

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Helvi Kettunen

NAISEN TIE JOHTAJAKSI  
Pohjoiskarjalaisia näkökulmia naisjohtajuuteen

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2021

**OPINNÄYTETYÖ****Joulukuu 2021****Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Tikkarinne 9

80200 JOENSUU

+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä

Helvi Kettunen

Nimeke

Naisen tie johtajaksi - pohjoiskarjalaisia näkökulmia naisjohtajuuteen

Tiivistelmä

Suomi on monella mittarilla mitattuna yksi maailman tasa-arvoisimmista maista. Naiset nousevat yhä useammin organisaatioiden johtotehtäviin ja myös menestyvät niissä. Myös laki turvaa sukupuolten välisen tasa-arvon työelämässä. Naisjohtajien urakehitys ei kuitenkaan etene aina yhtä suoraviivaisesti ja nopeasti kuin miesten. Parhaiten ilmiötä voidaan tarkastella naisjohtajien itsensä kertomien kokemusten ja näkökulmien avulla.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää haastateltujen pohjoiskarjalaisten naisjohtajien uratarinoiden avulla niitä tekijöitä, jotka olivat vaikuttaneet heidän urakehitykseensä ja etenemiseensä johtajuuteen. Keskeisiksi tutkimuskysymyksiksi nousivat uraa edistäneet ja urakehitystä tukeneet tekijät. Toisaalta olennaisiksi tarkastelun kohteiksi muodostuivat myös ne mahdolliset haasteet, jotka olivat olleet hidasteina tai suoranaisina esteinä naisjohtajien urapoluilla. Tutkimus toteutettiin narratiivisena, laadullisena teemahaastattelututkimuksena, jonka apuna käytettiin etukäteen laadittua teemahaastattelurunkoa. Urakehitystä tutkittiin elämänkaarinäkökulmasta, eli urapolkua tarkasteltiin prosessina, joka eteni henkilöiden eri elämänvaiheesta toiseen. Tavoitteena oli myös rohkaista naisia urallaan eteenpäin tässä opinnäytteessä haastateltujen naisjohtajien kertomusten avulla.

Tutkimuksen tuloksena saatiin kootuksi keskeiset naisjohtajien uraa tukeneet ja edistäneet tekijät sekä ne haasteet, jotka olivat vaikeuttaneet urakehitystä. Näiden tekijöiden avulla on hyvä luoda yhteiskunnallista keskustelua naisten ja miesten tasa-arvosta työelämässä sekä pyrkiä poistamaan lasikattoja naisten urakehityksen tieltä.

Kieli

suomi

Sivuja 39

Liitteet 1

Liitesivumäärä 2

Asiasanat

naisjohtajuus, johtajuus, tasa-arvo, urakehitys



**THESIS**  
**December 2021**  
**Business Management and Leadership**  
**Master`s Degree**

Tikkarinne 9  
FI 80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. +350 13 260 600

Author(s)  
Helvi Kettunen

Title  
Woman`s Way to Leadership - North Karelian Perspectives to Women`s Leadership

Abstract

Finland is by many measurement methods one of the most equal countries in the world. Women become leaders in the organizations more often and they are also successful in their positions. Also gender equality is secured by the law. However women do not progress in their careers as straightforwardly and quickly as men. The best way to study this phenomenon is to hear the stories told by women leaders themselves.

The aim of this thesis was to find out facts, which had influenced the career development and the progress of the interviewed North Karelian women to leadership. The focus was on factors that have promoted careers and supported career development. The essential research questions related also to potential factors slowing down the progress or being direct obstacles in their career paths. This research was made with the help of narrative and qualitative theme interviews. The planned framework was used in conducting the interviews. The career development was seen and researched from a life cycle perspective. The aim of the thesis was also to encourage women to proceed in their careers by the help of the stories told by the interviewed women leaders.

The results of this research brought together the key elements, which had supported and promoted the careers of women leaders and on the other hand the key elements, which had challenged and complicated their career development. The study helps to initiate public discussion on gender equality and to remove glass ceilings for women leaders.

Language  
English

Pages 39  
Appendices 1  
Pages of Appendices 2

Keywords  
women leadership, leadership and management, gender equality, career development

## Sisältö

1	Johdanto.....	5
2	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimustehtävä.....	6
2.1	Naisjohtajuuden tutkimusta Suomessa .....	6
2.2	Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite .....	7
2.3	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus .....	8
3	Johtajuuden määrittelyä.....	10
4	Naisjohtajuus .....	12
5	Tutkimuksen tulokset .....	14
5.1	Lapsuudenkodin ja kasvatuksen vaikutus .....	14
5.2	Opiskelun ja koulutuksen merkitys .....	16
5.3	Urakehitykseen vaikuttaneet positiiviset tekijät .....	18
5.4	Kivet ja kannot urapolulla – hidasteet tai esteet .....	21
5.5	Naisjohtajan ominaisuuksia ja arvoja .....	24
5.6	Ajatuksia naisjohtajuudesta tulevaisuudessa .....	27
5.7	Tulosten koonti .....	29
6	Johtopäätökset .....	30
6.1	Sinä pärjät ja osaat! .....	30
6.2	Opintieltä eteenpäin.....	31
6.3	Myötätuuli purjeissa .....	32
6.4	Hidasteita vai suoranaisia esteitä?.....	33
6.5	Tulevaisuuden naisjohtajat .....	34
7	Tutkimuksen arviointi .....	34
7.1.	Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus.....	35
7.2	Eettisyyden toteutuminen.....	36
8	Tästä eteenpäin .....	38
	Lähteet .....	39

## Liitteet

Liite 1 Opinnäytetyön haastattelukysymykset

## 1 Johdanto

Suomalaiset naiset ovat nykyään korkeasti koulutettuja, kielitaitoisia, osaavia ja päteviä myös ylempiin johtotehtäviin. Kuitenkin vasta viimeisen vuosikymmenen aikana heitä on noussut Suomessa pörssiyritysten johtoryhmiin, hallituksiin tai näiden yritysten toimitusjohtajan tehtäviin. Keskuskauppakamarin maaliskuussa 2021 julkaiseman naisjohtajakatsauksen mukaan naisten määrä pörssiyritysten hallituksissa on Suomessa noussut voimakkaasti koko 2000-luvun (Keskuskauppakamari 2021, 4). Suomessa jopa naisten osuus kaikkien pörssiyritysten hallituksissa on suurempi kuin keskimääräinen naisten osuus EU-maiden suurimpien pörssiyritysten hallituksissa (Keskuskauppakamari 2021, 5). Vuonna 2020 naisten osuus kaikkien pörssiyritysten toimitusjohtajista oli 8 prosenttia (Keskuskauppakamari 2021,10).

Yliopistojen ja tutkimuslaitosten professoreista valtaosa on edelleen miehiä. Vain kolmasosa professoreista on naisia, vaikka opiskelijoista naisten osuus on kasvanut koko ajan. Professoriliiton puheenjohtaja näkee taustalla kiristyneen kansainvälisen kilpailun ja urapolkujärjestelmän (Sandell 2021.) Professoriliiton puheenjohtajan Jukka Heikkilän mukaan kansainvälinen kilpailu tarkoittaa entistä tiukempaa metriikkaa, mittarointia ja arvostelemista tehtävään valitessa, jotka heijastelevat tieteen alakohtaisia konventioita. Kilpailu professorien paikoista on koventunut koko ajan. Julkaisuja ja kansainvälisiä tutkimushankkeita sekä verkostoja on pitänyt luoda. Kun katsotaan asiaa sukupuolten tasa-arvon kannalta, niin professorikunnan miesvaltaisuus yllättää. Viime vuoden syyskuussa Suomessa kokoaikaisia professoreita on ollut 1892, joista 33,2 % oli naisia (Sandell 2021.)

Tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa Suomessa on poliittisessa johdossa hallitus, jossa on 11 naisministerin enemmistö ja myös nainen pääministerinä (Valtioneuvosto 2021). Nuorten naisten nousu valtioneuvoston jäsenyyteen ja poliittisten puolueiden johtoon on herättänyt suurta huomiota ja jopa hämmästyttäviä maailmanlaajuisesti. Laissa naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986) on mainittu, että jokaisen työnantajan tulee työelämässä edistää sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Voidaan

siis kiistatta todeta, että Suomi on monella mittarilla mitattuna yksi maailman tasa-arvoisimmista maista.

Suomalaisen yhteiskunnan ja lain turvaamasta tasa-arvosta huolimatta käytännön työelämässä erot sukupuolten välillä tulevat kuitenkin esiin. Miehet ovat edelleen edellä naisia kahdessa keskeisessä asiassa: he saavat enemmän palkkaa (Eskonen 2020) ja ovat korkeamman tasoissa tehtävissä (Multisilta 2018, 9). Miksi siis korkeakouluista erinomaisin arvosanoin valmistuvat naiset eivät etene urallaan miesten tavoin? Ja jos etenevät, mitkä tekijät siihen vaikuttavat? Minkälaisia kannustimia ja toisaalta minkälaisia esteitä tai hidasteita he kohtaavat urakehityksessään? Parhaiten asiaa valaisevat naisjohtajien omat kokemukset käytännön työelämässä ja heidän kertomuksensa omista urapoluistaan. Liiketalouden johtamiskoulutuksessa naisjohtajuus ja naisten rooli organisaatioiden johtotehtävissä ovat ehdottomasti ajankohtaisia ja tarkastelun arvoisia kysymyksiä.

## **2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimustehtävä**

Tämä opinnäytetyö tutkii naisjohtajuutta ilmiönä ja osana johtajuuden käsitettä. Keskeisenä osana opinnäytetyössä tarkastellaan haastateltavien naisjohtajien urapolkuja. Urapolut ja urakehitys rakentuvat sekä uraa tukevista ja edistävästä tekijöistä että haasteista, joita urapolulla kohdataan ja koetaan.

### **2.1 Naisjohtajuuden tutkimusta Suomessa**

Naisjohtajuutta on Suomessa tutkittu 1980-luvulta lähtien (Hyvärinen 2016, 16). Suomalaisten naisjohtajien urakertomuksia lapsuudesta ja kouluttautumisesta urakehitykseen ja johtajan ammattikuvaan on tutkinut Sanna Hyvärinen Lapin yliopistossa 2016 julkaistussa väitöskirjassaan (Hyvärinen 2016). Hyvärisen mukaan koko elämänkaaren kattava näkökulma tarjoaa kokonaisvaltaisen tarkastelukulman johtajuuteen. Huomioimalla niin lapsuudenkodin, koulun kuin opiskelun merkitys luodaan pohjaa johtajuuden kehittymisen syvälliselle ymmärtämiselle (Hyvärinen 2016, 77.) Perinteisesti naisjohtajuutta on tarkasteltu naisten uraesteiden ja ns. lasikattoilmiön näkökulmasta. Lasikatolla

tarkoitetaan näkymätöntä estettä, johon naiset törmäävät yrittäessään edetä urallaan organisaatioiden ylimmälle tasolle (Multisilta 2018, 9). Naisjohtajien uraesteitä ja lasikattoilmiön muodostumista on tutkinut mm. Hanna Multisilta Pro gradu -tutkielmassaan 2018 Vaasan yliopistossa (Multisilta 2018). Naisjohtajuudesta ja naisjohtajiin kohdistuvista stereotyyppioista, ennakkoasenteista ja syrjinnästä on tehnyt tutkimuksen Sakari Nokela Vaasan yliopiston Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelmassa vuonna 2019. Nokelan tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää eroja talouselämän julkaisujen ja naisjohtajien omien urakokemusten välillä (Nokela 2019, 2). Alaisten näkökulmasta naisjohtajuutta on tutkinut opinnäytetyössään Ninja Julkunen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa vuonna 2019. Julkusen opinnäytetyö tarkastelee hyvää johtajuutta, nais- ja miesjohtajien välisiä eroavaisuuksia ja sukupuolen mahdollista merkitystä alaisten kokemusten perusteella (Julkunen 2019, 35). Syitä naisjohtajien määrän vähäisyyteen verrattuna miesjohtajien määrään on tutkinut Maria Räsänen Itä-Suomen Yliopistossa vuonna 2019 julkaistussa pro-gradu -tutkielmassa (Räsänen 2019). Tutkimuksessaan Räsänen pyrkii selvittämään naisjohtajuuden vähäisyyden taustalla vaikuttavia tekijöitä (Räsänen 2019, 1). Räsänen tutkimus myös tarkastelee keinoja, joilla naisten johtamisuria voitaisiin edistää (Räsänen 2019, 6).

## **2.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia haastateltujen pohjoiskarjalaisten naisjohtajien urapolkuja heidän omien kokemustensa ja kertomiensa tarinoiden pohjalta. Opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena on tuoda esille niitä haasteita ja toisaalta niitä kannustavia sekä positiivisia tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet haastateltavien naisjohtajien urakehitykseen ja etenemiseen nykyiseen tehtävään sekä menestymiseen siinä. Työelämän ja yhteiskunnan kannalta keskeinen tavoite opinnäytetyössäni on pyrkiä tutkimusaineistosta esiin tulevien seikkojen avulla luomaan keskustelua siitä, miten lasikattoja naisten urakehityksessä voidaan murtaa ja poistaa sekä samalla kehittää suomalaista työelämää yhä tasa-arvoisempaan suuntaan. Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman mukaisesti opinnäytteen tulee olla työelämän kehittämistehtävä. Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen

kehittämistyön ero on pääasiassa toiminnan päämäärissä: halutaanko tuottaa ilmiöistä uutta teoriaa vai saada aikaan myös käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19).

