näitä olivat esimerkiksi ristiriidat johtamisnäkemyksissä tai yksilön ja organisaation arvojen ristiriitaisuus, mikä on tyypillistä nuorten johtajien uralla (Benjamin & O'Reilly 2011). Työuran alussa onkin normaalia, että omaa paikkaa organisaatiossa haetaan, jolloin omaa ammatti-identiteettiä luodaan ja omaa sopivuutta verrataan organisaatioon (van der Heijden ym. 2008). Kyseisissä tilanteissa siirtyminen toisaalle on ollut johtajille suhteellisen helposti toteutettavissa, ja päätökset siirtyä edellisessä kappaleessa mainituista syistä olivat tutkittavien mukaan suhteellisen selkeitä. Aineistossa korostui, että uraa rakennetaan omia arvoja ja kyvykkyytensä vastaaviksi. Organisaation ja henkilökohtaisten arvojen vastaavuus edistää työhyvinvointia ja merkityksellisyyden tunnetta (Rauramo 2012). Myös työhyvinvointi oli johtajien mukaan tärkeä arvo työpaikan valinnassa ja urasiirtymien taustasyynä.

Johtajat olivat urasiirtymissä toimijana kohtuullisen aktiivisia. Pakon edestä tapahtui hyvin vähän urasiirtymiä. Tutkimuksessa ja haastatteluisissa käsiteltiin työkokemuksia lähtien siitä, mikä on uralle relevanttia, eli esimerkiksi varhaisia työkokemuksia ei välttämättä käyty läpi, ellei haastateltava kertonut niiden olevan merkityksellisiä uransa kannalta.

Haastateltavat johtajat kokivat hyvin vahvasti subjektiivista uramenestystä. Heille menestys merkitsi itsensä ylittämistä, onnistumisia, mahdollisuuksia vaikuttaa johtajana, jatkuvaa kehittymistä yksilönä, omien arvojen toteuttamista sekä henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamista. Objektiiivisen uramenestys ei ollut aineistossa edustettuna. Objektiiivisen uramenestyksen mittarit status, tittelit tai raha eivät olleet haastateltavien mukaan heille uran motivaattoreita eikä uratavoitteita. Objektiiivinen ja subjektiivinen uramenestys voivat esiintyä uralla yhtä aikaa (Spurk ym. 2019), mutta tässä tutkimuksessa esiintyi vain subjektiivista uramenestystä. Johtajat tunnistivat, että he ovat objektiiivisten mittareiden mukaan "uramenestyneitä", mutta se ei ollut heille tärkeää.

Aineistosta nousi esiin johtajien kuvailemia urakehitykselle merkityksellisiä tekijöitä, joita olivat urajohtaminen, verkosto ja työyhteisö, johtajan yksilölliset ominaisuudet sekä urakehityksen haasteet ja hidasteet. Kokemuksia urajohtamisesta olivat organisaation halu ja valmius tukea nuoria työntekijöitä ja heidän kehittymistään, vastuun saaminen, kehittävä työympäristö, urasuunnittelu, mentorointi, sponsorointi sekä luottamuksen osoitus. Urajohtamista koettiin organisaation taholta sekä yksittäisiltä henkilöiltä saatuna urajohtamisena ja tukemisena. Haastatteluisia tuli esiin myös epäonnistunut urajohtamisen kokemus, jossa haastateltavan työpaikan ylempi johtaja oli epäonnistunut

kommunikoimaan haastateltavalle, että haluaisi tämän etenevän organisaatiossa johtotasolle kykyjensä vuoksi.

Verkostot ja sosiaaliset suhteet olivat jokaisen haastateltavan mukaan hyvin tärkeitä ja motivoivia tekijöitä heidän urakehityksessään ja työssä ylipäättään. Verkostot olivat tärkeitä johtajien henkiselle hyvinvoinnille ja urakehitykselle. Verkostoilta kerrottiin saatavan vertaistukea, tietoa, perspektiiviä, käytännön neuvoja, apua, rohkaisua, kannustusta ja motivointia. Usea johtaja kertoi myös työllistyneensä verkostojen kautta. Apu ja tuki verkostoilta ei ollut yksipuolista, vaan johtajat jakoivat osaamistaan ja apuaan vastavuoroisesti myös muille ihmisille, ja osa johtajista kuvasi auttavansa työympäristössä muita parhaansa mukaan. Kyseisten haastateltavien johtamistyyli on heidän kuvaustensa perusteella palvelevaa johtamista, mikä onkin nykyään yksi johtamisen ideaali (Toropainen ym. 2023). Osa johtajista painotti tiimin tärkeyttä, ja he johtivat tiimejä valmentavalla johtamistyyllillä (Peng ym. 2023). Johtajat kertoivat toisten ihmisten kehittämisen olevan heille tärkeää ja merkityksellistä. He kokivat ympärillään olevien ihmisten menestyksen olevan tärkeä osa omaa menestystään. Palveleva johtajuus ja muiden ihmisten kehittäminen ovat LMX-teorian mukaisia (Peng ym. 2023).

Verkostojen merkitys oli osin ristiriitaista aiempaan teoriapohjaan verrattuna. Verkostot eivät ole korostuneita kaikissa moderneissa urateorioissa (taulukko 1), mutta tästä huolimatta jokainen johtaja korosti verkostojen olevan merkittäviä omalla urallaan urateoriasta riippumatta. Toisaalta verkostot ovat johtajien urakehitystä edistävä tekijä (Laud & Johnson 2012; Marion ym. 2014). Ristiriitaisuus voi viestiä siitä, että nuorille, menestyneille johtajille ei ole täysin täsmällistä urateoriaa, tai siitä, että tähän tutkimukseen osallistuneet suomalaiset, nuoret, varhain menestyneet ja johtamisen pehmeitä arvoja korostavat johtavat kokevat verkostojen olevan erittäin merkityksellisiä urallaan.

