

Yrittäjänäisten työhyvinvoinnin haasteet ja elämän hallinta

Case: Vantaan yrittäjänaiset ry

Jenni Pietikäinen, Pia Turtiainen



Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Jenni Pietikäinen, Pia Turtiainen</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi 2008/2010 2007/LVI7He</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Yrittäjänäisten työhyvinvoinnin haasteet ja elämänhallinta Case: Vantaan yrittäjänaiset ry</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 78 + 22</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Juha Sillanpää, Seppo Suominen</p>	
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada selville, miten nimenomaan naisyrittäjät onnistuvat selviytymään elämän osa-alueiden hallinnasta ja pitämään ne tasapainossa niin, että työ ja elämä on palkitsevaa. Vastauksen löytämiseksi opinnäytetyössä tutkittiin millaisia keinoja yrittäjillä on hallita elämänalueiden tasapainoa, miten työn kuormittavuus vaikuttaa yrittäjän elämän eri osa-alueiden hallintaan, mitä vaatimuksia ja velvoitteita yrittäjillä on perheen, työn ja vapaa-ajan osalta sekä elämänkaaren eri vaiheiden mahdollisia vaikutuksia ura-ankkureihin.</p> <p>Teoria osiossa käydään läpi persoonallisuustekijöitä, ura-ankkureita sekä elämänkaarirajattelua, jotka vaikuttavat voimakkaasti yksilön tapaan toimia, ajatella ja tuntea. Palkitsevuutta, työn imua ja tasapainon saavuttamiseen vaikuttavia tekijöitä on myös käsitelty tässä osiossa, koska niiden vaikutus elämän eri osa-alueiden tasapainossa pitämiseen ja työn sekä elämän palkitsevana kokemiseen ovat tärkeitä.</p> <p>Tutkimuksen kohteena oli Vantaan yrittäjänaiset ry:n jäsenet. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tapaustutkimusta. Empiirisen osion aineisto kerättiin puoli-strukturoiduilla teemahaastatteluilla.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista voidaan yhteenvetona todeta, että erittäin tärkeiksi asioiksi elämän hallinnan ja naisyrittäjien näkökulmasta nousee ajankäytön hallinta, itsemääräämisoikeus, mahdollisuus tehdä juuri sitä mitä haluaa, itselle varattu oma aika ja sosiaalisen elämän, johon kuuluu mm. hyvät ystävät, ylläpitäminen. Tutkimustuloksia ei voi haastateltavien vähäisyyden vuoksi yleistää, mutta haastatteluiden tulokset viittaavat siihen, että yrittäjänaiset ovat tyytyväisiä elämäänsä tällä hetkellä.</p>	
<p>Asiasanat Elämänhallinta, ura-ankkurit, työn imu, työn kuormittavuus, elämänkaari, persoonallisuus</p>	

Degree Programme in Business

<p>Author or authors Jenni Pietikäinen, Pia Turtiainen</p>	<p>Group or year of entry 2008/2010 2007/LVI7He</p>
<p>The title of thesis Well-being at work and other aspects in life of a female entrepreneur Case: Vantaan yrittäjänaiset ry</p>	<p>Number of pages and appendices 78 + 22</p>
<p>Supervisor or supervisors Juha Sillanpää, Seppo Suominen</p>	
<p>This Bachelor's thesis examines how female entrepreneurs manage to deal with all the aspects of life and keep them balanced so that both work and life are rewarding. In order to answer the research problem, the study looks at what kind of tools female entrepreneurs have so that all the aspects of life stay balanced, how workload influences other aspects of life, what kind of demands and responsibilities female entrepreneurs have related to family, work, free time and how life cycle may influence career anchors.</p> <p>The theory section discusses the factors of personality, career anchors and the idea of life cycle, which influences strongly the way an individual acts, thinks and feels. The theory section also deals with rewarding, work engagement and factors that help to achieve balance, because these things are important and have an effect on keeping the different aspects of life in balance and experiencing both work and life as gratifying.</p> <p>The target group consists of the members of Vantaan yrittäjänaiset ry. The research method of the study was qualitative case study. The data for the empirical section was collected by using half structured theme interviews.</p> <p>In conclusion, the study results showed that when defining female entrepreneurs' perspective of life management, very important aspects are time management, self-determination, opportunity to do whatever you want, quality time for yourself and to keep social life active, which includes for example good friends. The results of the study cannot be generalized because of the small amount of interviewees, but the results indicate that female entrepreneurs are satisfied with their lives at the moment.</p>	
<p>Key words Life management, career anchors, work engagement, workload, life cycle, character</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoitteet ja tutkimusongelma	2
1.2	Keskeiset käsitteet	3
2	Naisyrittäjän onnellisuus ja hyvinvointi.....	6
2.1	Yrittäjyys tutkimusten valossa	7
2.2	Yrittäjyyden riskit	10
2.3	Yrittäjyys persoonallisuustekijöiden valossa	11
3	Elämäkaarajattelu	28
3.1	Odotukset työn ja perheen suhteen	30
3.2	Itsensä kehittäminen	33
3.3	Työn kuormittavuus.....	35
4	Ura-ankkurit.....	37
4.1	Työn imu	43
4.2	Karasekin malli	45
4.3	Työn palkitsevuus ja mielihyvä.....	46
4.4	Tasapaino; rentoutuminen, harrastukset, elämäntavat	48
5	Tutkimuksen toteutus.....	51
5.1	Tutkimuskohteen esittely	51
5.2	Tutkimuksessa käytetyt menetelmät	52
6	Tutkimustulokset.....	53
6.1	Johtopäätökset	65
6.2	Reliabiliteetti ja validiteetti	66
7	Pohdinta	68
7.1	Oman oppimisen arviointi	69
7.1.1	Jennin arviointi.....	69
7.1.2	Pian arviointi	69
7.2	Kehitysehdotukset.....	70
7.3	Ideoita jatkotutkimuksen aiheiksi.....	71
	Lähteet.....	72
	Liitteet.....	79
	Liite 1. Schein Ura-ankkurit.....	79

Liite 2. Ilmoitus Vantaan yrittäjänäisten tiedotteessa 1/2012	98
Liite 3. Teemahaastattelun runko.....	99

1 Johdanto

Työhyvinvointi on asia, joka puhuttaa paljon ja sillä on vaikutusta yksilön jaksamisen kautta yritysten toimintaan. Varsinkin pienten yritysten toiminnassa työhyvinvointi tai työpahoinvointi saattavat näkyä selvästi joko työyhteisön vahvuutena, joka näkyy ulospäin esim. hyvänä ja iloisena sekä ammattitaitoisena palveluna tai työntekijöiden sairautumisina, jolloin työt kasaantuvat ja yrityksen toiminta saattaa häiriintyä. Työhyvinvointi koostuu monesta pienestä palasesta ja onkin tärkeää ottaa ne huomioon ennaltaehkäisevästi, jotta vältetään työssä uupuminen ja sen aiheuttamat fyysiset, psyykkiset/henkiset, sosiaaliset ja taloudelliset ongelmat. Yrittäjän näkökulmasta tämä tarkoittaa sekä alaisten että oman jaksamisen tarkkailua, uupumisen ennaltaehkäisyä ja varhais- ta puuttumista mahdollisiin ongelmatilanteisiin. Yksi suuri tekijä uupumisen tiellä on työn kuormittavuus. Työn kuormittavuus koostuu työn määrästä, laadusta ja sisällöstä sekä siitä miten tekeminen on organisoitu. Liian suuri työtaakka vaikuttaa yksilön jaksamiseen elämän muilla osa-alueilla kuten perhe-elämä, vapaa-aika, terveyden tila ja hyvinvointi. Luonnollisesti tie on kaksisuuntainen eli mikäli henkilön elämässä tapahtuu jokin mullistava asia, oli kyse sitten perheestä, harrastuksista tai ystävistä, niin se näkyy myös työpaikalla; joko positiivisesti tai negatiivisesti.

Persoonallisuustekijät vaikuttavat olennaisesti myös työhyvinvoinnin kokemukseen. Ihmisen persoona vaikuttaa kaikkeen tekemiseen ja johtaa siihen, että samassa tilanteessa olevat henkilöt kokevat tilanteen eri tavalla; toisille sama työmäärä on kuormittava ja työuupumusta aiheuttava, kun taas toisille se on haaste, joka motivoi aina vaan parempiin suorituksiin. Ura-ankkuri puolestaan on työn motivaatiotekijä, joka ohjailee yksilön valintoja urakysymyksiä ajatellen. Ura-ankkuri vaikuttaa itse työhön, työhyvinvointiin ja siihen mikä työssä palkitsee; joku meistä on luonnostaan yrittäjä, toinen puurtaa mieluiten työssä, jota tehdään itsenäisesti ja omissa oloissa, kolmas on ylpeä jatkaessaan isänsä jalan jäljissä ja neljäs elää asiakastapaamisista. Oli työn motivaattori mikä tahansa, se yleensä vaikuttaa siihen, mille alalle tai millaiseen työhön hakeudumme.

Tässä opinnäytetyössä keskitymme käsittelemään teorioita ja näkökulmia, jotka vaikuttavat ja/tai edesauttavat naisyrittäjiä hallitsemaan elämän eri osa-alueiden tasapainoa.

Käymme läpi työn kuormittavuutta, persoonallisuustekijöitä ja ura-ankkureita sekä elämänkaaren eri vaiheita ja pohdimme niiden vaikutusta yrittäjyyteen. Perheen, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen tuntuu välillä olevan työn ja tuskan takana ja mielenkiintoista on, miten ne pidetään tasapainossa niin, että työ ja elämä on palkitsevaa. Vastauksia on haettu tekemällä haastattelututkimus Vantaan yrittäjänaiset ry:n jäsenille. Tutkimustuloksia ei voida yleistää haastateltavien vähäisyyden vuoksi, mutta haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että elämän eri osa-alueiden hallinnan ja naisyrittäjän näkökulmasta erittäin tärkeitä asioita ovat ajankäytön hallinta, itsemääräämisoikeus, mahdollisuus tehdä juuri sitä mitä haluaa, itselle varattu oma aika ja sosiaalisen elämän, johon kuuluu mm. hyvät ystävät, ylläpitäminen.

1.1 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Työn tavoitteena on tutkia Vantaalaisten yrittäjänaisien työhyvinvointia ja elämänhallintaa, sekä sitä miten yksilölliset tekijät vaikuttavat hyvinvointiin. Miten elämän eri osa-alueiden, perheen, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on tasapainossa, sekä minkälaisia persoonallisuuksia ja ura-ankkureita eli uran motivaatiotekijöitä yrittäjänaisien joukosta löytyy. Tavoitteena on, että tutkimustuloksista hyötyvät sekä tutkimukseen osallistuvat yrittäjänaiset että Vantaan yrittäjänaiset ry.

Tässä tutkimuksessa näkökulma on naisyrittäjissä, joten jatkossa kun käytetään termiä yrittäjät, tarkoitetaan sillä yrittäjänaisia. Tutkimuksen pääongelmana on löytää vastaus siihen, miten yrittäjät onnistuvat selviytymään elämän osa-alueiden hallinnasta ja pitämään ne tasapainossa niin, että työ ja elämä on palkitsevaa.

Tutkimuksen alaongelmia ovat;

- Miten työn kuormittavuus vaikuttaa yrittäjän elämän eri osa-alueiden hallintaan?
- Minkälaisia keinoja yrittäjillä on hallita elämänsuhteiden tasapainoa?
- Mitä vaatimuksia ja velvoitteita yrittäjillä on perheen, työn ja vapaa-ajan osalta?
- Miten yrittäjyyden ura-ankkurit näyttäytyvät elämänkaaren eri vaiheissa?

Peittomatriisi kertoo alaongelmien ja viitekehysten sekä tutkimustulosten yhteyden toisiinsa. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelma	Viitekehys	Tulokset
1. Miten työn kuormittavuus vaikuttaa yrittäjän elämän eri osa-alueiden hallintaan?	Luvut 2.3, 3.1, 3.3, 4.2, 4.3	Luku 6
2. Minkälaisia keinoja yrittäjillä on hallita elämänalueiden tasapainoa?	Luvut 2, 3.1, 4.5	Luku 6
3. Mitä vaatimuksia ja veloituksia yrittäjillä on perheen, työn ja vapaa-ajan osalta?	Luvut 3.1, 3.2	Luku 6
4. Miten yrittäjyyden uranankkurit näyttäytyvät elämänkaaren eri vaiheissa?	Luvut 3, 4.1.1 - 4.1.8, 4.4	Luvut 6

1.2 Keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä ovat elämän eri osa-alueet, persoonallisuus, työhyvinvointi, työnilo, työnimu, työn kuormittavuus, työuupumus, yrittäjä sekä ura-ankkuri. Tässä luvussa avataan keskeisten käsitteiden sisältö.

Elämän eri osa-alueet on tässä opinnäytetyössä jaettu seuraaviin osa-alueisiin: työ, perhe, vapaa-aika, ajan käyttö/kalenteri ja nukkumiseen käytetty aika.

Persoonallisuus muodostuu yksilön piirteistä, jotka ovat meillä jo syntyessä. Pysyviä, harvoin muuttuvia, piirteitä ovat mm. ulospäinsuuntautuneisuus, avoimuus, sovinnollisuus, tunne-elämän tasapainoisuus ja tunnollisuus; näille peruspiirteille on löydetty geneettistä perustaa. Elämäkokemus ja varsinkin kriisitilanteet saattavat muokata persoonallisuutta. (Internetix opinnot 2006.)

Työhyvinvointi muodostuu työstä, joka on turvallista, terveellistä ja tuottavaa, ja jota tehdään hyvin johdetuissa organisaatioissa, joissa ammattitaito on korkealla tasolla. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja elämänhallintaa tukevaksi sekä palkitsevaksi. (Työturvallisuuskeskus.)

Työnilo on mielentila, joka syntyy tyytyväisyyden-, sisäisen täyttymyksen- ja vapauden- tunteesta sekä taidosta nauttia omasta osaamisesta. Työniloa kokevan ihmisen asenne työhön ja elämään on innostunut ja hän tartuttaa säteilevällä olemuksellaan innostusta kaikille ympärillään oleville ihmisille. (Paasivaara 2009, 45.)

Työn imu on ilmiö, joka kuvaa työntekijän työstä tuntemaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa. Työntekijä tuntee olevansa lähes voittamaton; haastavat tilanteet käännetään voitoksi, ollaan tehokkaita, tunnetaan innostusta ja motivoitutaan omasta työstä. Työn imussa työntekijä tuntee olevansa tarpeellinen ja on ylpeä omasta käden jäljestään. (Työterveyslaitos 2011a.)

Työn kuormittavuus liittyy työn, työyhteisön ja yksilön ominaisuuksiin sekä yhteiskunnallisiin tekijöihin. Tärkeitä tekijöitä ovat työn sisältö, laatu ja määrä sekä vuorovaikutustaidot sekä työntekijän persoonalliset ominaisuudet ja tapa käsitellä asioita. Työn kuormittavuus voi tulla esiin sekä fyysisinä, henkisinä että sosiaalisina oireina. (Työministeriö.)

Työuupumus on häiriötila, johon johtaa pitkään jatkunut työstressi ja se oirehtii uupumusasteisena väsymyksenä, heikentyneenä ammatillisena itsetuntona sekä kyynisenä asenteena työtä kohtaan. Uupumusasteisessa väsymyksessä väsymys ei enää helpotu normaalilla levolla eikä ole yhteydessä työn kuormitushuippuihin. (Ahola, Rossi & Tuisku 2011.)

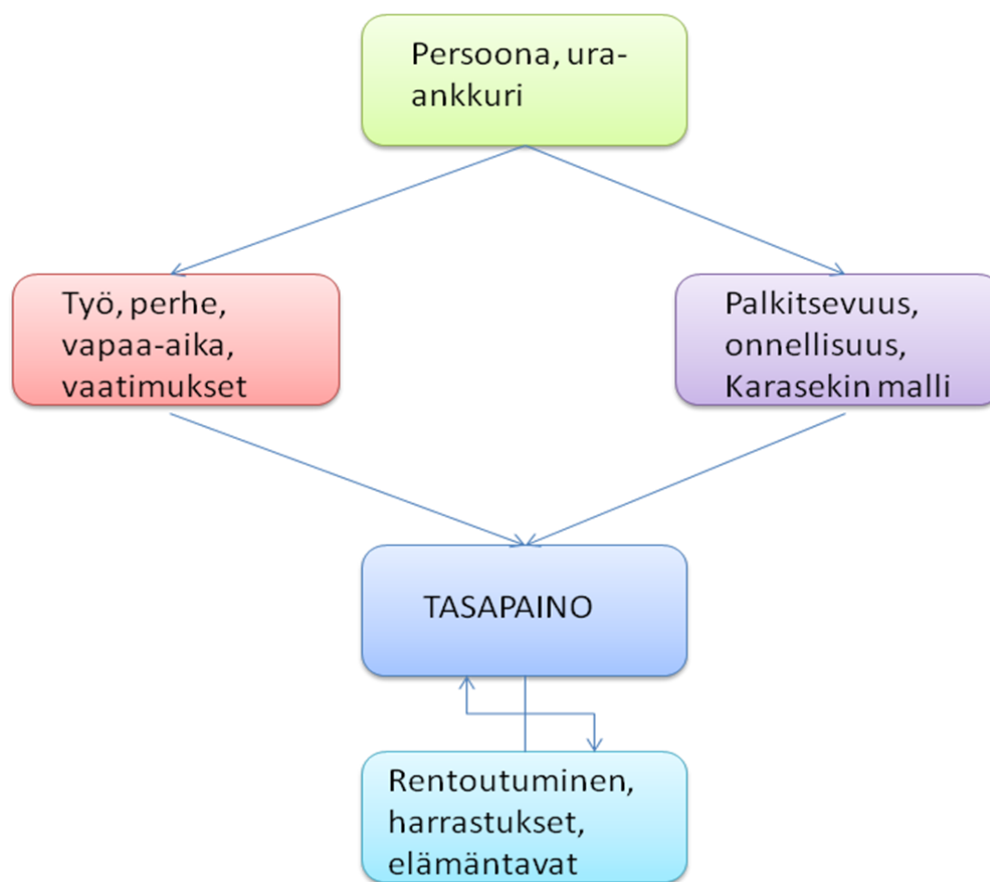
Ura-ankkuri on jokin niin tärkeä asia henkilön työelämässä, että siitä ei haluta luopua ja se kulkee mukana läpi koko työelämän. Edgar H. Scheinin teorian mukaan ihmiset voidaan jaotella kahdeksaan eri ura-ankkuri tyyppiin: asiantuntijapätevyys, esimiespätevyys ja johtaminen, itsenäisyys, työsuhteen turvallisuus, yrittäjäyys, omistautuva palvelu, aito haasteellisuus ja elämän alueiden tasapaino. Kaikista ihmisistä voidaan tunnistaa piirtei-

tä jokaisesta ura-ankkuri tyypistä, mutta jokaisella on yksi, muita tärkeämpi ankkuri. (Schein 1993, 5.)

Yrittäjä on sellainen henkilö, joka pyörittää taloudellista toimintaa omaan laskuun, omalla vastuulla. Yrittäjä voi toimia työnantajayrittäjänä tai yksinyrittäjänä. Osakeyhtiömuotoisessa yrityksessä henkilö, joka joko yksin tai perheen kanssa omistaa vähintään puolet yrityksestä, katsotaan yrittäjäksi. (Tilastokeskus 2011.)

2 Naisyrittäjän onnellisuus ja hyvinvointi

Kuviossa 1 on yhdistelty asioita, jotka ovat tärkeitä tässä opinnäytetyössä ja joiden avulla tutkimusongelmat on muodostettu. Kuviossa kuvataan kuinka persoonallisuuden piirteet ja ura-ankkuri tyyppi vaikuttavat työhön, vapaa-aikaan ja perheeseen sekä niiden kaikkien yhdistämiseen. Lisäksi se ottaa kantaa siihen, mitkä asiat koetaan palkitsevina ja onnellisuutta tuovina ja miten rentoutuminen, harrastukset sekä elämäntavat vaikuttavat elämän laatuun, hyvinvointiin ja jaksamiseen.



Kuvio 1. Opinnäytetyön runko

Ihmisen tunteita ja käyttäytymistä ohjaa läpi elämän persoonallisuustekijät, jotka olemme saaneet jo äidinmaidon mukana ja jotka pysyvät lähes muuttumattomina koko elämän ajan. Nämä olemassa olevat tekijät kuitenkin kehittyvät/jalostuvat ja niitä kehitetään tietoisesti elämänkaaren eri vaiheissa ja niitä opitaan myös hallitsemaan. Kriisitilanteissa kuitenkin perimässä saadut toimintamallit ja tunteet usein pullahtavat esille ja saattavat muuttaa ihmistä olennaisesti. Työelämään persoonallisuustekijät vaikuttavat

ns. ura-ankkureiden muodossa; meillä kaikilla on ns. työminä, jonka mukaan valitsemme työmme. Joillekin se tarkoittaa itsenäistä, omatoimista työtä, jotkut ovat synnynnäisiä johtajia, toiset pysyttelevät mielellään rivityöntekijöinä turvaten taloudellisesti vakaan elämänlaadun ja jotkut ovat luonnostaan yrittäjätyyppejä.

Työ ja perhe tulevat ajallaan elämänkaaren eri vaiheissa. Ura-ankkurit vaikuttavat, kuten aikaisemmin on jo todettu, siihen millaisen työn olemme valinneet ja mitä siltä odotamme. Kun mukaan astuu perhe ja lapset, tulee eteen haasteita mm. ajankäytön ja toiminnan priorisoimisen suhteen. Haasteista selviäminen on hyvin paljon kiinni henkilön persoonasta, siitä miten hän kokee erilaiset tilanteet kuten kiireen ja miten osaa priorisoida tekemiset järjestykseen, josta koituu mahdollisimman vähän stressaantumista.

Vapaa-ajalle olisi hyvä jättää myös oma aikansa; se on aikaa, jolloin jokainen meistä lataa akkuja tulevia koitoksia varten. Persoonallisuus vaikuttaa myös siihen, minkä koemme palkitsevaksi ja mistä tulemme onnelliseksi. Toinen tulee onnelliseksi tuhdista palkankorotuksesta ja toinen saa virtaa esimiehen kehuista. Jotkut tulevat onnelliseksi kun saavat tavoittelemansa arvoasunnon ostettua, kun taas toisille riittää se, että on saanut perheenjäsenet saman pöydän ääreen. Voimmekin todeta, että persoonallisuus määrittelee elämämme ja toimintatapamme päälinjat. On haasteellista saada nämä elämänaalueet tasapainoon keskenään niin, että ne tukevat toisiaan. Tavoitteeseen pääsemiseen vaikuttavat elämäntavat, jossa tärkeää roolia näyttelevät rentoutuminen ja harrastukset; on osattava ”jättää aivot narikkaan”, jotta jaksaa taas ahertaa tässä vaativassa ympäristössä, jota elämäksi kutsutaan. (Kuvio 1.)

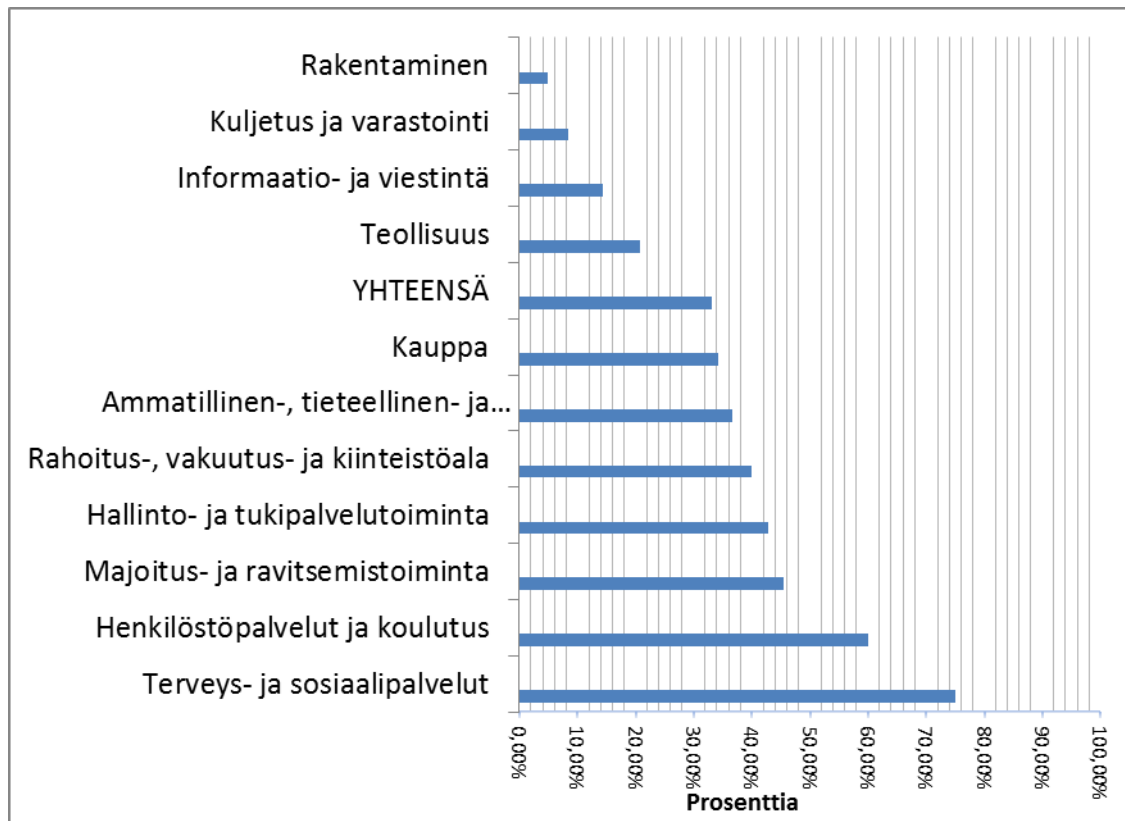
2.1 Yrittäjyys tutkimusten valossa

Yleisin naisyrittäjyyden määritelmä on seuraavanlainen; naisen/naisten perustama yritys ja/tai jossa naisilla on yli 50 prosentin omistus ja/tai jossa nainen on johtajana. Usein naisyrittäjän tavoitteena on taata itselle työpaikka ja riittävä toimeentulo, eikä maksimoida liiketoiminnasta saatavaa voittoa. Tämä selittää osin sen miksi suuri osa naisyrittäjistä on yksinyrittäjiä. (Naisyrittäjyys - Nykytilanne ja toimenpide-ehdotuksia, 20 - 21.) Ennen 1970 -lukua oletettiin, ettei nais- ja miesyrittäjyydellä ole mitään eroa. Tutkimuksissa keskityttiin miesten yrittäjyyteen. Siihen aikaan naisyrittäjiä oli vähän, joten

tutkimustulokset sopivat melko hyvin kyseisellä aikakaudella yleistettäviksi. 1970-luvun loppupuolella naisyrittäjien määrä oli kasvanut ja naisyrittäjiä alettiin tutkimuksissa verrata miesyrittäjiin. Naisten yritykset olivat pienempiä, menestyivät taloudellisesti heikommin ja niiden toiminta liittyi yleensä kotitalouksien ja yhteiskunnan hyvinvointiin. Tutkimusten mukaan naisyrittäjien tavoitteellisuus-, riskinotto- ja innovoivuustekijöissä ei ollut kovinkaan suuria eroja miesyrittäjiin verrattuna.

1990-luvun lopulla naisyrittäjien määrä kasvoi entisestään. Naiset alkoivat tutkia ja kyseenalaistaa aikaisempia lähtökohtia ja tutkimuksia. Suomalainen naistutkija Kyrö otti tutkimuksen lähtökohdaksi naisyrittäjien elämän kokonaisuudessaan, omien unelmien toteuttamisen sekä joustavuuden elämän tilanteissa. Tutkimuksen mukaan onnistumisen tunteet liittyivät vahvasti työtyytyväisyyteen, perheeseen ja hyvään elämään. Tämä tutkimus kumosi oletuksen taloudellisen menestyksen merkityksestä naisyrittäjän tärkeimpänä motivaatiotekijänä. (Naisyrittäjyys - Nykytilanne ja toimenpide-ehdotuksia, 19 - 20.)

2000-luvun alkupuolella tehty EU maiden välinen vertailu osoittaa, että yrittäjistä eniten naisyrittäjiä (lukuun ottamatta maataloutta) on Suomessa. (Naisyrittäjyys - Nykytilanne ja toimenpide-ehdotuksia, 23.) Vuoden 2009 lopussa naisyrittäjiä oli Suomessa 83 000 eli kolmannes suomalaisista yrittäjistä. Vuonna 2010 luku oli 33 %, joten naisyrittäjien määrä on edelleenkin kolmannes Suomen yrittäjistä (Tilastokeskus 2012). Suurin osa naisyrittäjistä toimii yksinyrittäjinä ja vain joka viidennellä naisyrittäjällä on työntekijöitä. Arviolta 80 prosenttia naisten omistamista yrityksistä ovat yritysmuodoltaan toimimisiä. Kuten kuvioista 2 voidaan todeta, henkilökohtaisilla palveluilla kuten virkistyspalveluissa, kampaamo- ja parturitoiminnassa sekä sosiaali- ja terveystaloudissa naisyrittäjiä on enemmän kuin miehiä. (Yrittäjyyskatsaus 2010, 137 - 138.)



Kuvio 2. Naisyrityksien määrä ja osuus kaikista yrityksistä (pois lukien alkutuotanto ja yritysjäsenet) päätoimialoittain 2009 (Yrittäjyyskatsaus 2010, 140)

Suomessa naisyritykset ovat koulutetumpia ja nuorempia kuin miesyritykset. Näihin koulutuseroihin selittävä tekijä voi olla, että naiset toimivat yleensä yrityksissä sellaisilla toimialoilla, joissa vaaditaan korkeampaa koulutustasoa esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan palvelut. (Yrittäjyyskatsaus 2010, 140.)

Vuonna 2011 Vantaan yrittäjänaiset ry:n jäsenille tehdyn tutkimuksen mukaan 51 % työskentelee toiminimellä ja 45 %:lla on osakeyhtiömuotoinen yritys. Vastaajista 38 % toimi kauneus- ja terveyspalvelualalla. Tutkimuksen kyselyyn vastanneiden keski-ikä oli 50,8 vuotta. Vastaajista 63 % toimi yksinyrittäjänä eli he työllistivät ainoastaan itsensä. (Hirvonen 2011, 33 - 34 & 36 - 37.) Hirvosen (2011) tutkimuksessa suurin osa oli vastannut kokevansa päivittäin seuraavia asioita: ”Olen ylpeä työstäni” 55 %, ”lähden aamulla työhön mielelläni” 69 %, ”jaksan työskennellä pitkiä aikoja yhtäjaksoisesti” 56 %, ”työni on haastavaa” 60 %, ”työni inspiroi minua” 58 %, ”tunnen itseni energiseksi työskennellessäni” 47 % sekä ”tunnen työni merkitykselliseksi” 72 %. Tästä voidaan päätellä, että suurin osa yrittäjänaisista kokee työn imua jopa päivittäin, mikä on erittäin

mielenkiintoinen ja positiivinen asia. Suurin osa (69 %) kyselyyn vastanneista yrittäjänaisista kertoi harrastavansa säännöllisesti liikuntaa, joka tarkoittaa 2 - 3 kertaa viikossa vähintään puoli tuntia kerrallaan (Hirvonen 2011, 49). Liikunnan säännöllinen harrastaminen kertoo siitä, että yrittäjille jää tarpeeksi aikaa harrastaa ja pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan.

2.2 Yrittäjyyden riskit

Riskillä tarkoitetaan vahingonuhkaa ja vahingon vaaraa. Toisin sanoen riski on uhka siitä, että jotain ikävää saattaa sattua. (Suominen 2003, 9.) Yrittäjyyteen kuuluu aina riskejä ja riskien ottaminen kuuluu olennaisesti yrittäjyyteen. Yrittäjyyden riskeihin kuuluvat omaisuuden menettäminen, henkilökohtainen konkurssi, asiakkaiden vähäinen määrä sekä pienet ansiot. Myös vapaa-ajan väheneminen ja jatkuva epävarmuus kuuluvat olennaisesti yrittäjyyteen (Yritys-Suomi). Kun jokin uusi idea tai tuote tuodaan markkinoille, ei sen menestyksestä voida olla täysin varmoja. Yleensä vuosien työn tuloksena tuotteita voidaan edelleen jalostaa, kunhan ollaan ensin varmoja kysynnän määrästä. Riskit sekä niiden todennäköisyydet on analysoitava ja minimoitava. (Kuusela & Ollikainen 2005, 66 - 67.)

Vahinkoriski eli puhdas riski aiheuttaa toteutuessaan ainoastaan vahinkoa ja merkitsee aina tappiota yritykselle. Vahinkoriskit ovat vakuuttamiskelpoisia ja niihin voidaan yleensä varautua ostamalla vakuutusyhtiöiden tarjoamia vakuutuksia. (Suominen 2003, 12.) Liiketoiminnan keskeytymisestä aiheutuviin menetyksiin voidaan varautua keskeytysvakuutuksilla, jolloin voidaan saada korvauksia esimerkiksi menetetyistä myyntikatteesta, muuttuneista palkkakustannuksista tai muista ylimääräisistä kuluista. Kiinteistöt ja irtaimisto voidaan vakuuttaa esimerkiksi tulipalon tai vesivahingon varalta. (Suomen yrittäjät 2012.)

Näistä vahingoista voi syntyä myös liiketaloudellisia riskejä, jos tuotto-odotukset eivät toteudu. Liiketaloudelliset riskit liittyvät olennaisesti liiketoimintaan muutenkin kuin vain vahinkojen sattuessa. Yrityksen tekemät päätökset ovat voineet mennä pieleen tai maailman taloudellinen tilanne on saattanut muuttua radikaalisti. Liikeriskeihin voidaan lukea kannattavuus- ja rahoitusriskit, kilpailutilanteen muutokset, henkilöstövoimavarat,

liikesuhteet kuten sopimukset toisten yritysten kanssa sekä yhteiskunnalliset muutokset. Liikeriskit kannattaa aina analysoida ja tehdä suunnitelma riskien välttämiseksi tai minimoimiseksi. Henkilöriski, jolla tarkoitetaan yleensä yrityksen avainhenkilön menetystä, joko väliaikaisesti tai pysyvästi, voidaan lukea liike- tai vahinkoriskeihin. (Suominen 2003, 12 - 15.) Yrittäjän onkin tärkeää huolehtia omasta hyvinvoinnistaan ja elämän alueiden tasapainosta, jotta jaksaa, eikä toiminnalle haitallisia sairasteluita ja keskeytyksiä ilmene. Tämä on erityisen tärkeää, jos toimii yksinyrittäjänä, eikä ole varahenkilöä, joka voisi henkilöriskin yllättäessä ottaa vastuun yrityksen pyörittämisestä. Myös henkilöstön kannalta vakuutusten tarve kannattaa huomioida. Yrityksen lakisäätteisiä henkilövakuutuksia ovat; yrittäjäeläkevakuutus (YEL), työeläkevakuutus (TyEL), tapaturmavakuutus sekä työntekijöille ryhmähenkivakuutus (Kuusela & Ollikainen 2005, 284).