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat:

- Mitkä tekijät ovat olleet kannustavia ja positiivisia asioita naisjohtajien elämässä ja urakehityksessä?
- Mitkä tekijät ovat luoneet tai olleet haasteita, hidasteita tai esteitä naisjohtajien urakehityksessä?
- Löytyykö haastateltujen naisjohtajien uratarinoista selkeästi yhteisiä tekijöitä iästä, alasta tai taustoista riippumatta?

### **2.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus**

Tutkimus toteutettiin laadullisena, narratiivisena teemahaastatteluna, jossa apuna käytettiin puolistrukturoitua haastattelulomaketta. Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu sopii tilanteeseen, jossa ei täysin tunneta tutkimuksen kohdetta etukäteen eikä haluta liikaa ohjata vastaajia (Ojasalo ym. 2014, 41). Tutkimukseen haastateltiin 6 pohjoiskarjalaista naisjohtajaa, jotka edustavat 3 eri ikäryhmää. Haastateltavat naisjohtajat työskentelivät haastatteluhetkellä sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla, ja aineisto litteroitiin haastattelujen jälkeen.

Narratiivisesta tutkimuksesta käytetään suomen kielessä myös termejä kerronnallisuuden tutkimus ja tarinallinen tutkimus (Liimatainen 2019, 16). Narratiivinen tutkimus on laadullista tutkimusta, jossa ei ole yhtä oikeaa tapaa tuottaa luotettavaa tietoa (Liimatainen 2019, 15). Narratiivi on käsite, jolla voidaan nykyään tarkoittaa melkein mitä tahansa kielellistä tuotetta paitsi ranskalaisin viivoin kirjoitettuja sanoja. Yhteistä erilaisille määrittelyille on se, että narratiivi muodostuu toisistaan riippuvista osista (Liimatainen 2019, 17.)

Kun sitten tarkastellaan käsitettä kertomus, niin monissa määritelmässä on ajatus, että kertomus on esitys vähintään kahdesta, ajallisesti toisiaan



seuraavasta tapahtumasta (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 91). Kertomuksessa kertoja joskus loikkaa parilla lauseella yli kymmenen vuotta, kertoo sitten pitkiä ajanjaksoja samanlaisella tarkkuudella, ja toisinaan taas lähes pysäyttää tapahtumankulun ja kuvaa tilannetta, henkilöitä ja tunnelmia ikään kuin elokuvan tarkkuudella (Ruusuvuori ym. 2010, 93.) Yksi kertomuksen peruselementti on kokemuksellisuus: tyypillinen kertova esitys välittää jonkun tietoisuuden kokemana sen, millaista oli elää kuvatun epäjärjestyksen läpi (Ruusuvuori ym. 2010, 92).

Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty ja käytetty puolistrukturoidussa teemahaastattelurungossa esitettyjen kysymysten avulla haastateltavien naisjohtajien elämänkaarinäkökulmaa johtajuuteen. Elämänkaaritutkimus tarkastelee ihmisen kehitystä kokonaisuutena (Hyvärinen 2016, 30). Elämänkaarinäkökulman tarkoituksena on hahmottaa yksilön eri kehitysvaiheista kokonaisuus, jossa johtajaksi kehittyminen nähdään prosessina (Hyvärinen 2016, 30). Näin ollen tässä opinnäytetyössä haastateltaville tehdyt kysymykset on muodostettu siten, että ne pyrkivät kuvaamaan haastateltavien naisjohtajien eri elämänvaiheita ja niiden vaikutusta yksilön urapolkuun.

Teemahaastattelujen litteroinnin jälkeen tutkimus eteni dokumenttianalyysiä hyödyntäen. Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa päätelmiä pyritään tekemään kirjalliseen muotoon saatetusta erityisesti verbaalisesta, symbolisesta tai kommunikatiivisesta aineistosta (Ojasalo ym. 2014, 136). Tarkastelun kohteena voivat olla juuri esimerkiksi tekstiksi muutetut haastattelut. Dokumenttianalyysin vahvuutena on sen herkkyys asiayhteydelle eli sille, millaisena kehittämisen kohteena oleva ilmiö esiintyy luonnollisessa ympäristössään (Ojasalo ym. 2014, 136). Puolistrukturoidun teemahaastattelurungon kysymykset näkyvät erillisessä liitteessä (liite 1).

Jokaisessa haastattelussa ei välttämättä saatu tyhjentyviä vastauksia kaikkiin kysymyslomakkeen kysymyksiin, koska keskustelu saattoi rönsyillä eri kysymysten välillä. Mutta vapaamuotoisissa ja haastattelijan sekä haastateltavien keskinäiseen luottamukseen perustuvissa keskusteluissa saatiin

muodostetuksi mahdollisimman kattava kuva naisjohtajien omista kokemuksista urapolulla ja urakehityksessä.

### 3 Johtajuuden määrittelyä

Johtajuus määritellään perinteisesti kahdeksi erilliseksi osa-alueeksi sen mukaan, onko kyse asioiden johtamisesta (management) vai ihmisten johtamisesta (leadership) (Sydänmaanlakka 2004, 22). Asiakeskeisen johtamisen ensisijaiset funktiot ovat suunnittelu, organisointi, henkilöstön palkkaaminen ja kontrollointi. Asioiden johtamisen tärkein päämäärä on organisaatioiden järjestyksen ja johdonmukaisuuden varmistaminen (Sydänmaanlakka 2004, 22.) Ihmiskeskeisessä johtamisessa tavoitteena on saada aikaan muutosta ja liikettä, joka merkitsee käytännössä visiointia, strategiatyöskentelyä, kommunikointia, motivointia, inspirointia ja pyrkimistä siihen, että ihmiset puhaltavat yhteen hiileen (Sydänmaanlakka 2004, 22). Sydänmaanlakka määrittelee johtajuuden prosessiksi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään yksilöitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Älykäs johtajuus on käsite, jolla tarkoitetaan esimiesten ja asiantuntijoiden välistä vuorovaikutusta, jolloin he tietyssä tilanteessa yrittävät saavuttaa jaetun vision ja tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti (Sydänmaanlakka 2004, 25.)

Johtajuuden määrittelyssä on myös perusteltu johtajuutta tehtävänä ja ammattina, johon ei synnytä vaan siihen kasvetaan ja opitaan (Järvinen 2012, 139). Esimiehen ammatillinen rooli perustuu siihen, että hänelle on organisaatiossa julkisesti määritelty johtamistehtävä sekä siihen liittyvät vastuut ja oikeudet. Hyvin usein esimiestyö on vain osa johtajan toimenkuvaa. (Järvinen 2012, 140.)

Johtajuutta voidaan jaotella myös neljään eri johtajuuden tyyppiin seuraavalla tavalla (Ristikangas & Ristikangas 2010, 28 – 31):

- Luonnollisesti otettu johtajuus
- Muodollisesti annettu johtajuus
- Vähitellen ansaittu johtajuus
- Tekemällä opittu johtajuus

Luonnollinen johtajuus tapahtuu itsestään ja ilman pakkoa, mikä on hyvin harvinaista, ja on arvioitu, että vain 5% esimiesasemassa olevista kuuluu tähän luokkaan. Kun henkilö valitaan johtajaposition, puhutaan muodollisesti annetusta johtajuudesta, mikä antaa mahdollisuuden johtajuuden ottamiseen (Ristikangas ym. 2010, 28 – 29.) Virallinen asema ei kuitenkaan vielä takaa sitä, että henkilöllä olisi johtajuutta johdettaviensa edessä, vaan tarvitaan tekoja, joilla annettu johtajuus muuttuu ansaituksi. Johtajuus voi olla vähitellen ansaittua johtajuutta, jolloin johtajuus perustuu asteittaiseen luottamuksen kasvuun. Tällöin johtajuus perustuu vallitsevan ryhmäkulttuurin arvostamiseen, johon ensin sopeudutaan (Ristikangas ym. 2010, 30.) Johtamisen määrittelyssä tekemällä opitulla johtajuudella tarkoitetaan johtajuuteen kasvamista päämäärätietoisesti työtä tekemällä asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. Kun johtaja ansaitsee johtajuutensa ja haluaa jatkuvasti kehittyä siinä, hänellä on edellytykset tekemällä opittuun johtajuuteen (Ristikangas ym. 2010, 31.)

Uusien sukupolvien tulo työelämään on mullistanut johtamiskäyttäytymisen. Nettisukupolvella tai ns. Y-sukupolvella, jolla tarkoitetaan vuosina 1980 ja 2000 välissä syntyneitä, on erilainen näkökulma työhön kuin aikaisemmin syntyneillä. Tämä on tuonut johtamiseen organisaatioissa selkeää uudistamisen tarvetta ja tuonut valmentavan johtajuuden yhdeksi keskeiseksi johtamisen valtavirraksi (Ristikangas ym. 2010, 18.) Valmentava johtajuus toteutuu sellaisessa organisaatiokulttuurissa, jossa johtaja auttaa johdettaviaan löytämään yksilölliset innostuksen lähteet ja tekemiset, jotka tuottavat merkityksellisyiden kokemusta. Ylimmän johdon toiminta on erityisasemassa valmentavan organisaatiokulttuurin rakentamisessa (Ristikangas ym.2010, 269.)

Johtamisen taso ja laatu vaihtelee suuresti eri työyhteisöissä. Kuitenkin vain hyvä johtaminen luo työyhteisöön hyvän ilmapiirin ja terveyttä edistävän toimintatavan. Juutin & Vuorelan mukaan hyvä johtaminen on jaettava johtajuutta, jolloin kaikki ovat sitoutuneet samoihin päämääriin ja myös pääsevät vaikuttamaan asioihin (Juuti & Vuorela 2015, 23). Johtamisen ja työyhteisön hyvinvoinnin välillä on todettu olevan kiistaton yhteys, koska innostuneet, osaavat ja työssään hyvin voivat ihmiset saavat aikaan tuloksia (Juuti & Vuorela 2015, 161).

## 4 Naisjohtajuus

Keskeistä naisjohtajuudesta puhuttaessa on se, miten naisjohtajuus ylipäättään määritellään. Naisjohtajuutta voidaan tarkastella esimerkiksi stereotyyppien, skeemojen ja vallitsevien ryhmäidentiteettien sekä kategorioiden kautta (Tukiainen & Villanen 2016, 34.) Kun naisjohtajuudesta muodostetaan stereotyyppioita, kaikkien sukupuoleltaan naisia olevien johtajien ajatellaan toimivan samalla tavalla. Stereotyyppiat sinänsä voivat olla niin myönteisiä kuin kielteisiäkin (Tukiainen & Villanen 2016, 34.) Eri sukupuolten stereotyyppioista voidaan puhua kuvailevina stereotyyppioina eli ominaisuuksina, joita miehillä ja naisilla yleensä on. Mutta stereotyyppioita on tutkittu myös yhteisöissä ohjaavina, normeja antavina stereotyyppioina, jotka ovat uskomuksia siitä, miten naisten ja miesten tulisi toimia (Prime, Carter & Welbourne 2009, 28.) Sheryl Sandberg tuo esiin sosiaalis-psykologisen ilmiön nimeltään ”stereotyyppiuhka”, millä tarkoitetaan, että kun ryhmän jäsenet tulevat tietoisiksi negatiivisesta stereotyyppiasta, kyseinen stereotyyppia vaikuttaa todennäköisemmin heidän suoritukseensa (Sandberg 2013, 39). Esimerkiksi pojat ovat stereotyyppisesti tyttöjä parempia matematiikassa ja luonnontieteissä. Stereotyyppiuhka voi rajoittaa näin tyttöjen ja naisten hakeutumista teknisille aloille (Sandberg 2013, 39.) Esimerkkinä skeemoista voidaan pitää usein kuultua väittämää siitä, että naisen on tehtävä miestä kovemmin töitä saavuttaakseen tietyn aseman. Hallitseva identiteetti selittää puolestaan jaottelua ryhmiin ”johtajat” ja ”naisjohtajat” (Tukiainen & Villanen 2016, 35.)

Nais-etuliite herättää ristiriitaista keskustelua myös itse naisjohtajien keskuudessa. Toisaalta sen ajatellaan olevan yksi tapa väheksyä naisjohtajia ja korostaa häiritsevästi heidän naiseuttaan tai ”erilaisuuttaan”, kun taas toisaalta etuliitettä pidetään luonnollisena siksi, että siten osoitetaan, että naisia on vähemmän johtopaikoilla. Mielipiteet naisjohtaja-tittelistäkin vaihtelevat naisten keskuudessa: toiset pitävät sitä rasitteena ja leimaavana tekijänä, kun taas toiset ajattelevat sen pitävän yllä keskustelua ja kertovan nuoremmille naisille, että johtajuus on naisillekin mahdollista (Tukiainen & Villanen 2016, 38.)

Kirsi Pihan teoksessa Äitijohtaja tulee esille, että erään rahoitusalan naisjohtajan mukaan naisjohtajia ja miesjohtajia ei voi kategorisoida erilaisiksi vain sukupuolensa perusteella. Jokaisessa ihmisessä on sekä feminiininen että maskuliininen puoli. Ennen kaikkea tulokset näyttävät, millaisia naiset ovat johtajina, menestyvätkö yritykset ja viihtyvätkö ihmiset naisten vetämissä yrityksissä töissä (Piha 2006, 293.)