Haastateltavilla johtajilla oli useita yhteneväisiä yksilöllisiä ominaisuuksia ja ammatillisia vahvuuksia, mikä on tyypillistä menestyneille johtajille (Day ym. 2014; Marion ym. 2014; Botelho ym. 2017). Haastateltujen johtajien yleisiin ominaisuuksiin kuuluvat tarve saada työtehtävissä vapautta, toimeenpanotaito, nopea päätöksentekokyky, kokonaisuuksien käsitteleminen, vahva arvopohjaisuus, halu vaikuttaa yhteiskunnallisesti, vahva ihmisten johtaminen, ihmisläheisyys, empatia, matala hierarkisuus, yksilöiden henkilökohtainen kohtaaminen, vahva muutosjohtaminen, korkea työmoraali, strateginen ajattelu ja liiketoimintaosaaminen sekä avoimuus ja rehellisyys. Useat näistä ovat ideaaleja ja nykyään tavoiteltavina pidettäviä hyvän johtajan arvoja (Toropainen ym. 2023; Botelho ym. 2017; Marion ym. 2014).

Viimeinen johtajien urakehitykselle merkityksellinen haastattelussa esiin noussut tekijä oli urakehityksellä kohdattavat haasteet ja hidasteet. Osa haasteista liittyi muiden ihmisten johtamiseen ja osa haastateltavien itsensä johtamisen taitoihin. Jokainen haastateltava kertoi kokeneensa urallaan työuupumuksen merkkejä jossain määrin tai hyvin vahvasti, mikä on nykyään yleistynyt (Työterveyslaitos 2023; Toropainen ym. 2023). Työuupumuksen kuvattiin usein olevan vahvan työmoraalin käänttöpuoli tai uran ja perhe-elämän yhteensovittamisesta johtuva voimavarojen ehtyminen. Työuupumuksen kokemukset koettiin

opettavaisina ja niiden kuvattiin antavan perspektiiviä ja kokemuspohjaa muiden ihmisten johtamista ja työuupumuksen ehkäisemistä varten.

Yhdeksi urakehityksen haasteeksi koettiin nuori ikä, mikä on tyypillistä nuorille johtajille (Buengeler ym. 2016; Benjamin & O'Reilly 2011). Tämä näkyi auktoriteetin ja uskottavuuden rakentamisen haasteina, muiden ihmisten perinteisinä ajatusmalleina johtajasta, sekä heihin henkilöitynä muutosvastaisuutena, mitkä ovat tyypillisiä nuorten johtajien kohtaamia haasteita (Benjamin & O'Reilly 2011). Johtajat kertoivat myös kärsivänsä uran alkupuolella huijarisyndroomasta eli siitä, etteivät he luottaneet omii kykyihinsä tai ammattitaitoonsa. Yksi haaste oli myös empatiasta johtuva, sillä osa johtajista kuvasi muihin ihmisiin liittyvien kriittisten päätösten aiheuttavan heille henkistä kuormitusta.

Kaikki yllä mainitut haasteet ovat nuorille johtajille tyypillisiä (Benjamin & O'Reilly 2011; Laud & Johnson 2012). Aineiston ja teorian välillä oli lievää ristiriitaa sukupuolen vaikutuksesta haasteena urakehityksessä. Naisjohtajat kertoivat, ettei sukupuoli välttämättä ole ollut heidän urallaan hidaste, vaan enemmänkin sukupuolen ja nuoren iän yhdistelmä on vaikuttanut hidastavasti. Aiemman uratutkimuksen mukaan naispuolisuus vaikuttaa suhteellisen vahvasti johtajien urakehitykseen (Buengeler ym. 2011). Toisaalta nuoren iän tuomista haasteista kertovat johtajat olivat kaikki naispuolisia haastateltavia, mikä taas mukailee teoriapohjaa. Naisjohtajat kertoivat, että johdettavat ovat epäilleet heidän kykyjään johtajana, mutta vahvan näytön seurauksena epäily on hälvennyt. Aiemmassa uratutkimuksessa on huomattu myös naisten kokevan esimerkiksi lasikatto -ilmiötä eli vaikeutta edetä ylimpään johtoon (Cheung & Halper 2010; Kelloway & Gilbert 2017), mutta tämä ei tullut aineistossa esille, mikä voi johtua siitä, että haastateltavat työskentelivät jo ylimmässä johdossa.

5.2 Tutkimuksen eettisyys ja rajoitteet

Haastattelututkimuksissa tutkimuseettiset kysymykset ovat hyvin monitahoisia, koska tutkija on suoraan vuorovaikutuksessa tutkimuksen osallistujiin (Hirsjärvi & Hurme 2008). Olen kiinnittänyt tutkimuksen eettisyyteen erityistä huomiota läpi tutkimusprosessin, koska haastattelut sisälsivät kysymyksiä luonteeltaan myös henkilökohtaisista aiheista. Lähetin haastateltaville jo haastattelukutsussa tutkimustiedotteen ja tietosuojailmoituksen, joissa selvisi tiedonkäsittelyn huolellisuus, anonymiteetin takaaminen ja Jyväskylän yliopiston vakuuttaminen tutkittaville. Pyrin ilmaisemaan tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteen tutkittaville mahdollisimman selkeästi alusta alkaen. Tiedotin haastateltaville, että tutkimukseen osallistumisen voi perua missä vaiheessa tutkimusta tahansa ilman seuraamuksia. Osallistuminen tutkimukseen oli täysin vapaaehtoista. (Hyvärinen ym. 2017, Hirsjärvi & Hurme 2008.)

Rajoitteena tutkimuksessa on pro gradu -tutkimuksen pituuden rajat sekä työmäärä opintopisteinä. Laadullisen tutkimuksen rajoitteena on haastateltavien lukumäärä, sillä tuloksia ei voi suoraan yleistää haastattelujoukon ollessa kourallinen suomalaisia johtajia. Tarkka ja perusteellinen aineiston tulkinta rajoittaa

otoksen kokoa. Laadullisen tutkimuksen tavoite ei olekaan yleistettävyys, vaan siirrettävyys ja toistettavuus. Otanta ja valinta voi olla teoreettista ja tarkoituksemukaista, mutta tulokset eivät ole yleistettävissä populaatioon (White & Marsh 2006). Haastateltavien määrä on rajallinen, ja yksilöiden urakehitys ja uralla eteneminen voi olla hyvin yksilöllistä.

