

Pro gradu - Tutkimus

Larisa Arminen 2018

:

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

School of Business and Management

Tietojohtaminen ja johtajuus

Larisa Arminen

## **NAISJOHTAJAN URAA EDISTÄVÄT JA ESTÄVÄT TEKIJÄT**

Pro gradu -Tutkimus 2018

Työn ohjaaja ja 1. tarkastaja:

Dosentti Pia Heilmann

Työn 2. tarkastaja:

Professori Aino Kianto

## TIIVISTELMÄ

|                      |   |
|----------------------|---|
| Tekijä:              | Larisa Arminen  |
| Tutkimuksen nimi:    | Naisjohtajan uraa edistävät ja estävät tekijät  |
| Tiedekunta:          | LUT School of Business and Management   |
| Pääaine:             | Tietojohtaminen ja johtajuus  |
| Vuosi:               | 2018  |
| Pro Gradu –Tutkimus: | Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 144 sivua, 1 kuvio,<br>8 taulukkoa ja 2 liitettä |
| Tarkastajat:         | Dosentti Pia Heilmann, Professori Aino Kianto   |
| Hakusanat:           | Naisjohtajuus, ura, urakehitys, uratutkimus   |

Naisten vähäinen määrä suomalaisten yritysten johtoryhmissä herättää lehdistössä paljon keskustelua. Kuitenkin Suomessa hallinnon suositus on onnistunut saamaan enemmän naisia yritysten hallituksiin. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää suomalaisen naisjohtajan nykyhetken uraa edistäviä, hidastavia sekä estäviä tekijöitä. Suomalainen naisjohtaja on kouluttautunut hyvin ja haluaa vastuullisiin tehtäviin. Kuitenkin yleisesti työmarkkinoilla tietyillä toimialoilla on naisten vaikea edetä urallaan. Tämä tutkimus selvittää tärkeimmät naisjohtajan uraan vaikuttavat tekijät.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena haastattelemalla 12 naisjohtajaa. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastattelukysymykset käsittelivät naisjohtajuutta ja uraa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että naisten asema työmarkkinoilla on parempi tänä päivänä. Naisjohtajan uraa edistävät yliopistotason koulutus ja monipuolinen työkokemus, rohkeus tarttua uusiin haasteisiin, verkosto-osaaminen, oman organisaation ja esimiesten kannustus jatkuvaan kehittymiseen sekä perheen ja puolison tuki. Uraa hidastavina tekijöinä nähdään perinteiset toimialat, itsevarmuuden ja rohkeuden puute, linjajohtajakokemuksen puute, työsuhteiden nopeat muutokset sekä organisaation sisäiset muutokset. Uran etenemisen esteinä nähdään työnantajien pelko nuorten naisten palkkaamisen suhteen. Lisäksi esteeksi muodostuvat naisten heikko verkosto-osaaminen sekä puutteet uralla etenemisen taidoissa.

## ABSTRACT

Author: Larisa Arminen  
Title: Promoting and Inhibiting Factors in Women Director's Career  
Faculty: LUT School of Business and Management  
Major: Knowledge Management and Leadership  
Year: 2018  
Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology,  
144 pages, 1 figures, 8 tables and 2 appendices  
Examiners: Adjunct Professor Pia Heilmann, Professor Aino Kianto  
Keywords: Women's leadership, career, career development, career research

The low number of women in the management boards of Finnish companies raises a lot of discussion in the press. However, in Finland the recommendation of the administration has succeeded in getting more women into corporate governments. The aim of this study is to find out the factors that promote, slow down and inhibit the career of a Finnish female director today. The Finnish female director is well trained and wants to find responsible positions. In certain industries of the labor market it is hard for women to progress in their careers. This research examines the main factors of woman director's career. The qualitative research was conducted as a qualitative survey by interviewing 12 female directors. The interviews were conducted with semi-structured theme interviews. The interview questions covered women's leadership and career. The results of the study show that the position of women in the labor market is better today. The career of a woman director is promoted by higher education and versatile work experience, the courage to tackle new challenges, networking skills, support by organization and superiors continue her development and support by family. Career inhibiting factors include traditional industries, lack of confidence and courage, lack of line leadership, rapid changes in working relationships, and internal changes within the organization. Barriers to career advancement are seen as employers' fear of recruiting young women. The obstacles of career advancement are women's weak networking skills and lack of skills in career development.

## ALKUSANAT

Tähän pro gradu -tutkimukseen kulminoituu reilun neljän vuoden opiskeluni LUT:ssa. Tutkimuksen tekeminen on ollut määrätietoista itsenäistä työskentelyä ja aikataulussa pysymistä, upeiden naisjohtajien haastatteluita, haastatteluiden litterointien työlästä puhtaaksikirjoittamista, hienoja oivalluksia sekä onnistumisia. Tutkimus on ollut työläs, mutta silti hyvin antoisa projekti.

Naisjohtajuus kiinnostaa minua. Siksi tein kandidaatintyön aiheesta ja olen tyytyväinen, että jatkoin samalla aiheella pro gradu -tutkimuksen.

Lämmin kiitos ystäväilleni ja lähipiirilleni kaikesta tuesta, jota olen saanut neljän vuoden aikana opiskelussani. Työn ja opiskelun yhteensovittaminen on ollut välillä haasteellista.

Iso kiitos pro gradu -tutkimuksen ohjaajalleni dosentti Pialle Heilmannille työn ohjauksesta. Isoimmat kiitokset puolisololleni Mikalle ja vanhemmilleni, että olette kannustaneet minua opiskeluissani!

*”Aina on aikaa niille asioille, joihin uskoo ja joilla on merkitystä!”*

Lappeenrannassa 28. huhtikuuta 2018

*Larisa Arminen*

# SISÄLLYSLUETTELO

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>JOHDANTO</b> .....  | <b>1</b>  |
| 1.1      | Tutkimuksen taustaa .....                                      | 1         |
| 1.2      | Tutkimuksen tavoite.....                                       | 3         |
| 1.3      | Tutkimuksen rajaus ja tutkimuskysymykset.....                  | 3         |
| 1.4      | Viitekehyksen keskeiset näkökulma ja avainkäsitteet.....       | 4         |
| 1.5      | Viitekehys kuvana.....   | 6         |
| 1.6      | Tutkimusraportin rakenne ja käytetyt menetelmät .....          | 7         |
| <b>2</b> | <b>NAISJOHTAJUUS TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN LÄHTÖKOHTA</b> ..... | <b>10</b> |
| 2.1      | Naiset ja johtaminen .....                                     | 10        |
| 2.2      | Sukupuoli ja ikä .....   | 13        |
| 2.3      | Naisjohtajuuden ominaispiirteet.....                           | 17        |
| 2.4      | Lasikattoilmiö.....  | 20        |
| <b>3</b> | <b>NAISJOHTAJAN URAAN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT</b> .....            | <b>24</b> |
| 3.1      | Uratutkimus .....  | 24        |
| 3.2      | Naisten urien erityispiirteet ja uramallit .....               | 36        |
| 3.3      | Urapolku .....   | 41        |
| 3.4      | Urakatkot.....   | 44        |
| 3.5      | Koulutus .....   | 45        |
| 3.6      | Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä.....                 | 46        |
| <b>4</b> | <b>TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON KERUU</b> .....             | <b>50</b> |
| 4.1      | Menetelmänä kvalitatiivinen tutkimus .....                     | 50        |
| 4.2      | Aineiston kerääminen haastatteluilla .....                     | 51        |
| 4.2.1    | Teemahaastattelu .....   | 52        |
| 4.3      | Valmistautuminen ja suunnittelu .....                          | 53        |
| 4.4      | Käytännön järjestelyt .....                                    | 55        |
| 4.5      | Aineiston käsittely.....                                       | 57        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 4.6      | Tutkimuksen luotettavuus.....                            | 59         |
| <b>5</b> | <b>TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI.....</b>          | <b>62</b>  |
| 5.1      | Haastateltavien perustiedot.....                         | 62         |
| 5.2      | Haastattelun suorittaminen.....                          | 64         |
| 5.3      | Haastateltavat naisjohtajina.....                        | 65         |
| 5.4      | Haastateltavien ura.....                                 | 79         |
| <b>6</b> | <b>YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>                 | <b>104</b> |
| 6.1      | Yhteenveto tutkimustuloksista.....                       | 104        |
| 6.1.1    | Tiivistelmä naisjohtajuuden tutkimustuloksista.....      | 104        |
| 6.1.2    | Tiivistelmä naisjohtajan uran tutkimustuloksista.....    | 107        |
| 6.1.3    | Tutkimustulosten hyödyntäminen.....                      | 112        |
| 6.2      | Tutkimuksen johtopäätökset.....                          | 114        |
| 6.3      | Tutkimuksen luotettavuuden pohdintaa ja rajoitukset..... | 123        |
| 6.4      | Jatkotutkimusehdotukset.....                             | 125        |
|          | <b>LÄHDELUETTELO.....</b>                                | <b>127</b> |

## **LIITTEET**

Liite 1: Tutkimuksen haastattelukysymykset

Liite 2: Haastattelupyyntöjen saatekirje

## **KUVIOLUETTELO**

Kuvio 1: Pro gradu Tutkimuksen teorettinen viitekehys

## **TAULUKOT**

Taulukko 1: Avainkäsitteiden koontitaulukko

Taulukko 2: Naisten johtamisurien edistämiseen vaikuttavat keskeiset tekijät

Taulukko 3: Naisjohtajuuden tutkimuksen teorian yhteenveto

Taulukko 4: Naisjohtajan uraan vaikuttavien tekijöiden yhteenveto

Taulukko 5: Haastateltavien perustiedot

Taulukko 6: Haastatteluiden koontitiedot

Taulukko 7: Naisjohtajan uran etenemiseen vaikuttavat tekijät

Taulukko 8: Naisjohtajan tärkeimmän uraa edistävät, hidastavat ja estävät tekijät



# 1 JOHDANTO

Yleisenä ja ensimmäisenä aiheen innoittajana on ollut Helsingin Sanomien artikkeli ”*Kymmenien brändien kannattelijat*”, joka julkaistiin joulukuussa 2015. Artikkelin kertoo suomalaisesta yritysjohtajasta Ritva Sotamaasta, joka työskentelee kansainvälisen yrityksen Unileverin johtoryhmässä ja on menestyneimpiä suomalaisia yritysjohtajia. (Lassila Anni, 27.12.2015) Tutkimuksen tekijä pohdiskeli artikkelin Sotamaan johtajaominaisuuksia, urakehitystä sekä uran käännekohtia.

Aihealue kiinnosti tutkimuksen tekijää jo keväällä 2017, ja siksi Kandidaatintyö on kirjoitettu samasta aihealueesta. Kandidaatintyön otsikko on ”Suomalaisen naisjohtajan uralla etenemisen esteet vuonna 2017”. Kiinnostus aihealuetta lisääntyi entisestään keväällä 2017, ja päätös jatkaa aihealueen syventämistä pro gradu työssä tuntui hyvältä ja loogiselta.

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Tässä kappaleessa käsitellään pro gradun aihealuetta sekä perustellaan selkeästi valittu tutkimuksen aihealue. Johdantokappaleen tarkoituksena on luoda lukijalle selkeä kuva gradun aiheesta ja tutkimusongelman merkittävydestä. Pro gradu käsittelee naisjohtajan uraan vaikuttavien tekijöiden merkitystä uran etenemiseen ja hidastumiseen esteiden vuoksi. Pro gradun nimeksi on valikoitunut ”Naisjohtajan uraa edistävät ja estävät tekijät”.

Ensin tässä kappaleessa kerrotaan tutkimuksen taustaa ja tavoitteita. Seuraavaksi esitellään tutkimuskysymykset sekä rajaukset työn aiheelle. Avainkäsitteiden sekä viitekehysten kuvan avulla tämän pro gradun lukijalle tulee selkeä ymmärrys tutkimuksen aiheesta. Tutkimuksen aiheen teoreettinen viitekehys pohjautuu kahteen teoriaan: naisjohtajuuteen ja naisjohtajan uraan vaikuttaviin tekijöihin.

Pro gradun aiheenvalintaan vaikutti lisäksi yleinen yhteiskunnallinen keskustelu siitä, kuinka Suomessa kaivataan naisia johtajiksi yrityksiin sekä hallitusjäseniksi yritysten hallituksiin. Tätä aihetta käsitellään suomalaisessa uutisoinnissa. Yksi uutisoinnin ihmettelyn aihe on naisjohtajien vähäinen määrä. Lisäksi keskustelua herättää naisten hakeutuminen enemmän asiantuntijatehtäviin. Tämä on taas ristiriidassa sen yleisen tosiasian kanssa, että yhä useampi suomalainen nainen kouluttautuu sekä haluaa edetä työurallaan.

Yleinen asenne työhön ja perheeseen, naisten työskentelyyn ja uralla etenemiseen on muuttunut. Euroopan eri maissa on tehty poliittisia aloitteita aiheen suhteen. Espanja asetti vuodelle 2015 tavoitteen, että maan yritysten hallituksissa on 40% naisjäseniä. Norja määräsi, että julkisten osakeyhtiöiden hallituksissa tulee olla samoin 40% naisjäseniä. Yleisen asennemuutoksen kautta poliittiset aloitteet perustuvat julkiseen politiikkaan. (Terjesen et al., 2009) Suomi tarjoaa sukupuolineutraalit mahdollisuudet opiskeluun sekä jäsenyyksiin yritysten hallituksissa. Suomalaiset naiset ovat hyvin edustettuina valtionhallinnossa sekä politiikan eri tasoilla. Kuitenkin vuonna 2008 tutkimusten mukaan vain 12% julkisesti noteerattujen yhtiöiden hallitusten jäsenenä on naisia. (Pesonen et al., 2009) Naisten osuus pörssiyritysten hallituksissa on nousussa. Keskuskaupakamarin mukaan joka neljäs hallituksen jäsen pörssiyrityksessä on nainen vuonna 2016. Ja hallitusjäsenien vaihtuvuus vuosittain on noin 15-20%, joten naisten hallitusjäsenien määrät ovat kasvussa. (Luukka Teemu 8.3.2017)

Työuraan edistävien ja estävien tekijöiden tunnistaminen on selkeämpää kuin näiden tekijöiden painoarvojen suhteuttaminen työuran kehittymiseen, ja tämä on yksi tämän tutkimuksen suurimmista haasteista. Naisjohtajan äitiysloman ja vanhempainvapaiden pitäminen tuo itsestään selvän urakatkon. Mutta miten naisjohtajat suhtautuvat urakatkoihin ja mitä ajatuksia heillä tulee sinä aikana oman uran kehittymisen suhteen. Se on tutkimuksen tekijän mielestä mielenkiintoista. Ja siitä saadaan yksi lisähaaste myös empiriaosuuteen. Työuraan vaikuttavia tekijöitä on paljon ja varmasti sattumallakin voi olla tekemistä uralla etenemiseen. Tutkimuksen tekijän tulee pitää mielessä läpi koko työn, että naisjohtajilla on erilaisia

urapolkuja, urakatkoja sekä erilaisia uraa edistäviä sekä hidastavia, melkein estäviä tekijöitä.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite**

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää naisjohtajan nykypäivän uraa, sen erityispiirteitä ja ominaisuuksia sekä erilaisia uramalleja. Naisjohtajan uraan liittyy paljon asioita ja yhdessä tutkimuksen työn eri osa-alueet muodostavat lukijalle selkeän kokonaisuuden.

Tutkimuksessa käsitellään laajasti naisjohtajan uraan vaikuttavia tekijöitä. Työn päätavoitteena on selvittää ne merkityksellisimmät tekijät, jotka edistävät uraa ja vastaavasti selvittää ne tekijät, jotka hidastavat sekä estävät uralla kehittymistä ja etenemistä. Aihetta tarkastellaan aluksi aikaisemman kirjallisuuden kautta, jotta onnistutaan esittämään lukijalle selkeä kuva naisjohtajuuden ja uratutkimuksen teoreettisista lähtökohdista. Lisäksi työn tavoitteena on empiirisen tutkimuksen kautta löytää tyypillisimpiä ja merkityksellisimpiä uraan vaikuttavia tekijöitä, joilla edistetään vahvasti urakehitystä. Empiirisen tutkimuksen kautta pyritään löytämään uusia tekijöitä ja näkökulmia sekä ratkaisuja uraa hidastaviin ja jopa estäviin tekijöihin. Yksi tärkeä tavoite on pyrkiä esittämään konkreettisia nykypäivän näkökulmia naisjohtajien urakehitykseen.

## **1.3 Tutkimuksen rajaus ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuskysymykset rajataan aiheen ja kahden eri näkökulman mukaisesti. Rajauksiin vaikuttavat tekijän kiinnostus aiheeseen eli naisjohtajuuteen ja naisjohtajan työuran kehitykseen. Tässä tutkimuksessa naisjohtajan työura alkaa hänen suorittuaan ammattitutkinnon ja ensimmäisestä asiantuntijuustyötehtävästä. Rajauksilla pyritään pitämään tutkimuksen aihe selkeänä ja

johdonmukaisena sekä helposti hallittavana. Tarkalla aiheen rajauksella saavutetaan työn hallittu kokonaisuus.

Tutkimuskysymys muodostuu yhdestä päätutkimuskysymyksestä ja yhdestä alatutkimuskysymyksestä, jotka on johdettu suoraan työn otsikosta.

Päätutkimuskysymys on seuraava:

**Mitkä ovat naisjohtajan uraan vaikuttavat tekijät?**

Alatutkimuskysymys on seuraava:

**Mitkä tekijät edistävät, hidastavat ja estävät naisjohtajan työuraa ja urakehitystä?**

#### **1.4 Viitekehyksen keskeiset näkökulma ja avainkäsitteet**

Tässä alakappaleessa käsitellään tutkimuksen aihetta teoreettisten näkökulmien kautta. Pro gradu -tutkimuksessa on kaksi pääteoriaa: naisjohtajuus ja naisjohtajan uraan vaikuttavat tekijät. Pääteoriat ovat keskeisiä tutkimuksen viitekehityksessä.

Naisjohtajuutta ja naisen työuraa on käsitelty tieteellisessä kirjallisuudessa lukuisista eri näkökulmista. Tutkimuksen tekijän tiedonhaun yhteydessä ilmeni useita näkökulmia niin naisten johtajuudesta, uratutkimuksesta kuin naisten urien erityispiirteistä ja uramalleista.

Seuraavaan taulukkoon on koottu tutkimuksen avainkäsitteet, jotka johdetaan tutkimuskysymyksistä, pää- ja alakysymyksestä.

Taulukko 1: Avainkäsitteiden koontitaulukko

| Tutkimuskysymys  | Käsite                  | Käsite englanniksi                  | Näkökulma       |
|--|-------------------------|-------------------------------------|-----------------|
| Mitkä ovat naisjohtajan uraan vaikuttavat tekijät?             | Naisjohtajuus           | women's leadership                  | Teoria, empiria |
| Mitkä tekijät edistävät naisjohtajan työuraa?                  | Ura                     | career                              | Teoria, empiria |
| Mitkä tekijät hidastavat ja estävät naisjohtajan urakehitystä? | Urakehitys, uratutkimus | career development, career research | Teoria, empiria |

### **Naisjohtajuus:**

Naisjohtajat voivat tunnistautua naisjohtajiksi. Kuitenkin he voivat pitää "naisjohtajat" -kategoriaa täysin merkityksettömänä. Yksilön ympäristö kuitenkin tunnistaa sekä luokittelee yksilöt tiettyyn ryhmään kuuluviksi, vaikka itse ryhmän jäsen ei sitä tekisikään. Yksilön ympäristön suorittama luokittelu perustuu luokiteltujen yksilöiden käyttäytymiseen, ulkoisiin tunnusmerkkeihin, kommunikaatiotyyliin sekä yksilön identiteetin odotettuihin arvoihin. (Aaltio 2006, 183)

### **Ura:**

Yksilön ura koostuu useista lyhyistä sykleistä tai jaksoista, joiden aikana yksilö oppii hallitsemaan jotain uutta. Kun yksilö on suorittanut vallitsevan tehtävän tai muut ulkoiset (ympäristön muutokset) tai sisäiset (henkilökohtaiset tarpeet) tehtävät, yksilö siirtyy uralla eteenpäin. (Mainiero & Sullivan 2006; Hall et al., 2002) Ihmiset jotka työskentelevät, heillä on työura. (Arthur & Rousseau 1996, 3) Perinteisesti ura mielletään sarjana toisiinsa kytkettyä työpaikkoja, joissa yksilö liikkuu peräkkäin työpaikasta seuraavaan. (Wajcman 1998) Yksilön näkökulmasta ura on se, mitä yksilö itse tulkitsee sen olevan (Hall et al., 2002, 161).

## **Urakehitys:**

Yksilön urapolkuun ja uraan liitetään kehittymisen ja jatkuvuuden näkökulma. Puhuttaessa yksilön urakehityksestä tarkastellaan uraa jatkuvana kehityksenä sekä erilaisista uran vaiheista koostuvana prosessina. Yksilön uran eri vaiheet sisältävät erilaisia tehtäviä sekä haasteita. (Greenhaus et al., 2000) Urakehitys luo yksilön toiminnalle johdonmukaisuutta ja vakautta. (Inkson 1995) Urakehityksen tarkastelu organisaatioiden näkökulmasta (Anand et al., 2002; Inkson & Arthur 2001; Arthur & Rousseau 1996) kuvastaa tehokasta urasuunnittelua, joka viittaa yksilön osaamiseen sekä organisaatioiden tarpeiden jatkuvaan yhteensovittamiseen (Miles & Snow 1996). Uralla menestyminen liittyy läheisesti yksilön uranäkymiin sekä urakehitykseen, mikä korostaa yksilön roolia työnantajien roolien sijaan uran hallinnassa (Eby et al., 2003).

## **Uratutkimus:**

Uratutkimuksella tarkoitetaan johtamis- sekä organisaatiotutkimuksessa tutkimuksen kohteena olevan yksilön omaa työkokemuksen katkeamatonta sarjaa sekä sen järjestystä tai jatkumoa. Uratutkimuksen hallitsevina tekijöinä ovat tutkittavan yksilön työkokemuksen ajallinen sekä pitkäjänteinen tarkastelu. (Arthur et al., 1989, 8)

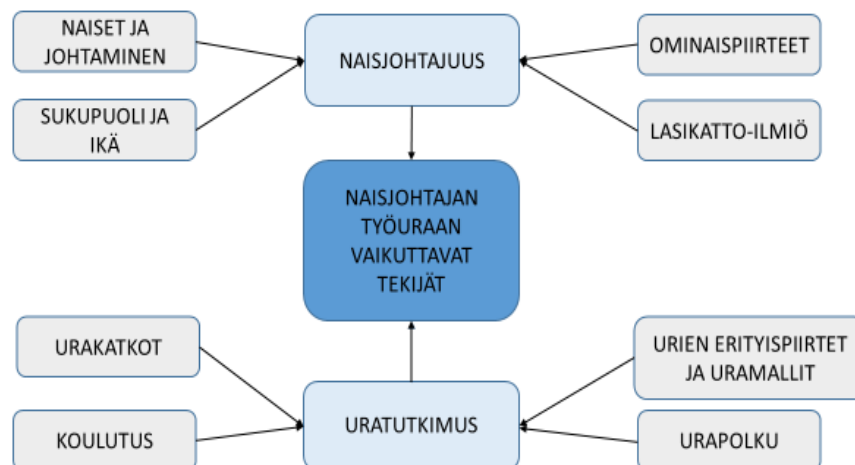
## **1.5 Viitekehys kuvana**

Pro gradu -tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu yhteen pääteemaan ja kahteen alateemaan. Pääteemana on naisjohtajan uraan vaikuttavat tekijät. Ja alateemoina ovat naisjohtajuus ja uratutkimus. Selkeän viitekehysten avulla saa tutkimuksen lukija nopeasti käsitykseen siitä, mitkä ovat ne kaksi teoriaa, jotka ovat työn teoreettisen viitekehukset.

Alateemojen avulla etsitään vastauksia ja näkökulmia pro gradun pääteemaan, naisjohtajan työuraan vaikuttaviin tekijöihin. Naisjohtajuuden teoriaa käsitellään neljän näkökulman kautta. Naisjohtajuuden näkökulmat ovat: naiset ja johtamisen näkökulma, sukupuoli ja ikä, naisjohtajuuden ominaispiirteet sekä lasikattoilmiö. Uratutkimus teoriaa käsitellään myös neljän näkökulman kautta. Uratutkimuksen näkökulmat ovat urakatkot, koulutus, urien erityispiirteet ja uramallit sekä urapolku.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on havainnollistettu seuraavassa kuviossa:

## Teoreettinen viitekehys



Kuvio 1: Pro gradu -tutkimuksen viitekehys

### 1.6 Tutkimusraportin rakenne ja käytetyt menetelmät

Pro gradun empiirinen osuus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä. Valintaan vaikuttavat tutkimuksen aihe ja sen monimuotoisuus. Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan teemahaastatteluiden avulla, minkä seurauksena pyritään saamaan syvälinen, selkeä ja monitasoinen kuva haastateltavan urasta, sen

kehityksestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Teemahaastattelu valittiin menetelmäksi, koska se sopii parhaiten tämän tutkimuksen luonteeseen ja tavoitteisiin. (Metsämuuronen, 2006, 239)

Empiirisen tutkimuksen kautta pyritään löytämään tyypillisimmät ja merkityksellisimmät uraan vaikuttavat tekijät, joilla edistetään naisjohtajan urakehitystä. Lisäksi pyritään löytämään uusia tekijöitä ja näkökulmia sekä ratkaisuja uraa hidastaviin ja jopa estäviin tekijöihin. Yksi tärkeä tavoite on pyrkiä esittämään konkreettisia tekijöitä naisjohtajien urakehitykseen.

Tutkimusongelma ja keskeinen tutkimuskysymys on seuraava: ”Mitkä ovat naisjohtajan uraan vaikuttavat tekijät?” Jotta päätutkimuskysymyksiin löydetään teemahaastatteluissa vastaukset, laaditaan haastattelukysymykset (LIITE 1: tutkimuksen haastattelukysymykset) alakysymyksen avulla: ”Mitkä tekijät edistävät, hidastavat ja estävät naisjohtajan työuraa ja urakehitystä?”

Teemahaastattelukysymykset käsittelevät ensin haastateltavan taustatietojen kartoittamista ja nykyistä työtehtävää. Sitten haastattelukysymykset käsittelevät naisjohtajuutta. Naisjohtajuuskysymykset on jaettu seuraaviin osa-alueisiin: naiset ja johtaminen, sukupuoli ja ikä, naisjohtajuuden ominaispiirteet sekä lasikattoilmiö. Seuraavaksi haastatteluissa siirrytään uraan liittyviin kysymyksiin. Uraan liittyvät kysymykset on jaettu seuraaviin osa-alueisiin: uratutkimus, naisten urien erityispiirteet ja uramallit, urapolku, urakatkot sekä koulutus.

Tavoitteena oli haastatella Lappeenrannan alueelta 15 naisjohtajaa eri toimialoilta. Tutkimuksen tekijä oli valinnut alustavasti haastateltavat sekä hakenut perustietoja heistä. Tiedot on koottu erikseen laadittuun koontitaulukkoon. Realistisesti arvioituna tavoitteena oli saada järjestymään 10-15 haastateltavan kanssa haastattelutilaisuus. Tutkimuksen tekijä oli alustavasti löytänyt Lappeenrannan talousalueelta erilaisista yrityksistä, eri toimialoilta ja eri johtajatyötehtävissä työskenteleviä naisjohtajia haastateltaviksi.



Haastattelut toteutettiin joulukuun 2017 ja tammikuun 2018 aikana puolistrukturoituna teemahaastatteluina. Haastateltavien kanssa sovittiin haastattelu-aika ja heille toimitettiin etukäteen haastattelukysymykset. Etukäteen toimitetut haastattelukysymykset auttoivat haastateltavaa valmistautumaan varsinaiseen haastatteluun. Haastattelujärjestys määräytyi haastateltavien kanssa yhteisesti sovittuun ajankohtaan. Haastattelut kestivät arvioilta 45 – 60 minuuttia. Ja jokainen haastattelu litteroitiin.

Haastatteluihin käytetty aika voi vaihdella suuresti. Haastatteluajan vaihtelu johtuu lähinnä haastateltavasta. Ennen varsinaisen haastattelun alkamista on haastattelijan hyvä käyttää aikaa vapaamuotoiseen keskusteluun. Näin toimimalla tutustuvat haastateltava sekä haastattelijat toisiinsa sekä muodostuu haastatteluun tarvittava luottamuksellinen ilmapiiri. Haastattelijan on muistettava, että puolistrukturoidut teemahaastattelut ovat luonteeltaan henkilökohtaisia. Kun haastattelutilanteessa täyttyy haastattelijan oma tavoite, ei ole asianmukaista päättää haastattelua lyhyesti. (Hirsjärvi - Hurme, 2000, 74–75, 90)

Tutkimuksen tekijä litteroi haastattelut ja kirjoitti aineiston puhtaaksi sanatarkasti. Litteroitujen haastatteluaineistojen analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua, joka noudatti haastattelukysymysten runkorakennetta. Näin toimien tutkimuksen tekijä sovelsi Hirsjärven ja Hurmeen ilmoittamaa luokittelua tutkimusaineiston käsittelyssä. Tutkimuksen teemahaastattelun teemat olivat karkeasti ilmoitettuna naisjohtajuus ja ura ja olivat karkeita alustavia alaluokkia. (Hirsjärvi - Hurme, 2000, 149)

## 2 NAISJOHTAJUUS TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN LÄHTÖKOHTA

### 2.1 Naiset ja johtaminen

Naisjohtajuustutkimuksen näkökulmat ovat muuttuneet viimeisten vuosikymmenien aikana. Naisten kyvykkyys johtajana on ollut naisjohtajuustutkimuksen yksi mielenkiinnon kohde. Tutkijat esittivät vuonna 1965 kysymyksen: ”Kykenevätkö naiset johtajaksi?” Tutkijat Powell ja Graves viittaavat artikkelissaan vuoden 1965 Harvard Business Review:ssa julkaistuu artikkeliin nimeltään ”*Are Women Executives People?*” Artikkelissa pohditaan aihetta seuraavien kysymysten kautta: Käyttäytyvätkö naisjohtajat kuten ihmiset? Ajattelevatko naisjohtajat olevansa ihmisiä? Kohdellaanko naisjohtajia liike-elämässä ihmisinä? (Powell & Graves, 2003, 140) Naisjohtajien uskottiin tuolloin olevan hyvin poikkeuksellisia yksilöitä. Naisjohtajuutta pidettiin normaalista naiseudesta poikkeavuutena ja sitä pidettiin selityksenä sille, että naiset kykenivät ylipäättään suoriutumaan johtotehtävistä. (Calas & Smircich, 1996)

Yhdysvalloissa 1970-luvulla alettiin kiinnostua naisjohtajuudesta tieteellisessä tutkimuksessa. Professori Rosabeth Moss Kanterin teosta ”*Men and Women of the Corporation*”, joka ilmestyi vuonna 1977, pidetään yhtenä merkittävimmistä teoksista naisjohtajuustutkimuksen alkamisessa. Aluksi tutkimuksissa etsittiin vastuksia, voivatko naiset ylipäättään toimia johtajina. Sen jälkeen tutkimuksissa kiinnostuttiin johtamiskäyttäytymisen eroihin nais- ja miesjohtajien välillä. Seuraavaksi tutkimuksissa etsittiin erilaisia syitä naisjohtajien määrän vähyyteen yritysten ylimmässä johdossa. (Indvik 2001, 217) Tutkijoiden mielenkiinto 2000-luvun alkupuolella kohdistui naisten haluttomuuteen edetä uralla ja vastaanottaa yritysten ylimmän johdon työtehtäviä sekä naisten poisjäämiseen työelämästä. (Mainero & Sullivan, 2005; Mallon & Cohen, 2001)

Psykologisten tutkimusten rinnalla varhaisimmat sosiologiset tutkimukset pyrkivät etsimään syitä naisjohtajien vähäiseen määrään myös yritysten organisatorisista eli

työympäristöön liittyvistä tekijöistä. Sukupuoli ei Kanterin mukaan muodostu työympäristön kriittiseksi tekijäksi, vaan naisjohtajien lukumäärä organisaatiossa. Kanter määritteli naisjohtajan miesjohtajien joukossa vähemmistön edustajaksi eli tokeniaksi. Tällöin naisjohtajaa arvioidaan organisaatiossa kriittisemmin sekä usein hänen sukupuoleensa liittyvien stereotyyppien mukaisesti, ei individuaalisesti. (Kanter, 1977, 207) O'Leary esitti tutkimuksissa, että naisjohtajien pääsy organisaatiossa johtotehtäviin vaikeutui miesten negatiivisten asenteiden vuoksi naisjohtajia kohtaan. (O'Leary 1974, 809) Naisjohtajien ajateltiin 1980-luvulla horjuttavan yhteiskunnallisesti perinteisiä valtarakenteita sekä lisäksi tuovan suuren uhan naisten ja miesten yhteiskunnalliseen asemaan. (Riger & Galligan, 1980, 905–906) Tutkimuksissa 1970-1980 -luvulla nähtiin erilaisista henkilöstöjohtamisen käytännöistä ylennykset (Rosen & Jerdee 1974), palkkaus (Dipboye et al., 1977) ja koulutus päätökset (Renwick & Tosi 1978) hankaloittavan naisten urakehitystä ja pääsyä yritysten johtotehtäviin.

Naisjohtajuustutkimus on saanut lisääntyvää huomioita 1980-luvun alusta alkaen. Tutkimuksissa keskityttiin ilmiöön, kuinka naiset ovat voineet murtaa ”lasikaton” ja päästä yritysten hallitusten jäseniksi. Tutkijat ovat väittäneet, että naisjohtajat hallitusten jäseninä ovat lisänneet naisten mahdollisuuksia panostaa työskentelyyn, tuoneet yrityksille kilpailuetuja sekä lisänneet naisen roolimallia. Naisten läsnäoloa hallituksissa voidaan pitää välttämättömänä. Naiset tuovat hallitustyöskentelyyn lisää näkökulmia, kokemusta sekä erilaisia työskentelyn tyynejä verrattuna miehiin. Yritys voi antaa myös merkittäviä signaaleja sidosryhmilleen lisäämällä naisia hallituksen jäseniksi. Naisten hallitusjäsenyyksillä pitäisi olla positiivinen vaikutus. Kuitenkin naisten vähäinen määrä yritysten johtajina osoittaa muuta. Pohjoismaista Norja lisäsi naisten hallitusjäsenten määrää lainsäädäntöä muuttamalla. (Huse & Solberg, 2006)

Naisilla on ollut aina halu sekä kyky johtaa, mutta he eivät ole voineet edetä johtotehtäviin poliittisten, taloudellisten sekä yhteiskunnan asettamien rajoitusten vuoksi. Ajat ovat muuttuneet. Vuosien myötä on tapahtunut merkittävä muutos naisten roolissa johtamiseen. Nykyään naisille annetaan mahdollisuus päästä johtotehtäviin. Pitkään on analysoitu ja haettu vastauksia kysymykseen: ”Mikä tekee

johtajasta tehokkaan sekä kenellä on oikeita johtajan ominaisuuksia?” Ylimmän johdon asiantuntijat ovat vihdoin ymmärtäneet vastauksen, että nainen on tehokas johtaja. Naisia on yhä enemmän yritysten johtotehtävissä. (Porterfield & Kleiner, 2005)

Naisten osuus suuryritysten johtajina kasvaa. USA:ssa naistoimitusjohtajien määrä on suhteellinen vähäinen vielä tänäkin päivänä. On yleisesti tunnustettu, että USA:ssa naiset ovat aliedustettuina ja epäsuotuisissa asemissa työskennellessään johtotehtävissä. Naisia nimitetään toimitusjohtajiksi yrityksiin, joissa on taloudellista epävarmuutta. Naisjohtajat arvioidaan huonoimmiksi kuin miesjohtajat sekä naisille asetetaan korkeampia esteitä urakehitykselle. Sijoittajien puolelta on tullut enemmän negatiivisia reaktioita naistoimitusjohtajien nimityksien yhteydessä. (Muller-Kahle & Schiehl, 2013)

Tutkimukset ovat käsitelleet toimitusjohtajan kahta roolia: toimitusjohtajan työtehtävää ja hallituksen puheenjohtajana olemista sekä edellä mainittujen roolien mukanaan tuomaa vallankäyttöä. Vallankäyttöä tutkimuksissa käsitellään toimitusjohtajan suhteellisella kyvyllä vaikuttaa toisiin ja/tai strategiaan valintoihin. Lisäksi toimitusjohtajalla on vaikutusvaltaa muiden hallitusjäsenten valintaan. Puhutaan rakenteellisesta vallasta. Naistoimitusjohtajilla sanotaan olevan vähemmän rakenteellista valtaa kuin miestoimitusjohtajilla. Tutkimukset ovat osoittaneet, että nais- ja miestoimitusjohtajat ovat yhtä tehokkaita työssään. Naistoimitusjohtajalla on ylimääräinen haaste ansaita oikeutusta itselleen organisaatiossa, joka yleensä suosii ja palkitsee stereotyyppisiä maskuliinisia arvoja sekä käytäntöjä. Naisten täytyy työskennellä kovemmin kuin miesten todistaakseen organisaatiossa hyödyllisyytensä. Tutkijat kokevat mielenkiintoiseksi ja tutkimisen arvoiseksi ilmiön, jossa tutkitaan tekijöitä, jotka auttavat naisjohtajaa saavuttamaan samanlaista rakenteellista valtaa kuin miesjohtajat. (Muller-Kahle & Schiehl, 2013)

## 2.2 Sukupuoli ja ikä

On tunnistettu useita tekijöitä, jotka selittävät, miten naiset ajautuvat erilaisten ammattien johtotehtäviin. Monien ammattien ja työtehtävien uskotaan olevan sukupuoleen sidoksissa. Näin eri johtamistyyli on myös määritelty ominaisuuksiltaan sukupuolten stereotyyppioiksi. (Araújo-Pinzón et al., 2016)

Tutkijat ovat esittäneet ja hakeneet vastuksia kysymykseen naisten ja miesten johtamiskäyttäytymisen eroihin. Asia on liittynyt tutkijoiden haluun selvittää sukupuolen vaikutusta miesten ja naisten johtamiskäyttäytymiseen ja siitä aiheutuviin tuloksiin. (Indvik, 2001, 207) Kysymystä pidetään tärkeänä, koska keskustelu naisjohtajien johtamiskäyttäytymisen sopimattomuudesta yritysten johtotehtävissä suoriutumiseen nähdään syyksi naisjohtajien vähäiselle määrälle sekä naisjohtajien hitaalle etenemiselle yritysten ylimpään johtoon. (Vinkenburger & Van Engen, 2005, 87) Tutkijoiden löytämät naisten ja miesten johtamistyylien merkittävimmät eroavaisuudet ovat olleet naisjohtajien osallistavampi sekä demokraattisempi johtamistyyli verrattuna miesjohtajien ohjaavampaan ja autoritaarisempaan johtamistyyliin. (Vinkenburger & Van Engen, 2005, 88 ja Indvik 2001, 255)

Teollistumisen seurauksena ovat muodostuneet maskuliiniset byrokraattisen yhteiskunnan normit. Johtajien, sekä miesten että naisten, työskennellessä normaalisti byrokratian määrittelemänä, he toimivat maskuliinisesti. (Maier 1997, 228-229, 235) Niiden naisjohtajien, jotka etenevät korkeaan asemaan, väitetään hyväksyvän maskuliinisen tyylin niin johtamisessa kuin viestinnässä. (Holmes & Stubbe, 2003)

Naisten ja miesten maailmat eroavat toisistaan. Naisten maailmaan sisältyvät tiettytyyppiset työt, joita luonnehditaan muiden huolehtimisella sekä suhteiden ylläpitämisellä. Miesten maailmassa korostuvat yksilöllinen ajattelu ja itsenäiset saavutukset. Ja miesten menestys perustuu hierarkiaan sekä kilpailuun. (Maier 1997) Tutkimukset osoittavat naisten avioliiton ja lapsien vaikuttavan negatiivisesti

asiantuntija ja johtavassa asemassa olevien naisten uriin. (Burke 1999; Osipow 1983). Edely (2001, 217) on osoittanut tutkimuksissa, että ideologista muutosta ja vastakkainasettelua on tapahtunut. Perheissä isyyden ja uran yhdistäminen haastavat perinteisen miesten julkisen maailman sekä naisten kotona pysymisen esimerkiksi lasten hoitamisen vuoksi. Arnold (2001, 124) on tutkimuksissaan todennut, että yksilöiden kykyyn määritellä omat menestystekijänsä vaikuttaa menestyksen ulkopuolisten signaalien eroosio. Työn muutoksista huolimatta naiset kohtaavat urallaan monia esteitä ja mahdollisuuksia päästä uralla eteenpäin ja johtajuuteen.