Naisjohtajuus on toisinaan liitetty johtamistyylin näkökulmasta myös niin sanottuun transformationaaliseen johtajuuteen. Transformaatiolla tarkoitetaan muutosta, joka erottuu tavallisesta pintatason muutoksesta siinä, että transformaatio tapahtuu syvemmillä psyyken rakenteissa. Transformaatio on ihmisessä olevan täyden potentiaalın vapauttamista (Tukiainen & Villanen 2016, 40.) Miesjohtajien johtamistyyli on määritelty usein instrumentaaliseksi (välineelliseksi), asiakaskeiseksi tai transaktiojohtamiseksi, jossa työ nähdään transaktioiden sarjana, jossa hyvistä suorituksista palkitaan ja huonoista rangaistaan. Naisjohtajien johtamistyylistä puolestaan puhutaan ekspressiivisenä (ilmaisullisena) ja ihmisläheisenä transformaatiojohtamisena, jossa johtajuutta kuvataan innoittavaksi, älyllisesti stimuloivaksi ja yksilöitä huomioivaksi. Useissa tutkimuksissa naisten johtamistyylin on todettu olevan miesjohtajia transformationaalisempaa (Tukiainen & Villanen 2016, 40 - 41.) Transformationaalisen johtamisen on todettu tutkimuksissa hyödyttävän yritystä enemmän, koska se nostaa tuottavuutta ja kohottaa työmoraaalia sekä työtyytyväisyyttä (Tukiainen & Villanen 2016, 41).

Kirsi Pihan teoksessa tuodaan esille, että johtajuus ei ole oikeus, vaan nainen voi nousta johtajaksi samoilla meriiteillä kuin mieskin (Piha 2006, 292). Pihan mukaan naisjohtajien omassa mielipiteissä on noussut tärkeäksi esiin se, että yrityksissä työskentelee ylipäänsä erilaisia ihmisiä: eri-ikäisiä, miehiä ja naisia sekä eri aloilta tulleita (Piha 2006, 292).

## 5 Tutkimuksen tulokset

### 5.1 Lapsuudenkodin ja kasvatuksen vaikutus

Haastateltujen naisjohtajien lapsuudenkodin ja kasvatuksen merkitystä tarkasteltaessa tavoitteena oli selvittää, minkälainen vaikutus lapsuudenkodilla ja kasvatuksella oli heidän urakehitykselleen. Lisäksi haluttiin tuoda esille niitä tärkeimpiä kasvatuksellisia oppeja ja eväitä, joita naisjohtajat saivat lapsuudenkodissaan omien kokemustensa mukaan. Tutkimuksessa haastateltavat naisjohtajat edustivat 3 eri ikäryhmää: 29 – 40-vuotiaat, 41 – 50-vuotiaat ja 51 – 60-vuotiaat. Lapsuuden muistoja tarkasteltaessa on hyvä huomioida aikaperspektiivi, joka asettaa naisjohtajien kerronnat silloiseen yhteiskunnalliseen kontekstiin (Hyvärinen 2016, 56). Eli eri ikäryhmien edustajat ovat eläneet lapsuuttaan ja nuoruuttaan ajanjaksoina, jotka osin eroavat merkittävästikin toisistaan. Lisäksi yksi naisjohtaja edusti Suomen ulkopuolelta tulevaa kulttuuria, joka poikkeaa suomalaisesta yhteiskunnasta.

Kuitenkin naisjohtajien lapsuudenkokemuksista löytyi mielenkiintoisia yhtäläisyyksiä. Ensinnäkin *työnteon merkitys ja positiivinen asenne työntekoa* kohtaan opittiin lapsuudenkodissa. Kaikkien haastateltujen kohdalla työn tekeminen ja ahkeruus olivat lapsuudessa hyveitä ja arvoja, joita vaalittiin ja joita ei voinut ohittaa.

Eli kyllä meillä tytöiltä vaadittiin paljon. Tytöt joutu enemmän tekemään kotitöitä ja enemmän huolehtimaan itsenäisesti asioista kuin ehkä meidän pojat. Ja meitä on aika nuoresta asti opetettu siihen, et jos jotain haluaa, niin se pitää itse tehdä, ja itekin aloitin säännöllisen työn iltaisin 14-vuotiaana, siinä yläkouluiässä. On se sitten semmostakin kasvatuksellisesti antanu, että ei ole tottunut saamaan kaikkea itselleen ja helposti, vaan on oikeastaan aika paljon joutunu tekeen töitä ja lukeen sitä sosiaalista yhteisöä, missä toimitaan.

Työnteko nähtiin lapsuudenkodeissa hyveenä, ja siihen kasvettiin:

Mä oon tehnyt lapsuudesta asti kauheesti töitä - - mä oon tottunut työntekoon.

Jos aatellaan niinkun asenteita ja tämmösiä - - vahvana on ollut se, että töitä pitää tehdä.

Se yrittäjäys ja yrittäjyyden malli sekä hyvässä että huonossa on ollu kuitenkin jatkuvasti läsnä. - - Että ei ole ollu minkäänlaisia harhakuvia työelämään liittyen.

Joo, ja sitten se oli ehkä meillä semmonen motto, että työ ensin, sitten hovit. Sitten on kannustettu yrittäjyyteen sillä tavalla, että pitää olla riittävän sinnikäs. Ei saa antaa periksi liian helpolla.

Lapsuudenkodin merkitystä tarkasteltaessa haastatteluista kävi myös ilmi, *että koulutusta pidettiin tärkeänä ja siihen todella kannustettiin* lähes jokaisen naisjohtajan lapsuuden perheessä. Kuistialan mukaan lapsuuden kokemukset vaikuttavat, miten yksilöt näkevät ja kokevat maailmaa aikuisina ja mitä valintoja tehdään (Kuistiala 2019,36). Opiskelun arvostus iskostui haastateltujen maailmankuvaan ja arvomaailmaan jo varhain:

Minua on aina kannustettu opiskelemaan. - - Meillä pidettiin tärkeänä, että tytöt ovat sillä tavalla tasa-arvoisia, että naisella pitää olla oma ammatti. Äiti sano siitä monta kertaa, että tekipähän niinkun mitä työtä tahansa, mut koulutus pitää olla.

Meillä perheessä kannustettiin siihen koulunkäyntiin ja opiskeluun, ja ihan sieltä alaluokilta alkaen pidettiin sitä koulua tärkeänä. - - että siitä puhuttiin, että onko läksyt tehty, tuettiin läksyjen tekemisessä. Ja jos oli vaikeuksia esim. yläkoulussa tai lukiovaiheessa, niin vanhemmat pyrki aina löytämään siihen jonkun ratkaisun.

Lapsuudenkodin perheen kannustus koulunkäyntiin koettiin erittäin merkittävänä:

Ensimmäisen vuoden jälkeen suomen kielen opiskelussa kun mä meinasin lopettaa, niin kyllä äiti antoi mulle niin kun potkua, että nyt et lopeta.

Meillä on ollu sillee, että jokainen saa käydä koulua just niin paljon kun haluaa, just sitä koulua mitä haluaa.

Enemmänkin se tulee niin kun perheen asennoituminen siihen, vaikka vanhemmilla ei kummallakaan ole korkeakoulutusta, niin se koulutus on ollu itsestään selvää ja sitä on tuettu.

## 5.2 Opiskelun ja koulutuksen merkitys

Anu Kuistiala tuo esille teoksessaan Johtajanaiset, että suomalaiset tytöt ovat yläkoulussa maailman parhaimmista matematiikassa ja luonnontieteissä. Mutta kun mitataan, kokevatko he olevansa hyviä, vastaus on kielteinen (Kuistiala 2019, 177.) Tyttöjen valinnat korostuvat lukiossa, ja tytöt haluavat usein täydellisen suorituksen eli kympin (Kuistiala 2019, 179).

Naisjohtajien koulumuistoista ja koulutuskokemuksista tuli esiin *koulunkäynnin helppous sekä se, että koulunkäynti ja opiskelu oli mieleistä*. Myös oman *sisäisen motivaation* merkitys korostui. Koulutuksen ja opiskelun kokemuksen kuvaukset olivat melko yhteneväisiä, ja niistä ilmeni positiivisuus ja myönteisyys aihetta kohtaan. Haastatellut naisjohtajat olivat menestyneet koulussa ja opinnoissaan keskimääräistä paremmin:

Tykkäsin aina koulunkäynnistä, ja yläasteella mulla oli 8 ja 9 välillä keskiarvo. Sain hyvät numerot aika helposti. - - Että mulla on ollu aika vahva jo nuorena se sisäinen motivaatio. Ja myöskin oon nää ammatilliset opinnot niinkö saanu varsin helposti tehtyä ja varsin hyvin arvosanoin.

Alkuvuosien koulumenestys ennakoi motivaatiota myös myöhempään opiskeluun ja opintojen jatkamiseen aikuisiällä:

Mulle koulunkäynti ja opiskelu on ollu aina helppoo ja mieluista, ja olen myös jatkanu opiskelua aikuisiällä.

Ahkeruus ja tunnollisuus on liittynyt sinne ihan perusopetuksesta alkaen, ja samoin siellä yliopisto-opiskelussa. - - Ja joskus varmaan liiankin suuri tunnollisuus, että olen myös iteltäni vaatinut. Siitä oon ollut hyvilläni, että olen suorittanu ne (tutkinnot) silloin nuorena kaikki. Että pikkasen olen huolissani tämän ajan opiskelusysteemistä, että jätetään siihen alempaan tutkintoon, ja sit työelämä houkuttaa, ja siihen se jää sitten se tutkinto.

Kyllä mä niin kun koulussa olin hyvä, mutta en välttämättä kaikissa aineissa. Sanotaan näin, että minulla on ollut selkeät omat lahjakkuudet ja taipumukset. Tietyt alat ja asiat eivät ole kiinnostaneet minua pätkäkään. Minulla on ollut erittäin hyvä kielipää.



Mä olen aina ollut tosi kiinnostunut ja tosi utelias uuden oppimisessa. Oon tykännyt koulunkäynnistä, ja kyllä mie siis sillee helposti opin. Oon koulussa aina pärjännyt. Yläasteen koin mielekkäänä.

Oon aina ollut kiinnostunut opiskelemaan. Opiskelu on aina ollu enemmän helppoo kuin välttämättä aina mieleistä. Sitten kun kauppakorkeakoulussa opiskelin, niin tuli sellanen vaihe, että pitääks täällä oikeasti jotain tehdäkin. Kunnes sitten tuli taas uusi into ja draivi siihen.

Johtajuus edellyttää perehtymistä sekä substanssiosaamiseen että johtamiseen (Hyvärinen 2016, 63). Haastattelututkimuksessa oli tavoitteena selvittää opiskelun ja koulutuksen merkitystä naisjohtajien urakehityksessä. Aihetta tarkasteltiin haastatteluissa siitä näkökulmasta, miten koulutus on tukenut ja edistänyt urakehitystä. Naisjohtajilta myös kysyttiin, kokevatko he, että heillä on riittävä koulutus nykyiseen johtajantehtäväänsä. Kolme kuudesta naisjohtajasta oli noussut johtajan tehtävään oman alan substanssista käsin. Keskeisenä yhteisenä piirteenä tuli esille, että *naisjohtajat olivat tyytyväisiä pohjakoulutukseensa, mutta kokivat tarvitsevansa jatkuvaa kehittymistä ammatillisesti sekä johtajana. Kehittymistä kaivattiin sekä substanssiosaamisessa että johtamistaidoissa*. Haastatteluissa nousi esille ajatus *jatkuvan* kehittymisen ja kehittämisen tarpeesta.

Mulla taitaa olla 5 tutkintoo jo nyt ja 6. on työn alla. - - On varmaan perustaitoihin ja perusosaamiseen riittävä (koulutus). Kyllä tässä tehtävässä niin kuin monessa johtamistehtävässä varsin laaja-alaista osaamista tarvittais. Esimerkiks itelle olen työn kautta oppinu sitten hallinto-oikeutta ja hallinnollisia menettelyjä ja juridisia kysymyksiä tulee ihan päivittäin ja viikottain. Maailma muuttuu - - taloutta, ekonomiaa pitäis osata. Joskus mä nauran ittekseni, että on niin paljon mitä pitäis osata, ettei oikein tiedä mitä seuraavaks opiskelis.

Suoritettut tutkinnot ja opinnot olivat olleet tärkeitä virstanpylväitä, mutta toimivat myös ikään kuin ponnahduslautana myöhemmille opinnoille ja jatkuvalla itsensä kehittämiselle:

Enhän minä oo valmistunu enkä valmentautunut mitenkään tähän nykyiseen tehtävään, vaan oon sitten niinku nuorena aikuisena ja vähän varttuneempanakin jatkanut opintoja. Kyllä se pohjakoulutus on ollu ihan hyvä, mutta sitten että myös sitä kautta on tullut tiedonjano siihen,

että täytyy niinku opiskella lissää ja saada lisää eväitä. Ja se niinkun on tavallaan edistäjänä.

Kun mieltii sitä minun pohjatutkintoa, niin varmaan minä tunnistin jo silloin nuorena kesätöissä ollessa, että se tietty ammatti on minun se semmonen varmasti, mistä mä aloitan, ja sieltä se johtajuus tuli sitten ihan huomaamatta. - - Se ihmisten johtaminen, sitä olen pohtinut niinku jälkeinpäin, että nyt tämä tehtävä on ihmisten johtamista ja sitten osaamisen johtamista.

Mun mielestä koulutus ei ole koskaan riittävä. Erityisesti jos pyrkii niin kun jonnekin. Se on niin kun jatkuvaa kehitystä, koskaan ei ole liian hyvä tai liian tietävä. Aina pitää kehittää ja kehittyä.