Vastuuriski on kyseessä, jos yritys on toiminnallaan aiheuttanut vahinkoa esimerkiksi sopimuskumppaneilleen, ympäristölle tai kuluttajille huolimattomalla toiminnalla. Keskeytysriski toteutuu, jos yrityksen toiminta jostain syystä osittain tai kokonaan keskeytyy. Syynä voi olla esimerkiksi tuotteen raaka-aineen loppuminen, laitteiden rikkoutuminen tai tulipalo. Voidaan puhua myös verkosto- tai riippuvuusriskeistä, jos kyseessä on yhteistyökumppanin takia toteutunut riski. Verkosto- ja riippuvuusriskit ovat nousseet aiempaa merkittävämpään asemaan, koska yritykset ulkoistavat palveluitaan entistä enemmän, jolloin ollaan enemmän riippuvaisia ulkoistuspalveluiden toimivuudesta. Kuljetusriski on yksi tyypillinen riski, joka koskettaa lähestulkoon jokaista yritystä. Aina on riski, että tavara ei saavu ehjänä, oikeamääräisenä eikä sovittuna aikana sovittuun paikkaan. Tietoriskejä ovat ATK-laitteiden tekniset viat, tietovuodot, tahalliset vahingon teot sekä luonnon ilmiöt. Jokaisen yrityksen onkin tärkeää varautua tietoriskeihin, sillä ne koskettavat jokaista yrittäjää ja voivat olla toteutuessaan erittäin tuhoisia liike-toiminnan kannalta. Yhteiskunnallisiin riskeihin luetaan lainsäädännön, normien muutokset, taloudelliset suhdannevaihtelut sekä lama, jolloin myös konkurssien määrä lisääntyy. (Suominen 2003, 15 - 19.)

2.3 Yrittäjäyys persoonallisuustekijöiden valossa

Työhyvinvoinnin kokemuksiin vaikuttavat osittain henkilöiden persoonallisuuden piirteet, jolloin asiat voidaan kokea hyvinkin eri tavalla (Feldt, Kinnunen & Mauno 2008,

75). Persoonalla tarkoitetaan yksilölle ominaista tapaa käyttäytyä, tuntea ja ajatella. Persoonaa voidaan jakaa kolmeen tasoon, joita ovat perusta, tavoitteet ja strategiat sekä tarinamuotoinen identiteettitaso.

Perustaan kuuluvat henkilön taipumukset, piirteet ja temperamentti, jotka ovat oletettavasti persoonallisuuden pysyviä ominaisuuksia. Temperamentti määrittelee sellaisia ominaisuuksia kuten seurallisuus, emotionaalisuus sekä aktiivisuus. Kielteiseen emotionaalisuuteen liittyy taipumus kiinnittää huomiota kielteisiin asioihin itsessään sekä ympäristössä ja näin ollen taipumusta havainnoida stressitekijöitä sekä kokea stressin oireita. Vastakohtana on myönteinen emotionaalisuus eli taipumus nähdä asiat myönteisessä valossa. Nämä erot voivat osittain selittää miksi toiset stressaantuvat herkemmin ja kokevat voivansa huonosti. (Feldt ym. 2008, 78 - 80.)

Tavoitteisiin ja strategioihin kuuluvat motiivit, henkilökohtaiset tavoitteet sekä stressinkäsittelykeinot (Feldt ym. 2008, 78). Nämä ovat ominaisuuksia, jotka ovat sidoksissa rooliin, aikaan sekä paikkaan. Stressisairauksien syntymiseen eivät vaikutakaan ainoastaan työstä johtuvat stressaavat tilanteet vaan yksilön tapa käsitellä stressiä. (Feldt ym. 2008, 82.) Tavoitteiden kannalta hyvinvointi määräytyy hyvin paljon sen mukaan koetaanko tavoitteet mahdollisiksi saavuttaa (Feldt ym. 2008, 84).

Tarinamuotoinen identiteettitaso on persoonallisuuden kolmas taso, johon kuuluvat elämäntarinat ja se miten ihminen tulkitsee elämäänsä (Feldt ym. 2008, 78). Yksilö voi kysyä itseltään esimerkiksi kysymyksiä ”Miten minusta tuli tällainen?” tai ”Mihin minä olenkaan menossa?”. Tämän tyyppisillä kysymyksillä ihminen jäsentää omaa elämäänsä ja sen merkitystä varsinkin kohdatessaan muutoksia. (Feldt ym. 2008, 85.)

Työhyvinvoinnin yhteydessä puhutaan mm. työoloista, työuran vaiheista, yksityiselämästä sekä henkilön taustasta. On todettu, että persoonallisuustekijöillä on vaikutusta ammatilliseen käyttäytymiseen, riippuen siitä, missä työuran vaiheessa henkilö on. Työolot ja psykologinen ympäristö vaikuttavat sekä henkiseen, että fyysiseen terveyteen. Persoonallisuustekijöistä riippuen samaa työtä, samoissa olosuhteissa tekevät ihmiset kuormittuvat työssään eri lailla, johtuen yksilöllisistä tekijöistä. Yksilölliset erot voivat joko lieventää tai pahentaa työuupumuksen oireita. Työssä uupumiselle ovat erittäin

alttiita voimakkaan työmotivaation, omistautuneet ja sitoutuneet, sekä jopa pakonomaisen auttamisen tarpeen omaavat ihmiset. Toisaalta persoonallisuustekijät voivat olla myös voimavara, joka edistää mm. työhyvinvoinnin saavuttamista. (Hakanen 2005, 138 - 141.)

Persoonallisuustyypit kehittyvät läpi elämän sekä sisäisten, että ulkoisten vaikutteiden johdosta. Syntyessämme meillä on jo valmiiksi tietynlainen persoona, synnynnäiset mieltymykset, jotka ohjaavat energian suuntaa, tiedonkeruuta, päätöksentekoa ja suhtautumista ulkomaailmaan. Näitä sisäisiä mieltymyksiä olisi hyvä tukea lapsuusiässä, esim. introverttiselle, mietiskelevälle lapselle tulisi antaa aikaa rauhassa pohtia asioita, jotta persoonallisuuden kasvu olisi harmonista. Näin lapsen olisi helppoa tai ainakin helpompaa toimia myös ekstraverttisesti eli ulospäinsuuntautuneesti mikäli tarve vaatii. Mikäli sisäisiä mieltymyksiä ei tueta, saattaa esim. introverttisestä lapsesta tulla syrjäinvetäytyvä; näin käy, jos introverttistä lasta pakotetaan olemaan ekstraverttinen. Synnynnäisiä mieltymyksiä pitää saada käyttää ja kehittää, jotta kasvu ja kehitys olisi tasapainoista.

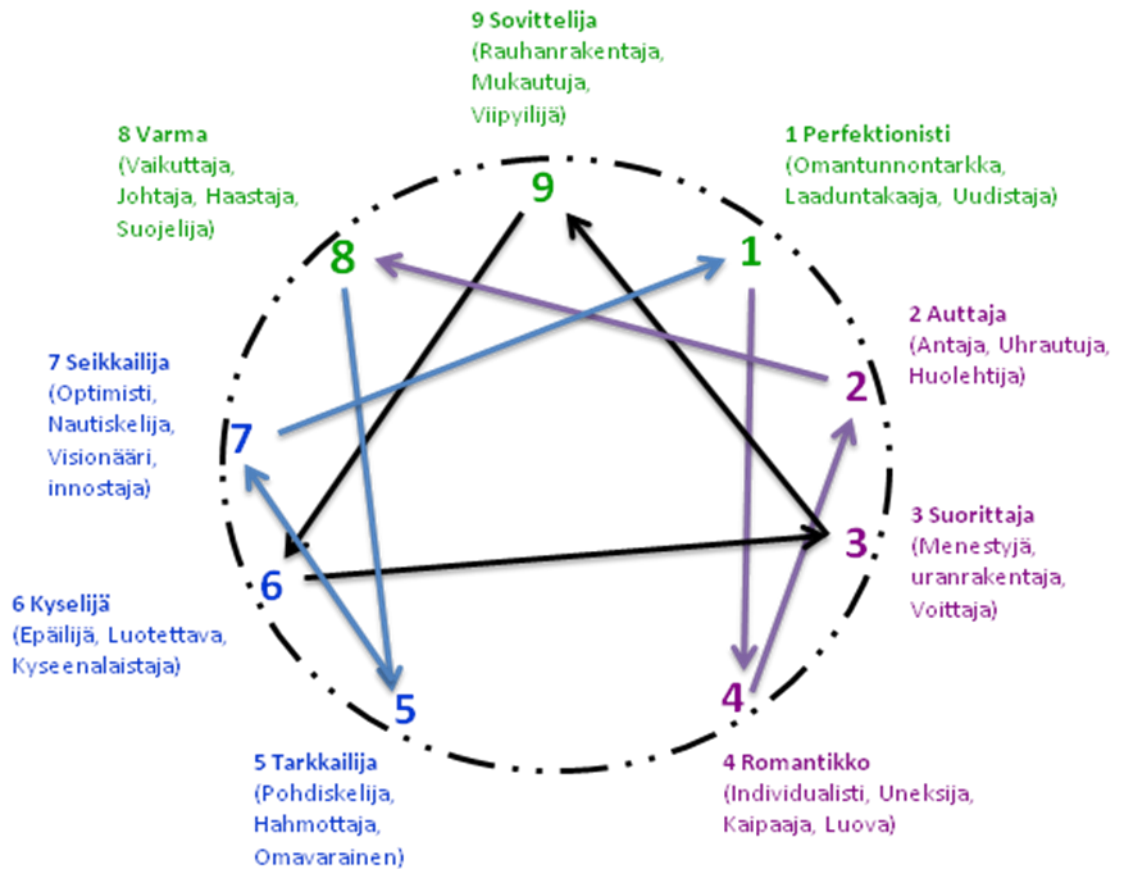
Keski-iässä useimmat ihmiset tarkastelevat elämäänsä, tämä ilmenee mm. keski-ikä kriisinä. Tässä vaiheessa persoonallisuuden kasvu laajenee synnynnäisten mieltymystemme vastakkaisuuksiin; tätä kutsutaan yksilöitymisprosessiksi. Prosessi vaatii jokaiselta omaehtoista suostumusta kasvuun ja itsetutkiskeluun, joka voi olla tuskallista, jopa vaikeaa. Prosessin tarkoitus on kasvattaa jokaisesta se paras mahdollinen versio ja löytää ”todellinen minä”. (Auvinen 2001, 66 - 67.) Oma minäkuvaa tarkasteltaessa löydämme useimmiten helposti ”työminän”; tähän vaikuttaa ympäristö, rooli, velvoitteet ja paineet, joita työ tuo tullessaan. Jokainen pystyy suhteellisen helposti määrittämään myös ”ihanneminän”; tällainen haluaisin olla. ”Luontaisen minän” löytäminen saattaakin olla vaikeampaa ja se löytyy usein vasta myöhemmässä elämänvaiheessa, itsetutkiskelun jälkeen. On hyvä ymmärtää, että ei ole hyviä ja huonoja luonteenpiirteitä, vaan ne kuvastavat vain erilaisia tapoja toimia ja olla. (Auvinen 2001,13)

Yrittäjyys vaatii ihmiseltä luonteen lujouden ja oikeanlaisen asenteen lisäksi erittäin vahvaa itsetuntemusta. Paasivaaran (2009, 10 - 11) mukaan ”Itsetuntemuksella ja itsensä kehittämisvalmiudella tarkoitetaan sitä, miten ihminen ymmärtää omia voimavaro-

jaan, vahvuuksiaan ja heikkouksiaan, arvojaan, motiivejaan ja tarpeitaan.” Yrittäjä on itsensä johtaja; itsensä johtamisessa yhtenä tärkeänä elementtinä pidetään oman itsensä eli oman persoonan ja luontaisen minuuden tunnistamista. Omat vahvuudet ja oppimistavat olisi myös hyvä tunnistaa, sekä ymmärtää, että on itse vastuussa vuorovaikutustaitojen, tunneälyn ja vastuullisuuden kehittamisestä. Hyvinvoinnin kannalta ei pidä unohtaa myöskään itsensä kuuntelua. (Suonsivu 2011, 48.) Yrittäjän on kyettävä ymmärtämään ja analysoimaan omia sekä ympäristön toimintamalleja ja siihen yksi oiva työkalu on Enneagrammi. Seuraavaksi käymme läpi Enneagrammia sekä käyttäytymiseen vaikuttavia persoonallisuustekijöitä ja toimintamalleja.

Enneagrammi

Enneagrammi on ikivanha ja samaan aikaan hämmästyttävän moderni, pätevä sekä monitasoinen tieto-taito-järjestelmä, jolla kuvataan erilaisia ihmisluonteita ja jota voidaan käyttää oman persoonan kehittämisen ja kasvun välineenä. Sana enneagrammi tulee kreikan kielestä ja tarkoittaa yhdeksänkohtaista kuviota. Enneagrammi-symbolissa on ympyrässä yhdeksän kohtaa, jotka on numeroitu ja kuvaavat erilaisia persoonallisuustyyppisiä. (Enneagram Institute of Finland.)



Kuvio 3. Enneagrammin rakenne (Suomen Enneagrammi ry 2012a)

Kuviosta 3 löytyy yhdeksän perustyyliä numeroituna. Jokaisella tyyllillä voi olla ns. siivet eli viereiset tyyliä esim. perustyylin 2 ”Auttaja” omaavan henkilön siipinä toimivat viereiset tyyliä 1 ”Perfektionisti” ja 3 ”Suorittaja”. Riippuen elämäntilanteesta; siivistä toinen saattaa olla vallitseva tai ne voivat olla yhtä aikaa käytössä. Jokainen enneagrammityylin piste yhdistyy kahteen muuhun pisteeseen, näitä tyyliä yhdistäviä viivoja kutsutaan nuoliksi. Esim. perustyylin 2 ”Auttaja” omaava henkilö hakee stressitilanteessa apua nuolen osoittaman suunnan tyylistä eli tyylistä 8 ”Varma”, kun taas nuolen vastaisen suunnan tyylin, tyyli 4 ”Romantikko”, toimintatapojen positiiviset ominaisuudet näkyvät turvallisessa tilanteessa. (Kuvio 3.)

Enneagrammityyli sijoittuvat kolmeen keskukseen (Suomen Enneagrammi ry 2012b), jotka ovat seuraavat:

- Tunnekeskukseen kuuluvat tyyli 2, 3 ja 4. Tämän tyyppiset henkilöt keskittyvät ihmissuhteisiin ja ovat riippumattomia materiasta. Näiden ihmisten yhteisenä piirteenä on imagon ylläpitäminen.
- Ajattelukeskukseen kuuluvat tyyli 5, 6 ja 7. Tämän tyyppiset henkilöt keskittyvät asioiden hahmottamiseen ja todellisuuden ymmärtämiseen. Näiden ihmisten yhteisenä piirteenä voidaan pitää suhdetta pelkoon, joka vaikuttaa heidän toimintaansa.
- Vaistokeskukseen kuuluvat tyyli 8, 9 ja 1. Tämän tyyppiset henkilöt keskittyvät liikkeeseen ja toteuttamiseen, he laiminlyövät usein omia tunteita ja tavoitteita. Yhteisenä piirteenä voidaan pitää tämän tyyppisten ihmisten vihan tunnetta, joka tulee esille kun asiat eivät ole kuten pitäisi.

Kaikki enneagrammityytit koostuvat useammasta palasesta ja näin ollen olemme kaikki erilaisia, riippuen siitä, miten nuo tyyli meissä painottuvat. Mikään tyyppi ei ole parempi tai huonompi, on vain hyvä havaita ja ymmärtää, miksi toimimme erilailla samassa tilanteessa kuin joku toinen henkilö. Seuraavassa käydään läpi jokaisen yhdeksän enneagrammityytin (Suomen Enneagrammi ry 2012c) pääpiirteitä:

- Tyyppi 1: Perfektionisti. Nämä henkilöt ovat realisteja ja erittäin tunnollisia, heille tärkeää on oikein tekeminen. He keskittyvät kehittämään itseään ja ympäristöään paremmaksi.
- Tyyppi 2.: Auttaja. Nämä henkilöt ovat välittäviä, emotionaalisia, heillä on tarve saada tunnustusta ja olla rakastettuja, he ilmaisevat positiiviset tunteensa muita kohtaan. He keskittyvät muiden tarpeisiin ja heidän auttamiseensa.
- Tyyppi 3. Suorittaja. Nämä henkilöt ovat itsevarmoja, määrätietoisia ja heille tärkeää on olla tuottava, menestyvä ja välttää epäonnistumista. He keskittyvät tekemiseen ja menestymiseen oman roolin ollessa tärkeänä osana prosessia.
- Tyyppi 4. Romantikko. Nämä henkilöt ovat herkkätunteisia ja havainnoivia, heille tärkeää on tulla ymmärretyksi, etsiä elämän tarkoitusta ja välttää tavanomaisuutta. He keskittyvät ainutlaatuisuuteen ja puutteisiin, lisäksi heillä on tunne, että muut ovat hylänneet heidät.

- Tyyppi 5. Tarkkailija. Nämä ihmiset keräävät tietoa, ovat analyttisiä ja sisäänpäin-suuntautuneita, he haluavat ymmärtää kaiken, eivätkä halua joutua naurunalaisiksi. He keskittyvät autonomiaan ja faktoihin ja ovat erittäin tarkkoja reviiiristään.
- Tyyppi 6. Kyselijä. Nämä henkilöt ovat luotettavia ja lojaaleja, heidän persoonansa vaihtelevat varautuneesta suorasukaisuuteen, he hakevat turvallisuutta. He keskittyvät ympäristön uhkiin.
- Tyyppi 7. Seikkailija. Nämä henkilöt ovat eloisia, optimistisia ja osallistumishaluisia, he haluavat elämän olevan nautinnollista. He keskittyvät vaihtoehtojen etsimiseen ja kiehtoviin mahdollisuuksiin.
- Tyyppi 8. Itsevarma. Nämä henkilöt ovat itsevarmoja ja suojelevia, he eivät halua olla riippuvaisia tai tuntea heikkoutta. He keskittyvät kontrolliin ja pitävät oikeudenmukaisuutta tärkeänä.
- Tyyppi 9. Sovittelija. Nämä henkilöt ovat hyväluontoisia ja avoimia, he haluavat ylläpitää rauhaa ja välttää konflikteja. He keskittyvät harmonisuuteen ja pysyttelevät mieluusti taustajoukoissa.

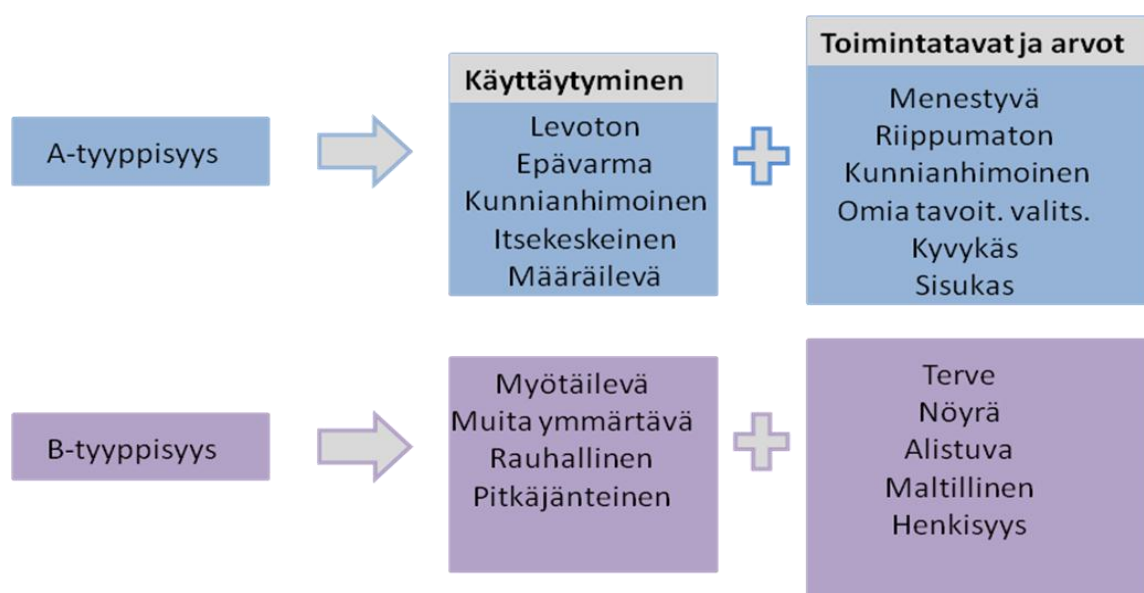
Edellä kuvattujen tyyppien tunnistaminen kanssaihmisessä on taito, josta on varmasti hyötyä niin arki- kuin työelämässä. Asiat hoituvat sujuvammin, tehokkaammin ja tuloksellisemmin; osaamme esim. käyttää oikeanlaisia viestintäkeinoja ja – kanavia tai osaamme odottaa toisen ihmisen reaktiota jo ennalta. Ihmistuntemus saattaakin olla yrittäjän kilpailuvaltti, ”ässä hihassa”.

A ja B tyypit

Ihmiset voidaan myös jaotella A ja B tyyppeihin. Vielä ei kuitenkaan olla täysin varmoja siitä, ovatko nämä tyypit persoonallisuuden piirteitä, käyttäytymismalleja vai reagointitapoja stressitilanteissa. A-tyypin henkilöt ovat käytökseltään kilpailuhenkisiä, kunnianhimoisia ja kärsimättömiä sekä vihamielisiä ja ärtyneitä. Lisäksi heidän puhetapansa on nopea, toiminnot nopeatempoisia, heillä esiintyy lihasjännitystä sekä aggressiivisuutta. B-tyypin henkilöiltä edellä mainitut piirteet puuttuvat. Tutkimusten mukaan A-tyypin henkilöillä on jopa kaksinkertainen riski sairastua sydän- ja verisuonitauteihin. A-tyyppiset henkilöt usein hakeutuvat A-tyyppisiin työympäristöihin, jotka ovat haasteellisia ja nopeatempoisia. Kun taas B-tyyppiset henkilöt hakeutuvat usein B-tyyppisiin työympäristöihin, jotka ovat rutiininomaisia sekä työtahti ja haasteet kohtuullisia. Nykyisin

työelämässä arvostetaan A-tyyppisiä piirteitä ja usein tällaiset henkilöt ovatkin johtotehtävissä ja pyrkivät urallaan eteenpäin. Negatiivisuutta A-tyyppi voi luoda työilmapiiriin aggressiivisuudellaan ja vihamielisyydellään. (Feldt ym. 2008, 96 - 99.)

Sariola ja Schauman-Velte (2006) ovat omassa tutkimuksessaan tutkineet A- ja B-tyyppisen persoonallisuuden yhteyttä opiskelijoiden toimintatapoihin ja arvoihin. He ovat käyttäneet Markku Verkasalon vuosina 1992 - 2005 keräämää arvoaineistoa ja poimineet sieltä 11 muuttujaa, joiden oletettiin teorian pohjalta kuvaavan A- ja B-tyyppistä persoonallisuutta eri tavoin. Lipponen ja Saarinen (2008) puolestaan ovat omassa tutkimuksessaan tutkineet kahden faktorin mallin soveltamista A- ja B-tyyppiseen käyttäytymiseen. He ovat käyttäneet Markku Verkasalon aineistoa vuosilta 1994 - 2004 ja poimineet sieltä 10 muuttujaa (self-evaluation as I am), jotka kuvaavat A ja B tyyppien käyttäytymistä. Tutkimusten aineistot kertovat selkeistä eroista A- ja B-tyyppisen henkilön käyttäytymisessä, toimintatavoissa ja arvoissa; kyseessä tuntuu olevan vastakkaiset persoonatyyppit, kuten kuvioista 4 voi päätellä.



Kuvio 4. A ja B tyyppien käyttäytymisen muuttujat (Lipponen & Saarinen 2008; Sariola & Schauman-Velte 2006)

A-tyyppinen henkilö on voimakastahtoinen, tietää mitä haluaa eikä kaihda keinoja saavuttaakseen haluamansa. Tämän tyyppinen henkilö ei anna periksi vaan puskee vaikka läpi harmaan kiven tavoitettaan kohti eikä ole riippuvainen mistään tai kenestäkään, tai ei ainakaan näytä sitä ulospäin. A-tyyppinen henkilö on alttiimpi sairastumaan ja terveydentila on yleisesti ottaen huonompi kuin B-tyyppisillä, johtuen stressaavasta elämäntyylistä. B-tyyppiset ovat rauhallisia eivätkä ”hötkyile” ja he ovat kärsivällisiä. B-tyypin luonteenpiirteisiin kuuluu olennaisena osana toisiin henkilöihin tukeutuminen, myötäileväisyys ja ymmärtävyys. (Kuvio 4.)

Narsismi

Hyvinvointiin ja onnellisuuteen vaikuttaa olennaisesti itsetunto ja henkilön tapa toimia, olla ja ajatella. Narsismi voi olla vahvuus silloin kun se on terveellä pohjalla. Sairas narsismi puolestaan myrkyttää ilmaa ympärillään ja johtaa henkilön henkisen tasapainon romahtamiseen sekä epäasialliseen, ilkeään käytökseen. Yrittäjillä on kovasti paineita työssä onnistumisessa ja narsismi saattaa olla yrityksen valttikortti tai sen tuho. Narsistinen persoonallisuushäiriö on monen tekijän summa. Se on lapsuudessa opittu, haitallinen ja toistuva toimintamalli. Narsistisen henkilön minäkuva (Narsistien uhrien tuki ry) on vääristynyt. Narsismi syntyy varhaisina ikävuosina ja voi johtua mm. siitä, että:

- Hän on lapsena jäänyt paitsi huolenpidosta ja pyyteettömästä rakkaudesta > turvallisuuden tunne.
- Vanhemmat ovat olleet erittäin/liian vaativia, jopa ankaria ja hyväksynnän on saavuttanut vain ylisuorituksilla, jos niilläkään.
- Kasvatus on ollut vapaata ja rajatonta: henkilölle on jäänyt mielikuva, että muut ihmiset ovat olemassa vain, jotta hän pääsisi tavoitteisiinsa.
- Vanhempi/vanhemmat ovat olleet ylihuolehtivia.
- Kasvuympäristö on ollut narsistinen. Lapsi oppii tunteita ja käyttäytymismalleja peilaamalla vanhempiensa käyttäytymistä, matkimalla.

Narsisti on kykenemätön tuntemaan empatiaa ja käyttää tätä vain välineenä saavuttaakseen toisten ihannoinnin ja ylistävyyden. Narsisti on erittäin taitava manipuloimaan ihmisiä ja saa usein esim. kiusaustilanteessa kiusatun ja kiusaajan roolit näyttämään päinvastaisilta kuin mitä ne todellisuudessa ovat. Kyseessä on erittäin laskelmoiva ja

ennakoiva henkilö. Ja miksi kaikki tämä: edellä mainituilla keinoilla narsisti pyrkii peittämään ja pönkittämään heikkoa, olematonta itsetuntoaan. Narsisti näyttää ulospäin olevan vahvalla itsetuntemuksella varustettu henkilö, joka pystyy melkein mihin tahansa. Hän ei kaihda keinoja saavuttaakseen tavoitteensa; valitettavasti tästä kärsii kaikki hänen lähellä olevat muut ihmiset, joiden todellisilla tunteilla ja mielipiteillä ei ole narsistin mielestä mitään merkitystä; hänellä on omat ”oikeat” mielipiteet asioista. Narsisti on omasta mielestään mahtavin, kaunein ja paras, siis täydellinen. Hän piikittelee mielellään toisia ihmisiä, mutta ei kestä kritiikkiä itseään kohtaan laisinkaan. Hänen tunteensa ja kokemuksensa ovat suurempia kuin kenenkään muun, oli kyse sitten hyvästä tai pahasta. Hän on maailman napa. (Narsistien uhrien tuki ry.)

Hoitomuotona narsismiin käytetään psykoterapiaa, jossa tavoitteena on lisätä henkilön erilaisten tunteiden sietokykyä, joka johtaa haavoittuvuuden vähentymiseen, auttaa hahmottamaan miksi itsetunto on huono. Toisin kuin normaalisti, käytetään psykoterapiassa vasta-aiheisia muotoja, muutoin psykoterapia vain vahvistaisi narsistin piirteitä kuten manipulointitaitoa; narsisti ei itse näe eikä koe olevansa sairas, joten terapia antaisi lisäpotkua ja vahvistusta hänen käyttäytymisensä oikeellisuudesta ja paremmuudesta. Lääkehoito ei varsinaisesti tehoa narsismiin, mutta sillä voidaan lieventää esim. käyttäytymishäiriöitä ja näin auttaa terapian edistymistä. Terapian tarkoituksena on hoitaa sairauden alkusyytä, ei oireita. Hoito varsinkin vaikeimmin häiriytyneiden narsistien osalta saattaa keskeytyä useaan otteeseen, kun narsisti tuntee olevansa kunnossa. Hän kuitenkin todennäköisesti palaa oireiden ilmestyessä uudelleen pitkänkin ajan kuluttua. Nuoruusiällä saattaa hoitomuodoksi riittää turvallinen, tavallinen kasvuympäristö. Terapeutin on turha odotella kiitosta hoidosta, pikemminkin tulisi varautua halveksuviin ja vähätteleviin kommentteihin. Sitkeän, onnistuneen hoidon lopussa kuitenkin kiitos seiso ja narsismi on onnistuttu saamaan haltuun eli henkilö on saanut terveän itsetuntonsa takaisin. (Narsistien uhrien tuki ry.)

Sairaalloisesti narsistinen johtaja hallitsee alaisiaan hyvillä vuorovaikutus- ja neuvottelutaidoillaan. Hän saa helposti alaiset manipuloitua toimimaan haluamallaan tavalla ja pystyy kääntämään asiat aina niin, ettei hänen toiminnassaan ole mitään vikaa vaan vika löytyy aina jostain toisesta. Narsistinen johtaja käyttää alaisiinsa henkistä väkivaltaa, joka saa alaiset pelon vallassa toimimaan juuri niin kuin johtaja käskää ja tuntemaan

itsensä huonoksi ja epäonnistuneeksi; tämä on narsistin tapa hallita ympärillä olevia henkilöitä. Narsistinen johtaja haluaa päästä asemaan, missä alaiset palvovat häntä ja pitävät häntä ”kaikkivaltiaana”. (Narsistien uhrien tuki ry.)

Terve narsismi on hieman epämääräinen termi. Se tarkoittaa henkilöä, jolla on terve itsetunto, mutta sen verran narsismia, että hän osaa pitää puoliaan, ei häpeä omaa itseään tai tekemisiään, on sopivasti kilpailuhenkinen eikä pelkää esiintuoda omia vahvuuksiaan. Terveen ja sairaan narsismin erot (Lestinen & Räisänen 2006, 46 - 47) tulevat parhaiten esille vertailemalla miten terve ja sairas narsisti kokevat erilaiset tilanteet:

- Onnistuminen: terve narsisti kokee iloa ja tuntee olevansa hyvä kun onnistuu jossain. Samassa tilanteessa sairas narsisti ajattelee olevansa ylivertainen muihin nähden ja ”tietävänsä”, että onnistuminen tullaan palkitsemaan esim. ylennyksellä tms.
- Epäonnistuminen: terve narsisti on surullinen ja saattaa kokea nöyryytyksen tunnetta, mutta yrittää sitkeästi uudelleen ja jos ei onnistu, pyytää reilusti apua ja tarvittaessa luovuttaa. Sairas narsisti murskautuu täysin ja kokee elämää suurempaa häpeää, joka saattaa ilmetä päihteisiin tarttumisenä tai jopa ns. elävältä kuolemisena.
- Häviäminen kilpailutilanteessa esim. työtehtävästä: tervettä narsistia harmittaa, mutta pystyy jatkamaan eteenpäin, kunhan on käsitellyt asian. Sairas narsisti on raivon vallassa, koska ei voi käsittää tilannetta; miksi häntä ei valittu, koska hän oli paras? Kosto on oikea tapa näyttää, että hänet olisi pitänyt valita.
- Työtoverin menestyminen tai onnistuminen: terve narsisti on iloinen työkaverin menestyksestä ja on tyytyväinen, kun saa tehdä töitä noinkin fiksun ihmisen kanssa. Sairas narsisti on kateudesta vihreä ja odottaa vain tilaisuutta paljastaa, että kyseinen henkilö oikeasti laiminlyö tehtäviään eli sai turhaan kehua.

Koherenssi

Koherenssi on yksi persoonallisuuden taipumus (Feldt ym. 2008, 82). Koherenssilla tarkoitetaan kokonaisvaltaista elämänhallinnan tunnetta, jolloin on varmuuden tunne siitä, että asiat sujuvat niin hyvin kuin järkevästi voidaan olettaa niiden sujuvan. (Feldt ym. 2008, 103.) Koherenssi käsitteeseen liittyy kolme osa-aluetta; mielekkyyden, hallittavuuden sekä ymmärrettävyyden tunne.

Mielekkyyden tunne on koherenssin motivationaalinen puoli, joka kuvaa taipumusta tulkita ympäristön tapahtumat kiinnostusta herättävinä ja mielekkäinä. Koetaan, että vastaan tulevat vaikeatkin asiat ovat haasteita eivätkä epämiellyttäviä uhkia. Hallittavuuden tunne eli koherenssin välineellinen alue. Välineellisellä alueella tarkoitetaan uskomusta siitä, että asioita pystyy säätelemään joko itse tai jonkin muun tahon vaikutuksesta. Ymmärrettävyyden tunne eli tiedollinen koherenssin alue, jonka ansiosta elämäntapahtumia ei koeta sattumanvaraisiksi ja kaoottisiksi vaan vastaan tulevat asiat pystyy hahmottamaan laajempia asiakokonaisuuksia vasten.

Ihmiset voidaan jakaa kahteen ryhmään, vahvan koherenssin omaaviin ja heikon koherenssin omaaviin. Yleisesti koherenssin perustason oletetaan olevan valmis noin 30-ikävuoden aikoihin, mutta se voi kuitenkin muuttua vielä tämänkin jälkeen suurien elämänmuutosten myötä. (Feldt ym. 2008, 104 - 105.) Vahvan koherenssin omaavat henkilöt kykenevät hyödyntämään hyvää itsetuntoa, sosiaalisia verkostoja, kulttuuria ja varallisuutta, joita myös hallintavoimavaroiksi kutsutaan. Lisäksi oletetaan, että koherenssin tunne suojaa stressiltä ja muilta terveysuhilta. Koherenssin tunteeseen ja hallintavoimavaroihin vaikuttaa positiivisesti onnistuneet elämäkokemukset kun taas vastoinkäymiset vaikuttavat kyseisiin tekijöihin negatiivisesti. Hallintavoimavarojen hujutessa, koherenssin tunteen laskiessa, ihminen altistuu helpommin työuupumukselle. Koherenssin vaikutuksen on havaittu olevan negatiivisessa yhteydessä myös heikkoon terveydentilaan ja masentuneisuuteen. (Hakanen 2005, 143.)