Nainen valitaan yritysten johtotehtäviin mieluummin kuin yhtä pätevä mies. Lisäksi nainen on johtajavalinta, kun yritysten organisaatioilla on iso riski epäonnistua taloudellisesti. Nämä valikoidut naisten rekrytoinnit organisaatioiden johtotehtäviin tapahtuvat silloin, kun taloudelliset riskit ovat suuret. Toisaalta USA:ssa tutkittiin 12 vuoden ajan yhtiöiden taloudellista tulosta uuden toimitusjohtajan nimittämisen jälkeen. Tutkimuksessa keskityttiin kolmeen eri talouden tunnuslukuun: kokonaispääoman tuottoon, oman pääoman tuottoon sekä osakekohtaiseen tulokseen. Tutkimuksessa ei löydetty luotettavaa näyttöä ennen tai jälkeen nais- tai miestoimitusjohtajan nimityksen myötä tapahtuvista talouden tunnuslukujen muutoksista, jotka olisivat vaikuttaneet yrityksen suorituskykyyn. Tältä pohjalta ovat tukijat kyseenalaistaneet universaalien lasikattoilmiön ja päätelleet, että toimitusjohtajana työskenteleminen ei ole sukupuoliriippuvainen asia. (Haslam et al., 2010)

Naista ei ole pidetty aina oikeana valintana yrityksen johtotehtäviin. Miestä ei pidetä kuitenkaan parempana johtajana. On kiinnitettävä huomioita liike-elämässä tapahtuneeseen muutokseen sekä naisten ja miesten välisten roolien vaihteluihin. Vuosikymmenten ajan ovat tutkimukset hakeneet paremmuutta sukupuolten johtamistapojen välille. Eräissä havainnoissa todetaan, että naisten yhteistyökyky ja hoivakäyttäytyminen sopivat paremmin johtajille. Tyypillisissä johtamistyylyissä naisille on muodostunut enemmän etuja kuin miehille. Lisäksi on huomioitava, että edellä mainitut ominaisuudet heikentyvät erityisesti maskuliinissa toimintaympäristöissä. Johtajien rekrytoinnissa keskitytään nykyään yksilöiden

ominaisuuksiin enemmän kuin sukupuoleen perustuvaan vahvuuksien ja heikkouksien tarkasteluun. Tutkimuksissa on haettu sukupuolten välille eroja niin muutosjohtamisen tyyliin kuin tunneälyssä. Tunneällyn rooli on tärkeämpi kuin tekninen osaaminen. Ilman tunneälyä paraskaan koulutus ja loistavat ideat eivät merkitse vakaata ja tuottavaa johtajuutta. Naisilla on korkeampi tunneäly kuin miehillä. Naiset hallitsevat paremmin tunteita, tuntevat empatiaa sekä ovat sosiaalisesti kyvykkäämpiä kuin miehet. Naisten heikkoudet ovat motivaation ylläpidossa ja itsesäätelyssä. (Porterfield & Kleiner, 2005)

Naiset on nähty hallitustyöskentelyssä ensin sukupuolistereotyyppien kautta naisina ja vasta myöhemmin yksilöinä. Tämä on aiheuttanut naisjohtajille hankaluutta tulla kuulluksi sekä vielä tärkeämpää tulla yhdenvartaiseksi muiden hallituksen jäsenten kanssa. Tällaiset asenteet ovat muuttuneet, kun hallituksessa on enemmän kuin yksi naispuolinen johtaja. Kun hallituksen kokoonpanossa on kolme tai enemmän naisjäsentä, tuntevat naisjäsenet olonsa mukavammaksi, toimintansa vähemmän rajoitetuksi ja kokevat vuorovaikutuksen positiivisemmaksi. (Terjesen et al., 2009)

Väestötiedoista on löydetty johdonmukaisia havaintoja naisjohtajien olevan nuorempia kuin miesjohtajien. Iso-Britanniassa naisjohtajien keski-ikä on 53 vuotta ja miesjohtajien 56 vuotta. Australiassa naisjohtajien keski-ikä on 53 vuotta ja miesjohtajien 61 vuotta. USA:ssa naisjohtajien keski-ikä on 56 vuotta ja miesjohtajien 60 vuotta. USA:n ja Kanadan tutkimukset toteavat, että 65-71% välillä ovat naisjohtajat naimisissa. Naisjohtajilla on omia lapsia tai huollettavia lapsia 44% Australiassa ja USA:ssa sekä Kanadassa vastaava luku on 70%. (Terjesen et al., 2009)

Nuorilla naisilla voivat uran alkuvuodet olla haasteellisia. Vaikka syrjiminen sukupuolen perusteella on Suomessa lailla kiellettyä, voi työnantajalla on pelko nuoren naisen rekrytoinnin suhteen. Työnantajalla on pelko nuoren naisen tulevista äitiyslomista sekä hoitovapaista. Eivätkä pelkoa helpota sairaiden lasten hoitamisesta muodostuvat poissaolot. Monet nykypäivän naisjohtajat myöntävät uhranneensa työlleen liikaa, koska on ollut pakko. Edetäkseen uralla ja noustakseen

huipulle on naisten pitänyt tehdä hartiavoimin töitä, paljon enemmän kuin saman ikäisten miesten. Iäkkäämmillä johtajanaisilla on ollut rajoittuneet mahdollisuudet saada tukea toisilta naisilta, koska vertaisnaisverkostoja on ollut hyvin vähän. (Salo & Blåfield, 2007, 32)

Suomessa Keskuskauppakamari ei tue kiintiölainsäädäntöä, jolla edistettäisiin ja varmistettaisiin naisten pääsy pörssiyhtiöiden hallituksiin. Listatuille yhtiöille voimaantullut vuonna 2015 hallinnointikoodissa mainitaan hallituksen monipuolisesta kokoonpanosta, joka käsittää molempia sukupuolia. Lisäksi hallinnointikoodissa edellytetään, että yhtiöt laativat ja julkaisevat hallitustensa osalta monimuotoisuuden tavoitteet sukupuolijakaumassa. Yhtiöiden on julkisesti raportoitava tavoitteiden toteutuminen sekä suoritettut toimenpiteet. Suomi on noussut Euroopassa mielenkiinnon kohteeksi, koska naiset ovat nousseet yritysten johtotehtäviin ilman lainsäädännöllistä kiintiösääntelyä. Vuonna 2003 vain 7% Suomen listattujen yhtiöiden hallitusten jäsenistä oli naisia. Ja vuonna 2017 naisten määrä oli jo 27%. Tällainen ennätyslukema voi toteutua ainoastaan yhtiöiden oman aloitteellisuuden sekä itsesääntelyn avulla. Naisten menestyminen yhtiön muissa johtotehtävissä pidetään edellytyksenä, jotta naisten osuus hallituksissa lisäänty jatkossakin. Naisten määrä listattujen yhtiöiden johtoryhmissä ei myöskään ole ainut kiinnostuksen kohde. Olisi kiinnitettävä huomioita johtoryhmissä työskentelevien naisten työtehtäviin eli siihen minkälaisia toimintoja naiset johtavat. Yhtiöiden johtoryhmien naisjohtajien vastuulla on usein tukitoiminnot. Tämä on yleistä kansainvälisesti ja nuorempien naisjohtajien osalta vähentynyt vastuualue. Johdettavilla toiminnoilla on merkitystä naisjohtajille, koska harvemmin tukitoimintojen johtamisesta edetään hallitukseen jäseniksi tai yhtiön toimitusjohtajaksi. Suomen Keskuskauppakamari toteaa naisten vähäisen määrän yhtiöiden liiketoimintojen johdossa sekä ongelman ratkaisemisen haasteellisuuden. Tekijöitä ja syitä on listattu aina naisten omista koulutus- ja uravalinnoista sekä naisten liiallisesta itsekriittisyydestä. Syitä löytyy myös työnantajien passiivisesta naisten urakehityksen edistämistoimenpiteistä. Ongelma ratkeaa pitkäjänteisellä työllä, jotta suomalaisten yhtiöiden johtotehtäviin valjastetaan parhaat resurssit. (Naisjohtajaselvitys 2017)



## 2.3 Naisjohtajuuden ominaispiirteet

Naisjohtajien vähäistä määrää ovat varhaiset psykologiset tutkimukset selittäneet yksilöllisten tekijöiden vaikutuksesta naisten persoonallisuuden piirteisiin sekä käyttäytymismalleihin. (Riger & Calligan, 1980, 902) Toisaalta tutkijat ovat todenneet, että naisjohtajilta puuttuivat johtotehtävien hoitamiseen vaaditut ominaisuudet sekä käyttäytymismallit. Erojen miesten ja naisten välillä todettiin johtuvan erilaisesta sukupuolirooleihin kohdistuneesta sosiaalistumisesta henkilöiden lapsuudessa sekä nuoruudessa. (Henning & Jardim 1977) Naisjohtajien odotetaan sosiaalistuvan feminiinisiin ominaisuuksiin kuten empaattisuuteen, lempeyteen sekä sosiaalisuuteen. Miesjohtajien odotetaan sosiaalistuvan maskuliinisiin ominaisuuksiin kuten asiakeskeisyyteen, kilpailuhalukkuuteen sekä aggressiivisuuteen. (Karento, 1999,17)

Sukupuolen ja persoonallisuuden on todettu vaikuttavan johtajien käyttäytymiseen sekä siihen, miten alaiset arvioivat johtajiaan. Odotukset ja stereotypiat aiheuttavat vaikutuksia alaisten esimiesarviointiin. Naisten odotetaan olevan vaalivia ja muita huomioivia, kun taas miesten odotetaan olevan vakuuttavia, rationaalisia sekä riippumattomia. Tiimiorganisaatioissa naisjohtajalla on paremmat mahdollisuudet tulla nimetyksi johtotehtäviin. Muutosjohtamiseen on yhdistetty osallistava ja ihmiskeskeinen johtaminen, jossa on feminiinisiä piirteitä. Naiset ovat onnistuneet muutosjohtamisessa paremmin kuin miehet. Tutkimuksissa on paremmuuden arviointi tapahtunut persoonallisuuden ja sukupuolen mukaan. Sukupuolten välillä on eroja asenteissa, arvoissa, taidoissa, käyttäytymisessä sekä tehokkuudessa. Muutosjohtajiin on liitetty seuraavat persoonallisuuspiirteet: luovuus, avoimuus, avoinuus asioille, innovatiivisuus, alttius riskeille, rohkeus, usko ihmisiin, arvopohjaisuus, elinikäisen oppimisen arvostaminen, huolenpito, käytännönläheisyys, naisellisuus ja itseluottamus. (Brandt & Edinger, 2015)

Tehokkaalla johtajalla on monia kyvykkyyksiä. Hänen on onnistuttava kehittämään ja valmentamaan alaisiaan, kommunikoidava selkeästi, ratkaistava konflikteja, analysoitava ongelmia sekä tehtävä järkeviä päätöksiä. Tehokas johtaja kohtaa työt positiivisuudella ja käyttää työaikansa tehokkaasti delegoiden työtehtäviä.

Muutosjohtamista pidetään yritysjohdon tehokkaimpana johtamistaitona. Tutkimukset esittelevät korrelaatiota muutosjohtamisen ja johdon käytäntöjen välille: selkeyttäminen, innostaminen, tukeminen ja tiimin rakentaminen. (Burke & Collins, 2001)

Suomessa on suuri vaihteluväli 32-37% naisyrittäjien osalta, jotka omistavat tiettyjen ammattien ja toimialojen yrityksiä, kuten vähittäiskaupan alan yritykset, henkilökohtaisia palveluja sekä hoitoa tarjoavat yritykset. Tutkimukset osoittivat, että naisten määräysvallassa olevat yhtiöt ovat pienempiä, kannattamattomia sekä vähemmän kasvuhakuisia. Naisten johtamistyyli kuvattiin ei-strukturoiduksi ja ei-kurinalaiseksi, ja siitä puuttui strateginen suunta. Tutkimukset antoivat vähemmän myönteistä kuvaa naisista pienten yritysten omistajina sekä johtajina. Tätä selitettiin naisten henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, perhesiteillä, motivaation puutteena, koulutuksella sekä ammatillisella taustalla ja naisten roolimalleilla. Tutkimuksissa haettiin myös eroavaisuuksia, miten miehet ja naiset rakentavat eri tavoin sosiaalisia suhteita, verkostoja sekä kohtaavat vaikeuksia johtamis- ja yrittäjyystaitojen yhteydessä. Tutkijat eivät olleet yksimielisiä mies- ja naisjohtajien käyttäytymisestä ja johtamistyyleistä. Tutkijat viittaavat siihen, että naisilla olisi enemmän muutosjohtamisen kykyä, demokraattisuutta ja ei-hierarkkisuutta. Näitä asioita pohjataan feminiiniseen merkityssisältöön ja arvoihin. Tutkimukset väittävät naisjohtajien olevan kannustavampia, luovempia sekä tunne-elämän osalta tarkkaavaisempia ja näillä on vaikutusta organisaatiossa lisääntyneeseen viestintään, yhteistyöhön sekä osallistumiseen. Naisjohtajista on annettu yleisesti myönteinen kuva. (Eriksson et al., 2008)

Vastakohtana maskuliiniselle johtamisen tyylille on viime vuosina todettu olevan erityinen ihannejohtamistyyli, joka edistää erilaisia kyvykkyyksiä ja sosiaalisia taitoja kuten empatiaa, affektiivisuutta sekä herkkyyttä. Naisellista johtamisen tyyliä on pidetty tervetulleena organisaatioon. Se on vähemmän hierarkkinen, enemmän joustava, intuitiivinen, kommunikoiva, yhteistyökykyinen sekä osallistava ja onnistuu kohtaamaan markkinoiden jatkuvan muutostilan. (Araújo-Pinzón et al., 2016)

Suomalainen naisjohtaja pitää itsenään sinnikkäänä ja ripeänä. Hänen työskentelytapaansa kuvataan pitkäjänteiseksi. Siinä korostuu nopeus ja impulsiivisuus. Ripeys nähdään positiivisena naisjohtajan piirteenä, jota ilman ei saavuteta johtajuuden asemaa työuralla. Rehellisyyden ja nöyryyden luonteenpiirteet korostuvat työtilanteen haasteellisuuden suhteen. Lisäksi ne koetaan osaksi naisjohtajan olemusta sekä hyvin tavoiteltaviksi piirteiksi. Realistinen asenne työtä kohtaan kuvastaa naisjohtajan nöyryyttä. On kyettävä vastaanottamaan ja työstämään kritiikkiä sekä kohtaamaan vastoinkäymisiä. Naisjohtajakaan ei vältty työssään vaikeuksilta. Kohdattua kritiikkiä ei pidä ottaa henkilökohtaisesti, vaan sen avulla voi kehittyä työssä. (Hyvärinen, 2016, 65-68)

Ominaispiirteisiin kuuluvat myös kyky sietää yksinäisyyttä, jonka sanotaan olevan osa johtajuuden realiteettia. Naisjohtajan oman toiminnan painotuksissa on nähty kaksi mitattavaa ulottuvuutta, jotka ovat suunnannäyttäjäyys sekä sosiaaliset taidot. Suunnannäyttäjäyys ilmenee naisjohtajan omassa toiminnassa yhteisen vision ja tuloshakuisuuden korostumisena. Naisjohtajaa pidetään aktiivisena, alati halukkaana kehittymään itse sekä kehittämään organisaation toimintaa. Nainen voi olla vaativa johtaja, joka tiedostaa tuloshakuisuuden ja -seurannan tärkeyden. Johtajuudessa on tärkeää työntekijöiden motivointi, kannustaminen ja innostaminen. Luottamus ilmenee naisjohtajan työssä kahdella tavalla: hän luottaa henkilökuntaansa ja henkilökunta vastavuoroisesti luottaa esimieheensä. Johtajan työssä onnistumiseen vaikuttavat myös työnjaon ja vallan delegoinnin taito. Naisjohtaja haluaa korostaa yhdessä tekemisen tärkeyttä ja osoittaa arvostusta ja kunnioitusta osaamista sekä asiantuntijoiden työskentelyä kohtaan. Kyky verkostojen luomiseen voi olla ratkaiseva tekijä naisjohtajana toimimisessa ja työssä menestymisessä. Sosiaalisista taidoista korostuu vuorovaikutuksen tärkeys. Naisjohtaja osaa kuunnella, keskustella, osoittaa välittävänsä muista ja on vastuunkantaja, kykenee tasa-arvoiseen kohteluun ja kykenee luomaan positiivisen ilmapiirin sekä osaa antaa myönteistä palautetta muille. (Hyvärinen, 2016, 65-68)

## 2.4 Lasikattoilmiö

Lasikatto sanasta tuli suosittu termi sen jälkeen, kun toimittajat käyttivät sitä vuonna 1986 "The Wall Street Journal" -lehden artikkelissa. Lasikattoa käytetään metaforana kuvailemaan näkymättömiä esteitä naisten pyrkiessä liikkumaan organisaation hierarkiassa. (Powell, 2012) Kysymykseen miksi naiset etenevät huonosti organisaatioiden yläkerroksiin on etsitty syitä tutkimusten kautta. Yhtenä ensisijaisena syynä pidetään sukupuolen vinoutumisen arviointia. Lasikattoilmiötä esitellään läpitunkemattomana esteenä naisen urakehitykselle. Ilmiö on seuraus sukupuolistereotyyppioista ja niistä odotuksista, kuinka naiset työskentelevät ja tuottavat sekä miten heidän pitäisi käyttäytyä. (Heilman, 2001) Yksi selitys lasikattoilmiölle on sen esiintyminen tilanteissa, johon naiset joutuvat useammin kuin miehet. Naiset hyväksytään helpommin riskialttiimpien ja epävarmempien yritysten johtotehtäviin, koska niissä on vähemmän uralla etenemisen mahdollisuuksia kuin miespuolisilla kollegoilla. (Muller-Kahle & Schiehl, 2013) Yritysten huono suorituskyky on lisännyt naisten nimittämistä yritysten johtotehtäviin. Tällä on ollut vaikutusta "lasikaton" murtamiseen. Naisia on nimitetty johtajiksi yrityksiin, jotka ovat kriisissä. (Haslam et al., 2010)

Lasikattoa pidetään myyttisenä ilmiönä, joka vaikeuttaa naisten etenemistä yritysten organisaatiohierarkiassa. Syitä on etsitty monista tekijöistä, jotka selittäisivät miksi naiset eivät etene organisaation ylimpään johtoon. Toisaalta naista itseään pidetään syynä ilmiön olemassaoloon. Syyt ovat naisten kapeampi koulutus, perhe- ja työsuhteet, puutteellinen työkokemus, vihamielinen yritysympäristö, rekrytointimenettelyn sukupuolisidonnaisuuden olemassaolo, naisten ja miesten töiden ja alojen eriytyminen, patriarkaalisuus organisaatiokulttuureissa sekä miesten säännöillä pelaaminen. Lasikaton olemassaoloa selitetään myös sillä, että naiset eivät välttämättä markkinoi tarpeeksi omaa osaamistaan, eikä heillä ole sellaisia verkostoja, joihin kuuluminen edesauttaisi ja olisi merkityksellistä uralla etenemiseen. (Tukiainen & Villanen, 2016, 42-43)

Oakley (2000) väittää kolmen asian selittävän esteitä, joita naiset kohtaavat lasikattoilmiössä: 1. Yrityskäytänteet kuten rekrytointi, säilyttäminen ja edistäminen.

2. Käyttäytymisen ja kulttuurin syyt, kuten stereotypiat ja ensisijainen johtamistyyli.
3. Rakenne- ja kulttuurin selvitykset, jotka ovat juurtuneet feministiseen teoriaan. (Weyer, 2007)

Miehet ja naiset reagoivat eri tavoin lasikattoilmiöön. Naiset tunnustavat ilmiön olemassaolon, sen vaarat, epäoikeudenmukaisuuden ja ilmiön esiintymisen naisia kohtaan. Miehet taas kyseenalaistavat ilmiön tutkimuksen ja vähättelevät ilmiön vaaroja. Naiset selittävät ilmiön vahingollisia prosesseja, kuten vaihtoehtoisten mahdollisuuksien puutteita, seksismiä ja miesten keskinäisten ryhmien suosimista. Miehet selittävät ilmiön tulkintoja, kuten naisten vaikeaa soveltuvuutta johtamistehtävään, jossa tarvitaan strategista päätöksentekoa tai yrityksen tekijöitä, jotka liittyvät sukupuoleen. (Ryan et al., 2007)

Naisten lasikattoilmiöön liittyviä uskomuksia ja käsityksiä vaikuttavuudesta uravalintoihin ja menestykseen on tutkittu CPS (Career Pathways Survey) tutkimuksessa. Naisten käsityksiä selvitettiin ja liitettiin viiteen uran menestymisen indikaattoriin: 1. uratytyväisyys, 2. onnellisuus, 3. psyykinen hyvinvointi, 4. fyysinen terveys ja 5. työhön sitoutuminen. Tutkimuksen myötä arviointiin lasikattoon liittyviä uskomuksia olevan: kieltäminen, joustavuus, hyväksyminen ja eroaminen. Kieltäminen määritellään uskomuksena, että naiset kohtaavat samanlaisia kysymyksiä ja ongelmia tavoitellessaan johtajuutta. Joustavuus uskomuksena määritellään naisten kyvykkyydellä rikkoa lasikatto. Mitä enemmän naiset hakeutuvat johtotehtäviin, sitä helpompaa se on niille, jotka seuraavat. Eroaminen määritellään naisten kärsimyksen määrän negatiivisilla vaikutuksilla, joita on enemmän kuin miehillä. Voi esiintyä ylivoimaisia syitä, jotta naiset eivät riko lasikattoa. Naiset satuttavat itsensä enemmän kuin miehet ottaessaan suuria riskejä yhtiön menestymisen suhteen. Kateus työtovereiden suunnalta estää naisia etsimästä työtarjouksia. Hyväksyminen määritellään naisten muiden elämän alueiden tavoitteilla, kuten perheellä, joka on tärkeämpi kuin uran kehittäminen. Hyväksyminen tiivistääkin ammattilaisuuden ja perheen sekä antiuralla etenemisen uskomukset. Naiset eivät vaadi työskentelemään uskomattoman pitkiä työpäiviä. (Smith et al., 2012)

Näkymättömien pysyvien esteiden olemassaolosta huolimatta tietyillä toimialoilla on organisaatioissa käynnissä merkittävä muutos työvoiman sukupuolijakaumassa. Yhä useammat naiset pääsevät yritysten johtotehtäviin. Muutos lisää sukupuolten tasa-arvoa ja herättää uusia mielenkiintoisia tutkimuskysymyksiä siitä, miten murretaan lasikattoilmiö. Naiset löytävät itse tiedon, miten lasikatto murretaan, sekä johtamiseen liittyvät suuremmat riskit ja epäonnistumisen mahdollisuuden. (Ryan et al., 2007)

Ekosen mukaan nainen törmää työelämässä ensimmäisen kerran esteisiin ja itsestään riippumattomiin työuraa hidastaviin tekijöihin 35-41 -vuotiaana. Naisen urakehitys ei pysähdy ainoastaan ennen huippua, vaan pysähtyminen tapahtuu jo urakehityksen aikaisemmillä tasoilla. (Ekonen, 2007) Naisten työuran kehitys näyttää usein pysähtyvän ”lasikattoon”. Mitä korkeammalle nainen johtamishierarkiassa nousee, sitä vähemmän siellä on naisia. Lasikattoilmiötä kuvataan siten, että naisia näyttää eristävän erityinen korkeimman taloudellisen vallan este, jolle ei ole löytynyt selkeää syytä. (Aaltio-Marjasola, 2001, 131-133) Naisilta puuttuu linjajohdon kokemus ja sitä tutkijat selittävät naisten vähäisellä työn kierrätyksellä organisaation yksiköissä ja toimintojen sisällä. Naiset eivät itse hakeudu yritysten linjajohdon työtehtäviin. Lähinnä naisten urakehitys tapahtuu yhden yrityksen ja sen toimintojen sisällä. (Vanhala et al., 2002, 283)

Suomessa vuonna 2005 voimaan tullut tasa-arvolaki vaatii ja määrittelee että, työnantajan, jolla on työsuhteessa vähintään 30 työntekijää, on toteutettava tasa-arvoa edistävät toimenpiteet vuosittain. Laadittavassa tasa-arvosuunnitelmassa otetaan kantaa palkkaukseen sekä muihin palvelussuhteen ehtoihin. Suunnitelma voidaan lisäksi sisällyttää yrityksen työsuojelun toimintaohjelmaan tai henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan. Tasa-arvosuunnitelmat lisäävät byrokratiaa, mutta silti niiden toivotaan olevan käytännön työkaluja. Yrityksissä tarvitaan konkreettisia toimenpiteitä, jotta tasa-arvo toteutuisi nykyään vielä paremmin. (Tasa-arvolaki, 2015)

Suomalaiset yritykset ja organisaatiot ovat omasta aloitteestaan ottaneet jo monia tukevia tulevaisuuden askeleita naisten urakehityksen suhteen. Muutoksia on

tapahtunut osin yrityksen omasta aloitteesta, lailla ja asetusten mukaan sekä julkisen paineen vuoksi. Nokia on pioneerin roolissa naisten urakehityksen suhteen. Kone Oyj:ssä naisten työuran edistämistä ei voi luonnehtia lasikaton murskaamiseksi, vaan enemmänkin lasitalon purkamiseksi. Kone on sisällyttänyt tasa-arvon tavoitteet yrityksen henkilöstöjohtamisen prosessien työkaluksi. Sen mukaan työnkierrossa ja -siirroissa, rekrytoinnissa ja urasuunnittelussa otetaan naiset huomioon. Koneen hallituksen puheenjohtaja Antti Herlin on todennut, että naisten työuran eteneminen jää helposti kertaluonteiseksi korulauseeksi, ellei tavoitteita määritellä konkreettisiksi numeroiksi. Kun tavoitteet ovat numeerisia, on niitä helppo seurata. (Salo & Blåfield, 2007, 18-19, 35, 37)

### **3 NAISJOHTAJAN URAAN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT**

Yleinen käsitys on ollut, että pohjoismaalaisilla naisilla on paremmat työelämän etenemismahdollisuudet kuin muualla maailmassa. Yleistä käsitystä on selittänyt naisten suuri määrä työelämässä, korkea koulutustaso, tasa-arvolainsäädäntö sekä perhepolitiikka. (Kauppinen-Toropainen et al., 1988; Vinnicombe 2000, 11).

Naisten määrä organisaatioiden ylimmissä johtotehtävissä on noussut. Se on saanut tukijat kiinnostumaan naisten urakehityksestä organisaatioiden huipulla sekä siitä, miksi naisten määrä on edelleen vähäinen ylimmissä organisaatioiden johtotehtävissä. (Liff & Ward 2001; Oakley 2000). Toisaalta kiinnostus on suurta ja kohdentunut muutamiin huippunaisjohtajiin, jotka ovat rikkoneet lasikattoja. (Vanhala 2004) Organisaatioiden huippujohdon saavuttaneiden naisten urakehityksistä on muodostunut menestystarinat, joihin vain harva naisjohtaja kykenee samaistumaan. Lisäksi huippunaisjohtajia tutkitaan uran esteiden sekä ongelmien kannalta (Fels 2004; Liff & Ward 2001; Oakley 2000) ja syntyy näkemys naisjohtajien uhrin roolista. (Lämsä & Tiensuu 2002, 361)

#### **3.1 Uratutkimus**

Tutkijat ovat määritelleet perinteisesti uran yhden tai kahden eri organisaation sisällä tapahtuvaksi kehitykseksi, joka etenee katkeamattomana organisaation hierarkiassa. (Cohen et al., 2004, 408) Lisäksi uratutkimuksen historiassa perinteistä uran määrittelyä on täydennetty yksilön työuran kuvauksella, vakituisella työsuhteella sekä valkoihoisella ja keskiluokkaisella miehellä. (Levinson 1978; Miller & Form 1964; Super 1957) Ura tarkoittaa ylennyksiä ja organisaatiossa tapahtuvaa ylöspäin suuntautuvia toimintojen sarjoja, joita yksilö läpikäy työhistoriansa aikana. Menestyvän uran määrittelyyn liitetään etenevyyttä ja katkeamattomuutta. (Hall 1976) Määritelmä on saanut osakseen kritiikkiä, koska se pohjautuu lähinnä miehillä tehtyihin tutkimuksiin. Lisäksi määritelmä ylläpitää maskuliinista stereotypiaa menestyvästä johtajasta ja rajoittaa naisten uran kehittymistä. (Mavin 2001, 183;



Sturges 1999, 251) Ura liitetään työssä käyviin, korkeasti koulutettuihin sekä arvostetuissa ammateissa työskenteleviin yksilöihin. (Arthur et al., 1989, 9: Lähteenmäki 1995, 26) Lisäksi perinteiset ja hierarkkiset urat ovat antaneet tilaa eri suuntiin kehittyville urille, joissa on nähty yhdistyvän sekä ammatillisen elämän että henkilökohtaisen elämän osa-alueet. Into uran uudelleenmäärittelylle on ollut kasvavaa, mutta näiden uusien urakehityssuuntien tutkiminen on saanut osakseen vähemmän huomiota. (Cohen et al., 2004, 408)

Uratutkimuksen kehityksessä on nähtävissä erilaisia lähestymistapoja. Blau selitti 1950-luvulla yksilön sosiaaliluokalla olevan vaikutusta ammatillisiin saavutuksiin. Sosiaaliluokka vaikutti yksilön sosiaaliseen kehitykseen sekä kiinnostuksen kohteisiin. Näillä oli vaikutusta yksilön ammatillisiin mahdollisuuksiin. (Blau 1956) Psykologiassa uratutkimus pohjataan Sir Francis Galtonin yksilöiden älykkyyden eroavaisuuksiin koskevaan tutkimukseen sekä tutkija Parsonsin vuonna 1909 esittämään ammatinvalinnan teoriaan. Näiden edellisten pohjalta kehittyi piirreteoreettinen uratutkimus sekä ammatinvalinnan psykologia. Piirreteoreettisen tutkimuksen myötä kiinnitettiin huomiota yksilöiden luonteenpiirteiden eroihin. Ja piirteiden mittaamisen tutkimukset 1900-luvun alussa loivat ensimmäiset älykkyyssmittarit (Sonnenfeld & Kotter, 1982, 23) Uratutkimuksessa 1940- ja 1950-lukujen aikana uria tarkasteltiin erilaisten sosiologisten sekä psykologisten vaihemallien kautta. (Miller & Form 1964; Super 1957). Uravaihemallit saivat osakseen kritiikkiä, koska ne olettivat urien kehittyvän ennakoitavien vaiheiden mukaisesti. Yksilöt nähtiin passiivisina ja koko uransa ajan samassa organisaatiossa sekä ammatissa työskentelevinä. Muiden elämän osa-alueiden, perheen merkityksen yksilön urakehitykseen huomioimatta jättäminen sai myös kritiikkiä tutkijoilta. (Peiperl & Arthur 2000, 5; Sonnenfeld & Kotter 1982; 29) Aikuisen ihmisen elämänvaiheisiin keskittyvät tutkimukset pohjattiin Eriksonin (1950) ja Jungin (1933) tutkimuksiin yksilön kehittymisestä ja suhteesta ympäristön kulttuuriin. Tutkimuksen keskiössä oli yksilö, mutta siinä huomioitiin myös elämän muut osa-alueet, joilla oli vaikutusta yksilön kehittymiseen. Tämäkin sai osakseen kritiikkiä, koska tutkimuksen kohteena olivat vain miehet. (Gallos 1989; Gilligan 1982; Larwood & Gutek 1987)

Urat alkoivat kiinnostaa organisaatio- ja johtamistutkimuksessa 1970-luvulla. Tutkimukset pohjattiin sosiologiassa ja psykologiassa aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin. Ne tarkastelivat yksilön ja organisaation välistä suhdetta. Tutkijoiden tehtävänä oli tarkastella uria kokonaisvaltaisesti ja samanaikaisesti huomioida yksilön erilaiset urakokemukset. Yksilön urasuunnittelun ja -johtamisen tärkeys lisääntyi ja nähtiin olevan organisaatioiden johtajien vastuulla. Kuitenkin samaan aikaan vastuun yksilön urasta nähtiin siirtyvän yksilölle itselleen. (Hall 1976; Schein 1978)

Proteriuksen uran käsitteellä tarkoitetaan uria, joiden kautta yksilö pyrkii uudistumaan säännöllisesti sekä kehittämään ammattitaitoaan. Käsitteelle on ominaista, että sitä johtaa yksilö. Yksilön ura koostuu koko elämänmittaisesta sarjasta erilaisia kokemuksia niin työstä eri organisaatioissa, koulutuksesta kuin muutoksista ammatillisilla osa-alueilla. Yksilön itsensä toteuttaminen ja uravalinnat ovat keskiössä. Yksilön uran tavoitteena on psykologinen menestyminen ja menestymisen kriteerit ovat sisäisiä, eivät ulkoisia. Yksilön kehitys nähdään jatkuvana omatoimisena oppimisena, vuorovaikutteisuuksena ja se kytkeytyy haastaviin työtehtäviin. Jotta organisaatio pystyy pitämään pitkään työntekijän, tulee sen tarjota työntekijälle haasteellisia työtehtäviä, kehittäviä henkilösuhteita sekä erilaisia kehittymismahdollisuuksia. Proteriuksen uran käsite ilmestyi tutkimukseen ja sitä selitettiin länsimaisen työelämän kasvulla 1970-luvulla, organisaatioiden kasvulla ja uudelleenorganisoinnilla sekä talouden yleisellä kasvulla. Tutkijat näkivät myös yksilöiden rakentavan uransa tulevaisuudessa monien organisaatioiden palveluksessa. (Hall 1976, 201)

Riippumattoman uran käsitteellä tarkoitetaan uran riippumattomuutta hierarkkisista sekä perinteisistä malleista. Uran riippumattomuus aktualisoituu kuuden eri merkityksen kautta. Yksilöllä on monia työsuhteita ja työnantajia uransa aikana. Yksilöllä on ammatti, jossa pätevoidytään nykyisen työnantajan organisaation ulkopuolella. Yksilön urakehitys perustuu organisaation ulkopuolisiin verkostoihin ja valveutuneisuuteen. Yksilö myös rikkoo ja ylittää yleisiä oletuksia urakehityksen hierarkkisesta kehitymisestä. Yksilö voi kieltäytyä tarjotuista uran etenemisen mahdollisuuksista vedoten esimerkiksi perhesyihin. Riippumaton ura perustuu

yksilön omiin kokemuksiin ja sitä ei rajoita mahdolliset rakenteelliset rajoitukset. (Arthur 1994; Arthur & Rousseau 1996; Sullivan & Arthur 2006)

Älykkään uran käsitteessä yhdistyvät yksilön uuden uran hallitsemisessa tarvittavat kyvykkyydet, jotka jakaantuvat yksilön itseymmärrykseen sekä toimialan tuntemukseen. Näkökulma "knowing why" edustaa yksilön uskomuksia, motivaatiota, uraorientaatiota, arvoja sekä identiteettiä. Näkökulma "knowing with whom" tarkoittaa yksilön verkostoja sekä ihmissuhteita, joiden avulla toteutetaan yksilön uraa itse haluamallaan tavalla. Näkökulma "knowing how" koostuu yksilön ammatillisista tiedoista, taidoista sekä osaamisesta. Näkökulma "knowing what" muodostuu yksilön toimialan mahdollisuuksista, vaatimuksesta sekä uhista. Näkökulma "knowing where" viittaa mihin yksilö voi hakeutua hankkiakseen toimialalta lisää tarvittavaa koulutusta sekä kehitystä. "Knowing when" tarkoittaa oikeanlaista ajoitusta yksilön uravalinnoissa ja toiminnoissa. Älykkään uran käsitteessä korostuvat ja ovat keskeisiä asioita yksilön asiantuntijuus sekä sosiaalinen pääoma, kuten maine ja verkostot. (Arthur et al., 1995; Jones & DeFillippi 1996)

Inkson (2004) on tarkastellut uraa neljän eri metaforan kautta. Ura voidaan nähdä perintönä esimerkiksi perhe- ja maanviljely-yrittäjyydestä. Tähän aihealueeseen liittyvät lisäksi varallisuuden, koulutuksen sekä kulttuuripääoman periytyminen, jotka saattavat edistää tai rajoittaa tulevan sukupolven uralla etenemisen mahdollisuuksia. Toisena metaforana ura nähdään yksilön henkilökohtaisena konstruktiona. Siinä individualistinen urakäsitys korostaa yksilön roolia uran rakentamisessa, urasuunnittelua sekä uravalintojen tekemistä. Yksilön työuran tavoitteena ovat sekä toimeentulon turvaaminen että yksilön persoonan turvaaminen. Kolmantena metaforana on ura elämänvaiheina. Siinä tarkastellaan työuraa ja kehittymishaasteita, jotka ovat sidottuja yksilön ikään ja elämäntilanteeseen. Tarkastelussa ovat myös työn ja perheen yhteensovittaminen ja ikääntymiseen liittyvät teemat. Neljäntenä metaforana on ura persoonan ja työn yhteensopivuutena. Tutkimuksen ja urakeskusteluiden pohdintoina ovat yksilön taitojen ja ominaisuuksien soveltuminen työn sekä ammatin vaativuuteen. Miten

yksilön on muutettava itsenään, jotta hänen ominaisuutensa soveltuisivat paremmin käsillä olevaan työhön. (Inkson, 2004)

Sukupuoli vaikuttaa yksilön uravalintaan ja on yksi perussy sukupuolten epätasaisuuteen työelämässä. Sukupuolten moninaisuus ja tasa-arvo yrityksissä vaikuttavat myönteisesti organisaation suorituskykyyn. Tutkimukset osoittavat, että sukupuolten sekä ammattien välillä on kielteisiä vaikutuksia sukupuolistuneisiin käsityksiin uravalinnoista. Sekä naiset että miehet kokevat seksistisiä stereotyyppioita ja sukupuolistuneita käsityksiä työurasta eri tavoin. Lisäksi kulttuuri ja etnisyys muokkaavat yksilön uravalintoja. Tietoisuuden lisääminen uravaihtoehtoihin on yksi edellytyksistä murtaa vanhoja uravalinnan käsityksiä. (Bourne & Özbilgin, 2008) Huomioita on kiinnitetty psykologisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat naisjohtajien nimittämisiin johtotehtäviin sekä työtehtävien hoitamisiin. Nämä tekijät liittyvät työn saamisen sekä johtamiskyvyn sukupuolistereotyyppioihin, uran etenemisen odotuksiin, sukupuolen soveltuvuutta erityiseen rooliin ja ennakkoluulon sekä syrjinnän dynamiikkaan. (Haslam et al., 2010)

Suomi on jäänyt Euroopassa tilastotietojen mukaan keskitason alapuolelle tarkasteltaessa tasa-arvon toteutumista työelämässä. Suomalaiset työmarkkinat ovat segregoituneet vahvasti sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Horisontaalisella segregoitumisella tarkoitetaan naisten sekä miesten sijoittumista eri työtehtäviin ja erilaisille toimialoille. Naisvaltaisimpia toimialoja ovat terveys- ja sosiaalipalvelut (87%), majoitus- ja ravitsemistoiminta (69%) sekä koulutus (68%). Miesvaltaisimpia toimialoja ovat rakentaminen (92 %), kuljetus- ja varastointi (76%) sekä teollisuuden toimialoista sähkö-, lämpö- vesi- ja jätehuolto (75%). Segregoituminen nähdään johtamistilastoissa naisten johtavan palvelualoilla ja miesten johtavan teknisillä toimialoilla. (Tilastokeskus 2016) Vertikaalinen segregoituminen nähdään naisten vähäisenä määränä työelämässä yritysten johtotehtävissä. Yritysten organisaatioiden sisällä segregoituminen näkyy naisten määrän vähentymisenä, kun siirrytään organisaation hierarkiassa ylöspäin. Naisia on vain 32% yritysten johtotehtävissä. Naiset sijoittuvat suomalaisessa työelämässä lähinnä yritysten keskijohdon työtehtäviin, jakauman ollessa 47% naisia ja 53% miehiä. (Tilastokeskus 2016)

Vastuu urasta ja sen kehittymisestä on siirtynyt enemmän työntekijälle itselleen. Yksilön oma panos ei kuitenkaan takaa pitkää työsuhdetta eikä hierarkkista etenemistä organisaatiossa. (Sullivan et al., 1998, 165) Työsuhteet ovat nykyään lyhytkestoisempia. Irtisanomiset vaikeuttavat niin yksilöiden kuin organisaatioiden urasuunnittelua. Työnantajan ja työntekijän välinen psykologinen sopimus on muuttunut. Aikaisemmin työnantajat pitivät psykologisen sopimuksen mukaan työntekijöistä huolta pysyvällä työpaikalla. Vastavuoroisesti työntekijät pysyivät uskollisena työnantajaansa kohtaan. Nykyään työsuhteet eivät enää ole pitkiä. Työntekijät kehittävät itseään panostamalla uuden oppimiseen sekä uuden osaamisensa markkinointiin. (Sullivan 1999, 458)

High tech -toimialan urat nähdään esimerkkinä sekä antavan suuntaa mihin urat tulevaisuudessa yleisesti usealla toimialalla kehittyvät ja muuttuvat. (Catalyst, 2001) Uudet epävakaaat ja joustavat urakäsitteet ovat muodostuneet sellaisiksi, jotka ovat vuosikymmeniä luonnehtineet parhaiten naisten työuria. (Mainiero & Sullivan 2005; Mirvis & Hall 1996; Sullivan 1999).

Puolisolla on merkittävä rooli naisjohtajan elämälle ja uralle, joten puolison jättäminen pois naisten uratutkimuksesta ei ole tarkoituksenmukaista. (Välimäki et al., 2008) Tutkimuksessa on tunnistettu puolison rooli sekä muun elämän yhteensovittaminen, mutta puolison roolin tarkastelu uran näkökulmasta on jäänyt vähemmälle huomiolle. Tutkijat kyseenalaistavat, että puolisollla on merkitystä vain työn ja uran yhteensovittamisen näkökulmasta. Tutkittaessa naisten työuria, heidän perhevelvoitteensa sekä puolison ura on otettu mukaan analyysiin. Nämä näkökulmat ovat tulleet tärkeimmiksi myös miesten työurien kannalta. (Santos & Gabral-Gardoso 2007; Rabe 2001) Puolison rooli voidaan nähdä uran kannalta positiivisena, rikastavana sekä mahdollistavana eli tukevana. Tutkijat ovat erottaneet emotionaalisen ja välineellisen tuen. (Still & Timms 1998) Emotionaalinen tuki voi olla hiljaista tai eksplisiittistä. Uran näkökulmasta se on ymmärtämistä ja kuuntelemista. Käytännöllinen tuki kohdistuu kotiin tai uraan. (Friedman & Greenhaus 2000) Puolisolta tuleva itsetunnon tuki nähdään ylpeytenä, arvostamisena ja uskona toisen työtä kohtaan. (Ezzedeem & Ritchey 2008) Puolison rooli voidaan nähdä myös negatiivisena, rajoittavana, hyväksikäyttävänä tai

ohjaavana. Kielteinen merkitys voi liittyä asenteisiin tai käyttäytymiseen. Tämä ilmenee, kun puoliso rajoittaa toisen uraa esimerkiksi liikkumisen rajoittamisena. (White et al., 1997)

Luonteeltaan määrävällä puolisoilla voi olla ohjaavaa vaikutusta puolisonsa uraan, työpaikkaan ja keskeisiin urapäätöksiin. Vaikutukset kohdistuvat opiskeluvaihtoihin, mahdollisiin paikkakunnanvaihtoihin sekä urakatkoihin. Vaikutukset näkyvät työmahdollisuuksilla ulkomailla, matkapäivillä sekä kiireisillä työajanjaksoilla. (Välimäki et al., 2008; Rusconi & Solga 2008) Tutkijat näkevät yleisenä koordinaatiostrategiana hierarkisen mallin, jossa yksistään toisella puolisoilla, useimmiten miehellä, on urarooli. Naiselle jää miehen uran tukeminen sekä päävastuun ottaminen perheen asioista. Toinen puoliso voi joutua tekemään oman uransa osalta uhrauksia ja hänen oma uransa jää johtavan uran taustalle. (Punnet et al., 1992) Kielteisenä vaikutuksena nähdään puolison ymmärtämättömyys toisen uran vaatimuksista. Puoliso myös odottaa, että toinen seuraa hänen urapolkuaan. (White et al., 1997) On lisäksi nähtävissä tilanteita, joissa puolisoilla on neutraali sekä mahdollistava vaikutus toisen uraan. Kyseessä on individualistinen malli, joka liitetään pariskuntien kaukosuhteisiin sekä liikkuviin järjestelyihin. Pariskuntien maantieteellinen erossaolo saattaa olla ratkaisu siihen, että molemmilla puolisoilla on samanarvoinen oikeus uraan. (Rabe 2001; Polegato & Barras 1984)

Suomessa on tutkittu tekijöitä, jotka vaikuttavat naisten johtamisurien edistämiseen. Vuonna 2008 suoritettiin yhteistyössä Jyväskylän yliopiston ja Suomen Henkilöstöjohtamisen ry:n, HENRY ry:n, kanssa kysely, joka suunnattiin HENRY:n jäsenistölle. Kysymykset käsittelivät naisten johtamisuria organisatorisen sekä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Kyselyyn vastasi 450 suomalaista henkilöstöjohtamisen ammattilaista sekä julkiselta että yksityiseltä sektorilta. Tutkimuksen mukaan 62% vastaajista piti tärkeänä naisten urakehityksen edistämistä. Myönteinen suhtautuminen ei aina ole johtanut käytännön toimenpiteisiin, koska vain 39% vastaajista totesi organisaatioidensa sitoutuneen naisten johtamisurien edistämiseen käytännössä. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta organisaatioiden käytössä olevat keinot ovat rekrytointi, urajohtaminen, koulutus ja kehittämistoimenpiteet, mentorointi sekä naisjohtajan

työn ja perheen yhteensovittaminen. Rekrytointitilanteessa on kiinnitettävä huomiota siihen, että hakijoiden joukossa on riittävästi naisia. Organisaatioiden henkilöstön urasuunnittelu- ja arviointiohjelmiin on kiinnitettävä huomioita. Vaativien tehtävien vastaanottamista pidetään tärkeänä kehittymismahdollisuutena sekä naisille että miehille. Johtamisosaamisen lisäämistä koulutuksen avulla pidettiin tutkimuksessa tärkeänä, koska 70% vastaajista totesi heidän organisaatioidensa kannustavan naisia osallistuvan johtamiskoulutukseen. Merkittäväksi naisten urakehitykseen vaikuttavaksi tekijäksi todettiin perhevelvollisuudet. Lähes puolet vastaajista totesi perhevelvollisuuksien olevan uraa hidastava tekijä. Hyödyllisiksi tekijöiksi arvioitiin organisaatioissa naisten johtamisurien kehittymisen järjestelmällinen seuraaminen ja verkostoitumisen edistämisen. Organisaatioiden ylimmän johdon asenteiden muutos ja toiminnan muutos on tärkeää kohti tasa-arvoisempaa organisaatioita, jossa luodaan aktiivisesti mahdollisuuksia naisille. Vastaajien, henkilöstöjohtamisen ammattilaisten, mukaan organisaatiot hyötyvät naisten johtamisurien edistämisestä. Parhaiten organisaatiot saavuttavat tuloksia silloin, kun niiden ylin johto laatii naisten johtamisuria edistävät suunnitelmat sekä ohjelmat. (Husu et al., 2011, 47-58)

Lisäksi NASTA – Naisjohtajuuden tutkimus- ja koulutushankkeen projektissa vuonna 2008 suoritettiin tutkimus kahdella eri aineistolla. Suoritettiin kysely naisjohtajille heidän omista käsityksistään uralla etenemisestä ja pärjäämisestä. Tutkimuksen kohteena olivat Suomen vaikutusvaltaisimmat naisjohtajat. Tavoitteena huippunaisjohtajan taustatekijät sekä huippuasemaan edistäneiden tekijöiden hahmottaminen. Toinen tutkimusaineisto hankittiin Hanken Svenska Handelshögskolan ja Jyväskylän yliopiston yhteistyönä. Aineisto koostuu 22 eri organisaation keskijohdossa sekä pienten yritysten toimitusjohtajina työskentelevistä naisista ja heidän uratarinoista. Suomessa naisten johtamisuria edistetään organisaatioissa monin eri tavoin ja naiset itse edistävät uraansa monin tavoin. Seuraavaan taulukkoon on koottu keskeiset tekijät. (Husu et al., 2011, 47-58)

Taulukko 2: Naisten johtamisurien edistämiseen vaikuttavat keskeiset tekijät (Husu et al., 2011, 55)

| Organisatoriset tekijät  | Yksilölliset tekijät   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ylimmän johdon myönteinen asennoituminen.</li> <li>• Diversiteettiä arvostavan organisaatiokulttuurin kehittäminen.</li> <li>• Tietoisuuden herättäminen asiasta, asian näkyväksi tekeminen ja tietoon perustuvat perustelut.</li> <li>• Miesten asenteisiin vaikuttaminen.</li> <li>• Naisten urien edistämiseksi tehty suunnitelma/ohjelma, jolla on konkreettiset tavoitteet ja jonka toteutumista seurataan ja arvioidaan säännöllisesti esimerkiksi kehityskeskusteluissa.</li> <li>• Asian sisällyttäminen henkilöstö strategiaan.</li> <li>• Sukupuolisensitiiviset henkilöstöjohtamisen käytännöt             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ joustavat työn tekemisen tavat</li> <li>○ naisten verkostoitumisen edistäminen</li> <li>○ virallinen mentorointi</li> <li>○ urasuunnittelu ja -johtaminen</li> <li>○ rekrytointi</li> <li>○ kehittäminen ja koulutus</li> </ul> </li> <li>• Työn ja perheen yhteensovittamisen tukeminen, sekä naisten että miesten vanhemmuuden arvostaminen ja tukeminen.</li> <li>• Vaativat tehtävät naisille heti uran alkuvaiheessa.</li> <li>• Sukupuolisensitiivisyyden kehittäminen esimiestyössä.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monipuolinen työkokemus.</li> <li>• Hyvä koulutus ja jatkuva osaamisen kehittäminen.</li> <li>• Ahkeruus ja kova työnteko.</li> <li>• Monipuolinen työkokemus.</li> <li>• Oman osaamisen ja uramotivaation esilletuominen esimerkiksi kehityskeskusteluissa.</li> <li>• Haasteellisten ja uraa edistävien tehtävien aktiivinen hakeminen.</li> <li>• Sukupuolitietoinen johtamiskäyttäytyminen ja -tyyli.</li> <li>• Omien uraa koskevien arvojen ja tavoitteiden tiedostaminen ja niiden mukaiset uravalinnat.</li> <li>• Kotiavun hankkiminen.</li> <li>• Mentorin hankkiminen.</li> <li>• Verkostoihin liittyminen.</li> <li>• Uraa tukeva puoliso.</li> </ul> |