Laadullisessa tutkimuksessa ihmisten kokemuksia kuvaavilla aineistoilla on luonnollisesti rajoitteita, sillä yksilöiden kokemuksia, etenkin ajallisesti historiaan sijoittuvia, ei voi suoraan observoida tutkijan toimesta. Kokemus riippuu tutkimukseen osallistujan kyvyistä kommunikoida kokemuksiaan kielellisesti ja reflektoidusti. Ihmisillä ei ole selkeää ikkunaa omiin kokemuksiin ja tietoisuuteen; yksilöt kyllä pystyvät antamaan kuvauksia ja tarinoita kokemuksistaan, mutta ne ovat kielen, sukupuolen, sosioekonomisen luokan, etnisyyden ynnä muiden puitteiden suodattamia. Myöskään ihmisen muisti ei ole menneisyyden tarkka kuvaaja, vaan muistot voivat olla värittyneitä tämänhetkisen tunnetilan tai kokemusten vuoksi. Vaikka kokemusten muuttaminen kielelliseksi on haasteellista, on kieli silti ensisijainen pääsy ihmisten kokemuksiin. Aivokuvantamalla näkee aivojen aktiivisuuden, mutta ei sitä, mitä kokemuksia aktiivisuus koskee. Tutkittavan kertoma tarina on tuotettu yhdessä tutkijan kanssa, jossa tutkittava on tarinan tuottaja ja tutkija on tukea antava avustaja. (Polkinghorne 2005.)

Rajoitteena haastatteluissa voi olla myös osallistujan huoli vastausten hyväksyttävyydestä tai vastausten jääminen pinnalliseksi. Luottamuksellinen ja vahva suhde tutkijan ja kohteen välillä onkin avain rajoitteiden vähentämiseen. Tutkijan on osoitettava, että on turvallista olla avoin ja jakaa henkilökohtaisia kokemuksia ja tunteita. (Polkinghorne 2005.)

Sisällönanalyysi metodina on saanut kritiikkiä siitä, että tutkittujen viestien sisällön ja tietolähteen sekä lähdemateriaalin ominaisuuksien välillä voi olla "tietokatko" tai kuilu, mikä voi aiheuttaa ylimääräistä epäselvyyttä tehtyihin päätelmiin. Tämä tulisi ottaa huomioon etenkin useita tietolähteitä käytettäessä sekä aineistotriangulaation yhteydessä. Kaiken kaikkiaan sisällönanalyysissä on kuitenkin useita hyviä puolia, joten metodin mahdolliset rajoitteet ovat melko pieniä verrattuna sisällönanalyysin hyötyihin. (Duriau ym. 2007.)

Tämän tutkimuksen tulosten siirrettävyyteen tulee suhtautua varauksella, koska tutkimuksessa haastatellut henkilöt edustavat suhteellisen rajattua joukkoa. Yleistäminen ei ole mahdollista työntekijöihin tai johtajiin yleisesti, koska tutkimuskohteet olivat valikoituja menestyksen, johtamisarvojen ja urakehityksen perusteella.

Toteutin tutkimuksen kokonaisuudessaan niin, että prosessi on mahdollisimman läpinäkyvä. Perustelin tutkimusvalinnat kirjallisesti ja selkeästi jokaisessa vaiheessa viitaten aiempaan tutkimuspohjaan. Esittelin tulokset mahdollisimman objektiivisesti tuloksia vääristelemättä ja sitouduin tutkimusetiikkaan koko tutkimuksen ajaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

5.3 Keskustelu ja jatkotutkimusaiheet

Johtajien urilla on heidän kertomansa perusteella huomattavissa määrätietoisuutta, kehittymishakuisuutta ja aloitteellisuutta. Toimijana he ovat olleet urallaan aktiivisia ja he ovat usein tarttuneet tilaisuuksiin ja mahdollisuuksiin hypätä isompiin saappaisiin, jopa huijarisyndrooman uhalla. Uraa luonnehdittiin opettavaiseksi juuri tästä syystä; perusteellinen koulutus johtajuuteen tulee käytännön ongelmien ratkaisemisesta, syvään päätyyn hyppäämisestä ja mukavuusalueelta poistumisesta. Tutkimukseen haastateltuja johtajia voisi kuvata myös rohkeiksi, sillä heistä välittyy uskallus oppia tekemisen ja kokemisen kautta, mutta myös kyky pyytää tarvittaessa tukea ja apua verkostoiltaan ja myöntää olevansa omilla jaksamisen rajoilla.

Edellä mainitut ominaisuudet kuvaavat osuvasti resilienssin eli henkisen vahvuuden käsitettä (Lin, Mutz, Clough & Papageorgiou 2017). Resilienssi kattaa positiivisia psykologisia resursseja, jotka ovat merkittäviä mielenterveydelle ja saavutuksiin pääsyyllä sekä kyvylle selviytyä haastavista tilanteista. Ehkä nuorten johtajien uramenestykselle yksi tärkeä tekijä onkin resilienssi, joka kattaa useita ylimmälle johtajalle tärkeitä ominaisuuksia.

Toisaalta johtamisurasta haaveilevan on myös hyvä pysähtyä miettimään, mikä motivaatio johtamisen taustalla on. Tuloksiin peilaten toisten ihmisten menestymisen on oltava hyvälle johtajalle merkityksellistä, sillä itsekeskeisyys ei ole keino edetä uralla. Johtajaksi haluavalla on hyvä olla valmiuksia uuden oppimiseen sekä mukavuusalueen ulkopuolelle menemiseen. Urakehitykselle merkityksellisiä johtajan ominaisuuksia näyttävät olevan myös ihmisläheisyys, empatia, toisten onnistumisista iloitseminen sekä muiden auttaminen. Johtajuutta miettivän voi olla mielekästä pohtia, miten näitä ominaisuuksia voi haalia tai kehittää.