Opiskelun ja koulutuksen ohella koettiin tärkeänä myös johtajuuden ja johtajana kehittymisen tarve:

Koen, että kansainvälinen liiketalouden koulutus miuta tähän valmisti, mutta koulun penkiltähän ei tule ikinä ammattilaista. Ammattilaisen tekee se pätevyys, et siellä on (ensin) se koulutustausta ja teoreettinen pätevyys. Sit siellä on kokemusta ja sitten verkostoituminen. Niistä vasta tulee se ammattilainen. Koko ajan pitää pyrkiä kehittymään, oppimaan uutta. Siihen mie pyrin, että miulla on vähintään yksi koulutus tai valmennus per vuosi. Se osaamisen kehittäminen on miun juttu.

Mä pidin lukion jälkeen väli vuoden ja olin vuoden meillä talousosastolla seuraamassa toimintoja. Itelle ehkä siinä opiskeluvaiheessa alko silloin tulla kytkös tähän yritykseen. Jotenki alko ymmärtään sitä, miten yritystoiminnan rakenteet kehitty. Se oli enemmän sellasta hiljaista oppimista, ja sitten se opiskelukausi kauppakorkeassa alko niinkun jäsenellä sitä. Kauppakorkeakoulu on hyvin uraorientoitunut oppilaitos, kyllähän se väistämättä vaikuttaa. Kauppakorkeasta tuli vahva taloudellinen koulutus, jota kävin täydentämässä Executive MBA -opinnoilla Aallossa. Siitä sai sitten niinku vielä pykälän verran monialaisempaa. Mä kaipaen tän mun nykyisen työn kontekstissa, että mulla olis myös teknisen puolen osaamista. En ole osallistunut erillisiin johtamiskoulutuksiin tai -valmennuksiin. Se MBA-koulutus täyttää johtamisen koulutuksen tunnusmerkistön.

### **5.3 Urakehitykseen vaikuttaneet positiiviset tekijät**

Naisjohtajien haastattelujen perusteella voitiin havaita kaksi urakehitysmallia. Julkisen sektorin naisjohtajat olivat edenneet nykyiseen johtajantehtäväänsä ”askelmalta toiselle” eli alemmista tehtävistä ylempiin edeten. Yksityisellä sektorilla oli sen sijaan noustu johtajuuteen suoraviivaisemmin ja nopeammin,

kuitenkin jo etukäteen alaa hyvin tuntien tai kyseisellä alalla muissa tehtävissä työskennellen. Puolet haastatelluista naisjohtajista edusti julkista sektoria ja puolet yritysmaailmaa. Tarkasteltaessa naisten urakehitystä johtajaksi pyrittiin haastatteluissa ensiksi selvittämään naisjohtajien *omasta mielestä* heidän urapolkuihinsa vaikuttaneet *tärkeimmät positiiviset tekijät*. Haastatteluissa esiin nousivat yhteisinä piirteinä *halu vaikuttaa asioihin ja kehittää omaa työtä ja alaa*. Kaikki naisjohtajat myöskin mainitsivat ulkopuolelta *saadun tuen ja kannustuksen merkityksen*. Kannustusta ja luottamusta saatiin joko esimiehiltä, kollegoilta tai omasta perheestä.

Opiskelumotivaatio ja ehkä se sisäinen motivaatio on ollut mulla se kaikista merkittävin. Erikoisesti mua on motivoinu työelämässä asiat, joihin on voinu itse vaikuttaa. Toki mulla on ollut hyviä esimiehiä. Se on yks tärkeä. Mä oon saanu niinkö hyvää palautetta ja kannustavaa palautetta ja tukea - - ja aina niinku kussakin tehtävässä.

Ihan varmasti niinku semmonen oma uteliaisuus ja oma halu vaikuttaa asioihin ja tehdä asioita on niinku ollut semmonen positiivinen asia. Ja sitten se, että olen saanu kasvaa esimiehenä. Ja siihen on mulle tavallaan niinku se työyhteisö silloin aikanaan ne kollegat kannustaneet ja antaneet mahdollisuuden. Ja tottakai, kun on ollut mahdollisuus, että on aloittanu pienemmässä ja sitten on siirtynyt asteittain niinku vähän vaativampaan. Ja mun tärkein polku on ollut, että oon niinkun saanu ja päässy vaihtamaan sitä tehtävää seuraavaan.

Urakehityksen positiiviset tekijät olivat haastatelluilla erilaisia ja itse asiassa hyvin moninaisia:

Kun aloitin työurallani, niin aika pian tuli elikkä vuoden päästä jo tilanne, että tarvittiin siihen (yksikköön) johtaja. Mulla oli vasta vuoden kokemus siitä työstä eikä siitä johtamisesta yhtään kokemusta. Eli 25-vuotiaana aloitin sitten sen (yksikön) johtajana ja se oli varmaan ensimmäinen semmonen, että joutuinkin vastuuseen siitä koko henkilöstöstä. - - Kun olin ollut siinä johtajaremmissä, niin silloinen hallinnonalan johtaja jäi eläkkeelle, ja toiset (samassa asemassa olevat) kollegat lähesty minua – niin sitten niitä pyyntöjä tuli, että hae sinä sitä. - - Myöhemmin (nykyisestä tehtävästä) ajattelin, että pitäis ihan pikkusen vanhempi olla - - niin sitten kuitenkin päädyin, että läksin hakemaan. - - Mä olen ehkä luonteena semmonen, että mä haluan kehittää sitä aluetta, missä mä olen ja kattoo vähän isompia alueita siinä työssä.

Voi sanoa, että minun urakehitys on ollut oikeastaan ”lennosta” minulla aina. Mä olen aloittanut hirmu nuorena (toisesta kulttuurista tulevana)

suomalaisomisteisessa yhtiössä, ja minut on pyydetty siihen, ja oikeastaan sen jälkeen mä en ole kertaakaan joutunut hakemaan itselleni työpaikkaa. Tähän asti minä olen saanut valita, minulla on ollut valintamahdollisuus, mitä mä teen. Positiivinen puoli on ollut niin kun se suomen kieli, suomen kielen taito.

Oman perheen merkitystä korostettiin omassa urakehityksessä. Tämä koski niin lapsuuden perhettä kuin nykyistäkin perhemuotoa:

Miun urapolkua on edistänyt varmaan tosi paljon miun isä, jonka näpeissä oli tää firma. Se on tosi avoin kaikelle muutokselle ja kehitykselle. Ja isä on aina osoittanut luottamusta ja mielenkiintoo meidän nuoremman sukupolven työtä kohtaan. Ja miekin kun tulin taloon, mie olin 24-vuotias – aika nuori ihminen. Miun koulutusta on kehuttu, että mie kysyn oikeanlaisia kysymyksiä - - ja on annettu kannustusta ja luottamusta. Perheyrittäjäyys ja kunnianhimo edistävät työhön sitoutumista. Puoliso tukee minua. Mies on myös yrittäjäperheestä.

Mun perheen ilmapiiri ja mun sisarukset on jo ihan kersasta asti tuonu sen asenteen, että mitä tahansa osaa, jos haluaa ja mihin tahansa pystyy, jos haluaa. Joo, terve itsetunto on varmaan semmonen hyvä kuvaus – ei niin kun lähtökohtaisesti pelkää vastaan tulevia asioita. Että jos tulee monttuja henkilökohtaisessa elämässä tai työelämässä, niin niitä saa murehtia ja niitä pitää murehtia, mutta niistä pitää oppia. Olen aina yrittänyt löytää työn piiristä tai työn ulkopuolelta henkilöitä, jotka voi tönä oikeeseen suuntaan. Jos ajattelee vielä positiivisia tekijöitä, niin mun isä on edelleen sellanen henkilö, jolle mä soitan, jos tulee vaikeita asioita.

Urakehitykseen vaikuttaneita positiivisia asioita selvitetessä naisjohtajilta kysyttiin myös, oliko heillä erityisiä mentoreita, jotka ovat auttaneet heitä edistymään urallaan tai tukeneet heitä nykyisessä tehtävässä. Mentorointi voidaan määritellä vuorovaikutukseksi, jossa kokeneempi henkilö mentoroi kokemattomampaa. Samalla se on tehokas tapa välittää niin sanottua hiljaista tietoa (Piha 2006, 136.) Sheryl Sandbergin mukaan silloin, kun mentorin ja mentoroitavan suhde toimii kunnollisesti, kaikki hyötyvät. Neuvojen pyytäminen johtajana ei ole heikkouden merkki, vaan usein ensimmäinen askel eteenpäin (Sandberg 2013, 97 – 98.) Haastatelluilla naisjohtajilla ei ollut organisaatioissaan virallista mentoria tai mentorointiohjelmia, mutta haastatteluista kävi ilmi, että *kokeneempien kollegojen antamat neuvot ja tuki*

olivat olleet merkityksellisiä erityisesti uran alussa. Nykyisessä johtajan tehtävässä *kaivattiin mahdollisuutta reflektoida ja jakaa oman työn haasteita.*

Mentoria mulla ei ole ollu. Mulle tulee myönteisenä mieleen, kun olin vastavalmistunut ja menin ekaan työpaikkaan töihin, ne vanhemmat kollegat ja se entisajan johtaja. Tavallaan he opetti paljon. Se (ensimmäisen työpaikan) johtaja on semmonen, jonka kanssa on käyty silloin paljon keskusteluja. Ja hän on niinku säilynyt - - hänen kanssaan aika ajoin vieläkin lähetellään sähköposteja.

Minulla on olemassa semmoinen – voiko sitä sanoa ”kummi-isäksi” tai mentoriksi. Mulla on olemassa yksi henkilö, joka on todella paljon kasvattanut ja tukenut minua, koska minä olen kasvanut ilman isää. Hän oli esimies, kollega ja opettaja. Niin, hän on ollut minulle niin suuri esimerkki. Minulle hänen arvostus minun tekemisille on hirmu tärkeä.

Virallista mentoria ei yhdelläkään haastatelluista ollut aiemmin eikä haastatteluhetkellä:

Mulla ei ole koskaan ollut mitään mentoreita. Mä olen pikemminkin yrittänyt hakea keskustelukumppanin, jonka mä olen aistinut tönäisevän mua johonkin suuntaan. Toisaalta meidän edellinen toimitusjohtaja oli aivan loistava meidän talon sisällä. Hän kuunteli ja antoi mahdollisuuden tehdä asioita, jotka on mun osaamisalueen ulkopuolella. Nyt kun mulla ei ole sillä lailla pomoa, niin pitää aktiivisesti hakea niitä ihmisiä, jotka voivat antaa lisää rohkeutta.

#### **5.4 Kivet ja kannot urapolulla – hidasteet tai esteet**

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, minkälaisia hidasteita, vaikeuksia tai suoranaisia esteitä naisjohtajat olivat kokeneet urapoluillaan. Haastateltavien omista kokemuksista yhteisinä tekijöinä tulivat esille *itsekriittisyys ja tarve osoittaa, että on ansainnut saavutetun työtehtävän.* Anu Kuistialan mukaan naiset ovat usein kriittisempiä omaa osaamistaan ja onnistumisen mahdollisuuksiaan kohtaan kuin miehet (Kuistiala 2019, 131). Toisin sanoen epäonnistumisen kynnyks on matalampi kuin miesjohtajilla. *Julkisen sektorin virkojen haussa koettiin jäykän tai huonon organisaatiokulttuurin tuoneen hidasteita uralla etenemiselle.* Lisäksi yksi naisjohtaja toi esiin *ulkopuolelta tulevan kielteisen ennakoasenteen* naisjohtajuutta kohtaan. Kaksi johtajaa

mainitsi myös *äitiyden ja perhe-elämän yhteensovittamisen haasteellisuuden vaikutuksen* urapolkuun.

Haastateltujen naisjohtajien uraesteet tai hidasteet saattoivat toimia myös kannustimena eteenpäin:

Ehkä se kun mä lähdin opiskeleen ja halusin sitä esimiesuraa ja myöhemmin johtamisuraa, niin mä vaihdoin kyllä työpaikkaa - - siellä oli vähän semmonen kilpailukulttuuri ja jonkun verran niinkö valinnat tehtiin silleen kaveriperusteella. Jä mä olin päättäny, että jos mua ei valita osaamisen perusteella niin mua ei tarvi valita ollenkaan. Että mä kyllä omalla osaamisellani haluan kyllä sit näyttää.

Negatiivisia asenteita haastatellut olivat joutuneet kohtaamaan:

En mie oo niinku semmosta kohdannu, että mulla ois ollu joku semmonen este, mutta tietysti se, mikä täytyy sanoa, niin tottakai sitä olen kohdannut, että mulle on sanottu, että eihän naisesta oo tommosiin hommiin, ja se on niinku selkeesti tuotu esille. Ne on yksittäisiä kommentteja, jotka on sitten niinku tullu itselle vasten kasvoja.

Kyllähän mä sen tunnistan kaikissa johtajuuden vaiheissa, että naisena on pitäny tehdä monta kertaa enemmän kuin miehen. Ja on täytynyt osoittaa, että osaa. Ja se on niin kuin pinttynyt itseensä, että vois jo vähän hellittääkin.

Henkilöstä itsestään johtuvana, merkittävänä urakehityksen hidasteena pidettiin omaa itsekriittisyyttä:

Ehkä tässä se itsekriittisyys osittain toimii myös negatiivisena. No, jos mä olen ihan rehellinen, niin eihän mun urakehitys oikein paljon nopeampaa ois voinu ollakaan. Pikemminkin kyse on ollut siitä, että sitten kuinka niissä tehtävissä - - kuinka niissä pystyy menestymään ja saavuttamaan uskottavuuden ja saada aikaan sen luottamuksen tiimin välillä. Se ei ole ollu urakehityskysymys, vaan uralla menestymiskysymys ja tehtävissä suoriutumiskysymys.