Naisten johtamisuria estäviä tekijöitä on tutkittu yhteiskunta-, organisaatio-, ihmissuhde- sekä yksilötasoilta. Lisäksi naisen johtamisuran ja perheen yhdistämisessä on nähty uraa estäviä tekijöitä. Naisten johtamisuria estävänä tärkeimpänä tekijänä Wirth (2001) on nähnyt sukupuoliroolin sosiaalistumisen, johon vaikuttaa yhteiskunnan lisäksi lapsuuden perhe, lähipiiri ja ystävät. Naisen sukupuolirooliin kohdistuviin stereotypioihin liitetään riippuvuus, huolenpito, naisten alhainen urasuuntautuneisuus sekä epävakaus organisaation työntekijänä. (Ragins & Sundstrom 1989; Schreiber 1998; Wentling 1996) Organisaation menestyvään johtamiseen liitetään maskuliinisia piirteitä. Tämän johdosta useat tutkimukset ovat havainneet em. piirteiden puuttumisen olevan merkittävä este naisten uralla etenemiselle. (Heilman et al., 1989; Nieva & Gutek, 1980; Oakely 2000) Naisiin kohdistuvilla alhaisilla suoritusodotuksilla ja ennakkoluuloilla voi olla seuraamuksia. Naisten itsetunto heikentyy, ylisuorittaminen lisääntyy sekä heidän johtamiskäyttäytyminen huononee. (Ragins & Sundstrom 1989)

Naisten siirtyessä työmarkkinoille organisaatioiden palvelukseen alkavat organisaatiotason esteet vaikuttamaan naisen johtamisuraan. Vaikutukset saattavat olla hyvinkin voimakkaita, jolloin naisen urakehitys pysähtyy ja silloin puhutaan ns. lasikatosta. (Ragins & Sundstrom 1989) Miesten ymmärrys ei riitä ymmärtämään naisten kohtaamia organisaatiotason esteitä. (Ragins et al., 1998) Organisaation miesten ymmärryksen lisääminen naisten kohtaamiin organisaatiotason esteisiin on tärkeää. Tällä voi olla vaikutusta, koska organisaatio voi olla merkittävä este naisten urakehitykselle. (Liff et al., 1996; Hall 1990) Organisaation rekrytoinneissa voi esiintyä naisjohtajia syrjiviä tekijöitä. Avoimista johtajatehtävistä ei aina ilmoiteta julkisesti. Jos avoimet työpaikat ovat paremmin organisaation miehillä tiedossa, on itsestään selvää, että suurin osa hakijoista on miespuolisia. Rekrytoinnin prosesseihin ja valinta- sekä palkkausperusteisiin liittyy paljon naisjohtajia syrjiviä tekijöitä. (Bartol 1978; Ragins & Sundstrom 1989) Organisaation ylin johto valitsee itsensä kaltaisia henkilöitä, miehiä, johtajatehtäviin. Naiset tulevat rekrytoituksi tehtäviin, joista on hankala edetä organisaation ylimpään johtoon. (Coe 1992; Oakley 2000) Maskuliiniset normit sävyttävät organisaatioiden arvoja ja sääntöjä. Yleinen käsitys menestyvästä johtajasta on maskuliininen. Nämä tuovat

vaikeuksia naisten sopeutumiseen organisaatioon sekä urakehitykseen. (Liff & Ward 2001; Wirth 2001) Onnistunut ja hyvä suoriutuminen johtajatyötehtävistä, jopa ylisuoriutuminen, eivät takaa naisten urakehitystä. Naisjohtajan on muutettava johtamistyyliään maskuliinisemmaksi peittämällä luontaisia feminiinisiä piirteitään, jotta mukautuisi paremmin maskuliiniseen johtamis- ja organisaatiokulttuuriin. (Ragins et al., 1998; Mertelius-Louniala 2007)

Organisaatioiden urasuunnittelu ja -ohjaus toteutuu paremmin miehillä kuin naisilla, koska miehet pääsevät nopeammin etenemään organisaatiossa. Naisten eteneminen on hidasta ja olematonta laadituissa suunnitelmissakin. Organisaatioiden johtamiskoulutuksiin on naisten vaikeampi päästä tai johtamiskoulutuksen sisältö vaihtelee riippuen koulutettavan sukupuolesta. (Ragins & Sundstrom 1989) Naisille tarjottava lisäkoulutus koetaan järjestelyiltään riittämättömäksi sekä sisällöltään sellaiseksi, ettei se edistä urakehitystä. (Altman et al., 2005; Coe 1992) Naiset voivat edetä organisaatiossa useammin. Mutta eroja löytyy naisten ja miesten ylenemisaskelien pituudessa. Naisilla se on lyhyempi. Sen vuoksi miehet ylenevät organisaatiossa nopeammin. (Ragins & Sundstrom 1989) Rekrytointitilanteessa, jossa hakijat ovat yhtä päteviä, mies tulee valituksi. Organisaatiossa rekrytoinnista ja ylenemisestä vastaavat usein miehet ja he ylentävät itsensä kaltaisia, miehiä. (Ruderman et al., 1995) Perheelliset naisjohtajat ovat kohdanneet ongelmia työn sekä perheen suhteesta uran ja perheen yhteensovittamiseen. Miehillä tätä haastetta ei ole, koska työn ja perheen yhteensovittamisen ei ajatella koskevan miesjohtajia lainkaan. (Daly et al., 2008)

Naisjohtaja tarvitsee mentorin itselleen. Vaikutusvaltaisen miesmentorin avulla edistetään naisjohtajan urakehitystä. Miesmentori avaa pääsyn verkostoihin ja sisäpiiritietoihin. Naisjohtajan urakehityksen vuoksi on naisen hankittava myös naismentori itselleen. Naismentori pystyy myötäelämään sekä samaistumaan naisjohtajan kohtaamiin esteisiin. (Ragins et al., 1998; Mutanen & Lämsä 2006) Naisjohtajalle tuottaa vaikeuksia epävirallisten mentorisuhteiden luominen. Toisaalta miesjohtajilla voi esiintyä haasteita sekä haluttomuutta toimia naisjohtajan

mentorina. Haasteet ilmenevät mentorointisuhteen intiimisyyden ja sosiaalisten tabujen vuoksi. Lisäksi naismentorin löytyminen on haasteellista, koska sopivia ja vaikutusvaltaisia naisjohtajia on vähän. (Burke & McKeen 1994; Dreher & Cox 1996; Lewis & Fagenson 1995; Wells 2001) Naisjohtajalla on vaikeuksia päästä epävirallisiin verkostoihin, koska ne toimivat vahvasti miesten etujen puolesta. Verkostot jättävät ulkopuolelle vähäistä valtaa omaavat mies- sekä kaikki naisjohtajat. Verkostojen valtaa ja sen kilpailuetua siirretään verkoston jäsenille erilaisten allianssien sekä ystävyysuhteiden vuoksi. (Oakley 2000) Naisjohtaja voi kohdata esteitä myös omassa esimies-alaisuudessaan varsinkin silloin, kun esimiehenä on mies, jolla on vaikeuksia työskennellä naisalaisten kanssa ja jotka eivät koe naisten johtamisurien edistämisen oleva tärkeää. (Wentling 1996)

Miesten ja naisten persoonallisuuden piirteiden erot ovat eniten käytetyimmät sekä varhaisimmat perustelut naisten uran etenemisen hitaudelle. Miehiä pidetään itsevarmempina, suoritusorientoituneempina, vallanhaluisempina sekä motivoituneempina johtamisen tehtäviin kuin naiset. (Ragins & Sundstrom 1989) Naisilta puuttuu uran alkuvuosina selkeä käsitys siitä, mitä he uraltaan tavoittelevat. Mikäli naisjohtajat laatisivat uran alkuvaiheessa urastrategian, voisi se nopeuttaa uralla etenemistä. (Wentling 1996) Naisten koulutustaso on hyvä, mutta sillä ei kilpailla miesten kanssa avoimista johtajatehtävistä. (Wirth 2001) Naiset kouluttautuvat sellaisille toimialoille, jotka eivät valmenna varsinaiselle johtajan uralle. (Liff et al., 1996) Naiset työskentelevät pitkään samassa työtehtävässä tavoitteena asiantuntijuus. Tällä on hidastava ja estävä vaikutus urakehitykselle. Johtajien, sekä naisten että miesten, tulisi kerätä monipuolisesti työkokemusta erilaisista työtehtävistä eri organisaatioissa. (White et al., 1992). Naiset voivat valita itselleen ainoastaan työn eikä uraa. Työ ei vaadi naiselta panostusta kouluttautumiseen, mutta ei se tarjoa myöskään uralla etenemisen mahdollisuutta. Ura vaatii koulutusta, ja koulutuksella on vaikutusta ylenemiseen. (Ragins & Sundstrom 1989)

Avioliitto ja lapset ovat uraa hidastavia tekijöitä. Perheen ja työuran yhteensovittaminen on haasteellisempaa sekä hankalampaa naisille kuin miehille. (Burke & McKeen 1994b; Coe 1992; McCarty et al., 2005; McDonald & Hite 1998; Metz 2005; Wirth 2001) Äitiyden koetaan rajoittavan naisten työskentelyä. Perheelliset naiset kokevat vaikeuksia suorittaa pitkiä työpäiviä, työmatkoja sekä koulutuksia. Vaikeuksia aiheuttavat perheen lastenhoitovastuun epätasainen jakautuminen puolisoitten kesken. (Davey & Davidson 1994; Liff & Ward 2001) Organisaation esimiehet ja kollegat muuttavat suhtautumistaan äidiksi tulleeseen naiseen. Suhtautumista ohjaavat stereotypiat, vaikka nainen onnistuisi yhdistämään perheen, lapset ja työuran sekä asetetut työn tavoitteet. (Davey & Davidson 1994; Ragins & Sundstrom 1989) Äitiys tuo naisten työuriin katkoksia ja sen vuoksi naisjohtajien työurat ovat lyhyempiä ja epäsäännöllisempiä. (Burke & McKeen 1994b; Wirth 2001; O'Neil & Bilimoria 2005) On olemassa organisaatioita, joissa suhtaudutaan huonosti urakatkoihin. (Burke & McKeen 1994b) Naisilla voi äitiyden myötä olla vaikeuksia päästä osallistumaan koulutuksiin ja kehitysohjelmiin. Koulutuksen puute voi estää ja hidastaa naisjohtajan urakehitystä. (Metz 2005)

### **3.2 Naisten urien erityispiirteet ja uramallit**

Tutkijat kiinnostuivat 1980-luvulla naisten työurista, koska naisten määrä lisääntyi työelämässä. Aikaisimmissa tutkimuksissa mallit miesten urakehityksestä sovellettiin myös naisten työuriin. (Gallos, 1989) Tutkijat ovat osoittaneet miesten ja naisten urien eroavan monilla eri tavoin sekä analysoineet naisten urien erityispiirteitä. (Larwood & Gutek 1987; Powell & Mainiero 1992, Mavin 2001) Tutkijat ovat löytäneet kolme yleistä näkökulmaa naisten urien ymmärtämiseen. Lähtökohta naisten urien ymmärtämisessä on naisten omat urakokemukset, jotka eroavat miesten urakokemuksista. Naisten urat ovat vaikeammin ennustettavia sekä katkonaisempia kuin miesten. Tätä näkökulmaa perustellaan naisten suuremmilla perhevelvoitteilla sekä lastenhankinnalla. Kolmantena näkökulmana on naisten näkemys uramenestyksestä, sekä subjektiivisilla että objektiivisilla mittareilla. Naisille molemmat mittarit ovat yhtä tärkeitä. Objektiivisten mittareiden,

palkan määrän sekä ylennyksien kautta, on perinteisesti määritelty uramenestys. (Powell & Mainiero 1992; Sturges 1999; Powell & Graves 2003, 186)

Tutkijat ovat luoneet naisten urien osalta erilaisia urakehitysmalleja, koska perinteiset ja aikaisemmat tutkimukset miesten urakehityksestä eivät ole käytettävissä naisten uriin. Naisten urien kehitysmallit ottavat huomioon naisten työurien erityispiirteet. (Powell & Mainiero 1992; White 1995; O'Neil et al., 2004; Mainiero & Sullivan 2005; O'Neil & Bilimoria 2005)

Whiten (1995) vaihemallia luonnehditaan perinteiseksi uratutkimusta edustavaksi malliksi. Whiten mallissa uraa tutkitaan peräkkäisinä naisen ikään sidottuina eri vaiheina. Malli keskittyy menestyneiden naisjohtajien sekä -yrittäjien urakehitykseen, jossa naisten urissa yhdistyvät työhistorian rinnalla perhekysymykset. Whiten vaihemalli perustuu Levinsonin (1978) aikuisiän kehitysteorialle. Vaihemalli koostuu kuudesta ikään sidotusta ikävaiheesta: 1. Aikainen urakehitys ikävaihe (17-33), 2. Aikainen 30 ikävuoden siirtymävaihe (33-35), 3. Asettumisikävaihe (35), 4. Myöhäinen 30 ikävuoden siirtymävaihe (38-40), 5. Saavuttamisen ikävaihe (40-50) sekä 6. Ylläpitoikävaihe (50-). White (1995) korostaa tutkimuksessaan naisten olevan hyvin urakeskeisiä. Naisille ura on osa identiteettiä ja elämää. Naiset työskentelevät täysipäiväisesti ja sovittelevat kodinhoidon velvollisuutensa työhön.

O'Neilin & Bilimorian (2005) tutkimus on toinen naisen ikään sidottuja uravaihemalleja tarkasteleva tutkimus. Siinä naisten urakehitys edistyy kolmessa eri ikään sidotussa vaiheessa. Ensimmäisessä idealistisen saavuttamisen vaiheessa naiset ovat 24-35 -vuotiaita. Tätä naisten ikävaihetta ilmentää hyvin lapsettomuus sekä naisten oma kokemus ohjata omaa urakehitystä. Naiset ovat motivoituneita menestymään. Ura nähdään mahdollisuutena saavuttaa jotain merkittävää, joka tuo elämään onnellisuuden ja täyttymyksen. Toisessa käytännöllisemmän suhtautumisen uravaiheessa naiset ovat 36-45 -vuotiaita. Naiset ovat nyt uransa keskivaiheilla. Heille on muodostunut paljon erilaisia velvollisuuksia sekä henkilökohtaisella että ammatillisella alueella. Uraan suhtaudutaan entistä käytännöllisemmin ja sen koetaan olevan enemmän ulkopuolisten tekijöiden kuin

itsensä ohjattavissa. Kolmannessa uudelleenosallistumisen vaiheessa naiset ovat 46-60 -vuotiaita. Tässä uravaiheessa naiset ovat uudestaan valmiita toimimaan perheidensä, organisaatioidensa sekä yhteisöjensä hyväksi. Tätä ikävaihetta leimaa tekemisen myötä aikaansaamisen merkittävyys, naisen oman tasapainon löytyminen ympäristön ja itsensä välillä.

Naisten urakehitys nähdään poikkivirtauksena ajanvirrassa metaforana ja on Powellin & Mainieron (1992) kokonaisvaltainen tarkastelu. Metaforan tavoitteena on huomioida naisten urakehityksessä vaikuttavat eri tekijät suhteessa uralla menestymiseen sekä työn ulkopuoliseen elämään. Metafora kuvaa hyvin miten naisten uran aikana painotukset vaihtelevat niin uran kuin sen ulkopuolella olevien ihmissuhteiden välillä. Mainieron & Sullivanin (2005) ABC malli kaleidoskooppi urasta kuuluu samaan kategoriaan. Malli kuvaa naisten urien vaihtelevuutta, jossa korostuvat ja painottuvat tasapainon löytyminen, haasteiden etsiminen ja autenttisuus itseään kohtaan. Painotus uran alkuvaiheessa oli haasteiden etsiminen. Uran keskivaiheen naisilla painotus oli tasapainon löytämisessä. Uran loppuvaiheen naiset etsivät sitä, mitä he todella haluavat työuraltaan sekä ovat rehellisiä itselleen. (Mainiero & Sullivan 2005, 114)

O'Neilin et al., (2004) tutkimus tuo esille erilaisia naisten uratyyppejä. Tutkimuksessa tarkastellaan kolmen erilaisen uratyypin: saavuttajien, navigoijien ja mukautujien vaikutusta naisten tyytyväisyyteen omalla uralla menestystä kohtaan ja uramenestykseen vaikuttaviin eri tekijöihin. Saavuttajat -uratyypin uskoo olevansa itse vastuussa omasta uralla menestyksestään ja se ilmeni määrätietoisena itsensä kehittämisenä. Navigoijat -uratyypin uskoo ulkopuolisten tekijöiden vaikuttavan omaan uramenestykseen. Tämä uratyypin kehittää määrätietoisesti myös itseään. Mukautajat -uratyypin uskoo myös ulkopuolisten tekijöiden vaikuttavan uramenestykseen. Heiltä puuttuu edellisten uratyypin määrätietoisuus. Ja työtehtävät sekä organisaatiot vaihtuvat usein. Tämä uratyypin on kaikkein tyytymättömin omaan urakehitykseensä. Tutkimuksen myötä on esitetty perinteiselle uratutkimukselle myös kritiikkiä, koska urat ovat muuttuneet yksilöllisimmiksi. Naisten urien kohdalla ei ole nähtävillä vain yhtä uramallia eikä

tapaa rakentaa uraa. Tutkimus kritisoi naisten urakehitysmallien yksipuolisuutta. Kritiikkiä sai myös stereotyyppinen ajattelu, että perheellä ja ihmissuhteilla on aina erityisen suuri vaikutus naisten urakehitykseen. (O'Neil et al., 2004, 496)

Naisten ja miesten uramenestystä arvioitaessa on tutkimusten mukaan nähtävissä selkeitä eroja. Tavanomainen ja yleisesti hyväksytty uramenestyksen arviointi on perustunut ja perustuu vielä nykyääninkin vertikaaliseen ja katkeamattomaan urakehitykseen sekä maskuliinisiin arvoihin. Joustavammat ja uudet urakäsitteetkään eivät ole heikentäneet tämän mallin vaikutuksia. (Mavin 2001) Naisten urakehityksessä nähdään useimmiten ongelmia ja epäonnistumisia. Naisten urat vaikeutuvat lastensaannin sekä –hoidon vuoksi ja tuovat urakatkoja naisten urakehitykseen. (Mavin 2001; Gallos 1989) Toisaalta muuttuva yhteiskunta ja organisaatiot tuovat naisille uusia mahdollisuuksia, joissa nähdään nykyhetken arkipäivän sisältävän joustavampia urakäsityksiä. (Sullivan 1999; Mallon & Cohen 2001)

Naisten edustus organisaatioiden korkeammilla tasolla ja eri ammattiryhmien arvoasteikoissa on vähäisempää kuin alemmilla tasoilla. Tätä on haluttu selittää naisten vähäisellä halulla sitoutua urakehitykseen sekä naisten kiinnostuksella ja vastuunotolla lastenhoitoa kohtaan. Naisten huono itsetunto korostuu heidän työskennellessä vastakkaista sukupuolta hallitsevissa ammateissa. Naisilla on urakatkoja todennäköisesti enemmän kuin miehillä. Naisten urakatkot vähentävät kerryttävän työkokemuksen määrää ja lisäävät riskiä, että tietotaito vanhentuu. Naiset voivat olla työnantajan näkökulmasta houkuttelevampia kuin miehet, koska on yleisesti tiedossa, että naisille maksetaan keskimäärin vähemmän kuin miehille. Kahden uran perheessä naisten tulot ovat pienemmät kuin miehen ja miehen ura on etusijalla. Naisilla on erilaiset menestyksen määritelmät ja elämäntilanteet kuin miehillä. Varhaisessa aikuisiässä naiset ovat kiinnostuneita ihmisten välisestä yhteydenpidosta ja ihmisten välisestä keskinäisestä riippuvuudesta. Miehet taas keskittyvät saavutuksiin ja itsenäisyyteen. Naiset käyttävät vähemmän vaikutusvaltaansa päästäkseen epävirallisiin verkostoihin kuin miehet. Naisten

urasaavutuksia pidetään vähemmän myönteisinä saavutuksina kuin miesten. Naisten menestystä ei nähdä heidän kykyjensä kautta. (Arnold, 1997, 189-190)

Yritysjohdajuuden käsitettä määritellään koulutuksen, kokemuksen ja taitavuuden muodostamana osaamisalueena, jossa kehitytään jatkuvasti ja edetään. Nykyään organisaatorakenteita madalletaan ja puretaan. Tämä on muuttanut yleistä urakäsitystä. Tutkijat esittävät asiantuntijauran, poikittaisuran sekä monipolkuisesti etenevän työuran, jotka ovat korvanneet suoraviivaisesti etenevät, sotilasorganisaatiomaiset uranluomistavat. Työuran mielikuvat eivät ole aina positiivisia, koska uraan liitetään negatiivisia merkityssisältöjä: kynnärpäätaktiikka, narsismi, itsekkyyt ja riippuvuus toisten mielipiteistä. Työurat tehdään perinteisessä hierarkkisessa mielessä ja ne tuottavat tekijälleen mielihyvää. Yritykset tarvitsevat urahakuisia ja johtajatyötehtävistä kiinnostuneita henkilöitä organisaatioon. Kahden uran perheissä sekä sellaisissa perheissä, joissa naiset ovat työurantekijöitä, luodaan uudenlaista perhekulttuurien malleja. (Aaltio-Marjosola, 2001, 184, 196)

Uraa ja tavanomaista työntekoa on haasteellista erottaa toisistaan. Uralla ja johtajuudella on monia muotoja ja merkityksiä. Ura ei ole ainoastaan yrityksen organisaation hierarkiassa etenemistä. Ura nähdään henkilön ja yritysten yhteistuotoksena. Se nähdään henkilön liikkumisena yrityksen organisaatiossa sekä horisontaalisella että vertikaalisella akselilla. Uudet muodot antavat lisää tilaa sekä naisille että miehille johtajatyötehtävissä. Edelleen on olemassa ns. klassisia johtajauria, joihin nouseminen edellyttää työskentelyä yrityksen keskijohdossa tai asiantuntijatehtävissä hankittua työkokemusta. Johtajan ura perustuu henkilön hankkimaan kompetenssien kartuttamiseen. Mitä enemmän naisia valikoituu yrityksen keskijohdon työtehtäviin sekä sisäisiin koulutuksiin, sitä enemmän naisia voidaan valita aina yrityksen ylimpään johtoon. (Aaltio-Marjosola, 2001, 208-209)



### 3.3 Urapolku

Yksilön uraa ei nähdä enää yksistään ylöspäin etenevänä kehityspolkuna organisatorisesti tai ammatillisessa organisaation hierarkiassa. Työelämän rakenteet ovat muuttuneet uusien toimialojen syntyminen myötä, organisaatioiden rakenteet ovat madaltuneet sekä maailmanlaajuinen kilpailu on kiristynyt. (Mallon & Cohen, 2001) Yksilön uran hallinta on vaikeaa niin yksilölle itselleen kuin organisaatiolle. Urakehitys on luonteeltaan nykyään paljon monimutkaisempaa sekä vaihtelevampaa, koska siihen vaikuttavat monet muutkin asiat kuin itse työn tyyppi. Uralla menestyminen määritellään yhä enemmän yksilölähtöisesti kuin sosiaalisesti hyväksytyjen normien mukaisesti. (Arnold 2001) Scheinin (1987) mukaan yksilölle on hyödyllistä työkokemus, koska silloin yksilö hallinnoi uraansa sekä tekee rakentavia urapäätöksiä ja kykenee erottamaan ”mitä minä olen” ja ”mitä minä en ole”.

Esimerkkinä uudesta toimialasta on high tech -ala, jota luonnehditaan nopeatahtiseksi, jännittäväksi sekä alituisessa muutoksessa olevaksi toimialaksi. Catalystin (2001) tutkimuksen mukaan high tech -alalla menestyäkseen tulee työntekijällä olla riskinottokykyä, toimialan laaja-alaista tuntemusta sekä rohkeutta siirtyä ”tuntemattomille vesille”. Menestyminen ei tule ainoastaan teknisellä koulutuksella ja asiantuntijuudella. Menestymiseen vaikuttaa johtajien henkilökohtaisten ominaisuuksien rinnalla toimialan kulttuuri, jota luonnehditaan avoimeksi sekä työympäristöltään muuttuvaksi. Kulttuurissa painottuvat tulokset, työsuoritukset sekä yksilöiden kyvykkyydet työskentelyyn haastavien, älykkäiden sekä miellyttävien kollegojen kanssa. Naisjohtajien osalta kiistattomana edellytyksenä organisaation ylimpään johtoon etenemisessä pidetään henkilökohtaisten verkostojen merkitystä. Sekä naisille että miehille työn ja perhe-elämän yhdistäminen on tutkimuksen mukaan todettu olevan tärkeää. (Catalyst, 2001)

Naisten etenemistä työelämässä ja urakehitystä tarkasteltaessa on nähtävissä kaksi urakehityksen polkua: suorasuuntainen ja siksakmainen urakehitys. Suorasuuntainen urakehitys on nähtävissä, kun naisjohtaja on edennyt vertikaalisesti työurallaan. Heidän työtehtävät ja -paikat ovat vaihtuneet aina ylemmälle tasolle ja ovat olleet edellistä korkeammat. Siksakmainen urakehitys on edennyt pääsääntöisesti vertikaalisesti eli pystysuuntaisesti, mutta uran etenemisen aikana on tapahtunut myös etenemistä horisontaalisesti eli vaakasuuntaisesti. Työtehtävän tai työpaikan vaihdos johti työtehtäviin, jotka ovat olleet tasoltaan samanlaisia. Naisjohtajat ovat nähneet tämänkin urakehityksen etenemistavan kokonaisuuden kannalta hyvänä. Urakehitystä vievät positiivisesti eteenpäin onnelliset yhteensattumat. Naisjohtajat toteavat työtehtävissä saavutettujen meriittien olevan merkityksellisempiä tekijöitä, mutta sattumat voivat vaikeuttaa tai vauhdittaa uralla etenemistä. Uran etenemistä edesauttavat työuran alun polku ”ruohonjuuritasolta” johtajaksi, oman toimialan kiinnostavuus, halu edetä uralla ja itsensä kehittäminen, myönteinen suhtautuminen työhön, opiskeluiden laaja-alaisuus sekä kyky toimia pitkäjänteisesti ja organisoidusti. Naisjohtajille on tärkeitä substanssiosaaminen ja johtajuuden asiantuntemus sekä edellisten välisen suhteen hallitseminen. Työhön sitoutumista edistävinä tekijöinä nähdään oman työn arvostus ja työnilo. Naisjohtajalla on hyvä olla realistinen kuva omasta työuran kehittymisestä ja se edellyttää urakehityksen kriittisten tekijöiden tunnistamista. Urakehityksen kriittisiksi tekijöiksi, eteen tulleiksi esteiksi ja haasteiksi, on määritelty uran alku. Naisen urapolku noviisista ekspertiksi vaatii kovaa työtä. Naisen nuori ikä ja kokemattomuus muodostavat haasteita. Työuran etenemisen aikana kohdataan haasteita sekä vastoinkäymisiä, jotka liitetään osaksi johtajan työtä ja vastuuta. (Hyvärinen, 2016, 62-65)

Suomessa kaupan toimialalla on naistyöntekijöiden osuus lisääntynyt, koska kaupallisen alan koulutuksessa naisten osuus on lisääntynyt. Johtajien urapolku voi Suomessa kaupan alalla, kuten S-ryhmässä, alkaa yrityksen omasta kenttäkoulutuksesta. Kun kenttäkoulutuksen läpäisee, on se ollut tae työpaikasta S-ryhmässä, mutta monelle kuitenkin ensimmäinen askelma uraportilla. (Salo & Blåfield, 2007, 27)

Rajaton ura on sekoitus jatkuvuutta sekä epäjatkuvuutta. Organisaatiossa on yksilön opittava sopeutumaan muutoksiin, keskeytyksiin ja siirtymiin sekä hyödyntämään niitä. Keskeytetyt urapolut ovat mahdollisuuksia, koska ne tarjoavat silloin arvokkaita oppimisen lähteitä. (Weick, 1996, 40) Rajaton ura korostaa yksilön joustavuutta, joka näkyy työn ja työn ulkopuolisten toimintojen rajojen hämärtymisestä sekä toistuvina muutoksina työssä. (Arnold 2001) Rajattomissa uranäkymissä on erotettavissa kuusi eri painotusta. Ensimmäisessä painotuksessa yksilön ura voi siirtyä erillisten työnantajien organisaatorajojen yli. Toisessa painotuksessa yksilön ura voi pätevoitää ja tulla myyntikelpoiseksi nykyisen työnantajan ulkopuolelta. Kolmannessa painotuksessa yksilön uraa ylläpidetään ulkoisilla tiedoilla ja verkostoilla. Neljännessä painotuksessa yksilön uran hierarkkiset rajat ovat rikki. Viidennessä painotuksessa yksilö voi hylätä uramahdollisuudet henkilökohtaisista syistä. Kuudennessa painotuksessa yksilön uraa voidaan tulkita rajattomaksi rakenteellisista rajoituksista huolimatta. (Arthur & Rousseau 1996) Rajattomat urat eivät sovi perinteiseen näkemykseen, jossa yksilöt tekevät kovasti ja ahkerasti työtä. Haasteena ovat odotukset urakehityksen liikkuvuudesta ja hierarkkisen urakehityksen prosessista, joissa luovutaan yksilön yhden elämän ja yhden uran ajatuksesta. (Mirvis & Hall 1994) Satunnaisilla tapahtumilla on tärkeä rooli yksilön urakehitykseen. Niitä yksilöitä on vaikea uskoa, jotka väittävät, että ennalta arvaamattomat tapahtumat eivät olisi vaikuttaneet heidän urakehitykseensä. (Mitchell et al., 1999, 115-116)

Rajaton ura –keskustelu on saanut myös vasta-argumentteja. Yksilöllä on kognitiivisia rajoituksia, aikaisemmalla urahistorialla on merkitystä ja ammatti-identiteetillä. Yhteiskunnan institutionaaliset rakenteet merkitsevät sitä, että yksilön mahdollisuudet urakehityksessä eivät ole rajattomat. Organisaatioiden työpaikat ovat ja ovat aina olleet rajattuja. (King et al., 2005, 982) On kuitenkin vaikea ymmärtää yksilön uraa ilman rajoja ja rajoituksia. On olemassa yleisesti hyväksytyjä rajoja kuten koulutus, pätevyys ja osaaminen, kokemukset ja jopa maantiede. Vähemmän hyväksytyjä rajoja ovat yksilön ikä, etnisuus, uskonto ja sukupuoli. (Gunz et al., 2002)

### 3.4 Urakatkot

Naisvaltaisilla aloilla, kuten kaupan toimialalla ovat äitiyslomat ja vanhempainvapaat nykypäivää. Vanhempainvapaat eivät saa olla rekrytoinnin este, koska yritys tarvitsee työvoimaa. Äitiyslomat edistävät yrityksen sisäistä urakiertoa äitiyslomittajien ja vanhempainvapaan tuuraajien sijaistaessa, edistäen tulevaa urakehitystä. S-ryhmässä naisten urakehityksen edistäminen on osa S-ryhmän tasavertaisuusohjelmaa. (Salo & Blåfield, 2007, 29)

Työurat luodaan tilanteissa, joissa on sekä mahdollisuuksia että rajoitteita. Ne tulevat henkilön omasta elämäntilanteesta ja yrityksen organisaatioympäristöstä. Henkilö hallitsee omaa elämäänsä, johon kuuluvat perhetilanne, taloudelliset tekijät sekä uramahdollisuudet. Vanhemmuus ja erilaiset perhetilanteet näkyvät sekä naisten että miesten uraa koskevissa ratkaisuissa, erityisesti ne näkyvät naisten tekemisissä ratkaisuissa. Suomalaiset naisjohtajat jäsentävät elämänkenttäänsä perhe-elämän sekä työn yhdistämisen ja tasapainon kautta. Sitä selitetään suomalaisella perhepolitiikalla, lasten päivähoitojärjestelmällä, kouluruokailulla sekä yrityskulttuurisen ympäristön tukevilla ratkaisuilla. Naisjohtajat voivat yhdistää uran ja perheen. Toisaalta naisjohtajan perheettömyyttä kuvataan yksityiselämän epäonnistumisena. (Aaltio-Marjosola, 2001, 189-190, 193)

Naisten työura voi katketa nopeasti ennen kuin se ehtii edes kunnolla alkaa määräaikaisten työsuhteiden vuoksi. Naisilla on useammin eripituisia työttömyysjaksoja kuin miehillä. Naiset ottavat miehiä useammin vastaan työtä, johon ovat ylikoulutettuja. Lisäksi pätkätöihin naiset hakeutuvat taloudellisten turvallisuustekijöiden vuoksi. Valtion ja kunnallisen hallinnon työtehtäviin hakeutuvat koulutetut naiset koulutustaustansa vuoksi miehiä enemmän. Julkisen sektorin määräaikaisten työsuhteiden taustalla on tilanne, jossa virkoja on vähemmän kuin toiminnan organisoiminen edellyttää. (Salo & Blåfield, 2007, 34)

### 3.5 Koulutus

Organisaatioiden koulutuspäätökset kohdistuvat vähemmän naisiin kuin miehiin. Tällä päätöksellä on ollut vaikutusta naisten palkkaan ja urakehitykseen. Miehiä on ollut enemmän organisaatioiden esimiestehtävissä. Tämän johdosta miespuolisille työntekijöille on tarjottu enemmän koulutusmahdollisuuksia. Yritysten hallitusjäsenien valitsijoilla on ollut pitkään oletus, että naisilla ei ole tarpeeksi inhimillistä pääomaa hallitustyöskentelyssä suoriutumiseen. Kuitenkin tutkijat ovat todenneet, että Iso-Britanniassa naisilla on parempi kaupallinen koulutus (MBA) ja enemmän kansainvälistä kokemusta kuin miehillä. On myös todettu, että uusilla naisjohtajilla on enemmän kokemusta pienempien yritysten hallitustyöskentelystä. Miehillä on taas enemmän kokemusta toimitusjohtajuudesta ja/tai operatiivisen johtajan työtehtävästä. (Terjesen et al., 2009)

Suomalaiset naiset ovat Tilastokeskuksen koulutustasotarkastelun mukaan koulutetumpia kuin miehet. Kaikista vuonna 2014 yliopistosta suoritetuista tutkinnoista 58,6% on naisten suorittamia tutkintoja, ja vastaava luku miesten osalta on 41,4%. Kaikista 25-64 -vuotiaiden ikäryhmän väestöstä korkeakoulututkinnon suorittaneista ovat naisia 56,4% ja vastaava luku on miesten osalta 43,6%. (Tilastokeskus 2016)

Suomalaiset nuoret haluavat hyvän koulutuksen ja sitoutuvat monen vuoden opintoputkeen. Johtajanaيسille on selvää, että he hyödyntävät hankkimaansa korkeaa koulutusta. Siksi heitä kiehtoo työtehtävän vastuu ja sen kasvattaminen. Kaupallisen ja yhteiskuntatieteellisen ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita on 75% Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan. Suurin osa näistä valmistuneista naisista hakeutuu elinkeinoelämän palvelukseen. (Salo & Blåfield, 2007, 31) Naisjohtajat suhtautuvat myönteisesti opiskeluun ja koulutukseen. Opiskelupaikka tarjoaa kanavan verkostoitumiseen ja sosiaalisten suhteiden luomiseen. Naisjohtajat ovat koulumenestykseltään keskivertotasoisia. Opiskelu sujuu vähäisilläkin ponnisteluilla. Hyvä koulumenestys ei kuitenkaan ole taee menestymisestä elämässä tai johtajuudessa. Naisjohtaja on ollut ahkera ja sitoutunut opiskelija yliopisto-opintojen parissa. Opintojen myötä hän on luonut

vankan henkisen pääoman sekä osaamispohjan koulutuksensa myötä ja on hankkinut hyvät välineet urakehitykselle. (Hyvärinen, 2016, 59-61, 72)

### 3.6 Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä

Kappaleessa on kahden eri teorian yhteenvedot, jotta pääteoria alateemoineen avautuu kootusti sekä selkeästi pro gradu -tutkimuksen lukijalle. Koontitaulukoita on kaksi: naisjohtajuuden tutkimuksen teoria sekä naisjohtajan uraan vaikuttavien tekijöiden yhteenveto.

Taulukko 3: Naisjohtajuuden tutkimuksen teorian yhteenveto

| <b>Naiset ja johtaminen</b>  |  |
|--|--|
| Kanter, 1977   | Naisten lukumäärä muodostuu organisaatiossa kriittiseksi tekijäksi.  |
| Rosen & Jerdee, 1974;<br>Dipboye et al., 1977;<br>Renwick & Tosi, 1978 | 1970-1980 luvulla henkilöstöjohtamisen käytännöistä ylennykset, palkkaus ja koulutuspäätökset hankaloittivat naisten urakehitystä. |
| Porterfield & Kleiner,<br>2005   | Ylimmän johdon asiantuntijat ovat ymmärtäneet, että nainen on tehokas johtaja.   |
| <b>Sukupuoli ja ikä</b>  |  |
| Araújo-Pinzón et al.,<br>2016  | Monet ammatit ja työtehtävät ovat sukupuolisidonnaisia.  |
| Vinkenburg & Van<br>Engen, 2005  | Naisten johtamiskäyttäytymisen sopimattomuus suoritua tehtävistä on syy naisjohtajien vähäiselle määrälle ja urakehitykselle.      |
| Vinkenburg & Van;<br>Engen, 2005; Indvik,<br>2001                      | Naisten ja miesten johtamistyylien eroavaisuudet.  |
| Holmes & Stubbe,<br>2003   | Naisjohtajan edetessään johtavaan asemaan, väitetään hyväksyvän maskuliinisen johtamistyylin sekä johtamisessa että viestinnässä.  |
| Burke, 1999; Osipow,<br>1983   | Naisten avioliitto ja lapset vaikuttavat negatiivisesti naisten uriin.   |
| Terjesen et. al, 2009  | Hallituksen naisjäsenten määrän kasvu tuo lisää tasa-arvoa naisille. Naisjohtajat ovat nuorempia kuin miesjohtajat.                |

|  |   |
|--|---|
| Salo & Blåfield, 2007                  | Työnantajat pelkäävät nuorten naisten palkkaamista. Naiset tekevät enemmän töitä kuin miehet edetäkseen uralla. Iäkkäämmillä naisjohtajilla ei ole vertaisverkostoja. |
| <b>Naisjohtajuuden ominaispiirteet</b> |   |
| Riger & Calligan, 1980                 | Naisjohtajien vähäistä määrää selitetään heidän yksilöllisten tekijöiden vaikutuksesta persoonallisuuteen ja käyttäytymismalleihin.                                   |
| Karento, 1999                          | Naisjohtajilta odotetaan feminiinisiä ominaisuuksia.  |
| Eriksson et. al., 2008                 | Naisilla on enemmän muutosjohtamisen kyvykkyyksiä.  |
| Araújo-Pinzón et al., 2016             | Naisellisesta johtamistyylistä on tullut ihanne johtamistyyli.  |
| Hyvärinen, 2016                        | Suomalainen naisjohtaja on mm. sinnikäs, ripeä, rehellinen, nöyrä ja realistinen.   |
| <b>Lasikattoilmiö</b>                  |   |
| Powell, 2012                           | Lasikatto-sanaa käytetään metaforana kuvaillen näkymättömiä esteitä naisten pyrkiessä etenemään organisaation hierarkiassa.   |
| Tukiainen & Villanen, 2016             | Naista itseään pidetään syypäänä lasikatton olemassa-oloon.   |
| Ryan et al., 2007                      | Naiset ja miehet reagoivat eri tavoin lasikattoon.  |
| Ekonen, 2007                           | Nainen törmää urallaan esteisiin ensimmäisen kerran 35-41 vuotiaana.  |
| Aalto-Marjasola, 2001                  | Mitä korkeammalle nainen etenee urallaan, sitä vähemmän siellä on naisia.   |
| Vanhala et al., 2002                   | Naisilta puuttuu linjajohdon kokemus.   |

Taulukko 4. Naisjohtajan uraan vaikuttavien tekijöiden yhteenveto

|   |   |
|---|---|
| <b>Uratutkimus</b>                        |   |
| Cohen et al., 2004                        | Perinteinen ura on yhden tai kahden eri organisaation sisällä tapahtuva katkeamaton kehitys.  |
| Hall, 1996                                | Ura tarkoittaa yksilölle ylennyksiä ja organisaatiossa tapahtuvia ylöspäin suuntautuvia toimintojen sarjoja.                            |
| Arthur et al., 1989;<br>Lähteenmäki, 1995 | Ura liitetään työssäkäyviin, korkeasti koulutettuihin ja arvostetuissa ammateissa työskenteleviin yksilöihin.                           |
| Hall, 1976                                | Proteriuksen uran käsitteellä tarkoitetaan uraa, joiden kautta yksilö pyrkii uudistumaan säännöllisesti ja kehittämään ammattitaitoaan. |

|  |   |
|--|---|
| Arthur, 1994; Arthur & Rousseau, 1996; Sullivan & Arthur, 2006 | Riippumattoman uran käsitteellä tarkoitetaan uran riippumattomuutta hierarkkisista sekä perinteisistä malleista.  |
| Arthur et al., 1995; Jones & DeFillippi, 1996                  | Älykkään uran käsitteessä yhdistyvät yksilön uuden uran hallitsemisessa tarvittavat kyvykkyydet, jotka ovat yksilön itseymmärrys sekä toimialan tuntemus.                                     |
| Inkson, 2004   | Ura nähdään perintönä, yksilön henkilökohtaisena konstruktiona, elämänvaiheena, persoonan ja työn yhteensopivuutena   |
| Bourne & Özbiling, 2008  | Sukupuoli vaikuttaa yksilön uravalintaan.   |
| Sullivan, 1999   | Työsuhteet ovat lyhytkestoisempia ja irtisanomiset vaikeuttavat urasuunnittelua.  |
| Freedman & Greenhaus, 2000                                     | Puolison emotionaalinen tuki voi olla hiljaista tai eksplisiittistä.  |
| White et al., 1997   | Kielteisiä vaikutuksia ovat puolison ymmärtämättömyys toisen uran vaikutuksiin ja odotuksiin.   |
| Rabe, 2001; Polgato & Barras, 1984                             | Puolisolla voi olla neutraali, mahdollistava vaikutus toisen uraan. Malli liittyy kaukosuhteisiin ja liikkuviin järjestelyihin. Se voi olla ratkaisu siihen, että molemmilla on oikeus uraan. |
| Husu et al., 2011  | Suomessa on tutkittu tekijöitä, yksilöllisiä ja organisatorisia, jotka vaikuttavat naisten johtamisurien edistämiseen.  |
| Heilman et al., 1989; Nieva & Gutek, 1980; Oakly, 2000         | Organisaation menestyvään johtamiseen liitetään maskuliinisia piirteitä.  |
| Regins & Sundstrom, 1989                                       | Urasuunnittelu- ja ohjaus toteutuu huonommin naisilla.  |
| Coe, 1992; Oakley, 2000  | Organisaation johto valitsee itsensä kaltaisia henkilöitä, miehiä, johtajatehtäviin. Naiset tulevat rekrytoituksi tehtäviin, joista on hankala edetä organisaation ylimpään johtoon           |
| Ragins et al., 1998; Martelius-Louniala, 2007                  | Hyvä ja onnistunut, jopa ylisuoriutuminen eivät takaa naisten urakehitystä.   |
| Runderman et al., 1995   | Rekrytointitilanteessa, jossa hakijat ovat yhtä päteviä, mies tulee valituksi.  |
| Daly et al., 2008  | Perheelliset naisjohtajat kohtaavat ongelmia uran ja perheen yhteensovittamisessa.  |
| Ragins et al., 1998; Mutanen & Lämsä, 2006                     | Naisjohtaja tarvitsee mentorin.   |
| Oakley, 2000   | Naisjohtajalla on vaikeuksia päästä epävirallisiin verkostoihin.  |
| Wirth, 2001  | Naisten koulutustaso on hyvä, mutta se ei ole kilpailukykyinen miesten kanssa.  |
| Liff et al., 1996  | Naiset koulutautuvat toimialoille, jotka eivät valmenna johtajauralle.  |
| White et al., 1992   | Naiset työskentelevät pitkään samassa työtehtävässä tavoitteena asiantuntijuus.   |
| Davey & Davidson, 1994; Liff & Ward, 2001                      | Äitiys rajoittaa työskentelyä. Vaikeuksia aiheuttavat perheen hoitovastuun epätasainen jakautuminen puolisoitten kesken.  |



|  |   |
|--|---|
| Burke & McKeen, 1994b;<br>Wirth, 2001; O'Neil &<br>Bilimoria, 2005 | Äitiys tuo naisten työuriin katkoksia ja sen vuoksi työurat ovat lyhyempiä ja epäsäännöllisempiä.                                   |
| <b>Naisten urien erityispiirteet ja uramallit</b>                  |   |
| White, 1995  | Perinteinen uratutkimusmalli, jossa tutkitaan uraa naisen ikään sidottuna vaiheina.   |
| O'Neil & Bilimoria, 2005   | Naisten urakehitys edistyy kolmessa eri ikään sidotussa vaiheessa.  |
| Mainero & Sullivan, 2005   | Urakehityksen ABC malli kaleidoskooppiurasta.   |
| O'Neil et al., 2004  | Kolme erilaista uratyyppeä: saavuttajat, navigoijat ja mukautujat.  |
| Mavin, 2001  | Uramenestys perustuu vertikaaliseen ja katkeamattomaan urakehitykseen ja maskuliinisiin arvoihin.                                   |
| Arnold, 1997   | Naiset käyttävät vähemmän vaikutusvaltaa päästäkseen epävirallisiin verkostoihin kuin miehet.                                       |
| Aaltio-Marjosola, 2001   | Ura nähdään henkilön ja yritysten yhteistuotoksena.   |
| <b>Urapolku</b>  |   |
| Mallon & Cohen, 2001   | Yksilön uraa ei nähdä yksistään ylöspäin etenevänä kehityspolkuina organisatorisesti tai ammatillisessa organisaation hierarkiassa. |
| Arnold, 2001   | Urakehitys on luonteeltaan paljon monimutkaisempaa sekä vaihtelevampaa.   |
| Schein, 1987   | Yksilölle on hyödyllistä työkokemus, koska silloin hallinnoidaan uraa.  |
| Hyvärinen, 2016  | Kaksi urakehityksen polkua ovat suorasuuntainen ja siksakmainen urakehitys.   |
| Weick, 1996  | Rajaton ura on sekoitus jatkuvuutta sekä epäjatkuvuutta.  |
| Mitchell et al., 1999  | Satunnaisilla tapahtumilla on tärkeä rooli urakehitykseen.  |
| <b>Urakatkot</b>   |   |
| Salo & Blåfield, 2007  | Naisvaltaisilla aloilla ovat äitiyslomat ja vanhempainvapaat nykypäivää.  |
| Aaltio-Marjosola, 2001   | Vanhemmuus ja erilaiset perhetilanteet näkyvät erityisesti naisten tekemissä ratkaisuissa.  |
| <b>Koulutus</b>  |   |
| Terjesen et al., 2009  | Organisaatioiden koulutuspäätökset kohdistuvat vähemmän naisiin.  |
| Salo & Blåfield, 2007  | Johtajanaisille on selvää, että he hyödyntävät hankkimaansa korkeaa koulutusta.   |
| Hyvärinen, 2016  | Naisjohtajat suhtautuvat myönteisesti opiskeluun ja koulutukseen.   |

## **4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON KERUU**

Tässä kappaleessa tarkastellaan tutkimuksen metodologisia valintoja. Tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus, joka toteutetaan puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Kappaleessa käsitellään yleisesti kvalitatiivisen tutkimuksen teorian näkökulmia, jotka tukevat tutkimuksen tekijän tutkimusmenetelmän valintaa. Kappaleessa käsitellään lisäksi puolistrukturoitua teemahaastattelua ja haastattelukysymyksiä, tutkimusaineiston hankintaan, haastateltavien valintaan, haastattelutilaisuuteen sekä tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä asioita.