HeartMathin koherenssi-käsitteen mukaan on tärkeää ymmärtää, että koherenssi on sekä fyysinen että psyykinen olotila, jolla on vaikutusta mielen, tunteiden ja kehon toimintaan ja tasapainoon. Tätä tilaa kutsutaan psykofysiologiseksi koherenssiksi - optimaaliseksi toiminnan tilaksi. Psykofysiologisen koherenssin vaikutus näkyy tutkimuksen mukaan fysiologisen systeemimme (fysiikka) toiminnan tehokkuutena, tasapainoisina tunne-elämysten kokemuksina, kohonneena ajatuksenjuoksun kirkkautena sekä parantuneina kognitiivisina taitoina. HeartMathin koherenssi-käsite erottelee koherenssin ja rentoutumisen tilat toisistaan. Päähuomio keskittyy siihen, että sydämen ja aivojen yhteys on erittäin tärkeää. Oli ihminen sitten koherenttisessa tilassa tai rentoutuneena, niin yleensä pulssi on alhainen; ero näkyikin kehon toimintavalmiudessa.

Rentoutuneessa olotilassa aktiviteettitasomme ei ole kovinkaan korkealla kun taas koherrentisessa tilassa voimme toimia erittäin aktiivisesti ja olla tuottavia sekä tehokkaita. Tunteiden taso rentoutuneessa tilassa on yleensä tyyni ja leppoisa, kun taas koherrentisessä tilassa saatamme kokea voimakkaitakin tunteiden vaiheluita vihasta onnellisuuden tunteeseen. Hengityksen merkitystä ei myöskään sovi unohtaa, se on tärkeässä asemassa kun keskitytään sydämen sykkeeseen, joka on tärkeässä roolissa kehomme toiminnan kannalta. Stressitilanteessa tai kun negatiivisia ajatuksia pyörii mielessä, sydämen syke on epätasainen ja vaikeuttaa normaalien signaalien siirtymistä sydäimestä aivoihin. Tämä puolestaan heikentää kykyämme oppia, muistaa, ajatella selkeästi ja tehdä järkeviä päätöksiä. Mitä positiivisempia ajatuksia ihmisellä on, sitä tehokkaammin tämä pystyy toimimaan. Yksinkertaisesti sanottuna koherrentisessä tilassa keho ja aivot toimivat paremmin, meistä tuntuu paremmalta ja toimimme paremmin. (Ward, D. 2011.)

Positiivisuus

Positiivisuus on arvokkaan ja tarkoituksellisen elämän salaisuus. Positiivisuuden määritelmiä on useita, riippuen katsantokannasta. Yhden määritelmän mukaan positiivisuus perustuu tieteellisiin näkökulmiin siitä, mikä tekee elämästä elämisen arvoista, ottaen huomioon inhimilliset olosuhteet. Puhutaan positiivisesta psykologiasta, jossa tarkastellaan olosuhteita ja prosesseja, jotka myötävaikuttavat tavallisen ihmisen käyttäytymiseen ja optimaaliseen toimintaan. On hämmästyttävää, miten vaikeuksienkin keskellä useimmat ihmiset tuntevat elämänsä tarkoituksen mukaiseksi ja arvokkaaksi. Martin Seligmanin mukaan positiivinen psykologia (Työterveyslaitos 2010) kiinnittyy kolmelle tasolle:

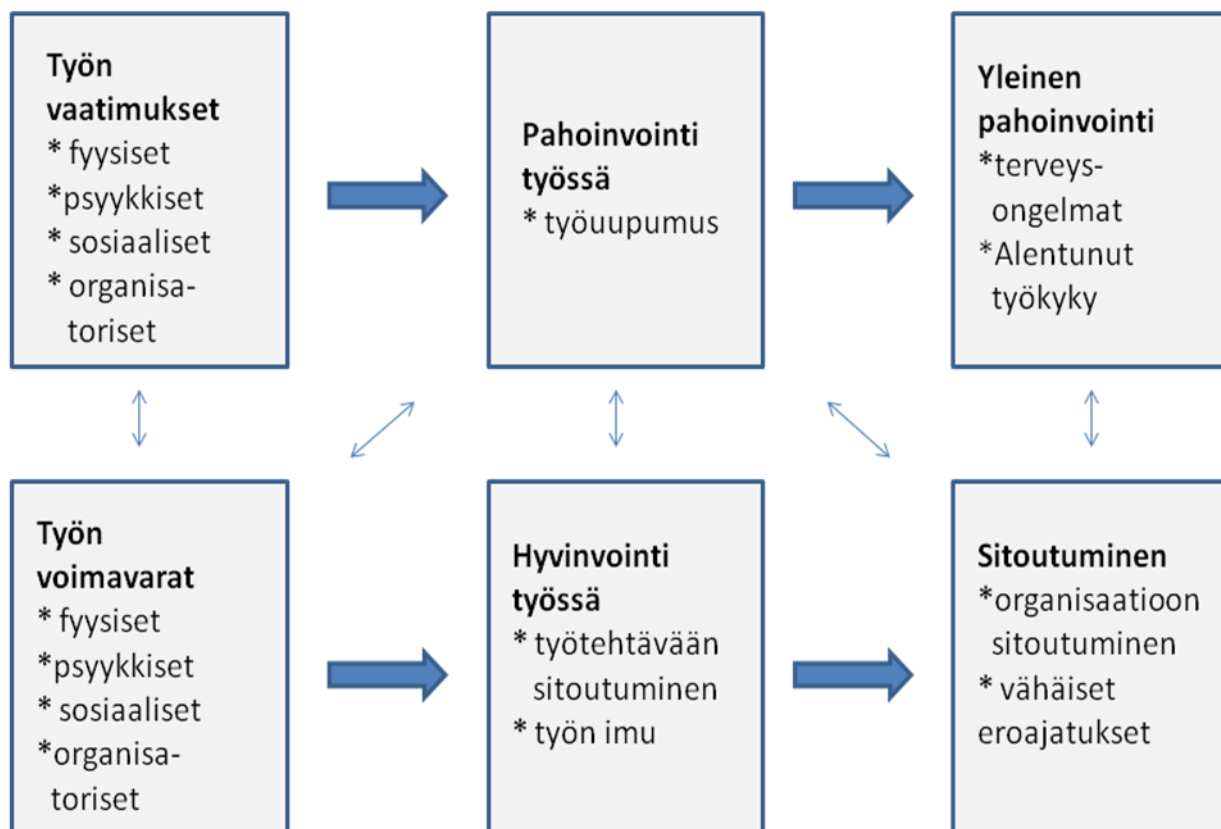
- Subjektiiiviseen eli kokemustasoon; asiat nähdään positiivisessa valossa, koetaan onnellisuutta, voidaan hyvin ja ollaan optimistisia.
- Yksilöllisiin ominaisuuksiin ja voimavaroihin; hallitaan elämäntilanteita kuten kriisejä, uskalletaan olla rohkeita ja rakastaa, kyetään antamaan anteeksi.
- Positiivisiin instituutioihin, kuten työorganisaatiot; näistä yksilö saa tukea tavoitellaan hyvää elämää.

Positiivisuutta ja sen merkitystä työhön voidaan tarkastella positiivisen psykologian näkökulmasta. Positiivisessa psykologiassa tarkastellaan ihmisten hyvinvointia, terveyttä

ja näitä ennakoivia tekijöitä. Työympäristön vaativuus- ja voimavaratekijät vaikuttavat yksilön työhyvinvointiin; myönteisessä merkityksessä tämä esiintyy työtyytyväisyytenä ja työhön sitoutumisena, kun taas negatiivisessa merkityksessä näkyy heikentyneenä terveytenä ja alentuneena työkykynä. Työn vaatimuksilla tarkoitetaan työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia piirteitä kuten melu, aikapaineet, työilmapiiriasiat ja työn epävarmuus. Työn voimavaratekijöillä tarkoitetaan tekijöitä, jotka auttavat saavuttamaan asetetut tavoitteet, vähentävät työn vaativuustekijöiden kielteisiä seurauksia sekä edistävät yksilön kasvua ja kehitystä. Edellä mainittuja tekijöitä voivat olla hyvät fyysiset työolot, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, varmuus työsuhteen pysyvyydestä, sosiaalinen tuki niin työkavereilta kuin esimiehiltä ja työstä saatava palaute.

Työn vaatimusten ja työn voimavaratekijöiden (Job Demands-Resources, JD-R) malliin liittyy kaksi rinnakkaista, toisiinsa yhteydessä olevaa hyvinvointiprosessia, jotka on kuvattu kuviossa 5. Oletetaan, että työn vaatimustekijät käynnistävät ns. energiapolun ja työn voimavarat puolestaan käynnistävät ns. motivaatiopolun. Polut voivat käytännössä kulkea omia, erillisiä reittejään, jolloin energiapolku saattaa johtaa lisääntyneisiin työssä-jaksamisongelmiin, heikentyneeseen terveyteen ja alentuneeseen työkykyyn, motivaatiopolku puolestaan edistää työhön sekä organisaatioon sitoutumista. Polut voivat myös yhdistyä, jolloin ne vaikuttavat joko positiivisesti tai negatiivisesti toisiinsa. Tehtyjen tutkimusten mukaan onkin vaikeaa määrittää, mitkä työn piirteet kuuluvat voimavaroihin ja mitkä vaatimuksiin, sillä kokemukseen liittyy aina yksilön tekemä tulkinta, johon puolestaan vaikuttaa yksilöiden persoonalliset erot. (Feldt ym. 2008, 56 - 58.)

Energiapolku



Motivaatiopolku

Kuvio 5. Työn vaatimusten ja voimavarojen yhteys hyvinvointiin ja pahoinvointiin (Feldt ym. 2008, 58)

Skeemat ja käyttäytyminen

Toimintamalli eli skeema on varhaislapsuudessa kehittynyt toistuva, haitallinen toimintamalli. Skeeman mukainen toimintamalli ohjaa käyttäytymistämme ja seuraa meitä läpi koko elämänkaaren, se on tapamme selviytyä. Skeemat kuuluvat elämään, emmekä voi olla olemassa ilman niitä. Skeemojen avulla jäsenämme tilanteita. Tässä luvussa keskitymme tarkastelemaan uuvuttavia toimintamalleja ja niiden mukaista käyttäytymistä.

(Lestinen & Räisänen 2006, 15-17.) Seuraava lainaus kuvastaa tämän päivän uuvuttavia toimintamalleja työelämässä loistavasti:

Tietotyöyhteiskunnassa miellämme työntekijän helposti yksityisyrittäjäksi, joka kielellisesti, matemaattisesti ja tietoteknisesti huippulahjakkaana kommunikaatiomestarina vastaa yksin osaamisensa kehittamisestä ja ammatillisesta markkina-arvostaan. Samalla tämä huippuosaaja hoitaa hymyillen lasten kasvatuksen ja sosiaalisen verkostonsa, unohta-

matta ajella säärikarvojaan ja treenata pyykkilautavatsaansa. (Lestinen & Räisänen 2006, 27.)

Liian tunnollinen suorittaja (Lestinen & Räisänen 2006, 30-33) jaetaan kolmeen erityyppiseen skeemaan:

- Liiallinen tunnollisuus: Henkilö ei osaa sanoa ei, hän ei tee mitään tarpeeksi hyvin (omasta mielestään), tekee asioita hyvinvoinnin, terveyden ja ihmissuhteiden kustannuksellakin, ei osaa rentoutua. Motto: ”Suoritan – siis olen”.
- Pakonomainen suorittaminen: Henkilö vaatii itseltään aina täydellistä, virheetöntä suoritusta rangaistuksen/kritiikin/hylkäämisen pelossa, täydellinen järjestys on elämän elinehto, laatu on kaiken a ja o. Sisäinen uskomus: ”Joko täydellinen järjestys tai totaalinen kaaos/häpeällinen paljastuminen/toisten ankara kritiikki”.
- Korostuneen kilpaileva: Henkilö pyrkii olemaan aina ykkönen, pyrkii herättämään toisten huomiota tai hyväksyntää omilla saavutuksilla tai statuksella. Ajatusmaailma: ”Aina löytyy vahvempi, kauniimpi, nuorempi ja rikkaampi. Vai löytyykö?”

Perfektionisti – kuormitettu tukipylväs: Henkilö kohdistaa itseensä kohtuuttomia vaatimuksia täydellisyyden tavoittelun suhteen, virheiden tekemisen pelossa. Ylikorostusta saattaa ilmetä esim. järjestyksen ylläpitämisessä ja vanhempien asettamien odotusten suhteen. Perfektionismi jaotellaan sen mukaan, kohdistuvatko vaatimukset muihin, itseeseen vai ovatko ne ympäristön asettamia. (Lestinen & Räisänen 2006, 34.)

Uhrautuvainen huolehtija: Henkilö on altis masennukselle ja uupumukselle, huolehtii muiden tarpeista syrjäyttäen omat tarpeensa. Taustalla on pelko aiheuttaa tuskaa muille ja syyllisyyden tunteen välttämisen halu. (Lestinen & Räisänen 2006, 35-38.)

Kelpaamattomuus ja häpeä: Henkilö tuntee, että hänessä on perustavaa laatua olevaa vikaa eikä häntä hyväksytä vuorovaikutteisessa tilanteessa. Hän voi kokea olevansa alempiarvoinen, kritiikki satuttaa todella pahasti ja voi johtaa häpeäaivon koston mielikuvien näkemiseen tai syvään masennukseen. (Lestinen & Räisänen 2006, 39-43.)

Täysin kelpaamaton narsisti: Henkilön ydinskeema on: ”Olen huono, täysin kelvoton.” Henkilö on omahyväinen, kateellinen, itsekäs ja saa muut tuntemaan itsensä pieneksi, typeräksi, tyhmäksi ja halveksituksi; näin hän tekee pönkittääkseen omaa huonoa omaatuntoaan. (Lestinen & Räisänen 2006, 43-45.)

Jokainen varmasti tunnistaa itsessään jonkin tai joidenkin edellä mainittujen skeemojen piirteitä. On mielenkiintoista huomata, että vaikka kuinka tiedostamme nuo piirteet ja käyttäytymismallit, emme kuitenkaan pääse niistä eroon, vaikka kuinka yrittäisimme, koska ne ovat osa identiteettiämme. Saatamme myös havaita ja tunnistaa skeemoja toisissa ihmisissä; tätä voimme hyödyntää esim. neuvottelutilanteessa, kun tiedämme miten asiat on parhainta esittää vastapuolelle, jotta päästään mahdollisimman hyvään ja toivottuun lopputulokseen.

3 Elämänkaarajattelu

Ihmisen elämä voidaan jaotella eri ikäryhmiin eli elämänkaaren vaiheisiin. Tony Dunderfeltin kirjassa on kerrottu Levinsonin teoriasta, jonka mukaan jokainen ihminen käy läpi kaikille yhteiset kehitysvaiheet omalla yksilöllisellä tavallaan. Ihmisellä on elämässään eri elämänkaaren vaiheissa kaksi tai kolme sellaista asiaa, joille hän antaa aikaa ja energiaa esimerkkinä perhe, työ ja harrastukset, jotka ovat tärkeitä yleensä jossain vaiheessa aikuisuutta. Elämänkaaren tasaiset vaiheet kestävät noin 5 - 7 vuotta tai korkeintaan 10 vuotta. Siirtymävaiheet tasaisten vaiheiden välillä kestävät noin 5 vuotta, jolloin pohditaan ja valmistaudutaan seuraavaan elämänkaaren vaiheeseen. (Dunderfelt, 35-36.) Dunderfeltin kirjassa elämänkaaren vaiheita on käsitelty individuaation näkökulmasta. Individuaatiolla tarkoitetaan, sitä että ihmisen ydinolemus muotoutuu vaiheittain koko elämänkaaren ajan. (Dunderfelt, 52.)

Ikävuodet 0 - 16/22 ovat ihmisen kehityksen perusvaiheita, jolloin persoonallisuus kehittyy, otetaan mallia ympärillä olevista ihmisistä samaistumalla ja matkimalla. (Dunderfelt, 52 & 95). Varhainen aikuisuus alkaa yleensä 18 - 22 ikävuoden välillä. Tämä aika on etsikkoaikaa, jolloin mietitään mitä halutaan ryhtyä tekemään, matkustellaan sekä kokeillaan erilaisia työ- ja opiskelupaikkoja. Vaikka lain mukaan 18-vuotias on täysi-ikäinen ja aikuisen lailla vastuussa teoistaan, silti aikuistuminen on hyvin yksilöllistä ja prosessi kestää läpi elämän. (Dunderfelt, 92.)

Elämänkaaren jäsentymisen vaiheeseen (20 - 40 -vuotias) kuuluu oman persoonallisuuden uudelleen muokkaamista, oman yksilöllisen minuuden etsintää, elämän kumppanin valinta, perheen perustaminen ja ansiotyön aloittaminen. (Dunderfelt, 97.) Valtaosalla alle 25-vuotiaista ei ole vielä lapsia ja työura on vasta aluillaan. Useimmilla 25 - 34 -vuotiailla on pieniä lapsia ja enemmistöllä 35 - 44 -vuotiaista on omia lapsia. (Työterveyslaitos 2011e.) 28 - 30-vuotiaana koetaan yksi siirtymävaihe, jolloin koetaan sisäinen itsenäistyminen. Ihmiselle voi käydä niin, että tietoisesti työstetyt ihanteet ja arvot lakastuvat, kohdataan oma tunnemaailma, joka saattaa ailahtella radikaalisti. Myös tavat, tottumukset ja kiinnostuksen kohteet voivat muuttua. Usein tässä ikävaiheessa on perustettu perhe tai on ainakin kokeiltu elämistä parisuhteessa. Sosiaaliset paineet voivat kasvaa voimakkaasti kun ihmiset ympärillä vakiintuvat. Kolmenkymmenen ikävuoden

aikoihin myös fyysinen kehitys muuttuu ja kääntyy laskusuuntaan. (Dunderfelt, 109-113.)

30. ja 40. ikävuoden välillä juurrutaan yhteiskuntaan ja omaan itseensä. Tässä ikävaiheessa perhe- ja työelämä ovat vilkkaimmillaan. (Dunderfelt, 119.) Usein tästä elämänvaiheesta käytetäänkin nimitystä ”ruuhkavuodet”. Pyritään käyttämään saatua koulutusta sekä taitoja ja näytetään mihin pystytään. Ihminen kokee, että hän ymmärtää itseään ja ympäröivää maailmaa paljon paremmin kuin aikaisemmin sekä tietää paremmin mitä haluaa ja miten haluaa elää. (Dunderfelt, 119.) Tässä vaiheessa miehelle työ voi olla väline, jolla hän näyttää muulle maailmalle omat ideat ja suunnitelmat. Työ on miehelle siinä vaiheessa tärkeä itsetunnon ja ylpeyden lähde, poissulkematta kuitenkaan perheen tärkeyttä. Naisella yleensä tässä vaiheessa on kaiken aikaa mielessä asioita jotka liittyvät perheestä huolehtimiseen; kuka pitää hakea jostain tai viedä johonkin, mitä kaupasta pitää ostaa ja mitä muita asioita pitäisi hoitaa. Roolit saattava usein mennä edellä mainitulla perinteisellä tavalla, mutta ei suinkaan aina. (Dunderfelt, 121.) Kolmannenkymmenennen ikävuoden jälkeen ihminen kiinnostuu asioista joita 8 - 10 vuotta aikaisemmin saattoi pitää paikalleen pysähtyneiden ihmisten asioina. Tässä vaiheessa ihminen on tyytyväinen hoidellessaan kotiaskareita, eikä kaipaa enää matkustelua maailmalla samalla tavalla kuin aikaisemmin. (Dunderfelt, 126-127.) Tässä vaiheessa työelämä on yleensä vakiintunut ja puolison kanssa suhde on vakaa, jolloin kummallakin on omia menoja. Lasten koulunkäynti ja hoitopaikat järjestellään perheen kannalta sopiviksi. Jos ihminen elää yksin, aletaan tässä ikävaiheessa yleensä tottua tilanteeseen ja hyväksytään oman elämän suunta, eikä elämään enää välttämättä kaivata suuria muutoksia. (Dunderfelt, 129.)

Keski-ikä kynnöksellä 35 - 40 -vuotiaana elämä on kiireisimmillään. Tässä ikävaiheessa on yleensä ongelmia parisuhteen, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. Tätä aikaa on kuvattu myös ”yleiseksi häslingiksi”. Kaiken tämän ”häslingin” keskellä pitäisi jäädä aikaa miettiä mitkä asiat ovat elämässä tärkeimpiä ja miten asiat tulisi hoitaa, jotta ne hoituisivat mahdollisimman hyvin. Lisäksi tässä iässä ihminen tarkastelee mitä hän on saanut tähän mennessä aikaiseksi ja mitä elämältä vielä odottaa. Ihminen tuntee itsensä paremmin kuin aikaisemmin, on tullut taitavaksi omassa ammatissaan ja osaa parhaimmillaan nauttia ihmissuhteista. Hän myös arvioi uudelleen omia perusarvojaan mitkä

ovat ehkä jo lapsuuden kodissa opittuja. (Dunderfelt, 133-137.) Kun neljänneksen ikävuoden taite lähestyy 37 - 38 -vuotiaana, koetaan muutospaineita. Ajatellaan, että nyt tai ei koskaan. Kysytään itseltä, mitä minä haluan tehdä ja onko tämä mitä olen jo vuosia tehnyt todella sitä mitä haluan. Joku saattaa hankkia uuden työn, muuttaa elintapojaan ja elinympäristöään. Toiset saattavat tehdä pienempiä, vähemmän näkyviä muutoksia elämäänsä. (Dunderfelt, 139-140.) 38 - 40 -vuotiaana koetaan yksi siirtymävaihe, jolloin omat ajatukset ja tunteet muokkautuvat, löydetään oma paikka ihmissuhteissa, työssä ja perheessä sekä omaa yksilöllisyyttä kehitetään. (Dunderfelt, 144.)

Ikävuosien 40. - 65. välistä aikaa kutsutaan yksilöllisten päämäärien vaiheeksi (Dunderfelt, 146). Tämä ikävaihe on yksilöllisen tahdon aikaa, jolloin ilmaistaan omia kykyjä ja jaksamista sekä annetaan oma sosiaalinen ja yhteiskunnallinen panos. Vaarana saattaa olla myös lamaantuminen ja ajattelu, ettei elämästäni sittenkään tullut mitään. Vastassa on samat vanhat naamat ja ympyrät. (Dunderfelt, 150.)

Kypsyiden ikävaihe alkaa 60 - 65-vuotiaana ja jatkuu loppuelämän. Nykyaikana 60-vuotiasta ei pidetä vanhuksena vaan kyseisessä iässä voi tuntea olevansa vielä hyvissä voimissa. (Dunderfelt, 192.) Tässäkin ikävaiheessa on vielä mahdollisuus kehittyä ja haalia itselleen uusia kokemuksia. Suhteet omaan ruumiiseen, läheisiin ihmisiin sekä työelämään arvioidaan uudelleen. Tulevaisuus voi vaikuttaa epämääräiseltä tai jopa olemattomalta. Kypsyiden vaiheeseen kuuluu menneen elämän muistelu, joka on oman minuuden rakentamista ja tulevaisuuden kohtaamiseen voimia antavaa luomista. (Dunderfelt, 200-201.)

3.1 Odotukset työn ja perheen suhteen

Viimeisten vuosikymmenten aikana on koettu rakennemuutoksia niin työ- kuin perhe-elämän saralla; naisten lisääntynyt osallistuminen työelämään, yksinhuoltajaperheiden lisääntyminen ja samanaikainen hoitovastuu lapsista sekä iäkkäistä omaisista. Tilannetta ei helpota työelämän lisääntyneet vaatimukset ja roolijaot; lisää vastuuta, epätyypilliset työsuhteet ja -ajat, paikkasidonnaisuus niin työ- kuin muun elämän suhteen sekä koti- ja vapaa-ajan askareiden roolit miesten ja naisten välillä. Edellä mainitut asiat ovat sekä organisaatioille että työntekijöille ja heidän perheilleen haasteita, kun tarkastellaan hy-

vinvointia. Työ- ja perhe-elämä nivoutuvatkin yhteen, niiden välille kun ei aina pysty vetämään selvää rajaa ja kummankin osa-alueen tapahtumilla on todettu olevan yhteyksiä toisiinsa. (Hakanen 2005, 105-106.)

Seuraavassa esitellään perinteisiä työn ja perheen vuorovaikutusta koskevia näkemysmalleja ja hypoteeseja:

Segmentaatiohypoteesin mukaan työ ja perhe ovat toisistaan erillisiä, eivätkä vaikuta toisiinsa. Nykyään tämä ilmenee lähinnä siinä muodossa, että nämä osa-alueet yritetään pitää erillä toisistaan.

Kompensaatiomallin oletus on, että työssä epäonnistumista pyritään korvaamaan panostamalla kotielämään ja päinvastoin, niin, että tasapaino säilyy.

Identiteettimallissa työ- ja perheroolit eivät juurikaan erotu toisistaan, esimerkkinä perheyriytykset; työtä tehdään perheenjäsenten kesken, mahdollisesti vieläpä kotoa käsin.

Siirräntävaikutushypoteesissa tunteet ja toimintamallit siirtyvät kodin ja työn välillä; jos töissä on ollut huono päivä, niin kotonakin ollaan kiukkuksia.

Yhdenmukaisuusmallissa joku kolmas tekijä määrittelee sen, miten ihminen kokee erilaiset tilanteet kuten työ- tai kotiaskareiden kuormittavuuden. Tällainen tekijä voi olla esimerkiksi henkilön persoonallisuus.

Voimavarojen ehtymisen hypoteesin mukaan henkilön rajalliset voimavarat kuten aika, energia ja huomion käyttäminen ovat negatiivisessa suhteessa toisiinsa; toisella elämän osa-alueella näihin panostaminen heikentää toisen elämän osa-alueen voimavaroja.

(Hakanen 2005, 107.)

Työn ja perheen yhteensovittamisessa avainsana on vuorovaikutus, joka vaikuttaa yksilön hyvinvointiin ja toimintakykyyn joko positiivisesti tai negatiivisesti, riippuen tilanteesta. Työhön liittyy rakenteellisia piirteitä, kuten suuri työmäärä ja epäsäännölliset työajat sekä psykososiaalisia piirteitä, kuten aikapaineet, ristiriidat ja jännitteet, epävarmuus työn jatkumisesta, työn hallintaan, mielekkyyteen ja arvostukseen liittyvät tekijät sekä esimiehen ja/tai työkavereilta saatu tuki ja organisaatiokulttuuri. Perheeseen liittyvät rakenteelliset piirteet puolestaan voivat olla esim. kotitöihin käytetty aika ja lasten lukumäärä sekä psykososiaaliset piirteet esim. tyytymättömyys lastenhoitojärjestelyihin, perheen vaatimusten päällekkäisyys, ristiriidat ja jännitteet parisuhteessa sekä perheel-

tä/puolisolta saatu tuki. Edellä mainittujen asioiden seurauksena saattaa olla tyytymättömyys työhön, ahdistuneisuus, stressi, masentuneisuus, työssä epäonnistumisen kokemukset ja sitoutumattomuuden tunne, perheessä kotitehtävien ylivoimaisuus ja tyytymättömyys perhe-elämään. Yksilön hyvinvointi saattaa järkkyyä niin psyykkisesti kuin fyysisesti, seurauksena voi olla esim. alkoholin väärinkäyttöä, terveysongelmia ja stressiä. Toisaalta, onnistuneessa/positiivisessa tilanteessa yksilö voi hyvin, on elämänsä kunnossa ja kaikki tuntuu menevän nappiin niin työ kuin kotirintamallakin. (Feldt ym. 2008, 247.)

Toinen erittäin tärkeä ja vaikuttava tekijä työn ja perheen yhteensovittamisen suhteen on ajankäytön hallinta. Nebraska-Lincolnissa tehdyssä ajankäytön hallinta –oppaassa (Mahar, C., Preston, S. & Prochaska-Cue, K. 2007) on 13 vinkkiä, jotka auttavat henkilökohtaisen ajankäytön tehokkaaseen käyttöön, etenkin kun kyse on työn ja perheen yhteensovittamisesta:

- Käytä aikaa suunnitteluun ja organisoimiseen (Spend Time Planning and Organizing). Käytä aikaa tehtävien hoitamisen suunnitteluun, aikataulutukseen ja siihen, miten ja mihin merkitset tehtävän, jotta se tulee ajallaan hoidetuksi. Sanotaanhan, että hyvin suunniteltu on puoliksi tehty.
- Aseta tavoitteita (Set Goals). Aseta tavoitteita, jotka ovat realistisia ja saavutettavissa olevia. Optimaaliset tavoitteet saavuttaakseen ihmisen joutuu venymään, muttei niin paljon, että hajoaisi taakan alle. Tavoitteet toimivat usein myös motivaation lähteinä.
- Priorisoi (Prioritize). 80-20 sääntö pätee tähän: 20 prosenttia siitä mitä teet tuottaa 80 prosenttia tuloksistasi eli on hyvä keskittyä tuohon 20 prosenttiin ja löytää ne tehokkaimmat tavat tekemiselle, joka tuottaa parhaan mahdollisimman tuloksen.
- Käytä tehtävä -listaa (Use a "to Do" List). Jotkut merkkäavat kalenteriin toistuvat tehtävät jotka tulee hoitaa esim. päivittäin tai viikoittain. Toiset tekevät listaa hoidettavista tehtävistä, joita tulee koko ajan eteen lisää ja hoitavat niitä sitten esim. järjestyksessä. Näiden yhdistelmä saattaa myös toimia hyvin. Kannattaa kokeilla uusia tapoja pitää tehtävät ajan tasalla, ne voivat olla parempia kuin nykyiset.
- Ole joustava (Be Flexible). Suunnittele käytettävästä ajastasi korkeintaan puolet; tämä antaa joustoa aikatauluun esim. työn keskeytymiselle syystä tai toisesta ilman aikataulujen romuttumista.

- Tiedosta biologinen kellosi (Consider Your Biological Prime Time). Toiset meistä ovat aamuihmisiä, toiset yökyöpeleitä. Suunnittele siis tärkeiden töiden tekeminen ajalle, jolloin olet pirteimmilläsi, mikäli mahdollista.
- Tee oikeita asioita oikein (Do the Right Thing Right). Ensin on selvitettävä mitä pitäisi tehdä ja keskityttävä sen jälkeen siihen miten se tullaan tekemään.
- Eliminoi kiire (Eliminate the Urgent). Aikatauluttamalla tehtävät etukäteen vältetään niin sanotuilta tulipalojen sammuttamisilta, joiden vaikutus on yleensä lyhytaikaista. Näitä tilanteita tulisi välttää, jotta voidaan keskittyä tärkeämpiin, pitkäaikaisiin tavoitteesidonnaisiin tehtäviin.
- Vältä viisaasti turhat työt (Practice the Art of Intelligent Neglect). Tehtävälialta olisi hyvä saada pois turhat tehtävät ja keskittyä niihin, joilla päästään tavoitteisiin pitkällä aikavälillä.
- Vältä olemasta perfektionisti (Avoid Being a Perfectionist). Kaiken ei tarvitse olla täydellistä; täydellisyyteen pyrkimisellä voi olla negatiivisia vaikutteita esim. liiallinen keskittyminen yksityiskohtiin tuhlaa turhaan kallista aikaa ja saattaa johtaa tehtävän päätökseen viemässä viivästyksiä.
- Voita viivytykset (Conquer Procrastination). Jokin iso asia saattaa tuntua hankalalta ja välttelet sitä tarkoituksellisesti. Jaa tehtävä pienempiin kokonaisuuksiin tai varaa projektin tekemiselle esim. 15 minuuttia kerrallaan, jolloin saat pikkuhiljaa työtä eteenpäin.
- Opettele sanomaan ei (Learn to Say "No"). Helpommin sanottu kuin tehty. Keskittyminen omiin tavoitteisiin ja niiden tärkeyden ymmärtäminen auttaa sanomaan ei ylimääräisille askareille/avunpyynnöille. Tämä vaikea asia helpottuu, kunhan sen muutaman kerran saa sanottua ja ymmärtää perusteet kieltäytymiselleen.
- Palkitse itseäsi (Reward Yourself). Nauti tavoitteiden saavuttamisesta tai tehtävän loppuun saattamisesta, oli kyseessä sitten suuri tai pieni saavutus.

3.2 Itsensä kehittäminen

Nuorena omien soveltuvuuksien tunnistaminen on vaikeaa. On haastavaa saada apua oman uran valintaan sekä tunnistaa omia piirteitä, vahvuuksia ja motiiveja työskentelyssä. Usein ensimmäinen työpaikka ja toimiala ovatkin sattumaa. (Airo, Rantanen & Sal-

mela 2008, 77.) Airon ym. (2008, 79) mukaan opiskelupaikkaa pohdittaessa kannattaa miettiä valintaa seuraavien kysymysten avulla;

- Ovatko työn todelliset piirteet minua kiinnostavia?
- Sopiiko koulutusta vastaava työ ominaisuuksiini?
- Ovatko opinnot ammattiin valmistavia ja millä todennäköisyydellä haluan työllistyä juuri tähän ammattiin?
- Sopiiko näiden asioiden opiskelu ja juuri tässä opiskelupaikassa ominaisuuksiini?
- Millaista olisi tehdä tätä työtä pitkään tai jopa koko työuran ajan?
- Millaisia ovat odotukseni työstä maksettavan palkan suhteen?

Yhteiskunnassamme on jo vuosikymmeniä korostettu vahvasti kouluttautumisen tärkeyttä. Valmistuneiden koulutustaso onkin ollut pitkään korkeampi kuin avoimien työtehtävien vaatima koulutustaso. (Airo ym. 2008, 80.) Suomessa myös usein vaihdetaan toimialaa ja kouluttaudutaan uudelleen vielä aikuisiällä. On hyvin tavallista, että yhdellä henkilöllä on useita ammatteja tai tutkintoja. Laaja tutkintokenttä ja osaaminen avaavat uusia ovia ja lisää työllistymismahdollisuuksia. Ammatillinen kehittyminen on siis elinikäinen jatkuva prosessi. Oppimisen aikana oppii tuntemaan omia rajojaan ja tunnistamaan itsessään olevia ominaisuuksia. Itsetunto vahvistuu vahvan ammatti-identiteetin myötä. Yksi työhyvinvoinnin perustekijöistä on, että kokee osaavansa työnsä. Vanhemmalla iällä opiskellessa on otettava huomioon, että oppiminen ei luonnistu samalla tavalla kuin nuorempana. (Suonsivu 2011, 48.)