Uran ja perheen yhteensovittaminen koettiin vilpittömästi myös haasteena:

Minä en olis pystyny tekemään tätä johtajuutta silloin, kun minun lapset oli pieniä. Mie tein silloin pienempää tehtävää, ja mie ite koin, että se oli hyvä minulle ja se oli hyvä perheelle ja meidän lapsille.

Pienen lapsen äitinä – eihän se helpointa aina ole. En ole viikkoakaan putkeen äitiyslomaa viettänyt. Äitiyslomalla mulla oli välillä huono omatunto siitä, että kun töitä oli ihan sikana, niin olisi pitänyt tehdä enemmän töitä – sit samalla tiesi, että okei tää on niin lyhyt hetki lapsen kanssa. Vastailin sähköposteihin ja lapsi kun meni nukkumaan, niin mie kaivoin työkoneen esiin. Messuilla käytiin vuosi sitten siten, että koko perhe oli mukana.

Tarkasteltaessa urakehitykseen vaikuttaneita haasteita tutkimuksessa haluttiin selvittää myös sukupuolen mahdollista merkitystä urapolulla. Sheryl Sandbergin mukaan kukaan ei halua ylimääräisiä määreitä saavutuksiinsa. Maailmalla on kuitenkin tapana muistuttaa naisia siitä, että he ovat naisia, ja tyttöjä siitä, että he ovat tyttöjä (Sandberg 2013, 185.) Haastatelluilta naisjohtajilta kysyttiin, olivatko he jossakin vaiheessa kokeneet, että heidän sukupuolensa oli ollut suoranainen negatiivinen tekijä uralla etenemisessä tai nykyisessä työtehtävässä. Naisjohtajien vastauksissa yhteisenä tekijänä tuli esiin, että *sukupuoli oli herättänyt vähättelyä ja ennakkoluuloja. Ns. ”tytöttely” oli jossakin vaiheessa tavallista. Kulttuurierot olivat aiheuttaneet yksityisellä sektorilla väärinkäsityksiä länsimaisen kulttuurin ja Euroopan ulkopuolisten kulttuurien kesken. Yhdessä vastauksessa tuli esiin myös tiedon panttaaminen ja poissulkeminen päätöksentekotilanteista.*

Lukuisia kertoja niinku naisjohtajana on tullu kohdatuksi vähätellen, mitätöiden - - ja jotenkin myös työyhteisössä miesjohtajat ovat pitäneet yhtä. - - Mä muistan joskus ärähtäneeni kun ne kävi aina keskenään ruokalassa meidän miesjohtajat - - he sitten siellä ruokalassa sopivat aika isoja asioita samalla kun he ruokailivat ja minä olin johtoryhmän ainoa nainen. Ja mähän sen sitten niinku otin puheeksi. Ei ne siitä yhtään pahastunu. Ne sano, että he ei ole itse asiassa ajatelleet asiaa – ei ole tullut mieleen.

Negatiivista asennoitumista johtajan tehtävässä työskentelevään naiseen oli koettu:

On ihan selkeesti sanottu, että johtajat ovat miehiä. Ja myös sitä tytöttelyä oon kohdannu, että kuulehan sie tyttö, että luuletko osaavas niin ku jonkun homman hoitaa.

Jos tämän päivän 28 – 29 -vuotiaalle naiselle sanottais ”tyttö”, niin loukkaantuis, mutta siinä ajassa se tytöttely liittyy siihen.. Siinä vaikuttaa varmasti myös oma suhtautuminen, että onko liian mustavalkoinen ite.

Mä en ole koskaan kokenut kummallakaan puolella rajaa negatiivisuutta siinä, että mä olen naisjohtaja. Jos mulla ei ole riittänyt pätevyyttä jossakin asiassa, niin se on asia erikseen.

Terve itsetunto oli auttanut silloin, kun jouduttiin kohtaamaan negatiivista asennoitumista naisjohtajaa kohtaan ja suodattamaan ikäviä tilanteita:

Jos joku työttelee minnuu tai jotenkin sanoo jotakin väheksyvää minusta, niin se ei kerro miusta mitään. Se on ihan heiän oma häpeänsä, se ei minua tee huonommaksi. Joskus messuilla oli turbaanipäinen mies (eri kulttuurista), hän ei kätellyt miuta. Siinä vaiheessa mietin - - että se ei ole kunnioittavaa minua kohtaan. Mutta sitten toisaalta se on hänen kulttuurinsa, ja minun tulee myös sitä ymmärtää. - - Jossakin tilanteessa on saatettu keskustella asiakkaan kanssa, ja koko ajan puhe on kohdistettu vieressä seisovalle miesmyyjälle. Ja sitten miesmyyjä saattaa kysyä minulta sitä asiaa. Se johtuu tietysti ennakkoluuloista. Kun miun ala on teollinen ala, niin siellä näkee tosi vähän nuoria naisia.

Tää meidän toimiala on hyvin miesvaltainen, hyvin konservatiivinen ja keski-ikältään globaalistikin melko vanha. Mä en ole tainnut olla monessakaan paikassa, jossa mä en olisi ollut ainut nainen. Ja se tulee niinku hyvässä ja huonossa. - - Siis kyllähän luottamus pitää jokaikisen vastaantulevan ihmisen kanssa ansaita. Se ei ole tittelin kautta tuleva itseisarvo. Mun pitää ensin näyttää, että mulla on jotain annettavaa asiakkaille ja mun kollegoille. - - Mä olen tällä toimialalla jo muutenkin monella tapaa sellainen poikkeus, että sillä ei ole siinä enää väliä onko se nk. naiskortti siinä mukana. Mutta onhan siinä sitten fakta se, että on ollu lähentely-yrityksiä, on ollu seksuaalista häirintää, vähättelyä. - - Mä oon sen verran kovakalloinen, että en mä osaa ottaa niitä silleen. Ne on ollu harvinaisia.

## 5.5 Naisjohtajan ominaisuuksia ja arvoja

Kun haastattelututkimuksessa naisjohtajat kuvailivat oman johtajuutensa painotuksia ja henkilökohtaisia piirteitä, uratarinoista oli löydettävissä muutamia yhteisiä ominaisuuksia. Ensinnäkin korostui *ihmisten kohtaamisen merkitys*. Naisjohtajat pitivät tärkeänä arvona kohdata ihmiset samanarvoisina riippumatta taustasta, elämäntilanteesta tai asemasta organisaatiossa. He pitivät *empaattisuutta* sekä alaisten tasa-arvoista ja oikeudenmukaista kohtelua vahvuuksinaan johtajuudessa. *Kuuntelemisen taito ja vuoropuhelu organisaatiossa* mainittiin useissa kokemuksissa tavoiteltavana ominaisuutena,



joissakin kohden jopa oman uran kehittymisen edellytyksenä. Yksi haastateltava puhui *kommunikoivasta johtamistyylistä*, ja mainittiin myös *läsnä oleva johtajuus* omana johtamistyylinä. Yksi naisjohtaja, jonka tausta on muualla kuin suomalaisessa kulttuurissa, koki että juuri yrityskulttuurien erilaisuus muodosti haasteen jalkauttaa suomalainen demokraattinen johtamiskulttuuri perinteiseen hyvin hierarkiseen organisaatiokulttuuriin.

Mulle ihmiset on hirveen samanarvoisia riippumatta siitä onko ne johtajia, työntekijöitä tai ketä tahansa.

Kohdata ihminen ihmisenä. - - Mä haluan korostaa meidän omassakin organisaatiossa, että kuunnellaan. Ei kuulla, vaan kuunnellaan.

Minun huoneeseen ei ole korkea kynnyks.

Johtajana kokisin niin, että olen sellanen kuunteleva, haluan kuunnella muiden mielipiteitä.

Mä mietin aina minkälaista palautetta olen saanu. Siellä on tullu positiivisia arvioita siitä, että mä olen luottanu ihmisiin, oon välitön ja kommunikoiva ja positiivinen ja eteenpäin katsova.

Kaikki naisjohtajat pitivät tärkeinä johtajuuden ominaisuuksinaan toisaalta myös *vaativuutta, selkärankaisuutta ja jämäkkyyttä johtamisessa*. Erityisesti julkishallinnon organisaatioissa, joissa naisjohtajien alaisuudessa oli useita alempia johtajia ja esimiehiä, koettiin, että johtajan oli tärkeää kyetä vaatimaan erityisesti esimiesasemassa olevilta johdonmukaisuutta ja sitoutumista yhteisiin päämääriin. *Luottamuksen ilmapiirin rakentaminen ja oman esimerkin voima* nähtiin tärkeinä arvoina sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. *Positiivisen ja negatiivisen palautteen anto* koettiin tärkeinä johtajan taitoina. Varsinkin negatiivisen palautteen antaminen koettiin myös osin haasteellisena.

Jos meillä on esimiehiä tai johtajia, joilla on vastuuta ja joiden kuuluu siinä positiossa ja tehtävässään osata hoitaa asiat ja ne ei hoida niitä, niin sitte mä oon kyllä aika vaativa.

Jos vaikka julkistaloudessa on niitä ikäviä asioita, mun mielestä hyvä johtaja kertoo myös reilusti henkilöstölleen ja pystyy perustelemaan myös ne ikävät asiat. Mä oon törmänny monta kertaa siihen, että johtamisessa pätee, että se yhteisö on joko niin vahva tai heikko, miten vahvoja tai heikkoja se koko esimiestaho on.

Toisaalta mä vaadin paljon. Minä osaan delegoida asioita, ja mä luotan ihmisiin siinä, että ne onnistuvat.

Tarpeen tullen koen, että osaan myös olla jämäkkä. Että jos joku miun mielestä ei mene oikein, kyl mie sen tuon esiin.

Ei pelaa mitään taustapelejä, vaan rakentaa luottamusta eri henkilöiden välillä, ja rakentaa luottamusta myös tulevaisuuteen.

Merkittävänä ja tärkeänä osana johtajuudessaan naisjohtajat kokivat *tavoitteellisuuden ja määrätietoisuuden. Asioihin perehtyminen ja halu ottaa selvää asioista* tuli esiin yhteisinä ominaisuuksina. Yksityisellä sektorilla pidettiin keskeisinä johtajan tehtävinä *yrittäjän kehittäminen ja suunnan osoittaminen*. Nähtiin tärkeänä *uskallus tehdä päätöksiä* myös epävarmoissa tilanteissa. Naisjohtajat osasivat hyvin eritellä omia vahvuuksiaan:

Mä suunnittelen työaikani ja tavoitteeni ja huolehdin matkan varrella tiimini kanssa, että me ollaan niinku oikeeseen suuntaan menossa. Mä olen nopeeliikkeinen ja ennakkoin asioita.

Ja vaikeitakin asioita pystyy niin kun palastelemaan, ja tärkeätä on tänä maailmanaikana se, että on verkostoja ja kumppaneita. Ja yksin ei tarvii tehdä, eikä yksin tarvii osata kaikkea. Sekin pitää muistaa, ja se on semmonen opeteltava asia. - - Miun vahvuus on se, että mie saan ne asiat selville, mie perehdyn niihin, jos ne on sellaisia, että ne ei ole selviä heti.

Omia arvoja ja painotuksia omassa johtajuudessa kuvattiin näin:

Olen myös semmoinen johtaja, että yhdessä tekeminen on tyypillistä, että yhdessä tehdään porukalla ja myös osallistan itseäni niin, että se toimii myös semmosena mallina muillekin.

Kun ihmiset tietävät, mitä heiltä odotetaan, kun tietävät, mikä on meidän päämäärä – niin kyllä niiden on huomattavasti helpompi tehdä oma homma.

Johtajana koen, että miun yksi tärkeimpiä tehtäviä meiän yrityksen tässä vaiheessa on kehittäminen – koen siitä sellasta suurinta vastuuta. Jotta meillä olisi töitä vielä ensi vuonna, viiden vuoden päästä jne.

Johtajana pitää myös koko ajan arvioida sitä organisaatorakennetta ja työnkuvia ja työprosesseja. Päätöksiä pitää uskaltaa tehdä myös

epävarmoissa tilanteissa. Eli jos absoluuttista totuutta ei voi saada, niin ei saa jättää organisaatiota panttivanhiksi, vaan johonkin suuntaan pitää mennä. Yrityksellä pitää suunta olla.

## 5.6 Ajatuksia naisjohtajuudesta tulevaisuudessa

Haastatelluilta naisjohtajilta kysyttiin heidän näkemyksiään ja mielipiteitään naisjohtajien tulevaisuuden näkymistä. Eli näkevätkö he naisjohtajuuden lisääntyvän tulevaisuudessa, minkälaisia ominaisuuksia heidän mielestään naisjohtajilta vaaditaan ja mitä ohjeita tai vinkkejä he antaisivat tulevaisuuden naisjohtajille. Tutkimuksessa kaikki naisjohtajat näkivät naisten nousevan tulevaisuudessa yhä useammin johtajan paikoille ja johtajan tehtäviin. Ikäryhmän 51 – 60-vuotiaat naisjohtajat pitivät arvokkaana sitä, että johtajuuteen kasvetaan vähitellen. Johtajuuden identiteetin kehittymisen ja elämän- ja työkokemuksen välillä nähtiin positiivinen yhteys. Eli kun ihminen kasvaa ja kehittyy yksilönä ja työntekijänä, hänelle kertyy elämäkokemusta ja -viisautta olla myös taidollinen johtaja. Kuitenkin myös kokeneiden naisjohtajien ryhmässä nähtiin positiivisena nuorten naisten nousu johtajiksi, ja siihen haluttiin ehdottomasti kannustaa, mikäli tilaisuus tulisi eteen. Nuorempia ikäryhmiä edustavat naisjohtajat pitivät luonnollisena myös nopeampaa nousua johtotehtäviin.