### **4.1 Menetelmänä kvalitatiivinen tutkimus**

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Todellisuutta pidetään moninaisena ja sitä ei voi hajottaa mielivaltaisesti osiin. Todellisuuden tapahtumat muodostuvat samanaikaisesti ja vaikuttavat toisiinsa muodostaen monisuuntaisia yhteyksiä. Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on enemmänkin löytää ja paljastaa tosiasioita kuin vahvistaa olemassa olevia väittämiä (Hirsjärvi et al., 2009, 160)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tutkittava aineisto kerätty harkinnanvaraisesti, teoreettisesti tai tarkoituksenmukaisesti. Tutkittava aineisto voi olla suhteellisen pieni tapausmäärä. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole pyrkimys tilastollisiin yleistyksiin, vaan tarkoituksena on kuvata jokin tapahtuma, ymmärtää tietty toiminta tai antaa looginen ja ymmärrettävä tulkinta jostain ilmiöstä. Tutkittavan aineiston koolla ei ole suoraa vaikutusta tai merkitystä tutkimuksen onnistumiseen. Eikä ole olemassa teknistä sääntöä tutkittavan aineiston koon määrittämiseksi. Aineisto toimii tutkijan apuna käsitteellisen ymmärryksen muodostamisessa tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei ole vain aineiston kertominen, vaan teoreettisesti kestävien näkökulmien muodostaminen. Siksi

tutkijalle on tärkeää sekä rajatun laadullisen aineiston kerääminen että teoreettisen herkkyyden kehittäminen tutkittavasta ilmiöstä. (Eskola & Suoranta, 2008, 61-62)

Kvalitatiivinen tutkimus nähdään kokonaisuutena, jossa aineiston keräämistä ja analyysia ei voida erottaa toisistaan. Asia konkretisoituu tutkimusraporttien luotettavuuskysymyksenä, joka on ”Mitä kaikkea tutkimusraporttiin tulee kirjoittaa, jotta tutkimus olisi luotettava?” Toisen ymmärtäminen liitetään kvalitatiivisen tutkimuksen kokonaisuuteen. Kysymys käsittää mahdollisuutta ymmärtää toista ihmistä ja kysymys on kaksisuuntainen. Miten on mahdollista, että tutkija ja/tai haastattelija ymmärtää haastateltavaansa? Kysymys käsittää toisen näkökulman: miten toinen ihminen ymmärtää tutkijan laatimaa tutkimusraporttia. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, 68-69)

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii tähän tutkimukseen yhteiskuntapoliittisesta näkökulmasta, koska se tuo esille haastateltavien havainnot yleisesti naisjohtajuudesta ja naisten urakehityksestä yhteiskunnassa. Valittu tutkimusmenetelmä antaa haastateltaville mahdollisuuden huomioida omaan elämään liittyvä menneisyys sekä kehitykseen liittyvät tekijät. Sosiaalisen toiminnan näkökulmasta kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä tulee kyseeseen, kun tutkimus kohdistuu yksilöihin ja vuorovaikutukseen. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 27)

## **4.2 Aineiston kerääminen haastatteluilla**

Haastattelua pidetään merkittävänä tiedonkeruumenetelmänä, koska haastattelutilanteessa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutussuhteessa haastateltavan kanssa. Haastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä. Haastattelulla on suuria etuja muihin tiedonkeruumenetelmiin verrattuna, koska siinä säädellään tarpeen ja tilanteen mukaan aineiston keruuta ja myötäillään haastateltavia. Etuna nähdään, että haastateltaviksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä mukaan tutkimukseen. Haastattelussa voidaan käsiteltävien aiheiden järjestystä vaihdella sekä tulkita saatuja vastauksia enemmän. Haastattelussa korostuu ihminen eli haastateltava, joka tuo merkityksiä tutkimuksiin ja on aktiivinen

osapuoli. Haastattelutilanteessa tutkimuksen tekijän on vaikea ennustaa etukäteen vastausten suuntia. Haastatteluissa ovat haastateltava ja haastattelija vuorovaikutussuhteessa, joten haastateltavan ilmeet ja eleet kertovat myös paljon. Haastattelussa on mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä sekä perusteluita esitetyille mielipiteille. Ennen haastatteluja on jo tiedossa, että tutkimuksen aihe aikaansaa monipuolisesti vastauksia useisiin suuntiin. Haastattelut mahdollistavat vaikeiden ja arkojen aiheiden käsittelyä. Haastattelun huonoina puolina pidetään sen viemää aikaa ja virhelähteitä. Haastattelutilanne, haastateltava ja haastattelija voivat muodostaa virhelähteen. Haastattelu voidaan kokea pelottavaksi ja uhkaavaksi tilanteeksi. Tilanteen luotettavuutta heikentää sosiaalisesti suotavat vastaukset tai turhaan annettu tieto. Tutkimuksen haastattelijan tulee osata tulkita haastateltavan vastauksia peilaten niitä kulttuurisessa merkityksessä ja merkitysmaailmojen valossa. (Hirsjärvi et al., 2009, 204-207)

#### 4.2.1 Teemahaastattelu

Tutkimuksen aineistokeruumenetelmäksi on valittu puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelun tavoitteena on saada tietää, mitä haastateltava ajattelee haastattelussa käsiteltävistä asioista. Haastattelua leimaa keskustelunomaisuus, joka tapahtuu tutkijan ehdoilla, mutta tiiviissä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet on etukäteen määrätty. Haastattelijan vastuulla on varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastattelutilanteessa läpi. Läpikäytävien asioiden laajuus sekä järjestys saattavat vaihdella haastattelusta toiseen. Puolistrukturoidussa haastattelussa esitetyt kysymykset ovat kaikille samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole. Haastattelussa haastateltava saa vastata omin sanoin. (Aaltola & Valli, 2010, 26-28) Teemahaastattelu ei leimaudu yksistään tutkimusmenetelmän valintaan, eikä määrittele haastattelukertojen määrää eikä sitä, miten syvällisesti ja perusteellisesti aiheen käsittelyssä voidaan mennä. Tärkeintä teemahaastatteluissa on sen eteneminen etukäteen sovittujen tiettyjen teemojen varassa, ei yksityiskohtaisissa

kysymyksissä. Näin saadaan haasteltavien ääni kuuluviin, tulkinnat ja merkitykset asioista. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 47-48)

### 4.3 Valmistautuminen ja suunnittelu

Valitun haastattelumenetelmän, puolistrukturoidun teemahaastattelun, avulla kerätään aineistoa, joka mahdollistaa tutkimuksen tekijälle tutkimuskysymykseen vastaamisen. Tutkimuksen pääkysymys on: **Mitkä ovat naisjohtajan uraan vaikuttavat tekijät?** Ja tutkimuksen alakysymys on: **Mitkä tekijät edistävät, hidastavat ja estävät naisjohtajan työuraa ja urakehitystä?**

Tutkimuksen tekijä on laatinut haastattelukysymykset teemoittain. Ensimmäinen pääteema on naisjohtajuus. Alateemoja on neljä: naiset ja johtaminen, sukupuoli ja ikä, naisjohtajuuden ominaispiirteet sekä lasikattoilmiö. Toinen pääteema on naisjohtajan ura. Sen alateemoja on viisi: uratutkimus, naisten urien erityispiirteet ja uramallit, urapolku, urakatkot sekä koulutus. Molempien pääteemojen, naisjohtajuuden ja -uran, alateemojen kysymysten määrä vaihtelee.

Haastattelurungon teemojen pohjalta on tutkimuksen tekijä laatinut haastattelukysymykset (LIITE 1):

#### Pääteema 1 – Naisjohtajuus

Alateema 1.1 – Naiset ja johtaminen

Alateema 1.2 – Sukupuoli ja ikä

Alateema 1.3 – Naisjohtajuuden ominaispiirteet

Alateema 1.4 – Lasikattoilmiö

#### Pääteema 2 – Naisjohtajan ura

Alateema 2.1 – Uratutkimus

Alateema 2.2 – Naisten urien erityispiirteet ja uramallit

Alateema 2.3 – Urapolku

Alateema 2.4 – Urakatkot

Alateema 2.5 – Koulutus

Varsinaisia haastattelukysymyksiä on kolmekymmentäkolme (33) kappaletta. Haastattelun alussa haastateltavalta kartoitetaan henkilötietojen lisäksi myös haastateltavan koulutus, nykyisen työsuhteen pituus sekä perhesuhteet. Teemahaastattelutilanteessa myös haastateltava toimii teemojen kysymysten tarkentajana. Kun jokin ilmiö konkretisoituu haastateltavan elämässä ja hänen ajatuksissaan, johtuu se haastateltavasta itsestään ja sen hetkisestä elämäntilanteesta. Haastatteliija voi syventää keskustelua hyvin pitkälle, mikäli tutkimusintressit sitä edellyttävät. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 66-67)

Tutkimuksen haastateltaviksi valikoitui 12 Lappeenrannan talousalueella eri toimialoilla työskentelevää tai työskennellyttä, eri ikäistä, naisjohtajaa. Tutkimuksen tekijä selvitti työn alussa haastateltavat ja laati heidän yhteistiedoistaan koontitaulukon. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavan aineiston määrällä ei ole välitöntä vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen. Kirjallisuudessa ei ole tarkkaa sääntöä tutkittavan aineiston koon määrittämiseksi. Haastateltavia tulee olla riittävästi, jotta uudet tapaukset eivät tuota enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Aineiston riittävyys ratkaistaan kylläntymisestä eli saturaatiosta puhuttaessa. Kylläntymispistettä ei voi etukäteen määritellä. Tutkijan on tutkimuskohtaisesti päätettävä, milloin tutkittavaa aineistoa on riittävästi ja se kattaa asetetun tutkimusongelman. (Eskola & Suoranta, 2008, 61-63) Henkilöitä valikoituu haastateltaviksi, koska he edustavat jotain ryhmää, esimerkiksi miehiä tai naisia, työelämässä olevia tai eläkeläisiä. Tutkimuksen tarkoitus määrittelee tällaiset ryhmittymät. Valikoituneen henkilön taustayhteisöllä voi olla tutkimuksen kannalta merkitystä. Taustayhteisön valinnassa on otettava huomioon, vaikuttaako valinta kaventavasti tutkittavaan ryhmään. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 83) Tutkimuksen tekijä pyrki mahdollisimman monipuoliseen otantaan eri toimialoilla työskenteleviin naisjohtajiin, jotta haastatteluiden tulokset olisivat monipuoliset.

#### 4.4 Käytännön järjestelyt

Etukäteen valikoituneisiin haastateltaviin oli tutkimuksen tekijä yhteydessä ensin sähköpostitse joulukuun alussa 2017 tavoitteena haastattelusta sopiminen. Haastattelupyyntöjen saatekirje on tutkimuksen liitteenä. (LIITE 2) Haastattelut toteutettiin joulukuun puolenvälin 2017 ja tammikuun puolenvälin 2018 välisenä aikana. Kun haastattelu-aika oli haastateltavan kanssa sovittu, lähetettiin haastateltaville sähköpostitse haastattelukysymykset etukäteen tutustuttaviksi. Etukäteen toimitetut haastattelukysymykset auttoivat haastateltavaa tutustumaan haastattelun teemoihin. Haastattelujärjestys määräytyi haastateltavien kanssa yhteisesti sovittujen haastatteluajankohdienten mukaisesti.

Haastattelun ajankohta sovitaan yhteisesti riittävän ajoissa haastateltavan kanssa. Samanaikaisesti sovitaan, missä haastattelu pidetään. Optimaaliseksi haastattelun toteutuspaikaksi soveltuu haastateltavan työpaikka, koti tai julkinen paikka. Huomioitavaa on, että haastattelun kommunikointi on häiriötöntä. (Hirsjärvi – Hurme 2000: 73–74, 89–91) Kaikkien haastateltavien, yhtä lukuun ottamatta, haastattelu-aika oli haastateltavan oma työpaikka. Yksi haastateltavista on muuttanut paikkakunnalta pois, ja siksi haastattelu suoritettiin Helsingissä lounasravintolassa.

Haastattelut suoritetaan yksilöhaastatteluina. Erilaisia haastattelulajeja on monenlaisia. Haastatteluja voidaan suorittaa yksilön tai ryhmän kanssa. Yksilöhaastattelu on tavallisin ja yleisin haastattelutapa. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 61) Yksilöhaastattelussa korostuu haastattelun häiriöttömyys. Kuitenkin haastattelutilanne voi olla luonteeltaan keinotekoinen ja huomio saattaa kohdistua varsinaisiin haastattelukysymyksiin ja haastateltavaan. (Routio 2005) Haastattelun kestoa on vaikea ennustaa ja haastatteluun käytetty aika voi vaihdella suurestikin. Käytetyn ajan vaihtelu johtuu ensisijaisesti haastateltavasta ja toissijaisesti vasta haastattelijasta. Aikuisten haastateltavien keskimääräinen haastattelu-aika on 1,5-2 tuntia. Haastattelijan on otettava huomioon haastattelu-aikoja suunniteltaessa, että vapaamuotoiseen keskusteluun käytetään aikaa. Näin toimimalla tutustuvat haastateltava sekä haastattelija toisiinsa sekä muodostuu haastatteluun tarvittava

luottamuksellinen ilmapiiri. Puolistrukturoitu teemahaastattelu on luonteeltaan henkilökohtainen ja haastattelijan ei ole sopivaa lopettaa keskustelua äkkinäisesti omien haastattelutavoitteiden täytyttyä. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 73-75) Tutkimuksen tekijä arvioi, että varsinaiseen haastatteluun käytettäisiin aikaa arvioilta tunnin verran. Haastattelua voi jouduttaa hieman etukäteen lähetetyt haastattelukysymykset.

Jokainen haastattelu tallennettiin, jotta ne voitiin litteroida haastattelutilanteen jälkeen. Sekä haastattelun että litteroinnin suoritti tutkimuksen tekijä. Haastattelujen tallentaminen on kerrottu haastateltaville etukäteen sähköpostilla lähetetyn haastattelupyynnön yhteydessä (LIITE 2). Haastattelun tallentamisesta on saatava suostumus haastateltavalta. Harvemmin haastateltavat reagoivat negatiivisesti tallentimen käyttöön. Haastattelutilanteessa haastattelija voi suhtautua tallentimen käyttöön luontevasti korostamatta asiaa suuremmin. Tallentimen käytön suostumisasiasta ei tehdä merkittävää valintatapahtumaa. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 92-93) Tutkimushaastattelut nauhoitetaan yleensä, joten haastattelijalle vapautuu vuorovaikutustilanteessa aikaa haastattelun etenemisen tarkasteluun ja analysointiin. Nauhoituksen ansiosta haastattelut raportoidaan tarkemmin. Näin tutkimusraportin lukijat sekä arvioijat voivat todeta, miten tutkimuksen tulokset ovat syntyneet. Onnistuneella nauhoituksella on suuri merkitys haastatteluaineiston hyödyntämisen kannalta ja siihen tulee haastattelijan kiinnittää huomioita. (Ruusuvuori & Tiittula, 2005, 14-15) Haastatteluiden tallennuslaite on yksi tutkimuksen käytettävistä apuvälineistä, johon suhtaudutaan positiivisesti ja saa myös osakseen kritiikkiä. Tallenteiden uudelleenkuuntelu mahdollistaa uusia esille tulevia asioita, joita edellisillä kuuntelukerroilla on jäänyt huomaamatta. Litteroiduista teksteistä sanatarkkojen siteerauksien siirto raporttiin mahdollistaa juuri sen muotoisen asian siirron raporttiin, kuin se on esitetty. Tallennuslaitteen esillä pitäminen haastattelutilanteessa voi vaikuttaa haastateltavien käyttäytymiseen. Alkuun tallennuslaite kiinnittää haastateltavan huomion. Tallennuslaitteen käyttö tutkimuksen apuvälineenä vaikuttaa aina jonkin verran saadun tiedon laatuun. (Grönfors, 1982, 137-138)



## 4.5 Aineiston käsittely

Haastatteluaineiston tallennus mahdollistaa aineiston purkamisen puhtaaksikirjoittamalla eli litteroimalla tai vaihtoehtoisesti aineisto voidaan purkaa valikoidusti teema-alueittain. Haastatteluaineiston litteroiminen on yleisempää kuin ainoastaan päätelmien tekeminen. Mikäli haastateltavia on vain muutama ja haastattelu ei ole ollut pitkäkestoinen, on päätelmien tekeminen helpompaa. Litteroinnille ei ole määritelty yksiselitteisiä ohjeita. Litteroinnin tarkkuus on riippuvainen asetetusta tutkimuksen tehtävästä ja otteesta. Puhtaaksikirjoitusta edesauttaa tallenteen purkulaite, kirjoittamisnopeus sekä tekstinkäsittelyohjelma. Sanasta sanaan kirjoittaminen on aikaa vievää ja hidasta, nopealtakin kirjoittajalta. Yhden tunnin haastattelun puhtaaksikirjoitus vie aikaa 4-6 tuntia. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 138-140) Tämän tutkimuksen tekijä litteroi itse teemahaastattelut mahdollisimman tarkasti tallentaen jokaisen haastattelulitteroinnin omaksi tiedostoksi. Näitä tallennettuja tiedostoja voidaan hyödyntää hyvin haastatteluaineiston käsittelyvaiheessa. Haastatteluaineiston purkamisen eli litteroinnin työläydestä johtuen tutkija tasapainoilee ja samalla tekee ratkaisuja tutkimuksen ajallisen tehokkuuden, käsiteltävän aineiston luotettavuuden sekä kommunikoivuuden ja purettavan aineiston tarkkuuden välillä. Jos litterointi suoritetaan liian tarkasti, voi aineisto muuttua kielellisesti vaikeaselkoiseksi ja tunnistamattomaksi. Toisaalta raakalitterointi voi jättää olennaisiakin vuorovaikutuksen ominaisuuksia tutkimuksen tarkastelun ulkopuolelle. Tutkijan itse suorittaessaan litteroinnit, yhdistyy tehtävässä työssä materiaaliin tutustuminen, alustavan koodauskeeman rakentelu sekä aineiston esitulkintaa. (Ruusuvuori et al., 2010, 434-435)

Laadullisen tutkimuksen analyysissa on nähtävissä kahdenlaista näkökulmaa analyysin ja tulkinnan suhteesta. Ensimmäisessä näkökulmassa laadullinen tutkimus on tiedontulkinnan päättelyn prosessia, joka määrittelee analyysille ja sen tulkinnalle yhteneväisyyttä. Toisen näkökulman mukaan analyysivaihe on tulkinnasta teknisesti eroteltavissa oleva tapahtuma. Aineiston raakamateriaalista erotellaan tutkimuksen tutkimusongelman kannalta oleellinen data-aines. Luokitellusta data-aineksesta voidaan tehdä tulkintoja. Ensin analysoidaan ja sitten

tehdään tulkintoja. Haastatteluaineiston analyysiin on nähtävillä kolme eri lähestymistapaa. Aineisto voidaan purkaa ja edetä suoraan analyysiin tutkijan näkemyksen mukaan. Toinen tapa on aineiston purun jälkeen sen koodaus ja eteneminen analyysiin. Kolmas tapa on yhdistää aineiston purku ja koodaaminen ja vasta sitten siirrytään aineiston analyysiin. Laadullinen analyysi pohjataan järjestettyyn aineistoon, jota on edeltänyt kerätty, litteroitu ja teknisesti käsiteltävään muotoon valmisteltu aineisto. Tutkijalla menee aikaa aineiston lukemiseen. Jotta aineiston analyysi etenee ja vältetään yleistykset, tulee analyysiprosessi edetä asteittain. Teemahaastattelun teemat muodostavat aineiston jäsennyksen ja siitä on hyvä lähteä liikkeelle. Kun aineisto on kerätty teemahaastatteluilla, toimii teemahaastattelurunko aineiston koodauksen työkaluna. Teemahaastattelurungon laatimisen pohjana toimii tutkimukseen kerätyt aikaisemmat tutkimukset ja teoreettinen näkemys. Näin haastatteluaineistoa käydään läpi seulomalla ja nostamalla esiin tekstikohtia, jotka kertovat kyseisistä teemoista. Tutkija voi luoda itselleen avuksi teemakortiston, johon aineisto pilkotaan tulevia tulkintoja varten. Teemakortisto muodostuu haastattelu kerrallaan. Silloin aineistosta poimitaan kyseistä teemaa koskevat tekstin kohdat esiin. Tekstin kohdat kopioidaan sellaisenaan tai tutkija tekee niistä tiivistelmät. Teemakortiston laadinnan periaate on aineiston pilkkominen helpommin tulkittaviin osiin. (Eskola & Suoranta, 2008, 149-154)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston riittävyden ja analyysin kattavuuden näkökulmasta analyysiin käytetyt aikaresurssit ovat usein isommat kuin aineiston keräämiseen käytetty kokonaisaika. Tutkimuksen analyysin suuritoisyyden vuoksi on tutkijan kiinnitettävä huomioita sekä haastatteluiden että niistä puhtaaksi kirjoitettujen, litteroitujen, tekstien määrään. Analyysin kattavuudella tavoitellaan tilannetta, jossa tutkija ei pohjaa tulkintoja satunnaisiin poimintoihin. Kvalitatiivinen tutkimus voi saada aikaan vaikutelmanvaraisen tai turistikaisen vaikutelman. Se liittyy siihen, että tutkimuksen aineistot ovat laajat sekä niiden hallittavuus on vaikeaa. Kun litteroituja haastatteluiden sivuja on kertynyt liikaa, saattaa tutkija pelkästään selailta litteroituja sivuja. Vaarana on selailuun perustuva vaikutelman muodostuminen. Tutkijan tulee ennakkoon suunnitella, miten tutkittava aineisto saadaan hallittavaan sekä prosessoitavaan muotoon. (Mäkelä, 1995, 52-53)

Litteroitu teemahaastatteluaineisto analysoidaan yleensä teemoittamalla ja tyypittelemällä. Analysoinnin teemoittelu käsittää aineiston jäsentämistä eri teemojen mukaisesti ja sen jälkeen aineiston pelkistämistä. Analysointi tyypittelemällä käsittää erilaisten tyyppikuvausten muodostamista. Teemahaastattelun vahvuuksia on litteroinnin jälkeinen aineiston teemoittelu. Tutkimuksen tekijä voi järjestää aineistoa litteroinnin jälkeen teemoittain siten, että haastateltavien vastaukset jaetaan jokaisen teeman alle. Tämän jälkeen aineiston analysointi on helpompaa. Analysointi tapahtuu teema kerrallaan, tarkastellaan vastaukset ja analysoidaan niiden sisältö. (Aalto & Valli, 2010, 43)

Analyysivaiheessa tutkimuksen tekijä tarkastelee sellaisia aineistosta esille nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Yhteiset piirteet voivat pohjautua teemahaastattelun teemoihin ja siksi lähtökohtateemat nousevat esiin. Analyysissa esiintyy lukuisia muitakin teemoja, jotka ovat myös tärkeitä ja joskus jopa mielenkiintoisempia kuin lähtökohtateemat. Tutkimuksen tekijöiden on tunnistettava uusien teemojen ja lähtökohtateemojen väliset suhteet. Analyysiin nousevat teemat pohjautuvat tutkimuksen tekijän tulkintoihin haastateltavien sanomisista. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 173) Tämän tutkimuksen tekijä jäsensi sekä analysoi litteroidun haastatteluaineiston teemojen mukaisesti edellä kuvatun mukaan.

#### **4.6 Tutkimuksen luotettavuus**

Kvalitatiivisen tutkimuksen tekijä joutuu pohtimaan omia tehtyjä ratkaisujaan sekä ottamaan kantaa tehdyn analyysin kattavuuteen ja tehdyn tutkimuksen työn luotettavuuteen. Mertonilaiseen ajatukseen kiteytyy luotettavuudesta puhuminen, koska tieteen tekemisen eettinen normi pohjataan järjestelmällisen epäilyn periaatteelle. (Eskola & Suoranta, 2008, 208-209)

Tutkimusta suorittaessa on tutkijalla oltava pyrkimys virheettömyyteen, mutta tutkimusten tulosten luotettavuus ja pätevyys kuitenkin vaihtelevat. Erilaisten

mittaus- ja tutkimustapoja hyväksikäyttäen arvioidaan tutkimusten luotettavuutta. Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta ja se konkretisoituu tutkimusten kyvyllä antaa ei-sattumanvaraisia tutkimustuloksia. Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius eli pätevyys. Validius määrittää mittarin tai tutkimusmenetelmän kyvyllä mitata juuri sitä asiaa, mitä on ollut tarkoitus tutkia. (Hirsjärvi et al., 2009, 231) Kvalitatiiviseen tutkimukseen mainitut käsitteet, reliaabelius ja validius, sopivat huonosti ja ne sopivat paremmin kvantitatiiviseen tutkimukseen. Edellä mainituilla käsitteillä on vahva asema tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa, siksi käsitteiden sisällön tunteminen on otettava huomioon tutkimusta tehdessä. (Koskinen et al., 2005, 255-259)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden tärkeimmäksi kriteeriksi muodostuu itse tutkija. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi käsittää läpi koko tutkimuksen prosessin. Tutkimuksen luotettavuutta edistävät tutkimusmenetelmien sekä -prosessien huolellinen kuvaaminen, dialogin onnistuminen teorian kanssa sekä tutkijan omien lähtökohtien reflektointi. (Eskola & Suoranta, 2008, 208-212) Tutkijan luotettavuuden kannalta on tärkeää ja huomioitavaa, että hän valikoi itselleen tutkimuksen kannalta ne käsitteelliset silmälasit, joilla on vaikutusta tutkittavan datan keräämiseen ja sen analyysiin sekä tulkintaan, joidenkin asioiden huomioimiseen toisten kustannuksella. (Patton 2002)

Tutkimuksen koherenssi on tärkeää ja tavoiteltavaa. Koherenssi muodostaa tavan, jolla tulkinnan eri osa-alueet luovat eheän kokonaisuuden ja merkityksellisen kokonaiskuvan. Tutkimuksen sisäisellä koherenssilla viitataan tulkinnan tapaan, jolla eri osa-alueet sopivat toisiinsa. Ulkoisella koherenssilla viitataan taas siihen, miten tutkimus suhteutuu aikaisempaan sekä nykyiseen tutkimukseen. (Lieblich et al., 1998)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä haastatteluaineiston laadun tarkkailulla. Laadukkuutta voidaan tavoitella hyvän haastattelurungon laatimisella, teemojen syventämisellä, vaihtoehtoisten lisäkysymysten muodostamisella, haastattelu-koulutuksella, teknisen välineistön kunnossa huolehtimisella sekä haastattelu-päiväkirjan pidolla. Varsinaisten haastatteluiden laatua voidaan parantaa siten, että

litterointi tapahtuu haastattelun jälkeen mahdollisimman nopeasti. Mikäli vain osa haastateltavista on haastateltu tai tallenteiden laatu on huonoa ja litterointia ei ole voitu suorittaa, voidaan sanoa haastatteluaineiston luotettavuuden heikentyneen. (Hirsijärvi & Hurme, 2008, 184-185)

## **5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI**

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen empiirisen aineiston tuloksia sekä tehdään tuloksista analyysiä. Alkuun esitellään haastateltavat ja heidän perustietonsa sekä yleiset tiedot haastatteluiden suorittamisesta. Sen jälkeen tutkimuksen tulokset esitellään kahdessa eri kappaleessa, ensin naisjohtajuuteen liittyvät tulokset ja seuraavaksi uraan liittyvät tulokset. Molemmissa kappaleissa käsitellään tuloksia alateemoittain, haastattelukysymysten mukaisessa järjestyksessä. Näin toimimalla tuloksista saadaan mahdollisimman kattava kokonaiskäsitys. Luettavuuden ja selkeyden kannalta pääteemojen alateemat sekä esitetyt haastattelukysymykset ovat esitetty teemoittain selkeästi ja tulokset esitetään aina taulukoiden alapuolella. Näitä teemakysymystaulukoita ei nimetä erikseen.

### **5.1 Haastateltavien perustiedot**

Haastateltavat ovat suomalaisia naisjohtajia, jotka työskentelevät tai ovat työskennelleet Lappeenrannassa. Heidän työnantajansa toimiala on joko yksityisellä tai julkisella sektorilla. Haastateltaville on luvattu 3.12.2017 lähetetyssä sähköpostiviestissä, että heidän haastattelunsa ja siitä saatavat tulokset esitetään anonyymisti. Haastateltavien työtehtävänimikkeitä ei myöskään kerrota henkilötasolla. Mikäli haastateltavien työtehtävänimikkeet mainittaisiin, pystyisi tutkimuksen lukija helposti päättelemään, kenestä haastateltavasta on kyse. Ja haastateltavan koulutuksesta sekä perhesuhteista kerrotaan ainoastaan yleisesti.

Taulukko 5: Haasteltavaien perustiedot.

| Haastateltava<br>Naisjohtaja | Ikä | Koulutus | Kauanko on<br>työskennellyt<br>nykyisellä<br>työnantajalla? | Kauanko on<br>työskennellyt<br>nykyisessä<br>työtehtävässä? | Perhe-<br>suhteet      |
|------------------------------|-----|----------|---|---|------------------------|
| Naisjohtaja A<br>(H1)        | 36  | KTM      | 6 vuotta  | 1 vuosi   | naimisissa,<br>1 lapsi |
| Naisjohtaja B<br>(H2)        | 40  | AMK      | 6 vuotta  | 1 vuosi   | naimisissa,<br>2 lasta |
| Naisjohtaja C<br>(H3)        | 51  | Tohtori  | 6 vuotta  | 6 vuotta  | eronnut,<br>2 lasta    |
| Naisjohtaja D<br>(H4)        | 60  | KTK      | 4 vuotta  | 4 vuotta  | naimisissa,<br>3 lasta |
| Naisjohtaja E<br>(H5)        | 60  | OTM      | 30 vuotta   | alle vuosi  | naimisissa,<br>1 lapsi |
| Naisjohtaja F<br>(H6)        | 58  | LL       | 7 vuotta  | 2 vuotta  | naimisissa,<br>3 lasta |
| Naisjohtaja G<br>(H7)        | 39  | FM       | 13 vuotta   | 1,5 vuotta  | naimisissa,<br>2 lasta |
| Naisjohtaja H<br>(H8)        | 53  | Tohtori  | 7 vuotta  | 4 vuotta  | naimisissa,<br>3 lasta |
| Naisjohtaja I<br>(H9)        | 37  | KTM      | 12 vuotta   | 3 vuotta  | naimisissa,<br>2 lasta |
| Naisjohtaja J<br>(H10)       | 44  | KTM      | 1,5 vuotta  | 1,5 vuotta  | naimisissa,<br>2 lasta |
| Naisjohtaja K<br>(H11)       | 62  | Tohtori  | 18 vuotta   | 17 vuotta   | naimisissa,<br>3 lasta |
| Naisjohtaja L<br>(H12)       | 45  | KTM      | 15 vuotta   | 2,5 vuotta  | naimisissa,<br>2 lasta |

Nuorin haasteltavista on 36-vuotias ja vanhin 62-vuotias naisjohtaja. Haasteltavien iän keskiarvo on 48,67 vuotta. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta, kaikki olivat suorittaneet akateemisen loppututkinnon. Haastateltavista kolme on väitellyt tohtoriksi. Yleisin tutkinto, jonka haastateltavat ovat suorittaneet, on kauppatieteiden maisterin tutkinto KTM. Haastattelun tuloksissa kerrotaan tarkemmin haastateltavien koulutuksen laajuudesta. Kolme haastateltavista on työskennellyt

yhtä kauan työntajan palveluksessa kuin työtehtävässään. Pisin työsuhde työnantajan palveluksessa on 30 vuotta. Pisin työtehtävässä oloaika on 17 vuotta. Haasteltavista vain kaksi on ollut työtehtävässään alle vuoden ajan. Kolme haastateltavista työskentelee toimitusjohtajana. Jokainen haastateltavista on tai on ollut naimisissa ja heillä on lapsi tai lapsia.

## 5.2 Haastattelun suorittaminen

Tutkimuksen tekijä lähetti 3.12.2017 valikoiduille naisjohtajille haastattelupyynnön sähköpostitse. Haastattelupyynnöt lähetettiin viidelletoista (15) naisjohtajalle, joista yksi kieltäytyi ja kaksi jätti vastaamatta. Kaikkien muiden kanssa sovittiin sähköpostitse tai puhelimitse haastattelun ajankohta. Haastattelut suoritettiin 13.12.2017 – 15.2.2018 välisenä aikana. Puolet haastatteluista suoritettiin joulukuussa ja puolet tammikuussa. Tutkimuksen tekijä litteroi haastattelut heti.

Taulukko 6: Haastatteluiden koontitiedot.

| Haastateltava       | Haastattelun ajankohta | Haastattelun pituus (min) |
|---------------------|------------------------|---------------------------|
| Naisjohtaja A (H1)  | 13.12.2017             | 65 min                    |
| Naisjohtaja B (H2)  | 15.12.2017             | 105 min                   |
| Naisjohtaja C (H3)  | 19.12.2017             | 105 min                   |
| Naisjohtaja D (H4)  | 21.12.2017             | 95 min                    |
| Naisjohtaja E (H5)  | 28.12.2017             | 90 min                    |
| Naisjohtaja F (H6)  | 29.12.2017             | 90 min                    |
| Naisjohtaja G (H7)  | 3.1.2018               | 86 min                    |
| Naisjohtaja H (H8)  | 5.1.2018               | 100 min                   |
| Naisjohtaja I (H9)  | 8.1.2018               | 102 min                   |
| Naisjohtaja J (H10) | 9.1.2018               | 106 min                   |
| Naisjohtaja K (H11) | 10.1.2018              | 74 min                    |
| Naisjohtaja L (H12) | 15.1.2018              | 99 min                    |



Tallennettuja haastatteluita on yhteensä 1117 minuuttia. Keskiarvoisesti haastattelut kestävät noin 93 minuuttia eli 1 tunti 33 minuuttia. Lyhytkestoisin haastattelu on 65 minuutin pituinen ja pisin haastattelu kestää 106 minuuttia. Yhden haastattelun kohdalla oli haastateltava unohtanut kirjata haastatteluajankohdan kalenteriinsa, mutta haastattelu suoritettiin alkuperäisen aikataulun mukaisesti. Toisen haastattelun osalta oli tarkan ajankohdan merkitsemisen suhteen epäselvyyttä. Tämä haastattelun ajankohta sovittiin uudestaan. Haastattelut suoritettiin yhtä lukuun ottamatta haastateltavan työpaikalla Lappeenrannassa. Tämä mahdollisti haastattelun häiriöttömyyden. Yksi haastattelu suoritettiin Helsingin keskustassa lounasravintolassa.

Jokaisen haastattelutilaisuuden alussa käytiin yleistä keskustelua haastateltavan kanssa sekä otettiin esille haastattelukysymykset tukemaan haastattelun etenemistä. Anonymiteettiasia läpikäytiin ennen tallennuksen aloittamista. Suurin osa haastateltavista oli tutustunut haastattelukysymyksiin ja jopa keskustellut niistä perheensä ja lähipiirinsä kanssa. Osa haastateltavista oli myös tehnyt muistiinpanoja tukeakseen omia vastauksiaan. Haastattelutilaisuudet onnistuivat teknisesti hyvin. Keskustelu jatkui vilkkaanakin, vaikka kysymykset olivat läpikäyty. Myös teknisesti haastattelut tallentuivat onnistuneesti, joten litteroinnissa ei ollut tallennuksen suhteen häiriöitä eikä ongelmia.

### 5.3 Haastateltavat naisjohtajina

Tässä kappaleessa käsitellään naisjohtajuuteen liittyvien kysymyksiä alateemoittain. Alateemoja on neljä ja ne ovat: nainen ja johtaminen, sukupuoli ja ikä, naisjohtajuuden erityispiirteet sekä lasikattoilmiö.

| Nainen ja johtaminen | Haastattelukysymykset                                     |
|----------------------|---|
|                      | Minkälainen on naisen asema työelämässä nykypäivänä?      |
|                      | Minkälaisia ajatuksia tulee nykypäivän naisjohtajuudesta? |
|                      | Miten ja milloin olet päätenyt johtajaksi?                |

|  |   |
|--|---|
|  | Mitkä asiat kiinnostavat nykyisen työnantajasi toimialalla? |
|--|---|

Haastateltavat toteavat yleisesti naisen aseman työelämässä olevan tänä päivänä parempi ja vahvempi kuin aikaisemmin. Naisen asema on tasa-arvoisempi ja naisen osaamista arvostetaan. Naisten asema työmarkkinoilla on parantunut ja naiset ovat rikkoneet lasikattoja. Huse & Solberg (2006) tutkimuksen mukaan naisten pääsy yritysten hallituksiin on lisännyt yleisesti naisten mahdollisuuksia työmarkkinoilla, lisännyt yritysten kilpailuetua sekä lisänneet naisen roolimallia. Naiset kouluttautuvat. Silti työelämässä on naisten ja miesten aloja, jonne kouluttaudutaan. Haastateltava (H7) näkee omalla toimialalla menestyminen selkeästi. Lisäksi he toivovat naisten olevan rohkeampia uusien työhaasteiden edessä (H9).

*”...naiset ovat entistä enemmän korkeakoulutettuja. Naisia ei ehkä voi sivuuttaa samalla tavalla työelämässä koulutuksen perusteella.” (H11)*

*”... ei olla niin rohkeita astumaan uusiin saappaisiin. Toisaalta naiset on varsin hyvässä asemassa, mutta osaltaan naiset myös ite hiekottaa sitä tietä. Luulen, että sitä rohkeutta myös puuttuu. Kyvykkyydessä ei ole mitään eroa.” (H12)*

Haastateltavat eivät mielellään enää haluaisi ajatella ja puhua ainoastaan naisjohtajuudesta. Halutaan puhua yleisesti vain johtajuudesta, koska se on nykyajan johtajuutta. Julkishallinnon rekrytoinneissa otetaan huomioon tasa-arvolaki. Haastateltavat eivät koe tasa-arvokiintiön ratkaisevan naisjohtajuutta, mutta hallinnon suositukset saavat kannatusta. Huse & Solberg (2006) toteavat naisten hallitusjäsenyyksien lisäävän positiivisia signaaleja sidosryhmien suuntaan. Naisten nimeäminen johtotehtäviin koetaan tärkeäksi, koska sillä saadaan muutosta aikaiseksi organisaatioissa.

Hyviä potentiaalisia naisjohtajia todetaan olevan paljon. He olisivat parempia kuin tehtäviin valitut miehet. Miesten itsevarmuutta kehutaan erinomaiseksi verrattuna naisiin. Mutta poikkeuksiakin löytyy, kuten haastateltava (H12) toteaa itsestään. Haastateltava (H12) on luonteeltaan rohkea ja ennakkoluuloton naisjohtaja sekä hänellä on omien sanojensa mukaan kova kilpailuvietti. Calas & Smirich (1996) ovat

todenneet tutkimuksessaan naisjohtajien olevan poikkeuksellisia yksilöitä suoriutuessaan johtotehtävistä. Naisjohtajuutta on pidetty normaalista naiseudesta poikkeavuutena. Nuori naisjohtajahaastateltava (H1) ei halua samaistua omiin entisiin esimiehiinsä, jotka olivat iäkkäämpiä miesjohtajia, jäyhiä pukumiehiä. Haastateltava on nuori naisjohtaja ja hän haluaa näyttää nuorelta ja nätiltä. Hän haluaa pukeutua naisellisesti. Haastateltava pyytää (H3) naisjohtajia kiinnittämään huomioita viestinnällisiin asioihin, jotka ovat johtajuusnäkökulmasta sukupuolittuneita. Naisjohtajan on hyvä huomioida omassa käytöksessään uskottavuuden ja preesensin elementit sekä itseilmaisun tavat. Asiat korostuvat naisjohtajan aloittaessa uudessa työyhteisössä, joka saattaa olla miesvaltainen. Muller-Kahle & Schiehl (2013) tutkimuksessa todetaan naistoimitusjohtajalla olevan ylimääräinen haaste ansaita oikeutusta itselleen organisaatiossa, joka suosii ja palkitsee stereotyyppisiä maskuliinisia arvoja sekä käytäntöjä. Ragins et al., (1998) ja Mertelius-Lounela (2007) ovat todenneet, että naisjohtajan on muutettava johtamistyyliään maskuliinisemmaksi, jotta mukautuisi paremmin maskuliiniseen johtamis- ja organisaatiokulttuuriin.

*” Ja mie olen nähnyt sen, että se on tulosjohtamista ja strateginen johtaminen on lähempänä sitä...pitää olla hallussa monenlaista. En ole nähnyt sitä, että onko nais- vai miesjohtaja.” (H6)*

*”...hallinnon suositus on parempi kuin pakko. Se, että on suosituksia, on voinut näyttää kyntensä niissä semmoisissa tilanteissa.” (H10)*

*”...tuodaan enemmän naisia johtotehtäviin...monipuolistaa sitä johtamista ja organisaatio kulttuuria...tuo vähän erilaista näkökulmaa yrityksen johtamiseen...tuo luonnostaan enemmän pehmeitä arvoja. Tavallaan sitä ihmisjohtamista.” (H9)*

*”Uusissa työyhteisöissä katson itseäni miehen silmin. Ja mitoitän esimiestapani, tunneilmaisuni, oman tilanottamiseni miehen näkökulmasta. Se on hirveän hyödyllinen tapa. Se nopeuttaa uskottavuuden muodostamista...” (H3)*

Haastateltavat ovat omassa urakehityksessään kasvaneet johtajaksi tehtävien ja haasteiden myötä. He tunnistavat hyvin sen hetken ja työtehtävän, jolloin johtajatyö on alkanut. Yrityskaupat mahdollistivat uuden toimitusjohtajan kanssa

haasteellisemmat työtehtävät ja niissä onnistuminen edesauttoi vaativimpien työtehtävien haltuunoton. Oman esimiehen johtaessa yrityksen muita yksiköitä ovat haastateltavan vastuut lisääntyneet. Johtajaksi kasvetaan ja alkuun omaa uutta roolia ei mielletä lainkaan. Haasteelliseksi tilanne koetaan, kun noustaan omassa organisaatiossa johtajaksi. Vie aikaa, kun oma uusi rooli ja tehtävä koetaan omaksi. Eräs haastateltava toteaa työuran sekä kovien aikojen kasvattaneen hänet johtajaksi. Porterfield & Kleiner (2005) toteavat, että naisia on enenevässä määrin yritysten johtotehtävissä, koska nainen on tehokas johtaja. Sattuma ja haastateltavan omien sanojen mukaan vahinkokin vaikuttavat haastateltavien johtajatyötehtävämahdollisuuksiin. Haastateltavan nuori ikä tuo omat haasteensa ensimmäisiin johtajatehtäviin. Oma johtajan työ muuttaa omia ajatuksia johtajuudesta.