Elämässä ja uralla ei voi itse vaikuttaa läheskään kaikkeen, mutta siihen voi, miten sattumiin ja tapahtumiin suhtautuu ja asennoituu. Optimistisuus ja opportunistisuus näyttävät olevan merkittävää haasteiden ja ennakoimattomien tapahtumien sattuessa. On siis hyvä oppia olemaan avoin mahdollisuuksille ja näkemään sattumat mahdollisuuksina kehittyä.

Valitsin aiheen mielenkiintoni pohjalta sekä siksi, että toivon voivani edesauttaa ihmisiä löytämään omat vahvuutensa ja potentiaalinsa. Tiesin, että johtajien uratutkimus ja tieto auttaa itseäni tulevalla asiantuntijan uralla, ja teoria-pohja olikin hyvin kiinnostavaa, tosin paikoin hyvin aukkoista. Suomalaisen tutkimuksen ja tiedon lisääminen teemoista, jotka koskettavat monien uria, on tärkeää.

Haastattelujen tekeminen kiinnostavien persoonien kanssa oli minulle todella mielenkiintoista sekä tutkijan roolissa että sen ulkopuolella. Tutkimus antoi mahdollisuuden saada ensikäden tietoa ja oppeja kyvykkäiltä ihmisten johtajilta, verkostoitua huippuosaajien kanssa ja saada näkymiä laadukkaista johtamisurista. Johtajat kertoivat myös mahdollisista sudenkuopista, joihin uralla voi törmätä, ja mitä he ovat niistä oppineet. Tutkimukseen osallistuneet johtajat

refleктоivat uraansa mielenkiinnolla ja oppivat meidän mukaansa myös itsestään johtajana tutkimuskysymysten kautta, joten koin onnistuneeni myös tutkimuksen toteuttajana, koska johtajat saivat siitä itselleenkin hyötyä jo haastatteluvaiheessa.

Tiedonjanoni tutkijana ei tämän tutkimuksen myötä tietenkään sammunut, vaikka sain tutkimuskysymyksiin laajasti vastauksia. Johtamisen kenttä on loputon suo, sekä hyvässä että pahassa. Johtamisen aiheet ovat abstrakteja kokonaisuuksia, joissa kaikki vaikuttaa kaikkeen, joten kaikkien tekijöiden ja muuttujien huomioon ottaminen on haastavaa. Toisaalta loputon johtamisen kehittämisen mahdollisuus ajaa tekemään enemmän tutkimusta tästä moniulotteisesta aiheesta.

Urajohtamisen tulososiota kirjoittaessa pohdin, ovatko haastateltavat uralaan menestyneet johtaneet kokeneet poikkeuksellisen hyvää urajohtamista ja tukemista organisaatiossaan. Olisi mielenkiintoista tutkia syvemmin, millaisia laadukkaita urajohtamisen käytäntöjä menestyneet johtajat ovat kohdanneet, ja miten organisaatiossa toteutettu urajohtaminen on vaikuttanut heidän urakehitykseensä tai uramenestykseensä. Vastaavasti heikosti toimivia urajohtamisen muotoja olisi mahdollista välttää, tai niitä myös kehittää. Tutkimuksen voisi tehdä tapaustutkimuksena tai pitkittäistutkimuksena, myös jopa määrällisesti, jolloin olisi mahdollista saada yleistettävämpää aineistoa.

Jo toteuttaessani yksilöhaastatteluja ja etenkin analysoidessani aineistoa huomasin, että tutkittavilla johtajilla oli useita yhteneväisiä ominaisuuksia ja persoonallisuuden piirteitä. Olen opiskellut psykologiaa ja perehtynyt etenkin persoonallisuuspsykologiaan, ja tämä katsontakanta voisi olla yhdistettävissä johtajuuden piirreteoriaan tai menestyneiden johtajien yleisimpiin ominaisuuksiin. Persoonallisuuden ja erilaisten urateorioiden väliltä voisi myös löytyä mielenkiintoinen korrelaatio.

Olisi mielenkiintoista tutkia lisää merkityksiä puheen ja kuvailun taustalla analysoimalla johtajien narratiiveja diskurssianalyysillä. Tämän tutkimuksen aineistoa sopisi myös diskurssianalyysiin, tai aineistoa voisi laajentaa tarvittaessa.

Näen myös tarpeen urateorialle, joka sisältäisi tutkimuksessa esiin nousseet urien ominaisuudet ja painottaisi keskeisimpiä piirteitä, jotka olivat vallitsevia tässä tutkimuksessa. Valitettavasti tämän tutkimuksen otoskoon perusteella uutta kattavaa urateoriaa on haastavaa tarkasti luoda. Näen tämän otollisena jatkotutkimuksen aiheena tehdä alustavaa hahmotelmaa tällaisten johtajien urateorioista.

Menestyneistä nuorista johtajista olisi mielenkiintoista kirjoittaa kirja. Olisi kutkuttava ajatus laajentaa tätä tutkimusta, haastatteluja ja niiden työstämistä laajemmaksi kirjalliseksi kokonaisuudeksi, kansantajuiseksi kirjaksi menestyneiden johtajien uratarinoista. Esimerkiksi Kiuru, Pulliainen ja Nyman (2022) julkaisivat kirjan, jossa Kiuru haastatteli maailman tunnetuimpien organisaatioiden innovatiivisia johtajia, joilla on vahva kokemus ihmisten johtamisesta. Kirjan punainen lanka on, kuinka tärkeää on tunnistaa oma erityisyytensä, omat vahvuutensa ja potentiaalinsa. Tämän tutkimuksen aineiston kaltaisista haastatteluista löytyisi avaimia samankaltaisiin ajatuksiin. Johdannossa mainitsin, että

suomalaiset kokevat, että olisi tärkeä saada tietoa ja menestystarinoita suomalaisesta osaamisesta (STL 2017). Ehkä menestyskokemuksia suomalaisessa kontekstissa olisi mielekästä koota perusteelliseksi, mutta helppolukuiseksi kirjaksi.