Poikkeuksetta jokainen naisjohtaja *halusi kannustaa naisia hakeutumaan* rohkeasti johtotehtäviin tilaisuuden tullen. *AmmatINVALINNALLISET kysymykset* jo opintojen varhaisessa vaiheessa nähtiin tärkeinä suunnannäyttäjinä siinä, että naiset opiskelisivat rohkeasti myös ns. ei perinteisiä naisten aloja. Yksi naisjohtaja halusi muistuttaa myös *uran ja perhe-elämän yhteensovittamisen* haasteista, jotta naisilla olisi myös mahdollisimman realistinen kuva johtajan työstä. Eli kehoitettiin pohtimaan oman elämäntilanteen ja johtajan tehtävän yhteen sopivuutta. Toisaalta perhe-elämä nähtiin myös vahvuutena sekä ikään kuin harjoituskenttänä johtajuuteen, koska naiset usein joutuvat arjessaan ja perhe-elämässään selviytymään useista tehtävistä ja haasteista yhtä aikaa.

Kun naisjohtajilta kysyttiin, mitä ohjeita tai neuvoja he halusivat antaa tuleville naisjohtajille, tutkimuksen perusteella kaikki korostivat ohjetta *olla oma itsensä* ja työskennellä tehtävässä omasta persoonasta käsin. Kaikki olivat sitä mieltä, että tulisi unohtaa nais-etuliite ja keskittyä omaan johtajan rooliinsa ja pyrkiä hoitamaan se mahdollisimman hyvin. *Verkostoituminen* nähtiin hyvin tärkeänä ja erilaisten kumppanuuksien löytäminen. Samoin keskeiseksi tekijäksi nousi ajatus *armollisuudesta itseään kohtaan* siten, että kaikkea ei tarvitse osata ja tietää eikä kaikkea tarvitse tehdä yksin. Riittää, kun ymmärtää ja tietää tarpeeksi ja on *nöyrä*: kysy silloin, kun ei tiedä.

Haastatellut naisjohtajat näkivät naisjohtajuuden lisääntyvän tulevaisuudessa. He halusivat kysyttäessä myös antaa omien kokemustensa pohjalta mentoroivia ajatuksia tuleville naisjohtajille:

Kyllä mä luulen, että naisjohtajuus tulee lisääntyyn. - - et semmonen niinkö syrjinnän näkökulmasta sukupuolirajat rupee murtumaan. Nuorille naisille sanoisin, että erityisesti meidän y-sukupolvelle ja z-sukupolvelle, että niillä on kyllä aika kiire niinku siinä johtamisurallansa eteenpäin. Koska siis se johtamisen identiteetti kasvaa hitaasti - - ja se vaatii niin ku kasvamista siihen tehtävään.

Naisjohtajuudella on merkitystä enemmän ihmisten ajatusmaailmassa ja mielissä. Ei sukupuolella tehtävän hoitamisessa ole merkitystä. Kyllä mie luulen, että naisjohtajuus lisääntyy hitaasti. - - Se, jos jotakin naisille toivoisin, on se, että naiset ammatinvalinnassaan uskaltaisivat toteuttaa sillä tavalla sitä omaa itseään ja omaa haluaan ja omaa kyvykkyyttään, että ne hakeutuis sille alalle, mille ne haluaa ja mikä oikeasti kiinnostaa. - - Mie sanoisin, että jos sulle tarjoutuu tilaisuus mennä tai päästä johtajaks, niin mieti vakavasti, että tartut siihen, ja opiskele sitä asiaa ja uskalla. Ota selvää siitä, mihin oot menossa, että jos sulla on vaikka haasteellinen elämäntilanne, että on esimerkiksi pienet lapset, niin ota selvää, mitä se työ vaatii.

Minä tykkään, että siinä kasvaa ihmisenä ja sitten siinä kasvaa kollegion ja työyhteisön jäsenenä. Rupeaa ymmärtämään elämänkaaren eri vaiheissa eläviä. - - Olla oma itsensä, koska me johtajina eletään myös omaa elämää samanaikaisesti. Ja sitten pitää ottaa niitä askeleita ja steppejä eteenpäin ja hakea haasteita - - siihen rohkaisisin. Sitten se mikä on sitä omaa työtä tukevaa, niin kannattaa verkostoitua – eri alojen ihmisten kanssa, samaa sukupuolta olevien ihmisten kanssa, eri toimialojen kanssa. - - Ja nahka täytyy olla parkkiintunut.

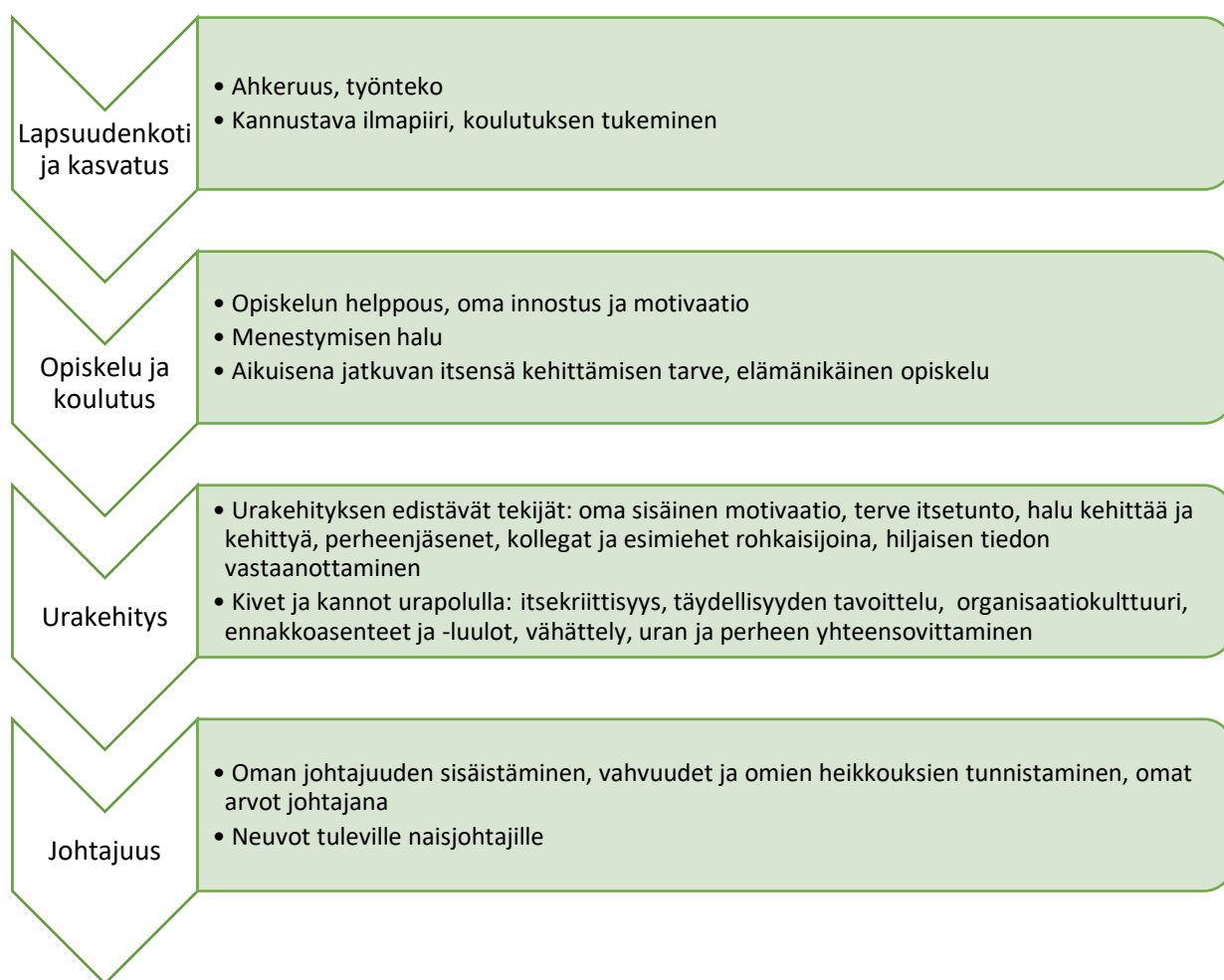
Kyllä minusta se on ihan luonnollinen prosessi tulevaisuudessa, että naiset nousevat johtajiksi yhä useammin. - - Ja jos ajatellaan mitä kaikkea nainen joutuu niin kun elämässä tekemään sen työuran lisäksi. Naiset pystyvät suuremman suorituksen tekemään, koska niiden täytyy huolehtia perheestä ja monista asioista samaan aikaan. - - Oman kokemuksen perusteella kannattaa olla rohkea, kannattaa kyseenalaistaa asioita.

En näe mitään syytä, miksi naiset eivät voisi nousta nuorinakin johtajiksi tulevaisuudessa. Mie en siis nää, että on olemassa naisjohtajuutta. On olemassa vain johtajuutta. Mie koen, että jos me pidetään sitä (naisjohtajuutta) elossa, niin sitten myös meidän lapset puhuu naisjohtajuudesta. Mie toivon, että 5 – 10 vuodenvälistä on irrelevanttia kysyä, että mitä mieltä olet naisjohtajuudesta. Mie en kuulu naisryhmiin – en halua yhtään väheksyä naisryhmiä – mutta (kuulun) yritysjärjestöön kylläkin. - - Neuvoisin uutta naisjohtajaa olemaan oma itsensä. Ei yritä olla yhtään enempää, koska se paistaa läpi. Menee täysillä sillä omalla luonteella ja sillä mitä itse on. On parempi sanoa, että tää on miulle uusi juttu.

Siitähän on tilastollistakin faktaa, että naiset nousee yhä enemmän johtaviin tehtäviin. Et jos miettii pitkälle opiskelleita, korkeakoulutettuja henkilöitä, niin siellä kuitenkin naisten suhteellinen osuus on paljon merkittävämpi - - että mihin se sitten varsinaisesti niin kun kyykkää siinä matkan varrella, niin se kyllä vähän ihmetyttää. - - Neuvona sanoisin, että ei rupeaisi tekemään itsestään enempää poikkeusta kuin mitä jo on -- olla oma itsensä. Tutustu sun tiimiin, perehdy heidän tehtäväkenttään ja heidän mielipiteisiin. Tutustu rajapintoihin, ymmärrä sun sisäiset asiakkuudet ja sen sun pelikentän arvonnäkökulman. Sun pitäis vaan keskittyä olemaan hemmetin hyvä johtaja ja unohtaa se naisjohtajuus.

## 5.7 Tulosten koonti

Naisjohtajille tehdyn haastattelututkimuksen tulokset voidaan vielä havainnollistaa kuviolla, joka kuvaa naisten urakehitystä ja johtajuutta koko elämänkaaren näkökulmasta (kuvio 1.)



Kuvio 1. Naisjohtajien urakehitys osana elämänkaarta

## 6 Johtopäätökset

### 6.1 Sinä pärjät ja osaat!

Aloitin naisjohtajuuden tutkimisen haastateltujen naisjohtajien lapsuuden ja nuoruuden kokemuksista, koska lapsuudenkokemusten merkitys muokkaa yksilöä ja persoonallisuutta (Hyytiälä & Virtanen 2018). Oli kiinnostavaa todeta, kuinka kannustava ja rohkaiseva asenne ja ilmapiiri kodissa loivat perustan hyvälle itsetunnolle, rohkeudelle kohdata haasteita sekä uskallukselle tarttua niihin tilaisuuksiin, joita elämä tarjoaa. Tukiaisen & Villasen teoksen Huippunaiset mukaan menestyneillä naisjohtajilla kodin perintönä onkin vahva uskomus siitä, että nainen pystyy siihen mihin mieskin (Tukiainen & Villanen 2016, 166).

Haastateltujen naisjohtajien lapsuudenkodeissa myös kannustettiin koulunkäyntiin ja opiskeluun ja opiskelua myös tuettiin voimakkaasti, vaikka vanhemmilla itsellään ei olisikaan ollut korkeakoulututkintoa. On kuitenkin huomattava, että tämän tutkimukset tuloksista ei voida muodostaa yleistystä siitä, minkälaisesta kotitaustasta nousee johtajuuteen. Urakertomukset ja polut voivat olla hyvinkin yksilöllisiä. Kuitenkin lapsuudenkodin myönteisellä vaikutuksella näyttäisi olevan suuri merkitys.

## 6.2 Opintieltä eteenpäin

Kouluvuodet ja opiskelu koettiin kaikkien tutkimuksessa mukana olleiden naisjohtajien kohdalla mieluisina ja positiivisina kokemuksina. Koulunkäynti koettiin helppona, ja opiskeluun oli jo varhaisempina vuosina kiinnostus, innostus ja oma sisäinen motivaatio. Ammatinvalinnassa annettiin kaikille naisille oma vapaus suuntautua siihen, mikä itseä kiinnostaa. Puolet naisjohtajista oli edennyt nykyiseen johtajantehtäväänsä samalla alalla, jota olivat ammatinvalinnan yhteydessä lähteneet opiskelemaan. Niillä naisilla, jotka työskentelivät yksityisellä sektorilla, urapolku oli ollut enemmän siksakmainen ammatinvalinnan näkökulmasta. Eli opiskelemaan lähdeettäessä oma ala ei ollut vielä lainkaan itsestäänselvyys.