*”Niin en mä koe, että olin silloin johtaja. Ensinnäkin mä nousin omasta tiimistäni tähän positioon. Tosi hankala paikka. Sä asemoidut siinä uudestaan...Siinä meni jokunen kuukausi, että oma työskentely... oli loksahnut siihen, että nyt mä vastaan tästä. Mä uskalsin ajatella, että mä teen ja vastaan aina. Mun ei tarvi tukeutua kehenkään.” (H9)*

*”...edellisen laman aikana. Silloin mä nousin siihen tehtävään aidosti. Ja koin ison vastuun monista ihmisistä. Ja mitä silloin tapahtui. Kyllä se oli semmoinen koulu, jolloin tuli sellainen fiilis, että tää on mun työni.” (H4)*

*”Johtaminen on kompromissien laji. Se pakottaa poistumaan tietämisen sektorilta sinne ymmärtämisen sektorille. Se pakottaa poistumaan tietämisen sektorilta sinne ymmärtämisen sektorille...poistumaan sinne ihmisten vaikuttamisen sektorille. Se pakottaa pois sieltä mukavuusalueelta...Ja ihmisryhmän johtajana kaikki on epäselvää ja sumeaa.” (H3)*

Haastateltavien toimialan kiinnostavuutta kysyttäessä jatkuva muutos, teknologian kehitys sekä tarjottavien palveluiden kehittäminen kiehtovat yleisesti. Digitalisaation mahdollisuudet tunnistetaan ja palveluiden parantaminen. Lisäksi omassa yrityksessä tapahtuneet viimeaikaiset rakenteelliset muutokset sekä toimialan murros ovat tuoneet haastateltavan omaan työhön aivan uusia avauksia sekä

onnistumisen iloa. Oma toimiala on kovassa muutoksessa ja se muuttaa myös haastateltavan omaa työkuva. Tämä on tuonut uutta innostusta haastateltavan uralle. Kun oma toimiala tunnetaan vuosien kokemuksella, uskotaan sen olevan tulevaisuuden tekemistä.

*”Yhteiskunnan kehittäminen. Hallintoa tiivistetään, tehostetaan ja palveluja uudistetaan...Digitalisaatioon on varattu hurjat varat.” (H10)*

*”Me ollaan tehty paljon sellaisia juttuja, mitä ei oo ehkä aikaisemmin miettinytkään, että ... tehdään...meidän hankkeet ovat olleet sen mittaluokan hankkeita, että kun ollaan lähdetty tekemään, meillä ei ole ollut organisaatiossa siihen osaamista. Ja organisaation kyvykkyys on jotenkin positiivisesti yllättänyt... me onnistuttiin...se kiehtoo mua tässä työssä ja toimialalla.” (H9)*

*”Mä en oo mistään asiasta koko mun uran aikana ollut ikinä näin innostunut...tää on aidosti niin uutta...vastataan sellaisiin ongelmiin, mihin ei ole ole aikaisemmin ollut mitään vastausta.” (H3)*

| Sukupuoli ja ikä | Haastattelukysymykset                                 |
|------------------|---|
|                  | Miten näet sukupuolen vaikuttavan johtajavalintoihin? |
|                  | Mikä vaikutus on iällä naisjohtajuuteen?              |

Sukupuolen tarkastelun lähtökohta johtajavalintoihin on monen haastateltavan kohdalla oma toimiala sekä työkokemus. Yleisesti tunnustetaan ne tietyt perinteiset toimialat, joissa ei ole paljoakaan naisjohtajia. Moni haastateltava mainitsee henkilöstö- ja taloushallinnon johtamisen työtehtävät, joissa työskentelee paljon naisia. Kun tarkastelussa on oman yrityksen johtajavalinnat, ovat valintanäkökulmat ja vastaukset erilaisia. Kaksi haastateltavista (H1 ja H2) pohtii, ovatko itse sortuneet sukupuolittuneisiin rekrytointivalintoihin, koska he ovat valinneet lähitiimiinsä ja johtoryhmäänsä vain naisia. Haastateltavan (H11) toimialalla työskentelee paljon naisia ja asia vaikuttaa avoinna olevien työpaikkojen naishakijoiden määrään. Haastateltava toteaa lisäksi, ettei valintoja tehdä kuitenkaan sukupuolen perusteella. Araújo-Pinzón et al., (2016) ovat tutkimuksessa todenneet, että monet ammatit ja työtehtävät ovat sukupuoleen sidoksissa. Tämän vuoksi johtamistyylit on määritelty ominaisuuksiltaan stereotyyppioiksi.

Haastateltava (H4) on pitkään tunnistanut oman johtajaroolinsa kautta ja tiedostanut oman organisaationsa osalta naisjohtajien vähäisen määrän ja sen lisäämisen isot haasteet. Vinkenburg & Van Engen (2005, 87) näkevät tärkeänä kysymyksenä naisjohtajien johtamiskäyttäytymisen sopimattomuutta yritysten johtotehtävissä ja se nähdään syynä naisjohtajien vähäiseen määrään sekä naisjohtajien hitaalle etenemiselle yritysten ylimpään johtoon. Haastateltavan omassa rekrytointityössä sukupuolen merkitys ei vaikuta. Rekrytoitavan henkilön osaaminen ja kompetenssi sekä soveltuvuus ratkaisevat. Johtajavalinnat voivat myös olla poliittisia päätöksiä, joihin virkamiesten esitykset vaikuttavat. Tähän haastateltava (H8) toteaa sukupuolen merkitsevän vähänlaisesti. Haslam et al., (2010) tutkimuksessa todetaan naisten tulevan valituksi johtotehtäviin mieluummin kuin yhtä pätevä mies. Nainen on johtajavalinta, kun yrityksellä on taloudellisia riskejä. Tämä tutkimus ei tue haastattelun tuloksia. Portfield & Klainer (2005) tutkimus taas toteaa, että rekrytinnissa keskitytään nykyään enemmän yksilön ominaisuuksiin kuin sukupuoleen perustuvaan vahvuuksien ja heikkouksien tarkasteluun. Toisaalta yksi haastateltava (H7) pohtii yhteiskunnallisen ilmapiirin ja naisten rohkeuden määrän vaikutusta valintoihin. Myönteisimmän ja omakohtaisen valintakokemuksen myötä kiitetään rohkeita omia miespuolisia esimiehiä, joilla on ollut rohkeutta palkata nuori nainen aikanaan vastuullisiin työtehtäviin.

*”Periaatteessa aina kun haetaan johtajaa, niin valinta on mies... Ja sitten kun mennään niihin koviin asioihin, tai businekseen, niin helposti liiketoiminnan johtajat ovat miehiä.” (H9)*

*”Meillä on ollut viisaita toimareita...nosti naisia johtoryhmään. Tää on naisten käsissä. Itellekin on loistavaa, että on tällaiseen työpaikkaan päässyt... nainen voi päästä ihan mihin tehtävään tahansa.” (H12)*

Kaksi haastateltavaa (H4, H5) ovat tyytyväisiä tullessaan valituksi omiin nykyisiin työtehtäviinsä yli 50-vuotiaana. Ikä ei ollut heidän kohdallaan este tulla valituksi vaativiin johtajatehtäviin. Enemmänkin molempien monipuolinen työkokemus taisi olla ratkaiseva tekijä valinnoissa. Kaksi haastateltavaa (H3 ja H10) toteaa olevansa

nuoria omilla toimialoillaan, vaikka työvuosia on kertynyt jo useita. Haastateltava (H5) pohtii naisen iän ja kokemuksen korrelaatiota. Ikää tarkastellaan perheen perustamisen näkökulmasta. Ruuhkavuodet voivat olla naisen elämässä 20-kymppisenä tai jopa 40-kymppisenä. Haastateltava (H2) puntaroi nuorta naisjohtajaa, jolla on lapset. Tai nuorta naisjohtajaa, jolla ei ole lapsia. Pohdinnassa on se, kumpi vaihtoehto on parempi työnantajan näkökulmasta. Jos lapsia on perheessä, kumpi vanhemmista joustaa ja jää hoitamaan kotiin lapsia tarvittaessa. Edely (2001, 2017) tutkimus on osoittanut ideologisen muutoksen ja vastakkainasettelun tapahtuneen. Perheissä isyyden ja uran yhdistäminen haastaa perinteisen miesten maailman sekä naisten pysymisen kotona lasten hoitamisen vuoksi. Haastateltava (H9) pohtii naisjohtajan nuoren iän vaikutusta uraan, kun jäädään kotiin hoitamaan lapsia. Kun lapset muuttavat pois kotoa, mahdollisesti se haastateltavan (H8) uralla etenemisen sekä uusien työhaasteiden vastaanottamisen. Salo & Blåfiel (2007, 32) toteavat työnantajien pelkäävän nuorten naisten palkkaamista äitiyslomien, hoitovapaiden ja sairaiden lasten hoitamisen vuoksi.

Naisjohtajan sopivaa ikää pohdiskelee yksi haastateltava (H1) todeten, että naisen hyvä ikä on kapealla sektorilla. Toinen haastateltavista (H4) toteaa, että naisella ei ole kuin 10 vuotta sopivaa ikää työmarkkinoilla. Iän vaikutus naisjohtajuuteen nähdään tehtäväriippuvaisena asianakin. Terjesen et al., (2009) väestötiedoista löydettyjen havaintojen mukaan Iso-Britanniassa, Australiassa, USA:ssa ja Kanadassa naisjohtajien todellinen keski-ikä on 54 vuotta. Tutkimuksen tekijän laskema todellinen keski-ikä on linjassa haastateltava (H4) sopivan iän, 50 vuotta ja siitä 10 vuotta eteenpäin, kanssa. Haastateltava (H3) tuo keskusteluun ihmisten erilaisuuden ja suhtautumisen moninaisuuden. Usea haastateltava mainitsee, että ikä tuo uskottavuutta, karismaa, varmuutta, vakuuttavuutta, kypsyyttä sekä levollisuutta naisjohtajuuteen.

*” Naisella on se sopiva ikä itseasiassa aika lyhyt...siinä 35-45 vuoden iän välissä. Alle 35-vuotias nainen on riski siihen, että ne tekee lapsia. Yli 45-vuotiaata...se katotaan, että ne on jo henkisesti jo eläkkeellä.”*  
(H1)

*”Naisella on perheenperustamisikä, jolloin on vaikea saa tehtäviä ja töitä. Ja sen jälkeen, kun on 50. Ei siihen jää kun 10 vuotta, jolloin sä olisit niin kuin soveltuva.”(H4)*

*”...johtaja tarvitsee, on hän mies tai nainen, hän tarvitsee ennen kaikkea kypsyttää ihmisenä. Kasvamista. Kypsyys tarjoaa sitä, että sä pystyt johtamaan. Aina erotetaan ihmisten ja asioiden johtaminen. Se on yhtä kukkua. Se on yhtä johtamista...varmistetaan, että mennään oikeaan suuntaan... ja sulla on elämäkokemusta. Se auttaa sua, että sä pystyt ja maltat johtaa organisaatiota viisaasti. Ihmisiä ymmärtäen kypsästi. (H11)*

| Naisjohtajuuden ominaispiirteet | Haastattelukysymykset                   |
|---------------------------------|---|
|                                 | Minkälaisena naisjohtajana näet itsesi? |
|                                 | Minkälainen nainen menestyy johtajana?  |

Haastateltavat pystyvät luonnehtimaan hyvin itseään johtajina sekä esimiehinä. Itsetuntemuksen, omien arvostusten kohteiden sekä oman ikänsä kautta haastateltavien oma johtamistyylin analyysi on luontevaa haastattelutilanteessa. Nuorena johtajana uuden työroolin myötä haastateltava (H1) käy itsensä kanssa keskustelua omasta uudesta roolistaan, toimitusjohtajuudesta, ja minkälaista työyhteisöä hän haluaa edistää. Omassa organisaatiossa ylennys pakotti muuttamaan omaa sen hetkistä rooliaan ja tekemistään. Lähin työtiimi ja johtoryhmä muodostuvat tärkeiksi haastateltaville (H9 ja H4). Oman hyvän tiimin rakentamiseen käytetään aikaa ja sille annetaan myös aikaa. Kokenut johtaja, haastateltava (H11), pohtii omaan johtamisfilosofiaansa ja sen merkitystä organisaation aikaansaamisen näkökulmasta. Brandtin & Edingerin (2005) mukaan naisjohtajilla on paremmat mahdollisuudet tulla nimetyksi johtotehtäviin.

Haastateltavat kuvailevat itseään yleisesti kuunteleviksi, sitoutuneiksi, luotettaviksi, avoimiksi, rauhallisiksi, valmentaviksi ja tukeviksi vastuunkantajaksi. He ovat vaativia ja tavoitteellisia, jopa periksiantamattomia. Empatiakykyä, inhimillisyyttä sekä ihmisläheisyyttäkin löytyy. Työhuoneen ovi on aina auki työntekijöille. Karenton (1999, 17) mukaan naisjohtajien ominaisuuksiin kuuluvat empaattisuus,



lempeys ja sosiaalisuus. Nöyryyttä tulee löytyä, mutta rohkea täytyy olla, toteaa haastateltava (H8). Nöyryys ilmenee myös kaiken tekemisen fokuksen pitämisessä kirkaana. Haastateltava (H6) toteaa ottavansa tarvittaessa askelia taaksepäin, jotta nähdään toiminnan suunta paremmin. Brandt & Edinger (2015) mukaan muutosjohtajiin liitetään samoja persoonallisuuden ominaisuuksia, joilla haastateltavat ovat itseään luonnehtineet.

Oman johtamisen epäautoritaarisuus ilmenee tiimissä tehtävässä työssä haastateltavan (H7) johdolla. Johtamisessa tulee löytyä jämäkkyyttä ja oikeudenmukaisuutta, koska sillä linjataan haastateltavan (H12) omaa vahvaa johtamistyyliä. Yksi haastateltavista (H5) luonnehtii oman luonteensa kautta johtamistyyliään enemmän management-tyyliseksi kuin leadership-tyyliseksi. Hänelle luontevaa on asioiden johtaminen organisaatiota osallistaen. Itsetuntemus omassa johtamistyyliinsään tekee haastateltavasta (H4) inhimillisen johtajan. Hyvärinen (2016, 65-68) mukaan naisjohtaja korostaa yhdessä tekemisen tärkeyttä ja osoittaa arvostusta, kunnioitusta osaamista sekä asiantuntijoiden työskentelyä kohtaan.

Johtajan monipuolinen koulutus ja työkokemus on tehnyt haastateltavasta (H3) todella vahvan johtajan, joka menestyy erilaisissa organisaatioissa sekä tilanteissa. Kun kokemus muokkaa johtajasta vahvan, tulee hänen kiinnittää enemmän huomioita siihen, minkälaisen mielikuvan antaa itsestään muille. Hyvärinen (2016, 65-68) on todennut, että nainen johtajana voi olla vaativa, joka tiedostaa tuloshakuisuuden ja -seurannan tärkeyden. Naisjohtajan menestymiseen vaikuttavat työjaon ja vallan delegoinnin taito. Verkostojen luomisen taito sekä vuorovaikutuksen merkitys korostuvat työssä menestymisessä.

*”Mä haluan, että mulla on hyvä tiimi. Keskityn siihen, että mulla on mahdollisimman hyvä tiimi. En hyväksy alisuoriutumista. Ja haluan, että kaikki ovat sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin.” (H4)*

*”Mun johtamisfilosofia on ehkä se, että hyvässä työyhteisössä tavalliset ihmiset saavat ihmeitä aikaan... olen tietoisesti pyrkinyt luomaan hyvää ilmapiiriä tänne... ilmapiiriä, jossa innostutaan tekemään tulosta.” (H11)*

*”Niin monissa liemissä keitetty, että nykyään mä ajattelen niin, että kun on hankala paikka, niin organisaatio on tosi onnekas, että heillä on minut käytettävissä...mä olen sellainen peruskivi, joka tuo rauhan ja diplomatiaa tilanteisiin. Ja tuon aina vankan etenemisen jokaiseen tilanteeseen... mä olen niin rautaa sisältä...mä en niin kuin jätä asioita kesken. Enkä mä säikähdä...olen opetellut sen pehmeiden tuomaan sinne pintaan. Mulla on se tunne, että mulla on varaa siihen... olla ihminen ja naisellinen.” (H3)*

Kysyttäessä minkälainen nainen menestyy johtajana, monessa vastauksessa mainitaan rohkeus. Naisjohtajan tulee olla rohkea itsensä likoon laittaja, toteaa haastateltava (H12), ja samalla haetaan haasteita sekä otetaan riskejä menemällä alueelle, jota ei naisjohtaja hallitse täydellisesti. Hyvät vuorovaikutustaidot korostuvat (H1, H12, H5) ja tulevaisuuteen katsominen. Yksi haastateltavista (H10) pohtii omaa käytöstään ja sitä pitääkö menestyvän naisjohtajan olla miehinen käytökseltään menestyäkseen. Karento (1999,17) toteaa, että miesjohtajien johtamiskäyttäytymisestä odotetaan asiakaskeskeisyyttä, kilpailuhalukkuutta sekä aggressiivisuutta.

Haastateltava (H9) pohtii naisten kykyä huolehtia asioista ja niiden loppuunsaattamisesta. Asia on tärkeä, mutta saattaa muodostua taakaksi. Haastateltava pohtii asiassa tasapainon löytymistä. Toinen haastateltava (H10) toteaa naisten heikkoutena olevan sen, että naiset tekevät kaiken aivan itse. Delegointikyky ratkaisee asian. Ammattitaitoa ja paineen sietokykyä pitää olla menestyäkseen toteavat haastateltavat (H2) ja (H11). Yhteistyökyky ja yhteistyön merkityksen ymmärtäminen korostuvat menestyksen edellä (H4). Menestyminen edellyttää haastateltavan (H3) mukaan matemaattista ja loogista ajattelukykyä sekä lukuisia ominaisuuksia ja tahtotiloja, halua sekä intohimoa. Burge & Collins (2001) painottavat tehokkaan johtajan ominaisuuksista kommunikoinnin selkeyttä, konfliktien ratkaisukykyä, ongelmien analysointia sekä järkevää päätöksentekoa sekä työtehtävien delegoinnin tärkeyttä.

*"Rohkea pitää olla ja uskoa itseensä. Rohkeasti pitää katsoa eteenpäin ja visioida. Olla näkemys asioista. Jos sulla on vaikka kuinka paljon hyviä asioita, mutta sie et saa tuotua niitä ulos. Niin ei paljon auta. Se pitää vielä myydä. Vuorovaikutustaidot..." (H12)*

*"Pitää olla koko ajan uudistumishalua. Innostunut. Ja tulevaisuuteen tähtäävä. Koska johtajien tehtävä on mennä monta askelta kauempana kuin muut." (H5)*

*"Täytyy tehdä töitä. Täytyy pystyä priorisoimaan ja täytyy olla erittäin hyvä strukturoimaan...ajan hallintaa. Ja priorisointia. Ja aikaansaamista. Täytyy olla ihmisen käsittelykykyä laajasti...sitten sitä täytyy haluta. Mä en usko, että kukaan on johtaja vahingossa. Niin, että sitä pitää himoita. Mutta täytyy olla valmis tarttumaan tilaisuuksiin. Ja muistuttaa aamulla, kun itkettää, että juuri tätä mä halusin." (H3)*

| Lasikattoilmiö | Haastattelukysymykset  |
|----------------|--|
|                | Oletko ja miten olet kohdannut lasikattoilmiötä työurasi aikana? |
|                | Mitä ajattelet lasikattoilmiöstä?                                |
|                | Miten naiset pystyvät rikkomaan "lasikattoilmiötä"?              |

Haastateltavat ovat tietoisia lasikattoilmiön olemassaolosta. Ryan et al., (2007) on todennut, että naiset itse löytävät tiedon, miten lasikatto murretaan. Vain yksi haastateltavista (H11) ilmoittaa kohdanneensa aikaisemmassa työpaikassaan itseensä sukupuolensa vuoksi kohdistuvia esteitä uran etenemiselle. Haastateltavan aikaisempi työpaikka oli miehisellä toimialalla. Omakohtaista kokemusta ei muilla haastateltavilla ole ollut ilmiöstä. Haasteltava (H2) perustelee asiaa oman toimialansa kautta, missä työskentelee paljon naisia ja jossa naiset ovat päässeet etenemään uralla. Heilman (2001) toteaa ilmiön olevan seuraus sukupuolistereotyyioista ja niistä odotuksista, kuinka naiset työskentelevät, tuottavat sekä miten heidän tulisi käyttäytyä. Heilmanin näkemys ei kohtaa, eikä ole este naisten uralla etenemiselle haastateltavan (H2) naisvaltaisella isolla toimialalla. Yleisesti Heilmanin näkemys ei tue sitä tosiseikkaa, että vain yksi 12 haasteltavasta on kohdannut urallaan lasikattoisuutta konkreettisesti. Oman organisaation rakenteellisen muutoksen myötä haastateltava (H9) on huomionnut, että johtajaksi nimitetään nykyään myös naisia. Syitä tapahtuneeseen muutokseen on

organisaation ylimmän johdon tahtotila. Ryan et al., (2007) on kuitenkin todennut näkymättömien esteiden olemassaolosta huolimatta, että organisaatioissa on käynnissä muutos työvoiman sukupuolijakauman suhteen. Tietyillä toimialoilla yhä useammat naiset pääsevät yritysten johtotehtäviin. Aaltio-Marjasola (2001, 131-133) toteaa lisäksi, että mitä korkeammalle nainen organisaation johtamishierarkiassa nousee, sitä vähemmän siellä on naisia.

Yksi haasteltavista (H10) pohtii perheen perustamisen alle 30 vuotiaana olleen syy, miksi hän ei ole itse kohdannut nuorena lainkaan uran etenemisen esteitä. Pohdinnassa oli perheen perustaminen vanhemmalla iällä ja työelämään palaamisen haasteet. Ekosen (2007) mukaan nainen törmää ensimmäisen kerran työelämänsä aikana työuraa hidastaviin tekijöihin 35-41 -vuotiaana. Haastateltava (H10) pitää hyvänä ratkaisuna, että perheen lapset syntyivät alle 30 -vuotiaana. Nyt tänä päivänä lasten ollessa jo aikuisia ja kotoa poismuuttaneita, on helpompaa keskittyä uraan ja työn haasteisiin. Toinen haastateltavista (H4) näkee oman työkokemuksen kartuttamisen myös matriisissa vaikuttaneen siihen, ettei omakohtaisia kokemusta ilmiöstä ole. Hän myös korostaa uralla etenemisessä kärsivällisyyttä ja sen tärkeyttä.

Yksi haastateltavista (H5) muistuttaa, että naiset itse voivat myös rakentaa toisille naisille lasikattoja. On arvostettava muidenkin toimialan naisosaajia sekä varottava asettamasta mielikuvissa naisia eriarvoiseen asemaan kuin miehet. Ryan et al., (2007) on tutkinut miesten ja naisten erilaisia reagoiteja lasikattoilmiöön. Naiset selittävät ilmiön vahingollisia prosesseja, kuten vaihtoehtoisten mahdollisuuksien puutteita, seksismiä sekä miesten keskinäisten ryhmien suosimista. Mutta naisten kesken ilmenevää ilmiön toimintaa ei tutkimuksessa kuitenkaan mainita. Haastateltava (H3) toteaa, että hänen aikaisemmat esimiehet ovat olleet miehiä. He ovat olleet niitä henkilöitä, jotka ovat edistäneet hänen uraansa ja menestymistä. Salon & Blåfieldin (2007, 18-19, 35, 37) mukaan Suomessa ovat yritykset omasta aloitteestaan ottaneet monia tulevaisuuden askeleista naisten urakehityksen suhteen.

*”He arvosti mun työtä aivan valtavasti. Mutta, sen jälkeen tulee se mutta. Se on ihan kysymys siitä kulttuurista...Ja mä en usko, että olisin siellä edennyt. Enkä mä sitä riskiä halunnut ottaa.” (H11)*

*”Mua auttoi se, että mä olin tehnyt lapset jo siinä kohtaa...jos vähän vanhempana on perustanut perheen, niin siinä kohtaa on ollut ollut vähän vaikeampaa palata sinne tasolle, missä on ollut aikaisemmin tai siitä lähteä eteenpäin.” (H10)*

*”Mä oon tehnyt tätä eri lailla. Mä en ole koko ajan mennyt ylöspäin. Ja olen välillä ottanut sivuaskelleita...Se on semmoinen kärsivällisyys ja jos sitä riittää, niin mä luulen, että sitä lasikattoilmiötä ei enää tule.” (H4)*

Vain yhdellä haastateltavalla on omakohtaista kokemusta ilmiöstä. Se lienee syy, miksi ajatukset ilmiöstä jäävät yleiselle tasolle. Ilmiön olemassaolo todetaan. Sitä pidetään käsittämättömänä. Sitä ymmärretään ja ei ymmärretä. Haasteltava (H7) haluaa yhteiskunnan hoitavan asian kuntoon, jotta vanhemmuuden kustannukset jakautuisivat tasaisemmin. Tämä voisi auttaa nuorten vastavalmistuneiden naisten työnsaantia tilanteessa, jossa työnantaja pelkää palkata nuoria naisia heidän tulevien äitiyslomien vuoksi. Haasteltava (H1) pohtii, onko äitiyslomalta paluu ja tuleva urapolku äitiysloman jälkeen henkilön ajattelutavasta kiinni. Eikä ilmiötä halua haastateltava (H12) lainsäädännöllä johtaa. Tarkimman analyysin antaa haasteltava (H3), joka pohtii naisjohtajia, jotka eivät tunnista lainkaan miksi eivät etene urallaan. Hän puhuu uralla etenemisen taidoista, joissa on paljon puutteita. Naisten kyvykkyudet verkostojen rakentamiseen huolestuttavat kovasti haastateltavaa.

*”Sellaisilla henkilöillä, joilla on vahva kunnianhimo ja oma halu, niitten kohdalla en ole nähnyt sellaista. Työhön paluu onnistuu.” (H1)*

*”En ole minkään kiintiön kannalla...meidän naisten pitää...rohkeasti hakea ja tulla niinku näkyville ja osoittaa se pätevyys. Se muuttuu hitaasti, mutta se muuttuu.” (H12)*

*”Mä huomaan...nuorissa naisjohtajissa...heiltä puuttuu niitä työkaluja...he eivät tunnista mikä on se syy miksi he eivät etene. He ajattelevat, että syy on jossain muualla. Joskus se on. Ja joskus se on*

*heissä...tunnen naisia, jotka hyödyntävät tyylikkäästi verkostoja...on paljon naisjohtajia, joiden koko ystäväpiiri koostuu ei naisjohtajista. Niin, heillä ei ole luontaisia verkostoja.” (H3)*

Lasikatto rikkoutuu yhteiskunnan muuttumisen myötä. Yleisten asenteiden tulee parantua, keskustelun lisääntyä, tasa-arvomääräysten toteutua, pörssiyritysten hallinnon suositusten vaikuttaa, oman perheen vanhemmuuden vastuut jakautua sekä työnantajien rohkeasti rekrytoida nuoria naisia. Halutaan puhua sukupuolineutraalisti johtajuudesta (H8), mutta silti halutaan kuulla menestyvien naisjohtajien tarinoita (H9). Seuraavalta sukupolvelta odotetaan paljon, muutosta johtamiseen ja erilaista katsontakantaa (H1, H10).

Organisaatiossa työntekijän kehityskeskusteluissa ilmi tuleva halukkuus uusiin haasteisiin mahdollistaa urapolulla etenemisen yhteistyössä esimiehen kanssa. Työntekijän halukkuus siirtyä ns. epä mukavuusalueelle voi tarkoittaa työpaikan suhteen paikkakunnan vaihtoa ja voi edistää uralla etenemistä (H4). Vanhala et al., (2002, 283) toteaa, että naisilta puuttuu linjajohdon kokemus, koska naiset eivät itse hakeudu em. työtehtäviin. Naisilla on vähän työnkiertoa. Naisten urakehitys tapahtuu yhden yrityksen ja sen toimintojen sisällä. Vanhalan näkemys on oikean suuntainen. Haastateltavista vain viidellä (H5, H7, H9, H11 ja H12) on yli 10 vuoden työkokemus saman työnantajan palveluksessa ja palvelusvuosien keskiarvo on 18 vuotta. Neljä haastateltavista on työskennellyt alle vuodesta kolmeen vuoteen nykyisessä työtehtävässään. Ainoan poikkeuksen tekee haastateltava (H11), joka on työskennellyt 17 vuotta nykyisessä työtehtävässään. Toinen haastateltava (H4) on ainut, joka vaihtanut paikkakuntaa nykyisen työtehtävänsä vuoksi. Verkostoituminen koetaan myös tärkeäksi naisten kesken sekä miesten kanssa (H1 ja H6). Naisten on myös itse rohkeasti kerrottava omasta osaamisestaan, markkinoitava sitä ja hakeuduttava itsenäisesti ja rohkeasti uusiin haasteisiin (H4 ja H10). Tukiainen & Villanen (2016, 42-43) selittävät lasikatton olemassaoloa sillä, että naiset eivät markkinoi omaa osaamistaan tarpeeksi, eikä heillä uran kannalta merkityksellisiä verkostoja. Haastateltava (H3) toivoo, että naiset oppisivat ymmärtämään uralla etenemisen logiikan. Tukea asiaan saa uraneuvonnalla tai

-valmennuksella. Haastateltava toivoo, että em. tukea antaisivat sellaiset valmennuksen ammattilaiset, joilla on omakohtaista kokemusta johtajuudesta ja uralla etenemisestä.

*”...rikkoutuu yleisellä keskustelulla ja lähdetään siitä, että on itsestään selvää, että naiset ja miehet osaa asioita yhtä paljon ja että ovat yhtä arvokkaita. Yhtä päteviä...” (H5)*

*”Meillä ei nuorten naisten tulevien äitiyslomien takia jätetä nuoria naisia valitsematta töihin...yhteiskuntavastuutakin vahvasti, se on meidän iso ja tärkeä arvo...” (H12)*

*”Naisten oma esimerkki. Menestyneiden naisten. Miten he tuo esille johtajuutensa ja oman uransa. Omia tarinoitaan.” (H9)*

#### 5.4 Haastateltavien ura

Tässä kappaleessa käsitellään haasteltavien uraan liittyvien kysymyksiä alateemoittain kysymysten kautta. Alateemoja on viisi ja ne ovat: uratutkimus, naisten urien erityispiirteet ja uramallit, urapolku, urakatkot ja koulutus. Haastattelun viimeisen kysymyksen avulla tutkimuksen tekijä kartoitti haasteltavilta, mitä tärkeää haastateltavat haluavat ottaa esille.

| Uratutkimus | Haastattelukysymykset  |
|-------------|--|
|             | Miten naisjohtaja voi menestyä työuralla?  |
|             | Minkälaiset tekijät ovat edistäneet omaa työuraasi?  |
|             | Mitkä ovat naisjohtajan nykypäivän vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat työuran etenemisen suhteen? |
|             | Minkälaiset tekijät ovat estäneet työuraasi?   |
|             | Miten olet pystynyt ratkaisemaan omaan uraa hidastavat ja estävät tekijät?                                   |
|             | Minkälainen merkitys perheellä on työurallasi?   |
|             | Mikä vaikutus on iällä urakehitykseen?   |
|             | Mitä tulevaisuuden tavoitteita sinulla on urasi suhteen?   |
|             | Miten asettamiisi tavoitteisiin päästään?  |

Naisjohtajan menestyminen työuralla muodostuu rohkeudesta tarttua uusiin haasteisiin. Itseluottamusta tulee olla omista kyvyistä ja taidoista (H9). Ja olla valmis tekemään kovasti töitä. Sekä halusta uuden oppimiseen, jolla hankitaan ja ylläpidetään ammattitaitoa. Hall (1976, 201) mukaan Proteriuksen uran käsite muodostuu yksilön urasta, jonka kautta yksilö uudistuu säännöllisesti ja kehittää ammattitaitoaan. Haastateltava (H1) näkee halun olevan eteenpäin vievä tekijä. Uuden oppiminen tarkoittaa ammattitaidon lisäämistä ja opiskelua. Substanssiosaaminen osoitetaan tutkinnoilla. Menestynyt naisjohtaja on kielitaitoinen esiintyjä. Hänellä on sosiaalisia kyvykkyyksiä ja kykenee tekemään kompromisseja (H11). Arthur et al., (1989, 9) ja Lähteenmäki (1995, 26) ovat todenneet, että ura liitetään työssä käyviin, korkeasti koulutettuihin ja arvostetuissa ammateissa työskenteleviin yksilöihin. Omaa itseään kannattaa kuunnella ja pohtia miksi ylipäättään haluaa johtajatehtäviin (H8). Hyvä on olla valmis yllättäviin käänteisiin. Siksi ei kannata tehdä kovin tiukkoja suunnitelmia omalle työuralle (H4). Sullivanin (1999, 458) mukaan työsuhteet ovat lyhytkestoisempia sekä irtisanomiset vaikeuttavat yksilöiden että organisaatioiden urasuunnittelua. Haastateltava (H3) näkee menestyvässä naisjohtajassa rohkeutta, mutta ei röyhkeyttä. Voi olla vahva, mutta ei tarvitse olla kova. Menestyminen vaatii sekä lujutta että ihmistaitoja.

*”Paljon on halusta kiinni...mie en oo hirveen paljon törmännyt siihen...naisiin, jotka haluaisivat olla johtajia. Ja että olisivat tehneet sen eteen töitä. Ne, jotka ovat halunneet, tehneet ja yrittäneet, ovat päässeet eteenpäin.” (H1)*

*”Tutkinnot ovat standardisoitua osaamista. Sä olet näyttänyt, että sä pystytyt tekemään jonkun jutun loppuun.” (H11)*

*”Kyllä se on ihmiselle henkinen tappio, jos joutuu kovettumaan. Siinä menettää tosi paljon herkkyyttä muuhunkin kuin siihen työhön.” (H3)*

Haastateltavat näkevät entisillä esimiehillä ja kollegoilla olevan iso merkitys oman uran edistämiseen. Vaikka esimies on ollut jäyhä mies, on vastuita annettu ja niiden hoitamisessa on onnistuttu. Haslam et al., (2010) on tutkimuksessa kiinnittänyt huomioita psykologisiin tekijöihin, jotka ovat vaikuttaneet naisjohtajien nimittämisiin



työtehtäviin ja työtehtävistä suoriutumiseen. Tutkimuksen mukaan psykologiset tekijät liittyvät johtamiskyvyn sukupuolistereotypioihin, uran etenemisen odotuksiin, naisen sukupuolen soveltuvuuteen, ennakkoluuloon ja syrjinnän dynamiikkaan. Tutkimuksessa ei mainita miespuolisia esimiehiä, jotka mahdollistavat naisjohtajille uralla etenemisen.

Monipuolinen osaaminen on edistänyt uraa. Mutta erityisen merkityksellistä ovat olleet ne vastuulliset tehtävät vaikeina taloudellisina aikoina (H4). Coe (1992) ja Oakely (2000) ovat tutkimuksissaan todenneet, että organisaation johto valitsee itsensä kaltaisia henkilöitä, yleensä miehiä, johtotehtäviin. Naiset tulevat valituksi sellaisiin tehtäviin, joista on hankala edetä. Suvun ammatin ja koulutuksen valinnasta muodostui haastateltavalle luonnollinen valinta nuorempana (H3). Haastateltavan kova tahto ja intohimo tehdä työnsä hyvin on eteenpäin vievä tekijä (H12). Sullivan et al., (1998, 165) on todennut yksilöllä olevan vastuu urasta ja sen kehittymisestä. Yksilön oma työpanos ei kuitenkaan takaa pitkää työsuhdetta eikä organisaation hierarkiassa etenemistä. Haastateltavan kunnianhimo, itsensä haastaminen ja eteenpäin katsova määrätietoinen toiminta ovat edistäneet uraa (H9). Kielitaidon lisäksi esiintymiskyky edistää uraa (H11). Perheen ja lasten olemassaolo nähdään myös uraa edistävänä tekijänä. Perheen myötä on tullut omaan tekemiseen uutta ymmärrystä ja ajatustapoja. Perhe pelastaa kokonaisvaltaiselta työhön omistautumiselta. (H2)

*”...on ollut ihmisiä, jotka ovat uskoneet minuun ennen kuin olen sitä tehnyt.” (H1)*

*”...sellaisia aikoja, jolloin kääritty hiat. Ja kädet savessa tehty töitä. Että niitä asioita on arvostettu...muistorikkaimmat ajat työuralta ovat juuri sellaisilta ajoilta, jolloin on kaikkein vaikeinta...niistä on opittu eniten.” (H4)*

*”Mähän olisin ollut mielikuvitukseton, jos musta olisi tullut jotain muuta.” (H3)*

Kysyttäessä haastateltavilta nykypäivän naisjohtajan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia työuran etenemisen suhteen ovat vastauksista laadittu seuraava koontitaulukko (Taulukko 7). Vastaukset esitetään SWOT- analyysin muodossa. Vastaukset esitetään selkeästi ja yleisesti, ilman viitteitä haastateltavasta. Haastateltavien vastauksien laajuus ja sisältö vaihtelivat suuresti. Vastaukset kuvaavat hyvin miten paljon haastateltavat ovat joutuneet pohtimaan oman uransa etenemistä sekä kuinka paljon he seuraavat yhteiskunnallisia keskusteluja aiheesta.

Taulukko 7: Naisjohtajan uran etenemiseen vaikuttavat tekijät

| Sisäiset vahvuudet  | Sisäiset heikkoudet  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuuntelemisen taito</li> <li>• Tunneälykyys on merkitsevää</li> <li>• Empatiakyky</li> <li>• Intuitio ja järki päätöksenteossa</li> <li>• Kokemuksen myötä syntynyt osaamisen hyödyntäminen</li> <li>• Sosiaalinen kyvykyys</li> <li>• Naisjohtajien koulutustaso</li> <li>• Naisjohtajien myötä uudenlaista näkökulmaa vanhojen perinteisten rinnalle</li> <li>• Naiset ovat vahvoja ihmisten johtajia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rohkeuden puute edistää omaa uraa</li> <li>• Riskien karttaminen</li> <li>• Liiallinen empaattisuus</li> <li>• Itseluottamuksen puute</li> <li>• Naisjohtajat, jotka hakevat uraltaan valtaa</li> <li>• Uran ja perheen kesken valinnan tekeminen, samaan aikaan ei voi olla molempia</li> <li>• äärimmäisten tunneskaalojen vaikutus naisjohtajan käyttäytymiseen</li> </ul>   |
| Ulkoiset mahdollisuudet   | Ulkoiset uhat  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ihmisten johtaminen sekä ihmis-suhdetaidot</li> <li>• Periaatteessa kaikki on mahdollista naisjohtajalle</li> <li>• Toimialoitain uramahdollisuudet vaihtelevat</li> <li>• Nuoremman sukupolven naisjohtajilla on parempi itsetunto ja laajempi näköala asioihin</li> <li>• Riippuvaisia omasta halusta</li> <li>• Naisten hyvä koulutustaso edistää uraa</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perheen perustaminen on vaikuttanut uralla etenemiseen</li> <li>• Määräaikaiset työsuhteet vaikuttavat työhistoria repaleisuuteen</li> <li>• Työelämän muuttuminen ja hektinen elämä</li> <li>• Naisjohtajan jaksaminen</li> <li>• Perheen tukiverkon olemassaolo</li> <li>• Huipulla tuulee</li> <li>• Johtajuus on yksinäinen työtehtävä ja ei ole oikein ketään kenelle puhua</li> <li>• Naisjohtajien väheksyntä ja mitätöinti</li> <li>• Alati uuden oppiminen</li> <li>• Hierarkiaa arvostavat vanhakantaiset miesjohtajat</li> <li>• Paikalleen jämähtäminen</li> <li>• Ikääntyminen</li> <li>• Lasikaton olemassaolo</li> </ul> |

Husu et al., (2011, 55) mukaan suomalaisten naisten johtamisuria edistetään organisaatioissa sekä naiset itse edistävät uraansa monin eri tavoin. Naisten johtamisurien edistämiseen vaikuttavista tekijöistä on laadittu koontitaulukko (Taulukko 2), jossa on yhtymäkohtia yllä olevan koontitaulukon (Taulukko 7) kanssa. Molemmat taulukot täydentävät toisiaan antavat yhdessä selkeää kuvaa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat naisjohtajan uran etenemiseen. Molemmissa taulukoissa mainitaan naisten koulutus. Wirth (2001) on todennut naisten koulutustason olevan hyvä, mutta sillä ei kilpailla miesten kanssa avoimista johtajatehtävistä.

*”Naisen rooli on helposti se koti. Ja kun lapsi tulee, ei miehen kannata kotiin jäädä, kun tulee niin paljon tulonmenetyksiä.” (H1)*

*”...vaikka uhraa aikaansa loputtomasti. Se ei tuota silti sitä uralla etenemistä. Se ei tuota pysyvää työpaikka...että tulee palkitukseksi hyvästä työstä, se ei päde enää.” (H7)*

*”Voihan se olla, että yksi päivä tämmöistä johtajaa ei enää tarvita. Laitetaan organisaatiot uusiksi.” (H8)*

Haastateltavilta kysyttiin tekijöitä, jotka ovat mahdollisesti estäneet ja hidastaneet heidän työuraansa. Lisäksi kysyttiin, miten he ovat ratkaisseet nämä uraa hidastavat ja estävät tekijät. Esitetyillä kysymyksillä haluttiin kartoittaa haastateltavien kykyä tunnistaa omaa uraa hidastavat tekijät sekä minkälaista pohdintaa he ovat käyneet oman uransa kehittymisen suhteen. Haastateltavien ikä näkyy vahvasti vastauksissa. Jokainen haastateltava on menestynyt hyvin urallaan, eikä kenenkään osalta ole uralla eteneminen pysähtynyt kokonaan missään vaiheessa.

Nuorimpien haastateltavien pelko, äitiys- ja hoitovapaalta palaamisen jälkeen, on käsittänyt epävarmuutta johtoryhmän jäsenyyden jatkumisesta, palkkaako kukaan pienen lapsen äitiä ja miten uuden esimiehen kanssa toimitaan. Bartol (1978) ja Ragins & Sundstrom (1989) mukaan avoimet työpaikat ovat paremmin organisaation miehillä tiedossa. Myös rekrytoinnin prosesseihin, valinta- ja palkkausperusteisiin liittyy paljon naisjohtajia syrjiviä tekijöitä. Runderman et al., (1995) toteaa, että kun rekrytointitilanteessa hakijat ovat yhtä päteviä, mies tulee

valituksi. Pelko oman uran etenemisestä on kulminoitunut kieltäytymiseen kaksi kertaa ennen kuin lupautui uuteen työhaasteeseen (H2). Tyytyväisyys omasta nykyisestä roolista ja tunnistaminen toimialan sekä oman yrityksen muutostilasta saa haastateltavan pohtimaan, onko uran osalta katto saavutettu (H7). Pelko oman uran paikalleen juuttumiseen ja liian pieniin asioihin keskittymiseen on vienyt aikaa lisäkouluttautumisesta ja uuden oppimisesta (H5). Vaikka oma työ on mielenkiintoista, tulee uralla jämähtämisen tunteita. Haastateltava on jämähtänyt paikkakunnalle tietoisesti elämän laadun vuoksi ja tietoisena tulevien työhaasteiden rajallisuus (H12). White et al., (1992) tutkimuksen mukaan naiset työskentelevät pitkään samassa työtehtävässä. Sillä on hidastava ja estävä vaikutus urakehitykselle. Johtajien tulisi hankkia monipuolista työkokemusta erilaisista työtehtävistä eri organisaatioista.

Organisaatiomuutoksiin suhtaudutaan ja ne on koettu eri tavoin. Ensimmäinen haastateltava näkee organisaatiomuutoksen positiivisena asiana, koska silloin oma markkina-arvo testataan. Pohdinnassa on tuleva asema ja uusi vieras esimies uudessa organisaatiossa (H9). Toinen haastateltava muistelee aikaisemman työnantajan toimialan muutostilaa ja organisaatiouudistuksia muutama vuosikymmen sitten todeten, että se olisi voinut olla uran hidaste (H11). Kolmas haastateltava kertoi organisaatiouudistuksen aloittaneen valtataistelun haastateltavan ja toisen johtajan välille. Näkemuserot sekä oletukset siitä, kuka johtaa organisaatiota, kun uudistus päättyy, aikaansai noin vuoden pituisen valtataistelun (H6).

Kun haastateltavan uran aikana ei ole saanut kaikkia haluamiaan uusia haasteita, ovat ne olleet kovia paikkoja. Runderman et al., (1995) toteaa tutkimuksessaan, että organisaatiossa rekrytoinnista ja ylenemisestä vastaavat usein miehet ja ylentävät itsensä kaltaisia eli miehiä. Johtajien pitkistä työpäivistä, jaksamisesta, epävarmuudesta saavuttaa asetetut tavoitteet sekä mahdollinen masentuminen voivat hidastaa naisjohtajan uran kehitystä (H4). Oman työuran hidastumiseen on vaikuttanut myös haastateltava itse, joka luopui toimitusjohtajuudesta ja pyysi saada uuden työtehtävän yhtiöstä. Uuden toimialan vetovastuun myötä työstressin aiheuttamat fyysiset oireet vähentyivät. Uuden työtehtävän myötä päättyivät

samalla mieskollegan, joka oli kokenut haastateltavan uhaksi, erilaiset temput (H10) Haastateltava toteaa oman persoonansa olevan uraa hidastava tekijä. Hän näkee vaiherikkaan työuransa olevan vahvuus, mutta rekrytointitilanteessa arvostetaan enemmän monivuotisia työsuhteita samalla työnantajalla. Nykyhetki pakottaa työntekijät sosiaalisen median käyttäjäksi ja asia askarruttaa haastateltavaa, joka ei ole mukana lainkaan sosiaalisessa mediassa. (H3) Ragins & Sundstromin (1989) tutkimuksen mukaan naisten ja miesten persoonallisuuden piirteiden erot ovat eniten käytetyimmät ja varhaisimmat perustelut uran etenemisen hitaudelle.