Suonsivun (2011, 49) mukaan osaaminen voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen;

- henkilökohtainen osaaminen, joka luo pohjaa itsetuntemukseen perustuvan sosiaalisen osaamisen kehittymiselle.
- sosiaalisella osaamisella tarkoitetaan kykyä viestiä ja olla vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa kielen, dialogin, tunteiden ilmaisun, verkostojen sekä teknisten välineiden kautta.
- ammattiosaamista tarvitaan, jotta työtehtävät hoituvat niin, että osaamisella pystytään tuottamaan lisäarvoa suhteessa tehtävään työhön.

Yksi itsensä kehittämisen vaihtoehto on hankkia itselleen business coach, jolla tarkoitetaan henkilökohtaista valmentamista liiketoimintaympäristössä. Valmentaja auttaa valmentavaansa oppimaan itse ja ottamaan käyttöön omia voimavarojaan, jotta tavoitteet saavutettaisiin. Coach menetelmän käyttäminen on kallista itsensä kehittämistä ja kestää yleensä 6 - 12 kuukautta. (Heinonen 2010.)

3.3 Työn kuormittavuus

Työn kuormittavuus liittyy työn, työyhteisön ja yksilön ominaisuuksiin sekä yhteiskunnallisiin tekijöihin. Tärkeitä tekijöitä ovat työn sisältö, laatu ja määrä sekä vuorovaikutustaidot sekä työntekijän persoonalliset ominaisuudet ja tapa käsitellä asioita. Työn kuormittavuus voi tulla esiin sekä fyysisinä, henkisinä että sosiaalisina oireina. (Työministeriö.) Työnantajan velvollisuus on seurata työn kuormitustekijöitä. Vähänsinkin ylitäi alikuormitus voi olla haitallista terveyden kannalta, mikäli se tapahtuu lyhyellä ajankaksolla tai toistuvana tilapäisenä kuormituksena. Haitallisen kuormituksen syynä voi olla esim. yksipuolinen työ (liukuhihnatyö), liiallinen informaatio- tai asiakaskuormitus, huono ergonomia tai alimitoitettu henkilöstömäärä. (Kaupanalan esimiesliitto KEY ry.) Työn kuormittavuuteen voi vaikuttaa negatiivisesti työn vaatimukset kuten työn vaikeus, riittämätön perehdytys ja/tai koulutus työtehtäviin sekä paineet aikataulujen pitävyydestä ja tekemättömistä töistä.

Positiivisista vaikutuksista kertovat oman työn hallintamahdollisuudet kuten työn itsenäisyys, mahdollisuus määrätä oma työtahti, taukojen pito mahdollisuus ja vaikutusvalta omien töiden organisoimiseen sekä itseä koskeviin asioihin työpaikalla. Työn kuormittavuuteen vaikuttaa olennaisesti myös työn ja kodin ristiriidat. Työn kuormittavuus vaikeuttaa selviytymistä kotirintamalla, eteen saattaa tulla ongelmia lasten hoidon, kotitöiden ja parisuhteen vaalimisen suhteen. Samat tekijät vaikuttavat toki toisinkin päin, eli mikäli kotona on haasteita selviytyä/on ongelmia edellä mainituissa asioissa, niin ansiotyöstä selviytyminen saattaa tuntua hankalalta ja näkyä ulospäin esim. virheiden tekemisenä tai huolimattomuutena. Työn kuormittavuuteen vaikuttavat lisäksi yksilön omassa elämässä tapahtuvat kriisit kuten läheisen ihmisen kuolema, avio- tai avoero, taloudellisen tilanteen huomattava heikentyminen sekä pitkä, yli kolmen viikon sairausloma. (Hakanen 2005, 113-114.)

Työn kuormittumisen fyysisiä ja psyykkisiä/henkisiä aiheuttajia, oireita ja vaikutuksia on määritelty mm. seuraavalla tavalla:

- Fyysistä negatiivista kuormittumista aiheuttaa työhön liittyvät raskaat, ilman apuvälineitä tehtävät nostot ja siirrot, toistuvat liikkeet, huonossa työasennossa tehtävät työt, kiertoliikettä edellyttävät nostamiset ja staattinen työasento. Fyysisen kuormittumisen tasoon vaikuttavat työsuhdetekijät kuten ilman lämpötila ja melutaso. Positiivista fyysinen kuormitus on silloin, kun työasento ei ole sama kokoajan ja työssä liikkuminen tuntuu hyvältä. (Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri 2006.)
- Psyykkiseen/henkiseen kuormittumiseen vaikuttaa työntekijän päätöksenteko- ja vaikutusmahdollisuudet, työn vaatimukset, työyhteisön piirteet sekä ulkoinen työympäristö. Negatiivisessa mielessä nämä esiintyvät mm. päänsärkynä, mielialan muutoksina, univaikeuksina, työmotivaation laskuna, poissaolojen lisääntymisenä ja töiden sujumattomuutena tai terveyden kannalta katsottuna esim. tuki- ja liikuntaelimsien vaivoina, sydänoireina tai alkoholin liikakäyttönä. Positiivista kuormitusta edistää mm. hyvä työn organisointi, kehittymismahdollisuudet, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja esimiestuki. (Työsuojeluhallinto.)

Työn kuormittavuus saattaa johtaa sosiaalisen elämän kuormittumiseen, joka voi näkyä esimerkiksi henkilön eristäytymisenä esim. harrastusten lopettamisena, ystävyys-/parisuhdeongelmina, päihteiden väärinkäyttönä, normaalien rutiinien hoitamattomuutena ja niiden kokeminen ylitsepääsemättömiksi sekä yleisenä epäsiisteytenä ja huolimattomuutena.

4 Ura-ankkurit

Edgar H. Scheinin teorian mukaan ihmiset voidaan jaotella kahdeksaan eri ura-ankkuri tyyppiin. Kaikista ihmisistä voidaan tunnistaa piirteitä jokaisesta ura-ankkuri tyyppistä, mutta jokaisella on yksi, muita tärkeämpi ankkuri. Ura-ankkuri on jokin niin tärkeä asia henkilön työelämässä, että siitä ei haluta luopua ja se kulkee mukana läpi koko työelämän. Ura-ankkuri tyytit koostuvat omaan itseän liittyvistä käsityksistä, arvoista, motivaatioista ja kyvyistä. Scheinin kehittämän kyselyn (Liite 1) mukaan voidaan määrittää henkilön ura-ankkuri. Nämä kahdeksan ura-ankkuria on nimetty seuraavasti. (Schein 1993, 5; Airo, Rantanen & Salmela 2008, 68.)

Asiantuntijapätevyys

Tällaisia henkilöitä motivoi omien erityistaitojen käyttäminen sekä asiantuntijuus omalla alalla. Jos tämän tyyppiset henkilöt siirretään tehtäviin, jossa oma asiantuntijuus ei pääse esille, ovat he vähemmän päteviä ja tyytyväisiä työssään. He tuntevat joutuvansa antamaan periksi ja luopumaan omasta erityisosaamisalueestaan. Usein ihmisten urat alkavat erikoistumalla, mutta vain jotkut kokevat, että on riittävän palkitsevaa kehittää ura-ankkurinsa erityisasiantuntijuuden ympärille. Asiantuntijapätevyuden mukaan orientoituneille henkilöille tärkein työn ominaisuus on haastavuus. Jos työssä ei ole riittävästi haastetta, muuttuu se nopeasti tylsäksi ja alentavaksi, jolloin lähdetään etsimään muita tehtäviä. Asiantuntijuuteen ankkuroituneet henkilöt haluavat yleensä osallistua tavoitteiden asettamiseen. Kun tavoitteista on päätetty, saattavat he vaatia mahdollisimman suuren vapauden toteuttaakseen ne. Ihmissuhde- ja esimiestaidoissa on paljonkin eroavaisuuksia tämän ryhmän sisällä. Jos huomaa, ettei omaakaan esimiestaitoja, voi eteneminen uralla olla hyvin vaikeaa. Saattaakin olla vaikeaa löytää sopiva rooli ja tarpeeksi haastava työ, kun on kyseessä tekninen ja toiminnallinen asiantuntijaura.

Asiantuntijaa voidaan käyttää organisaatiossa myös neuvonantajana, jolloin uralla pystytään etenemään. Yleensä asiantuntijat haluavat saada omien taitojen ja osaamisen mukaisesti palkkaa, joka usein määritellään koulutuksen ja työkokemuksen perusteella. He pyrkivätkin kohti tiettyä palkkatasoa, eivätkä niinkään kohti erityiskannustimia kuten bonuksia tai optioita. He eivät arvosta ylenemisjärjestelmää, jossa yleneminen tarkoittaa hallinto- ja johtotehtäviin siirtymistä. Asiantuntijan ylennyksen ei tarvitse liittyä arvo-

asemaan. Jos palkkauksen koetaan olevan oikeudenmukainen, kokee asiantuntija mielekkääksi palkkioksi esimerkiksi vastuualueen kasvattamisen. Asiantuntija arvostaa enemmän kollegoilta saatua tunnustusta kuin johdolta saatua. Palkitsemiskeinona asiantuntija arvostaa mahdollisuutta oppia ja kehittyä omalla erikoisalallaan. He haluavat olla organisaation jäsenten silmissä asiantuntija, joten palkinnot ja julkiset tunnustukset ovat tärkeitä. (Schein 1993, 5-7.)

Esimiespätevyys ja johtaminen

Jotkut henkilöt huomaavat uran edetessä, että ihmisten johtaminen kiinnostaa heitä jolloin he haluavat hakeutua johtotehtäviin. Heillä on mielestään johtajilta vaadittavia kykyjä ja riittävästi kunnianhimoa edetä tasolle, jossa heidän päätöksillään on vaikutusta yksikön tai organisaation menestymiseen. Keskeinen arvo ja vaikuttava tekijä näille henkilöille on edetä yrityksessä korkeammalle tasolle, mikä näkyy vastuun lisääntymisenä, mahdollisuutena johtaa muita ihmisiä, suurempana panoksena yrityksen menestyksessä ja suurempina tuloina. Useimmiten ihmiset haluavat edetä urallaan jollain tavalla. Monet kertovat avoimesti tavoittelevansa nousemista uran huipulle, mutta harvalla on kuitenkaan realistinen kuva siitä mitä johtotehtävissä vaaditaan. (Schein 1993, 7.) Johtajatyypiset henkilöt eroavat analysointikyvyn, yhteistyötaitojen ja tunneälyn suhteen muista ihmisistä. Ilman näitä taitoja he eivät voi toimia. Johtajalle eri taitojen yhdistelmä onkin tärkeää.

Johtajuuteen ankkuroituneet henkilöt määrittelevät työn houkuttelevuuden sen mukaan kuinka tärkeää työ on organisaation menestyksen kannalta. Usein johtajat arvioivat itseään ja toisiaan tulotason mukaan ja odottavatkin saavansa korkeaa palkkaa. He myös arvostavat lyhyen aikavälin palkkioita esimerkiksi bonuksia ja tulospalkkioita. Myös optio-ohjelmat ovat arvossa, koska kun he samaistuvat organisaatioon vahvasti, antavat silloin optiot tuntua omistajuudesta. Johtajuuteen ankkuroituneet henkilöt uskovat, että kyky saada aikaan tuloksia on keskeisin arviointi kriteeri uralla etenemisessä. Myös virkavuosien määrä, persoonallisuus, poliittiset mielipiteet ja tyyli vaikuttavat heidän mielestään ylenemiseen. Tärkein palkitsemismuoto johtajille on ylennys korkeampaan asemaan ja he myös odottavat, että ylenemismahdollisuuksia on tarjolla toistuvasti. Jos he ovat tietystä tehtävässä liian kauan, he olettavat etteivät ole suoriutuneet tehtävästään tarpeeksi hyvin. Jos organisaatiossa on luotu aikataulu ylenemisen suhteen, peilaavatkin

johtajat omaa ylenemisvauhtiaan tähän aikatauluun ja näin mittaavat omaa onnistumistaan. Johtajat usein huolestuvat, jos heidän uransa ei kuljekaakaan ”oikeaa” organisaation kehittämää ylenemispolkua. Henkilöt, joille johtajuus on tärkeää, ovat suuntautuneet hyvinkin eri tavalla kuin muut organisaatiossa, vaikka he saattavat aloittaa uransa hyvin samanlaisessa työssä kuin muut. (Schein1993, 9-10.)

Itsenäisyys

Jotkut henkilöt kokevat etteivät halua olla sidottuja toisten laatimiin sääntöihin ja normeihin. Heillä on tarve tehdä asiat omalla tavallaan ja he pitävätkin organisaatiokulttuuria yleensä rajoittavana ja yksityiselämää häiritsevänä, joten he tavoittelevat mielellään itsenäisempää työtä. Kaikilla ihmisillä on jonkinlainen itsenäisyyden tarve, mutta kuitenkin joillakin se osoittautuu ensisijaiseksi tarpeeksi. Joskus voimakas itsenäisyyden tarve voi johtua korkeasta koulutuksesta ja asiantuntijuudesta jolloin koulutusprosessi on opettanut olemaan täysin itsevarma. Joskus taas itsenäisyyden tarve kehittyy jo lapsuudessa omillaan pärjäämistä painottavien kasvatusten kautta. Tällaiset henkilöt hakeutuvat usein mahdollisimman itsenäisiin ammatteihin. Konsultointi tai koulutustehtävät voivat olla mahdollisia jos on kiinnostunut liike-elämästä tai johtamisesta. He saattavat myös päätyä tehtävään, jossa itseohjautuvuus on mahdollista esimerkiksi tietojenkäsittelyalalle tai tutkijaksi. Projektityöt sopivat heille erityisen hyvin. He haluavat tehdä työtä, jossa on selkeästi määritellyt tavoitteet, mutta heillä on vapaus määritellä tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavat keinot.

Itsenäisyyteen ankkuroituvat henkilöt eivät siedä tarkkaa valvontaa. He haluavat tehdä työnsä rauhassa, vaikka ovatkin organisaation kanssa samaa mieltä tavoitteista. Heille sopivia palkitsemismuotoja ovat esimerkiksi bonukset ja tulospalkkiot. Suosituskirjeet, kunniamerkit tai muut sen kaltaiset palkkiot merkitsevät usein heille enemmän kuin rahalliset palkkiot, ylennykset tai korkeampi arvoiset tittelit. Itsenäinen henkilö haluaa uuden työn sisältävän yhä enemmän vapautta ja yleneminen merkitsee hänelle suurempaa itsemääräämisoikeutta. Korkeampi asema voi myös uhata itsenäisyyden tunnetta. Esimerkiksi myyntiesittelijä saattaa kieltäytyä myyntipäällikön pestistä, koska hänen vapautensa saattaisi silloin vähentyä. Urakkasopimusmallit ja osa-aikatyö ovat kaikista mielekkäimpiä työmuotoja itsenäisyyteen suuntautuville henkilöille, mutta aina nämä

muodot eivät ole mahdollisia ja organisaatioiden systeemeihin sopivia. (Schein 1993, 10-11.)

Työsuhteen turvallisuus

Joillekin tärkeintä on tuntee olonsa ja työsuhteensa mahdollisimman turvatuksi ja riskittömäksi. He haluavat heidän tulevaisuutensa olevan ennustettavissa. Kaikki ihmiset tarvitsevat tiettyä turvallisuuden tunnetta elämän eri vaiheissa, mutta joillekin se on kuitenkin ensisijaista koko työuran ajan, jolloin se saattaa jopa rajoittaa heidän uravalintojaan. Yleensä tällaiset henkilöt valitsevan työpaikakseen sellaisen organisaation, jossa on tarjolla vakinainen työ, hyvät henkilöstöedut ja jolla on hyvä ja luotettava maine. Esimerkiksi julkisen sektorin työnantajat ovat usein hyviä vaihtoehtoja näille henkilöille. He ovat valmiita tekemään mitä käsketään ja mukautuvat työnantajan määräyksiin ikään kuin vaihtokauppana vakituisesta työsuhteesta. Heitä saatetaan myös pitää työntekijöinä, joilla ei ole korkeita tavoitteita.

Kuitenkin jotkut tällaisista henkilöistä ovat nousseet vaatimattomista lähtökohdista suhteellisen korkean tason johtotehtäviin. Parempi palkka, edut ja työolosuhteet merkitsevät heille enemmän kuin uudet haasteet tai työn rikastaminen. Turvallisuuteen ankkuroitunut henkilö haluaa, että palkankorotukset jaetaan työssäolovuosien perusteella tasaisesti ja ennustettavasti. Parhaimpia etuuspaketteja heille ovat sellaiset, joissa korostuvat esimerkiksi eläke- ja vakuutusohjelmat. Myös ylenemisjärjestelmä pitäisi heidän mielestään olla sellainen, joka perustuu työssäolovuosiin sekä vanhemmuuteen ja että eteneminen on selkeästi määritelty. Tällaiset henkilöt haluavat tulla palkituiksi tasaisesta työsuorituksestaan sekä lojaalisuudestaan. (Schein 1993, 11-12.)

Yrittäjyys

Joillain henkilöillä on tarve toimia itsenäisenä yrittäjänä eli kehittää uusia tuotteita ja palveluita, rakentaa uusia organisaatioita tai ottaa vastuu jostain jo olemassa olevasta yrityksestä. Kaikki heistä eivät kuitenkaan välttämättä päädy yrittäjiksi. Yrittäjähenkiselle henkilölle rahan tekeminen on onnistumisen mittari. Monet unelmoivat perustavansa oman yrityksen, mutta joskus yrittäjyysunelmat ovat itsenäisyyden tarpeen ilmaisuja. Usein yrittäjyyteen suuntautuvat henkilöt aloittavat yrittäjyysunelman toteuttamisen jo varhaisessa vaiheessa. Heillä on usein taitoa ja erittäin korkea motivaatio todistaa pysty-

vänsä. Motivaatio yrittäjyyteen on usein peräisin perheeltä ja vanhempien yritystoiminnasta. He eivät jaksakaan pysyä perinteisessä organisaatiossa kovinkaan pitkään.

Yrittäjyshenkkinen eroaa itsenäisyshakuisesta henkilöstä sillä, että hän haluaa todistaa pystyvänsä rakentamaan liikeyrityksen. Varsinkin yrityksen alkuvaiheessa itsenäisyys ja vakaus joudutaan yleensä uhraamaan. Jotkut yrittäjähenkiset tuhlaavat suurenosan työelämästään uusien liikeideoiden kehittelyyn kerta toisensa jälkeen epäonnistuen, samalla kun jatkavat tavanomaisessa työssä vieraalla työnantajalla. Yrittäjähenkiset pitävät luomisesta, ovat levottomia ja pitkästyvät helposti. Oman yrityksen toiminnan vakiintuessa he saattavat menettää kiinnostuksensa, jolloin he voivat myydä yrityksensä ja aloittaa alusta uuden liikeidean kanssa. Yrittäjähenkisille tärkeintä on omistajuus. He eivät välttämättä maksa itselleen suurta palkkaa, mutta säilyttävät vallan itsellään osakepääoman turvin. Kuitenkin he haluavat kartuttaa omaisuuttaan näyttääkseen muille onnistuneensa. Yrittäjähenkiset pitävät sellaisista etenemisjärjestelmistä, joissa heillä on mahdollisuus valita itselleen hyödyllisin tehtävä. He haluavat vapauden muuttaa roolejaan suuntaan, joka heistä tuntuu parhaalta. Heille on tärkeää saada henkilökohtaista näkyvyyttä. Näkyvyyttä usein ilmaistaan laittamalla oma nimi yrityksen tuotteisiin tai yrityksen nimeen. (Schein 1993, 12-13.)

Omistautuva palvelu

Jotkut valitsevat ammattinsa itselleen tärkeiden sekä ammattiin liittyvien arvojen perusteella. Heillä on halu parantaa maailmaa ja valita oma ura sen mukaan. Omistautuvan palvelun mukaan ankkuroituneille henkilöille sopii yleensä niin sanotut kutsumusammatit kuten sairaanhoitaja, lääkäri, opettaja tai sosiaalityöntekijä. Tai sitten he saattavat valita sellaisen ammatin, jossa omistaudutaan jonkin tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Tällaisia ammatteja voi olla esimerkiksi tutkija, joka kehittää uusia lääkkeitä tai työoikeuteen erikoistunut lakimies, joka haluaa parantaa työoloja. Kaikki palveluammateissa työskentelevät eivät kuitenkaan ole motivoituneita pelkästään muiden palvelemisesta. Asianajajat tai lääkärit saattavat olla myös ankkuroituneita enemmän itsenäisyyteen, asiantuntijuuteen tai työsuhteen turvallisuuteen. (Schein 1993, 13-14.)

Aito haasteellisuus

Joillekin henkilöille uraa valittaessa on tärkeää se, että he kohtaavat aitoja haasteita ja tavallaan voittavat sen jälkeen kun ovat ponnistelleet haasteiden suuntaan. Tällaiset henkilöt kuvaavat yleensä menestyksen ongelmien ratkaisemiseksi, vaikeuksien voittamiseksi tai haastavan vastustajan selättämiseksi. Yleensä uran edetessä he etsivät yhä enemmän ja vaikeampia haasteita. Jotkut korkealla tasolla olevista johtajista sopivat tähän kategoriaan sillä, että he nauttivat haasteellisista strategisista tehtävistä. Joillekin tämä haaste tarkoittaa ihmissuhde- ja kilpailukäsitettä. Esimerkkinä tästä jotkut merivoimien lentäjät, joille ainoa tarkoitus on valmistautua yhteenottoon vihollisen kanssa. Ammattiurheilijat, myyjät tai johtajat voivat ajatella, että voitto on kaikki kaikessa ja heille jokainen päivä on kamppailua ja kilpailua.

Useimmat ihmiset haluavat työltään haasteita, mutta aitoon haasteellisuuteen ankkuroituneelle henkilölle haasteellisuus on työn tärkein ominaisuus. Palkitsemismenetelmät, työn sisältö ja organisaatio ovat heille toissijaisia asioita. Usein tällaiset henkilöt määrittelevät työssä tärkeiksi ominaisuuksiksi vaihtelevuuden ja monipuolisuuden. Aitoon haasteellisuuteen ankkuroituneita henkilöitä on monimutkaista johtaa ja motivoida. Tosin jos organisaatio luo heille tarpeeksi haastetta ovat he yleensä hyvin lojaaleja työntekijöitä. Jos haasteita tai kilpailumahdollisuutta ei ole, henkilö lannistuu aiheuttaen ongelmia itselleen ja ympärillä oleville ihmisille. (Schein 1993, 14.)

Elämän alueiden tasapaino

Elämän alueiden tasapainoon ankkuroituneille henkilöille ura ei ole yhtä tärkeää kuin tietynlainen elämäntyyli. Ura saattaa kuitenkin olla merkityksellinen, mutta sen pitää olla sopusoinnussa elämäntavan ja tyylin kanssa. Tässä ei ole kyse ainoastaan siitä, että työ ja muu elämä ovat tasapainossa vaan, että löydetään eri elämänalueita yhdistävät tekijät. Tällainen henkilö vaatii työelämältä enemmän joustavuutta kuin muut. Hän on kyllä valmis työskentelemään organisaation hyväksi, kunhan hänellä on mahdollisuus joustaviin työmuotoihin kuten osa-aikatyöhön tai etätyöhön. Hän hakee organisaatiolta sopivaa asennetta, jossa kunnioitetaan henkilökohtaisia ja perheeseen liittyviä asioita. Ensin elämänalueiden ura-ankkuri on huomattu naisilla, mutta se on yleistynyt myös miesten keskuudessa. Esimiehiltä tässä vaaditaan ymmärrystä ja organisaatioilta joustavampien menettelytapojen kehittelyä ja uralla etenemismahdollisuuksia myös henkilöille, jotka

haluat joustavuutta. Elämäalueiden tasapainoon liittyy myös haluttomuus vaihtaa paikkakuntaa työn takia, vaikka jotkut organisaatiot olettavat työntekijöidensä olevan valmiita vaihtamaan kaupunkia esimerkiksi työkomennuksen ajaksi. (Schein 1993, 15.)

4.1 Työn imu

Kun aika kuluu työssä kuin huomaamatta, kun työstä nauttii ja kokee olevansa onnellinen työssään, on silloin työn imussa (Työterveyslaitos 2011a). Työn imulla (work engagement) tarkoitetaan innostusta omaan työhön. Työn imu voidaan määritellä työuupumuksen (burn out) vastakohtaksi. Työn imusta on kuitenkin monia erilaisia määritelmiä. Jari Hakasen (2009b, 8) kirjan mukaan, työn imu on myönteinen tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tila, joka koostuu sellaisista käsitteistä kuin uppoutuminen, tarmokkuus ja omistautuminen. Käsitteet uppoutuminen, tarmokkuus ja omistautuminen liittyvät vahvasti positiiviseen tunne- ja motivaatiotilaan eli työn imuun. Uppoutumisella tarkoitetaan syvää keskittyneisyyttä ja paneutumista työhön, joka Schaufelin (2002, teoksessa Feldt ym. 2005, 69) mukaan tuottaa nautintoa ja jolloin työstä voi olla vaikea irrottautua. Tarmokkuuteen liittyy sinnikkyyttä, energisyyttä sekä halua ponnistella ja panostaa työhön. Omistautumiseen liittyy kokemuksia innokkuudesta, merkityksellisyydestä, inspiraatiosta, haasteellisuudesta sekä ylpeydestä. Henkilö, joka kokee työn imua, lähtee aamulla mielellään töihin, nauttii työstään, on tuottava sekä aikaansaava. Henkilö, joka kokee työn imua, on aktiivinen myös muilla elämän alueilla ja on myös keskimääräistä tyytyväisempi elämäänsä.

Vaikka henkilö ei koe työn imua ei hänellä ole välttämättä työuupumuksen oireita tai jos työn imun kokemukset ovat vähäisiä, ei se välttämättä tarkoita, että olisi uupunut. (Hakanen 2009b, 9.) Tutkimusten mukaan työn imua vahvistavia tekijöitä ovat esimerkiksi työasemassa tapahtuvat muutokset, työolot, esimieheltä saatu tuki ja palaute, oman työtulosten näkeminen, työn itsenäisyys ja kehittävyys, yksilölliset voimavarat, työn ja kodin rikastava vuorovaikutus sekä palautuminen työpäivän rasituksista (Hakanen 2009a, 26; Hakanen 2009b, 12). Yksilön yksilölliset ominaisuudet ja voimavarat vaikuttavat myös omalta osaltaan työn imun kokemiseen. Tällaisia positiivisesti työn imuun vaikuttavia ominaisuuksia ovat ekstroverttisyys, optimismi, mukautuva ja positiivinen perfektionismi sekä usko siihen, että osaa ja pystyy tekemään asioita. Myös perheen ja

puolison tuella sekä työstä palautumisella on suuri vaikutus työn imun kokemiseen. Jos työpäivän rasituksista ei ehdi palautumaan ennen seuraavaan työpäivää, ei uudesta työpäivästä jaksakaan innostua niin vahvasti. (Hakanen 2009a, 38-39.)

Maunon ym. (2005) tutkimuksen mukaan työn imun kokemukset vaihtelevat toimialojen ja työtehtävien mukaan. Tutkimuksen kohteena olivat kartonkitehtaan, terveydenhuolto-organisaation sekä it-konsernin henkilöstö. Eniten koettiin omistautumista sekä tarmokkuutta, kun työhön uppoutumisen kokemukset olivat harvinaisempia. Vähiten työn imua koettiin kartonkitehtaassa, jossa varsinkin työhön uppoutuminen oli harvinaista. (Feldt ym. 2005, 70.) Tutkimuksissa on havaittu, että työn imu on yhteydessä itse arvioituun hyvään työkykyyn sekä terveyteen, sillä on myös myönteinen vaikutus työntekijöiden vähäiseen vaihtuvuuteen, tapaturmiin, tuottavuuteen, asiakastytyväisyyteen sekä Hakasen (2005) mukaan työtyytyväisyyteen. Hakasen (2005) ja Schaufelin ym. (2002) mukaan työn imun kokemukset eivät kuitenkaan poissulje työuupumuksen kokemuksia. Gonzáles-Román ym. (2005) tutkimuksen mukaan henkilöistä, jotka tunsivat uupumusasteista väsymystä, 38 % tunsivat itsensä usein myös tarmokkaaksi. (Feldt ym. 2005, 71; Hakanen 2009a, 32.) Hakasen teoksen (2009a, 36-37) mukaan työn voimavarat vaikuttavat vahvemmin työn imun kokemuksiin kuin työn vaatimukset kuten aikapaineet ja kiire. Työn kuormittavuuden lisääntyminen vaikuttaa työuupumuksen syntymiseen, muttei niinkään työn imun vähentymiseen. On tutkittu, että työn imu ”tarttuu” työyhteisössä ja jopa puolisoitten välillä. Työyhteisön kokema työn imu voi lisätä yhteisöllisyyttä ja myös toisin päin eli yhteisöllisyys voi edesauttaa lisäämään työn imua. (Hakanen 2009a, 37-38.)

Hakasen (2009, 39-41) teoksessa on kerrottu useista eri tutkimustuloksista, joissa on havaittu työn imun vaikuttavan yksilöön positiivisesti monella eri tavalla. Myönteinen yhteys on havaittu mielenterveyteen, työkykyyn ja yleensä kokemukseen omasta terveydentilasta. Proaktiivisuuden, aloitteellisuuden ja innovatiivisuuden työyhteisöissä on havaittu parantuvan. Vähäiset aikeet vaihtaa työpaikkaa sekä halu jatkaa työuraa jopa eläkeikää pidemmälle voivat olla merkkejä työn imun positiivisista vaikutuksista. Itsensä kehittämisen halu, oppimismotivaatio sekä mielenkiinto lukea ammatillista kirjallisuutta jopa työajan ulkopuolella, ovat myös positiivisia seurauksia työn imun kokemuksista.

Työn imu vaikuttaa myönteisesti elämän alueiden tasapainoon tyytyväisyytenä parisuh- teessa ja perheessä vanhemman roolissa. (Hakanen 2009a, 39-41.)

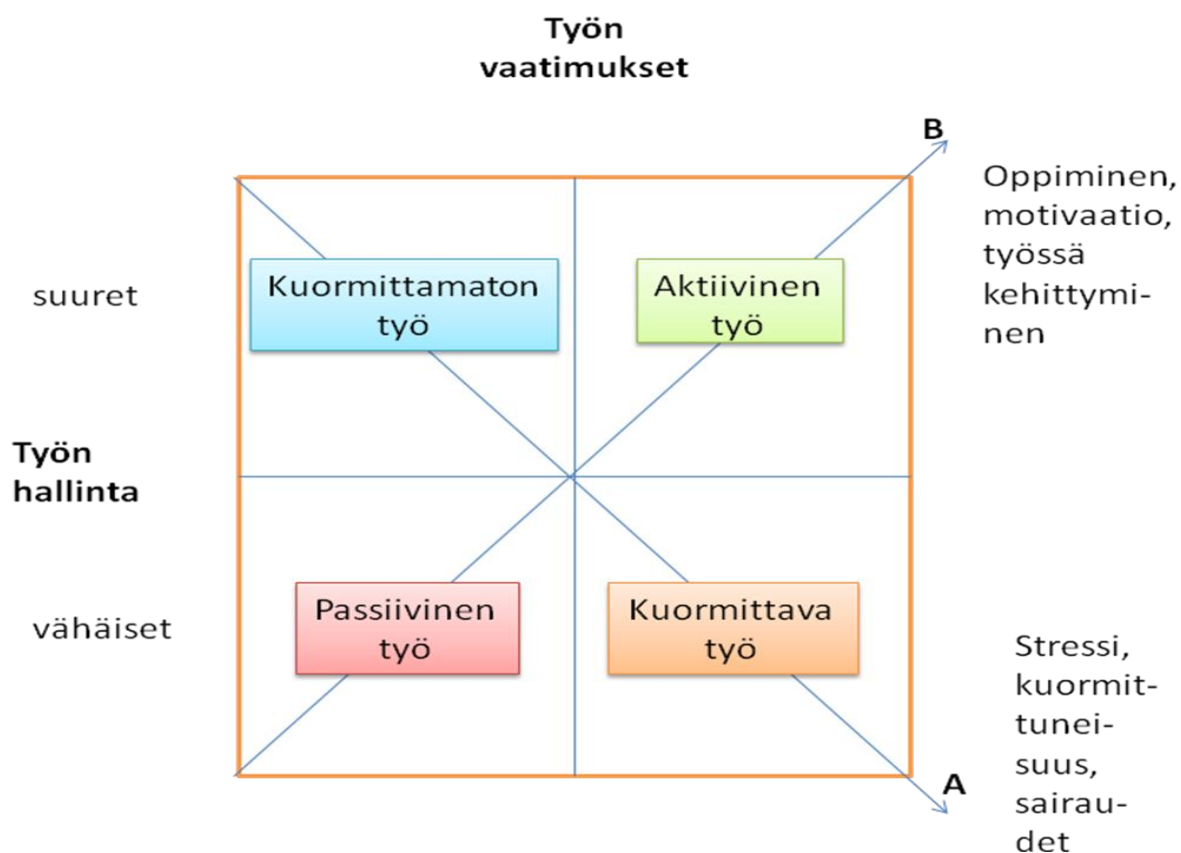
Ulkoinen ja sisäinen motivaatio ovat tärkeitä tekijöitä, jotta työn imua voi syntyä tässä kappaleessa aikaisemmin mainittujen tekijöiden seurauksena. Kun yksilö on ulkoisesti motivoitunut, hän toimii saavuttaakseen jonkin välineellisen päämäärän. Välineellinen päämäärä voi olla määräaikaisen työsopimuksen jatkuminen tai jonkin muun itselle tärkeän palkkion saavuttaminen. Kun on sisäisesti motivoitunut, toimii yksilö tekemisen ilosta, mielihyvää ja onnistumisen kokemuksia tavoitellen. Sisäinen motivaatio on mahdollista saavuttaa kun yksilö voi omalla toiminnallaan tyydyttää sellaisia perustarpeita kuten pärjääminen, itsenäisyys ja yhteenkuuluvuus. (Hakanen 2009a, 43.)

4.2 Karasekin malli

Työn vaatimusten ja hallinnan malli on Robert Karasekin 1970-luvun lopussa kehittä- mä malli, jossa kuvataan työn haitallista kuormitusta työn hallinnan ja vaatimusten kes- kinäisellä suhteella. Työn hallintaan liittyy mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja työ- oloihin sekä mahdollisuus osallistua omaa työtä koskevaan päätöksen tekoon ja työteh- tävien monipuolisuuteen. Työn vaatimuksia voivat olla työhön liittyvät aikapaineet, työn määrällinen ylikuormitus sekä rooliristiriidat. Kuvion 6. mukaan työt jaetaan nel- jään eri luokkaan. Mallissa on kaksi työhyvinvointia selittävää hypoteesia, kuormitushy- poteesi (A-nuoli) sekä aktiivisen oppimisen hypoteesi (B-nuoli). Kuormittava työ, jossa on korkeat vaatimukset ja vähäiset hallintamahdollisuudet altistaa työntekijän stressipe- räisille sairauksille, kuten sydän- ja verisuonisairaudet. Esimerkkinä kuormittavan työn tekijöistä ovat terveydenhoitoalan henkilöstö sekä tehdastyöläiset. Vähäisen kuormituk- sen työssä, jossa vaatimustaso on matala ja hallintamahdollisuudet ovat runsaat, esiintyy stressioireita keskimääräistä vähemmän. (Feldt ym. 2005, 18 & 22.)