Teoksessaan Johtajanaiset Anu Kuistiala tuo esiin, kuinka yliopistojen tulee mallintaa paremmin tulevaisuuden kannalta merkittäviä ammatteja ja tehtäviä. Korkeakoulujen pitää myös osoittaa, mitä hyötyä on monipuolisista tieteellis-teknisistä opinnoista (Kuistiala 2019, 180.) Toisin sanoen naisia tulisi rohkaista hakeutumaan myös niille aloille, jotka perinteisesti ovat olleet miesvaltaisia ja vain ns. miesten aloja. Tätä mieltä olivat sekä vanhempaan ikäryhmään kuuluvat että nuoremmat tässä tutkimuksessa haastatellut naisjohtajat.

Tutkimuksen perusteella oli mielenkiintoista nähdä, kuinka naisjohtajat olivat toisaalta tyytyväisiä omaan koulutukseensa, mutta kaikki korostivat tarvitsevansa jatkuvaa koulutusta ja kehittymistä omalla alallaan sekä johtamisessa. Haastattelujen perusteella näyttäisi siltä, että korkeakoulututkinto antaa hyvän pohjan naisjohtajien urakehitykseen, mutta ammattiura ja johtajan

rooli edellyttävät jatkuvaa kouluttautumista, uuden oppimista ja itsensä kehittämistä. Ns. elinikäinen oppiminen lisää substanssiosaamista, mutta myös vahvistaa johtajuutta ja johtamisen taitoja.

### 6.3 Myötätuuli purjeissa

Yksi urapolkujen keskeisimpiä tarkastelun kohteita olivat urakehitykseen vaikuttaneet positiiviset ja negatiiviset tekijät. Positiiviset tekijät jakautuivat selkeästi 2 pääryhmään: naisjohtajista itsestään johtuvat uraa edistävät tekijät ja ulkopuoliset positiivisesti urapolkuun vaikuttavat seikat. Positiivisista tekijöistä nousivat esiin jo aiemmin mainittujen lapsuudenkodin vaikutuksen ja hyvän koulutuksen lisäksi naisjohtajien oma sisäinen motivaatio, kiinnostus ja halu edetä urallaan. Lisäksi haastatteluissa tuli esiin halu kehittää omaa alaa ja halu kehittää itseään koko ajan. Ulkopuolisista urakehitystä edistäneistä positiivisista tekijöistä tutkimuksessa tulivat esille hyvät esimiehet ja kannustavat kollegat, jotka olivat rohkaisseet hakeutumaan korkeampiin tehtäviin. Yksityiselämän puolella perheenjäsenten merkitys ja kannustus olivat merkittävässä roolissa. Puoliso koettiin tärkeänä tukijana ja perheen vastuiden jakajana. Oman isän merkitys rohkaisijana ja kannustajana sekä hyvän itsetunnon vahvistajana urapolulla tuli esille kolmen naisjohtajan haastatteluissa. Kaiken kaikkiaan jokainen koki ulkopuolelta saadun rohkaisun ja tuen merkityksen tärkeäksi riippumatta siitä, missä muodossa tukea oli saatu.

Varsinaisia mentoreita tai erillistä mentorointiohjelmaa ei ollut kenelläkään nykyisessä työtehtävässä. Tutkimuksessa osoittautui, että naisjohtajat kaipasivat edelleen johtajan tehtävässään reflektointia ja keskustelukumppanuutta, jonka kanssa jakaa oman työn haasteita. Kirsi Pihan mukaan erityisesti naiset voivat hyötyä mentoroinnista, jos se on virallista ja järjestelmällistä. Mahdollisuus mentorointiin ja mentoriin voi edistää merkittävästi johtavassa asemassa olevien naisten urakehitystä (Piha 2006, 136.)



#### 6.4 Hidasteita vai suoranaisia esteitä?

Kun tutkimuksessa selvitettiin naisjohtajien urapoluilla eteen tulleita haasteita, ne voitiin myös jakaa selkeästi yksilöstä itsestä johtuviin ja toisaalta ulkopuolelta tuleviin haasteisiin. Haastattelujen perusteella itsestä johtuvia haasteita olivat itsekriittisyys ja täydellisyyden tavoittelu, joka syntyi tarpeesta osoittaa, että osaa ja pärjää. Myös ajatus riittämättömyyden tunteesta tunnistettiin. Toisaalta haastatellut itse myönsivät näkevänsä nämä ajatusmallit esteiksi, joista he olivat pyrkineet irtautumaan. Äitiyden ja uran yhteensovittaminen mainittiin haasteelliseksi, mutta ei missään tapauksessa esteeksi johtajan tehtävään etenemisessä. Yksi haastateltava myönsi, että ei olisi pystynyt hoitamaan nykyistä tehtäväänsä, jos lapset olisivat pieniä. Ulkopuolelta tulevia esteitä ja hidasteita urakehityksessä olivat organisaatiosta, vallitsevasta organisaatiokulttuurista, sekä kielteisistä asenteista ja ennakkoluuloista johtuvat haasteet.

Suoranaista syrjintää sukupuolen vuoksi eivät tutkimuksessa mukana olleet naisjohtajat olleet kokeneet urapolullaan. Kuitenkin yhtä lukuun ottamatta haastatellut naisjohtajat olivat joutuneet kohtaamaan kielteistä suhtautumista sukupuoleensa toimiessaan johtajan tehtävässään. Negatiivinen suhtautuminen oli ilmennyt esimerkiksi vähättelynä, osaamisen kyseenalaistamisena tai poissulkemisena päätöksenteosta. Lisäksi epäsuoraa tai suoraa epäasiallista käytöstä oli kohdattu nimenomaan nykyisessä työtehtävässä, ei niinkään urapolulla.

Tutkimuksessa haastatellut naisjohtajat tunnistivat hyvin omat vahvuutensa ja heikkoutensa, mikä varmasti edesauttaa myös eteen tulevien haasteiden kohtaamisessa. Anu Kuistialan teoksessa Johtajanaiset yksi naisjohtaja kuvaa osuvasti, että ”takapuolen tulee kestää merivettä” (Kuistiala 2019, 65). Johtajaksi kasvaminen on joka tapauksessa prosessi, jossa on käytävä läpi vaikeitakin ja epätavallisia tilanteita. Hyvä johtaja on keitetty monessa liemessä. (Sydänmaanlakka 2004, 170 -171.)

## 6.5 Tulevaisuuden naisjohtajat

Kaikki tässä tutkimuksessa urapolkujaan kuvaavat naisjohtajat olivat sitä mieltä, että naisjohtajuus tulee ehdottomasti lisääntymään tulevaisuudessa. Oli mielenkiintoista havaita, kuinka jo urapolullaan pitempään olleet, vanhempien ikäryhmien edustajat painottivat asteittaista johtajuuteen kasvamista ja kypsymistä elämäkokemuksen lisääntymisen myötä. He myös olivat joutuneet kohtaamaan urallaan enemmän haasteita ja voittamaan ne. Kokeneet naisjohtajat pitivät edelleen naisjohtajuutta käsitteenä, joka ei ole itsestään selvää suomalaisessa yhteiskunnassa. Nuoremmat naisjohtajat suhtautuivat naisjohtajuuteen hyvin luonnollisena ilmiönä, joka nähtiin enemmän tulevana ”normaalina” kuin poikkeuksena. He näkivät, että ei ole olemassa naisjohtajuutta tai miesjohtajuutta, vaan on ainoastaan johtajuutta. Anu Kuistialan mukaan tulevaisuuden johtaminen on johtamispalveluja (leadership as a service). Enää ei anneta tarkkoja ohjeita ja suuntaviivoja, vaan entistä enemmän osallistetaan yritysten organisaatioita strategian miettimiseen ja ohjataan tavoitteilla (Kuistiala 2019, 189.) Tulevaisuuden työelämän tärkeimmät kyvyt ovat empatia, vuorovaikutus, uteliaisuus ja rohkeus (Kuistiala 2019, 192).

## 7 Tutkimuksen arviointi

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvat tutkimuksen luotettavuus ja eettinen hyväksyttävyys (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Käytännön keskeisiä periaatteita ovat muun muassa rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus. Tutkimukseen tulee soveltaa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Lisäksi ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet on määritelty vuonna 2019 Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisemassa ohjeessa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019).

## 7.1. Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta ei voida arvioida samalla tavalla kuin määrällisen tutkimuksen (Hyvärinen 2016,79). Pätevyys laadullisessa tutkimuksessa voidaan ymmärtää uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka, Kuula, Rissanen & Karvinen 2009, 25). Laadullisessa tutkimuksessa arviointi on kokonaisvaltaista kriittistä tarkastelua (Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 27). Luotettavuuden arviointi mahdollistuu suhteuttamalla tulokset tutkimusongelmiin ja niiden ratkaisemiseksi käytettyihin menetelmiin eli tarkastelemalla tutkijan tutkimusretkeä kokonaisuudessaan vaihe vaiheelta ja pohtimalla, onko reitti ollut sopiva halutun päämäärän tavoittamiseksi (Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 27).

Kun suunnittelin tätä haastattelututkimusta, laadin aluksi teemahaastattelurungon, jonka kysymykset asetin niin, että niiden avulla saataisiin mahdollisimman kattavasti vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin. Käytännön haastattelutilanteissa keskustelu ja kysymyksiin vastaaminen soljuivat kuitenkin sillä tavoin vapaasti, että haastattelurungon kysymyksiä ei noudatettu orjallisesti, vaan haastateltavien annettiin suhteellisen vapaasti kertoa tarinoitaan. Tällöin vuoropuhelu ja keskustelu hyppivät välillä ikään kuin kysymyksestä toiseen toisinaan ylittäen jonkin kysymyksen ja sitten taas palaten alkuperäiseen kysymykseen. Tavoitteena oli saavuttaa mahdollisimman rento, luonteva ja luottamuksellinen ilmapiiri ja keskustelutilanne, minkä johdosta haastatteluista saatiin mahdollisimman paljon irti. Kun haastatellut naisjohtajat saivat vapaasti kertoa kokemuksiaan, oli mahdollista saada kysymyksen asettelua laajempi näkökulma kuhunkin teemaan. Itse asiassa joskus puuttuvat vastaukset saatiin kokonaan toisen otsikon ja teeman alla olevista tarinoista. Tämä aiheutti tietenkin minulle haastetta, jotta sain poimituksi ja etsityksi litteroiduista haastatteluista aina kuhunkin tutkimuskysymykseen kaivatut vastaukset. Mutta muodollisesta vapaudesta huolimatta lähes kaikkiin kysymyksiin saatiin jokaiselta naisjohtajalta riittävät vastaukset. Vapaa kerronta toki tuotti myös tarpeetonta ja ylimääräistä informaatiota, jota ei tarvittu tai voitu tutkimuksessa käyttää, mutta tämä ei ollut

millään tavalla häiritsevää. Puhekielen ja vapaamuotoisen keskustelun litterointi nauhoitetuista haastatteluista vaati myös joskus nauhoitteiden kuuntelua useampaan kertaan – erityisesti murre sanojen kohdalla, mutta loppujen lopuksi litterointi onnistui yllättävän hyvin.

Haastatellut naisjohtajat valitsin siten, että he työskentelivät Pohjois-Karjalan alueella ja edustivat sekä julkista että yksityistä sektoria. Vain kaksi heistä oli minulle ennestään tuttuja. Toiset valikoituivat tunnetun johtajan asemansa ja työtehtävänsä perusteella. Haastatelluista pystyttiin erottamaan kolme eri ikäryhmää. Kuitenkin kaikkien naisjohtajien kanssa syntyi luottamuksellinen ja avoin haastattelutilanne, jossa haastattelijan ja haastateltavien ”kemat” yllättävän hyvin kävivät yksiin. Lapsuuden kokemusten kertominen loi heti lämpimän ja vapautuneen ilmapiirin keskusteluun. On toki mahdollista, että aika oli saattanut tehdä muistoista kultaisia, mutta yllättävän avoimesti ja realistisesti kaikki naisjohtajat kuvasivat lapsuuden kokemuksiaan. Opiskelusta puhuttaessa faktat puhuivat puolestaan, ja koulutuskokemukset täydensivät hyvällä tavalla tarinallista kerrontaa. Herkimmän ja ehkä haastavimman osion haastattelun teemoista muodostivat kysymykset urakehitykseen vaikuttaneista positiivisista ja negatiivisista tekijöistä. On luonnollista, että onnistumisista ja uraa edistävästä asioista oli helpompi puhua kuin vastoinkäymisistä tai urapolun haasteista. Negatiivisista tekijöistä onnistuin kuitenkin kaikilta saamaan jonkin rehellisen kokemuksen, jota sitten pystyin vertaamaan toisiin. Luottamuksellinen ilmapiiri haastatteluissa edesauttoi tämänkin aihealueen käsittelyssä. Pyrin olemaan haastattelijana mahdollisimman neutraali ja luottamuksen arvoinen. Itse aiheesta hyvin innostuneena ja motivoituneena huomasin välillä innostuvani keskusteltavista aiheista jopa liikaa, joten oli tärkeää muistaa, että haastateltu naisjohtaja oli pääroolissa ja minä vain sivutekijä.