Haastateltavat pohtivat omia ratkaisujaan uraa estäviin ja hidastaviin tekijöihin. Nuori haastateltava pohti toisen lapsen hankkimisen olleen todella este uran kehittymiselle ja näki haasteita myös yhden lapsen kanssa (H1). Davey & Davidson (1994) ja Liff & Ward (2001) ovat tutkimuksissaan todenneet äitiyden rajoittavan työskentelyä ja sen lisäävän vaikeuksia lastenhoitovastuun jakautumisessa. Kun työnantaja sitkeästi tarjosi kolmatta kertaa uusia haasteita haastateltavalle, kävi haastava työnantajan edustajan kanssa läpi pienten lasten tuomat rajoitteet yli pitkiin työpäiviin ja edustamiseen. Asian läpikäynti kannatti. Haastateltava otti uuden vaativan työhaasteen vastaan. (H2) Haastateltava ratkaisi ja selätti työuupumuksen vaihtamalla organisaation sisällä toimialaa ja työtehtävää. Aikanaan oman uupumuksen kokemus on auttanut tunnistamaan omassa organisaatiossa uupumisen merkit (H4). Organisaationmuutoksen aikana ilmennyt valtataistelutilanne ratkaistiin haastateltavan pyynnöstä esimiehelle laatia selkeät vastuujaoit haastateltavan ja toisen johtajan välille. Selkeä vastuunjako rauhoitti valtataistelun osaltaan ja aikaansai säädyllyisen yhteistyön, jotta organisaatiomuutos saatiin aikaiseksi (H6). Kun haastateltavat kohtaavat organisaatiomuutoksen, jämähtämisen ja riittämättömyyden tunteita sekä työstressin aiheuttamia fyysisiä oireita, ovat tilanteet aikaansaaneet sisäistä pohdintaa. Tilanteet pysäyttävät ja silloin käydään keskustelua itsensä ja omien arvojensa kanssa. Uudet ajatukset kannattelevat, motivoivat, lisäävät ymmärrystä johtajuudesta sekä delegoimisen osaamisen tärkeydestä (H5, H9, H10 ja H12). Haastateltavan itsetunnolla ja ratkaisukyvyllä on suuri merkitys uralla etenemiseen (H3). Ragins & Sundström (1989) tutkimuksen mukaan naisiin kohdistuvilla alhaisilla suoritusodotuksilla ja

itsetunnolla on seuraamuksia. Naisten itsetunto heikentyy, ylisuorittaminen lisääntyy ja johtamiskäyttäytyminen huononee.

*”...mulle tarjottiin tätä tehtävää, niin mä kieltäydyin kaksi kertaa...mulla on niin pienet lapset. On valittava, että oonko mie äiti vai oonko mie johtaja...” (H2)*

*”Vaikeina aikoina on ollut kyllä todella sellaista, että on joutunut ihan miettimään terveystäkin. Että selviääkö näistä haasteista.” (H4)*

*”Mun uraa estävät tekijät eivät ole estäneet minua. Ne ovat estäneet muita...mä en ole koskaan ajatellut, että mä haluan jotakin johonkin suuntaan, että se ei olisi mahdollista. Jos mä olen kohdannut estäviä tekijöitä, niin mä olen ratkaissut sen.” (H3)*

Kysyttäessä haastateltavilta perheen merkityksestä urakehitykseen, olivat vastaukset pääpiirteittäin samankaltaisia. Perhe on tärkeä, tasapainottava, kannustava sekä pitää haastateltavat täysijärkisenä. Perheestä ollaan onnellisia, koska se pakottaa irrottautumaan välillä työasioista. Uudet haasteet päätetään yhdessä perheen kanssa (H2). Perheen perustaminen on tasapainottanut haastateltavan työn tekemisen määrää (H1). Lapset pitävät haastateltavan maanpinnalla (H4). Lasten myötä on oppinut priorisoimaan myös työtehtäviä, jotta työt on tullut tehdyksi ja työpäivät eivät ole venyneet kohtuuttoman pitkiksi (H10). Kun lapset on saatu nuorella iällä, on se mahdollistanut monia asioita eri tavalla. Haastateltava pohtii, että jos lapset olisi suunniteltu tehtävän vanhemmalla iällä, olisiko lapsia lainkaan (H3). Daly et al., (2008) on tutkimuksessaan todennut, että perheelliset naisjohtajat kohtaavat ongelmia työssä sekä perheen suhteesta uraan ja perheen yhteensovittamiseen. Haastateltavat näkivät yleisesti perheen onnellisena asiana, ei ongelmia luovana tekijänä. Perheen turvaverkolla on iso merkitys ainakin lapsenhoidon vuoksi (H8). Oma ajankäytön rajallisuus on ymmärretty ja perheen arjen avuksi on hankittu säännöllinen siivousapu (H12). Oman puolison tuki on äärimmäisen tärkeää. Mikäli puolisoilla löytyy ymmärrystä johtajan työtehtävistä, on samankaltaisessa asemassa, on tuen saaminen helpompaa (H4). Still & Timms (1998) tutkimuksessa nähdään puolison rooli uran kannalta positiivisena, rikastavana ja mahdollistavana. Toisaalta kun puoliso

työskentelee aivan toisella toimialalla, saa haastateltava tervejärkistä tukea ja hyviä ajatuksia (H6). Kuitenkin perhe saa haastateltavan pohtimaan riittämättömyyden ja ajankäytön hallinnan tunteita. Löytyykö tasapaino työntekemisen ja perheen kanssa käytetyn ajan suhteen. Olisiko oma perhe toimiva yhtälö, mikäli molemmilla puolisoilla olisi ura. Punnetin (1992) hierarkkisen mallin mukaan vain toisella puolisoilla, useimmiten miehellä on ura. Naiselle jää miehen uran tukeminen ja päävastuun ottaminen perheen asioista. Oma puoliso on ottanut isoa vastuuta perheestä lasten sairastelun vuoksi jäämällä useammin kotiin kuin haastateltava. Perhe tekee haastateltavasta paremman johtajan ja työntekijän (H9). Friedman & Greenhaus (2000) tutkimuksen mukaan käytännön tuki kohdistuu kotiin ja uraan.

*"Mulla on mennyt aina työ vähän ykköseksi. Mutta jos mie olisin sinkkunainen ja ei olisi perhettä, mie en varmaan tekisi mitään muuta kuin töitä." (H1)*

*"Että jos välillä kuvittelee olevansa jotain, niin kotona tulee siitä tieto mitä sä et ole." (H4)*

*"...auttaa toisaalta siinä, että mä olen myös parempi johtaja ja parempi työntekijä. Ja se toinen puoli missä mä olen sitten äiti ja vaimo, ja mä olen kotona. Kyllä mä näen, että se tukee sitä." (H9)*

Kun haastateltavilta kysyy iän vaikutusta yleisesti urakehitykseen, ovat vastaukset hyvin vaihtelevia. Toisaalta nuori ikä ja lentävä lähtö uralla voi merkityksellistä. Kun haastateltavasta tuli toimitusjohtaja 39-vuotiaana, oli hänellä jo pitkä työura sekä kokemusta vaativista työtehtävistä. Tämän oli mahdollistanut lentävä lähtö uralle nuorempana (H3). Toinen haastateltava pohti, että uralla tiettyjen nousujen on tapahduttava tiettyyn ikään mennessä. Jos nainen havahtuu myöhemmällä iällä haluamaan uraltaan jotain muuta, kuin se on, ei sen saavuttaminen ole kovinkaan helppoa (H1). Inkson (2004) on tarkastellut uraa neljän metaforan kautta. Kolmannen metaforan mukaan ura nähdään elämänvaiheina. Työura ja kehittymishaasteet ovat sidottuja yksilön ikään ja elämänkulkuun Toisaalta rakenteellinen organisaatiomuutos voi muuttaa organisaation suhtautumista nuorten palkkaamiseen vastuullisiin tehtäviin (H9). Nuori ikä, perheenperustaminen ja vaativa työtehtävä näyttävät olevan enemmän haaste naiselle kuin miehelle.

Naisten 50 vuoden ikä näyttää olen raja, jonka jälkeen työmarkkinoilla ei ole kysyntää. Nainen on parhaimmillaan 35-45 -vuotiaana (H4). Haastateltava toteaa, ettei ollut parhaimmillaan naisjohtajana 40-kymppisenä (H11). Usea haastateltava näkee iän tuovan kokemusta sekä mahdollistavan uralla asioita. Kaksi haastateltavista on tullut valituksi nykyisiin työtehtäviinsä yli 50-vuotiaana. He eivät ole kokeneet ikärasismia (H4, H5). Kokemus nähdään hyvänä. Ikä myös muistuttaa fyysisestä jaksamisesta (H5). Iän myötä kartutettu kokemus saattaa urautumisen myötä vaikuttaa päätöksiin positiivisesti tai negatiivisesti (H11).

*”Mä olen tehnyt jyrkkiä ratkaisuja, jotka ei ymmärrä niinku ihmisiä. Mä olen mun mielestä tehnyt johtamisvirheitä silloin. Mä olen lähtenyt liian ”halki poikki pinoon” – tyylillä. Mulla on ollut tietty visio siitä, miten mä haluan asioiden olevan...enkä vilkaissut olan taakse ja nähnyt, että porukka ei tuu mukaan. Se on kokemus, joka karttuu iän mukana. (H11)*

*”Että harva ihan nuorena niinku kauhean isoihin saappaisiin vielä astuu...(H6)*

*”Siitä on ollut hyötyä, että nuorena on tullut tehtyä paljon erilaisia juttua...”(H10)*

Kun haastateltavilta kysyttiin tulevaisuuden uratavoitteista ja tavasta, miten niihin päästään, olivat vastaukset hyvin yleisiä, lyhyitä ja sävyiltään varovaisia. Nuori haastateltava toivoo jatkossakin saavansa työskennellä haastavissa ja itseään kehittävässä työtehtävissä. Se vaatii oma-aloitteisuutta, kiinnostuksen osoittamista sekä uuden oppimista (H2). Wentling (1996) toteaa tutkimuksessaan naisilta puuttuvan uran alkuvuosina selkeä käsitys siitä, mitä he uralta tavoittelevat. Urastrategian laatimien nopeuttaisi uralla etenemistä. Toinen nuori haastateltava toteaa tähänastisen uralla etenemisen olleen kunnianhimoista. Nykyisestä toimitusjohtajuudesta hän haluaa nyt nauttia. Seuraavaan työtehtävään vaihto ei ole mielessä. Tavoite olisi päästä Talouselämä lehden 100 vaikuttavimman naisjohtajan listalle (H1). Kun oman toimialan työtehtävien puitteissa on saanut edustaa ja johtaa valtakunnan tasollakin, on haastateltavalla tietoisuus valtakunnantason organisaation jäykkyudesta ja hierarkkisuudesta. Tämä tietoisuus on hillinnyt hakeutumista näihin isompiin vaikuttamisen työtehtäviin (H10). Kun haastateltavan



lapset kasvavat ja muuttavat pois kotoa, voisi se mahdollistaa organisaation sisällä työtehtävän vaihdon, joka samalla tarkoittaisi työskentelyä Helsingissä. Haastateltava on ainoa, joka sanoi ääneen, että toimitusjohtajuus kiinnostaa tulevaisuudessa. (H12) Kun organisaatiossa on tehty tai tehdään parhaillaan isoja muutoksia, toivovat haastateltavat muutoksen läpivientiä. Tärkeää on strategian täytäntöön panto ja henkilöstön saaminen mukaan muutokseen. Tulevaisuuden uratavoitteet nähdään oman nykyisen työtehtävän suorittamisessa (H5, H6, H8, H9).

Vahvan työuran saavuttanut haastateltava tietää, milloin on jäämässä lähitulevaisuudessa eläkkeelle. Eläkepäiviä ei aiota toimeettomana viettää, koska tulevat vaikuttamisen positiot ovat jo tiedossa. Haastateltava aikoo ottaa uuden kielen haltuun, matkustella sekä viettää enemmän aikaa perheensä kanssa. Työuran jatkumiseen virallisen eläkeiän saavuttamisen jälkeen on haastateltavalla vahva näkemys. (H11) Kun haastateltavilla on vahva ja monipuolinen työkokemus, on se mahdollistanut hallitusjäsenyydet oman työn ohessa (H3). Ja kun eläkkeelle aikanaan lähdetään, jatkuvat hallitusjäsenyydet (H4).

*”Ja kun tulee se päivä...lähtökohtaisesti kiinnostaa. Toimitusjohtajuus on se korkein ja sie vastaat kaikesta.” (H12)*

*”...mulla on paljon haltuun otettavaa ja eteenpäin vietävää...kun mä olen johtoryhmän jäsenenä ja kun vastaan näistä mun vastuu alueista...”(H9)*

*”Miksi mun pitäisi roikkua kynsin ja hampain tässä. Tähänkin tehtävään jatkamaan voisi olla parempi...onko se mies tai nainen...ei ole merkitystä, vaan se että on lähempänä 40-kymppiä kuin 60-kymppiä!” (H11)*

| Naisten urien erityispiirteet ja uramallit | Haastattelukysymykset                                  |
|--|--|
|  | Mitkä ovat merkityksellisimpiä tilanteita työurallasi? |
|  | Kerro parhaimmat onnistumisesi työurallasi?            |
|  | Minkälaisia karikkoja on ollut työurallasi?            |

Haastateltava toteaa ensimmäisen työpaikan olleen merkityksellinen, koska se sääteli toimialan, missä hän työskentelee nykypäivänä (H1). Seitsemän vuoden työkokemus edellisessä työpaikassa antoi vahvan näytön nykyisen työtehtävän rekrytointipäätöksessä (H2). Haastateltavan tullessa valituksi oman organisaation esimiesvalmennukseen on mahdollistanut uralla etenemisen (H12). Aaltio-Marjosola (2001, 208-209) mukaan klassinen johtajaura edellyttää työskentelyä yrityksen keskijohdossa tai asiantuntijatehtävissä hankittua työkokemusta. Johtajan ura perustuu henkilön hankkimaan kompetenssien kartuttamiseen. Haastateltavan miespuolinen esimies saa kiitosta vielä vuosienkin jälkeen. Esimies oli valinnut haastateltavan myyntijohtajaksi. Esimies oli luottanut haastateltavaan (H3). Aaltio-Marjosola (2001, 184, 186) mukaan yritykset tarvitsevat urahakuisia ja johtajatyötehtävistä kiinnostuneita henkilöitä organisaatioon. Toisaalta Arnold (1997, 189-190) on todennut, että naiset voivat työnantajan näkökulmasta olla houkuttelevampia kuin miehet, koska yleisen tiedon mukaan naisille maksetaan keskimäärin vähemmän kuin miehille.

Pitkän työuran aikana merkityksellisemmiksi asioiksi ovat muodostuneet uran taitekohdat, joissa osaaminen sekä kokemus ovat lisääntyneet (H4). Omassa organisaatiossa tapahtuneet iso muutokset ja muutoksien läpiviennit muistetaan merkityksellisimpinä tilanteina (H6, H9, H10). Myös organisaation tärkeät rekrytoinnit, joissa haastateltava on ollut mukana päättämässä, linjataan tärkeäksi organisaation muutoksen aikaansaamisen vuoksi (H8). Haastateltavan ylpeys omasta organisaatiosta, tiimissä työskentelystä ja sen ammattitaidosta saa merkityksen (H7). Päätös opiskeluiden jatkamisesta ja väitöskirja ovat olleet haastateltavan uralle merkityksellisiä tekijöitä (H11).

*”...näitä taitekohtia...eli sellaisia rohkeita askeleita uuteen toimialaan...jälkikäteen katsottuna ne ovat kaikki olleet merkityksellisimpiä...halu kerryttää sitä kokemusta. Halu lisätä osaamista. Halu mennä epämukavuusalueelle.” (H4)*

*”...ryhdytään yhdessä työstämään jotain asiaa. Ja näkee miten se organisaation ammattitaito yhtäkkiä valjastuu sen asian hoitamiseen. Ja se ylpeys tavallaan siitä, miten hyvin se homma osataan hoitaa.” (H7)*

Paras onnistuminen nähdään omassa nykyisessä saavutetussa työtehtävässä (H2). Isojen tulostavoitteiden saavuttaminen, henkilöstön työtyytyväisyyden parantuminen sekä onnistuneet rekrytoinnit saavat kokeneen haastateltavan tyytyväiseksi (H4). Arnold (1997, 189-190) on todennut, että naisten urasaavutuksia pidetään vähemmän myönteisinä saavutuksina kuin miesten. Naisten menestystä ei nähdä heidän kykyjensä kautta. Tutkimuksen tekijä näkee haastateltavan (H4) ja Arnoldin (1997, 189-190) välillä ristiriidan. Isojen tulostavoitteiden saavuttaminen voi viitata yrityksen talouden tunnuslukuihin kuten mm liikevaihto, kate sekä tulos. Ne eivät ole merkityksettä tunnuslukuja. Henkilöstön työtyytyväisyyden lisääminen ei ole väheksyttävä asia. Mikäli yrityksen avainhenkilöiden rekrytoinnissa epäonnistutaan, on se kallista ja aikaa vievää.

Kun omassa organisaatiossa saadaan haastateltavien johdolla valmiiksi sellaisia projekteja, joita tehdään ensimmäistä kertaa, ovat kokoluokassaan mittavia ja niitä on työstetty pitkään, ovat parhaita ja mainitsemisen arvoisia onnistumisia työuralla (H5, H6, H8, H9, H10). Sullivanin (1999) ja Mallon & Cohen (2001) tutkimusten mukaan muuttuva yhteiskunta ja organisaatiot tuovat naisille uusia mahdollisuuksia, joissa nähdään nykyhetken arkipäivän sisältävän joustavampia urakäsityksiä. Haastateltava pitää esimieskoulutusta merkityksellisyyden lisäksi myös hyvänä onnistumisena. Omien työntekijöiden positiivinen palaute henkilöstökyselyssä antaa onnistumisen kokemuksia esimiestyöskentelystä (H12). Vain yksi kolmesta tohtoriksi väitellystä haastateltavasta mainitsee väitöskirjan teon parhaimpana onnistumisena työuralla. Haastateltava on pystynyt aikaisemmassa työpaikassaan hyödyntämään konkreettisesti väitöskirjan aihetta. Haastateltava pohtii lisäksi oman johtajatehtävänsä myötä saaneensa aikaiseksi paljon asioita vuosien varrella (H11). Aaltio-Marjosola (2001, 184, 196) mukaan yritysjohtajuuden käsite määritetään koulutuksen, kokemuksen sekä taitavuuden muodostamana osaamisalueena, jossa kehitytään jatkuvasti ja edetään. Haastateltava mainitsee organisaation yhteistoimintaneuvotteluiden yhtenä työuran onnistumisena (H9). O'Neil et al., (2004, 496) on todennut, ettei naisten urien kohdalla ole nähtävillä vain yhtä uramallia tai tapaa rakentaa uraa.

*”Kohokohtia on ollut se, että on saanut rekrytoitua sellaisen johtoryhmän josta tietää, että mennään vaikka mihin tällä porukalla.” (H4)*

*”...meillä oli syksyllä henkilöstökysely...olet paras esimies, joka hänellä on ikinä ollut...se oli ihan huikea palaute...”(H12)*

Haastateltavilta kysyttäessä uralla kohdanneita karikkoja ovat vastaukset yleisiä. Eikä karikkoja voi luonnehtia epäonnistumisiksi eikä ongelmiksi. Karikat ovat lähinnä asioita, joita haastateltavat ovat kokeneet työuransa varrella ja ne on ratkaistu. Mavin (2001) ja Gallos (1989) ovat tutkimuksissaan todenneet, että naisten urakehityksissä on nähtävillä useimmiten ongelmia ja epäonnistumisia. Naisten urat vaikeutuvat lastensaannin ja -hoidon vuoksi ja tuovat katkoja urakehitykseen. Nuori haastateltava ei ole työurallaan kohdannut varisnaisia karikkoja. Mutta hän piti omalle toimialalle pääsemisen hidasteena sitä, ettei ensimmäisellä yrityksellä päässyt opiskelemaan alan tutkintoa. Jotta opiskelupaikan sisäänpääsy mahdollistui, oli hän vuoden palkatta töissä alan yrityksessä kerryttääkseen työkokemusta (H2). Nuori haastateltava piti outona ensimmäisessä työpaikassaan tilannetta, jossa hänelle tarjottiin uutta työtehtävää, jonka myötä hänestä olisi tullut nykyisen esimiehensä esimies. Opettavaiseksi karikoksi hän mainitsee tilanteen, jossa verkostosta tuttu naishenkilö suhtautui haastateltavaan alentavasti rekrytointitilanteessa. Tilanne muuttui päinvastaiseksi parin vuoden kuluttua (H1). Kokenut haastateltava näkee koetut karikat organisaation ihmissuhteisiin ja asioihin liittyvissä tilanteissa. Ihmissuhteissa eivät kemia toimi ja se syö sekä vie organisaatiossa energiaa. Asioihin panostetaan paljon, mutta ne eivät etene. Voi tulla tilanne, joka vie pohjan kaikelta panostukselta ja suunnittelulta (H4). Samaan viittaa myös toinen haastateltava, mutta vain isommassa mittakaavassa (H3).

Isoissa organisaatioissa isojen muutoksen läpivienti ei aina onnistu ensimmäisellä kerralla. Onnistuminen voi vaatia uusia ponnisteluja ja avainhenkilöiden vaihtamisen. Sinnikkyyttä ja optimistisuutta pitää olla (H5, H6, H8). O’Neil et al., (2004) tutkimuksessa esitellään neljä erilaista uratyyppejä. Haastateltavat (H5, H6, H8) eivät ole mukautuja – uratyyppejä, koska em. uratyypillä ei ole luonteessa

määrätietoisuutta. Haastateltavat ovat lähinnä saavuttaja – uratyypin edustajia, koska ovat vastuussa oman uran menestyksestä ja määrätietoisesta itsensä kehittamisestä. Sanat vastuu ja määrätietoisuus ovat olleet niitä eteenpäin vieviä tekijöitä, joiden avulla on organisaation isoja muutoksia viety läpi. Kun organisaatio muuttuu rakenteellisesti fuusion myötä, on uuden organisaatiokulttuurin ja toimintamallien omaksuminen vienyt aikaa. Oma uusi johtajarooli on mietityttänyt haastateltavaa paljon (H9). Aaltio-Marjosola (2001, 184, 186) mukaan organisaatorakenteita madalletaan ja puretaan, ja se on muuttanut yleistä urakäsitystä.

Epäonnistuneet rekrytoinnit ovat muodostuneet työuran karikoiksi. Haastateltava pohtii, olisiko ne vältetty, jos olisi ollut enemmän uskallusta luottaa omaan intuitioon ja jättänyt vähemmälle huomiolle organisaatiosta tulevat muiden toiveet (H7). Aaltio-Marjosolan (2001, 184, 186) mukaan työuran mielikuvat eivät ole aina positiivisia, koska uraan liitetään negatiivisia merkityssisältöjä: kyynärpäätaktiikka, narsismi, itsekkyyden ja riippuvuus toisten mielipiteistä.

*”Koskaan ei voi tietää mitä edestään löytää...sitten tuli tilanne, että mie lähestyin häntä. Mie olin hakemssa töitä. Ja hän suhtautui minuun todella alentavasti. Ja sitten meni pari vuotta ja tilanne oli keikahtanut toisin päin. Että hän joutuikin tulemaan minun luokseni. Ja mie olin sitten se, joka oli hierarkiassa noussut...opetus siitä, että ei koskaan pidä aliarvioida ketään kohtaamaansa ihmistä.” (H1)*

*”...yhtiössä rakenteet muuttuu. Viisi kertaa fuusio ja kaksi kertaa diffuusio. Yhtäkkiä sitä mitä oli, ei enää ole. Ja se on ihan niin kuin fakta.” (H3)*

*”Tää on niin haasteellinen ympäristö...vaikea johdettava organisaatio tällä hetkellä. On vaikea saada läpi asioita. Täällä näitä karikkoja on valtavasti. Täällä pitää osata iloita aivan niistä pienimmistä onnistumisista.” (H6)*

| Urapolku | Haastattelukysymykset  |
|----------|--|
|          | Kerro lyhyesti urapolustasi  |
|          | Mitä asioita pidät tärkeimpinä käännekohtina ja muutoksina urapolullasi? |
|          | Miten näet sukupuolen vaikuttaneen urapolkuusi?                          |

Lähes jokaisen haastateltavan kanssa käsiteltiin urapolkuun liittyvät kysymykset heti haastattelutilaisuuden alussa. Kun haasteltava kertoi itsestään, oli luontevaa käydä läpi hänen aikaisemmat työtehtävät ja työpaikat. Tutkimuksen tekijä jakaa haasteltavat tämän kysymysteeman analyysissä neljään ikäryhmään. Ikäryhmät ovat seuraavat: haasteltavat alle 40-vuotta, haasteltavat 40-50 -vuotta, haastateltavat 50-60 -vuotta sekä haasteltavat yli 60 vuotta. Jakamalla haasteltavat ikäryhmiin saadaan iän mukaan haasteltavien urapolut esitettyä lukijalle selkeämmin. Kaikki haasteltavat eivät tunnistanee tarkasti oman uransa tärkeimpiä käännekohtia. Vain muutama haastateltava otti kantaa sukupuolinäkökulmaan omalla urallaan.

Nuorten naisjohtajien, alle 40-vuotiaiden ryhmään kuuluu kolme haastateltavaa. Yksi yhteinen ja selkeä tekijä heidän urapolullaan on pitkä vuosien työsuhde nykyisen työnantajan palveluksessa. Kaksi tämän ryhmän haastateltavista (H7, H9) on tutustunut nykyiseen työnantajaansa jo opiskeluaikana ollessaan kesätöissä. Nuorin haastateltava on työskennellyt vain yhdessä aikaisemmassa työtehtävässä ennen, kuin hänet nimitettiin toimitusjohtajaksi (H1). Toinen haastateltava näkee oman urapolkunsu työnantajalla hyvänä, loogisesti etenevänä ja opettavaisena. Hän on edennyt ensimmäisestä vakituisesta asiantuntijatyötehtävästä yhden päällikkötason työtehtävän kautta nykyiseen johtajatyötehtävään. Tämän urapolun ovat mahdollistaneet myös työnantajan koulutukset sekä organisaation rakenteelliset muutokset (H9). Hyvärisen (2016, 62-65) mukaan naisten urakehityksen tarkastelussa on nähtävissä suorasuuntainen ura, kun naisjohtaja on edennyt vertikaalisesti työurallaan. Kolmas haasteltava kertoo tulleen nimitetyksi nykyiseen työtehtäväänsä yrityksen YT-neuvotteluiden aikaan (H7). Arnoldin (2001) tutkimuksen mukaan yksilön uran hallinta on vaikeaa sekä yksilölle että organisaatiolle. Urakehitys on nykyään monimutkaisempaa sekä vaihtelevampaa,

koska siihen vaikuttavat monet muutkin asiat kuin itse työn tyyppi. Nuorin haastateltavista on analysoinut omaa urapolkuaan jakamalla sen selkeästi kolmeen osaan. Ensimmäinen osa on käsittänyt työelämän työyhteisötaitojen opettelua ja haistelua. Tässä elämänvaiheessa on haastateltava vielä opiskellut. Toisen urapolun osan aikana on haastateltava hakenut omaan paikkaansa. Sinä ajankohtana pohdinnassa on ollut toimiala, missä haluaa työskennellä, asiantuntijuus sekä johtajuus. Nyt haastateltavalla on jo rooli urapolun kolmannessa osassa, joka käsittää johtajuutta ja johtajan työtehtävän. Hän myös toteaa selkeästi, että toimitusjohtajuus on hänen uransa merkittävin käännekohta. Hän näkee sukupuolensa positiivisena asiana oman urapolkunsa näkökulmasta. (H1)

*”...vaikka miehet on olleet usein mua nostamassa, niin niillä miehillä on ollut selkeesti jollain tapaa sellainen käsitys, että naiset on vastuuntuntoisia ja niinku se on ollut heille positiivinen meriitti, että mie oon ollut nainen.” (H1)*

Haastateltavien 40-50 -ikäryhmään kuuluu kolme haastateltavaa. Heidän yksi yhteinen urapolkutekijä on vuosien työskentely omalla toimialalla. Pisimpään toimialalla ja samalla työnantajalla on työskennellyt haastateltava (H12). Hänellä on 15 vuotta pitkän työsuhteensa aikana ollut seitsemän eri työtehtävää ja hän suhtautuu asiaan positiivisesti. Hyvärisen (2016, 62-65) mukaan uran etenemistä edesauttavat työuran alun polku ”ruohonjuuritasolta” johtajaksi. Siihen vaikuttavat naisjohtajan oma kiinnostus toimialaan, halu edetä uralla, itsensä kehittäminen, myönteinen suhtautuminen työhön, opiskelun laaja-alaisuus sekä kyky toimia pitkäjänteisesti sekä organisoidusti. Toinen tähän ikäryhmään kuuluva haastateltava on jo urapolkunsa alkuvaiheista lähtien työskennellyt erilaisissa vaativissa johtotehtävissä. Toimitusjohtajakokemustakin on jo vuosien aikana kertynyt, vaikka ei tällä hetkellä toimitusjohtaja olekaan. Kun toimialan työkokemusta on hankittu monien eri työtehtävien kautta, muodostuu selkeä näkemys siitä, mitä työtehtäviltään haluaa (H10). Haastateltavan (H10) urapolkua voi parhaiten luonnehtia Weickin (1996,40) mukaan sekoituksena jatkuvuutta ja epäjatkuvuutta. Haastateltava on urapolullaan eri organisaatioissa oppinut sopeutumaan muutoksiin, keskeytyksiin sekä siirtymiin, ja hyödyntänyt niitä. Mirvis & Hall (1994)

tutkimuksen mukaan satunnaiset ja ennalta arvaamattomat tapahtumat kuvaavat parhaiten haastateltavan uraa. Kolmas tähän ikäryhmään kuuluva haastateltava on työskennellyt toimialalla 13 vuotta kahdessa eri yrityksessä. Merkityksellistä on hänen työllistyminen toimialan yhteen arvostetuimpaan yritykseen Suomessa. Ensimmäinen toimialan työsuhde mahdollistui hänen sukupuolensa vuoksi ja on määritellyt haastateltavan tulevaa uraa sekä mahdollistanut nykyisen johtajatyötehtävän (H2).

*”Tähän 15 vuoteen mahtuu paljon. Sillai voi sanoa, että se on ison talon etu. On paljon erilaisia tehtäviä. Ite koen, että on laaja näkemys tästä toiminnasta.” (H12)*

*”Mä en halunnut luopua ns. oikeista töistä...kyllä mä voin johtaa, mutta siinä pitää olla konkretiaa ja kehittämistä. Ja hankaluksiaksin. Haasteita.” (H10)*

*”...moni vanha kolleega on johtavassa asemassa. Jos olet ollut X töissä ja pärjännyt siellä, pärjät ihan missä vain.” (H2)*

Haastateltavien 50-60 -vuotiaiden ikäryhmään kuuluu kolme haastateltavaa. Kaksi haastateltavista työskentelevät samalla toimialalla ja saman työnantajan palveluksessa (H6, H8). Lisäksi kaksi haastateltavaa on väitellyt oman koulutusalaansa tohtoriksi (H3, H8). Korkea koulutus ja monipuolinen työkokemus on mahdollistanut haastateltavalle työskentelyn eri toimialoilla vaativissa johtajatyötehtävissä kerryttäen työkokemusta. Työtehtävät ovat vaihtuneet noin 5 vuoden välein. Haastateltava tunnistaa oman uransa ratkaisevan tekijän olleen pääsy vaativaan tehtävään, joka toi linjajohtamisen kokemuksen isosta taloudellisesta vastuusta. Ilman sitä ei seuraava työmahdollisuus, toimitusjohtajuus, olisi toteutunut. Toimialan muutos ei johtamisen näkökulmasta ole aina aivan helppoa (H3). Catalyst (2001) tutkimuksen mukaan naisjohtajan menestyminen uralla ei tule ainoastaan teknisellä koulutuksella sekä asiantuntijuudella. Menestymiseen vaikuttavat johtajien henkilökohtaiset ominaisuudet, toimialan kulttuuri sekä henkilökohtaiset verkostot. Tämän ikäryhmän kahdella haastateltavalla on sama toimiala ja sama työnantaja. Urapolut ovat heidän saman koulutusalaansa näkökulmasta hyvin saman suuntaiset.



Työkokemusta ja osaamista on hankittu työskentelemällä samalla toimialalla eri työnantajien palveluksessa. Uralla eteneminen on mahdollistunut lisäkoulutuksen sekä aikaisempien onnistumisten ansiosta (H6, H8). Nykyisessä johtajatyössä toinen (H6) näkee haasteellisena asiantuntijoiden johtamisen. Urapolkuun vaikuttaa työuran alkuvuosien kokemukset tiimityöskentelystä (H8).

*”... olen tehnyt X ammattia ja Y ammattia rinnakkain. Tukevat toisiaan erittäin hyvin. Toisessa on loogisen ajattelun tarve ja toisessa täytyy ymmärtää, miten ihmisten kautta asioita viedään eteenpäin.” (H3)*

*”Olin siihen asti ollut naisjohtaja vain miehisessä organisaatiossa...sitten ollakin naisten organisaation johtajana. Sitten huomasi, että siinä on aivan erilaiset odotusarvot toimitusjohtajuuteen.” (H3)*

*”Pari vuotta kävin X:ssä osa-aikatyössä. Sävytti uran jatkoa tiimityöstä, joka on semmoinen arvo. Tiimi on enemmän kuin 1+1...se oli oikeasti moniammatillista työtä.” (H8)*

Haastateltavat yli 60-vuotiaat ryhmään kuuluu myös kolme naisjohtajaa. Näistä haastateltavista kahdella on saman työnantajan palvelusvuosia yhteensä 48 vuotta (H5, H11). Haastateltava (H4) aloitti nykyisessä työtehtävässä 4 vuotta sitten ja haastateltava (H5) alle vuosi sitten. Molemmat haastateltavat pitävät tärkeänä kokemusta ja substanssiosaamista. Hankitun kokemuksen myötä lisääntyy itsevarmuus ja se vaikuttaa onnistumisiin (H4). Hyvärisen (2016, 62-65) mukaan naisjohtajille on tärkeää substanssiosaaminen ja johtajuuden asiantuntemus sekä edellisten välisen suhteen hallitseminen. Haastateltavan oma luonteenlaatu on vaikuttanut enemmän kuin oma sukupuoli siihen, miksi ei ole hakeutunut organisaation ylimpään johtajatehtävään (H5). Kun työuraa on 30 vuotta saman työnantajan palveluksessa, ovat siihen vaikuttaneet organisaatiomuutokset ja haasteelliset työtehtävät. Haastateltava näkee, että oma koulutus tukee hyvin johtajatasen työtehtävässä suoriutumista. Jotta hän on ymmärtänyt omaa toimialaansa paremmin, on haastateltava uran alkuvuosina opiskellut toimialan opintoja (H5). Toisella tämän ryhmän haastateltavalla (H4) on pitkä työura

aikaisemman työnantajan palveluksessa. Hän työskenteli 23 vuotta saman työnantajan palveluksessa kahdeksassa eri tehtävässä. Hän on työskennellyt mm. päällikkönä, kenttäpäällikkönä, toimialajohtaja, ketjujohtajana ja liikepaikan kehitysjohtajana. Iso yritys mahdollisti hänelle urapolulla kehittymisen ja liikkumisen. Lisäksi haasteltava sai mahdollisuuden vaihtaa yrityksen sisällä toimialaa. Työkokemusta haettiin myös horisontaalisessa suunnassa, koska monipuolisen kokemuksen kartuttaminen on tärkeää. Hyvärisen (2016, 62-65) mukaan naisten urakehityksen tarkastelussa on nähtävissä siksakmainen ura, kun naisjohtaja on edennyt pääsääntöisesti vertikaalisesti, mutta uran etenemisen aika on tapahtunut myös etenemistä horisontaalisesti.

Kaikki 23 vuoden kokemus rohkaisi haastateltavaa hakemaan nykyistä toimitusjohtajan työtehtävää. Haastateltava toteaa oman toimialansa oleva naisvaltainen ja jos hän olisi ollut mies, olisi urapolku ollut erilainen (H4). Schein (1987) tutkimuksen mukaan työkokemus on hyödyllistä yksilölle, koska silloin yksilö hallinnoi omaa uraansa sekä tekee rakentavia urapäätöksiä. Kolmas tämän ikäryhmän haasteltava on pystynyt hyödyntämään hyvin nykyisessä työtehtävässään koulutustaan, aikaisempaa työkokemustaan toisella toimialalla sekä kielitaitoaan. Haastateltavan urapolku jakautuu kolmeen osaan. Urapolun alussa tapahtuu kouluttautuminen ja operatiivisen tason työskentely sekä perheen perustaminen. Toisessa vaiheessa valmistumisen jälkeen haastateltava hakeutui koulutustaan vastaavaan työtehtävään teollisuuden pariin asiantuntija- ja päällikkötehtäviin. Töiden rinnalla haastateltava aloitti jatko-opiskelut ja väitteli tohtoriksi. Lisäkoulutuksen myötä avautui työpaikka nykyisellä työnantajalla. Kolmas urapolun vaihe alkoi 17 vuotta sitten nykyisen johtajatehtävän myötä (H11).

*”Jos olisin mies, olisinko jossain vaiheessa hakeutunut X tehtävään...tällä luonteenlaadulla en. En usko, että sukupuoli olisi vaikuttanut siihen...vaatii toisenlaista osaamista ja toisenlaista esillä oloa ja halua. Tahtoa. Toisenlaista luonteenlaatua.” (H5)*

*”Minua kiinnosti toimitusjohtajuus. Se oli mulla vielä haave, että jonain päivänä olisin toimitusjohtajatehtävissä...tää on mun unelmieni työ ja on ollut siinä mielessä mielenkiintoinen. Mulla on ollut erinomainen työura ja olen siitä kiitollinen. Mä olen mennyt myös horisontaalisessa*

*tasossa. En ole mennyt kokoajan ylöspäin. Jotta pääsee eteenpäin ja hakee uutta kokemusta, on välillä otettava steppejä sivulle.” (H4)*

*”Ne, jotka ovat minut valinneet, ovat voineet ajatella, että siitä on hyötyä. Tämän position suhteen ei koskaa korostettu sukupuolta. Sain kyllä ne valinnan kriteerit tietää. Ja niihin liittyi kokemus ja osaaminen.” (H4)*

| Urakatot | Haastattelukysymykset                    |
|----------|--|
|          | Minkälaisia urakatkoja on sinulla ollut? |
|          | Mitä ajattelet urakatoista?              |

Haastateltavat käsittelivät luontevasti urakatkoihin liittyvät kysymykset. Urakatot herättävät kysymyksiä rekrytoijan näkökulmasta. Yksilön tarinat urakatoista ovat merkityksellisiä (H1). Äitiyslomaan suhtaudutaan positiivisesti (H2). Salo & Blåfield (2009, 29) mukaan äitiyslomat edistävät yrityksen sisäistä urakiertoa äitiysloman vuoksi tuuraajien sijaistaessa. Jokaisella haastateltavalla on lapsia ja äitiyslomat on pidetty. Aaltio-Marjosola (2001, 189-190,193) mukaan naisjohtajat voivat yhdistää uran ja perheen. Äitiyslomien pituudet ovat vaihdelleet ja puolison rooli nähdään tärkeänä lastenhoidossa (H9). Haastateltavien äitiysloman aikana on suoritettu liseniaattityö (H3) ja sekä työstetty että valmistunut kaksi väitöskirjaa (H3, H8). Erityisen pitkä äitiysloma huolestuttaa haasteltavaa. Johtamisosaaminen ei häviä mihinkään haastateltavan mielestä pidemmän äitiysloman aikana. Ainoastaan informaation saamisen varmistaminen huolestuttaa. Haasteltava on pyytänyt alaisiaan sopimaan puolisoitensa kanssa poissaoloista, jotka muodostuvat lasten sairauksien vuoksi (H4). Aaltio-Mariosola (2001, 189-190, 193) mukaan suomalaiset naisjohtajat jäsentävät elämänkenttäänsä perhe-elämän sekä työn yhdistämisen ja tasapainon kautta.

Työttömyyteen suhtaudutaan neutraalisti ja ymmärtäväisesti. Kaksi haastateltavaa on kertonut kohdanneensa 4 kuukauden työttömyysjakson. Toisen haastateltavan kohdalla työttömyys oli merkityksetöntä, koska hän hoiti pieniä lapsiaan kotona (H11). Toinen haastateltava haki neljän kuukauden aikana 15 eri työpaikkaa pääsemättä lainkaan haastatteluihin. Työttömyysjakso oli hänelle opettavaista aikaa

(H3). Salo & Blåfield (2007, 34) mukaan naisten työura voi katketa nopeasti ennekuin se ehtii edes kunnolla alkaa määräaikaisten työsuhteiden vuoksi. Tutkijoiden väittämä ei tue haastateltavien urakatkoja, koska vain kaksi kahdestatoista haastateltavasta on kohdannut uransa aikana työttömyyttä lyhyen neljän kuukauden jakson osalta. Jokaisella haastateltavalla on pitkä työsuhde nykyisen työnantajansa kanssa. Kaikilla haastateltavilla on lapsia. Työurat ovat jatkuneet äitiyslomienkin jälkeen. Vuorotteluvapaat saavat haastateltavat pohtimaan johtajatyön rajoitteita. Haastateltavien mielestä johtajantyössä vuorotteluvapaalle lähteminen on mahdotonta ja hankalaa, olipa sitten mies tai nainen.

*”...äitiyslomat ovat olleet hyviä. Että ne on auttanut ajattelemaan niitä työasioita eri kannalta. Semmoista eri perspektiiviä ja näkemystä siihen. Ja opettanut ajattelemaan, että on vähän muutakin elämää, kuin se työ.”(H2)*

*”Ainoa mihinkä sä menetät otteet on se, että sä et saa enää tietoa...että sä pysyt kartalla, miten maailmassa mennään...”(H4)*

*”Johtotehtävistä ei voi lähteä vuorotteluvapaalle...se ei vaan ole mahdollista. Tää on 24/7. Tässä niinku ollaan mukana...tähän sitoudutaan.” (H11)*

| Koulutus | Haastattelukysymykset  |
|----------|--|
|          | Minkälainen peruskoulutus on pohjannut ja auttanut sinua menestymään yleisesti johtajaurallasi?            |
|          | Minkälaista jatkokoulutusta olet tarvinnut nykyisessä työtehtävässasi?                                     |
|          | Mitä ja minkälainen koulutus antaa yleisesti mahdollisuuksia naisjohtajana työssä ja uralla onnistumiseen? |
|          | Minkälaista koulutusta tarvitset lisää tulevaisuudessa?  |

Koulutusaiheisilla kysymyksillä saatiin vastauksia siihen, miten haastateltavat suhtautuvat omaan koulutukseensa ja miten sillä pärjää johtajatyötehtävissä. Haastateltavista yhdellä on ammattikorkeakoulututkinto ja muilla haastateltavilla on akateeminen loppututkinto. Salon & Blåfield (2007, 31) mukaan nuoret haluavat

hyvän koulutuksen ja sitoutuvat monen vuoden opintoputkeen. Haastateltava toteaa, ettei omasta tutkinnosta ole ollut hyötyä menestymisen suhteen (H2). Vaikka toinen haastateltava (H3) on korkeasti koulutettu, on hän todennut, että osaamista voi hankkia muutoinkin kuin tutkintojen kautta. Kolmas haastateltava toteaa yliopisto-opiskelukavereista muodostuneen opiskeluajan verkoston, jonka kanssa pidetään edelleenkin yhteyttä (H1). Hyvärisen (2016, 59-61, 72) mukaan opiskelupaikka tarjoaa kanavan verkostoitumiseen ja sosiaalisen suhteiden luomiseen. Kaupallista ja teknistä korkeakoulututkintoa pidetään yleissivistävänä. Ne antavat vahvan pohjan yleiseen menestymiseen johtajauralla (H9, H11, H3). Salo & Blåfield (2007, 31) mukaan johtajanaishille on selvää, että he hyödyntävät hankkimaansa korkeaa koulutusta. Korkeakoulututkinto antaa haastateltavalle itseluottamusta ja osaamista (H5) sekä analyyttistä tapaa suhtautua asioihin (H1). Hyvärisen (2016, 59-61, 72) mukaan yliopisto-opintojen myötä naisjohtajille on muodostunut vankka henkinen pääoma ja osaamis pohja koulutuksen myötä. Ne muodostuvat hyviksi välineiksi naisjohtajien urakehitykselle.

Haastateltavat ovat hakeneet itselleen lisää koulutusta uransa aikana. He ovat opiskelleet MBA-tutkinnon, hallinnon koulutusta, johtamiskoulutusta, johtamisen erikoisammattitutkinnon, yritykselle räätälöityjä esimieskoulutuksia, tietojohtamista, sosiaalipolitiikkaa, oikeusopintoja, hallinto-oppia sekä kasvatustieteitä. Hyvärisen (2016, 59-61, 72) mukaan naisjohtajat suhtautuvat myönteisesti opiskeluun ja koulutukseen. Haastateltava korostaa, että lisäkoulutusta on hankittu työn ohessa. Nykyisessä toimitusjohtajatyössä haastateltava harkitsee tarkasti vuosittain hankittavan koulutuksen päivytystä (H4). Osaamisen lisäämisen näkee haastateltava tärkeänä. Haastateltava suosittelee osaamisen laajentamisen yhteydessä olemaan rohkea villienkin osaamisten yhdistelmien suhteen, koska sillä voidaan varmistaa tulevaisuudessa uudet työmahdollisuudet (H3). Altman et al., (2005) ja Coe (1992) ovat todenneet tarjottavan lisäkoulutuksen olevan sisällöltään riittämätön ja ei uraa edistävä. Haastateltavat ovat hankkineet itselleen oikeanlaista koulutusta, jotta ovat suoriutuneet hyvin sen hetkisestä työtehtävästään. Lisäkoulutus on mahdollistanut urapolulla seuraavat työmahdollisuudet. Moni haastateltavista on paljon tekemisissä työssään lakiasioiden kanssa. Siksi juridiikan opiskelu nähdään tärkeänä (H1, H6, H8). Haastateltavat ovat kiinnostuneita

tulevaisuudessa hankkimaan lisää koulutusta verkostojen johtamisesta (H5), strategisesta johtamisesta ja digitalisaatiosta (H7). Haastateltava kiteyttää hyvin talousosaamisen johtajuuden ja päätöksenteon työkaluksi (H11).