Aktiivisen oppimisen hypoteesin mukaan työ voi olla aktiivista tai passiivista. Aktiivi- sessa työssä sekä työn vaatimukset että hallintamahdollisuudet ovat suuret. Aktiivisessa työssä olevilla henkilöillä on parhaat mahdollisuudet oppia ja kehittyä työssä sekä pitää motivaatiotasoa korkealla. Aktiivisen työn vastakohta on passiivinen työ, jossa on vähän vaatimuksia ja työntekijän hallintamahdollisuudet ovat vähäiset. Passiivisessa työssä

olevien henkilöiden työmotivaatio laskee sekä työssä kehittyminen ja oppiminen vaikeutuvat. Pahimmillaan pitkäaikainen passiivinen työ voi heikentää jo opittuja tietoja ja taitoja. (Feldt ym. 2005, 19.)



Kuvio 6. Karasekin työn vaatimusten ja hallinnan malli (JCD-malli) (Feldt ym. 2005, 19)

Karasekin mallista on tehty 1980-luvulla myös laajennettu versio (JCDS-malli), johon on lisätty sosiaalisen tuen ulottuvuus eli työyhteisöltä saatava arvostus, tuki ja kannustus. Laajennetun mallin mukaan, jos työ on kuormittavaa ja sosiaalinen tuki vähäistä, on se hyvinvoinnille haitallisempaa, kuin jos sosiaalista tukea olisi paljon. Työ joka on aktiivista ja jossa saa paljon sosiaalista tukea edistää parhaiten työmotivaatiota, oppimista ja kehittymistä. (Feldt ym. 2005, 20.)

4.3 Työn palkitsevuus ja mielihyvä

Kuten kappaleen 4 ura-ankkureistakin voimme todeta, työn palkitsevuus voi kummuta hyvin erilaisista asioista riippuen siitä mitkä asiat koetaan itselle tärkeiksi. Työn palkitsevuutta ja mielihyvän tunnetta tarvitaan, jotta syntyy työn imua ja työssä viihtymistä.

Palkitsemisesta saadaan mielihyvää, jolloin oma työ ja oma itse koetaan tärkeiksi. Työn palkitsevuutta voi olla vaikka mukavat työtoverit tai lyhyt työmatka (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 20).

Palkitseminen voi olla myös suunniteltua. Palkitseminen voidaan määritellä organisaation ja sen jäsenten väliseksi kaksisuuntaiseksi prosessiksi, josta on hyötyä molemmille osapuolille (Vartiainen & Kauhanen 2005, 17. palkitseminen globaalissa suomessa). Palkitsemisen tavoitteena monessa yrityksessä on houkutella, saada pysymään ja motivoida henkilöstöä (Hakonen ym. 2005, 19). Palkitsemisen arviointiperusteina voidaan käyttää seuraavia tekijöitä; henkilön asema, omistussuhteet, laki, panokset, tarpeet, lupaukset sekä oikeutettu oman edun tavoittelu. (Hakonen ym. 2005, 30-31.)

Palkitseminen voidaan jakaa aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Aineelliseen eli taloudelliseen palkitsemiseen kuuluvat: rahapalkka, optiot, eläkejärjestelyt, tulospalkkiot ja luontoisedut. (Kauhanen 2010.) Lakisääteisiä etuja ovat työterveyshuolto tiettyyn tasoon saakka sekä lomat (Hakonen ym. 2005, 141). Luontoisedut ovat verotettavaa tuloa ja niitä voivat olla esimerkiksi puhelin, ateria, työsuhdematkalippu, liikuntasetelit, kulttuurisetelit, asunto, auto tai jokin muu etu (Kauhanen 2010). Myös erilaiset virkistystapahtumat ovat palkitsemista jotka parantavat myös työyhteisön yhteishenkeä. Tulospalkkion perusteena voidaan käyttää yksilön, tiimin, yksikön, osaston, yrityksen, konsernin tai projektin tulosta (Kauhanen 2010). Yrityskohtaiset ja henkilökohtaiset edut vaihtelevat yrityksittäin. Yritys voi esimerkiksi tarjota työntekijöilleen ilmaisen aamiaisen tai työmatkakuljetuksen. (Hakonen ym. 2005, 141.) Aineettomaan palkitsemiseen kuuluu esimiehen ja kollegoiden arvostus, palautteen saaminen, itsensä kehittämisen mahdollisuudet, joustavat työajat ja elämäntilanteen mukainen joustava työskentely, kuten etä- tai osa-aikatyömahdollisuudet, mahdollisuus osallistua päätöksen tekoon, etenemismahdollisuudet sekä vakituinen työsuhde. Palkitsemista on kaikki hyvä mitä henkilö kokee saavansa työn, yrityksen tai työyhteisön kautta. (Handelin, V-V 2009.)

Moision, Sweinsin ja Salimäen tutkimuksen mukaan palkitseminen on tärkeää uutta henkilökuntaa rekrytoidessa sekä henkilöstöä sitouuttaessa. Tästä syystä myös palkitsemisen kehittäminen ja oikeudenmukaisuus ovat tärkeässä asemassa. (Moision, Sweins & Salimäki 2006, 16.) Yrityksen kannattaakin pitää kiinni palkitsemisjärjestelmistään tai

pienistä kiitoksista ja huomion osoituksista. Näillä on hyvin paljon vaikutusta siihen kokevatko työntekijät olevansa arvokkaita yritykselle tai tuntevatko he ylpeyttä ollessaan työnantajan palveluksessa.

4.4 Tasapaino; rentoutuminen, harrastukset, elämäntavat

Kuten kappaleessa 4.2 on todettu, vaikuttaa työn imun kokemus elämän alueiden tasapainon kokemukseen positiivisesti. Eli myönteiset asiat työssä ja työyhteisössä voivat edesauttaa tasapainon saavuttamista. Hyvinvointi työssä ei kuitenkaan ainoastaan riitä, vaan tasapainon saavuttamiseen tarvitaan monia muitakin asioita muilta elämän osa-alueilta ja kaikki osa-alueet ovat yhteydessä ja vaikutussuhteessa keskenään. Tasapainoon vaikuttavia ja edesauttavia tekijöitä käsitelläänkin tässä kappaleessa.

Tasapaino työn ja muun elämän välillä on tärkeää hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta. Kulttuuriset arvot, tiedotusvälineet ja tänä päivänä vallitsevat elämäntapa ihanteet luovat paineita menestyä ja olla täysillä mukana kaikilla elämän alueilla. Henkilökohtaiset odotukset siitä, miten asiat pitäisi hoitaa voivat myös tuoda omat paineensa. Perhe onkin tärkeä voimavara työssäkäyville vanhemmille ja lasten kanssa jaksetaan myös paremmin, kun käydään töissä. (Työterveyslaitos 2011d; Hakanen ym. 2009, 71.)

Terveelliset elämäntavat ovat tärkeässä asemassa yksilön hyvinvoinnin ja tasapainon kannalta. Terveellinen liikunta, ruoka, tupakoimattomuus, kohtuullinen alkoholin käyttö, normaali kehon paino, harrastukset ja riittävä uni ovat kaikki elämäntapojen osatekijöitä, jotka vaikuttavat hyvinvointiin. Terveellisen ravinnon kulmakiviä ovat riittävä kuitujen saanti, runsas kasvien käyttö, rasvattomat maito- ja lihatuotteet, säännöllinen kalan syönti, sokerittomien juomien suosiminen sekä kasviöljyt kohtuudella. (Mustajoki 2009.) Liikunta on tärkeää sairauksien ennaltaehkäisyyn sekä fyysisten ja psyykkisten voimavarojen vahvistamisen kannalta. Hyvä fyysinen toimintakyky vaikuttaa positiivisesti myös työkykyyn ja unen laatuun. Fyysistä toimintakykyä voi vahvistaa ja ylläpitää monin eri keinoin työssä sekä vapaa-ajalla liikkumalla mahdollisimman paljon; hyöty- ja arkiliikuntana kotiaskareet, kävely tai pyöräily töihin, portaiden käyttö hissien sijaan, taukojumppa työpäivän aikana sekä varsinainen kuntoliikunta, jonka pitäisi olla monipuolista lihaskuntoa ja kestävyyttä kehittävä. (Työterveyslaitos 2011c; Bowellan & Jänt-

ti2009, 15.) Liikunnasta saa nopeasti energiaa sekä vireyttä, liikuntasuorituksen jälkeen mieli on paljon positiivisempi ja energisempi, jolloin saadaan enemmän asioita tehtyä. Liikunta myös poistaa elimistöstä stressihormoneita, joten stressin haittavaikutukset vähenevät. (Rytikangas 2008, 146.)

Rasituksen ja levon rytmi on tärkeää hyvinvoinnin kannalta. Taukoamaton rasitus kuluuttaa liikaa, joten lepo on tärkeää palautumisen kannalta. Univaje heikentää muistia, vaikeuttaa oppimista ja asioiden hallintaa, alentaa mielialaa ja tarkkaavaisuutta sekä Rytikankaan (2008, 138) mukaan myös vastustuskykyä, nostaa verenpainetta, mielialat vaihtelevat ja stressin kokemukset lisääntyvät. Hyvin nukkunut, virkeä ihminen on tehokas ja tarkkaavainen. Ainoastaan hyvät yöunet eivät riitä vaan tarvitaan myös vaihtelua sosiaaliseen elämään. (Työterveyslaitos 2011b; Rytikangas 2008, 138.) Työstä palautuminen on sekä fyysistä että psyykkistä toimintaa, jolla täydennetään työssä kulutettuja voimavaroja ja ollaan virkeinä seuraavan työpäivän alkaessa, eli kuten vertauskuvallisesti usein puhutaan, ladataan akkuja. (Hakanen ym. 2009, 23.)

Työstä palautumista sekä kokonaisvaltaista hyvinvointia edistävät liikunta, ystävien tapaaminen, harrastukset, oleskelu ja itsensä hemmottelu. Myös kahvi ja lounastauko työpäivän keskellä edesauttavat palautumista työn rasituksista. (Työterveyslaitos 2011f; Bowellan & Jäntti2009, 15.) Noin 45 ikävuodesta alkaen, työstä palautuminen vie enemmän aikaa kuin nuoremmilla. Ikääntyessä olisikin huolehdittava, että on riittävästi aikaa palautumiseen. (Hakanen, Ahola, Härmä, Kukkonen & Sallinen 2009, 25.) Hyvin palautuneena yksilö saa enemmän aikaiseksi seuraavassa työvuorossaan, tarttuu aktiivisesti eteenpäin tuleviin työtehtäviin ja on myös valmis oppimaan uutta.

Palautumisen toteutumisen kannalta on hyvä muistaa kaksi asiaa;

- Välttää sellaista tekemistä, joissa joutuu tekemään samoja asioita ja käyttämään samoja voimavaroja kuin ansiotyössä.
- Pyrkiä hankkimaan voimavaroja jo kulutettujen voimavarojen tilalle. (Hakanen ym. 2009, 23.)

Jos mahdollista, töitä ei kannata viedä työpaikalta kotiin, vaan pyrkiä pitämään työ ja muu elämä erillään, joka auttaa tasapainon ylläpitämistä sekä palautumista (Hakanen

ym. 2009, 24). Mielen ja jaksamisen kannalta olisi tärkeää olla vähintään yksi päivä viikossa, jolloin ei ajattele tai tee lainkaan töitä. Aikaa kannattaa varata tarpeeksi myös perheelle ja ystävien tapaamiselle. Energia vain tahtoo usein mennä kaikkeen muuhun kuin ihmissuhteiden ylläpitoon ja läsnäoloon. Kannatta muistaa, että kun kylään on tulossa ystäviä, ei kaiken välttämättä tarvitse olla tiptop. Näin energiaa jää myös ystävien kanssa seurusteluun. (Rytikangas 2008, 150.) ”Maailmalla kutsutaan kotiin ystäviä, ”friends”, kun taas meillä Suomessa kotiin kutsutaan ”vieraita”. Ymmärtäähän sen, että vieraita varten pitää puunata, kun taas ystäviä voi kutsua puunaamattakin...”. (Rytikangas 2008, 150.)

Hakasen ym. (2009, 12) mukaan henkinen hyvinvointi on hyvissä uomissaan kun;

- on tyytyväinen elämäänsä ja työhönsä. Asioiden ei tarvitse olla täydellisesti vaan riittää, että pääsääntöisesti on hyvä olla.
- jos perusasenne on myönteinen eli on avoimin mielin kiinnostunut asioista.
- on aktiivinen eli jaksaa tehdä muutakin kuin pakollisen.
- kykenee sietämään kohtuullisesti epävarmuutta ja vastoinkäymisiä.
- pystyy hyväksymään itsensä puutteineen ja vahvuuksineen.

Omaa itseä on hyvä kuunnella ja miettiä omien voimavarojen riittävyttä itselle asetettuihin tavoitteisiin nähden. Vakaalla itsetunnolla varustetulla yksilöllä on valmiudet muuttaa omaa toimintaansa ja asettaa itselleen rajoja tuntemustensa perusteella ja näin ylläpitää tasapainoa. (Hakanen ym. 2009, 17-18.)

5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena (case tutkimus) (Kananen 2008, 84). Tarkemmin sanottuna, opinnäytetyössä on käytetty deduktiivista tutkimusotetta, jonka pohjana on teoreettinen viitekehys ja sen pohjalta on pyritty tekemään johtopäätöksiä tutkimuskohteesta. (Kananen 2008, 22.) Empiirisen osion tiedonkeruu menetelmänä tässä opinnäytetyössä on käytetty puolistrukturoitua teema-haastattelua, jonka avulla on pyritty löytämään vastauksia tämän raportin kohdassa 1.1. määriteltyihin tutkimusongelmiin. Haastateltavat pyrittiin tavoittamaan ilmoituksella (liite 2), joka julkaistiin Vantaan yrittäjänaiset ry:n tiedotteessa helmikuussa 2012. Ilmoituksen perusteella saimme ainoastaan kaksi yhteydenottoa. Haastateltavien vähäisyydestä johtuen käännyimme yhdistyksen puheenjohtajan puoleen. Hänen avullaan onnistuimme saamaan kolme haastateltavaa lisää. Tämä tarkoittaa, että haastateltavia ei ole poimittu satunnaisesti, joten perusjoukosta on otettu näyte. Näytteellä saatuja tutkimustuloksia ei voida yleistää vaan voimme puhua ainoastaan viidestä haastateltavasta. (Ylikerälä 2009.)

5.1 Tutkimuskohteen esittely

Tutkimuksen kohteena ovat Vantaan yrittäjänaiset ry:n jäseninä olevat yrittäjänaiset. Yrittäjänaiset ry:n paikallisyhdistys Vantaan yrittäjänaiset ry on toiminut vuodesta 1988 lähtien. Vantaan yrittäjänaiset ry on poliittisesti sitoutumaton yhdistys, jonka toiminnan tarkoitus on valvoa naisyrittäjien etuja, edistää naisyrittäjyyttä ja naisyrittäjien hyvinvointia, parantaa naisyrittäjien kannattavan toiminnan edellytyksiä Vantaalla, järjestää virkistys- ja koulutustoimintaa sekä yritysvierailuja jäsenilleen. Yhdistys tekee myös yhteistyötä muiden yrittäjäyhdistysten kanssa sekä kehittää jäsentensä välistä verkostoitumista. (Vantaan yrittäjänaiset ry, a & b.) Vantaan yrittäjänaiset ry toteutti vuoden 2011 alkupuolella puhelinkampanjan, jonka seurauksena jäsenmäärä kasvoi noin 130 jäsenellä, joten jäseniä oli vuoden 2011 lopussa lähes 200 henkilöä. (Vantaan yrittäjänaiset ry, b, 2.) Yhdistyksen hallituksessa toimii yhdeksän aktiivista Vantaan yrittäjänaiset ry:n jäsentä. Lämpimät kiitokset yhteistyöstä Vantaan yrittäjänaiset ry:lle sekä haastatteluihin osallistuneille!

5.2 Tutkimuksessa käytetyt menetelmät

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti Vantaan yrittäjänaiset ry:n hallituksen mielipide. Vuonna 2011 yhdistykselle tehtiin opinnäytetyönä työhyvinvointikysely sähköisesti webropol -menetelmää käyttäen. Hallitus ei halunnut rasittaa jäseniään samantyyppisellä kyselyllä näin pian uudelleen. Tästä johtuen tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus, jossa tutkimusaineiston keruu pystyttiin toteuttamaan haastatteluiden avulla. Haastattelumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu, jonka avulla on pyritty löytämään mahdollisimman kattavasti vastauksia tutkimusongelmaan ja sen alaongelmiin. Haastattelukysymykset (liite 3) pohjautuvat opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Kysymykset on jaettu kahteen eri teemaan; ura-ankkurit ja työn kuormittavuus. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin luettavaan muotoon. Litteroinnin jälkeen haastatteluteksteistä lähdettiin etsimään tutkimuksen kannalta olennaisia asioita ja pyrittiin etsimään vastauksia tutkimusongelmaan, joka on esitelty tämän raportin kohdassa 1.1.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään haastatteluiden satoa peilaamalla vastauksia teoriapohjaan. Teoriaan viitattaessa on käytetty ilmaisua ”kohdassa 3.” tai ”kohdassa 2.2.” Haastateltavia oli vain viisi, joten emme erittele vastauksia yksilökohtaisesti; tarkoitus on, ettei vastausten perusteella pysty päättelemään vastaajan henkilöllisyyttä. Haastateltavien ikäjakauma asettuu 40 ja 58 ikävuoden välille ja yrittäjiä ollaan oltu 3-20+ vuotta. Kaikki viisi haastateltavaa sijoittuvat kohdan 3. mukaan ikävuosiltaan 40 - 65 välille, jota kutsutaan myös yksilöllisten päämäärien vaiheeksi. Tosin yksi sijoittuu ehkä paremmin elämänsä kaaren vaiheeseen, jota kutsutaan ”yleiseksi häslingiksi”. Haastateltava itse sanoikin, että elämässä on tällä hetkellä menossa ruuhkahuippu.

Teorian kohdassa 3.2. on kerrottu, että Suomessa on tavallista, että yhdellä henkilöllä on useita eri ammatteja tai tutkintoja. Haastateltujen yrittäjien koulutustausta onkin melko laajaa ja monipuolista ja yhdeltä henkilöltä löytyy monia eri ammatteja. Kohdan 2.1. mukaan 80 % suomalaisten naisyrittäjien yrityksistä on yritysmuodoltaan toiminimiä. Tämän opinnäytetyön viidestä haastateltavasta neljän yritys on yritysmuodoltaan osakeyhtiö ja vain yhden toiminimi, eikä tutkimus näyte näin ollen tue teoriaa. Viitaten kohdassa 2.1. esitettyihin toimialajakaumiin, haastateltavien yritykset sijoittuvat seuraaville toimialoille; terveys- ja sosiaalipalvelut, henkilöpalvelut ja koulutus sekä hallinto- ja tukipalvelutoiminta. Edellä mainituista toimialoista naisyrittäjiä on miesyrittäjiä enemmän terveys- ja sosiaalipalveluissa sekä henkilöpalveluissa ja koulutuksessa. Alaisia yrittäjillä on vaihtelevasti nolasta reiluun neljäänkymmeneen henkilöä. Tavoite on seuraavaksi tuloksia esitellessä vastata tutkimusongelmaan purkamalla tutkimuksen alaongelmiin saatuja vastauksia ja koota ne sitten yhteen kohdassa 6.1. johtopäätökset.

Työn kuormittavuus ja elämän osa-alueiden hallinta

Työn kuormittavuuteen ja stressin syntyyn voivat vaikuttaa monet tekijät. Kuten kohdassa 2.3.1. kerrotaan, on persoonallisuuden piirteillä vaikutusta siihen miten tai kuinka paljon stressiä koetaan. Suurimmalla osalla haastateltavista talous- ja raha-asiat nousivat esiin stressin aiheuttajina ja yksi haastateltavista kertoikin pitävänsä huolen, että tilillä on aina tietty summa rahaa, jotta ei tarvitse huolehtia jatkuvasti onko varaa maksaa laskut ja henkilöstön palkat ajallaan.

Ihmettelen niitä, jotka voi elää kokoajan silleen, et se hipoo nollaa se saldo.

Ja sit ku se stressaaminen vähenee ni se oman toiminnan tuottavuus kyllä lisääntyy, et se vaan menee niin.

Kohdassa 3.3. esitettyyn teoriaan viitaten haastateltavien mielestä työn kuormittavuutta lisäävät paineet aikatauluissa pysymisestä sekä tekemättömät työt. Kohdan 3.3. teorian mukaan myös ystävyys-suhteiden osalta voi aiheutua ongelmia, joka todetaan haastateluista saatujen tulosten perusteella ystävien tapaamisten harventumisena liiallisen kuormituksen seurauksena. Haastateltavilla on ollut rankkojakin kokemuksia, joista on aiheutunut stressiä ja kuormitusta. Yksi haastateltava kertoi olleensa kahteen kertaan lähellä loppuun palamista eli burn outia. Yhdellä haastateltavista on ollut narsistinen esimies, jonka alaisuudessa itsetuntemus joutui koetukselle. Yrittäjät kohtaavat paljon ulkopuolelta tulevaa kritiikkiä, jolloin on pystyttävä suodattamaan asioita ja poimittava kritiikistä mahdolliset tärkeät asiat, joista voi olla itselle hyötyä. On uskottava itseensä ja omaan tekemiseensä eikä siihen mitä muut väittävät. Yhdessä haastattelussa tulikin ilmi, että yrittäjät ovat kokeneet, että heitä on väheksytty, mutta nykyään on myös enemmän alettu arvostamaan yrittäjyyttä.

Oma arvomaailma saattaa olla ristiriidassa siihen mitä täytyisi työn puolesta tehdä, silloin itseään ei saa liikkeelle ja työt on hankala saattaa loppuun. Eräs yrittäjästä kertoi, että hänen aikaisemmat työsuhteensa ovat olleet puolet lyhyempiä kuin mitä hän on tällä hetkellä ollut yrittäjänä. Lyhyet työsuhteet ovat johtuneet vaihtelun halusta ja lyhytjännitteisyydestä. Nämä piirteet täytyykin ottaa huomioon, jotta mielenkiinto ja innostus yrittämiseen eivät lopahda. Innovatiivisuuteen ja yritystoiminnan kehittämiseen kannattaakin panostaa, jotta saadaan uutta perspektiiviä tekemiseen ja motivaatio saadaan pidettyä yllä.

Haastatteluista kävi myös ilmi, että kiireet saattavat sijoittua tiettyyn vuoden aikaan ja liittyvät tiettyjen alojen ominaisiin sykleihin, jolloin kuormittavuus ja stressi lisääntyvät. Ei ole välttämättä tarpeeksi aikaa palautumiseen, jos joutuu tekemään pitkää päivää tai

jopa viikkoja ilman vapaapäiviä. Stressiä syntyy myös, mikäli ydinbisnekseen ei jää tarpeeksi aikaa, vaan suurin osa ajasta kuluu yrityksen yleiseen pyörittämiseen. Yrittäjät haluavat pitää hyvistä työntekijöistään kiinni ja kokevatkin kuormittavuutta tilanteissa, joissa työntekijät ovat aikeissa vaihtaa työpaikkaa. Silloin yrittäjän täytyy lähteä rivakasti etsimään uutta ja pätevää tekijää entisen työntekijän tilalle. Yleisesti halutaan pitää kiinni hyvästä työporukasta, jonka kanssa asiat sujuvat. Yksi yrittäjä, jonka yritys on yksi alansa edelläkävijöistä, kertoi olevan stressaavaa kun pitäisi koko ajan olla ajan hermoilla, tarkkaavaisesti seurata trendejä ja suuntauksia mihin alalla ollaan menossa.

Työn kuormittavuus ja stressi ilmenee haastateltavissa sekä psyykkisinä että fyysisinä oireina. Yleisesti ollaan kireitä, huonotuulisia, lyhytsanaisia ja lyhytjännitteisiä sekä on matalatoleranssi ulkopuolisille ärsykkeille. Saatetaan äksyillä ja tiuksia kotona puolisolle ja lapsille, vaikka stressi johtuu työssä tapahtuneista asioista sekä kiireestä. Töissä saatetaan olla lyhytsanaisia ja töksäytellä asioita. Työpäivän jälkeen ei välttämättä jakseta tavata ystäviä tai tehdä ylipäätään mitään muuta. Fyysisinä stressin aiheuttamina oireina haastateltavat ovat havainneet päänsärkyä, niskajäykkyyttä, vatsaoireita ja unihäiriöitä sekä syömishäiriöitä. Kohdassa 3.3. esitetty teoria tukee sitä, että haastateltavien mielestä liika kuormittavuus aiheuttaa päänsärkyä, univaikeuksia sekä tuki- ja liikuntaelimestön vaivoja. Stressin oireena voi olla suorituskyvyn tukahtuminen, jos pakottaa ja painostaa itseään suorittamaan liikaa. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että vaikeat, kuormittavat tai ärsyttävät tilanteet esimerkiksi asiakastilanteissa täytyy päästä purkamaan kollegoiden kanssa. Kun kiukkua ei voida näyttää asiakkaalle, puretaan kiukku ulos työyhteisössä ja käydään kuormittava tilanne ja siitä aiheutunut harmi läpi.

Haastateltavilta kysyttiin onko heidän mielestään olemassa hyvänlaatuista stressiä. Vastaukset olivat melko samankaltaisia. Yrittäjät kokevat, että pienen paineen alla asiat tulevat tehtyä ja saadaan enemmän aikaiseksi, kuin silloin jos tekemistä olisi vähemmän. Jos asiat jättää viimeinkin ja deadline lähestyy, saadaan paljon aikaiseksi pienessäkin ajassa. Hyvänlaatuisen stressin avulla ollaan täysillä mukana kun on vetovastuu jostain projektista. Haastatteluissa tuli ilmi myös seuraavanlaisia käsitteitä, jotka koettiin hyvänlaatuiseksi stressiksi; kihelmöintiä, joka pistää yrittämään parastaan, hyvän laatuinen stressi tulee tietynlaisina pyrähdyksinä ja pienen paineen alla keksitään keinot päästä vaikka läpi harmaan kiven. Jos on pakko keksiä jotain uutta, tulee hyperaktiivinen tila,

jolloin saadaan aikaiseksi loistavia ideoita. Täytyy olla kokoajan pieni paine, jonka avulla pystyy toimimaan tehokkaasti.

Elämän alueiden hallinnan keinot

Yrittäjät kertoivat melko monipuolisesti erilaisista keinoista hallita elämänalueiden tasapainoa. Tässä on purettu enimmäkseen asioita, jotka kuuluvat niin sanottuun omaan aikaan ja ovat niitä rentoutumiskeinoja ja harrastuksia. Yrittäjät ovat yleisesti sitä mieltä, että oma aika, jolloin voi tehdä sitä minkä kokee itselleen ja omalle hyvinvoinnilleen tärkeäksi, mistä tulee hyvä olo, on erittäin tärkeää.

Mitä enemmän mä annan itelleni sitä omaa aikaa ni sen paremmin mä kyllä voin.

Oman jaksamisen ääri rajoillekin on menty, jonka jälkeen on opittu kuinka tärkeää myös vapaa-aika on. Kohdassa 4.5. kerrotaan taukoamattoman rasituksen kuluttavan liikaa, joten rasituksen ja levon rytmi onkin tärkeää hyvinvoinnin kannalta.

Muutaman kerran olen melkein polttanut itseni ihan loppuun. Tavallaan nyt on ehkä oppinut sen, että pitää olla sitä vapaa-aikaakin, että täytyy pitää tasapainossa se vapaa-aika ja työaika.

On tärkeää tehdä myös asioita, jotka eivät ole hyödykkäitä tai tarkoitus- ja suoritusperäisiä. Yksi haastateltavista sanoi tekevänsä töitä sen mukaan miltä tuntuu, välillä määrääkaisuuksia, välillä toisen palveluksessa ja välillä taas pyörittää omaa yritystoimintaa.

Jaksamiseen vaikuttaa itsemääräämisoikeus ja tunne, että itse voi vaikuttaa omiin asioihin, että voi itse vaikuttaa omaan tekemiseen.

Kohdassa 4.5 kerrotut terveellisten elämäntapojen kuvaukset nousivat osittain esille haastateltavien vastauksissa. Haastatteluiden perusteella tärkeiksi asioiksi elämän alueiden hallinnan kannalta koettiin liikunta; kuntoilu yleisesti, kävelylenkit ystävien kanssa, jolloin mahdollisuus purkaa mieltä sekä hyötyliikunta kuten puutarhan hoito ja lumitöiden tekeminen. Myös oikeanlainen ruokavalio koettiin tärkeäksi tekijäksi jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta.

Monet haastateltavista kokevat, että ystävien tapaaminen ja laatuajan viettäminen heidän kanssaan on tärkeää. Kutsutaan esimerkiksi ystäviä syömään ja nautitaan hyvästä ruuasta ja seurasta. Muutama haastateltava kertoi, että meditaatio on keino nollata ajatukset työpäivän jälkeen. Käsityöt, lukeminen, kotona hiljentyminen sekä omien ajatusten kuunteleminen ja tulkitseminen nousivat myös esille haastateltavien vastauksissa. Yhdistystoiminta ja opiskelu tai itsensä kehittäminen nousivat tärkeiksi asioiksi osassa haastatteluita. Koettiin, että asioista halutaan tietää lisää ja opiskelu sekä yhdistystoiminta ovat mielekkäitä harrastuksia, jotka ovat sitä omaa aikaa.

Yrittäjät pyrkivät pitämään työpäivänsä yleensä melko normaaleina ja ovat osanneet ottaa heille kuuluvan vapauden päättää työajoistaan, menemisistään ja tulemisistaan. Toki välillä yrittäjä joutuu joustamaan kun tulee ruuhkahuippuja, jolloin töitä täytyy tehdä myös iltaisin ja viikonloppuisin. Pääsääntöisesti haastatteluissa ilmeni, että pyritään siihen, ettei töitä tarvitse tehdä enää kotona tai ainakin tietyt viikonpäivät voi pyhittää levolle. Kohdassa 4.5. on kerrottu, että työ ja muu elämä kannattaa pitää erillään, joka helpottaa tasapainon ylläpitämistä sekä palautumista. Omaan hyvinvointiin vaikuttavat myös perheen hyvinvointi, perheen ja lasten kanssa vietetty laatu-aika sekä lomat. Lapset tarvitsevat vanhemman läsnäoloa, jotta he voivat hyvin. Jos lapsilla ei ole asiat hyvin, ei itselläkään ole hyvä olla. Kohdassa 4.5. kerrotaan, että työssä käyville vanhemmille perhe on tärkeä voimavara. Tämä myös ilmenee haastateltavien vastauksista.

Haastateltavilta kysyttiin, nukkuvatko he mielestään riittävästi. Vastauksista ilmeni, että riittävä unen määrä on hyvin yksilöllistä. Toisille riittää hyvin 7 tunnin yöunet kun taas toiset tarvitsevat 10 tuntia unta yössä. Toiset ovat herkkäunisempia kuin toiset. Osa pystyy nukkumaan sikeästi heräämättä jopa 10 tuntia kun taas toiset heräävät pienimpäänkin ääneen kesken unien ja nukkuvat vähemmän. Yksi haastateltava sanoi, että jos nukkuisi yhden tunnin enemmän, olisi olo ehkä virkeämpi, mutta tämänkin hetkiselällä unimäärällä pärjää hyvin. Osa haastateltavista koki, että ovat enemmän ilta kuin aamu ihmisiä ja ovatkin rytmittäneet päivänsä sen mukaan. Kuten kohdassa 3.1. sanotaan, kannattaa tiedostaa oma biologinen kello ja mikäli mahdollista, tehdä tärkeät työt silloin kun on pirteimmillään.

Teoriaosuuden kohdassa 3.1. kerrotaan ajankäytön hallinnan keinoista. Haasteltavilla oli jonkin verran samankaltaisia ajankäytön hallinnan keinoja kuin teoriassa on kerrottu. Kuitenkin yksi haastateltavista koki hallitsevansa ajankäyttöään huonosti, kun taas osalla oli selkeät metodit miten aikaa ja ajankäyttöä hallitaan. Yksi haastateltavista kertoi käyneensä ajankäytön hallintaan liittyvällä kurssilla, josta oli saanut vinkkejä oman ajankäytön hallintaan ja tehostamiseen. Yhdellä haastateltavalla oli erittäin vankka pohja ajankäytön hallinnassa ja osa oli sitä vasta opettelemassa. Yleisesti ottaen, yrittäjät olivat saaneet ajankäyttöään kuitenkin tehostettua ajan kuluessa. Yhdessä haastattelussa kävi ilmi, että yrittäjä on harjoitellut ajankäytön tehostamista ja hallintaa pitämällä päiväkirjaa, johon oli tarkoitus kirjata kaikki asiat mitä päivän aikana on tehnyt. Myös sellainen metodi oli käytössä, että aina kun tulee jokin asia mieleen, joka täytyisi tehdä, merkitsee asian tehtäväliselle ja tekee merkitsemiään tehtäviä järjestyksessä aina kun tulee hiljainen hetki. Teoriaosuudessakin kohdassa 3.1. on kerrottu tehtävälisistä ("to Do" list), jonka avulla tehtävät asiat tulee hoidettua yksi kerrallaan kun ne on kirjattu ylös. Eräs yrittäjästä ilmoitti kaipaavansa lisää aikaa vapaa-ajan puolesta matkusteluun ja pikku lomiin sekä yrityksen kannalta markkinointiin ja toiminnan kehittämiseen.

Kuten kohdassa 4.2. on kerrottu, on työn imulla positiivinen vaikutus elämän alueiden tasapainoon. Tutkimuksessa havaittiin joitakin asioita, jotka voivat viitata yrittäjien kokemaan työn imuun. Suurin osa haastateltavista on kiinnostuneita kehittämään itseään, joko kouluttautumalla tai lukemalla oman alan kirjallisuutta myös vapaa-ajalla. Haastateltavat eivät myöskään kokeneet, että heillä olisi tarvetta lopettaa nykyisen yrityksen pyörittäminen, vaan pikemminkin yritystoimintaa halutaan kehittää ja laajentaa entisestään. Haastateltavista, jotka elävät parisuhteessa ja/tai joilla on lapsia, sai sellaisen kuvan, että he ovat tyytyväisiä perhe-elämäänsä ja parisuhteeseensa. Viitaten kohdassa 4.3. esitettyyn Karasekin työn vaatimusten ja hallinnan malliin, voidaan haastatteluiden perusteella todeta, että yrittäjien työ on aktiivista, jolloin työn vaatimukset ja hallintamahdollisuudet ovat suuret. Silloin motivaatiotaso pysyy parhaiten korkealla, opitaan uutta ja kehitytään.