LÄHTEET

- Abele, A. E. & Spurk, D. (2009). How do objective and subjective career success interrelate over time? *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(4), 803–824.
- Ahuja, J., Puppala, H., Sergio, R. P., & Hoffman, E. P. (2023). E-Leadership Is Un(usual): Multi-Criteria Analysis of Critical Success Factors for the Transition from Leadership to E-Leadership. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 15(8), 6506. <https://doi.org/10.3390/su15086506>
- Amah, O. E. (2018). Determining the antecedents and outcomes of servant leadership. *Journal of General Management*, 43(3), 126–138. <https://doi.org/10.1177/0306307017749634>
- Amit, K., Lisak, A., Popper, M., & Gal, R. (2007). Motivation to Lead: Research on the Motives for Undertaking Leadership Roles in the Israel Defense Forces (IDF). *Military psychology*, 19(3), 137-160. <https://doi.org/10.1080/08995600701386317>
- Arthur, M. B., Claman, P. H., & DeFillippi, R. J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management perspectives*, 9(4), 7-20. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032185>
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of organizational behavior*, 26(2), 177-202. <https://doi.org/10.1002/job.290>
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (2001). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press.
- Au, W. C., Beigi, M., & Shirmohammadi, M. (2021). Running their own show: Malaysian women entrepreneurs' kaleidoscope careers. *Career development international*, 26(5), 613-639. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2021-0043>
- Auvinen, E., Huhtala, M., Rantanen, J., Feldt, T. (2021). Drivers or Drifters? The “Who” and “Why” of Leader Role Occupancy: A Mixed-Method Study. *Frontiers Media SA*.
- Bachmann, R., & Felder, R. (2018). Job Stability in Europe Over the Cycle. *International Labour Review*, 157(3), 481-518. <https://doi.org/10.1111/ilr.12117>
- Badura, K. L., Grijalva, E., Galvin, B. M., Owens, B. P., & Joseph, D. L. (2020). Motivation to lead: A meta-analysis and distal-proximal model of motivation and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 105(4), 331–354. <https://doi.org/10.1037/apl0000439>
- Bagdadli, S. & Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human resource management review*, 29(3), 353-370. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.08.001>

- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths - organizational and individual perspectives. *Career Development International* 9 (1), 58-73.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human resource management review*, 16(2), 125-138.
- Benjamin, B., & O'Reilly, C. (2011). Becoming a Leader: Early Career Challenges Faced by MBA Graduates. *Academy of Management learning & education*, 10(3), 452-472. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0002>
- Berthelsen, H., Hakanen, J. J. & Westerland, H. (2018). Copenhagen Psychosocial Questionnaire - A validation study using the Job Demand-Resources model. *PloS one*, 13(4), e0196450. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0196450>
- Botelho, E. L., Powell, K. R., Kincaid, S., & Wang, D. (2017). What sets successful CEOs apart. *Harvard Business Review*, 95(3), 70-77.
- Bott, G., & Tourish, D. (2016). The critical incident technique reappraised: Using critical incidents to illuminate organizational practices and build theory. *Qualitative research in organizations and management*, 11(4), 276-300. <https://doi.org/10.1108/QROM-01-2016-1351>
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of vocational behavior*, 69(1), 4-18. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002>
- Buengeler, C., Homan, A. C., & Voelpel, S. C. (2016). The challenge of being a young manager: The effects of contingent reward and participative leadership on team-level turnover depend on leader age. *Journal of organizational behavior*, 37(8), 1224-1245. <https://doi.org/10.1002/job.2101>
- Cheung, F. M. & Halpern, D. F. (2010). Women at the top: Powerful leaders define success as work+ family in a culture of gender. *American psychologist*, 65(3), 182-193.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E. & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership quarterly*, 25(1), 63.
- Duriau, V. J., Reger, R. K. & Pfarrer, M. D. (2007). A Content Analysis of the Content Analysis Literature in Organization Studies: Research Themes, Data Sources, and Methodological Refinements. *Organizational research methods*, 10(1), 5-34. <https://doi.org/10.1177/1094428106289252>
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A., & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällyönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*, 34(4), 215-225.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2005). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>

- FitzGerald, K., Seale, N. S., Kerins, C. A., & McElvaney, R. (2008). The Critical Incident Technique: A Useful Tool for Conducting Qualitative Research. *Journal of dental education*, 72(3), 299-304.
<https://doi.org/10.1002/j.0022-0337.2008.72.3.tb04496.x>
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological bulletin*, 51(4), 327-358. <https://doi.org/10.1037/h0061470>
- Gerber, M., Wittekind, A., Grote, G., & Staffebach, B. (2009). Exploring types of career orientation: A latent class analysis approach. *Journal of vocational behavior*, 75(3), 303-318. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.003>
- Guan, Y., Arthur, M. B., Khapova, S. N., Hall, R. J. & Lord, R. G. (2019). Career boundarylessness and career success: A review, integration and guide to future research. *Journal of vocational behavior*, 110(Part B), 390-402.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.013>
- Haenggli, M., Hirschi, A., Rudolph, C. W. & Peiró, J. M. (2021). Exploring the dynamics of protean career orientation, career management behaviors, and subjective career success: An action regulation theory approach. *Journal of vocational behavior*, 131, 103650.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103650>
- Hall, D.T. (1976). *Careers in Organizations*. California: Goodyear Publishing Company Incorporated.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. SAGE.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of vocational behavior*, 65(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>
- Hamori, M. (2010). Who gets headhunted – and who gets ahead? The impact of search firms on executive careers. *Academy of Management Perspectives*, 24(4), 46–59.
- Handolin, V. (2013). *Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana*. Vaasan yliopisto.
- Heijden, B. I. J. M. van der, Schalk, R. & Veldhoven, M. J. P. M. van. (2008). Ageing and Careers: European research on long-term career development and early retirement. *Career development international*, 13(2), 85–94.
- Hirschi, A. & Koen, J. (2021). Contemporary career orientations and career self-management: A review and integration. *Journal of vocational behavior*, 126, 1. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103505>
- Hirsh, W. (2014). Positive career development for leaders and managers. Teoksessa Storey, J. (toim.) *Leadership in organizations: current issues and key trends*. London: Routledge, 225–248.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J., Aho, A. L., & Granfelt, R. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.
- Inkson, K. (2004). Images of career: Nine key metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 96–111.