*”KTM. Nään se laaja-alaisena ajattelua ja tiedonhankintaa kehittävänä koulutuksena. Sä pystyt näkemään kokonaisuuksia. Hallitsemaan kokonaisuuksia.” (H9)*

*”Toimitusjohtajatasolla ei enää nähdä, että tarvitsis niin kauheasti kouluttautua. Mutta mä ainakin kerran vuodessa valitse hyvän ja laadukkaan seminaarin, jossa on ajankohtaisia johtamisen asioita...”(H4)*

*”Johtaja tarvitsee jonkin sortin kaupallisen koulutuksen...osatakseen johtaa organisaatiota, pitää tuntea taloutta...johtajien pitää tehdä päätöksiä...mikä on tehokasta...mikä on taloudellista...johtamisessa sun on tiedettävä talouden lainalaisuudet.” (H11)*

| Muuta | Haastattelukysymys  |
|-------|---|
|       | Tuleeko sinulla vielä mieleen jotain muuta, jota haluisit sanoa aiheeseen liittyen? |

Kolme haastateltavaa näkee verkostoitumisen tärkeänä asiana (H2, H4, H7). Naisjohtajilla on yrityksen ja toimialan sisällä sekä sen ulkopuolella erilaisia verkostoja, joihin kuulutaan. Verkostot lisäävät omaa tunnettua. Varsinaista naisjohtajaverkostoa kaivataan, koska naiset eivät ole samalla tavoin verkostoituneita kuin miehet. Verkostoituminen vaatii vahvoja naisia (H4). Hyvärisen (2016, 65-68) mukaan naisjohtajan kyky verkostojen luomiseen voi olla ratkaiseva tekijä johtajuudessa ja työssä menestymisessä. Perheen sekä uran yhteensovittaminen onnistuu, mikäli sen halutaan onnistuvan. Se vaatii joustavuutta ja toisen arvostusta (H12). Parisuhteen ja puolison vaikutus nähdään merkittävänä naisjohtajan uran suhteen. Haastateltava pohtii, hidastaako vai edistääkö oma puoliso toisen uraa. Kuinka paljon puoliso ottaa vastuuta kodista ja lapsista? (H1) Ezzedeen & Ritchey (2008) tutkimuksen mukaan puolisolta tuleva itsetunnon tuki nähdään ylpeytenä, arvostamisena ja uskona toisen työtä kohtaan. Johtaminen

nähdään hienona ammattina, jonka avulla on mahdollisuus muuttaa ihmisten elämää. Johtajuuden avulla saadaan ihmiset ymmärtämään, että he kykenevät aivan uudenslaisiin asioihin. Lisäksi johtamisen avulla pystytään vaikuttamaan uskomattomaan määrään ihmisiä (H3). Omaa johtajatyötä halutaan tehdä itselleen tärkeiden arvojen mukaisesti, koska se on haastateltavan elämää kannatteleva voima (H8).

*”...erilaisia naisia erilaisissa tehtävissä kootaan yhteen. Ei se mikään ompelukerho ole. Vaan osaamisen jakaminen. Sen naisjohtajuuden tukeminen...”(H4)*

*”...mie luulen, että naiset on herkempiä sille, jos ei oo sitä tukea, niin ne ei välttämättä hae eivätkä uskalla tarttua haasteisiin...mie luulen, että sillä on iso merkitys mitä puoliso sanoo kotona.” (H1)*

## **6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET**

Viimeisessä kappaleessa käsitellään tutkimuksen yhteenveto, johtopäätökset, tutkimuksen luotettavuuden pohdinta sekä lopuksi esitetään jatkotutkimusehdotukset. Kappaleessa käsitellään ensin tutkimuksen yhteenveto naisjohtajuuden tutkimus- sekä naisjohtajan uran tutkimustuloksista. Toiseksi käsitellään johtopäätökset siten, että tulosten analysoinnissa tarkastellaan teorian ja empirian yhteensopivuutta. Tutkimuksen tekijä pohtii mahdollisia syitä, mikäli teoriassa ja empiriassa esiintyy eroja yhteensopivuuden suhteen. Kappaleessa vastataan myös kahteen tutkimuskysymykseen. Lopuksi esitetään yhteenveto työn tulosten johtopäätöksistä. Kolmanneksi kappaleessa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä mahdollisia rajoituksia. Lopuksi tutkija ehdottaa jatkotutkimusaiheita.

### **6.1 Yhteenveto tutkimustuloksista**

Tässä alakappaleessa esitellään yhteenveto tiivistelmien muodossa sekä naisjohtajuuden tutkimus- että naisjohtajan uran tutkimustuloksista. Alakappaleessa esitellään lukijalle myös 12. kohdan suosituslistaus tutkimustulosten hyödyntämisestä. Lopuksi esitellään viiden kohdan ohje naisjohtajille.

#### **6.1.1 Tiivistelmä naisjohtajuuden tutkimustuloksista**

##### **Haastateltavat naisjohtajina**

Haastateltavat näkevät naisten aseman tänä päivänä parempana ja vahvempana kuin aikaisemmin. Naiset ovat rikkoneet lasikattoja. Naisten asema työelämässä on tasa-arvoisempi ja naisilla on yhtäläiset mahdollisuudet uraan. Naiset kouluttautuvat ja siksi heidän osaamistaan arvostetaan. Kouluttautumisen myötä naisia ei voi enää sivuuttaa rekrytointitilanteessa. Silti yhteiskunnassa on vielä nähtävissä naisten ja



miesten toimialoja. Haastateltavat toivoivat, että naisilla olisi enemmän rohkeutta tuoda esille omia kyvykkyyksiään. Naisten rohkea usko omaan potentiaaliinsa lisäisi uusia työmahdollisuuksia. Haastateltavat eivät halua puhua naisjohtajuudesta, vaan yleisesti johtajuudesta, koska se on nykyajan johtajuutta. Tasa-arvo kiintiö ei saa kannatusta, mutta hallinnon suositus kylläkin. Haastateltavat pohtivat nykypäivän naisjohtajuutta omien kokemustensa kautta. Potentiaalisia ja hyviä naisjohtajia tiedetään olevan paljon, mutta naisten itsevarmuutta kaivataan lisää. Entisiin esimiehiin ei haluta samaistua, koska haastateltavat eivät halua olla jäyhiä johtajia. Naisjohtajan viestinnällisiin tapoihin halutaan kiinnittää huomioita, koska oikeanlaisella viestinnällä lisätään omaa uskottavuutta ja itseilmaisua. Haastateltavien oma johtajuus on tulos työtehtävistä ja haasteista, joissa on onnistuttu. Jokainen haastateltava oli tunnistanut oman johtajuutensa alkamisen, vaikka uuden johtajaroolin omaksuminen oli vienyt aikaa. Haasteellisimpia tilanteiksi oli muodostunut oman uran eteneminen omassa organisaatiossa. Kovat ajat työelämässä, sattuma ja vahinkokin voivat viedä uralla johtajaksi. Teknologian ja digitalisaation mahdollisuudet sekä organisaation ja oman toimialan muutokset toivat haastateltavien johtajantyönkuvaan uutta haastetta ja tulevaisuuden tekemistä.

### **Sukupuoli ja ikä**

Haastateltavat tunnistivat hyvin perinteiset toimialat, joissa työskentelee vähän naisjohtajia. Haastateltavat pohtivat, ovatko itse sortuneet rekrytoinnissa sukupuolittuneisiin valintoihin, koska ovat valinneet omiin tiimeihinsä ja johtoryhmiinsä vain naisia. Omassa organisaatiossa tunnistetaan naisjohtajien määrä ja sen määrän lisäämisen haasteet. Toisaalta rekrytoinnissa valintaan ei vaikuta sukupuoli, vaan palkattavan henkilön osaaminen ja soveltuvuus. Omat aikaisemmat miespuoliset esimiehet saivat kiitosta rohkeudesta rekrytoida nuoria naisia vastuullisiin työtehtäviin. Ikärasismia eivät ole ainakaan kaksi haastateltavaa kohdanneet, koska ovat tulleet valituksi yli 50 -vuotiaana uusiin vaativiin johtajatyötehtäviin. Monipuolinen työkokemus vaikutti molempien valintapäätöksiin. Haastateltavat pohtivat myös kumpi on parempi naisjohtajan työuran kannalta: olla naisjohtajana, jolla on pieniä lapsia vai olla lapseton naisjohtaja. Keskustelua herätti se, kuinka naisjohtajan perheessä hoidetaan lastenhoito. Kumpi naisjohtaja vain

hänen puolisonsa joustaa enemmän lapsiin liittyvissä asioissa. Naisjohtajan sopivan iän pohdinta on riippuvainen haastateltavan omasta iästä. Naisjohtajalla nähdään oleva sopivaa ikää työmarkkinoiden näkökulmasta 10 vuotta. Sopiva ikä on tehtäväriippuvainen. Ikä nähdään uskottavuutena, karsimana ja vakuuttavuutena. Ikä tuo viisautta ja levollisuutta tekemiseen. Naisjohtajalla on perheenperustamisikä. Sopiva naisjohtajan ikä on noin 35-45 -vuoden välissä.

### **Naisjohtajuuden ominaispiirteet**

Haastateltavilta kysyttäessä minkälaisena johtajana he näkevät itsensä, korostuivat vastauksissa heidän arvomaailmansa, arvostuksensa omaa työtään kohtaan, johtamistyyli, ikä sekä johtamiskokemuksen pituus. Nuoret haastateltavat kävivät itsensä kanssa arvokeskustelua tuoreesta johtajaroolistaan. Haastateltaville oma lähitiimi ja johtoryhmä olivat tärkeitä. Niiden rakentamiseen on käytetty aikaa ja niille annetaan aikaa. Haastateltavat pitivät itseään valmentavina ja rauhallisina johtajina. Heidän työhuoneensa ovi on aina auki. He luonnehtivatkin itseään kuunteleviksi, empaattisiksi, lempeiksi, avoimiksi ja tukeviksi vastuunkantajiksi. Tavoitteellisuuden ja vaativuuden rinnalla on löydyttävä nöyryyttä, jotta johtajuuden fokus pysyy kirkkaana. Vahvaa johtajuutta leimaa jäämäkkyys, inhimillisuus, oikeudenmukaisuus ja osallistavuus. Vahvalla naisjohtajalla on monipuolinen koulutus ja työkokemus. Haastateltavien mielestä menestyvä tulevaisuuteen katsova naisjohtaja on rohkea itsensä likoon laittaja, joka kohtaa uusia haasteita myös toiminta-alueilla, jotka eivät ole tuttuja. Menestyäkseen naisjohtajan on löydettävä tasapaino työn organisoimisessa. On osattava delegoida, sietää painetta, olla vuorovaikutuskykyinen substanssiosaaja sekä ymmärrettävä yhteistyön merkitys. Menestyäkseen naisjohtajalla on oltava tahtoa, halua ja intohimoa tavoitteelliseen johtajatyöhön.

### **Lasikattoilmiö**

Jokainen haastateltava tiedosti lasikattoilmiön olemassaolon. Ilmiötä pidettiin käsittämättömänä. Vain yksi haastateltava oli kohdannut ilmiön konkreettisesti työurallaan. Toinen haastateltava oli kiinnittänyt huomioita oman organisaation rakennemuutoksen myötä johtajanimityksiin. Nykyään johtajaksi nimitetään myös naisia ja tämä muutos oli haastateltavan mukaan organisaation ylimmän johdon

tahtotila. Haastateltavat näkivät nuorella iällä perheen perustamisen sekä työkokemuksen laajentamisen matriisissa olevan syitä, ettei ilmiöstä ole ollut omakohtaista kokemusta. Naiset johtaja-asemassa voivat rakentaa myös toisille naisille lasikattoja. On varottava asettamasta rekrytointitilanteessa naisia eriarvoiseen asemaan kuin miehiä. Haastateltavien aikaisemmat esimiehet, jotka ovat olleet miehiä, saivat kehuja, koska he olivat edistäneet haastateltavien uraa. Ilmiön yhteydessä puhuttiin lisäksi naisjohtajan uralla etenemisen taidoista, joissa nähtiin puutteita. Samassa yhteydessä kyseenalaistettiin naisten kyvyt verkostojen rakentamiseen. Tulevalta sukupolvelta odotetaan paljon toimenpiteitä ilmiön rikkoutumiseen. Yhteiskunnan asenteiden ja tasa-arvon määrityksen muuttumisen lisäksi pörssiyhtiöiden hallinnon suositukset sekä vanhemmuuden vastuun jakaminen auttavat lasikattoilmiön rikkoutumista. Organisaatioiden kehityskeskusteluihin halutaan sisällyttää urapolulla eteneminen. Kannustetaan työntekijää kerryttämään työkokemusta monipuolisesti, vaikka se voi tarkoittaa epä mukavuusalueelle siirtymistä. Työnkierron näkökulmasta tarkasteltuna haasteltavista viidellä oli yli 10 vuoden työkokemus saman työnantajan palveluksessa. Lasikaton rikkoutuminen edistyisi, mikäli naiset oppisivat uralla etenemisen logiikan ja siinä auttavat uranneuvonta tai – valmennus.

### 6.1.2 Tiivistelmä naisjohtajan uran tutkimustuloksista

#### **Uratutkimus**

Naisjohtajan menestyminen työuralla muodostuu rohkeudesta tarttua uusiin haasteisiin, itseluottamuksesta, valmiudesta tehdä kovasti töitä sekä halusta uuden oppimiseen. Halu on naisjohtajaa eteenpäin vievä tekijä. Uuden oppiminen on ammattitaidon lisäämistä. On viisautta kuunnella itseään ja pohtia miksi haluaa johtajatehtäviin. Menestyvä naisjohtaja on rohkea, mutta ei röyhkeä. Vahva on hyvä olla, mutta ei tarvitse olla kova. Menestyäkseen naisjohtajalla on oltava ihmis-suhdetaitoja ja luonteen lujuuutta. Entisillä esimiehillä ja kollegoilla oli ollut iso merkitys haastateltavien uran edistämiseen. Monipuolisen osaamisen rinnalla myös vaikeina aikoina suoritettut vastuulliset tehtävät olivat edesauttaneet uralla.

Naisjohtajan kunnianhimo, kova tahto, itsenä haastaminen sekä määrätietoinen eteenpäin katsova toiminta olivat edistäneet uraa.

Haastateltavien vastaukset naisjohtajan nykypäivän vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista sekä uhkatekijöistä työuran etenemisen suhteen on esitetty SWOT-analyysin muodossa. Naisjohtajan uran sisäiset vahvuudet olivat tunneälykyys, empatiakyky, sosiaalinen kyvykyys, koulutustaso ja vahvuudet ihmisten johtajina. Sisäisinä heikkouksina olivat rohkeuden sekä itseluottamuksen puute, riskien karttaminen, perhe ja tunneskaalojen vaikutus johtajakäyttäytymiseen. Ulkoiset mahdollisuudet olivat ihmisten johtaminen ja ihmissuhdetaidot. Uran mahdollisuudet nähtiin toimialasidonnaisina. Uran ulkoiset uhat olivat perheen perustaminen, määräaikaiset työsuhteet, tukiverkoston puute, jaksaminen, johtajuustyön yksinäisyys, maailman muuttuminen, ikääntyminen ja lasikatto.

Työuraa estävissä ja hidastavissa tekijöissä nähtiin pelko siitä, onko johtoryhmän jäsenyys olemassa äitiys- ja hoitovapaalta paalaamisen jälkeen. Pelkoa esiintyi myös siinä, miten yhteistyö onnistuu uuden esimiehen kanssa. Nykyinen tyytyväisyys omaan rooliin toi nuorelle haastateltaville ajatuksia siitä, että oman uran katto oli jo saavutettu. Pelko omalla uralla paikalleen juuttumiseen aiheuttivat jämähtämisen tunteita. Oli tunnistettu, että paikkakunnalle jääminen oli lisännyt tulevien työhaasteiden rajallisuutta. Organisaatiomuutosten myötä naisjohtajan tuleva asema ja uusi esimies voivat hidastaa uraa. Organisaatiouudistukset voivat laukaista sisäisiä valtataisteluita, joilla on vaikutus naisjohtajan uraan. Naisjohtajan omasta pyynnöstä työtehtävät vaihtuvat organisaatiossa, mikä hidasti uralla etenemistä. Vaativa johtajatyö koetteli naisjohtajan jaksamista ja asialla saattoi olla hidastava vaikutus uralle. Omalla persoonalla ja omilla aikaisemmillä työhaasteiden valinnoilla saattoi olla tuleviin rekrytointeihin vaikutusta. Perhe ja lasten hankkiminen saattoivat vaikuttaa uraan.

Haastateltavat olivat omalta osaltaan ratkaisseet uraa estäviä ja hidastavia tekijöitä. Perhesuunnittelussa toisen lapsen hankkiminen on vielä edessäpäin. Työnantajan sitkeälle uuden työhaasteen tarjoamiselle taivuttiin kolmannella kerralla. Ehtona oli

työnantajan ja haastateltavan välinen neuvottelu, jossa linjattiin uuden työn ja perheen yhteensovittaminen. Joskus ratkaisu vaati aivan uuden työtehtävän. Tai ratkaisuna oli valtataistelutilanteessa esimiehen puuttuminen asiaan. Organisaation muutostilanteissa pysähdyttiin muutoksen äärelle ja käytiin sisäistä keskustelua itsensä kanssa.

Perhe nähtiin urakehityksen näkökulmasta tärkeäksi, tasapainottavaksi ja kannustavaksi. Perhe piti haastateltavat täysjärkisenä. Perhe toi onnellisuutta ja pakotti haastateltavat irrottautumaan työasioista. Perheen myötä työn tekemisen määrä oli järkipäristynyt. Lapset pitivät pinnalla. Perheen turvaverkolla oli iso merkitys. Puolison tuki nähtiin äärimmäisen tärkeäksi. Mikäli puoliso ymmärsi johtajuuden merkityksen, oli tuen saaminen helpompaa. Tasapainon löytäminen työntekemisen ja perheen välillä oli vaativa haaste.

län vaikutus urakehitykseen nähtiin moninaisesti. Mikäli ura alkoi nuorella iällä vahvasti, ehti kerryttämään paljon kokemusta. Toisaalta nähtiin, että uralla eteneminen vaati tietyt nousut tiettyyn ikään mennessä. Mikäli naisjohtaja halusi uraltaan jotain erityistä myöhemmällä iällä, voi sen saavuttaminen olla haasteellista. Organisaatiomuutokset yrityksissä saattoi muuttaa käsitystä nuorten henkilöiden palkkaamisesta. Naisjohtajan nuori ikä ja tuleva perheen perustaminen saattoi olla haaste uralla etenemiselle. Naisen ylittäessä 50 -vuoden iän, nähtiin sen olevan raja työmarkkinoilla. Naisjohtaja oli parhaimmillaan 35-45 -vuotiaana. Ikä nähtiin kokemuksena ja mahdollisuutena.

### **Naisten urien erityispiirteet ja uramallit**

Merkityksellisimmiksi tilanteiksi työuralla nähtiin ensimmäisen työpaikka, aikaisempi pitkäaikainen työsuhde, esimiesvalmennus ja aikaisemmat esimiehet. Vuosien pituinen työsuhde antoi vahvan näytön nykyisen työtehtävän rekrytointipäätöksessä. Työuran merkityksellisimmiksi tilanteiksi nähtiin uran taitekohdat, organisaatiossa tapahtuneet isot muutokset, opiskeluiden jatkamisen ja väitöskirjan tekemisen. Parhaana onnistumisena nähtiin nykyinen työtehtävä. Tyytyväisyyden tunnetta aikaansaivat isojen tulostavoitteiden saavuttaminen, oman organisaation työtyytyväisyystutkimustulosten parantuminen, onnistuneet

rekrytoinnit, isojen projektien onnistuneet läpiviennit, omien työntekijöiden antamat positiiviset palautteet henkilöstökyselyissä, väitöskirjan teko ja oman johtamistehtävän aikaansaannokset. Karikat tunnistettiin ja olivat luonteeltaan lähinnä asioita, joita oli kohdattu työuran varrella ja ne oli ratkaistu. Nuorempien haastateltavien karikat kohdistuvat työelämän alkuvuosina tapahtuneisiin tilanteisiin. Kokeneemmat haastateltavat näkivät, että karikat kohdistuvat organisaation ihmissuhteiden toimimattomuuksiin ja panostettavien asioiden jämähtämisiin paikoilleen. Isoissa organisaatioissa ei aina saatu kerralla läpi muutoksia. Karikkoina nähtiin myös organisaation muutokset sekä epäonnistuneet rekrytoinnit.

### **Urapolku**

Haastateltavat jaettiin tämän kysymyksen analyysien osalta neljään ikäryhmään: haastateltavat alle 40-vuotta, haastateltavat 40-50 -vuotta, haastateltavat 50-60 -vuotta sekä haastateltavat yli 60 -vuotta. Jakamalla haastateltavat ikäryhmiin auttoi tutkimuksen tekijää saamaan selville selkeämmin jokaisen ikäryhmän tyypillinen urapolku, uran käännekohtat sekä haastateltavan sukupuolen vaikutukset urapolkuun.

Alle 40-vuotiaiden ikäryhmän haastateltavilla oli yksi yhteinen ja selkeä urapolkutekijä, joka oli vuosien pituinen työsuhde nykyisen työnantajan palveluksessa. Pitkä työsuhde nähtiin hyvänä, loogisesti etenevänä ja opettavaisena. Työsuhde oli alkanut vakituisesta asiantuntijatyötehtävästä ja edennyt päällikkötehtävään ja sitä kautta johtajatyötehtävään. Urapolun oli mahdollistanut työnantajan koulutukset ja organisaation rakennemuutokset. Urapolku nähtiin selkeästi kolmessa osassa: 1. Työelämän työyhteisötaitojen opettelu, 2. Oman paikan hakeminen ja 3. Johtajuus ja johtajan työelämä. Ikäryhmän 40-50 -vuotiaiden haastateltavien urapolkuja leimasi vuosien työskentely omalla toimialalla. Vaikka samalla työnantajalla työskenneltiin pitkään, olivat työtehtävät vaihtuneet. Toimialalta oli hankittu monipuolinen työkokemus useiden erilaisten vaativien työtehtävien kautta. Tämä oli auttanut muodostamaan selkeää näkemystä siitä, miten oma urapolku etenee tulevaisuudessa. Oma sukupuoli nähtiin auttaneen ikäryhmän haastateltavia etenemään toimialalla. Ikäryhmän 50-

60 -vuotiaiden haastateltavista kaksi kolmesta työskenteli samalla toimialalla ja saman työnantajan palveluksessa. Tämän ikäryhmän urapolkuja leimasivat korkea koulutus ja monipuolinen työkokemus. Kaksi haastateltavaa olivat väitelleet tohtoreiksi. Ikäryhmän urapolkuja leimasi työtehtävien vaihtuminen 5 vuoden välein, linjajohtamiskokemuksen hankkiminen, toimialan työkokemuksen hankkiminen eri työnantajan palveluksissa ja lisäkoulutukset. Aikaisemmat onnistumiset olivat mahdollistaneet toimitusjohtajuuden. Ikäryhmän yli 60-vuotiailla haastateltavilla oli pitkät työsuhteet saman työnantajan palveluksessa. Heidän urapolullaan korostuivat oma persoona, hankittu työkokemus ja vahva substanssiosaaminen, joka lisäsi itsevarmuutta ja onnistumisia. Ikäryhmän haasteltavien omalla koulutuksella suoriutui hyvin nykyisistä johtajatasen työtehtävistä, mutta toimialan parempaan ymmärrykseen oli haettu lisäopintoja. Urapolkuja leimasivat pitkät työurat saman työnantajan palveluksessa, jossa työtehtävät olivat vaihtuneet. Työkokemuksen hankkiminen horisontaalisessa suunnassa nähtiin tärkeäksi. Ikäryhmässä tunnistettiin, että aikaisempi kokemus myös muiltakin toimialoilta, koulutus sekä kielitaito auttoivat suoriutumaan nykyisestä vaativasta johtajatehtävästä. Urapolku nähtiin kolmessa osassa: 1. Kouluttautuminen, operatiivisen tason työskentely ja perheen perustaminen, 2. Koulutusta vastaavat asiantuntija ja päällikkötehtävät ja 3. Johtamistehtävä.

### **Urakatkot**

Urakatkoon suhtauduttiin luontevasti. Jokaisella haastateltavalla oli lapsia ja äitiyslomat oli pidetty. Äitiyslomien pituudet olivat vaihdelleet ja sinä aikana oli suoritettu yksi lisensiaattityö ja kaksi väitöskirjaa. Erityisen pitkät äitiyslomat ja hoitovapaat huolestuttivat. Johtamisosaaminen ei häviä mihinkään, mutta informaation saamisen varmistaminen huolestutti. Puolisoiden rooli oli tärkeä vanhemmuuden vastuiden jakamisessa. Työttömyys oli kohdannut vain kahta haastateltavaa lyhyen 4 kuukauden ajanjakson verran. Työttömyyteen suhtauduttiin neutraalisti ja ymmärtäväisesti. Vuorotteluvapaalle lähteminen oli haastateltavien mielestä mahdotonta ja hankalaa johtajatyössä työskentelevälle.

## **Koulutus**

Haastateltavista yhdellä oli ammattikorkeakoulututkinto ja muilla oli akateeminen loppututkinto. Opiskeluaikana luotiin verkostoja. Kaupallista ja teknistä korkeakoulututkintoa pidettiin yleissivistävänä, jotka pohjaavat yleisen menestymisen johtajana. Yliopistotutkinto vahvisti itsetuottamuksen lisäksi osaamista ja analyyttistä ajattelutapaa. Lisäkoulutuksen hakeminen uran aikana oli ollut tärkeää ja se oli suoritettu työn ohessa. Lisäkoulutuksista mainittiin MBA-tutkinto, hallinto-opin koulutukset, erilaiset johtamis- ja esimieskoulutukset, tietojohtamisen opinnot ja muut korkeakouluopinnot. Osaamisen laajentaminen nähtiin rohkeissa yhdistelmissä, koska siten voi varmistaa tulevaisuuden työmahdollisuudet. Juridiikka, verkostojen ja strategian johtamisen opinnot sekä digitalisaation ja talousosaamisen opinnot kiinnostavat haastateltavia tulevaisuuden opinnoissa.

## **Muuta**

Viimeiseen haastattelukysymyksen myötä haastateltavat ottivat esille kolme asiaa: verkostoitumisen, perheen ja uran yhteensovittamisen onnistumisen sekä johtajuuden ammatin. Verkostoituminen nähtiin tärkeänä asiana, josta on naisjohtajalle hyötyä. Verkostoitumisen tärkeys mainittiin myös aikaisempien haastattelukysymysten kohdalla. Varsinaista naisjohtajaverkostoa kaivattiin. Perheen ja uran yhteensovittamisen avainsanana oli haluaminen. Puolison rooli ja parisuhde nähtiin merkittävänä tekijänä naisjohtajan uran etenemiselle. Yhteisesti sovittu vastuunkanto kodista ja lapsista oli tärkeää. Johtamista pidettiin ammattina, jossa oli vaikutusmahdollisuuksia. Johtamisen työtä haluttiin tehdä itselleen tärkeiden arvojen mukaisesti.

### **6.1.3 Tutkimustulosten hyödyntäminen**

Tutkimuksen haastattelutulosten pohjalta naisjohtajan uraan vaikuttavista tekijöistä on tutkimuksen tekijä laatinut suosituslistauksen, jonka avulla voidaan kiteyttää naisjohtajan uraa edistävät ja estävät tekijät.



Suosituslista on seuraava:

1. Naisjohtajan itsevarmuus lisää uskoa omaan substanssiosaamiseen ja kyvykkyyksiin suoriutua johtajan tehtävistä.
2. Toimiessaan johtajan tehtävissä tulee naisjohtajan kiinnittää huomioita omaan viestintätapoihinsa, koska sen avulla vaikutetaan vuorovaikutteisesti omiin työntekijöihinsä ja sidosryhmien edustajiin. Viestintätavat korostuvat, mikäli naisjohtaja työskentelee miehisellä toimialalla.
3. Työskentely omassa organisaatiossa parantuu, mikäli naisjohtaja hyödyntää oikealla tavalla tunneälykkyyttään, empatiakykyään sekä sosiaalisia kyvykkyyksiään.
4. Tunnistaminen uralla etenemisen taitotarpeet sekä logiikan, edesauttavat ne naisjohtajaa urapolulla etenemisessä.
5. Verkostojen mahdollisuuksien ja hyötyjen ymmärtäminen auttavat naisjohtajaa suoriutumaan johtajatyötehtävästään paremmin. Verkostojen kautta oma tunnettuus lisääntyy sekä yhteistyö paranee.
6. Naisjohtajan omassa organisaatiossa kehityskeskusteluihin lisätään urapolku -kohta. Näin saadaan tietää, mitä työntekijät tavoittelevat työuraltaan ja listattua asiat, mitä uudet vaiheet vaativat urapolulla.
7. Naisjohtajan koulutuksen monipuolinen hyödyntäminen sekä lisäkoulutuksen hankkiminen on tärkeää.
8. Oman organisaation johtoryhmä ja/tai lähipiiri ovat naisjohtajan tärkein työryhmä, jolle annetaan aikaa ja sen jäsenten kanssa tehdään paljon yhteistyötä.
9. Naisjohtajaa kannustetaan rohkeasti hakeutumaan uusiin haasteisiin, koska monipuolinen työkokemus edesauttaa uralla.
10. Naisjohtajan perhe ja parisuhde ovat tärkeitä asioita. Yhteistyö puolison kanssa perhevastuiden jakamisessa helpottaa naisjohtajaa työssä suoriutumiseen.
11. Naisjohtaja tulee kokemaan uransa aikana karikkoja. Kun karikkoja pystyy tunnistamaan etukäteen, voi niihin varautua paremmin.

Suosituslistauksesta saattaa olla hyötyä tilanteissa, joissa naisjohtaja pohtii oman työnuransa etenemistä tai urakehitys on hidastunut ja syytä hidastumiseen ei tunnisteta. Listauksesta saattaa olla hyötyä naiselle, joka pohtii johtajan työuraa. Suosituslistauksesta on varmasti hyötyä nuorelle naisjohtajalle, joka on perheen perustamisen vuoksi ollut poissa työelämästä muutaman vuoden ja nyt palaamassa takasin työmarkkinoille.

Haastattelutulosten perustella on tutkimuksen tekijä laatinut 5 kohdan ohjeet naisjohtajalle:

1. Oma urasuunnittelu on tärkeää. Se vaatii päätöksiä sekä toimenpiteitä, jotta päästään urapolulla seuraavaan vaiheeseen. Urasuunnitteluun saadaan ammattilaisilta apua ja samalla saadaan tukea myös uralla etenemisen taitoihin ja logiikkaan.
2. Rohkeus ja itsevarmuus auttavat suoriutumaan kaikista haasteellisista työtehtävistä sekä tarttumaan uusiin mahdollisuuksiin.
3. Rakenna oma lähitiimisi/johtoryhmäsi sellaiseksi, että voitte saavuttaa mahdottomiakin tavoitteita.
4. Ymmärrä oman organisaatiosi ja johtajatehtäväsi näkökulmasta tärkeimmät verkostot, joihin kannattaa kuulua.
5. Löydä sopiva tasapaino työn ja perheen välille, koska silloin suoriudut parhaiten niin työssä kuin kotona.

## **6.2 Tutkimuksen johtopäätökset**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää naisjohtajan uraa edistävät ja estävät tekijät. Tutkimuksessa on selvitetty kahden teorian: naisjohtajuuden tutkimuksen sekä uraan vaikuttavien tekijöiden avulla, mitkä tekijät vaikuttavat yleisesti naisjohtajan uraan. Tutkimuksen kaikkein olennaista on ollut selvittää naisjohtajan uraa edistävät sekä urakehitystä hidastavat ja estävät tekijät. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostettiin kahden teorian osalta

kirjallisuuden ja uusimpien tutkimustulosten avulla. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, josta aineisto koottiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla.

Seuraavaksi käsitellään ensin tutkimuksen alakysymys, joka on: **Mitkä tekijät edistävät, hidastavat ja estävät naisjohtajan työuraa ja urakehitystä?** Alakysymyksen käsittelyssä pyritään löytämään vastaukset erikseen työuraa sekä urakehitystä edistäviin, hidastaviin ja estäviin tekijöihin. Seuraavaksi käsitellään tutkimuksen pääkysymys, joka on: **Mitkä ovat naisjohtajan uraan vaikuttavat tekijät?** Lopuksi tutkimuksen tekijä on laatinut yhteenvetotaulukon naisjohtajan tärkeimmistä uraa edistävästä ja estävästä tekijöistä.

### **Naisjohtajan työuraa edistävät tekijät**

Haastateltavat olivat omalla urallaan kasvaneet johtajiksi työn ja haasteiden myötä. Yrityskaupat, organisaatiomuutokset ja uusi esimies olivat edesauttaneet haastateltavien työurien kehitystä. Porterfield & Kleiner (2005) ovat todenneet naisten etenevän yritysten johtotehtäviin, koska nainen on tehokas johtaja.

Haastateltavat luonnehtivat itseään yleisesti mm. empaattisiksi, vaativiksi, tavoitteellisiksi, inhimillisiksi, kuunteleviksi, sitoutuneiksi, rauhallisiksi, valmentaviksi vastuunkantajiksi johtajatyössään. Karneton (1999, 17) mukaan naisjohtajan ominaisuuksiin kuuluvat empaattisuus, lempeys ja sosiaalisuus. Brandt & Edingerin (2015) mukaan muutosjohtajiin liitetään samoja ominaisuuksia, mitä haastateltavat ovat itsestään sanoneet.

Monipuolinen koulutus ja työkokemus olivat tehneet haastateltavista vahvoja ja menestyneitä johtajia. Oli kiinnitettävä huomioita siihen, minkälaisen mielikuvan he antavat itsestään muille. Yhteistyö- ja delegointikykyä, ammattitaitoa, paineensietokykyä sekä tahtoa piti löytyä menestyäkseen. Hyvärinen (2016, 65-68) on tutkimuksessaan todennut vahvan naisjohtajan tiedostavan tuloshakuisuuden ja -seurannan tärkeyden. Menestymiseen vaikuttavat työnjaon ja vallan delegoimisen taito ja verkostojen luomisen taito. Burge & Collins (2001) toteavat tehokkaalla johtajalla olevan kykyä selkeään kommunikointiin, kykyä ratkaista konflikteja,

analysoida ongelmia sekä kykyä järkevään päätöksentekoon ja tehtävien delegointiin.

Haastateltavat näkivät, että naisia nimitetään johtajiksi nykyään ja muutos oli organisaation ylimmän johdon tahtotila. Ryan et al. (2007) on todennut, että organisaatioissa on käynnissä muutos työvoiman sukupuolijakauman suhteen. Tietyillä toimialoilla naiset pääsevät useammin yritysten johtotehtäviin. Haastateltavat totesivat aikaisempien esimiesten, miesten, olleen niitä henkilöitä, jotka olivat edistäneet heidän uraansa ja menestymistä. Salo & Blåfieldin (2007, 18-19, 35, 37) mukaan Suomessa yrityksen ovat omasta aloitteestaan ottaneet monia tulevaisuuden askeleita naisten urakehityksen suhteen.

Naisjohtajan olisi tartuttava rohkeasti työuralla uusiin haasteisiin. Itseluottamusta tulisi olla omien kykyjen ja taitojen suhteen. Valmiutta tulisi olla kovaan työntekoon sekä uuden oppimiseen. Hall (1976, 201) on tutkimuksessaan todennut, että Proteriuksen uran käsite muodostuu urasta, jonka kautta yksilö uudistuu ja kehittää ammattitaitoaan.

Perhe oli tärkeä ja se tasapainotti, kannusti sekä piti täysjärkisenä. Perheestä oltiin onnellisia ja sen vuoksi irrottauduttiin välillä työstä. Lapset olivat opettaneet priorisoimaan. Haastateltavien näkemys oli ristiriidassa Daly et al., (2008) tutkimuksen kanssa. Tutkimuksessa perheelliset naisjohtajat kohtaavat ongelmia työssä sekä perheen suhteesta uraan ja perheen yhteensovittamiseen. Tutkimuksen tekijä näkee vaativien johtajatyötehtävien ja perheen vastuiden yhteensovittamisen olevan arkista organisointia, jossa perheen lähipiirillä on suuri merkitys avun saamisen suhteen. Tasapainoilu hektisen työn ja perheen välillä on jokapäiväistä.

Mikäli naisjohtajan puoliso ymmärsi johtajan työtehtävää, oli tuen saaminen helpompaa. Still & Timms (1998) tutkimuksessa puolison rooli nähtiin uran kannalta positiivisena, rikastavana ja mahdollistavana. Haastateltavien johtajatyössä onnistumiset palkitsivat ja saivat aikaan tyytyväisyyden tunteita. Onnistumiset nähtiin mm. tulostavoitteiden saavuttamisena, tyytyväisyystulosten

paranemisina, onnistuneina rekrytoineina ja isojen projektien läpivienteinä. Arnold (1997, 189-190) on tutkimuksessa todennut, että naisten urasaavutuksia pidetään vähemmän myönteisenä saavutuksena kuin miesten. Naisten menestystä ei nähdä heidän kykyjensä kautta. Tutkimuksen tekijä näkee naisjohtajan onnistumiset asiana, jota ei tarvitse vähätellä eikä peitellä organisaatiossa. Yleensä onnistumiset ovat organisaation jäsenten yhteistyön tuloksia ja tyytyväisyys sekä ilo onnistumisista on yhteinen.

Haastateltavien korkeakoulututkinto antoi heille itselleen itseluottamusta ja osaamista sekä analyttistä tapaa suhtautua asioihin. Hyvärisen (2016, 59-61, 72) mukaan yliopisto-opintojen ansiosta naisjohtajalle muodostuvat vankka henkinen pääoma ja koulutuksen osaamis pohja. Ne muodostuvat hyviksi välineiksi urakehitykselle. Haastateltavat olivat hankkineet paljon lisäkoulutusta vuosien aikana ja he suhtautuivat lisäkoulutautumiseen positiivisesti. Altman et al., (2005) ja Coe (1992) näkevät asian toisin kuin haastateltavat. Tutkijat näkevät, että lisäkoulutus ei edistä uraa. Tutkimuksen tekijä näkee, että naisjohtajan on hyvä tarkasti pohtia, minkälaista lisäkoulutusta tarvitsee, jotta se tukee nykyistä työtehtävää. Hyvä on myös vertailla, saako saman lopputuloksen osallistumalla laadukkaisiin seminaareihin.

Haastateltavat näkivät naisjohtajan verkostoitumisen tärkeänä asiana. Hyvärisen (2016, 65-68) mukaan naisjohtajan kyvyt verkostojen luomiseen voivat olla ratkaisevia tekijöitä johtajuudessa ja työssä menestymisessä. Tutkimuksen tekijä näkee, että verkostoitumisen tärkeyden ymmärtäminen ratkaisee naisjohtajilla verkostoitumisen.

### **Naisjohtajan urakehitystä hidastavat tekijät**

Haastateltavat tunnistivat, että naisjohtajilta kaivataan lisää itsevarmuutta. Myös uskottavuuteen ja viestintätapoihin kaivattiin lisää huomioita. Ragins et al., (1998) ja Martelius-Lounela (2007) ovat todenneet, että naisjohtajan on muutettava johtamistyyliään maskuliinisemmaksi, jotta mukautuisi paremmin johtamis- ja organisaatiokulttuuriin.

Haastateltavat tunnistivat hyvin perinteiset toimialat, joissa työskenteli vähän naisjohtajia. He tunnistivat hyvin oman organisaationsa ja toimialansa naisjohtajien määrän ja sen lisäämisen haasteet. Vinkenburg & Van Engen (2005, 87) näkevät tutkimuksessaan syyn naisjohtajien vähäiseen määrään ja urakehityksen hitaudelle olevan naisjohtajien sopimattoman johtamiskäyttäytymisen. Haastateltavat olivat itse tulleet rekrytoiduksi vaativiin johtajatehtäviin. He itse myös rekrytoivat työntekijöitä. Rekrytointityössä ei sukupuolella ole ollut haastateltavien mielestä vaikutusta, vaan rekrytoitavan henkilön osaaminen, kompetenssi sekä soveltuvuus ratkaisivat. Tämä oli ristiriidassa Haslam et al., (2010) tutkimuksen kanssa, jossa nainen tulee valituksi johtotehtäviin mieluummin kuin yhtä pätevä mies ja myös silloin, kun yrityksellä on taloudellisia riskejä. Tutkimuksen tekijä näkee toimialan valinnan linjaavan naisjohtajan urapolun suunnan. Mikäli valittu toimiala on perinteinen, olisi hyvä pohtia koulutus- ja osaamisvaatimukset sekä uran alussa tehdä urapolulle osatavoitteet.

Haastateltavat näkivät naisjohtajan sopivan iän olevan 35-45 -vuoden iässä. Eli sopivaa työmarkkinaikää oli 10 vuotta. Haastateltavien iän keskiarvo oli 48,67 vuotta. Kaksi haastateltavista olivat tulleet valituiksi uusiin vaativiin johtajatehtäviin yli 50 -vuotiaana. Terjesen et al., (2009) tutkimuksen mukaan naisjohtajien keski-ikä on 54 vuotta. Haastateltavien todellinen iän keskiarvo on yli 6 vuotta nuorempi kuin tutkimuksen. Tutkimuksen tekijä näkee, että naisjohtajan 10 vuoden sopivan ikä on lyhyt ajanjakso. Terjesen et al., (2009) on tutkimuksessaan todennut, että naisjohtajan 54-vuoden keski-ikä tuo haasteita naisten urapolulle. Naisjohtajien on pidettävä substanssiosaaminen korkealla ja hankittava monipuolisesti työkokemusta, jotta työmarkkinoiden kysyntä ja tarjonta kohtaavat.

Haastateltava totesi, että organisaatioissa kehityskeskusteluissa työntekijöiden ilmi tuleva halukkuus uralla etenemiseen voi tarkoittaa uuden työpaikan suhteen paikkakunnan vaihtoa. Tämä oli ristiriidassa Vanhala et al. (2002, 283) tutkimuksen kanssa, jossa todetaan naisilta puuttuvan linjajohtajan kokemus, koska naiset eivät itse hakeudu näihin tehtäviin. Naisilla on vähän työnkiertoa. Tutkimuksen tekijä näkee organisaatioiden kehityskeskusteluiden olevan avainasemassa naisjohtajan urakehitykselle. Esimiesten kannustus on avainasemassa.

Naisjohtajan tuli olla valmis työsuhteiden osalta yllättäviin käännteisiin, joten kovin tiukkoja suunnitelmia ei kannattanut tehdä työuran suhteen. Sullivan (1999, 458) mukaan työsuhteet ovat lyhytkestoisimpia ja irtisanomiset vaikuttavat yksilön urasuunnitteluun.

Haastateltavalla oli jämähtämisen tunteita paikkakunnalle jäämisen vuoksi ja hän tiedosti työhaasteiden rajallisuuden. White et al. (1992) toteaa naisten työskentelevän pitkään samassa työtehtävässä. Sillä on hidastava ja estävä vaikutus urakehitykselle.

Organisaatiomuutokset ja sisäiset valtataistelut voivat hidastaa haastateltavien mielestä uraa. Runderman et al., (1995) on todennut tutkimuksessa, että organisaatioiden rekrytoinnit ja ylennyspäätökset tapahtuvat yleensä miesten toimesta. Miehet ylentävät kaltaisiaan eli miehiä.

Haastateltava totesi oman persoonansa vaikuttaneen uran kehitykseen. Ragins & Sundström (1989) tutkimuksen mukaan ihmisten persoonallisuuspiirteiden erot ovat käytetyimmät ja varhaisimmat perustelut urakehityksen hitaudelle.

### **Naisjohtajan urakehitystä estävät tekijät**

Haastateltavat pohtivat milloin olisi paras ikä hankkia lapset ja mikä oli lasten vaikutus uraan. Salo & Blåfield (2007, 32) ovat todenneet työnantajien pelkäävän nuorten naisten palkkaamista tulevien äitiyslomien, hoitovapaiden ja lasten sairastumisten vuoksi. Tutkimuksen tekijä näki perhesuunnittelun normaalina parisuhteen asiana. Yhteiskunnan lainsäädännön avulla voitaisiin yrityksiä ja perheitä tukea perheenvastuiden kustannuksissa.

Naisjohtaja ei tunnistanut lainkaan miksi ura ei etene. Silloin uralla etenemisen taidoissa oli isoja puutteita. Lisäksi naisten kyvykkyydet verkostojen luomiseen huolestuttivat haastateltavia. Ryan et al., (2007) on tutkinut miesten ja naisten reagoiteja lasikatkoilmiöön. Naiset näkevät ilmiön vahingolliset prosessit kuten mahdollisuuksien puute, seksismi ja miesten keskinäisten ryhmien suosiminen.