Vaatimukset perheen, työn ja vapaa-ajan osalta

Haastateltavilta kysyttiin, että mitä vaatimuksia ja velvoitteita yrittäjillä on perheen, työn ja vapaa-ajan osalta. Edellä mainittuihin asioihin ja niiden kuormittavuuteen sekä ko-

kemiseen vaikuttaa vahvasti kohdassa 3.1. mainitut roolit perheen ja työn sisällä sekä, kuten niin moneen muuhunkin asiaan, yksilön persoonaan liittyvät tekijät. Tällä kysymyksellä halusimme selvittää, minkälaisiin asioihin huomio kiinnittyy, kun tutkimuksen kohteena ovat nimenomaan naisryrittäjät. Vastaukset olivat kaikilla samansuuntaisia ja varsinkin kun puhutaan vaatimuksista ja velvoitteista perheen osalta, korostuu vastauksissa tutkimuksen naisnäkökulma perinteistä roolijakoa ajatellen. Seuraavassa käydään läpi vastausten satoa, eritellen perheen, työn ja vapaa-ajan vaatimukset ja velvoitteet.

Perheen osalta vastaukset painoutuivat lasten mukana tuleviin asioihin sekä normaaliin arjen pyörittämiseen. Ajankäytön suunnittelu on kaiken a ja o. Lasten päiväkotiin tai kouluun vieminen ja hakeminen ottavat oman aikansa päivästä, kuten myös harrastuksiin käytettävä aika kuljetuksineen ja odotuksineen. Vaatimuksiin ja velvollisuuksiin kuuluu myös ei-enää-niin-pienten lasten asioiden hoito; nuoret aikuiset saattavat tarvita välillä paljonkin apua ja tukea päivittäisten, juoksevien asioiden hoitamisessa sekä hoitamisen opettelussa. Pienet lapset puolestaan saattavat olla suuren osan päivästä kotona, joka vaatii tekemisen keksimisen ja suunnittelun ohessa myös konkreettista läsnäoloa; lapset tarvitsevat vanhempien seuraa.

Omille harrastuksille pitäisi jättää aikaa; tämä on valitettavan usein se asia, mistä joustetaan kun muut asiat painavat päälle. Arjen pyörittämisen perusasiat on otettava huomioon; perhe vaatii puhtaita vaatteita ja ruokaa päivittäin, mikä tarkoittaa sitä, että ruuanlaittoon, pyykin pesuun ja muihin kotitöihin on varattava kalenterista reilusti aikaa, perheen koosta riippuen. Luonnollisesti myös lemmikit vaativat oman osuutensa. Esimerkiksi koiran kanssa on käytävä ulkona useamman kerran päivässä, ruokinta on hoidettava säännöllisesti ja lemmikin kanssa seurustelulle on oltava aikaa. Rutiineja siis riittää. Kohdassa 3.1. esitellään asiaa avartavia näkemysmalleja sekä hypoteeseja ja todetaan, että työn ja perheen yhteensovittaminen kulminoituu kahteen asiaan: vuorovaikutukseen ja ajankäytönhallintaan. Perhe-elämä vaatii paljon voimavaroja, mutta on henkilöstä kiinni, tuntuvatko rutiinit pakkopullalta vai koetaanko ne hyvinvointia ja turvallisuutta edistävinä asioina, jotka auttavat jaksamaan elämän muilla osa-alueilla. Eräs haastateltava kiteyttää perhe-elämän vaatimuksia ja velvollisuuksia kysyttäessä asian näin:

Yli 30 v. sitten kun mentiin naimisiin, niin silloin me on tehty semmoinen päätös, että meille ei tule niitä rutiineja, jotka on ikäänkuin pakko. Vaik ne oliskin ihan kivoja, mut jos niistä tulee se pakko, niin se saattaa sitten joskus kääntyä sitä tarkoitustaan vastaan. Ja se pelisääntö on edelleen voimassa.

Työn osalta voi vastausten perusteella todeta, että ajankäytön hallinta nousee tässäkin osiossa erittäin tärkeään asemaan. Kalenterin täyttö onkin taitolaji, se pitää pystyä täyttämään harkiten ja tervettä kriittisyyttä käyttäen niin, että kaikki työt tulee hoidettua ajallaan, eikä aikataulu ole liian tiukka. Vastaukset kertovat hyvin erilaisista käytännöistä hallita ajan käyttöä. Yrityksen pyörittäminen tuo tullessaan niin kutsutut paperihommat, joihin kuuluu mm. kirjanpitoa, palkanlaskentaa sekä muuta maksuliikennettä. Jotkut varaavat säännölliset ajat kalenterista paperitöille, pitävät huolen, että aikataulut ovat hyvinkin väljät ja näin ollen joustavat sekä erottelevat selvästi työajan muusta ajan käytöstä. Jotkut taas elävät hetkessä ja pakolliset paperityöt hoituvat mutu-tuntumalla, esimerkiksi viimeistään ennen pakollista alv:n maksupäivää, muutoin kalenteria täytetään sen mukaan miten asiakkaille sopii ja muut menot sovitetaan sen mukaan.

Kaiken tämän takana, oli pa tyylillä mikä tahansa, on hyvän olon tunne siitä, että on vapaus valita itse omat työajat ja sen miten haluaa rytmittää elämäänsä. Tärkeänä osana toimintaa on yritystoiminnan kassa- ja asiakasvirtojen seuraaminen, ajan hermolla pysyminen, suuntaviivojen tarkastelu ja kokonaisuudessaan toimialan seuranta, että pysyy ajan tasalla sekä pystyy tarvittaessa tekemään muutoksia toiminnassa. Yrittäjä etsiikin aktiivisesti tietoa internetistä, käy alan tapahtumissa, kuten messuilla ja erilaisissa seminaareissa, lukee alan lehtiä, on yhteydessä muihin alan toimijoihin sekä on koko ajan valppaana/seuraa toimialalla tapahtuvia muutoksia ja trendejä. Verkostoitumisen tärkeys korostuu haastateltavien vastauksista; hyvät ja laajat kontaktit auttavat sekä helpottavat yritystoiminnan hoitamista, saattavat synnyttää synergiaetuja, antavat vinkkejä oman alan asioista ja lisäävät ammatillista näkökulmaa noin yleisesti. Yrittäjällä on vetovastuu koko yrityksestä ja varsinkin yksinyrittäjistä puhuttaessa, kerääntyneitä töitä ei pystytä delegoimaan eteenpäin, vaan ne on itse pystyttävä tekemään.

Velvollisuuksia on luonnollisesti myös asiakkaisiin ja henkilökuntaan nähden; palvelun laatu on pidettävä korkealla, jos asiakkaille jotain luvataan, niin se pitää myös pystyä

lunastamaan, palkat on maksettava ajallaan ja työntekijöistä pidettävä muutoinkin hyvää huolta, jotta nämä jaksavat työssään ja toimivat hyvänä tavaramerkkinä ulospäin; motiivoinut ja hyvinvoiva henkilöstö on erittäin suuri kilpailuvaltti. Tämä koskee myös yrittäjiä itseään, olipa sitten yksinyrittäjä tai ei. Omasta hyvinvoinnista on pidettävä huolta; tämä lisää tuottavuutta ja on näin ollen eduksi yritystoiminnalle.

Vapaa-ajan osalta haastateltavat olivat sitä mieltä, että varsinaisia vaatimuksia ja velvollisuuksia ei ole. Vapaa-aikaa käytetään tekemättömien kotitöiden tekemiseen, mutta tärkeintä on pitää huolta siitä, että todellista vapaa-aikaa ylipäänsä jää tarpeeksi ja, että siitä osa on ihan itselle varattua omaa aikaa. Vapaa-aikana pyritään pääsemään irti työasioista, ladataan akkuja ja tehdään asioita, jotka tuntuvat hyvältä ja jotka vastapainottavat joskus hektistäkin arkea niin työn kuin perheen osalta. Vapaa-aikaan kuuluu ystävät, harrastukset, opiskelu, erilaiset pikku puuhastelut ja rentoutuminen. Joskus tarvitsee olla tekemättä yhtään mitään, jotta voi sitten toisessa tilanteessa toimia aktiivisesti ja tehokkaasti. Palautumista ja rentoutumista syntyy hauskanpidon, nauramisen, pöljäilyn, hömpöttelyn ja kaiken muun ”turhan toiminnan” seurauksena, jolloin huolet häviävät, ainakin hetkeksi, kun saa heittää aivot narikkaan.

Ura-ankkurit ja elämänkaaren vaiheet

Ura-ankkurit -teemakysymysten vastaukset kertovat hyvinkin erilaisista motivaatiotekijöistä, jotka ovat johtaneet yrittäjyyteen ja miten elämänkaaren eri vaiheet ja tapahtumat ovat mahdollisesti vaikuttaneet yrittäjyyteen. Näissä asioissa näkyy vahvasti henkilön persoonaan liittyvät asiat kuten se, että miten erilaiset ihmiset käyttäytyvät samassa tilanteissa, miten asiat koetaan, kuka pitää mitään asiaa tärkeänä ja minkälaisiin asioihin henkilön arvomaailma kulminoituu.

Vastauksista ilmeni seuraavanlaisia syitä miksi yrittäjäksi ryhdyttiin:

- Toimintamuoto vaati oman yrityksen perustamista.
- Toisen palveluksessa ei ollut mahdollisuutta toteuttaa niitä asioita joita haluaa.
- Halu päästä uralla ammatillisesti eteenpäin ja hierarkkisesti ylöspäin.
- Kunnianhimo ja kilpailuhenkisyys.

- Vapaus määritellä itse puitteet missä toimii: toiminnan laajuus, ajankäyttö, strategiat ja säännöt eli miten, missä ja milloin yritys toimii.
- Halu toteuttaa itseään, luovuuden vapaus ja innovatiivisuus.
- Kyllästyminen sen hetkiseen työhön.
- Uusien haasteiden nälkä.
- Mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan.
- Oma vapaus ja mahdollisuus tehdä itseä kiinnostavia asioita.

Seuraavassa on haastatteluista poimittuja asioita, jotka kertovat elämänkaaren eri vaiheiden ja tapahtumien vaikutuksista yrittäjyyteen. Poimittujen asioiden tueksi on tähän osioon lisätty suoria lainauksia siitä, mitä haastateltavat ovat sanoneet:

- Motivaatiotekijät voivat muuttua ajan kuluessa, eikä yrittäjyys ole ollut kaikille haastateltaville aina itsestäänselvyys. Eräässä haastattelussa tulikin ilmi, että opiskeluaikana, tarkemmin sanottuna vielä yrittäjäkurssin aikana, pyöri päässä ajatus, että ”Minusta ei tule ikinä yrittäjää”.
- Nuorena, ei osata vielä hallita ajankäyttöä, työtahtia, taloudenhallintaa ja itsensä kuuntelua.

Sillon kun mä alun perin perustin yrityksen ja mä olin niin innostunu, että mä todella laitoin kaiken mahdollisen irtoavan energian sinne, nautin siitä kyllä paljon ja tuli tuloksia ihan hirveesti, mutta kyllä se sit veiki... 24/7... en osannu siinä kohtaa nuorena naisena ees jarrutella... parisuhteelle se oli kyllä sitte vähän turhan rankka setti, et mä opin siinä sitä ajankäytönhallintaa pikkuhiljaa ihan kantapään kautta. Ja nuorena ei väsy samalla lailla... Ja sit toisaalta se taloudenhallinta, et sit kun sulla rumpsahiti ne rahat ni siis piti oikeasti ymmärtää, ettei kaikki ole käyttäväksi vaan alv:t ja niin edelleen pitää maksaa siitä summasta.

- On tehty pitkää uraa erittäin vaativissa tehtävissä. Ajan saatossa pintaan noussut tyytymättömyys kun ei pysty toteuttamaan työssä niitä asioita joita haluaa. Mielessä pyöri kysymys mitä minä oikeasti haluan tehdä. Tehty sitten kypsemällä iällä ratkaisu kokeilla tuoko yrittäjyys mahdollisuuden tehdä sitä mitä haluaa; uskallettu tehdä "hyppy tuntemattomaan".

Se, että saa toteuttaa sitä mitä haluaa; jos mä olisin voinut toteuttaa toisen palveluksessa niitä asioita, mitkä mulle itselle on tärkeitä, niin mulla ei välttämättä olisi ollut mitään syytä nostaa kytkintä, mutta kun se ei ollut mahdollista. Enkä mä löytänyt muuta reittiä kun tämän yrittäjyyden.

- Läheisen ihmisen kuolema on opettanut antamaan asioille arvoa ja nauttimaan pienistä asioista.

Mul on täs nää elämän palikat, on mennyt tässä matkan varrella niin monta kertaa uusiksi ja lapsen menettäminen teki sen vielä totaalisemmin että sitä antaa niinku tietyille asioille paljon enemmän arvoa ja osaa nauttia niinku sellaisista pienistä hetkistä.

- Yrittäjyys on tietoisesti jätetty "telakalle" ennen lasten syntymää ja hakeuduttu toisen palvelukseen. Näin välttyttiin turhalta stressiltä ja taattiin normaali päivätyö sekä toimeentulo silloin kun lapset olivat pieniä.

Ennen kuin lapset syntyivät, hakeuduin tietoisesti toisen palvelukseen päivätyöhän eli yritystoimintaa ei tarvinnut miettiä lasten syntymän aikaan. Yritys oli tauolla 2000-2002 kokonaan, päivätyö jatkui kuitenkin 2007 asti.

- Yrittäjyyden aikana tieto-taito, niin ammatillisessa osaamisessa kuin byrokratian saralla, on kasvanut.

Eri tavalla kohtaa asiakkaan, eri tavalla tekee asiat, et välttämättä se kaikki tieto-taito ei ollu hanskassa silloin aloittaessa, mutta ne on täs matkan vartella karttunu. Tietysti osakemuodoissa on eri, siellä on eri lakipykälät mitä täytyy noudattaa niin tietysti senkin puoleen tullut sitä kokemusta ja näkemystä.

- Tulevaisuudesta puhuttaessa nousevat esille mietteet yrityksen elämänkaaresta; jatkuuko yritystoiminta kun yrittäjän eläkeikä koittaa ja jos jatkuu, niin minkälaisella konseptilla. Tässä haastateltavien ajatuksia asiasta:

En tätä eläkeikään asti tee ja en tätä lapsilleni perinnöksi jätä, että tätä jonkun aikaa ja sitten taas joku uusi elämänvaihe.

Kyl mä varmaan hiljennän tahtia jossain vaiheessa.... Asiakkaitten ja työntekijöiden väliset suhteet vois luovuttaa jollekin jossain vaiheessa, ei ihan täysin kokonaan, mutta että pikkuhiljaa. Itse olis vaan semmonen linkki siellä kaikkien sidosryhmien kautta ja tietysti se suurin päätösvalta olis omistajana.

Mutta mä haluan tavallaan niinkun tehdä mielekästä työtä niin pitkään kun mä haluan, siihen vaikuttaa terveys ja kaikki muut tämmöset asiat ja sitten se mun oma tulevaisuus tarkoittaa sitä, että mä käyskentelen yhdeksänkymppisenä tossa, vetreenä, tossa lehtometsässä, jossa kasvaa siinä vaiheessa jo noita pähkinäpuita kun ilmastohan lämpenee tässä.

Mä haluan, että mun yrityksellä nimenä on hyvä maine ja mä voin jättää sen esimerkiksi mun tyttäreille... Silloin hän saa käyttöön jo olemassa olevan yrityksen, kun mä luovun yritystoiminnasta...

- Tiedon nälkä kasvaa syödessä. Erilaisia tutkintoja ja kursseja suoritetaan uran eri vaiheissa enemmän ja vähemmän, henkilöstä riippuen ja eräs haastateltavista olikin sitä mieltä, ettei ihminen ole koskaan valmis ja aina on kehitettävää jollain osa-alueella eli opiskelu ja ammattitaidon kasvattaminen jatkunee koko yrittäjyyden ajan.

Löysimme hauskan samankaltaisuuden kohdassa 2.3. esitetylle enneagrammille, joka kuvaa ihmisluonteita ja persoonaa, ja kohdassa 4. esitetyille ura-ankkureille, jotka kuvaavat työhön liitettäviä motivaatiotekijöitä. Enneagrammissa jokaisella ihmisellä on yksi perustyyli, jota elämäntilanteen mukaan tukee siivet eli kaksi kuvion vierekkäistä tyyliä. Samalla tavalla haastateltavien vastauksista erottui selvästi yksi ura-ankkuri ylitse muiden, jota kaksi muuta tukevat tarpeen vaatiessa tai jotka ovat käytössä joiltain osin koko ajan. Usein ura-ankkuri pysyy samana henkilöllä koko työelämän ajan, mutta siihen vaikuttavat jossain määrin myös elämänkaaren vaiheet. Haastatteluissa kävi ilmi, että esimerkiksi perhe ja lapset vaikuttavat siihen, että ura-ankkuri ”Elämän alueiden tasapaino” voi nousta tärkeämpään asemaan kuin aikaisemmin ja kun lapset pärjäävät jo omillaan voi ura-ankkuri taas muuttua toiseen suuntaan. Tämä havainto on merki-

tyksellistä varsinkin yrittäjillä, joiden täytyy tasapainoilla ja löytää se kultainen keskitie, jotta saa hoidettua sekä perheen, yrityksen että muut elämän osa-alueet.

Ura-ankkurit, kuten myös persoonallisuustekijät, vaikuttavat siihen, minkälaiset asiat koemme palkitseviksi. Palkitseminen voi olla aineetonta tai aineellista, kuten kohdassa 4.4. todetaan. Palkitseminen tuottaa mielihyvää, jota tarvitaan oman työn ja oman itsensä tärkeäksi tuntemiseksi sekä työn imun synnyttämiseksi. Haastatteluihin nousi pintaan selvästi se, että suurin kiitos ja motivaation lähde on asiakkailta, työtovereilta ja yhteistyökumppaneilta saatu henkilökohtainen kiitos/tunnustus hyvin hoidetusta työstä. Se on asia, joka siivittää eteenpäin aina vaan parempiin suorituksiin ja joista tulee hyvä ja lämmin olo. Tietenkin myös kassan kilinä palkitsee, mutta se tuntuu olevan palkitsemisarvoltaan vähäpätöisempi kuin edellä mainittu kiitos hyvin hoidetusta työstä. Haastateltavista jokainen koki aineettoman palkitsemisen paljon tärkeämpänä kuin aineellisen. Palkitsevana koettiin myös se, kun näkee, että asiakas tuntee saaneensa rahoilleen vastinetta, tai jopa enemmän, olipa kyseessä jonkin asian sisäistäminen (koulutustilaisuudet, seminaarit), hyvästä palvelusta nauttiminen (ammattitaito), palvelun lopputuloksesta tyytyväisenä oleminen tai mikä tahansa asia.

6.1 Johtopäätökset

Kuten kohdassa 1.1. on kerrottu, tutkimuksen tarkoituksena on löytää vastaus siihen, miten yrittäjät onnistuvat selviytymään elämän osa-alueiden hallinnasta ja pitämään ne tasapainossa niin, että työ ja elämä on palkitsevaa. Persoonalla ja sen piirteillä kuten koherenssilla, on suuri vaikutus siihen, miten elämän karikoista ja ongelmista selviydytään. Haastatteluiden perusteella yrittäjistä sai sellaisen kuvan, että he ovat kaikki kohdassa 2.3.4. esitetyn teorian mukaan korkean koherenssin omaavia, jolloin on tunne, että elämä on hallinnassa ja tasapainossa sekä vastaan tulevat vaikeatkin asiat koetaan haasteina ja tilanteista selviydytään entistä vahvempina. Kaikki haastateltavat ovatkin ajan kuluessa löytäneet omat tapansa toimia ja selviytyä myös haastavista tilanteista. Yrittäjät osaavat ottaa omaa aikaa ja käyttää hyväkseen yrittäjän omaa vapautta ja päättäväisyyttä. Alalle tyypillisiin ruuhkahuippuihin täytyy kuitenkin sopeutua, silloin työskennellään enemmän ja mennään töiden ehdoilla.

Yrittäjillä on halua sekä innostusta kehittää omaa yritystoimintaa ja he katsovat tulevaisuutta avoimin mielin. Ajoittaisesta stressistä huolimatta omaan elämän tilanteeseen ollaan tällä hetkellä tyytyväisiä. Myös hyvänlaatuinen stressi kantaa, antaa energiaa tekemiseen ja saa aikaan ihmeitä. Työn imun kokemukset pitävät mielenkiinnon työtä kohtaan korkealla ja omaa osaamista jaksetaan kehittää myös vapaa-ajalla opiskelemalla sekä lukemalla alan kirjallisuutta. Yrittäjät pyrkivät pitämään työpäivien pituudet pääsääntöisesti normaaleina eivätkä vie töitä kotiin, jos se ei ole aivan välttämätöntä, jolloin jää myös tarpeeksi vapaa-aikaa. Tekemiset ja vuorokausirytmii pyritään pitämään itselle luontevimman aikataulun mukaisena, omaa biologista kelloa kuunnellen, esimerkiksi jos kokee olevansa enemmän yökyöpelii kuin aamun virkku, rytmitetään päivä sen mukaan. Yrittäjät ovat myös tyytyväisiä siihen, että he voivat hallita omaa ajankäyttöään paremmin kuin jos olisivat palkkatyössä. Tärkeinä asioina koetaan perheen ja ystävien kanssa vietetty laatuaika sekä oma aika ja harrastukset. Haastatteluista sai sellaisen kuvan, että yleisesti parisuhteeseen ja perhe-elämään ollaan tyytyväisiä, ja niihin halutaan myös panostaa. Elämän varrella koetut vastoinkäymiset ovat opettaneet ja muuttaneet asioiden tärkeysjärjestystä sekä toimintatapoja. Yhteenvetona voidaankin todeta, että haastatteluissa mukana olleet yrittäjät vaikuttavat olevan tällä hetkellä tyytyväisiä elämäänsä. Heillä on mielenkiintoinen työ ja vapaus tehdä asiat omalla tavallaan. Elämän osaluueiden palaset ovat loksahaneet kohdalleen.

6.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä että jos tutkimus toistettaisiin olisivatko tutkimustulokset samat eli voidaanko tutkimuksesta saatuihin tuloksiin luottaa. Validiteetilla tarkoitetaan sitä onko tutkittu oikeita asioita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta lisää kahden tutkijan tullessa samaan tulokseen tutkimuksen tuloksista. Tätä opinnäytetyötä on ollut tekemässä kaksi opiskelijaa ja kumpikin tekijä on käynyt läpi tutkimustulokset sekä hyväksyneet ne. Tulosten luotettavuudesta voitaisiin varmistua myös sillä, että tulokset annettaisiin luettavaksi tutkimuskohteelle, joka voi vahvistaa tutkimustulosten luotettavuuden. (Kananen 2010, 69-70.) Analyysiä tehdessä ei ollut tarvetta kuitenkaan luettaa tutkimustuloksia etukäteen tutkittavilla. Laadullista tutkimusta tehdessä yksi tapa varmistaa tutkimuksen luotettavuus on ottaa haastateltavia koko ajan lisää, kunnes saavutetaan kylläntymispiste jolloin vastaukset rupeavat toistaa itseään eikä niillä saada

enää mitään uutta irti (Kananen 2010, 70). Tässä tapauksessa haastateltavia oli niin vähän, että kylläntymispisteen saavuttamisen tavoittelu ei ollut mahdollista.

Haastateltavien vähäisyyden vuoksi tutkimustuloksia ei voida tässä tutkimuksessa yleistää vaan voidaan puhua ainoastaan viidestä haastateltavasta. Haastateltavien vastauksista löytyi yllättävän paljon yhtäläisyyksiä, mutta jonkin verran myös eroavaisuuksia. Laadullisten tutkimusten osalta ei ole aivan selvää näkemystä siitä miten luotettavuutta voidaan mitata ja näkökantoja löytyy useita riippuen alan asiantuntijan näkemyksestä (Kananen 2010, 71). Pystymme kuitenkin toteamaan, että näiden viiden haastateltavan osalta tutkimus on varsin luotettava, koska pystyimme analysoimaan ja peilaamaan vastauksia teoreettiseen viitekehukseen. Joissain kohdin haastattelukysymyksiä olisi voinut vielä miettiä enemmän, mutta toisaalta tutkimusongelmiin saatiin riittävästi vastauksia ja lopputulokseen oltiin tyytyväisiä.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön aiheen työstäminen lähti liikkeelle kahdella eri taholla eli emme alun perin aloittaneet tekemään opinnäytetyötä yhdessä. Tammikuussa 2012 yhdistimme voimamme ja jännitystä aiheutti aluksi ajatus, että miten yhteistyö lähtee sujumaan ja miten ajatusmaailmamme ja näkemyksemme asioista kohtaavat. Hyvin nopeasti kävi ilmi, että olemme samalla aaltopituudella ja työstäneet aihetta samansuuntaisesti tahoilamme, joskin hieman eri metodein. Niinpä teimme työnjakoa ja olemme koko projektin ajan pysyneet loistavasti sovituisissa aikatauluissa. Yhdessä olemme käyneet työn sisältöä läpi tiuhaan tahtiin ja yhteistyö on sujunut ongelmitta. Teoriaosuuden sisällön valinnassa olemme onnistuneet mielestämme loistavasti; teoria tukee tutkimusongelman selvittämistä, siihen liittyviä tekijöitä ja on helposti reflektoitavissa empiiriseen osuuteen. Ehkäpä suurin haasteemme oli haastattelukysymysten laatiminen. Voimmekin tyytyväisinä todeta, että saimme laadittua sellaisen kysymyspatteriston, jolla saimme vastauksia tutkimuksen alaongelmiin ja sitä kautta itse pääongelmaan. Suosittelemme kaikkia opinnäytetyötä aloittelevia panostamaan ja käyttämään aikaa nimenomaan kysymysten laadintaan!

Tutkimusmenetelmän valinta osui nappiin. Teemahaastatteluilla pääsimme syvälle asian ytimeen ja saimme täsmävastauksia, jotka pureutuivat tutkimusongelmaan eli siihen, miten yrittäjät onnistuvat selviytymään elämän osa-alueiden hallinnasta ja pitämään ne tasapainossa niin, että työ ja elämä on palkitsevaa. Huomasimme kummatkin, että haastattelutekniikassa on enemmän tai vähemmän hiomista, kiitos litteroinnin. Litterointi on tehokas keino löytää omia kommunikointiin liittyviä kehittämisen kohteita ja toimii kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten analysoinnin peruspilarina. Lähdimme purkamaan haastatteluiden satoa etsimällä vastauksia alaongelmiin painottaen kuormittavuuteen ja ura-ankkureihin liittyviä asioita. Tutkimustulokset puhuvat puolestaan ja vastaavat mielestämme kattavasti tutkimusongelmaan. Tutkimustulosten hyöty haastatteluun osallistuneille jäänee vähäiseksi, pintapuoliseksi. Tutkimus olisi voinut olla huomattavasti rajatumpi, jolloin olisimme päässeet pureutumaan syvemmälle johonkin aihealueeseen ja näin ollen vastauksista olisi todennäköisesti enemmän hyötyä. Opinnäytetyöprosessista jäi kuitenkin hyvä mieli ja olemme tyytyväisiä kokonaisuuteen. Tästä on hyvä jatkaa kokemusta rikkaampana kohti uusia haasteita.

7.1 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi on monitahoinen ja oppimiselta ei voi välttyä, hauskaa on huomata kehityskohteita sellaisilla osa-alueilla, joita ei ole aikaisemmin tullut edes ajatelleeksi. Oppiminen on aina henkilökohtainen prosessi, joten koska tekijöitä on kaksi, niin laitamme tähän osioon kumpikin omat arviomme.

7.1.1 Jennin arviointi

Opinnäytetyön aihetta pohtiessani tulin siihen tulokseen, että työhyvinvointiin jollain tavalla liittyvä tutkimus voisi olla mielenkiintoinen. Etsiskelinkin aihetta reilu puolivuotta ennen kuin toimeksiantaja ja aihe löytyivät. Tekemisessä alkuun pääseminen ja aiheen rajauksen löytäminen tuntuivat aluksi vaikealta ja aikaa vieviltä. Tekemisen aikataulu oli melko tiukka, mutta kuitenkin realistinen. Haastattelukysymysten laatiminen tuntui haasteelliselta, mutta kun haastattelurunko oli saatu valmiiksi, odotinkin jo mielenkiinnolla tulevia haastatteluita. Haastatteluita tehdessä havaitsin omassa toiminnassani, että olisi ehkä pitänyt toimia toisin joissain asioissa. Haastattelemisen on sellainen taitolaji, jota voi oppia vain tekemällä. Tottahan joistain opuksista voi löytää vinkkejä miten toimia, mutta käytännössä vasta huomaa, jos tekee virheitä, että nyt olisin voinut toimia toisella tavalla ja muistaa sen seuraavalla kerralla. Pidin mielekkäämpänä empiirisen osion toteuttamista, koska silloin saa käyttää enemmän omaa näkemystä ja luovuutta asioiden analysoinnissa. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi oli aikaa vievä, mutta kuitenkin antoisa ja mielenkiintoinen.

7.1.2 Pian arviointi

Opinnäytetyön aiheen hahmottuminen alkoi jo keväällä 2011 työpsykologia -kurssin aikana, jolloin tutustuimme persoonaan liittyviin kysymyksiin kuten narsismiin, erilaisiin persoonallisuuden tyypittämismalleihin ja persoonallisuustekijöihin yleensä. Syksyn 2011 aikana, työpsykologian johtamisen kurssin aikana aihe tarkentui ja rajauksen veto alkoi. Ahmin asiaan liittyvää kirjallisuutta, jota on käytetty opinnäytetyön teoriaosuuden synnyttämiseen, ja kun oli aika alkaa työstämään opinnäytetyön runkoa, kävikin ilmi,

että samasta aiheesta on jo aloitettu tekemään opinnäytetyötä. Niinpä otin yhteyttä Jenniin ja aloimme yhdessä työstää hänen jo kirjoittamaa tekstirunkoa.

Opinnäytetyön tiukka aikataulu on asettanut haasteita aikataulujen suhteen, mutta hyvällä yhteistyöllä työ eteni suunnitelmien mukaan. Teoriaosuuden työstäminen oli erittäin mielenkiintoista, on taito oppia löytämään se olennainen tieto kaiken sen informaation keskeltä, mitä on tarjolla. Työ helpottui kummasti kun saimme sisällysluettelon hahmoteltua, joskin lähdeviitteet ovat aiheuttaneet minulle harmaita hiuksia. Vaikeinta oli haastattelukysymysten laatiminen. Itse haastatteluiden tekeminen oli hauskaa puuhaa ja on mielenkiintoista huomata miten erilaisista näkökulmista samoja asioita voi katsoa. Nauhoja litteroidessa löysin opeteltavia asioita tuhottomasti: haastattelutekniikka ei ole hallussa, aiheessa pitäisi pysyä eikä rönsyillä liikaa, puheessa olevat maneerit pitäisi saada pois jne. No ei minusta toimittajaa ole tulossakaan, mutta edellä mainitut asiat ovat oivia kehittämisen kohtia kommunikointia noin yleensäkin ajatellen. Kokonaisuuden hahmottaminen on erittäin tärkeää ja työn rajauksen tärkeys on auennut minulle tämän prosessin aikana. Kokonaisuudessaan prosessi on ollut opettavainen ja ihastuin persoonallisuustekijöihin niin kovasti, että aiheen opiskelu tulee jatkumaan tavalla tai toisella tämän opin ahjon jälkeen.

7.2 Kehitysehdotukset

Kuten haastatteluista selvisi, esittää ajankäytön hallinta erittäin tärkeää roolia yrittäjän elämässä ja keinoja ajankäytön hallinnan ylläpitämiseen on monia erilaisia. Vantaan yrittäjänaiset ry voisikin järjestää jäsenilleen säännöllisin väliajoin mahdollisuuden osallistua erilaisiin tapahtumiin, kuten luennot ja seminaarit, joissa käsitellään ajankäytön hallintaa ja välineitä sen toteuttamiseksi. Näin useammalle yrittäjälle aukeaisi mahdollisuus osallistua tapahtumiin ja myös uudet jäsenet pääsisivät osallistumaan.

Vantaan yrittäjänaiset ry:n nettisivuja selaillessa kävi mielessä, että voisi olla hyödyllistä, jos sivustolla olisi keskustelupalsta tai muu vastaava, minne kaikki jäsenet voisivat vapaasti kirjoittaa. Palsta voisi toimia yleisenä ajatustenvaihtokanavana ja siellä voisi olla omia osioita esimerkiksi kysymyspalsta, jossa voisi kysyä apua mieltä askarruttaviin asioihin sekä vinkkipalsta, jonne voisi listata hyväksi havaittuja asioita, vinkata erilaisista

tapahtumista tai niistä saaduista vinkeistä, joista on itselle ollut hyötyä. Lisäksi palstalle voisi kirjoittaa ”Menestystarinoita”. Sivuston päivittäjä voisi sitten vaikka kootusti kerätä niin kutsuttua ratkaisutietokantaa, jotta kiperiin pulmiin saaduista vastauksista voisi mahdollisimman moni nauttia jatkossakin.

7.3 Ideoita jatkotutkimuksen aiheiksi

Vantaan yrittäjänaiset ry:lle on tehty tämän jälkeen opinnäytetyönä kaksi hyvinvointiin liittyvää tutkimusta, joissa on tarkasteltu hyvinvoinnin ylläpitämiseen ja elämänhallintaan liittyviä asioita. Kaikkiin hyvinvoinnin osa-alueisiinhan voisi paneutua vieläkin tarkemmin. Yksi hyvä tutkimuskohde voisi olla ergonomiaan liittyvät kysymykset ja kuinka hyvin ne on otettu huomioon esimerkiksi kotitoimistossa ja toisaalta, minkälaisia ongelmia puutteellinen ergonomia aiheuttaa.

Toinen hyvä jatkotutkimuksen aihe voisi olla yrittäjän näkökulmasta tarkasteltava ”Alaisten työhyvinvoinnin kannattavuus taloudellisesti” eli mitä hyötyä yritykselle on alaisten työhyvinvointiin panostamisesta. Yleisesti tiedämme, että työhönsä tyytyväiset, hyvinvoivat työntekijät sekä yhteen hiileen puhaltava työyhteisö on yrityksen näkyvin käyntikortti ja voi toimia kilpailuvalttinakin.

Tämän opinnäytetyön haastatteluiden vastauksista kävi ilmi, että verkostoituminen on tärkeää moneltakin kannalta; edesauttaa yritystoimintaa kun saa uusia kontakteja, mahdollistaa yhteistyön yritysten välillä, pitää ammatillisesti ajan tasalla alaan liittyvistä asioista, toimii vertaistukena jne. Kolmas jatkotutkimuksen aihe voisikin olla ”Verkostoitumisen vaikutus työhyvinvointiin ja yritystoimintaan”.