- Jabe, M. (2007). Vauhtia uralle nainen. Opas lasikaton rikkomiseen. Hämeenlinna: Karisto. 29–85.
- Jabe., M. & Häkkinen, H. (2010). Uljas uusi johtaminen. Arvoja, innostusta, hyvinvointia. Helsinki: Talentum. 239–300.
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Kasemaa, A. (2016). The Adaptation of the Motivation to Lead Instrument to the Estonian Military Context. *Journal of Management and Business Administration Central Europe*, 24(1), 64-88.
<https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.164>
- Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10–11. p. Helsinki: Talentum.
- Kauppi, M., Kivimäki, M., Aalto, V., & Oksanen, T. (2019). Sosiaaliset verkostot ja työurien pidentäminen. Työterveyslaitos.
- Kelloway, E.K., Gilbert, S. (2017). Does It Matter Who Leads Us?: The Study of Organizational Leadership. Teoksessa N. Chmiel, F. Fraccaroli and M. Sverke (toim.), *An Introduction to Work and Organizational Psychology: An International Perspective* (3rd edition.). Wiley Blackwell.
- Kiuru, T., Pulliainen, S., & Nyman, A. (2022). Sinussa on jotain erityistä: Tarinoita johtajaksi kasvamisesta ja kasvun johtamisesta. Laine Publishing.
- Koivunen, M., Lämsä, A. & Heikkinen, S. (2012). Ura siirtymät muuttuvassa työelämässä: Analyysi urasiirtymän käsitteestä. University of Jyväskylä.
- Kuusipalo, J., Poussu, T., & Zaburchik, V. (2015). Valmentava esimies on tuloksetekijä. *ePooki : Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut*, 21, 015.
- Laud, R. L. & Johnson, M. (2012). Upward mobility A typology of tactics and strategies for career advancement. *Career development international*, 17(2-3), 231-254. <https://doi.org/10.1108/13620431211241072>
- Lehtiniemi, K., Nieminen, V., Auvinen, E., & Feldt, T. (2020). Identiteettipohjainen johtamismotivaatio ja työn merkityksellisyys: Yhteydet johtajien urasuunnitelmiin. *Psykologia : tiedepoliittinen aikakauslehti*, 55(4), 227-243,308.
- Lin, Y., Mutz, J., Clough, P. J., & Papageorgiou, K. A. (2017). Mental Toughness and Individual Differences in Learning, Educational and Work Performance, Psychological Well-being, and Personality: A Systematic Review. *Frontiers in psychology*, 8, 1345.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01345>
- Lipasti, L., Pietiläinen, M. & Katainen, A. (2020). Naiset ja miehet yritysten ylimmässä johdossa: Tilastaselvitys. sosiaali- ja terveysministeriö.
- Louis, M.R. (1980). Career transition: varieties and commonalities. *The Academy of Management review* 5(3), 329-340.
- Marion, J. W., Richardson, T. M. & Earnhardt, M. P. (2014). Project manager insights: An analysis of career progression. *Organisational project management*, 1(1), 53-73. <https://doi.org/10.5130/opm.v1i1.3949>

- Ng, T. W. & Feldman, D. C. (2014). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of vocational behavior*, 85(2), 169-179.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.06.001>
- Parker, P., Khapova, S. N., & Arthur, M. B. (2009). The intelligent career framework as a basis for interdisciplinary inquiry. *Journal of vocational behavior*, 75(3), 291-302. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.001>
- Peake S. & McDowall, A. (2012). Chaotic careers: a narrative analysis of career transition themes and outcomes using chaos theory as a guiding metaphor. *British Journal of Guidance & Counselling* 40 (4), 395–410.
- Pease, G., Byerly, B., & Fitz-enz, J. (2013). *Human capital analytics: How to harness the potential of your organization's greatest asset*. John Wiley & Sons, Inc.
- Peng, Z., Gao, B. & Zhao, H. (2019). Coaching leadership and subordinates' career success: The mediating role of leader-member exchange. *Social behavior and personality*, 47(11), 1–8. <https://doi.org/10.2224/sbp.8406>
- Polkinghorne, D. E. (2005). Language and Meaning: Data Collection in Qualitative Research. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 137–145.
<https://doi.org/10.1037/0022-0167.52.2.137>
- Puttonen, T. (2006). Naisten johtamisuriin vaikuttavat tekijät. *Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta*. 382/2006
- Ranieri, V., Barratt, H., Fulop, N., & Rees, G. (2016). Factors that influence career progression among postdoctoral clinical academics: A scoping review of the literature. *BMJ Open*, 6(10) doi:
<http://dx.doi.org/10.1136/bmjopen-2016-013523>
- Rauramo, P. (2012). *Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta*. Porvoo: Edita publishing Oy.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. *Johdanto*. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. 2. p. Tampere: Vastapaino, 8-18.
- Salminen, E. O. (2005). *Joustava urakehitys: Miten johtaa sitä?* Helsinki: Edita.
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading ym.: Addison-Wesley Publishing Company.
- Spurk, D., Hirschi, A., & Dries, N. (2019). Antecedents and Outcomes of Objective Versus Subjective Career Success: Competing Perspectives and Future Directions. *Journal of Management*, 45(1), 35-69.
<https://doi.org/10.1177/0149206318786563>
- Steck, H., Baltrunas, L., Elahi, E., Raimond, D. L. Y., & Basilico, J. (2021). Deep learning for recommender systems: A Netflix case study. *The AI magazine*, 42(3), 7-18. <https://doi.org/10.1609/aaai.12013>
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19–29.