Haastateltavat kokivat verkostoitumisen sekä oman osaamisen markkinoimisen tärkeäksi. Tukiainen & Villanen (2016, 42-43) toteavat lasikaton olemassaoloa sillä, että naiset eivät markkinoi omaa osaamistaan eikä heillä ole uran kannalta merkityksellisiä verkostoja. Tutkimuksen tekijä näkee naisjohtajien verkostoitumisen olevan tärkeää. Mikäli naisjohtaja ei itse löydä tärkeimpiä verkostojaan, voisi siinä auttaa organisaation esimies. Mikäli naisjohtaja löytäisi itselleen tärkeimmät verkostot, tulisi oman osaamisen markkinoiminen luontevammaksi.

Haastateltavan mielestä naisjohtajan kova tahto ja intohimo työntekemiseen olivat eteenpäin vievä voima. Sullivan et al. (1998, 165) on kuitenkin todennut yksilön, että yksilöllä on vastuu urasta ja sen kehittymisestä. Ja yksilön oma työpanos ei takaa pitkää työsuhdetta eikä organisaation hierarkiassa etenemistä. Tutkimuksen tekijä näkee naisjohtajan em. tilanteen ikävänä, josta olisi päästävä pois. Työskenteleminen sellaisessa organisaatiossa, jossa ei välttämättä huomioida eikä arvosteta naisjohtajan onnistumisia, on turhauttavaa.

Naisten hyvä koulutustaso edisti haastateltavien mielestä uraa. With (2001) on todennut naisten koulutustason olevan hyvä, mutta sillä ei kilpailla miesten kanssa avoimista johtajatehtävistä. Tutkimuksen tekijä näkee, että nykypäivän organisaatioissa voisivat naiset itse myös tuoda omaan organisaatioon sellaista asennekulttuuria, jossa naisten koulutus, lisäkoulutustarpeet sekä uusiin työtehtäviin valinnat mahdollistuisivat. Suomalaisten naisten koulutus on korkea, ja sitä ei voi ohittaa organisaatioissa.

Nuorimpien haastateltavilla oli pelko siitä, olisiko äitiysloman jälkeen olemassa johtoryhmän jäsenyyttä sekä palkkaisiko kukaan pienen lasten äitiä. Rundman et al., (1995) toteaa, että kun rekrytointitilanteessa hakijat ovat yhtä päteviä, mies tulee valituksi. Nuoren haastateltavan perhesuunnittelussa toisen lapsen hankkiminen olisi ollut uran kehittymisen este, koska hän näki haasteita jo yhden lapsen kanssa. Davey & Davidson (1994) ja Liff & Ward (2001) näkevät tutkimuksissaan lastenhoitovastuun jakautumisen osalta vaikeuksia ja lasten rajoittavan työskentelyä. Urakatkoista erityisen pitkä äitiysloma huolestutti haastateltavia. Johtamisosaaminen ei häviä, mutta informaation saamisen varmistuminen



huolestutti. Aaltio-Mariosolan (2001, 189-190, 193) mukaan suomalaiset naisjohtajat elämänkenttäänsä perheen ja työnyhdistämisen sekä tasapainon kautta. Tutkimuksen tekijä kannustaa nuoria naisjohtajia keskustelemaan ja sopimaan etukäteen nykyisen esimiehensä kanssa äitiysloman jälkeiset työtehtävät.

### **Mitkä ovat naisjohtajan uraan vaikuttavat tekijät?**

Naisten asema oli tänä päivänä parempi ja vahvempi kuin aikaisemmin haastateltavien mielestä. Tasa-arvokiintiöt eivät saaneet kannatusta, mutta hallinnon suositus kylläkin. Myös Huse & Solberg (2006) ovat todenneet tutkimuksessaan, että naisten pääsy yritysten hallituksiin on lisännyt naisten mahdollisuuksia työmarkkinoilla. Lisäksi naisten lisääntyneet hallitusjäsenyyden antavat positiivisia signaaleja sidosryhmille.

Haastateltavat tiedostivat lasikattoilmiön olemassaolon. Ja vain yhdellä haastateltavalla oli omakohtaisia kokemuksia ilmiöstä. Ryan et al. (2007) on todennut tutkimuksessaan, että naiset itse löytävät tiedon, miten lasikatto murretaan. Haastateltavat olivat todenneet lasikattoilmiön rikkoutuvan yhteiskunnan, yleisten asenteiden muuttumisella, lisääntyvällä keskustella, tasa-arvonmäärityksillä, pörssiyhtiöiden hallinnon suosituksilla, oman perheen vanhemmuuden vastuun jakamisella sekä työnantajien rohkeudella rekrytoida nuoria naisia.

Johtaminen nähtiin hienona ammattina, jonka avulla oli mahdollisuus muuttaa ihmisten elämää. Haastateltavat näkivät johtajatehtävänsä myötä aikaansaaneen paljon asioita vuosien varrella. He olivat vaikuttaneet uskomattomaan määrään ihmisiä. Omaan johtajatyötä tehtiin omien tärkeiden arvojen mukaisesti. Aaltio-Marjosolan (2001, 184, 196) yritysjohtajuuden käsite määritellään koulutuksen, kokemuksen ja taitavuuden muodostamana osaamisalueena, jossa kehitytään ja edetään.

Haastateltavien omat urapolut poikkesivat toisistaan iän, koulutuksen, kokemuksen, perheen, toimialan valintojen sekä omien valintojen mukaan. Alle 40-vuotiaiden

haastateltavien ikäryhmässä yhteinen tekijä oli pitkä vuosien työsuhde nykyisen työnantajan palveluksessa. Hyvärisen (2016, 62-65) mukaan naisten urakehitys nähdään suoraviivaisena urana, kun naisjohtaja on edennyt vertikaalisesti työurallaan. Ikäryhmän 40-50 -vuotiaiden haastateltavien urapolkuja leimasi vuosien työskentely omalla toimialalla eri työtehtävissä. Hyvärisen (2016, 62-65) mukaan uraan etenemistä edesauttavat työuran alun polku ”ruohonjuuritasolta” johtajaksi. Ikäryhmän 50-60 -vuotiaiden haastateltavien urapolkuja leimasi korkea koulutus ja monipuolinen työkokemus. Catalystin (2001) tutkimuksen mukaan naisjohtajan menestyminen uralla ei tule teknisellä koulutuksella ja asiantuntijuudella. Menestymiseen vaikuttavat henkilökohtaiset ominaisuudet, toimialan kulttuuri ja henkilökohtaiset verkostot. Ikäryhmän yli 60-vuotiaiden haastateltavien urapolulla korostui oman persoonan lisäksi hankittu työkokemus ja vahva substanssiosaaminen. Hyvärisen (2016, 62-65) mukaan naisjohtajille on tärkeää substanssiosaaminen ja johtajuuden asiantuntemus sekä edellisten välisen suhteen hallitseminen.

Seuraavaan yhteenvetotaulukkoon (Taulukko 8) on tutkimuksen tekijä koonnut naisjohtajan tärkeimmät uraa edistävät, hidastavat ja estävät tekijät:

| <b>Uraa edistävät tekijät</b>   | <b>Uraa hidastavat tekijät</b>                               | <b>Uraa estävät tekijät</b>                       |
|---|--|---|
| 1. Johtajaksi kasvetaan työn myötä  | 1. Itsevarmuuden puute                                       | 1. Pelko nuorten naisten palkkaamisen vaikutukset |
| 2. Naisjohtajan tyypillisimmissä luonteenpiirteissä on paljon samaa kuin muutosjohtajissa | 2. Perinteisillä toimialoilla vielä vähän naisjohtajia       | 2. Naisjohtaja ei tunnista miksi ura ei etene     |
| 3. Monipuolinen koulutus ja työkokemus  | 3. Sopivan naisjohtajan ikä 35-45 -vuotta on lyhyt ajanjakso | 3. Uralla etenemisen taidoissa puutteita          |
| 4. Organisaation ylimmän johdon tahtotila   | 4. Organisaatioissa ei työntekijän urakehitystä              | 4. Verkoston rakentamisen taidoissa puutteita     |

|                                       |   |   |
|---------------------------------------|---|---|
|                                       | käsitellä yleisesti kehityskeskusteluissa         |   |
| 5. Aikaisemmat miespuoliset esimiehet | 5. Linjajohtaja kokemuksen puute                  | 5. Naisjohtajan kykenemättömyys oman osaamisen markkinointiin                                       |
| 6. Rohkeus tarttua uusiin haasteisiin | 6. Työsuhteiden nopeat muutokset                  | 6. Naisjohtajan kova tahto ja intohimo eivät riitä takaamaan pitkää työsuhdetta eikä uran kehitystä |
| 7. Perhe, lapset ja ymmärtävä puoliso | 7. Jämäytyneisyyden tunne                         | 7. Naisten hyvä koulutustaso ei riitä kilpailemaan miesten kanssa työpaikoista                      |
| 8. Onnistumiset                       | 8. Organisaation sisäiset muutokset ja tapahtumat | 8. Äitiysloman jälkeisen työelämän epävarmuus   |
| 9. Yliopistotutkinto                  | 9. Oma persoona                                   | 9. Urakatkoista äitiysloma  |
| 10. Verkostoituminen                  |   |   |

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuuden pohdintaa ja rajoitukset

Tutkimuksen aiheenvalinta on tutkimuksen tekijän mielestä onnistunut. Aihe naisjohtajuus on ajankohtainen ja se ollut jo pitkään uutisoinneissa esillä. Tutkijan viime vuonna valmistunut kandidaatintyön sai onnistuneen jatkon pro gradun aiheesta, koska aihe ja näkökulmat syventyivät.

Tutkimuksen ennakkovalmistelut sujuivat hyvin ja aikataulussa. Lisäksi haastattelut onnistuivat teknisesti hyvin ja niiden järjestelyt sujuivat moitteetta. Lähes jokainen haastateltava oli valmistautunut haastatteluun lukemalla läpi haastattelukysymykset ja valmistautunut kysymyksiin. Muutama haastateltava kertoi keskustelleensa kysymyksistä lähipiirinsä kanssa. Haastattelut sovittiin joulukuun alussa 2017 ja niistä puolet eli 6 suoritettiin joulukuun 2017 aikana ja loput tammikuussa 2018.

Tammikuun haastatteluajkojen uudelleen varmistaminen päivää ennen varsinaista haastattelutilaisuutta olisi voinut terävöittää muutamat haastattelut paremmin.

Haastateltavien valinta on jälkeenpäin tarkasteltuna onnistunut niin haastateltavien iän, koulutuksen kuin urapolkujenkin suhteen. Haastateltavat edustivat naisjohtajuutta monipuolisesti siten, että haastatteluiden myötä kävi ilmi haastateltavien arvostukset työtä ja uraa kohtaan, johtamisen periaatteet, ajatukset johtajuudesta ja omasta työstä, mielipiteet urasta sekä omat motivaatiotekijät. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi se, että haastateltava tiesi vain muutaman haastateltavan nimeltä, mutta parempaan tunnettuutta heidän kanssaan ei ollut.

Puolistrukturoitu haastattelu sopi mainiosti naisjohtajien haastattelumenetelmäksi, koska se antoi haastateltaville mahdollisuuden kertoa vapaasti omat näkemyksensä käsiteltävästä aiheesta ja kysymyksistä. Vain muutaman kerran haastatteluissa tarkennettiin varsinaisia haastattelukysymyksiä. Haastatteluaineiston litterointi ja analyysimenetelmä ovat olleet tämän tutkimuksen työläisimmät vaiheet. Litteroitavaa haastattelumateriaalia kertyi 1117 minuutin verran ja litteroituja haastatteluja on 177 sivun verran. Tutkimuksen tekijä suoritti litteroinnin heti jokaisen haastattelutilaisuuden jälkeen, joten asian reaaliaikainen työstäminen lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen rakenne nojaa kahteen teoriaan eli naisjohtajuuden tutkimukseen sekä naisjohtajan uraan vaikuttaviin tekijöihin. Tutkimuksen haastattelukysymykset ovat laadittu kahden eri teorian ympärille, joten niiden analysointityö on ollut hyvin selkeää.

Tutkimuksen ehdottaman antoisin vaihe on ollut empirian analyysivaihe. Teemoittelun ansiosta tutkijalle mahdollistui analysoida 12 haastateltavan vastauksia rinnakkain samanaikaisesti hävittämättä litteroituja haastatteluaineistoja. Vain yhden teeman kysymykset eli urapolun kysymykset käsiteltiin usean haastateltavan kanssa heti haastattelutilaisuuden aluksi. Haastateltavan urapolun käsittely oli luontevaa heidän kertoessaan aluksi itsestään, koulutuksestaan ja urastaan.

Pro gradu tutkimuksen luottavuuden arviointi on tärkeää, koska tutkimuksen teossa tavoitteena on virheiden välttäminen. Tutkimusta suorittaessa on tutkijalla oltava pyrkimys virheettömyyteen, mutta tutkimusten tulosten luotettavuus ja pätevyys kuitenkin vaihtelevat. (Hirsjärvi et al., 2009, 231) Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden tärkeimmäksi kriteeriksi muodostuu itse tutkija. Ja luotettavuuden arviointi käsittää läpi koko tutkimuksen prosessin. Luotettavuutta edistävät tutkimusmenetelmien sekä -prosessien huolellinen kuvaaminen, dialogin onnistuminen teorian kanssa sekä tutkijan omien lähtökohtien reflektointi. (Eskola & Suoranta, 2008, 208-212)

Tutkimuksen suhteen nähdään rajoitteita ja seikkoja, jotka ovat saattaneet vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina ja aikarajoitteiden vuoksi saattoivat viimeiset haastattelukysymykset saada vähiten huomioita. Tutkimuksen tekijä on pohtinut sitä, olisiko esimerkiksi 10 lisähaastateltavaa tuonut muutoksia haastattelutuloksiin. Tutkimuksen tekijä on pohtinut myös sitä, olisiko haastattelukysymyksiä pitänyt olla vähemmän, jotta haasteltavien kanssa oltaisiin voitu vielä tarkemmin keskittyä tiettyjen teemojen kysymyksiin.

#### **6.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Tämän pro gradu -tutkimuksen myötä jatkotutkimustarpeita on useita. Mielenkiintoista olisi tutkia kokeneiden naisjohtajien urapolkuja ja niihin liittyviä tekijöitä. Erityisesti tutkimuskohteena olisi, miten kokeneet naisjohtajat välttävät urautumisen. Toinen tutkimuskohde olisi nuorten naisjohtajien johtoryhmäjäsenyyden vaikutukset esimiehen eli kokeneen naisjohtajan johtajatyöskentelyyn. Kolmas tutkimuskohde olisi isojen organisaatioiden urakehitysohjelmat, jotka olisi laadittu organisaation naisjohtajille. Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää, mitä konkreettisia toimenpiteitä urakehitysohjelmien puitteissa tehdään. Neljäs tutkimuskohde olisi mentorin vaikutukset naisjohtajan työuralla. Milloin mentoria tarvitaan ja mitä hyötyä mentorista on naisjohtajalle. Viides tutkimuskohde olisi

naisjohtajan hyödyllisten verkostojen merkityksen selvittäminen. Millaiset naisjohtajat lähtevät itse rakentamaan uusia verkostoja.

## LÄHDELUETTELO

### Kirjallisuus ja artikkelit

Aaltio, Iiris, (2006), Johtaminen ja naisjohtajuus teoksessa Juuti, Pauli (toim.): Johtaminen - eilen, tänään, huomenna, Otava 2006.

Aaltio-Marjosola, Iiris, (2001), Naiset, miehet ja johtajuus, Helsinki: WSOY.

Aaltola, Juhani & Raine Valli (toim.), (2010), Ikkunoita tutkimusmetodeihin: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, WS Bookwell Oy, Juva 2010.

Altman, Y., Simpson, R., Baruch, Y. & Burke, R. J. (2005) Reframing the "glass ceiling" debate, teoksessa R. J. Burke & M. C. Mattis (toim.) Supporting Women's Career Advancement, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Anand, N., Peiperl, Maury A. & Arthur, Michael B. (2002) Introducing Career Creativity. In: Peiperl, Maury A., Arthur, Michael B. & Anand, N. (eds.) Career Creativity: Explorations in the Remaking of Work. Oxford University Press.

Araújo-Pinzón Pedro, Álvarez-Dardet Concha, Ramón-Jerónimo Juan Manuel & Flórez-López Raquel, (2016), "Women and inter-organizational boundary spanning: A way into upper management?", European Research on Management and Business Economics, <http://dx.doi.org/10.1016/j.iedeen.2016.11.001>.

Arnold, John (1997) Managing Careers into the 21<sup>st</sup> century, Paul Chapman Publishing Ltd, London: Sage.

Arnold, John (2001) Careers and Career Management. In: Anderson, Neil, Ones, Deniz S., Sinangil, Handan Kepir & Viswesvaran, Chockalingam (eds.) Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. London: Sage.

Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior* 15 (4), pp. 295-306.

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

Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. (1989). Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. Teoksessa Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. (toim.) *Handbook of Career Theory*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 7-25.

Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (toim.) (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press.

Bartol, K. M. (1978) *The Sex Structuring of Organizations: A Search for Possible Causes*, *Academy of Management Review*, 3 (4): pp. 805-815.

Blau, P. M. (1956). Social mobility and interpersonal relations. *American Sociological Review* 21, pp. 290-295.

Bourne Dorota & Özbilgin Mustafa F., (2008), "Strategies for combating gendered perceptions of careers", *Career Development International*, Vol. 13 Iss 4, pp. 320-332.

Brandt Tiina Maria & Edinger Piia, (2015), "Transformational leadership in teams – the effects of a team leader's sex and personality ", *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 30 Iss 1, pp. 44-68.

Burke, R. J. & McKeen, C. A. (1994) Training and Development Activities and Career Success of Managerial and Professional Women, *Journal of Management Development*, 3(5): pp. 53-63.



Burke, R. J. & McKeen, C. A. (1994b) Effects of Employment Gaps on Satisfaction and Career Prospects of Managerial and Professional Women, *International Journal of Career Management*, 6(4): pp. 22-28.

Burke, Ronald (1999), Are Families a Career Liability? *Women in Management Review*, Vol. 14, No. 5, pp. 159-163.

Burke Sarah & Collins Karen M, (2001), "Gender differences in leadership styles and management skills", *Women in Management Review*, Vol. 16 Iss 5, pp. 244-257.

Calas, M. B. & Smircich, L. (1996), "From the Woman's Point of View: Feminist approaches to Organization Studies". Teoksessa Clegg S., Hardy, C., & Nord W. (toim.) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, pp. 218-257.

Coe, T. (1992) *The Key to the Men's Club: Opening the doors to women in management*, Corby: The Institute of Management.

Cohen, L., Duberley, J. & Mallon, M. (2004). Social constructionism in the study of career: Accessing the parts that other approaches cannot reach. *Journal of Vocational Behavior* 64, pp. 407-422.

Daly, K., Ashbourne, L. & Hawkins L. (2008) *Work-Life Issues for Fathers*, teoksessa Korabik, K., Lero, D. S. & Whitehead, D. L. (toim.) *Handbook of work-family intergration*, Lontoo: Academic Press, pp. 249-264.

Davey, C. L. & Davidson, M. J. (1994) Policies and Practices to Encourage Women Returners: A Case Study, *Women in Management Review*, 9(4); pp. 4-14.

Dipboye, R. L., Arvey, R. B. & Terpstra, D. E. 1977. Sex and physical attractiveness of raters and applicants as determinants of résumé evaluations. *Journal of Applied Psychology* 62, pp. 288-294.

Dreher, G. F., & Cox, T. H., Jr. (1996). Race, gender, and opportunity: A study of compensation attainment and the establishment of mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), pp. 297-308.

Eby, Lillian T., Butts, Marcus & Lockwood, Angie (2003) Predictors of Success in the Era of the Boundaryless Career. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, No. 6, pp. 689-708.

Edley, Nigel (2001) Analysing Masculinity: Interpretative Repertoires, Ideological Dilemmas and Subject Positions. In: Wetherell, Margaret, Taylor, Stephanie & Yates, Simeon J. (eds.) *Discourse as Data: A Guide for Analysis*. Sage Publications in association with the Open University.

Ekonen, Marianne: Moninaiset urat - Narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, N:o 170/2007.

Erikson, E. H. (1950). *Childhood and society*. New York: Norton.

Eriksson Päivi, Henttonen Elina ja Meriläinen Susan, (2008), "Managerial work and gender—Ethnography of cooperative relationships in small software companies", *Scandinavian Journal Management* (2008) 24, pp. 354–363.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha, (2008), *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, 8. painos, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2008.

Ezzedeen, S. R. & Ritchey, K.G. (2008) The man behind the woman: A qualitative study of the spousal support received and valued by executive women. *Journal of Family Issues*, Vol. 29 (9), pp. 1107-1135.

Fels, A. (2004). Do Women Lack Ambition? *Harvard Business Review*, April 2004, pp. 50-60.

Friedman, S. D. & Greenhaus, J. H (2000) *Work and family: Allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices*. Oxford: Oxford University Press.

Gallos, J. (1989). *Exploring woman's development: implications for career theory, practice and research*. Teoksessa Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. (toim.) 1989. *Handbook of Career Theory*. New York: Cambridge University Press, pp. 110-132.

Gilligan, C. (1982). *In a Different Voice*. Cambridge: Mass. Harvard University Press.

Greenhaus, J. H, Callanan, G. A. & Goodschalk, V. M. 2000. *Career Management*. Harcourt Publishers.

Gunz, Hugh P., Evans, Martin G. & Jalland, R. Michael, (2002), *Chalk Lines, Open Borders, Glass Walls, and Frontiers: Careers and Creativity*. In: Peiperl, Maury A., Arthur, Michael B. & Anand, N. (eds.) *Career Creativity: Explorations in the Remaking of Work*. Oxford University Press.

Grönfors, Matti (1982). *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*, Werner Söderström Osakeyhtiö, Juva 1982

Hall, D. T. (1976). *Careers in Organizations*. Pacific Palisades: Goodyear.

Hall, D. T. (1990) *Promoting Work/Family Balance: An Organisation-Change Approach*, *Organisational Dynamics*, 18(3): pp. 4-18.

Hall, Douglas T., Zhu, Guorong & Yan, Aimin (2002) *Career Creativity as Protean Identity Transformation*. In: Peiperl, Maury A., Arthur, Michael B. & Anand, N. (eds.) *Career Creativity: Explorations in the Remaking of Work*. Oxford University Press.

Haslam S. Alexander, Ryan Michelle K., Kulich Clara, Trojanowski Grzegorz & Atkins Cate, (2010), "Investing with Prejudice: The Relationship Between Women's Presence on Company Boards and Objective and Subjective Measures of Company Performance", *British Journal of Management*, Vol. 21, pp. 484–497.

Heilman Madeline, (2001), "How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder", *Journal of Social Issues*, Vol. 57, No. 4, 2001, pp. 657–674.

Heilman, M. E., Block, C. J., Martell, R. F. & Simon, M. C. (1989) Has Anything Changed? Current Characterizations of Men, Women and Managers, *Journal of Applied Psychology*, 74 (6): pp. 935-942.

Hennig, M. & Jardim, A. (1977), *The managerial woman*. New York: Anchor Press/Doubleday.

Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena 2000: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena, (2008), *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*, Yliopistopaino, Helsinki 2008.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula, (2009), *Tutki ja kirjoita*, 15. uudistettu painos, Kariston Kirjapaino, Hämeenlinna 2009.

Holmes, Janet & Stubbe, Maria (2003), "Feminine" Workplaces: Stereotype and Reality. In: Holmes, Janet & Meyerhoff, Miriam (eds.) *The Handbook of Language and Gender*. Blackwell Publishing.

Huse Morten & Solberg Anne Grethe, (2006), "Gender-related boardroom dynamics how Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards", *Women in Management Review*, Vol. 21 Iss 2, pp. 113 – 130.

Husu Liisa, Hearn Jeff, Lämsä Anna-Maija and Sinikka Vanhala – Editors, Women, Management and Leadership – Naiset ja Johtajuus, Hanken School of Economics, Research Reports, 72, Helsinki 2011

Hyvärinen Sanna, (2016), Monta polku johtajuuteen, Naisjohtajien urakertomuksia, Lapin Yliopisto, Rovaniemi.

Indvik, J. (2001). Women and Leadership. Teoksessa Northouse, P. G. (toim.) Leadership. Theory and Practice. Thousand Oaks: Sage Publications, pp. 215-247.

Inkson, K. (2004) Images of Career: Nine key metaphors. Journal of Vocational Behavior, pp. 65, 96-111.

Inkson, Kerr (1995) Effects of Changing Economic Conditions on Managerial Job Changes and Careers. British Journal of Management, Vol. 6, No. 3, pp. 183-194.

Inkson, Kerr & Arthur, Michael B. (2001) How to Be a Successful Career Capitalist. Organizational Dynamics, Vol. 30, No. 1, pp. 48-61.

Jones, C. & DeFillippi, R. J. (1996). Back to the future in film: Combining industry and self-knowlegde to meet the career challenges of the 21st century. Academy of Management Executive 10 (4), pp. 89-103.

Jung, C. G. (1933). Modern man in search of a soul. New York: Harbrace. Kanter, R. M. 1977. Men and Women of the Corporation. New York: Basil Books.

Kanter, R. M. (1977). Men and Women of the Corporation. New York: Basil Books.

Karento, H., (1999). "Olen tehnyt parhaani". Tutkimus naisista valtion ja kuntien johtajina ja vaativissa asiantuntijatehtävissä. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kauppinen-Toropainen, K., Kandolin, I. & Haavio-Mannila, E., (1988), "Sex segregation of work in Finland and the quality of women's work". *Journal of Organizational Behavior* 9, pp. 15-27.

King, Zella, Burke, Simon & Pemberton, Jim, (2005), The 'Bounded' Career: An Empirical Study of Human Capital, Career Mobility and Employment Outcomes in a Mediated Labour Market. *Human Relations*, Vol. 58, No. 8, pp. 981-1007.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere, Vastapaino.

Larwood & Gutek (1987). Gutek, B. & Larwood, L. 1987. *Women's Career Development*. Sage: Newbury Park, CA.

Levinson, D. J. (1978). *The Seasons of a Man's Life*. New York: Ballantine.

Lewis, A. & Fagenson, E. (1995) Strategies for developing women managers: how well do they fulfill their objectives? *Journal of Management Development*, 14(2): pp. 39-53.

Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R. & Zilber, T. (1998). *Narrative research. Reading, analysis and interpretation*. Applied Social Research Method Series, vol. 47. Thousand Oaks: Sage.

Liff, S. & Ward, K. (2001). Distorted Views Through the Glass Ceiling: The Construction of Women's Understandings of Promotion and Senior Management Positions. *Gender, Work & Organization* 8 (1), pp. 19-36.

Liff, S., Worrall, L. & Cooper, C. L. (1996) Attitudes to women in management: an analysis of West Midlands businesses, *Personnel Review*, 26(3): pp. 152-173.

Lähteenmäki, S. (1995). "Mitä kuuluu - kuka käskee?": Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä: Vaihemallin mukainen tarkastelu. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A; 1/95.

Lämsä, A-M. & Tiensuu, T. (2002). Representations of the woman leader in Finnish business media articles. *Business Ethics: A European Review* 11 (4), pp. 355-366.

Maier, Mark (1997) "We Have to Make a Management Decision": Challenger and the Dysfunctions of Corporate Masculinity. In: Prasad, Puskala, Mills, Albert J., Elmes, Michael & Prasad, Anshuman (eds.) *Managing the Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workplace Diversity*. Sage Publications.

Mainiero, L. A. & Sullivan, S. E. (2005), "Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" revolution", *Academy of Management Executive* 19 (1), pp. 106-123.

Mainiero, Lisa A. & Sullivan, Sherry E. (2006) *The Opt-Out Revolt: Why People Are Leaving Companies to Create Kaleidoscope Careers*. Davies-Black Publishing.

Mallon, M. & Cohen, L. (2001), "Time for a Change? Women's Accounts of the Move from Organizational Careers to Self-Employment", *British Journal of Management* 12, pp. 217-230.

Martelius-Louniala, T. (2007) *Naisjohtajien kokemuksia johtajuudessa*, Jyväskylän Yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, julkaisuja N:o 163/2007. Lisensiaattitutkimus.

Mavin, S. 2001. Women's career in theory and practice: time for a change? *Women in Management Review* 16 (4), pp. 183-192.

McCarty Kilian, C., Hukai, D. & McCarty, C. E. (2005) Building diversity in the pipeline to corporate leadership, *Journal of Management Development*, 24(2): pp. 155-168.

McDonald, K. & Hite, L. (1998) Human Resource Development's Role in Women's Career Progress, *New Directions for Adult and Continuing Education*, 80: pp. 53-62.

Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. painos. Helsinki: International Methelp KY.

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

Miles, Raymond E. & Snow, Charles C. (1996) *Twenty-First-Century Careers*. In: Arthur, Michael B. & Rousseau, Denise M. (eds.) *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press.

Miller, D. C. & Form, W. H. (1964). *Industrial Sociology: The Sociology of Work Organizations*, Second Edition. New York: Harper & Row.

Mirvis, P. H. & Hall, D. T. (1996). Psychological Success and the Boundaryless Career. Teoksessa Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (toim.) *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford: University Press, pp. 237-255.

Mirvis, Philip H. & Hall, Douglas T. (1994) Psychological Success and the Boundaryless Career. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, No. 15, pp. 365-380.

Mitchell, Kathleen E., Levin, Al S. & Krumboltz, John D. (1999) Planned Happenstance: Constructing Unexpected Career Opportunities. *Journal of Counseling and Development*, Vol. 77, No. 2, pp. 115-124.

Muller-Kahle Maureen I. & Schiehl Eduardo, (2013), "Gaining the ultimate power edge: Women in the dual role CEO and Chair, *The Leadership Quarterly* 24 (2013) pp. 666-679.



Mutanen, S. & Lämsä, A-M. (2006) Mentoroinnin merkitykset naisjohtajan urakehitykselle, *Hallinnon Tutkimus – Administration Studies*, 25(4): sivut 19-32.

Mäkelä, Klaus (toim.), 1995, *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, Gummerus Kirjapaino Oy, Saarijärvi 1995.

Nieva, V. F. & Gutek, B. (1980) `Sex Effects on Evaluation`, *Academy of Management Journal*, 5(2): pp. 267-276.

Oakley, J. K. (2000). Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics* 27, pp. 321-334.

O'Leary, Virginia E., (1974) Some attitudinal barriers to occupational aspirations in women, *Psychological Bulletin*, Vol 81(11), Nov 1974, pp. 809-826.

O'Neil, D. A., Bilimoria, B. & Saatcioglu, A. (2004). Women's career types: attributions of satisfaction with career success. *Career Development International* 9 (5), pp. 478-500.

O'Neil, D. A. & Bilimoria, D. (2005) Women's Career development phases, *Career Development International*, 10(3): pp. 168-189.

Osipow, Samuel H. (1983) *Theories of Career Development*. 3rd Ed. Prentice-Hall.

Patton, M. Q. (2002) *Qualitative research & evaluation methods*. 3. painos. London, New York: Sage.

Peiperl, M. A. & Arthur, M. B. (2000). Topics for Conversation: Career Themes Old and New. Teoksessa Peiperl, M. A., Arthur, M. B., Goffee, R. & Morris, T. (toim.) *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*. Oxford: University Press, pp. 1-19.

Pesonen Sinikka, Tienari Janne ja Vanhala Sinikka, (2009), "The boardroom gender paradox", *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 24 Iss 5, pp. 327-345.

Polegato, R. – Barras, R. G. (1984) Geographically separated dual-career families. *Business Quarterly*, Vol. 49 (1), pp. 145-150.

Porterfield Jennifer & Kleiner Brian H., (2005), "A new era: Women and leadership", *Equal Opportunities International*, Vol. 24 Iss 5/6, pp. 49–56.

Powell, G.N., (2012), "Six ways of seeing the elephant: the intersection of sex, gender, and leadership", *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 27, pp. 119-141.

Powell, G.N & Graves, L. 2003. *Women and Men in management*. 3. p. Thousand Oaks: Sage.

Powell, G. N. & Mainiero, L. A. 1992. Cross-Currents in the River of Time: Conceptualizing the Complexities of Women's Careers. *Journal of Management* 18 (2), pp. 215-237.

Punnett, B.J., Crocker, O. & Stevens, M. (1992) The challenge for women expatriates and spouses: Some empirical evidence. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 3 (3), pp. 585-592.

Rabe, M (2001) Commuter couples: An inside story. *Society in Transition*, Vol. 32 (2), pp. 277-291.

Ragins, B. R. & Sundstrom, E. (1989). Gender and Power in Organisations: A Longitudinal Perspective, *Psychological Bulletin*, 105(1): pp. 51-88.

Ragins, B. R., Townsend, B. & Mattis, M. (1998) Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling, *Academy of Management Executive*, 12(1): pp. 28-42.

Renwick, P. A. & Tosi, H. 1978. The effects of sex, marital status, and educational background on selection decisions. *Academy of Management Journal* 21, pp. 93-103.

Riger, S. & Galligan, P. (1980), "Women in Management. An Exploration of Competing Paradigms", *American Psychologist* 35 (10), pp. 902-910.

Rosen, B., & Jerdee, T. H. (1974). Influence of sex role stereotypes on personnel decisions. *Journal of Applied Psychology*, 59(1), pp. 9-14.

Runderman, M., Ohlott, P. & Kram, K. (1995) Promotion decisions as a diversity practice, *Journal of Management Development*, 14(2): pp. 6-23.

Rusconi, A. & Solga, H. (2008) A systematic reflection upon dual career couples. *Mietintö. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, SP I 2008-505.*

Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.), (2010), *Haastattelun analyysi, Osuuskunta Vastapaino, Tallinna 2010.*

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.), (2005), *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus, Gummerrus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2005.*

Ryan Michelle K., Haslam S. Alexander & Postmes Toim., (2007), "Reactions to the glass cliff Gender differences in the explanations for the precariousness of women's leadership positions", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20 Iss 2, pp. 182–197.

Salo Irmeli & Blåfield Ville, (2007), *Naiset huipulle! Johtaja sukupuolesta riippumatta, Taloustieto Oy, Helsinki.*

Santos, G. G. & Cabral-Gardoso, C. (2007) Career and family life among Portuguese academics. Presentation and abstract in the book of abstracts at the 2<sup>nd</sup> International Community, Work and Family Conferece, Lisbon, Portugal, April 12-14, 2007, pp. 62.

Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Schein, Edgar H. (1987) *Individuals and Careers*. In: Lorsch, Jay W. (ed.) *Handbook of Organizational Behavior*. Prentice-Hall.

Schreiber, P. J. (1998) *Women's Career Development Patterns*, *New Directions for Adult and Continuing Education*, 80: pp. 5-13.

Smith Paul, Caputi Peter & Nadia Crittenden, (2012), "How are women's glass ceiling beliefs related to career success?", *Career Development International*, Vol. 17 Iss 5, pp. 458-474.

Sonnenfeld, J. & Kotter, J. P. (1982). *The Maturation of Career Theory*. *Human Relations* 35(1), pp. 19-46.

Still L. & Timms, W. (1998) *Career barriers and the older woman manager*. *Woman in Management Review*, Vol. 13 (4), pp. 143-155.

Sturges, J. 1999. *What it Means to Succeed: Personal Conceptions of Career Success Held by Male and Female Managers at Different Ages*. *British Journal of Management* 10, pp. 239-252.

Sullivan, S. E. (1999). *The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda*. *Journal of Management* 25 (3), pp. 457-484.

Sullivan, S. E. & Arthur, M. B. (2006). *The evolution of the boundearyless career concept: Examining physical and psychological mobility*. *Journal of Vocational Behavior* 69, pp. 19-29.

Sullivan, S. E., Carden, W. A. & Martin, D. F. (1998). Careers in the next 152 millenium: directions for future research. *Human Resource Management Review* 8 (2), pp. 165-185.

Super, D. E. (1957). *The Psychology of Careers: an introduction to vocational development*. New York.

Terjesen Siri, Sealy Ruth ja Singh Val, (2009), "Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda", *Corporate Governance: An International Review*, 2009, 17(3): pp. 320–337.

Tukiainen Maaretta & Villanen Jaana, (2016), *Huippunaiset menestystarinoita*, Helsingin Seudunkauppakamari 2016.

Tuomi Jouni & Sarajärvi, (2013) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, Hansaprint Oy, Vantaa 2013.

Vanhala, S. (2004). *Uralla vai sivuraiteella? Ekonomian keskiössä. Teoksessa Eriksson, P. ym. (toim.) Sukupuoli ja organisaatiot liikkeessä? Gender and Organizations in Flux? Research Reports 60*. Helsinki: Swedish School of Economics, pp. 57-70.

Vanhala Sinikka, Laukkanen, Mauri & Koskinen Antero (2002), *Liiketoiminta ja johtaminen*, Otavan kirjapaino, Keuruu 2002.

Vinnicombe, S. & Singh, V. (2002), "Sex role stereotyping and requisites of successful top managers", *Women in Management Research* 17 (3/4), pp. 120-130.

Vinkenburg, C. & Van Engen, M. L. (2005). *Perceptions of gender, leadership and career development*. Teoksessa Burke, R. J. & Mattis, M. C. 2005. *Supporting Women's Career Advancement. Challenges and Opportunities*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, pp. 85-105.

Välimäki, S., Lämsä S-M. – Hiillos, M (2008) Millainen mies on menestyvän naisen takana? Jyväskylä: University of Jyväskylä. Working paper, 351/2008.

Wajcman, Judy (1998) *Managing Like a Man: Women and Men in Corporate Management*. The Pennsylvania State University Press.

Weick, Karl E. (1996) *Enactment and the Boundaryless Career: Organizing as We Work*. In: Arthur, Michael B. & Rousseau, Denise M. (eds.) *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press.

Welss, S. (2001) *Smoothing the Way*, HR Magazine, 46(6): pp. 52-58.

Wentling, R. M. (1996) *A study of the Career Development and Aspirations of Women in Middle Management*, Human Resource Development Quarterly, 7(3): pp. 253-270.

Weyer Birgit, (2007), "Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders", *Women in Management Review*, Vol. 22 Iss 6, pp. 482–496.

White, B. (1995). *The career development of successful women*. *Women in Management Review* 10 (3), pp. 4-15.

White, B., Cox, C. & Cooper, C. (1992) *Women's Career Development: A Study of High Flyers*, Oxford: Blackwell Publishers.

White, B., Cox, C. & Cooper, C. (1997) *A portrait of successful women*, *Women in Management Review*, Vol. 12. (1), pp. 27-34.

Wirth, L. (2001) *Breaking Through the Glass Ceiling*, ILO, Geneva.

## Muut Internet-lähteet

Catalyst 2001, Catalyst Study Finds Risktaking, Personal Excellence and Gaining Broad Base of Experience Keys to Success in High Tech World. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 11.3.2017]. Saatavilla:

<http://www.catalyst.org/media/catalyst-study-finds-risktaking-personal-excellence-and-gaining-broad-base-experience-keys>

Lassila Anni, 27.12.2015, Helsingin Sanomat, Kymmenien brändien kannattelijat [Verkkajulkaisu] [Viitattu 11.4.2017]. Saatavilla:

<http://www.hs.fi/talous/art-2000002874956.html>

Luukka Teemu, 8.3.2017, Helsingin Sanomat, Nainen ei ole enää harvinaisuus pörssiyrityksen hallituksessa – tänä keväänä naisten osuuden odotetaan edelleen kasvavan [Verkkajulkaisu] [Viitattu 11.3.2017]. Saatavilla:

<http://www.hs.fi/paivanlehti/09032017/art-2000005118072.html>

Naisjohtajuusselvitys, 2017, Ennätysmäärä naisjohtajia pörssiyrityksissä Keskuskauppakamarin seitsemäs naisjohtajaselvitys 2017. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 5.2.2018]. Saatavilla: <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2017/11/keskuskauppakamarin-naisjohtajaselvitys-2017.pdf>

Routio Pentti, 2005: Tutkimus tuotekehityksen tukena – UIAH, Kyselevät tutkimustavat. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 6.12.2017]. Saatavilla: <http://docplayer.fi/2843619-Routio-tuotetiede-tuotteiden-kehittamista-avustava-tutkimus.html>

Tasa-arvolaki 2015, Sosiaali- ja terveysministeriö, Esite 2015 [Verkkajulkaisu] [Viitattu 4.4.2017]. Saatavilla:

<https://www.tasa-arvo.fi/documents/10181/34936/Tasa-arvolaki2015.pdf/bb20b6e9-7806-4a43-8308-82e4ec15ab68>

Tilastokeskus 2016. Naiset ja miehet Suomessa. Helsinki: Tilastokeskus.

[Verkkajulkaisu] [Viitattu 6.2.2018]. Saatavilla:

[http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yyti\\_namisu\\_201600\\_2016\\_16132\\_net\\_p4.pdf](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yyti_namisu_201600_2016_16132_net_p4.pdf)



## **Liite 1: Tutkimuksen haastattelukysymykset**

### **HAASTATTELUKYSYMYKSET 3.12.2017**

Nimi

Ikä

Koulutus

Nykyinen työnantaja

Kauanko ollut nykyisessä työtehtävässä?

Siviilisääty / perhesuhteet

lyhyt kuvaus aikaisemmista työpaikoista

### **NAISJOHTAJUUS KYSYMYKSIÄ**

#### **Naiset ja johtaminen -kysymyksiä**

1. Minkälainen on naisen asema työelämässä nykypäivänä?
2. Minkälaisia ajatuksia tulee nykypäivän naisjohtajuudesta?
3. Miten ja milloin olet päätenyt johtajaksi?
4. Mitkä asiat kiinnostavat nykyisen työnantajasi toimialla?

#### **Sukupuoli ja ikä- kysymyksiä**

5. Miten näet sukupuolen vaikuttavan johtajavalintoihin?
6. Mikä vaikutus on iällä naisjohtajuuteen?

#### **Naisjohtajuuden ominaispiirteet-kysymyksiä**

7. Minkälaisena naisjohtajana näet itsesi?
8. Minkälainen nainen menestyy johtajana?

#### **Lasikatto-ilmio -kysymyksiä**

9. Oletko ja miten olet kohdannut lasikattoilmiötä työurasi aikana?
10. Mitä ajattelet lasikattoilmiöstä?
11. Miten naiset pystyvät rikkomaan "lasikattoilmiötä"?

## **URAAAN LIITTYVIÄ KYSYMYKSIÄ**

### **Uratutkimukseen liittyviä kysymyksiä**

12. Miten naisjohtaja voi menestyä työuralla?
13. Minkälaiset tekijät ovat edistäneet omaa työuraasi?
14. Mitkä ovat naisjohtajan nykypäivän vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat työuran etenemisen suhteen?
15. Minkälaiset tekijät ovat estäneet työuraasi?
16. Miten olet pystynyt ratkaisemaan omaan uraa hidastavat ja estävät tekijät?
17. Minkälainen merkitys perheellä on työurallesi?
18. Mikä vaikutus on iällä urakehitykseen?
19. Mitä tulevaisuuden tavoitteita sinulla on urasi suhteen?
20. Miten asettamiisi tavoitteisiin päästään?

### **Naisten urien erityispiirteet ja uramallit-kysymyksiä**

21. Mitkä ovat merkityksellisimpiä tilanteita työurallasi?
22. Kerro parhaimmat onnistumisesi työurallasi?
23. Minkälaisia karikkoja on ollut työurallasi?

### **Urapolku**

24. Kerro lyhyesti urapolustasi
25. Mitä asioita pidät tärkeimpinä käännekohtina ja muutoksina urapolullasi?
26. Miten näet sukupuolen vaikuttaneen urapolkuusi?

### **Urakatkot**

27. Minkälaisia urakatkoja on sinulla ollut?
28. Mitä ajattelet urakatkoista?

### **Koulutus**

29. Minkälainen peruskoulutus on pohjannut ja auttanut sinua menestymään yleisesti johtajaurallasi?
30. Minkälaista jatkokoulutusta olet tarvinnut nykyisessä työtehtävässasi?
31. Mitä ja minkälainen koulutus antaa yleisesti mahdollisuuksia naisjohtajana työssä ja uralla onnistumiseen?
32. Minkälaista koulutusta tarvitset lisää tulevaisuudessa?

33. Tuleeko sinulla vielä mieleen jotain muuta, jota haluisit sanoa aiheeseen liittyen?

## **Liite 2: Haastattelupyyntöjen saatekirje**

### **Haastattelupyyntöön saateviesti 3.12.2017**

Hei,

Olen Larisa Arminen ja aikuisopiskelija Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa, tietojohtamisen ja johtajuuden maisteriohjelmassa. Opiskelut ovat siinä vaiheessa, että teen pro gradu tutkielmaa työnimellä ” Naisjohtajan uraa edistävät ja estävät tekijät”. Pro gradu tutkielmassa tulen haastattelemaan Lappeenrannan talousalueelta toistakymmentä naisjohtajaa eri toimialoilta.

Voisinko haastatella Teitä?

Haastattelukysymykset käsittävät naisjohtajuutta ja naisjohtajan uraa. Haastattelutilaisuus kestää noin tunnin verran ja se voidaan pitää työpaikallanne. Haastattelut tallennetaan ja haastatteluista saatuja vastauksia tulen hyödyntämään pro gradun tutkielman analyysiosuudessa ja vastaukset käsitellään anonyymisti. Tavoitteena on, että haastattelut olisi läpikäyty tammikuun puoleen väliin mennessä. Kun olemme sopineet haastatteluajankohdan, lähetän Teille etukäteen haastattelukysymykset tutustuttavaksi.

Voimmeko sopia haastatteluajankohdan näin sähköpostitse tai milloin voin soittaa Teille?

Ystävällisin terveisin,

Larisa Arminen

puh. 050-64912

larisa.arminen@student.lut.fi

larisa.arminen@geocom.fi