## **7.2 Eettisyyden toteutuminen**

Kun puhutaan tutkimuksen eettisyydestä, on tutkimustietojen käsittelyssä kaksi keskeistä käsitettä: luottamuksellisuus ja anonymiteetti (Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 23). Tutkimusprosessin eettiset näkökulmat voidaan jakaa kolmeen luokkaan: tutkimusaiheen eettinen oikeutus, käytetyt tutkimusmenetelmät sekä

tutkimusaineiston analyysi ja raportointi. Eettinen oikeutus vastaa kysymykseen miksi juuri kyseisen ilmiön tutkiminen on perusteltua. Tutkimusmenetelmien kannalta on tärkeää pohtia, saadaanko tavoiteltava tieto aiotuilla aineistonkeruumenetelmillä. Analyysissä ja raportoinnissa on huolehdittava, että tutkittavien yksityisyyden suoja säilyy eikä tutkittavien henkilöllisyys paljastu (Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 23.)

Kun aloitin tämän haastattelututkimuksen tekemisen, otin aluksi sähköpostitse yhteyttä jokaiseen haastateltuun naisjohtajaan. Sähköpostissa kuvasin tarkasti tutkimuksen aiheen ja motiivini tehdä tutkimusta. Ilmoitin myöskin, että kaikki kerättävä tieto tulee vain tätä tutkimusta varten, eikä sitä käytetä mihinkään muuhun tarkoitukseen. Sähköpostin liitteenä lähetin etukäteen osallistujille teemahaastattelurungon, jotta he pystyivät ennen haastattelua näkemään, minkälaisia kysymyksiä heille esitetään ja mitä aihealueita haastattelussa käsitellään. Haastattelun yhteydessä kaikilta naisjohtajilta kysyttiin lupa haastattelun nauhoittamiseen ja litterointiin. Lisäksi heti alkuun sovittiin, että kaikkien osallistujien anonymiteetti turvataan. Eli sitouduin lupaamaan, että ketään ei voida tunnistaa tutkimuksesta julkaistavassa raportissa. Haastatelluille ilmoitettiin myös haastattelun yhteydessä, että litteroinnin jälkeen nauhoitusta ei säilytetä. Ennen tämän tutkimusraportin julkaisemista lähetin jokaiselle haastatellulle hyväksyttäväksi tässä opinnäytetyössä käytetyt suorat sitaatit. Eli tässä tutkimuksessa käytetyt lainaukset julkaistaan tutkittavien luvalla.

Eettisyyden toteuttaminen on vastuullinen tehtävä. Itse asiassa minua vähän jännitti ja pelottikin, muistanko ja osaanko varmasti tehdä kaikki oikein ja noudattaa omasta innostuksestani huolimatta eettisiä periaatteita. Oli tärkeää muistaa, että en tuo omia mielipiteitäni esiin, vaan pyrin olemaan kuuntelija ja tarkkailija.

## 8 Tästä eteenpäin

Amerikkalaisen Pew Research Centerin tekemän tutkimuksen mukaan monet amerikkalaiset olivat sitä mieltä, että naiset ja miehet ovat tasaveroisia, kun tarkastellaan keskeisiä hyvän johtajan ominaisuuksia. Kuitenkin samassa tutkimuksessa tuli myös esille, että naisilla on erityisiä ominaisuuksia, jotka tekevät heistä miehiä vahvempia johtajia politiikassa ja taloudessa. He ovat myötätuntoisia ja empaattisia sekä heillä on kyky tehdä kompromisseja (Menasce-Horowitz, Igielnik & Parker 2018.) Yhdysvalloissa on myös tutkimuksen tuloksena todettu, että naisjohtajat käyttävät paljon aikaa tavanomaisten työtehtäviensä lisäksi monimuotoisuuden, tasa-arvon ja osallistamisen edistämiseksi organisaatioissaan (Burns, Huang, Krivkovich, Rambachan, Trkulja & Yee 2021). Tämä lupaa hyvää naisjohtajuudelle tulevaisuudessa, sillä tulevaisuuden johtajalta vaaditaan entistä enemmän kykyä ja uskallusta laittaa itsensä peliin sekä olla aito ja riittävän rohkea voidakseen auttaa ja tukea muita (Tukiainen & Villanen 2016, 188).

Kun tein tätä opinnäytetyötä, sain kohdata pohjoiskarjalaisia naisjohtajia, joiden uskon olevan esikuvina monille naisille. Naiset tarvitsevat esikuvia, ja me kaikki tarvitsemme esikuvia. Olen hyvin kiitollinen heille, että sain etuoikeuden kuunnella eri-ikäisten ja erilaisia organisaatioita edustavien naisjohtajien uratarinoita. Heidän kertomuksensa avasivat konkreettiset näkymät niille urapoluille, joita he olivat kulkeneet. Tässä tutkimuksessa uratarinat osoittivat, että vielä riittää korjattavaa suomalaisen yhteiskunnan koulutuksessa, asenteissa ja organisaatiokulttuureissa, jotta naiset voivat nousta johtotehtäviin siinä missä miehetkin. Sheryl Sandbergin mukaan meidän täytyy tehdä loppu siitä itseään toteuttavasta uskomuksesta, että naiset eivät pysty tähän taikka tuohon (Sandberg 2013, 219). Jatkotutkimuksen aiheena voisivat olla ne konkreettiset toimenpiteet, joita yhteiskunnan eri tasoilla voitaisiin tehdä naisten tasa-arvon parantamiseksi työelämässä.

## Lähteet

- Burns, T., Huang, J., Krivkovich, A., Rambachan, I., Trkulja, T. & Yee, L. 2021. Women in the workplace. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>. 11.11.2021.
- Eskonen, H. 2020. Vuosi 2020, ja naiset saavat yhä pienempää palkkaa kuin miehet – miksi? Se johtuu ikivanhasta sopimuksesta, joka jätti pitkät jäljet. [https://yle.fi/uutiset/3-11171729?fbclid=IwAR1sLPtLGMNLBFyv1XEkw3YSGC\\_iAfkOOQfmOafbJMX8pCZ4jripma8r1CnA&utm\\_campaign=yueutiset&utm\\_source=facebook-share&utm\\_medium=social](https://yle.fi/uutiset/3-11171729?fbclid=IwAR1sLPtLGMNLBFyv1XEkw3YSGC_iAfkOOQfmOafbJMX8pCZ4jripma8r1CnA&utm_campaign=yueutiset&utm_source=facebook-share&utm_medium=social). 4.2.2020.
- Hyytiälä, H. & Virtanen, P. 2018. Miten kasvatuskokemukset ja johtaminen liittyvät toisiinsa? <https://www.sitra.fi/artikkelit/miten-kasvatuskokemukset-ja-johtaminen-liittyvat-toisiinsa/>. 4.11.2021.
- Hyvärinen, S. 2016. Monta polkua johtajuuteen. Naisjohtajien urakertomuksia. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62353/Hyv%c3%a4riinen\\_Sanna\\_ActaE\\_189\\_pdfA.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62353/Hyv%c3%a4riinen_Sanna_ActaE_189_pdfA.pdf?sequence=2&isAllowed=y). 1.1.2020.
- Julkunen, N. 2019. Naisjohtajuus työelämässä. Alaisten kokemuksia naisista johtajina. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketalouden ala. Opinnäytetyö. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/266479/Julkunen\\_Ninja.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/266479/Julkunen_Ninja.pdf?sequence=2&isAllowed=y). 1.10.2021.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2012. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Keskuskaupakamari. 2021. Naiset pörssiyritysten johdossa. Kansainvälinen vertailu. Naisjohtajakatsaus. <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2021/03/Naisjohtajakatsaus-1-2021.pdf>. 6.10.2021.
- Kuistiala, A. 2019. Johtajanaiset. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 609/1986. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>. 28.9.2021.
- Liimatainen, J. 2019. Narratiivinen tutkimusmenetelmä emotionaalisen kerronnan analyysissä. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Kasvatuspsykologian kandidaatin tutkielma. <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-202001301096.pdf>. 11.10.2020.
- Menasce Horowitz, J., Igielnik, R. & Parker, K. 2018. Women and leadership. <https://wnywomensfoundation.org/app/uploads/2019/08/Women-and-Leadership-2018.pdf>. 11.11.2021.
- Multisilta, H. 2018. ”Otetaan opiksi, eletään tätä päivää ja mennään eteenpäin.” Naisjohtajien käsityksiä urakehityksestä, uraesteistä ja lasikattoilmiöstä. Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Johtamisen yksikkö. Pro gradu -tutkielma. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/3197/osuva\\_7990.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/3197/osuva_7990.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 20.9.2021.

- Nokela, S. 2019. Kummajaiset yritysten johdossa. Käsityksiä naisjohtajiin kohdistuvista stereotyyppioista, ennakoasenteista ja syrjinnästä. Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Johtamisen yksikkö. Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma. Pro gradu -tutkielma. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10447/UniVaasa\\_2020\\_Nokela\\_Sakari.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10447/UniVaasa_2020_Nokela_Sakari.pdf?sequence=2&isAllowed=y). 19.7.2021.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro Oy.
- Piha, K. 2006. Äitijohtaja. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Prime, J., Carter, N. & Welbourne, T. 2009. Women "Take Care," Men "Take Charge": Managers' Stereotypic Perceptions of Women and Men Leaders. *The Psychologist-Manager Journal*. [https://www.researchgate.net/publication/233282786\\_Women\\_Take\\_Care\\_Men\\_Take\\_Charge\\_Managers'\\_Stereotypic\\_Perceptions\\_of\\_Women\\_and\\_Men\\_Leaders/link/543fbfa80cf2be1758cfbddd/download](https://www.researchgate.net/publication/233282786_Women_Take_Care_Men_Take_Charge_Managers'_Stereotypic_Perceptions_of_Women_and_Men_Leaders/link/543fbfa80cf2be1758cfbddd/download). 5.10.2021.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.). 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Wastapaino.
- Räsänen, M. 2019. Näkökulmia naisjohtajien vähäisyyteen Suomessa. Haastattelututkimus naisjohtajien uratarinoista. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/21026/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20190400.pdf?sequence=-1&isAllowed=y](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/21026/urn_nbn_fi_uef-20190400.pdf?sequence=-1&isAllowed=y). 1.10.2021.
- Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A., Kuula, A., Rissanen, R. & Karvinen, I. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>. 10.11.2021.
- Sandberg, S. 2013. Lean in. Naiset ja menestymisen tahto. Helsinki: WSOY.
- Sandell, M. 2021. Tasa-arvo ei näy Suomen professorikunnassa – naisia on vain kolmasosa ja tilipussi ohuempi. <https://yle.fi/uutiset/3-11960292>. 14.6.2021.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tukiainen, M. & Villanen, J. 2016. Huippunaiset. Menestystarinoita. Helsingin seudun kauppakamari.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf). 11.11.2021.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf). 11.11.2021.
- Valtioneuvosto. 2021. Pääministeri Sanna Marinin hallitus. <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/ministerit>. 28.9.2021.



## **OPINNÄYTETYÖN HAASTATTELUKYSYMYKSET**

### **1. Haastateltavan taustatiedot**

- Ikä/ikäryhmä
- Nykyinen työtehtävä/titteli: kuvausta työtehtävästä
- Kuinka kauan ollut nykyisessä työtehtävässä ja johtajatehtävissä
- Perhetilanne

### **2. Lapsuudenkoti ja kasvatust**

- Onko lapsuuden kodilla ja kasvatuksella ollut merkitystä urakehitykseen ja päättymiseen siihen tehtävään, jossa nyt olet?
- Onko merkitys ollut positiivinen/kielteinen?
- Mitkä ovat tärkeimmät opit ja eväät, jotka lapsuudenkodista on saatu?

### **3. Opiskelun ja koulutuksen merkitys urakehitykseen**

- Miten koettiin koulunkäynti ja kouluvuodet?
- Miten kuvaisit itseäsi opiskelijana?
- Onko koulutuksesi tukenut ja edistänyt urakehitystäsi nykyiseen tehtävään ja ylipäänsä johtotehtäviin?
- Koetko, että sinulla on riittävä koulutus?

### **4. Positiiviset tekijät, jotka ovat vaikuttaneet urakehitykseen**

- Mitkä ovat ne positiiviset tekijät, jotka ovat vaikuttaneet myönteisesti urakehitykseen?
- Erittele 2 – 3 tärkeintä urakehitystäsi tukenutta ja edistänyttä asiaa?
- Itsestä johtuvat myönteiset tekijät, esim. luonteenpiirteet, erityislahjakkuus jne?
- Ulkoiset positiiviset tekijät? Mentori? Alan kehitys, kollegat, alaiset, organisaatiot, perhetilanne?
- Mitkä tekijät ovat edistäneet työhön sitoutumista?

### **5. Negatiiviset tekijät omassa urakehityksessä**

- Minkälaisia esteitä tai vaikeuksia olet kohdannut omassa urakehityksessäsi matkalla nykyiseen tehtävääsi?
- Nimeä 2 – 3 kriittisintä vaikeutta/estettä/hidastetta urakehityksessäsi?
- Voitko eritellä esteet itsestäsi johtuviin/ulkopuolisiin tekijöihin?

## **6. Minkälainen johtaja olen?**

- Miten kuvailisit itseäsi johtajana?
- Miten arvosi näkyvät johtajuudessasi?
- Minkälaisia henkilökohtaisia piirteitä pidät tärkeinä omassa johtajuudessasi?
- Mitkä ovat omat vahvuutesi johtajana? Entä kehittämiskohteet?

## **7. Ajatuksia naisjohtajuudesta tulevaisuudessa**

- Millaisia ominaisuuksia on mielestäsi hyvällä johtajalla?
- Onko sukupuolella merkitystä mielestäsi johtajana työskentelemiseen? Positiivisessa/negatiivisessa merkityksessä?
- Näetkö naisjohtajuuden lisääntyvän tulevaisuudessa eli että naiset nousevat johtajiksi yhä useammin?
- Hyviä vinkkejä onnistumiseen ja menestymiseen naisjohtajana?