Lähteet

Ahola, K, Rossi, H & Tuisku, K. 2011. Duodecim 2011. Terveyskirjasto. Työuupumus (burnout). Luettavissa:

http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681. Luettu: 29.12.2011.

Airo, J-P, Rantanen, J & Salmela, T. 2008. Oma ura, paras ura. Talentum. Helsinki.

Auvinen, S. 2001. 16 Persoonallisuustyyppiä Työkirja. Innotiimi Products.

Bowellan, S & Jäntti, M. 2009. Sisulla eteenpäin! Selviydy työelämän muutoksessa. Helsingin seudun kauppakamari.

Dunderfelt, T. 2011. Elämänkaaripsykologia. 14. uudistettu painos. WSOYpro Oy. Helsinki.

Enneagram Institute of Finland – Suomen Enneagrammikeskus. Enneagrammi – avain itsetuntemukseen. Luettavissa: <http://www.namaste.fi/enneagrammi/enneagrammi/>.

Luettu: 15.2.2012.

Feldt, T, Kinnunen, U. & Mauno, S. 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus. Jyväskylä.

Feldt, T, Kinnunen, U. & Mauno, S. 2008. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 2. painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Hakanen, J. 2009a. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? -Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto. Tätä on tutkittu 2009. Luettavissa:

http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf. Luettu: 29.1.2012.)

Hakanen, J. 2009b. Työn imun arviointimenetelmät. Työterveyslaitos. Luettavissa:

http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon_imun_arviointimenetelma/Documents/Ty%C3%B6n_imu_arv_men.pdf. Luettu: 29.1.2012.

Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvintointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työterveyslaitos. Helsinki.

Hakanen, J, Ahola, K, Härmä, M, Kukkonen, R & Sallinen, M 2009. Voiman lähteet; Työn voimavarojen ABC. Työterveyslaitos. 6. uudistettu painos. Helsinki

Hakonen, N, Hakonen, A, Hulkko, K & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti; Palkitsemistavat johtamisen välineenä. WSOY. Helsinki.

Handelin, V-V. 2009. Talouselämä. Työn pitää tuntua palkitsevalta. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/sivullinen/tyon+pitaa+tuntua+palkitsevalta/a283137>. Luettu: 12.2.2012.

Heinonen, S. Business coaching – kehittämistä ja kehittymistä. HRM Partners Oy. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Luentomateriaali. Helsinki.

Hirvonen, E. 2011. Naisyrittäjän arki – mistä voimaa työhyvinvointiin? Case: Vantaan yrittäjänaiset ry. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Helsinki.

Internetix opinnot. Big five. Luettavissa:

http://opinnot.internetix.fi/fi/muikku2materiaalit/lukio/ps/ps5/2.0_persoonallisuuden_maarittely_ja_selittaminen/2.9_big_five%C3%9C:D=ifBS.gZ6u&m:selres=ifBS.gZ6u.

Luettu: 3.2.2012.

Kananen, J 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kananen, J 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kauhanen, J 2010. Palkitseminen. Luentomateriaali. Vaasan yliopisto. Luettavissa:
http://filebank.visualweb.fi/_FileRoot/1/23/2154/KauhanenJuhanipalkitseminen2010.pdf. Luettu: 12.2.2012.

Kaupanalalan esimiesliitto KEY ry. Työn kuormittavuus. Luettavissa:
http://www.esimiesliitto.com/index.php?option=com_content&view=article&id=170:tyoen-kuormittavuus&catid=33:tyoeturvallisuus&Itemid=196. Luettu 29.2.2012.

Lemponen, M. 2011. Naisyrittäjien hyvinvointi ja jaksaminen Case: Koillis-Helsingin yrittäjät ry. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Helsinki.

Lestinen, J. & Räisänen, K. 2006. Kyllin hyvä. Työterveyslaitos. Helsinki.

Lipponen, R. & Saarinen, M. 2008. Kahden faktorin mallin soveltaminen A- ja B-tyyppiseen käyttäytymiseen. Psykologian laitos. Luettavissa:
<http://www.valt.helsinki.fi/blogs/verkkoposteri/lipponen.pdf>. Luettu 25.2.2012.

Mahar, C., Preston, S. & Prochaska-Cue, K. 2007. University of Nebraska-Lincoln. Thirteen Timely Tips for More Effective Personal Time Management. Luettavissa:
<http://www.ianrpubs.unl.edu/epublic/live/g1772/build/g1772.pdf>. Luettu 21.2.2012.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. WSOYpro Oy. Helsinki.

Moisio, E, Sweins, C & Salimäki, A. 2006. Miten palkitseminen muuttuu Suomessa. Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet. Työsuojelurahasto. Helsinki. Luettavissa:
http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/TSR_rapo06.pdf. Luettu: 12.2.2012.

Mustajoki, P. 2009. Terveelliset elämäntavat (lyhyt ohje). Duodecim. Terveyskirjasto. Luettavissa:
http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=seh00208. Luettu: 14.3.2012.

Naisyrittäjyyden edistämistyöryhmä 2005. Naisyrittäjyys - Nykytilanne ja toimenpide-ehdotuksia. Kauppa- ja teollisuusministeriö. KTM Julkaisuja 11/2005. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Narsistien uhrien tuki ry. Narsismista yleisesti. Luettavissa:

http://narsistienuhrientuki.yhdistysavain.fi/tietoa/narsismista_yleisesti/. Luettu 1.6.2011.

Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Tammi. Helsinki.

Rytikangas, I. 2008. Tehokas ajankäyttö – vähemmän stressiä, enemmän tuloksia.

Ajankäytön ja elämänhallinnan käsikirja. Gummerus. Helsingin seudun kauppakamari.

Sariola, V. & Schauman-Velte, L. 2006. A- ja B-tyyppisen persoonallisuuden yhteys opiskelijoiden Toimintatapoihin ja arvoihin. Helsingin yliopiston psykologian laitos.

Luettavissa: <http://www.valt.helsinki.fi/blogs/momume/sariola.pdf>. Luettu 25.2.2012.

Schein E. 1993. Career anchors, discovering your real values. University Associates. San Diego. USA. Liite 1.

Suomen Enneagrammi ry 2012a. Rakenne. Luettavissa:

<http://www.enneagram.fi/enneagrammi/rakenne/>. Luettu 15.2.2012.

Suomen Enneagrammi ry 2012b. Keskukset. Luettavissa:

<http://www.enneagram.fi/enneagrammi/keskukset/>. Luettu 15.2.2012. Luettu 15.2.2012.

Suomen Enneagrammi ry 2012c. Tyyli. Luettavissa:

<http://www.enneagram.fi/enneagrammi/tyylit/>. Luettu 15.2.2012. Luettu 15.2.2012.

Suomen yrittäjät 2012. Yritystoiminnan ABC. Yrityksen vakuutukset. Luettavissa:

<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/vakuutukset/>. Luettu: 17.2.2012.

Suominen, A. 2003. Riskien hallinta. 3. uudistettu painos. WSOY. Helsinki.

Suonsivu, K. 2011. Hyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress. EU.

Tilastokeskus 2012. Naiset ja miehet Suomessa 2011. Luettavissa:

http://www.stat.fi/ajk/poimintoja/2012-02-14_naiset_ja_miehet_suomessa.html. Luettu: 20.2.2012.

Tilastokeskus 2011. Yrittäjä. Määritelmä 2. Luettavissa:

<http://www.stat.fi/meta/kas/yritlkm.html>. Luettu: 29.12.2011.

Työministeriö. Työssä jaksamisen ohjelma - Opas työn kuormittavuuden arvioimiseen.

Luettavissa: <http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset/Opas.pdf>. Luettu: 3.2.2012.

Työsuojeluhallinto. Henkinen kuormitus. Luettavissa:

<http://www.tyosuojelu.fi/fi/henkinenkuormitus#arviointi>. Luettu 29.2.2012.

Työterveyslaitos 2010. Positiivinen työpsykologia. Luettavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/positiivinen_tyopsykologia/sivut/default.aspx. Luettu 11.2.2012.

Työterveyslaitos 2011a. Työn imu. Luettavissa;

http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/Sivut/default.aspx. Luettu; 29.1.2012.

Työterveyslaitos 2011b. Lepo ja palautuminen. Luettavissa:

http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/elintavat_ja_tyokyky/lepo_ja_palautuminen/sivut/default.aspx. Luettu: 5.2.2012.

Työterveyslaitos 2011c. Liikunta työhyvinvoinnin tukena. Luettavissa:

http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/elintavat_ja_tyokyky/liikunta/sivut/default.aspx. Luettu: 5.2.2012.

Työterveyslaitos 2011d. Työn ja perheen tasapaino tukee hyvinvointia. Luettavissa;
http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyon_ja_perheen_yhteensovittaminen/tyon_ja_perheen_tasapaino_tukee_hyvinvointia/sivut/default.aspx. Luettu; 28.1.2012.

Työterveyslaitos 2011e. Työn ja perheen yhteensovittaminen eri elämänvaiheissa. Luettavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyon_ja_perheen_yhteensovittaminen/tyon_ja_perheen_yhteensovittaminen_eri_elamanvaiheissa/sivut/default.aspx. Luettu: 5.2.2012.

Työterveyslaitos 2011f. Vinkkejä palautumiseen. Luettavissa:

http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/elintavat_ja_tyokyky/lepo_ja_palautuminen/vinkkeja_palautumiseen/sivut/default.aspx. Luettu: 5.2.2012.

Työturvallisuuskeskus. Luettavissa:

http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat. Luettu: 3.2.2012.

Vantaan yrittäjänaiset ry, a. Toiminta. Luettavissa:

<http://www.yrittajanaiset.fi/vantaa/index.php?k=4887>. Luettu: 27.3.2012.

Vantaan yrittäjänaiset ry, b. Toimintakertomus 2011. Luettavissa:

<http://www.yrittajanaiset.fi/vantaa/doc/VYN-ry.Toimintakertomus-v.-2011.pdf>. Luettu: 27.3.2012.

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri. 2006. Ohjeita kuormittumisen hallintaan. Fyysinen kuormittuminen. Luettavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/upload/vsshp-fyyskuorm.pdf>. Luettu: 29.2.2012.

Vartiainen, M & Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. WSOY. Helsinki.

Ylikerälä, J. 2009. Laadullisesta tutkimuksesta. Lehtori. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Luentomateriaali. Helsinki.

Yrittäjyyskatsaus 2010. Työ ja elinkeinoministeriö. Edita Publishing Oy.
Luettavissa: http://www.tem.fi/files/27967/TEM_60_2010_netti.pdf. Luettu:
12.2.2012.

Yritys-Suomi. Yrityksen perustaminen. Sinustako yrittäjä? Luettavissa:
<http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/sinustako-yrittaja>. Luettu: 12.2.2012.

Ward, D. 2011. The Science Behind the emWave® Technologies. HeartMath Finland.
Luettavissa: <http://www.heartmath.fi/science.html>. Luettu 21.2.2012.

Liitteet

Liite 1. Schein Ura-ankkurit

CAREER ANCHORS

Discovering your real values

Edgar H. Schein

Käännös alkuperäisteoksesta Schein, Edgar H. 1993. *Career Anchors, Discovering Your Real Values*. University Associates. San Diego. USA.

Kahdeksan ura-ankkuria

Pitkittäistutkimuksen ja sitä seuranneiden satojen uransa eri vaiheissa olevien tutkittavien työhistoriaa koskeneiden haastattelujen perusteella on voitu tunnistaa kahdeksan ns. ura-ankkuria:

- Asiantuntijapätevyys
- Esimiespätevyys ja johtaminen
- Itsenäisyys
- Työsuhteen turvallisuus
- Yrittäjyys
- Omistautuva palvelu
- Aito haasteellisuus
- Elämänalueiden tasapaino

Kaikki ihmiset ovat jossakin määrin tekemisissä kunkin edellä mainitun asiakokonaisuuden kanssa. Yleensä jokaisella on kuitenkin yksi ankkuri, ikään kuin vetovoimatekijä, joka on muita tärkeämpi. Nimityksellä ura-ankkuri viitataan sellaiseen työhön liittyvään asiakokonaisuuteen, joka on henkilölle niin tärkeä, ettei hän olisi valmis luopumaan siitä. Henkilö ikään kuin määrittelee oman minäkuvansa kyseisen asian mukaan, ja siitä tulee ensisijainen vetovoimatekijä työuran eri vaiheissa. Ymmärtääkseen käsitteen kokonaan, tulee kunkin ankkuria kuitenkin tarkastella yksityiskohtaisemmin ja selvittää, miten ura-ankkurit eroavat toisistaan erilaisten ihmisten kohdalla. Seuraavassa on kuvattu kukin kahdeksasta ura-ankkurista siten, että ensin kuvataan ankkurin tyypillisimmät tunnusmerkit ja sitten tarkastellaan sitä, miten ankkuri näkyy työnteossa ja työpaikalla (johdettavana oleminen, työtehtävät, palkkiot ja edut, ylenemismahdollisuudet ja tunnustukset).

Asiantuntijapätevyys

Jotkut huomaavat uransa kehittyessä, että heillä on sekä vahva osaaminen että korkea motivaatio juuri tietyn tyyppiseen työhön. Heitä motivoi ennen kaikkea omien erityistaitojensa käyttäminen sekä se, että he tietävät olevansa oman alansa asiantuntijoita. Esimerkiksi insinööri saattaa huomata olevansa erittäin lahjakas suunnittelija, myyntihenkilö saattaa löytää itsestään aitoa myyntitaitoa ja –halua, tuotantopäällikkö tuntee entistä suurempaa mielihyvää hoitaessaan monimutkaista tuotantokokonaisuutta, rahoitusanalytikko

huomata nauttivansa ratkaistessaan monimutkaisia investointiongelmia ja opettaja tai kouluttaja puolestaan saattaa nauttia kasvavasta asiantuntijuudesta ja taitojensa kasvatamisesta omalla alallaan.

Kun tällaiset ihmiset etenevät urallaan, he huomaavat, että mikäli heidät siirretään muontyyppiin töihin, he ovat vähemmän tyytyväisiä, hyviä ja päteviä. He tuntevat, että he joutuvat antamaan periksi ja luopumaan, ja ikään kuin vetäytymään kauemmas oman erityisalansa osaamisalueelta. He rakentavat työidentiteettinsä työn sisällön ympärille, niihin teknisiin ja toiminnallisiin alueisiin, joissa he menestyvät, ja kehittävät taitojaan noilla alueilla edelleen.

Asiantuntijapätevyyteen ankkuroituvat ihmiset sitoutuvat erikoistumiseen ja ikään kuin väheksyvät yleistä johtamista koskevia kysymyksiä. He ovat kuitenkin halukkaita toimimaan ns. toiminnallisina johtajina, kunhan tehtävä mahdollistaa ja tukee heidän asiantuntemukseensa ja erikoisalaansa kytkeytyvien tavoitteiden saavuttamista. Vaikka useimmat työurat alkavat ns. suorittavasta työstä, ja usein uran alkuvaihe sisältää tietyllä erikoisalalla kehittymistä, kaikki eivät kuitenkaan ole innostuneita erikoistumisesta. Joillekin ihmisille erityisasiantuntijan työ ja erikoistuminen on yksinkertaisesti ponnahduslauta korkeammalle portaalle organisaatiossa, tarpeellinen askel kohti esimiesasemaa. Toisille erikoistuminen merkitsee mahdollisuutta oppia taitoja, joita tarvitaan esimerkiksi oman yritystoiminnan käynnistämiseksi. Näin ollen, vaikka useimmat ihmiset aloittavat uransa erikoistumalla, vain jotkut kokevat sen riittävän palkitsevana kehittääkseen ura-ankkurinsa erityisasiantuntijuuden ympärille.

Kaikista tärkein työn ominaisuus on asiantuntijapätevyyden mukaan orientoituneille ihmisille työn haastavuus. Jos työ ei koettele tai haasta heidän taitojaan, se muuttuu nopeasti tylsäksi ja alentavaksi, ja saa heidät etsimään muita tehtäviä. Koska heidän itsetuntonsa on riippuvainen erityistaitojen harjoittamisesta, he tarvitsevat tehtäviä, jotka antavat mahdollisuuden toimintaan. Vaikka toiset saattaisivat olla enemmän kiinnostuneita työn taustoista ja asiayhteydestä, erityisasiantuntija on yleensä enemmän kiinnostunut työn varsinaisesta sisällöstä.

Teknisesti ja toiminnallisesti orientoituneet, asiantuntijuuteen ankkuroituvat ihmiset, jotka ovat sitoutuneet tiettyyn organisaatioon, ovat yleensä halukkaita osallistumaan myös tavoitteiden asettamiseen. Kun tavoitteista on päästy yhteisymmärrykseen, he saattavat vaatia mahdollisimman suuren vapauden niiden toteuttamiseen. He haluavat saada riittä-

vät resurssit mahdollistamaan sen, että he suoriutuvat tehtävästä tarkoituksenmukaisesti. Ristiriitoja kehkeytyykin usein, mikäli esimies yrittää rajoittaa kustannuksia ja asiantuntija puolestaan kuluttaa niin paljon kuin työn tekeminen hyvin vaatii.

Asiantuntijuuteen ankkuroitunut ihminen sietää hallinnollisia tehtäviä niin kauan kuin hän uskoo niiden olevan välttämättömiä työn kannalta. Hallinnollinen työ nähdään kuitenkin yleensä enemmän piinallisena välttämättömyytenä kuin luontaisesti mukavana ja haluttavana työnä. Eteneminen yleisemmän tason tehtävään nähdään täysin epämieluisana näiden ihmisten silmissä, koska se pakottaa heidät oman erikoisalansa ulkopuolelle.

Ihmissuhde- ja esimiestaidot vaihtelevat tässä ryhmässä hyvinkin paljon. Jos tällaiset ihmiset ylennetään työnjohtollisiin tehtäviin tai esimiesasemaan ja he huomaavat, että heillä ei ole esimiestaitoja, heidän mahdollisuutensa organisaatiossa etenemiseen estyvät. Useimmissa organisaatioissa paluu asiantuntijatehtäviin on tällaisissa tilanteissa yleensä hankalaa, ellei mahdotonta.

Sopivan roolin ja haastavan työn löytäminen saattaa olla vaikeaa, kun edetään teknisesti tai toiminnallisesti orientoituneella asiantuntijauralla. Etenemismahdollisuuksia voidaan kuitenkin räätälöidä, ja asiantuntijaa voidaan käyttää esimerkiksi eräänlaisena mentorina, opastajana ja neuvonantajana. Huolellisella työn uudelleensuunnittelulla voidaan hyödyntää vanhemman asiantuntijan kokemus ja tietotaito, ja tällainen henkilö voi toimia ikään kuin oman ammattialansa yleismiehenä pystyen silti tuomaan laajempaa perspektiiviä ongelmiin.

Asiantuntijat haluavat yleensä saada taitojensa ja osaamisensa mukaista palkkaa, joka määritellään usein koulutuksen ja työkokemuksen avulla. Tohtorin tutkinnon suorittanut haluaa saada korkeampaa palkkaa kuin maisteri, riippumatta varsinaisista työsuorituksista tai saavutuksista. Tällaiset ihmiset vertailevat usein palkkojaan vertaistensa palkkoihin. Vaikka he olisivat miltei korkeimmin palkattuja työntekijöitä omassa organisaatiossaan, he kokevat tulleeensa kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti, mikäli he ovat alipalkattuja verrattuna vastaavista tehtävistä maksettaviin palkkoihin muissa organisaatioissa.

Asiantuntijat suuntautuvatkin enemmän kohti absoluuttista palkkatasoa kuin kohti erityiskannustimia, kuten bonuksia tai optioita, paitsi tunnustuksen ja kunnianosoituksen muodossa. He luultavasti pitävät parempina sellaisia palkitsemisjärjestelmiä, missä he voivat valita itse tarvitsemansa edut. Tämä ryhmä ihmisiä pitää parempana asiantuntijuuteen

perustuvaa ylennysjärjestelmää, joka toimii rinnakkain tyyppillisen esimiesjärjestelmän kanssa. He eivät arvosta hierarkkista ylenemistä, jossa yleneminen rinnastetaan hallinto- ja johtotehtäviin siirtymiseen. Vaikka tämä on huomioitu joissakin tutkimus- ja kehitystyötä tekevissä organisaatioissa, se on yhtä sopiva kaikkiin muihinkin toiminnan mukaan erikoistuneisiin yksiköihin (kuten rahoitus-, markkinointi-, tuotanto- ja myyntiyksiköt). Silti vain harvat organisaatiot ovat kehittäneet uralla etenemismahdollisuuksia, jotka aidosti vastaavat asiantuntijoiden tarpeisiin.

Ylennyksen ei tarvitse liittyä arvoasemaan, kun kyseessä on asiantuntija. Jos palkkaus koetaan oikeudenmukaiseksi, tällainen henkilö kokee mielekkääksi palkkioksi esimerkiksi työnkuvan laajentamisen, resurssien tai vastuualueen kasvattamisen, asiantuntijatyöryhmään nimittämisen tai vaikkapa osallistumisen korkean tason strategiseen päätöksentekoon.

Asiantuntija arvostaa vertaisiltaan saamiaan tunnustuksenosoituksia enemmän kuin toisioihin perustumattomia kunnianosoituksia johdolta. Toisin sanoen selkään taputus esimiehen toimesta saattaa olla asiantuntijalle vähempiarvoinen kuin tunnustus alan ammattilaiselta tai kollegalta, joka todella tietää, mitä on saavutettu ja miten vaikeaa se on saattanut olla.

Asiantuntija arvostaa palkitsemiskeinona mahdollisuutta oppimiseen ja kehittymiseen omalla erikoisalallaan. Näin ollen koulutusmahdollisuudet, organisaation tukemat sapattivapaat, kannustus oman alan tapahtumiin osallistumiseen sekä budjetit ammattikirjallisuuden hankintaan ovat korkealle arvostettuja tässä ryhmässä. Lisäksi tämä ryhmä arvostaa muodollisia kunnianosoituksia sekä oman asiantuntijuutensa vahvistumista organisaation sisällä. He haluavat olla myös kollegoidensa ja muiden organisaation jäsenten silmissä asiantuntijoita. Palkinnot ja muut julkiset tunnustukset ovat tärkeämpiä kuin rahalliset lisäpalkkiot, edellyttäen, että peruspalkka mielletään alun alkaen kohtuulliseksi ja oikeudenmukaiseksi.

Asiantuntijat ovat kaikkein alttiimpia organisaation huonolle hoidolle ja huonolle johtamiselle, koska uralla eteneminen on yleensä suunniteltu enemmän johtoportaan näkökulmasta. Perinteinen urakehitys perustuu usein näkemukseen, jossa arvostetaan monitaitoisuutta ja erilaisten tehtävien oppimista, sisäisesti tasapuolisen palkkausjärjestelmän saavuttamista, organisaatioon kohdistuvan uskollisuuden kehittämistä ja erilaisten ihmisen kanssa toimeen tulemistä. Kaikki nämä saattavat kuitenkin olla merkityksettömiä asiantun-

tijalle. Jos asiantuntija on arvostettu osaja organisaatiossa, ns. avainhenkilö, jonkinlaista urakehitysmahdollisuuksien uudelleensuunnittelua tarvitaan.

Esimiespätevyys ja johtaminen

Osa ihmisistä huomaa uransa edetessä, että he todella haluavat johtotehtäviin ja että ihmisten johtaminen itsessään kiinnostaa heitä. He omaavat mielestään sellaisia kykyjä, joita johtajalta vaaditaan ja heillä on riittävästi kunnianhimoa edetä organisaatiossa sellaiselle tasolle, jossa heidän päätöksillään on suora vaikutus organisaation tai yksikön menestykseen.

Tämän ryhmän jäsenet eroavat puhtaista asiantuntijoista siinä, että he näkevät erikoistumisen tietynlaisena ansana. He pitävät eri toimintojen ja alojen hallintaa tarpeellisena, mutta he myös hyväksyvät sen tosiasian, että täytyy olla asiantuntija yrityksen toimialalla pystyäkseen toimimaan hyvin sen johtajana. Keskeinen arvo ja vaikutin tälle ryhmälle ihmisiä on eteneminen yrityksen sisällä korkeammalle tasolle, mikä näkyy vastuun määrässä, mahdollisuuksina johtaa muita, suurempana panoksena yrityksen menestyksessä sekä korkeampina tuloina.

Useimmat ihmiset haluavat edetä urallaan jossakin mielessä. Monet esittävät tavoitteensa ja toiveensa "nousta huipulle" avoimesti, mutta harvalla on realistinen kuva siitä, mitä johtotehtävissä itse asiassa vaaditaan. Kokemuksen mukaan vaatimukset selkiintyvät erityisesti niille, jotka ovat vannoutuneet ja sitoutuneet johtajan ammattiin ja johtajana kehittymiseen. He eivät tarvitse pelkästään korkeaa motivaatiota päästäkseen huipulle, vaan myös sekoituksen taitoja ja kykyjä liittyen seuraaviin osa-alueisiin:

Analyttiset kyvyt

Kyky tunnistaa, eritellä, yhdistellä ja ratkaista ongelmia myös vaillinaisen informaation ja epävarmuuden vallitessa. Johtajat nostivat haastatteluissa esiin tärkeitä taitoja, kuten kyvyn tulkita, mitä on tapahtumassa; käsitellä suuria määriä tietoa (joskus myös epäolennaisuuksia) ja löytää asian ydin; arvioida tiedon luotettavuutta ja käyttökelpoisuutta myös silloin, kun se ei ole selvästi varmennettavissa ja esittämää ongelmia ja kysymyksiä siihen tapaan, että niitä voidaan lähteä työstämään.

Usein sanotaan, että johtajat ovat päätöksentekijöitä. On kuitenkin todennäköisesti osuvammin sanottu, jos heidän todetaan olevan kykeneviä tunnistamaan ja esittämään kysymyksiä niin, että päätöksiä voidaan tehdä. Johtajat johtavat myös päätöksentekoprosessia ja tehdäkseen tämän heidän täytyy pystyä ajattelemaan sekä monitahoisesti että yhdistellen erilaisia näkökulmia.

Ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot sekä ryhmätyötaidot

Kyky vaikuttaa ihmisiin, ohjata, johtaa, käsitellä ja valvoa ihmisiä organisaation eri tasoilla siten, että yhteisenä suuntana on organisaation tavoitteiden saavuttaminen. Johtajat korostivat haastatteluissa, että tähän taitoon liittyy kyky saada esiin luotettavaa informaatiota muilta; saada ihmiset tekemään yhteistyötä ja sitä kautta saavuttaa synergiaetuja; motivoida ihmisiä antamaan panoksensa organisaation hyväksi ja viestiä selkeästi esimerkiksi yhteiset tavoitteet; helpottaa päätöksentekoprosessia ja toteutusta; seurata ja valvoa kehitystä sekä panna alulle korjaavia toimenpiteitä, mikäli ne ovat tarpeellisia.

Suurin osa teknisestä tiedosta, jota tarvitaan päätöksenteossa, on työntekijäportaan käsissä ja entistä useammin erityisasiantuntijoiden käsissä. Siitä syystä päätösten laatu riippuu paljolti johtajan kyvyistä löytää oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin, sitouttaa heidät ja aikaansaada ilmapiiri, jossa tehokas tiedonvaihto on mahdollista. Lisäksi nykyään toimitaan yhä useammin ryhmissä, koska työelämän monimutkaistuminen vaatii ihmisiltä tehokkaampaa tiedonvaihtoa ja yhteistyötä. Näin ollen myös yhteistyötaidot ovat erittäin tärkeitä johtajille.

Tuoreet johtajat miettivät usein sitä, osaavatko he johtaa muita, ja miltei yhtä lailla sitä, pitävätkö he johtamisesta työnä. Useimmat vasta-alkajat eivät tiedä, millaiset heidän ihmissuhdetaitonsa ovat tai millaisia taitoja he tarvitsisivat, paitsi jos he ovat olleet johtajan roolissa esimerkiksi opiskelujen yhteydessä. Tämä on yksi syy siihen, että rekrytoijat ovat halukkaita tietämään ns. työelämän ulkopuolisesta toiminnasta arvioidessaan työnhakijoita. Mikä tahansa todiste ansioista tällä saralla on arvokasta, sekä yksilölle että organisaatiolle. Kun uusi johtaja on saanut mahdollisuuden testata itseään ja

huomaa, että ihmistenvälinen työ onnistuu ja miellyttää, hänen itseluottamuksensa ja kunnianhimonsa kasvavat nopeasti.

Ihmiset, jotka huomaavat, että heillä ei ole tarvittavia kykyjä johtotehtäviin tai että he eivät pidä sellaisesta työstä, hakeutuvat muunlaisiin tehtäviin ja rakentavat uransa yleensä asiantuntijuuden tai yrittäjyyden ympärille. Organisaatioille onkin ratkaisevaa luoda uramahdollisuuksia ja –polkuja, jotka mahdollistavat tällaisille ihmisille siirtymisen pois johtotehtävistä, mieluummin ilman ns. rangaistusta. Liian usein nerokkain insinööri tai myyntimies ylennetään päälliköksi tai johtajaksi, vain epäonnistuaakseen siinä roolissa ja huomatakseen olevansa jumissa roolin kanssa - loppujen lopuksi vahingoittaen sekä omaa uraansa että työnantajayritystä.

Tunneäly ja tunteiden hallinta

Kyky innostua ihmissuhdekysymyksistä ja kriiseistä sen sijaan, että kokee ihmissuhteet uuvuttavina. Kyky sietää ja kestää vastuuta ja paineita lamaan-tumatta. Kyky käyttää valtaa ja tehdä vaikeitakin päätöksiä ilman syyllisyyden ja häpeän tunteita. Kaikki haastatellut johtajat viittasivat siihen tuskalliseen oppimisprosessiin, jossa opitaan tekemään vaikeita päätöksiä. Vastautuaan lisää itseluottamusta ja uskoa omiin taitoihinsa käsitellä omia tunteitaan he saivat tarpeeksi varmuutta onnistuaakseen johtajan tehtävissä. He mainitsivat esimerkkeinä tunteiden hallintaa koettelevista tilanteista mm. arvostetun, vanhemman työntekijän lomauttamisen; valinnan kahden toimintamuodon välillä, joilla kummallakin on omat vahvat kannattajansa alaisten joukossa; suuren rahasumman myöntämisen projektille, tietäen, että monien ihmisten kohtalo riippuu projektin onnistumisesta; lannistuneen työyhteisön innostamisen; tietyn asian puolustamisen korkeammalla tasolla ja sellaisista päätöksistä vastaamisen, joiden toteuttamiseen ei varsinaisesti ole mahdollisuuksia vaikuttaa.

Useimmat johtajat sanoivat, että tällaisia päätöksiä joutuu tekemään jatkuvasti ja että yksi työn vaikeimmista puolista on jaksaminen ja toimiminen päivästä toiseen luovuttamatta, saamatta vatsahaavaa tai hermoromahdusta. Johtajan työn ydintä onkin kestää ja pystyä hoitamaan ne paineet, joita epävarmuus, ihmissuhdeongelmat ja vastuu tuovat mukanaan. Tämä puoli

johtajan työssä usein karkottaa muilla tavoin suuntautuneet ihmiset, mutta saa johtamiseen suuntautuneet ihmiset innostumaan.

Johtajat eroavat toisentyypisistä ihmisistä etupäässä analysointikykyä, ihmissuhdetaitojensa sekä yhteistyötaitojensa ja tunneälynsä suhteen. He eivät voi toimia ilman näitä taitoja, vaikkakaan yhdenkään taidon ei tarvitse olla ns. huipputasoa. Eri taitojen yhdistelmä ja monitaitoisuus onkin tärkeää johtajalle, kun taas asiantuntijatehtävissä toimiva tarvitsee enemmän huipputaidot yhdellä, omalla alallaan. Korkeimman tason johtajat ovatkin melko lailla erilaisia tässä suhteessa ns. operatiivisen tason johtajista, ja vie kauemmin oppia esimerkiksi toimitusjohtajalta vaadittavat taidot, koska näitä taitoja voi oppia vain kokemuksen kautta.

Johtajuuteen ankkuroituvat ihmiset haluavat paljon vastuuta ja haasteita, vaihtelevan ja kokonaisvaltaisen työn, johtamismahdollisuuksia ja mahdollisuuksia vaikuttaa työnantaja-organisaation menestykseen. He määrittävät työn houkuttelevuuden sen tärkeyden mukaan – kuinka tärkeää työ on organisaation menestyksen kannalta. He myös mittaavat omaa onnistumistaan organisaation menestyksen kautta. He ovat tavallaan oikeita ”organisaatioihmisiä”, joiden identiteetti perustuu tehokkaan organisaation johtamiseen.

Johtajat arvioivat itseään ja toisiaan usein tulotason mukaan ja odottavat saavansa korkeaa palkkaa. He haluavat huomattavasti enemmän palkkaa kuin alemmalla organisaatiotasolla ja ovat tyytyväisiä, mikäli palkan suuruus vastaa ns. statusasoa. He arvostavat lyhyen aikavälin palkkioita, kuten tulospalkkioita ja bonuksia, ja koska he samaistuvat organisaatioon vahvasti, he ovat hyvin myönteisiä erilaisille optio-ohjelmille, jotka antavat tuntua jaetusta omistajuudesta.

Johtajasuuntautuneet ihmiset jakavat turvallisuusorientoituneiden ihmisten kanssa halukkuuden ns. kultaisiin kädenpuristuksiin, erityisesti hyvien eläke-etuuksien muodossa. Niin paljon johtajien työurasta kuluu usein tietystä yrityksessä, että heidän osaamisensa ei välttämättä ole enää siirrettävissä keski-ikässä tai sen jälkeen. Kuitenkin merkittävä osa johtajista vaihtaa nykyisin työnantajaa ja ikään kuin ottaa mukaan etupaketkinsa tai neuvottelee uudessa paikassa entisten kaltaiset edut. Sikäli kuin perinpohjainen tietämys tiettyä alalta on tärkeää päätöksentekoprosessissa, ei ole selvää, onko tällainen työpaikan vaihto onnistunut ratkaisu. On mahdollista, että uudeksi erikoisalaksi nousee tulevaisuudessa johtaminen itsessään. Tulevaisuudessa saatetaan erikoistua esimerkiksi muutosjohtajaksi, joka tuodaan kääntämään heikosti pärjäävän yrityksen suunta takaisin kannatta-

vaksi tai käynnistäjäjohtajaksi, jonka erikoisalaa on uusien organisaatioiden luominen ja toiminnan käynnistäminen esimerkiksi ulkomailla tai uusilla markkinoilla.

Johtajat vaativat usein uralla etenemisen ja ylennysten perusteeksi ansioita, mitattua tuloksetekokykyä ja tuloksia. Vaikka he myöntävät, että persoonallisuus, tyyli, virkavuosien määrä, poliittiset mielipiteet ja muut tekijät vaikuttavat ylennysten määräytymiseen, he uskovat, että kyky saada aikaan tuloksia on keskeisin arviointikriteeri. Muut tekijät ovat perusteltuja vain, koska ne ovat keskeinen osa tulosten aikaansaamista.

Tärkeimmät palkitsemisen muodot johtajille ovat ylennykset korkeampaan ja vastuullisempaan asemaan. He mittaavat tehtäviä aseman, tittelin, palkan sekä alaisten ja budjetin määrän yhdistelmänä, ja joskus myös epämääräisempien tekijöiden, kuten projektin tai osaston tärkeyden mukaan. He odottavat, että ylenemismahdollisuuksia tarjotaan toistuvasti. Jos he ovat liian kauan tietyssä tehtävässä, he olettavat, että he eivät ole suoriutuneet tehtävästä riittävän hyvin. Kaikilla organisaatioilla näyttäisi olevan jonkinlainen aika-
taulu ylenemisten suhteen ja johtajat mittaavatkin onnistumistaan osaksi sen mukaan, ovatko he edenneet urallaan yrityksen aikataulun mukaisesti. Niinpä yleneminen itsessään muuttuu tärkeäksi palkitsemisen ja tunnustuksen muodoksi.

Organisaatiot kehittelevät joskus epäsuoria urapolkuja, jotka tunnetaan ikään kuin epävirallisesti vain kunnianhimoisimpien johtajien keskuudessa. Saatetaan ajatella esimerkiksi, että ensin pitäisi siirtyä vaikkapa rahoituspuolelta markkinointiin, ja sitten ottaa vastuulleen esimerkiksi henkilöstösasto ulkomaan yksikössä, sitten siirtyä pääkonttoriin ja viimein ottaa vetääkseen suurempi toimintayksikkö. Jos ylennykset eivät seuraa ns. tyypillistä polkua, useimmat huolestuvat siitä, että eivät ole ikään kuin "oikealla polulla" ja että he hukkaavat mahdollisuutensa edetä urallaan. Tästä syystä myös siirtyminen oikeaan aikaan oikeaan tehtävään nähdään tärkeänä palkitsemisen ja tunnustuksen muotona.

Tämä ryhmä ihmisiä on erittäin vastaanottavainen rahallisille tunnustuksille esimerkiksi palkankorotusten, bonusten ja osakeoptioiden muodossa. He nauttivat tittleistä ja statussymboleista, kuten isoista toimistoista, hienoista autoista ja erilaisista etuoikeuksista, ja erityisesti esimiestensä hyväksynnästä. Kun asiantuntijat arvostavat vain sellaisten henkilöiden mielipidettä, jotka todella ymmärtävät heidän työtään, johtajat arvostavat erityisesti esimiestensä hyväksyntää – kontrolloivathan esimiehet heille tärkeintä kannustinta, ylennystä seuraavalle organisaatiotasolle.

Kaiken kaikkiaan henkilö, jolle johtajuus on tärkeää ja joka sen vuoksi pyrkii johtoasemaan, on suuntautunut hyvin eri tavalla kuin muut tyyppillisessä organisaatiossa. Näin silti, että hän saattaa aloittaa hyvin samantyyppisessä työssä kuin muutkin. Haastattelut paljastivat, että johtajuuteen suuntautuminen kehittyy hyvin nopeasti sen jälkeen, kun henkilö on saanut tarpeeksi tietoa ja kokemusta johtajilta vaadittavista taidoista. Jotkut saavat tällaisen näkemyksen varhaisessa vaiheessa. Jos organisaatiot eivät vastaa heidän tarpeisiinsa nousta seuraavalle organisaatiotasolle, he hakeutuvat organisaatioon, jossa heille annetaan mahdollisuus vastuullisempiin tehtäviin nopeasti.

Itsenäisyys

Jotkut ihmiset havaitsevat jo uransa varhaisessa vaiheessa, että he eivät halua olla sidottuja toisten laatimiin sääntöihin, menettelytapoihin, työaikoihin, pukeutumiskoodeihin ja muihin normeihin, joita miltei poikkeuksetta syntyy kaikenlaisissa organisaatioissa. Riippumatta heidän työtehtävistään, tällaisilla ihmisillä on ensisijainen tarve tehdä asiat omalla tavallaan, omaan tahtiinsa ja omien standardiensa mukaan. He pitävät organisaatiokulttuuria usein rajoittavana, järjenvastaisena ja päällekkäyvä, yksityiselämäänsä häiritsevänä ja tästä syystä he tavoittelevat mieluummin itsenäisempää työtä. Jos he ovat pakotettuja valitsemaan nykyisen, itsenäisen työskentelyn sallivan työn ja paremman, mutta vähemmän itsenäisen työn välillä, he valitsevat nykyisen työn.

Kaikilla on jonkinasteinen itsenäisyyden tarve, jonka voimakkuus vaihtelee elämän eri vaiheissa. Joillekin tarve itsenäisyyteen kuitenkin osoittautuu ensisijaiseksi ja he tuntevat, että heidän tulee olla ikään kuin "oman laivansa kapteeneita" kaikissa tilanteissa. Joskus pitkälle menevä tarve itsenäisyyteen johtuu korkeasta koulutuksesta ja asiantuntijuudesta, jolloin koulutusprosessi itsessään ikään kuin opettaa olemaan täysin itsevarma ja vastuuntuntoinen. Joskus tällaiset ajatukset kehittyvät jo lapsuudessa kasvatustietojen kautta, jotka painottavat omillaan pärjäämistä.

Ihmiset, jotka järjestelivät uransa tällaisten tarpeiden mukaan hakeutuvat mahdollisimman itsenäisiin ammatteihin. Jos he ovat kiinnostuneita liike-elämästä tai johtamisesta, he saattavat suuntautua konsultointiin tai koulutustehtäviin. Toisaalta he saattavat päätyä sellaiseen työhön, jossa itseohjautuva toiminta on mahdollista – tutkimus- ja kehitystehtäviin, tietojenkäsittelyalalle, markkinatutkimukseen, rahoitusanalysoijiksi tai esimerkiksi jonkin alueellisesti rajatun ja syrjäisen yksikön johtoon.

Itsenäisyyteen ankkuroituneet ihmiset pitävät selvästi rajatusta ja aikaan sidotusta, omaan erityisalaansa kuuluvasta työstä. Sopimus- tai projektityö, oli se sitten osa-aikaista, kokopäiväistä tai jopa väliaikaista, on heille hyväksyttävää ja jopa haluttavaa. Lisäksi itsenäiset henkilöt haluavat tehdä työtä, jossa on selvästi määritellyt tavoitteet, mutta joka antaa heille vapauden päättää tavoitteiden saavuttamisen keinoista. Itsenäiset ihmiset eivät voi sietää tarkkaa valvontaa. He saattavat olla yhtä mieltä organisaation määrittämien tavoitteiden kanssa, mutta he haluavat tehdä työnsä rauhassa, kun nuo tavoitteet on ensin asetettu.

Itsenäinen henkilö ei pidä ns. kultaisista kädenpuristuksista. Hän pitää parempana vaihtoehtona suoritukseen perustuvaa tulospalkkiota, välittömiä palkkioita ja bonuksia ja muita palkitsemisen muotoja, joihin ei liity erityisiä ehtoja. Ihmiset, jotka ankkuroituvat näin arvostavat ns. siirrettäviä etuja, jotka sallivat heidän valita itselleen sopivimmat vaihtoehdot. Itsenäinen ihminen pitää parhaimpana myös sellaisia tunnustuksen muotoja, jotka ovat siirrettävissä. Ansio- tai kunniamerkit, työtodistukset, suosituskirjeet, palkinnot ja muut tällaiset palkkiot merkitsevät todennäköisesti hänelle enemmän kuin ylennykset, korkeampiarvoiset tittelit tai rahalliset palkkiot.

Itsenäinen ihminen reagoi parhaiten sellaisiin ylennyksiin, jotka heijastelevat aikaisempia saavutuksia. Hän haluaa uuden työn sisältävän entistä enemmän vapautta. Toisin sanoen yleneminen merkitsee hänelle suurempaa autonomisuutta. Arvokkaampi tai korkeampi asema voi itse asiassa uhata tällaisen ihmisen itsenäisyyden tunnetta. Esimerkiksi itsenäinen myyntiesittelijä tietää, että siirtyessään myyntipäälliköksi hänen vapautensa saattaa vähentyä, ja tästä syystä monet saattavat torjua mahdollisen ylennyksen.

Useimpien organisaatioiden palkitsemissysteemit eivät sovi itsenäisyyteen ankkuroituvalle ihmiselle. Siksi tällaiset ihmiset usein lähtevät organisaatiosta tuntien vastenmielisyyttä organisaation byrokratiaa kohtaan. Jos heidän taitojaan ei tarvita, vahinkoa ei ole tapahtunut. Mutta jos avainhenkilöt omaavat vahvan halun itsenäisyyteen, on tärkeää muokata henkilöstöjärjestelmiä siten, että ne miellyttävät myös heitä. Tällainen uudelleensuunnittelu on kuitenkin vaikeaa, koska useimmat systeemit eivät pysty vastaamaan esimerkiksi urakkasopimusten tai osa-aikatyön kaltaisiin tilanteisiin, jotka puolestaan ovat kaikista puoleensavetävimpiä työmuotoja itsenäisyyteen suuntautuneelle henkilölle.

Työsuhteen turvallisuus

Joillekin ihmisille on tärkeintä järjestellä työ- ja ura-asiansa niin, että he tuntevat olonsa ja työsuhteensa mahdollisimman turvatuksi, varmaksi ja riskittömäksi. He haluavat, että heidän tulevaisuutensa on ennustettavissa. Miltei kaikki ihmiset tarvitsevat jonkinasteista turvallisuuden tunnetta ja vakautta elämänsä eri vaiheissa ja esimerkiksi tietyssä elämänvaiheessa taloudellinen turvallisuus saattaa olla ensisijaista. Kuitenkin joillekin ihmisille turvallisuus ja vakaus ovat hallitsevia piirteitä koko työuran ajan; jopa siinä määrin, että turvallisuuden tavoittelu ohjaa ja rajoittaa heidän uravalintojaan.

Tällaiset ihmiset etsivät usein työtä sellaisista organisaatioista, jotka voivat tarjota heille vakinaisen työn, joilla on hyvän työnantajan maine, joissa on hyvät henkilöstöedut ja jotka ylipäättään koetaan vakavaraisiksi ja luotettaviksi työnantajiksi. Tästä syystä esimerkiksi julkisen sektorin työpaikat ovat usein houkuttelevia näille ihmisille. Turvallisuushakuiset ihmiset saavat jonkin verran itsetuntoa identifioitumalla tiettyyn organisaatioon, vaikka he eivät olisikaan korkeassa asemassa.

Työsuhteen turvallisuutta tärkeänä pitävä ihminen pitää ns. kultaisia kädenpuristuksia hyvänä asiana ja on yleensä halukas antamaan vastuun omasta urakehityksestään työnantajalleen. Vaihtokauppana vakituisesta työsuhteesta he ovat valmiita tekemään, mitä käsketään ja mukautumaan työnantajan antamiin määräyksiin. Tämän vuoksi heitä pidetään joskus työntekijöinä, joilla ei ole juurikaan korkeita tavoitteita, ja heitä saatetaan ylenkatsoa sellaisissa organisaatiokulttuureissa, joissa kunnianhimo ja saavutukset ovat arvostettuja. Tämä voi olla epäreilu yleistys, koska jotkut näistä henkilöistä ovat nousseet vaatimattomista lähtökohdista suhteellisen korkean tason johtotehtäviin.

Erittäin lahjakkaat tämän ryhmän edustajat nousevat usein korkeaan asemaan organisaatioissa, mutta he pitävät parempina sellaisia työtehtäviä, joissa edellytetään vakaata ja ennustettavissa olevaa suoritusta. Vähemmän lahjakkaat saattavat jäädä keskijohtoon tai työntekijätasolle, ja vähitellen jäädä organisaatiossa ikään kuin sivuun. Jos he saavuttavat turvallisuuden tunteen, jota ovat etsineet, he ovat tyytyväisiä. Jos heillä on työtehtävissään käyttämättömiksi jääviä taitoja, he saattavat löytää muun kanavan hyödyntää näitä taitoja työelämän ulkopuolelta.

Työsuhteen turvallisuutta tärkeänä pitävä ihminen pitää parhaana vakaata ja varmaa työpaikkaa, ja on enemmän kiinnostunut työn kontekstista kuin itse työn luonteesta. Työn

rikastaminen, uudet haasteet ja muut luontaiset motivointikeinot merkitsevät heille vähemmän kuin parempi palkka, työolosuhteet ja edut. Monissa organisaatioissa käytetään palkitsemiskeinoina rahallisia etuja, ja kaikki organisaatiot ovat siten melko riippuvaisia tällaisista turvallisuutta arvostavista työntekijöistä.

Turvallisuushakuinen ihminen haluaa palkankorotusten tapahtuvan tasaisesti ja ennustettavasti, työssäolovuosien perusteella. Tällaiset ihmiset pitävät parhaimpina etuuspaketteja, joissa korostuvat esimerkiksi erilaiset vakuutus- ja eläkeohjelmat. Lisäksi työsuhteen turvallisuutta tärkeänä pitävä ihminen pitää parhaimpana vanhemmuuteen, työssäolovuosiin perustuvaa ylennysjärjestelmää ja arvostaa sellaista systeemiä, jossa on selvästi määriteltä, milloin eteneminen asemasta toiseen on odotettavissa työvuosien perusteella. Tällaiset ihmiset nauttivat selvästi muodollisesta virkajärjestelmästä, jollaisia on esimerkiksi kouluissa ja yliopistoissa.

Työsuhteen turvallisuutta tärkeänä pitävä ihminen haluaa tulla palkituksi lojaalisuudestaan ja tasaisesta työsuorituksestaan, ja mieluiten varmistua työsuhteen jatkumisesta. Tällaisella henkilöllä on tarve uskoa, että lojaalisuus hyödyttää oleellisesti organisaatiota ja vaikuttaa sen suorituskykyyn. Yleisimmin käytetyt henkilöstöjärjestelmät sopivat hyvin tällaiselle henkilölle, vaikka täysin varmat virat ovatkin nykyisin harvinaisia.

Yrittäjyys

Jotkut ihmiset havaitsevat jo työuransa varhaisessa vaiheessa, että heillä on ensisijainen tarve ja toive toimia itsenäisenä yrittäjänä; kehittää uusia tuotteita tai palveluja, rakentaa uusia organisaatioita tai ottaa vastuulleen jo olemassa olevia yrityksiä. Tällaiset ihmiset eivät välttämättä ole pelkästään innovatiivisia ja luovia "taiteilijoita", vaikka jotkut heistäkin toki päätyvät yrittäjiksi. Samoin näitä ihmisiä ei tulisi sekoittaa luovissa tehtävissä toimiviin tutkijoihin, markkinatutkijoihin tai mainosammattilaisiin. Halu ja tarve luoda tulee tässä ryhmässä esiin nimenomaan haluna luoda uusia organisaatioita, tuotteita tai palveluja, jotka voidaan identifioida läheisesti yrittäjän omiin pyrkimyksiin ja jotka ovat taloudellisesti menestyneitä. Rahan tekeminen on siinä mielessä yrittäjähenkiselle ihmiselle onnistumisen mittari.

Monet unelmoivat oman yrityksen perustamisesta ja ilmaisevat noita toiveita uransa eri vaiheissa. Joskus tällaiset unelmat ovat itsenäisyyden tarpeen ilmaisuja – halutaan päästä omilleen, olla oman itsensä valtiat. Kuitenkin yrittäjyyteen suuntautuneet ihmiset tyypilli-

sesti aloittavat unelmansa toteuttamisen jo varhaisessa vaiheessa, aloittamalla yleensä pienistä yrityksistä, joskus jo kouluiässä. He huomaavat, että heillä on sekä taitoa että erikoisen korkea motivaatio todistaa muille, että he pystyvät siihen. Tällainen motivaatio on usein peräisin perheeltä, esimerkiksi vanhempien yritystoiminnasta. He eivät pysy perinteisissä organisaatioissa kovin pitkään tai he jatkavat normaalia työtään oman yrityksen rinnalla, ja käyttävät enemmän energiansa oman yrityksensä kasvattamiseen.

On tärkeää erottaa yrittäjyysankkuri itsenäisyyden ankkurista. Monet haluavat vetää omaa yritystä, koska kokevat sen antaman vapaudentunteen tärkeäksi. Se, mikä erottaa yrittäjän itsenäisyshakuisesta ihmisestä on hänen pakkomielteensä todistaa, että hän pystyy luomaan ja rakentamaan liikeyrityksen. Tämä tarkoittaa usein sekä itsenäisyyden että vakauden uhraamista, erityisesti yrityksen perustamisvaiheessa ennen kuin yritys alkaa tuottaa tulosta. Toiset yrittäjähenkiset ihmiset epäonnistuvat kerta toisensa jälkeen, tuhlausten valtaosan työurastaan uusien liikeideoiden etsimiseen samalla, kun jatkavat tavanomaisissa töissä. Esimerkiksi joku saattaa toimia myyntiedustajana tai keskijohdossa josakin yrityksessä, ja samalla yrittää rakentaa kiinteistöalan yritystä tai etsiä yritystä, jonka voisi ostaa ja jota voisi pyörittää vapaa-ajallaan. Aidon yrittäjän tällaisesta henkilöstä tekee omistautuminen uuden yrityksen luomiseen ja halu luopua olemassa olevasta työstä, kun joskus uskaliasikin hanke on löytynyt.

Yrittäjähenkiset ihmiset "ovat hulluna" luomiseen, ja he pitkästyvät helposti. Omissa yrityksissään he haluavat jatkaa uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämistä. Toiminnan vakiintuessa he saattavat kuitenkin menettää kiinnostuksensa suhteellisen helposti, myydä yrityksen ja aloittaa taas uuden liikeidean kanssa. He ovat usein levottomia ja vaativat jatkuvasti uusia luovia haasteita.

Tälle ryhmälle tärkeintä on omistajuus. He eivät useinkaan maksa palkkaa itselleen kovinkaan paljon, mutta he säilyttävät vallan omissa yrityksissään osakepääoman turvin. Jos he kehittävät uusia tuotteita, he haluavat omistaa patentit niihin. Suuret organisaatiot, jotka yrittävät pitää palveluksessaan tällaisia yrittäjähenkisiä työntekijöitä ymmärtävät usein väärin tällaiset tarpeet. Ellei yrittäjähenkinen henkilö saa patenteja kehittämiinsä tuotteisiin ja enemmistöä osakepääomasta, hän ei halua yleensä jäädä organisaatioon. Yrittäjät haluavat kartuttaa omaisuuttaan, ei niinkään sen itsensä takia mutta välineenä osoittaa muille, että he ovat onnistuneet. Tavanomaiset etupaketit eivät luultavasti ole kovinkaan merkityksellisiä heille.

Yrittäjähenkiset ihmiset arvostavat sellaista etenemisjärjestelmää, joka sallii heille mahdollisuuden valita itselleen kulloinkin hyödyllisin tehtävä. He haluavat vaikutusvaltaa ja vapautta muuttaa roolejaan parhaaksi katsomaansa suuntaan; yleensä tehtäviin, jotka sallivat heidän jatkaa luovuutensa harjoittamista, kuten esimerkiksi tehtävä tutkimuspäällikkönä tai hallituksen puheenjohtajana.

Tälle ryhmälle on tärkeää saada huomiota ja henkilökohtaista näkyvyyttä. Omaisuuden rakentaminen ja suurehkot yritykset ovat kaksi tärkeintä keinoa, joilla tämän ryhmän ihmiset saavuttavat toisten ihmisten hyväksyntää. Näkyvyyttä ilmaistaan tässä ryhmässä usein esimerkiksi laittamalla oma nimi näkyviin omiin tuotteisiin tai omaan yritykseen.

Omistautuva palvelu

Osa ihmisistä valitsee ammattinsa siihen liittyvien ja itselleen tärkeiden arvojen perusteella. He valitsevat työn, jonka kautta he pystyvät ilmentämään itselleen keskeisiä arvoja. He ovat enemmän suuntautuneita arvoihin kuin esimerkiksi itse taitoihin tai kompetensseihin, jotka liittyvät kyseessä olevaan työhön. Heidän uravalintansa perustuu haluun parantaa maailmaa johonkin tapaan. Monia palveluammatteja – kuten lääkäri, sairaanhoitaja, sosiaalityöntekijä, opettaja – on tyypillisesti pidetty ns. kutsumusammattina, ja siten niiden voidaan tavallisesti sopivan omistautuvan palvelun mukaan ankkuroituneelle ihmiselle. Kuitenkin myös omistautuminen itse työn tarkoitukseen selvästi kuvaa joitakin ihmisiä esimerkiksi yritysmaailmassa ja johtotehtävissä. Esimerkkejä ovat henkilöstöasiantuntijat, jotka työskentelevät vaikkapa erilaisten myönteisten toimintaohjelmien parissa; työoikeuteen erikoistuneet lakimiehet, joiden tarkoituksena on parantaa työoloja; tutkijat, jotka kehittävät uusia lääkkeitä; tai johtajat, jotka päättävät hakeutua julkiselle sektorille vaikuttaakseen joihinkin yhteiskunnallisiin asioihin yleisellä tasolla. Arvot, kuten työskenteleminen ihmisten parissa, ihmiskunnan palveleminen ja osallistuminen oman maansa hyvinvoinnin kehittämiseen, voivat siis olla vahvoja ankkureita ihmisten työurien suhteen.

Kuitenkaan kaikki palvelusektorilla työskentelevät eivät motivoitu pelkästään halusta palvella toisia. Jotkut lääkärit, asianajajat ja sosiaalityöntekijät saattavat esimerkiksi olla enemmän asiantuntijuuteen suuntautuneita tai motivoitua vahvemmin esimerkiksi työn itsenäisyydestä tai työsuhteen turvallisuudesta. Jotkut puolestaan saattavat haluta johtotehtäviin. Jos ei tiedetä, mikä ura-ankkureista toimii työntekijän vahvimpana motivoijana, ei voida myöskään varmasti tietää, mitä hän oikeasti haluaa työltään ja uraltaan.

Aito haasteellisuus

Joidenkin ihmisten uravalintoja ohjaa vahvasti se, että he kohtaavat aitoja haasteita ja voivat ikään kuin voittaa ponnisteltuaan haasteiden suuntaan. Tällaiset ihmiset määrittelevät usein menestyksen vaikeuksien voittamiseksi, ongelmien ratkaisemiseksi tai vaikean vastustajan selättämiseksi. Edetessään urallaan he etsivät yhä kovempia haasteita. Joillekin tämä tarkoittaa sellaisen työn etsintää, jossa he kohtaavat yhä enemmän ja vaikeampia ongelmia. Tällaiset ihmiset eivät kuitenkaan ole pelkästään toiminnallisesti ja/tai teknisesti motivoituneita, koska heitä ei tunnu kiinnostavan se, millä alueella haasteet esiintyvät. Jotkut korkean tason johtajat sopivat tähän kategoriaan siinä mielessä, että he nauttivat suuresti haastavista strategisista tehtävistä.

Toisille termi haaste liittyy enemmän ihmissuhde- ja kilpailukäsitteisiin. Esimerkiksi jotkut merivoimien lentäjät mieltävät ainoaksi tarkoitukseksen valmistautua perimmäiseen yhteenottoon vihollisen kanssa. Yhteenotossa nämä soturit todistaisivat itselleen ja muille paremmuutensa kamppailussa. Vaikka tämä armeijaesimerkki saattaa vaikuttaa ylidraamaattiselta, jotkut ihmiset määrittelevät elämänsä kilpailuasetelman kautta. Esimerkiksi monet myynnin alalla työskentelevät, ammattiurheilijat ja jopa osa johtajista määrittelee uransa pohjimmiltaan päivittäiseksi kamppailuksi tai jatkuvaksi kilpailuksi, jossa voitto merkitsee kaikkea.

Useimmat ihmiset etsivät haasteita, joskin sopivassa määrin. Henkilö, joka ankkuroi uransa haasteellisuuteen, näkee haasteellisuuden kuitenkin tärkeimpänä työn ominaisuutena. Työn sisältö, organisaation olemus, palkitsemissysteemi tai muut sellaiset asiat ovat toissijaisia työn haastavuuden rinnalla. Ilman aitoja haasteita tällainen henkilö tylsistyy ja muuttuu ärtyneeksi. Usein tällaiset ihmiset puhuvat vaihtelevuuden ja monipuolisuuden tärkeydestä työssä, mikä voi olla yksi syy siihen, että jotkut heistä viehtyvät johtotehtäviin - johtotehtävät ovat usein vaihtelevia ja tuovat mukanaan voimakkaita haasteita.

Haasteita kaipaavien ihmisten johtaminen ja motivoiminen on luontaisesti monimutkaista. Toisaalta nämä ihmiset ovat jo vahvasti motivoituneita kehittämään itseään ja luultavasti erittäin lojaaleja organisaatiotaan kohtaan, mikäli he ovat tyytyväisiä työnsä haasteellisuuteen ja organisaation antamiin mahdollisuuksiin. Toisaalta he saattavat myös olla hyvin määrätietoisia ja jääräpäisiä, ja tehdä sellaisten ihmisten elämän hankalaksi, jotka eivät jaa vastaavia pyrkimyksiä. Mikäli haasteita ja kilpailumahdollisuuksia ei ole, tällainen henkilö lannistuu ja aiheuttaa siten helposti ongelmia niin itselleen kuin muillekin ympärillään.

Elämänalueiden tasapaino

Elämänalueiden tasapaino saattaa ensin vaikuttaa ristiriitaiselta ura-ankkurilta. Ihmiset, joille elämäntyö on olemassaolon päämotiivi, ovat usein sitä mieltä, että heidän uransa on vähemmän tärkeää heille. Monet ovat kuitenkin vahvasti motivoituneita merkityksellisiä työuria kohtaan ja samaan aikaan sitä mieltä, että uran täytyy olla sopusoinnussa yksityiselämän, elämäntavan ja –tyylin kanssa. Kysymys ei ole pelkästään henkilökohtaisen ja työelämän tasapainosta, kuten perinteisesti on ymmärretty, vaan ennemminkin on kyse tavasta löytää eri elämänalueita yhdistävät tekijät – halutaan sopeuttaa toisiinsa ja yhdistää yksilölliset tarpeet, harrastukset, perhe-elämä ja työura.

Elämänalueiden tasapainoa tavoitteleva ihminen vaatii työelämältä yleensä enemmän joustavuutta kuin muut. Toisin kuin itsenäisyyttä arvostava ihminen, joka toki myös arvostaa työelämän joustavuutta, elämänalueiden tasapainoa hakeva ihminen on suht halukas työskentelemään organisaation hyväksi, mikäli hänelle tarpeelliset vaihtoehdot ja mahdollisuudet ovat käytettävissä hänelle oikeaan aikaan. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi matkustamista vain silloin, kun perhetilanne niin sallii, osa-aikatyötä elämäntilanteen mukaan, sapattivapaiden ja vanhempainvapaiden käyttöä, päivähoitomahdollisuuksia perheen lapsille, joustavia työaikoja, etätyömahdollisuuksia jne. Päivähoitoetus onkin muuttumassa yhä merkityksellisemmäksi, kun molempien vanhempien työssäkäynti ja yksinhuoltajuus lisääntyy. Elämänalueiden tasapainoa tavoitteleva ihminen hakee työtehtävän ohella yrityksestä sopivaa asennetta ja kulttuuria, joka heijastelee kunnioitusta niin henkilökohtaisia kuin perhe-asioitakin kohtaan, ja joka siten mahdollistaa eri elämänalueiden tasapainon.

Tämä ura-ankkuri huomattiin ensin naisopiskelijoiden kohdalla, mutta kasvavassa määrin sama näkyy myös miesten kohdalla, erityisesti niiden, jotka ovat sijoittuneet johtotehtäviin ja esimerkiksi strategiatyöhön. Ilmiö heijastelee todennäköisesti yhteiskunnan trendejä ja lienee väistämätöntä kahden työssäkäyvän vanhemman talouksissa. Esimiehiltä tämä vaatii ymmärrystä. Yksittäisen organisaation on vaikea vastata kasvaviin tarpeisiin, ellei kehitetä joustavampia menettelytapoja ja uralla etenemisen mahdollisuuksia myös elämänalueiden tasapainoa tavoitteleville työntekijöille.

Eräs elämänalueiden tasapainoon ja sen tavoitteluun liittyvä kysymys on työntekijöiden kasvava haluttomuus paikkakunnan vaihtoon. Aluksi tämän ajateltiin liittyvän ihmisten turvallisuushakuisuuteen, mutta näyttää siltä, että ihmiset, jotka eivät halua muuttaa työn

vuoksi ajattelevat enemmän henkilökohtaisen, perhe-elämän ja työn yhdistämistä kuin silkkää turvallisuuden tunnetta. Tämä trendi saattaa jatkuessaan vaikuttaa suuresti esimerkiksi ulkomaan komennuksiin. Monet yritykset pitävät itsestään selvänä, että ihmiset ovat valmiita muuttamaan tarvittaessa ja että he näkevät muutoksen positiivisena kehitysprosessina uransa kannalta. Mielenkiintoista on se, mitä tapahtuu, jos yritykset tulevaisuudessa kohtaavat yhä enemmän eri elämäntilanteiden tasapainoa tavoittelevia ihmisiä. Joutuvatko nämä ihmiset uhraamaan uralla etenemisen mahdollisuutensa vai muuttavatko yritykset ajatteluaan niin, että uralla eteneminen on mahdollista myös niille, jotka ovat haluttomia vaihtamaan paikkakuntaa tai jopa maata?

Osallistu Yksinyrittäjänäisten tutkimukseen

Jenni Pietikäinen on liiketalouden opiskelija HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulusta ja hän tekee opinnäytetyötä yksinyrittäjänaisista. Tarkoituksena on tutkia miten yksinyrittäjänaiset onnistuvat selviytymään elämän eri osa-alueiden hallinnasta ja yhteensovittamisesta. Miten yrittäjäisyys, perhe, harrastukset ja oma aika pystytään pitämään tasapainossa? Tarkoituksena on myös saada selville keinoja, jotka auttavat tämän tasapainon säilyttämisessä.

Tutkimus toteutetaan haastatteluilla (kestoltaan n.1,5 tuntia), jotka toteutetaan helmi- maaliskuun 2012 aikana. Mikäli sinua saa haastatella, niin ota yhteyttä Jenni Pietikäiseen email; jenni.pietikainen@myy.haaga-helia.fi.

Liite 3. Teemahaastattelun runko

Lämmittelykysymykset

1. Haastateltavan nimi ja ikä?
2. Yrityksen toimiala?
3. Yritysmuoto?
 - 1.1. Oletko yksinyrittäjä?
 - 1.2. Onko sinulla alaisia, jos niin paljonko?
4. Kauanko olet toiminut yrittäjänä?
5. Koulutustausta?

Ura-ankkurit

1. Arvioi seuraavia asioita asteikolla 1-5, niin että 1 kuvaa huonosti ja 5 kuvaa erittäin hyvin mieltymyksiäni työn kannalta.
 - 1.1. **Asiantuntijapätevyys;** Minulle on hyvin tärkeää erikoistua asiantuntijaksi omalla alallani ja saada käyttää osaamistani päivittäisessä työssä, silloin olen tyytyväisimmilläni.
 - 1.2. **Esimiespätevyys ja johtaminen;** Olen tyytyväisimmilläni kun saan johtaa ja ohjata muita sekä olla vastuussa organisaatiosta mieluiten toimitusjohtajan asemassa.
 - 1.3. **Itsenäisyys;** Työssä minulle on tärkeää, että saan tehdä itse omat aikatauluni ja päättää työskentelymenetelmäni sekä haluan tuntea olevani riippumaton ja vapaa.
 - 1.4. **Työsuhteen turvallisuus;** Olen työssä tyytyväisimmilläni kun tunnen oloni turvatuksi taloudellisesti sekä työn pysyvyyden kannalta.
 - 1.5. **Yrittäjyys;** Oman yrityksen rakentaminen on tärkeämpää kuin korkean johtoseman saavuttaminen toisen organisaatiossa ja olenkin tyytyväisimmilläni kun olen pystynyt luomaan jotain joka on oman ideointini ja ponnisteluideni tulos.
 - 1.6. **Omistautuva palvelu;** Minulle on tärkeää, että saan työskennellä ihmisten ja yhteiskunnan hyväksi (esim. palvelemalla, olemalla avuksi).
 - 1.7. **Aito haasteellisuus;** Unelmatyössäni saan koetella ongelmanratkaisukykyäni ja selviytyä haasteellisista tilanteista.
 - 1.8. **Elämän alueiden tasapaino:** Minulle on tärkeintä, että olen onnistunut pitämään henkilökohtaisen elämäni, perhe-elämäni ja työn vaatimukset tasapainossa.

2. Miten päädyit yrittäjäksi?
 - 2.1. Syyt
 - 2.2. Motivaatiotekijät (ura-ankkurit)
3. Ovatko motivaatiotekijät muuttuneet yrittäjyyden aikana? (miten, mitkä asiat ovat vaikuttaneet)
4. Minkälaiset asiat näet tärkeinä ja motivoivina tulevaisuudessa urasi kannalta?
5. Miltä näyttää tulevaisuutesi yrittäjänä?
6. Mitkä asiat työssä ovat sinulle tärkeitä ja mikä saa sinut innostumaan (mistä saat virtaa)?
7. Minkälaiset asiat koet työssäsi palkitsevina? (ura-ankkurit, aineeton/aineellinen)

Kuormittavuuteen liittyvät tekijät

1. Minkälaisia **keinoja** sinulla on ylläpitää / hallita omaa jaksamista? (liikunta, harrastukset, ystävät, rentoutuminen yms.)
 - 1.1. Onko sinulla tarpeeksi aikaa myös palautumiseen? (loma, ”nollaus” työpäivän jälkeen)
 - 1.2. Minkälaiset asiat vaikuttavat henkiseen hyvinvointiisi?
 - 1.3. Mitkä asiat tuottavat sinulle hyvää mieltä?
2. Minkälaisia vaatimuksia ja velvollisuuksia sinulla on;
 - 2.1. Perheen (keitä perheeseen kuuluu, aikataulut)
 - 2.2. Työn (työn luonne/työaika)
 - 2.3. Vapaa-ajan osalta? (mitä vapaa-aikaan kuuluu)
3. Minkälaiset asiat koet stressaavina ja kuormittavina?
 - 3.1. Miten stressi tai kuormittavuus ilmenee (oireet)?
 - 3.2. Onko mielestäsi olemassa hyvän laatuista stressiä (vaikutukset)?
4. Miten/millä keinoin hallitset ajankäyttöäsi?
 - 4.1. Kaipaako johonkin tekemiseen lisää aikaa?
 - 4.2. Nukutko riittävästi? (tuntimäärä, unen laatu)
5. Onko sinulla yrittäjyyteen liittyvää koulutusta tai mistä olet saanut apua yrityksen pyörittämiseen?
 - 5.1. Koetko, että sinulla on tarpeeksi osaamista?
 - 5.2. Millaista osaamista uskot tulevaisuudessa tarvittavan ajatellen yritystoimintaa?