- Sullivan, S. E. & Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571. <https://doi.org/10.1177/0149206309350082>
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. A. (2007). Kaleidoscope Careers. *Organizational dynamics*, 36(1), 45-62. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2006.12.003>
- Suomalaisen Työn Liitto (STL). 2017. Made by Finland. Tutkimusraportti.
- Suomen virallinen tilasto (SVT). 2019. Tuottavuuden ja osallistuvuuden dilemmasta. Luettu 18.5.2023. <https://suomalaintyoy.fi/tuottavuuden-ja-osallistuvuuden-dilemmasta/>
- Tkach, M., & Kovalska, M (2019). Human potential and human capital as the main factor of the country's economic potential development. *Social development & security*, 9(2), 14-22. <https://doi.org/10.33445/sds.2019.9.2.2>
- Templer, A.J. & Cawsey, T.F. (1999). Rethinking career development in an era of portfolio careers. *Career Development International* 4 (2), 70-76.
- Terveyden ja Hyvinvoinnin Laitos. (2022). Johtamisen ja urakehityksen tasa-arvokysymyksiä. Luettu 17.5.2023. <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-tila/tyo-ja-toimeentulo/johtamisen-ja-urakehityksen-tasa-arvokysymyksiä>
- Toropainen, L., Auvinen, E., Herttälampi, M., Rantanen, J., Muotka, J., Mölsä, E., Feldt, T. (2023). Johtamismotivaation merkitys korkeasti koulutettujen urapoluilla ja työhyvinvoinnissa: MOTILEAD-hankkeen loppuraportti. Jyväskylän yliopisto.
- Tuomi, J., & Sarajarvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, K., Vanhala, S., Seitsamo, J. & Riikonen, E. (2003). Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Työterveyslaitos. (2023). Miten Suomi voi? -hanke [sähköinen tietoaaineisto] Versio haettu: 27.5.2023 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>
- Van der Heijden, B., De Vos, A., Akkermans, J., Spurk, D., Semeijn, J., Van der Velde, M. & Fugate, M. (2020). Sustainable careers across the lifespan: Moving the field forward. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103344. doi:10.1016/j.jvb.2019.103344
- Van Dick, R. & Monzani, L. (2017). Chapter 22: Does It Matter Whether I Am a Happy and Committed Worker? The Role of Identification, Commitment and Job Satisfaction for Employee Behaviour. Teoksessa: Chmiel, N., Fracaroli, F., & Sverke, M. (2017). (toim.) An introduction to work and organizational psychology: An international perspective (3rd edition.). Wiley Blackwell.
- Viitala, R. (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Universitas Wasaensis.
- Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

- Vinkenburg, C. J. & Weber, T. (2012). Managerial career patterns: A review of the empirical evidence. *Journal of vocational behavior*, 80(3), 592-607. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.02.001>
- Vornanen, R., Jaakola, A., Pölkki, P., Pohjanpalo, H., & Miettinen, J. (2012). Kriittisten tapahtumien tutkimus sosiaalipalvelujen tutkimuksessa. *Hallinnon tutkimus*, 31(3), 203-216.
- Wang, Y. (2022). Netflix: How to Keep a Continued Success. In 2022 2nd International Conference on Enterprise Management and Economic Development (ICEMED 2022) (pp. 1215-1219). Atlantis Press.
- White, M. D. & Marsh, E. E. (2006). Content Analysis: A Flexible Methodology. *Library trends*, 55(1), 22-45. <https://doi.org/10.1353/lib.2006.0053>
- Wiernik, B. M., & Kostal, J. W. (2019). Protean and Boundaryless Career Orientations: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of counseling psychology*, 66(3), 280-307. <https://doi.org/10.1037/cou0000324>
- Woehler, M. L., Cullen-Lester, K. L., Porter, C. M., & Frear, K. A. (2021). Whether, how, and why networks influence men's and women's career success: Review and research agenda. *Journal of Management*, 47(1), 207-236. <https://doi.org/10.1177/0149206320960529>

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelurunko

Pohjustus

1. Mitä olet opiskellut?
2. Millaisia johtamiskoulutuksia olet käynyt?
3. Kerro vapaasti työpaikoista ja työkokemuksista, ja aloita ensimmäisestä relevantista työkokemuksesta.
 - a. Mitä teit? (työtehtävät)
 - b. Millä nimikkeellä? (titteli/status)
 - c. Milloin? (vuosi)
4. Mikä johti työkokemuksesta seuraavaan, eli mikä oli syynä siirtymisessä työtehtävästä toiseen? (urasiirtymien syy)
5. Työkokemus johto- ja esimiestehtävissä?
6. Mitkä ovat vahvuuksiasi ammatillisesti?
7. Mitkä tekijät ovat tärkeitä sinulle työssäsi?
8. Mitkä tekijät motivoivat sinua työssäsi?
9. Missä vaiheessa elämää huomasit, että haluat johtajaksi? Miten huomasit?

Urakehitys

10. Mitä sinulle merkittäviä kohokohtia urallasi on?
11. Entä millaisia pohjamutia urallasi on?
12. Mitä olet oppinut niistä?
13. Kerro yhdestä urasi käännekohdasta, joka on tapahtunut sinusta itsestä lähtien eli omasta aloitteestasi, ja kerro...
 - a. Mitä tapahtui?
 - b. Miksi se oli sinulle merkittävää?
 - c. Ketä tapahtumaan liittyi?
 - d. Mitä käännekohdasta seurasi?
14. Kerro toisesta urasi käännekohdasta, joka on tapahtunut sinusta riippumattomista eli ulkoisista syistä, ja kerro...
 - a. Mitä tapahtui?
 - b. Miksi se oli sinulle merkittävää?
 - c. Ketä tapahtumaan liittyi?
 - d. Mitä käännekohdasta seurasi?
15. Millaisia onnenpotkuja urasi taustalla on ollut?

16. Entä millaisia epäonnisia sattumuksia urasi taustalla on ollut?
17. Mitkä tekijät ovat auttaneet sinua eteenpäin urallasi?
18. Entä mitkä tekijät ovat hidastaneet uraasi?

Käsitys itsestä johtajana

19. Miten luonnehtisit itseäsi johtajana?
20. Millaisia tavoitteita sinulla on urasi suhteen?
21. Miten pyrit kyseisiin tavoitteisiin?
22. Mitä uramenestys sinulle merkitsee?
23. Oletko mielestäsi menestynyt urallasi? Miksi?
24. Mitä olisit tehnyt urallasi toisin?
25. Missä näet itsesi kymmenen vuoden päästä?
26. Onko jotain, mitä en hoksannut kysyä?

LIITE 2: Tutkimustiedote

Hei nuori ja menestynyt johtaja!

Olen johtamisen maisteriopiskelija Annika Jauhiainen ja teen Pro gradu -tutkielmaani aiheesta "Nuorten johtajien urakehitys prosessina", jossa tutkitaan hyvässä asemassa olevien nuorten johtajien urakehitystä ja sen vaihteita. Tutkimus tuottaa tietoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat menestyneiden johtajien uran kulkuun. Tutkimuksessa pyritään selvittämään:

- Millaiset tapahtumat ovat vaikuttaneet johtajien uran muovautumiseen?
- Mitkä tekijät ovat edesauttaneet tai hidastaneet uralla etenemistä?
- Millaisia kohokohtia johtajien uralla on?
- Millaisia tavoitteita johtajilla on urallaan?
- Miten johtajat pyrkivät uratavoitteisiin?
- Mitä uramenestys merkitsee johtajille?

Haluaisin pyytää Sinua osallistumaan aiheesta yksilöhaastatteluun, joka kestää arviolta 50 minuuttia. Haastattelut toteutetaan 17.4.-15.5.2023. Osallistumalla haastatteluun autat edistämään tärkeää johtajuuden uratutkimusta sekä avustat tuottamaan aiheesta arvokasta kotimaista tutkimustietoa. Haastateltavaa pyydetään pohtimaan etukäteen lähetettäviä kysymyksiä ennen haastattelua (vie aikaa 3-5 minuuttia), mutta muutoin haastatteluun ei tarvitse valmistautua etukäteen.

Haastattelut toteutetaan etäyhteydellä video- tai puhelinhaastatteluna, ja haastattelu nauhoitetaan haastateltavan luvalla. Haastattelussa ja tutkimuksessa noudatetaan eettisen tutkimustoiminnan periaatteita ja aineisto käsitellään tietoturvallisesti (ks. liitteet). Liitteenä rutiininomaisesti tietosuojailmoitus ja tutkimustiedote. Haastateltavia ei pysty tunnistamaan valmiista tutkimuksesta.

Pyydän Sinua vastaamaan tähän viestiin viimeistään X.X.2023, mikäli voit osallistua tutkimukseen ja voimme sopia haastatteluajankohdan. Voit heti ehdottaa itsellesi sopivia ajankohtia aikavälillä ma-la klo 7-22.

Osallistumiseen olisi tutkimukselleni suureksi hyödyksi. Annan mielelläni lisätietoja tutkimuksesta. Kiitän avustasi!

Ystävällisin terveisin,

Annika Jauhiainen
Johtamisen maisteriopiskelija
Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu
(yhteystiedot poistettu)

LIITE 3: Tutkimushaastatteluun valmistautuminen

Hei ja kiitos kiinnostuksestasi tutkimustani kohtaan!

Tutkin Pro gradussani nuorten, menestyneiden johtajien urakehitystä. Tutkimuksen tarkoitus on avata, mitkä asiat ovat vaikuttaneet tutkittavien johtajaksi tulemiseen ja uran muovautumiseen nykyiseen muotoonsa.

Urakehitykseen vaikuttavat merkittävät tapahtumat, jotka jollain lailla vaikuttavat uran kulkuun tai suuntaan, ovat nimeltään urasiirtymiä. Näitä voivat olla esimerkiksi koulutautuminen, irtisanominen tai irtisanoutuminen, ylennys tai muu organisaation sisällä siirtyminen, työpaikan tai ammatin vaihtaminen, työmarkkinoilta (joksikin ajanjaksoksi) poistuminen, elämänvaiheen muutokset, onnen- tai epäonnenpotku ja niin edelleen. Jotkut urasiirtymistä voivat tapahtua pakon edessä eli ulkoisista syistä, milloin siirtymään ei voi itse vaikuttaa. Siirtymä voi tapahtua myös omasta tahdosta, jolloin siirtymään vaikutetaan juuri itse. Saatoit tunnistaa edellisistä muutaman myös omalta uraltasi.

Voidakseni tarkastella haastateltavien urasiirtymiä, rakennan jokaisen haastateltavan urasta aikajanan, jolle uran eri vaiheet sijoittuvat. Haastattelun alussa hahmottelemme työtehtävät ja tittelit aikajärjestyksessä, jotta voin sijoittaa kertomiasi merkittäviä tapahtumia ja uran käännteitä nopeasti paikalleen aikajanalalle. Näin voimme käyttää haastateltajan tehokkaasti.

Nyt, mieli uraasi taaksepäin, ja pohdi, mitä kaikkea uraasi sisältyy. Lue kysymykset rauhassa, ja pysähdy kunkin kohdalla hetkeksi tuumimaan.

- Millaisia työtehtäviä olet tehnyt?
- Mikä johti työkokemuksesta seuraavaan, eli mikä oli syynä siirtymisessä työtehtävästä toiseen?
- Mitä merkittäviä tapahtumia urallasi on?
- Millaisia käännekohtia urasi sisältää?
- Miten sattuma tai yllätykset ovat vaikuttaneet urasi kulkuun?
- Millaisia kohokohtia tai pohjamutia urallasi on ollut?
- Millaisia tavoitteita sinulla on urasi suhteen?
- Missä näet itsesi kymmenen vuoden päästä?

Sinun ei tarvitse vastata näihin kirjallisesti tai lähettää vastauksia etukäteen minulle, vaan pieni muistin virittely tekee aivoille terää ennen haastattelua. Uratutkimuksissa tutkijat suosittelevat haastateltavia pohtimaan näitä teemoja ja avoimia kysymyksiä etukäteen, koska on huomattu, että ilman valmistautumista haastateltavilla voi olla vaikeuksia palauttaa mieleen uran kannalta merkittäviä tapahtumia pidemmältä ajanjaksolta. Olenkin tutkijana syvästi kiitollinen, että valmistaudut etukäteen.

Ystävällisin terveisin,

Annika Jauhiainen
Johtamisen maisteriopiskelija
Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu