

Naisjohtajuuden muuttuminen uuden sukupolven myötä

Anna Sakki



Tekijä(t) Anna Sakki	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Opinnäytetyön nimi Naisjohtajuuden muuttuminen uuden sukupolven myötä	Sivu- ja liitesivumäärä 43+2
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, miten naisjohtajuus muuttuu uuden sukupolven myötä. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Maarit Tiililä Oy:lle, joka on toimittanut valmiin tutkimusaineiston analysoitavaksi. Maarit Tiililä Oy:n keräämä aineisto on kerätty WOPI-työpersoonallisuuskyselyllä sekä taustatietokyselyllä Keskuskauppakamarin mentorointiohjelman aktoreilta maaliskuussa 2018 ja alumneilta lokakuussa 2018, Haaga-Helia ammattikorkeakoulun ja Aalto yliopiston opiskelijoilta keväällä 2018 sekä Nuorkauppakamarin naisilta syksyllä 2019. Yhteensä naisia oli 80 henkilöä, joista 39 kuului nuoriin naisiin ja 41 naisjohtajiin.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten naisjohtajien ja nuorten naisten WOPI-työpersoonallisuusprofiilit eroavat toisistaan, minkälaisia yhteneväisyyksiä WOPI-profiileissa on ja miten naisjohtajuus muuttuu uuden sukupolven myötä. Analysoinnissa ja vertailussa hyödynnettiin taustatietokyselystä saatuja tietoja. Lisäksi tavoitteena oli analysoida sekä vertailla naisjohtajien ja nuorten naisten avoimien kysymysten vastauksia. Tämä tutkimus on kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimuksen aineisto analysoidaan SPSS-ohjelmalla sekä Excel-taulukkolaskentaohjelmalla. Avoimet kysymykset analysoidaan sisällönanalyysimenetelmän avulla.</p> <p>Naisjohtaja ryhmän vastaajista 70,7 prosenttia oli 41-60-vuotiaita ja nuorten naisten ryhmästä 53,9 prosenttia oli alle 25-vuotiaita-30-vuotiaita. Avoimien kysymysten vastauksista ilmeni, että naisjohtajista 19,5 prosenttia mainitsi vahvuuden, joka liittyi vuorovaikutus- tai viestintätaitoihin, 19,5 prosenttia johtamistapoihin tai henkilöstön motivointiin sekä 19,5 prosenttia kokonaiskuvan hahmottamiseen, kokonaisuuksien rakentamiseen sekä hallintaan. Nuorista naisista 20,5 prosenttia mainitsi vahvuuden, joka liittyi kuuntelutaitoon, 18 prosenttia empatiakykyyn sekä 18 prosenttia vuorovaikutus- tai viestintätaitoihin.</p> <p>Naisjohtajista 22 prosenttia mainitsi kehityskohteeseen kärsivällisyyden, 9,8 prosenttia koki kehityskohteeseen viestintätaidot ja 7,3 prosenttia koki, että heidän tulisi kehittää heidän delegointikykyään. Nuorista naisista 33,3 prosenttia mainitsi kehityskohteen rohkeuden luottaa itseensä ja omiin päätöksiin, 12,8 prosenttia esimiestilanteisiin tai henkilöstöasioihin, 10,3 prosenttia itsevarmuuteen tai itsetunnon lisäämiseen sekä 10,3 prosenttia valmentavaan johtajuuteen tai valmennustaitoihin.</p> <p>WOPI-profiilien tulosten sekä taustatietojen perusteella voidaan todeta, että painottaminen tuloksiin kasvaa iän ja esimieskokemuksen myötä. Sen sijaan naisjohtajien ja nuorten naisten painotuksessa laatuun vastausten välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa. Iällä sekä esimieskokemuksella ei näyttänyt olevan vaikutusta itsetutkiskelun määrään tai muille viestintään. Naisjohtajien ja nuorten naisten ryhmien välissä viestinnässä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa.</p>	
Asiasanat Naisjohtajuus, työpersoonallisuuskysely, itsensä johtaminen, valmentava johtaminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoite ja rajaus	1
1.2	Keskeiset käsitteet	2
2	Uuden ajan johtajuus ja naiset johtajina	5
2.1	Urakehitykseen vaikuttavat tekijät ja itsensä johtaminen	6
2.2	Valmentava johtaminen.....	8
2.3	Feminiininen ja maskuliininen johtaja	9
2.4	Naisjohtajuuden kehittyminen	11
3	Tutkimuksen toteutus	13
3.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	13
3.2	Tutkimuksen toteutus	14
3.3	Aineiston valinta ja käsittely	15
4	Tutkimuksen tulokset.....	20
4.1	Vastaajien taustatiedot.....	20
4.2	WOPI-profiilit.....	23
4.3	Vahvuudet ja kehittämiskohteet	26
4.4	Tulosten yhteenveto.....	29
5	Pohdinta.....	34
5.1	Johtopäätökset.....	34
5.2	Tutkimuksen luotettavuus	36
5.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	38
5.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	38
	LÄHTEET	41
	LIITTEET	44
	Liite 1. Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin	44
	Liite 2. Mann-Whitneyn testi	45

1 Johdanto

Tämä tutkimus on tehty toimeksiantona Maarit Tiililä Oy:lle. Tämän tutkimuksen tavoitteena on perehtyä naisjohtajuuden sekä johtamistapojen kirjallisuuteen ja muihin teoria lähteisiin. Tavoitteena on selvittää, miten naisjohtajuus muuttuu uuden sukupolven myötä, miten naisjohtajien ja nuorten naisten WOPI-profiilit sekä vastaajien omat näkemykset omista vahvuuksistaan ja kehityskohteistaan eroavat toisistaan.

Naisjohtajuuden edistäminen itsesääntelykeinoin kuuluu Keskuskauppakamarin strategiisiin tavoitteisiin. Heidän tavoitteenaan myös on, että yritysten johtoon valitaan siihen tehtävään parhaiten soveltuvat henkilöt. Sukupuoli ei saisi vaikuttaa valintaan. Naisjohtajuus on kehittynyt viimeisen viidentoista vuoden aikana. Elinkeinoelämä on asettanut itsesääntelynormit, joiden tarkoituksena on edistää naisjäsenten määrän lisääntymistä hallituksissa. Elinkeinoelämän pyrkimys on, että naisten korkea koulutus sekä osuus työvoimasta alkaisi näkymään myös johtotasolle. Elinkeinoelämä pyrkii selvittämään aktiivisesti keinoja, jonka avulla naisten urapolkua johtamistehtäviin voitaisiin edistää. (Keskuskauppakamarin kahdeksas naisjohtaja selvitys 2018, 3-7.)

Myös Räsänen (2019) nostaa esille pro gradu -tutkielmassaan, että naisten asema on ollut esillä mediassa muun muassa Me too -kampanjan myötä. Me too -kampanjassa nostetaan esille naisten seksuaalisen ahdistelun kokemuksia. Kampanjan tarkoituksena on tuoda nämä kokemukset esille muiden tietoisuuteen. Kampanjan leviämisen jälkeen, aloitettiin ymmärtämään, kuinka yleistä seksuaalinen ahdistelu naisilla on. Räsänen (2019) toteaa, että naisten aseman ja kokemuksen esille tuominen antaa äänen niiden taakse sekä siten edistää sukupuolten välistä tasa-arvon toteutumista. Hän (2019) tuo esille, että yhteiskunnassa tasa-arvon arvostamisen tulisi näkyä myös tasapuolisina työmarkkina-asemoina. (Räsänen 2019.)

Keskuskauppakamarin kahdeksas naisjohtaja selvitys sekä Räsänen pro gradu -tutkielma tukee sitä, että tämä tutkimus naisjohtajista ja nuorista naisista on ajankohtainen. Tässä luvussa käsitellään ensimmäisenä tutkimuksen tavoitetta sekä rajaamista ja lopuksi tutkimuksen keskeisiä käsitteitä.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka naisjohtajuus muuttuu uuden sukupolven myötä. Tutkimuksen tavoitteena oli käsitellä ja analysoida yhteensä 39 nuoren naisen ja 41 naisjohtajan WOPI -profiilien-, avoimien kysymyksien-, ja taustatietojen vastauksia.

Aineisto kerättiin kahdella menetelmällä, taustatietokyselyllä sekä WOPI -työpersoonallisuuskyselyllä. Taustatietokyselyssä kysyttiin vastaajan taustatietoja sekä avoimia kysymyksiä liittyen vastaajan näkemyksiin omista vahvuuksistaan ja kehityskohteistaan esimies- ja johtajatehtäviä ajatellen. WOPI-työpersoonallisuuden testimenetelmän avulla on mahdollista nähdä, mitkä motiivit ohjaavat toimintaa, mitkä ajattelutavat ohjaavat suunnittelua ja ongelmanratkaisua sekä mitkä asenteet ohjaavat näkymää maailmaan ja itseen. WOPI-työpersoonallisuus testin perusteella muodostuu WOPI-profiili. (WOPI Wheels of competence s.a. a.)

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat, miten naisjohtajien ja nuorten naisten WOPI-profiili vahvuuksien ja kehittämiskohteiden vastaukset eroavat toisistaan, minkälaisia yhteneväisyyksiä nuorten naisten ja naisjohtajien WOPI-profiili vastauksissa on ja miten naisjohtajuus muuttuu uuden sukupolven myötä. Näitä tutkimuskysymyksiä varten on tehty alakysymyksiä syventämään ymmärrystä ja näitä ovat, minkälaisia vahvuuksia ja kehittämiskohteita naisjohtajilla on ja millaisia vahvuuksia ja kehittämiskohteita on taas vastaavasti nuorilla naisilla.

Tutkimuksen tietoperustaksi on valittu naisjohtajuus ja uuden ajan johtajuus. Uuden ajan johtamista käsitellään valmentavan johtamisen ja itsensä johtamisen kautta. Tietoperusta valittiin tutkimusaiheen sekä asetettujen tutkimuskysymysten perusteella. Tietoperustan avulla tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, minkälaisia ominaisuuksia naisilta vaaditaan naisjohtaja tehtävissä ja voidaanko tietoperustasta löytää materiaalia, joka tukee tutkimustuloksia.

1.2 Keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat naisjohtajuus, uuden ajan johtajuus, työpersoonallisuustesti, WOPI ja uusi sukupolvi. Naisjohtajuus käsite voidaan määritellä eri tavoin. Vanhala (2007a) tuo esille, että aiemmissä tutkimuksissa naisjohtajuus ja naisjohtaja käsitteet käsittivät lähes minkä tahansa ryhmän johto- tai esimiestehtävissä toimivan naispuolisen henkilön. Vanhalan (2007a) mukaan tilanne on selkiytynyt sen jälkeen, kun Euroopan Unionissa otettiin käyttöön yhtenäinen ammattiluokitus ISCO. ISCO:ssa luokat kaksitoista ja kolmetoista ovat johtaja luokkia (Vanhala 2007a).

Tilastokeskuksella on myös kansallinen ammattiluokitus, joka perustuu kansainväliseen ISCO-08 luokitukseen (Tilastokeskus 2020a). Kansallinen ammattiluokitus jaetaan pääluokkiin ja siitä tarkemmille tasoille, kuten johtajat luokkaan. Johtajat kuuluvat ensimmäiseen luokkaan, jossa on määritelty erilaisia piirteitä johtajalle.

Ammattiluokittelussa nostetaan esille, että johtajat tekevät sekä vastaavat liiketoiminnan päätöksistä, organisaatioyksikön strategiasta, operationaalisista linjauksista, budjetista, henkilöstön valitsemisesta, nimityksistä sekä erottamisesta. Muihin pääluokkiin luokiteltavat esimiesten erot johtajiin nähden on se, että esimiehet eivät ole varsinaisia päätöksentekijöitä, etenkin henkilöstön valitsemisessa tai erottamisessa. Johtajat luokkaan kuuluvien johtajien pääasiallinen tehtävä on johtaa. (Tilastokeskus 2020b.)

Toisaalta taas Vanhala (2007a) nostaa esille näkökulman, että kaikki johtajat eivät kuitenkaan esiinnyt johtaja- tai päällikkö nimikkeellä. Sen sijaan muilla nimikkeillä työskentelevien tehtävänkuva voi hyvin vastata haastavuuden sekä sisällön osalta johtaja- tai päällikkö nimikkeiden tehtävänkuvaa (Vanhala 2007a). Tässä tutkimuksessa naisjohtajuudella tarkoitetaan naisia, jotka toimivat johtajana tai johtotehtävissä. Tutkimus aineiston naisjohtajien kohderyhmässä oli myös muilla ammattinimikkeillä työskenteleviä naisia.

Uudenajan johtajuudessa johtaminen tapahtuu horisontaalisesti vertikaalisuuden sijaan ja tämänkaltaisessa johtajuudessa johtaja ohjaa dialogia sekä yhteisohjautuvuutta (Häll s.a). Purokuru (17.9.2019) nostaa esille, että uuden ajan johtajuuteen voidaan liittää useita käsitteitä, kuten hajautettu johtajuus, vuorovaikutus ja itseohjautuvuus. Purokuru (17.9.2019) toteaa, että etenkin itsensä johtaminen ja yhdessä ohjautuminen nousevat tärkeimmiksi johtajuuden lajeiksi. Purokurun (17.9.2019) mukaan dialogisuuden tarve tulee nousemaan todella paljon ja myös tähän osaamistarpeeseen tulee osata reagoida tulevaisuudessa. Purokuru (31.1.2020) nostaa myös esille, että uuden ajan johtajuus tarkoittaa enemmän autonomista itsensä johtamista sekä yhdessä ohjautumista.

Valmentava johtajuus on aktiivista vuorovaikutusta, kuuntelemista ja kuulemista, työntekijöiden tuntemista ja ihmisistä välittämistä sekä potentiaalın näkemistä. Valmentava johtajuus on tapa johtaa yhdessä sekä toimia. (Lehikoinen 23.8.2019.) Tässä tutkimuksessa käsitellään uuden ajan johtajuutta valmentavan johtamisen sekä itsensä johtamisen näkökulmasta.

Työpersoonallisuustestien tavoitteena on kartoittaa vastaajan luonnetta ja käyttäytymistä sekä henkilökohtaista tapaa johtaa ja vuorovaikuttaa. Nämä testit voidaan jakaa kahteen eri tyyliin, lomakemuotoiseen ja projektiiviseen testiin. Työpersoonallisuustestejä voidaan käyttää rekrytoinnin tukena. (Heino 2018.)

WOPI on työpersoonallisuuskysely, jonka kautta vastaajalle muodostetaan WOPI profiili. WOPI:ssa on kolme työkalua, jotka ovat WOPI, WOPI360 ja WOPI-C.

Nämä työkalut mittaavat erilaisia asioita. Tässä tutkimuksessa puhutaan WOPI:sta tai työpersoonallisuuskyselystä ja niillä tarkoitetaan WOPI työkalua, joka mittaa osaamisen ajureita. (WOPI Wheels of competence s.a. b.)

Sarpilan (2012) mukaan sukupolvi käsitteestä puhutaan arkikielessä sen tarkemmin sitä miettimättä. Hän (2012) nostaa esille, että henkilöt voivat kuulua tiettyyn sukupolveen tai kokea kuuluvansa johonkin tiettyyn sukupolveen. Hän (2012) myös toteaa, että esimerkiksi julkisuudessa käytävissä keskusteluissa voi myös syntyä käsitys, että tiettyä ajanjaksona syntyneet kuuluvat tiettyyn sukupolveen. Sarpila (2012) nostaa esille Liikkasen, Hanifin ja Hannulan määrittelyn 70- ja 80-luvulla syntyneistä sukupolvista. Liikkanen, Hanifi ja Hannula ovat nimenneet 70-luvulla syntyneet media sukupolveksi sekä 80-luvulla tai sen jälkeen syntyneet uudeksi sukupolveksi. Sarpila (2012) nostaa esille, että näillä vuosikymmenillä syntyneille on viime vuosina annettu useita nimiä, kuten X-sukupolvi ja Y-sukupolvi. Sarpila (2012) nostaa esille Karl Mannerheimin määrittelyn sukupolvesta. Mannerheimin mukaan sukupolven muodostuminen perustuu elämäkokemukseen, ajatuksiin ja käsitteisiin, jotka ovat yhteisiä henkilöiden kanssa, jotka ovat syntyneet lähes samoihin aikoihin. (Sarpila 2012.)

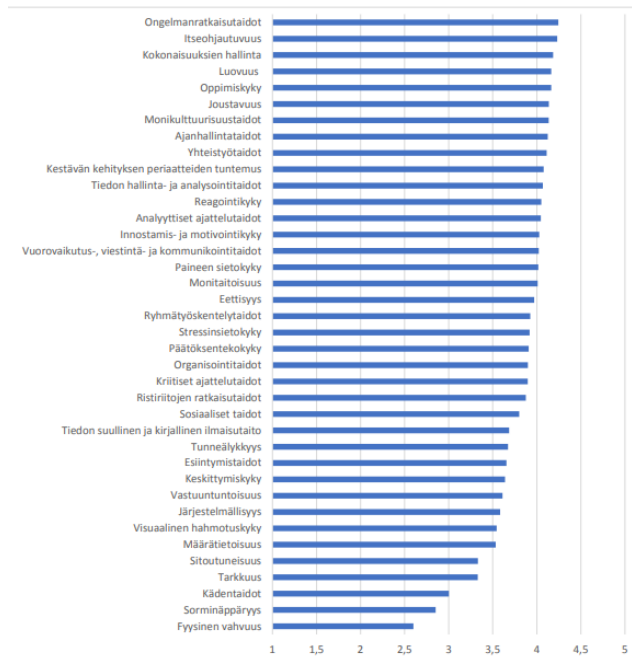
Tässä tutkimuksessa uudella sukupolvella tarkoitetaan kyselyyn vastanneita Haaga-Helia ammattikorkeakoulun ja Aalto yliopiston opiskelijoita sekä Nuorkauppakamarin naisia, joista muodostuu nuorten naisten ryhmä. Tähän ryhmään vastanneet olivat pääsääntöisesti alle 40-vuotiaita, joten he olivat syntyneet pääsääntöisesti 70-luvulla tai sen jälkeen.

2 Uuden ajan johtajuus ja naiset johtajina

Tukiainen ja Villanen (2016, 56) tuovat esille, että Minna Koskelo on tutkinut tulevaisuuden työelämän trendejä. Koskelon mukaan työelämä on muutossuunnassa ja tulevaisuuden työelämän trendit vaikuttavat myös johtajuuteen. Trendeihin kuuluu, että ihminen ymmärretään kokonaisuutena ja työntekijät nähdään arvokkaana pääomana eikä resursina. Koskelo toteaa, että johtajalle johtamistyön ominaisuuksiin kuuluu myötätunto, empatiakyky ja tunneäly. Lisäksi keskeisintä on panostus yrityskulttuuriin siten, että pyritään ihmiskeskeiseen ajattelutapaan. Minna Koskelo on esittänyt, että parhaita johtajia yhdistää korkea tunneäly. Koskelon mukaan tulevaisuudessa menestysyritysten taustalla on avoin ja demokraattinen ilmapiiri sekä työntekijöiden itsensä johtaminen, jota yrityksen johtaja tukee. (Tukiainen & Villanen 2016, 56-58.)

Toisaalta Sydänmaalakan (2009, 145-147) mukaan johtaminen nähdään yhteisöllisenä prosessina. Pyritään uudenlaiseen yhteistoiminnallisuuteen, missä johtaminen tapahtuu verkostoissa sekä tiimeissä. Hierarkkinen niin sanottu vanhan ajan johtamismalli on alkamassa siirtyä taka-alalle, koska se ei enää toimi muuttuvissa ympäristöissä. (Sydänmaalakka 2009, 145-147.)

Opetushallituksen työpajassa on pohdittu osaamisten merkitysten muuttumista tulevaisuudessa. Kuvasta 1 ilmenee Opetushallituksen työpajan näkemykset siitä, kuinka geneeristen osaamisten merkitys muuttuu vuoteen 2035 mennessä. Osaamisen merkitys vähenee paljon, mikäli mitta-asteikolla arvo on lähempänä numero 1, kun taas numero 5 lähempänä osaamisen merkitys kasvaa paljon. (Opetushallituksen raportit ja selvitykset 2019, 21.)



Kuva 1. Genererisen osaamisen merkityksen muuttuminen (Opetushallituksen raportit ja selvitykset 2019)

Sydänmaalakka (2009, 159) nostaa esille, että yksilöiden johtamisessa johtajan tulisi kyetä innostamaan työntekijöitä ja innostumaan. Johtajuuteen liittyvinä tärkeimpinä trendeinä sekä muutoksina nähdään muun muassa siirtyminen johtajakeskeisyydestä jaettuun johtajuuteen. Ajattelu organisaatioista tulisi suunnata siihen, että ne ovat avoimia systeemejä. Nämä systeemit muuttuvat koko ajan, jotka tarvitsevat itseohjautuvuutta. Organisaatioiden pitäisi pyrkiä tasavertaiseen yhteistoimintaan, jolloin olemassa olevat hierarkiat tulisi purkaa. Tämänkaltaista organisaatiota tukee hajautettu johtajuus. Hajautettu johtajuus ei poista virallisia johtajia, vaan johtajat toimivat toiminnan mahdollistajina. (Sydänmaalakka 2009, 146-147.)

2.1 Urakehitykseen vaikuttavat tekijät ja itsensä johtaminen

Piha (2006, 91) tuo esille, että naisjohtajien määrään ja johtajapolun valintaan on esitetty eri tutkimuksissa erilaisia pohdintoja ja syitä. Yhtenä syynä on esitetty, että naiset eivät halua valita johtajauraa, koska haluavat olla pidettyjä (Piha 2006, 91). Piha (2006, 109) tuo esille, että tyttöjen ja poikien roolit lähtevät kotikasvatuksesta. Piha (2006, 109) tuo myös esille, että usein voidaan nähdä, että tytöt kasvatetaan tytön rooliin ja pojat poikien rooliin. Tyttöjä voidaan kannustaa olemaan ottamatta liikaa riskejä opiskeluissa sekä ammatinvalinnassa (2006, 109-110).

Toisaalta Aaltion (2006, 188-189) mukaan naisjohtajuuden haasteita voidaan tarkastella lasikattoilmiön kautta.

Lasikattoilmiöllä tarkoitetaan sellaista näkymätöntä rajaa työelämän hierarkkisissa rakenteissa, jonka ylittäminen naisille on vaikeaa tai haasteellista (2006, 188-189). Aaltion (2006, 188-189) mukaan naisten näyttää olevan helpompaa saavuttaa työtehtäviä keski-johdossa, kuin yletä ylempään johtoon saakka. Lasikattoilmiötä on tutkittu, jotta saataisiin selville syitä sen ilmentymiseen. Yksiselitteisiä syitä lasikattoilmiön ilmentymiselle ei kuitenkaan voida sanoa. Syyt voivat johtua yksilöstä, kuten hänen piirteisiinsä liittyvät syyt. Yhtenä syynä tuon rajan ylittämiseen on selitetty sillä, että naisen on vaikea tulla mieskeskeiselle toiminnan alueelle. Aaltion (2006,188-189) mukaan on esitetty teoria siitä, että nainen joutuu luopumaan feministisestä johtajatastavasta ja siirtyä maskuliiniseen johtajatastapaan kyetäkseen lisäämään luotettavuuttaan johtajana. Naisjohtajien haasteet ylimpään johtoon etenemisestä on myös selitetty organisatorististen syiden perusteella ja ylimmän johdon päätöksenteko tapana. (Aaltio 2006, 188-189.) Aaltion (2006,188-189) mukaan naisten aliedustus ylimmässä johdossa voi myös johtua siitä, että miehet tekevät päätöksiä yrityksen johtajapaikoista ja miehet suosivat johtajuudessa samankaltaisuuttaan.

Sen sijaan Piha (2006, 90-96) selittää naisten ja miesten sijoittumista johtotehtäviin sillä, että hänen mielestään naiset omaavat keskimääräisesti enemmän feministisiä piirteitä. Silloin, kun organisaatiossa näyttäytyy vallitseva toive maskuliinisista johtajista, silloin feminiinisten piirteiden omaava henkilö on heikoimmilla kuin vastakkaisten piirteiden omaava henkilö. Toisaalta niissä yrityksissä missä toivotaan enemmän feministisiä piirteitä johtajalta, silloin naisen voidaan katsoa olevan vahvempana hakuehdokkaana kuin maskuliininen henkilö. (2006, 90-96.) Pihan (2006, 95) mukaan muutosjohtamisessa korostetaan feministisiä piirteitä.

Ennen kuin johtaja kykenee johtamaan muita, hänen tulee ensin oppia johtamaan itseään. Itsensä johtamisen tärkeimpiä oppeja on tunnistaa omat vahvuudet ja kehittämiskohteet. (Sydänmaalakka 2009, 151.) Sydänmaalakan (2009, 152-153) mukaan johtamista voi oppia ja sitä voi harjoitella. Itsensä johtaminen perustuu itsetuntemukseen sekä oman itsensä hallintaan. Silloin kun johtaja tuntee itsensä hyvin, voi hän vaikuttaa omaan osaa-miseensa muiden johtajana. (Sydänmaalakka 2009, 153-153.) Sydänmaalakan (2009, 153) mukaan itsensä johtamisen alueet voidaan jakaa kehoon, mieleen, tunteisiin, arvoihin ja työhön. Näitä eri alueita voimme johtaa oman tietoisuuden avulla ja itsensä johtaminen lähtee näiden eri alueiden keskeisten toimintojen johtamisesta (Sydänmaalakka 2009, 153).

Itsensä johtamisen voidaan sanoa olevan omaan itseän kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi. Oppimisprosessin taustalla toimii itsereflektointi. Itsensä johtamiseen kuuluu olennaisena osana kehittyminen ja kasvu. (Sydänmaalakka 2009, 155.)

Tällä tarkoitetaan uudistumista, joka sisältää hyvän itsetuntemuksen, riittävän itseluottamuksen sekä itsensä reflektointikyvyn. Nämä toimivat itsensä johtamisen periaatteina. (Sydänmaalakka 2009, 155.)

Jaben (2007, 127-128) mukaan hyvän itsensä johtamisen, kuten ajatusten, tunteiden ja tahdon johtamisen lopputuloksena voidaan nähdä tulos menestymisestä. Tärkeimpiä asioita hänen (2007, 127-128) mukaansa ovat, oman itsensä hyväksyminen sekä omien heikkouksiensa tiedostaminen. Tärkeää on kyky huomioida toimintaympäristö ja ihmiset kenen kanssa toimitaan. Lisäksi on tärkeää oppia huomaamaan, miten hyviä myös muut ovat ja puhua kumppaneista sekä työkavereista. (Jabe 2007, 127-128.)

2.2 Valmentava johtaminen

Aaltio-Marjosolan (2001, 136-138) mukaan nainen voi olla yhtä lailla maskuliininen kuin feminiininen johtaja. Tietyt ominaisuudet näyttäytyvät enemmän naisjohtajilla (Aaltio-Marjosola 2001, 136-138). Pihan (2006, 94) mukaan feminiininen johtajuus voidaan yhdistää niin sanottuun uuden ajan johtajuuteen, jossa katsotaan johtajuuden olevan valmentavaa ja kumppanuuteen perustuvaa johtajuutta.

Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan johtamistapaa, missä johtaminen on arvostavaa, osallistavaa sekä tavoitteellista tapaa vaikuttaa. Valmentavan johtamisen avulla voidaan vapauttaa yksilön omaa potentiaalia koko yhteisön yhteiseen käyttöön. Yhteisö voi olla tiimi, työryhmä tai koko organisaatio. Tällä keinolla voidaan sen sijaan samalla tukea yksilön omaa voimaantumista työssään. (Kankainen 20.2.2020.) Valmentava johtaja toimii valmentajana, joka mahdollistaa työntekijöitä saavuttamaan huippusuorituksen sekä ohjaa ja tukee (Johtajuus.info).

Kankainen (20.2.2020) nostaa esille Marjo-Riitta Ristikankaan ja Vesa Ristikankaan näkemyksiä siitä, minkä vuoksi valmentava johtaminen kannatta. Ristikankaiden mukaan valmentavalla johtamisella voidaan katsoa olevan hyötyä kolmesta eri syystä. Maailman muuttuminen sekä yritysten kasvamiseen, vaikuttaa siellä työskentelevät yksilöt. Yksilöiltä vaaditaan oman tiedon ja osaamisen kehittämistä. Muuttuvien tarpeiden vastaamisen vastauksena on valmentava johtaminen, jonka avulla saadaan esille yrityksessä työskentelevien kaikki potentiaali. Ristikankaiden mukaan uusien sukupolvien johtaminen vaatii uusien sukupolvien tarpeiden tiedostamista. Uudet sukupolvet kyseenalaistavat hierarkioita ja haluavat työn olevan innostavaa. Sen lisäksi johtajuudelta odotetaan yhdenmukaisuutta sekä sitä, että yhteistyö on miellyttävää. Myös uusien sukupolvien tuleminen työelämään vaatii johtamiskulttuurin muuttamista enemmän valmentavaan suuntaan. (Kankainen 20.2020.)

Ristikankaiden näkemyksen mukaan työelämässä odotetaan työntekijöiden ja johtajien välistä hyvää dialogia, joka sisältää kyvyn keskustella, kuunnella, kannustaa ja antaa palautetta. Kolmantena näkökulmana on yhteisöllisyyden merkityksen korostaminen, joka vaatii vuorovaikutusosaamista ja yhteistyötaitoja. Myös nämä piirteet tulee näkyä johtamisessa, sillä johtamisen ei katsota olevan yksilösuoritus, vaan osallistava prosessi (Kankainen 20.2.2020.)

2.3 Feminiininen ja maskuliininen johtaja

Aaltio-Marjosola (2001, 136) on tutkinut erilaisia tutkimuksia ja tutkimusten perusteella muodostanut näkemyksen naisjohtajien johtamistavasta. Aaltio-Marjosolan (2001, 136) mukaan eri tutkimusten perusteella voidaan tuoda esille ominaisuuksia ja toimintatapoja, jotka nousevat vahvemmin esille naisjohtajilla. Aaltio-Marjosolan (2001, 136) mukaan naisten johtamistapaa on kuvailtu interaktiiviseksi. Interaktiivisuudella naisjohtajat osallistuvat enemmän ja ovat mukana luomassa työyhteisön ilmapiiriä sen kaltaiseksi, että yhteisön jäsenet tuntevat itsensä tärkeiksi. Vuorovaikutus sekä sen positiivisuus kuuluu naisjohtajien johtajuus piirteisiin. (Aaltio-Marjosola 2001, 136.) Aaltio-Marjosola (2001, 136) toteaa, että naisjohtajat ovat empaattisia, joustavia ja intuitiivisia.

Aaltio-Marjosola (2001,136-138) tuo ilmi, että naisjohtajien voidaan nähdä korostavan johtamisessaan sosiaalisia suhteita, hyvää työilmapiiriä ja kykyä luoda tuotteliasta työilmapiiriä. Naisten johtamistapoihin kuuluu, että he jakavat tietoa sekä valtaa. Naisjohtajien kommunikaatio on avointa ja se toimii vuorovaikutteisesti molempiin suuntiin. Heidän tavoitteenaan on tukea alaisten itseluottamusta sekä itseohjautuvuutta. Aaltio-Marjosolan (2001,136) mukaan naisten johtamistapa ei ole vallankäyttöä, vaan integroivaa toimintaa. Tilanteissa missä naisjohtaja käyttää valtaa, käyttää hän sen koko työyhteisön hyväksi. Vallankäytön tarkoituksena on käyttää sitä rakentavasti. Vallankäytön taustalla on koko ajan tavoite alaisten kannustamiseen. (Aaltio-Marjosola 2001, 136-138.)

Piha (2006, 94) nostaa esille näkökulman, että johtamistavat voidaan jakaa karkeasti kahteen tapaan, maskuliiniseen ja feminiiniseen tapaan johtaa. Nainen voi johtaa myös maskuliinisesti ja mies feminiinisesti (Piha 2006, 94). Pihan (2006, 94) mukaan maskuliininen johtaja on toimintaorientoitunut, kilpailunhaluinen, visiointikykyinen, kekseliäs, riskinotto-kykyinen, tavoiteorientoitunut, fokuointikykyinen sekä hänelle kuuluu status quon haastaminen, hän haluaa olla paras ja siihen lisäksi vaikuttaa rakenne ja muoto.

Pihan (2006, 94) mukaan feminiinisellä johtajalla on ominaisuutena ihmissuhdekeskeisyys, keskusteleavuus, kuuntelemistaito, valmentaminen, paradoksin ymmärtäminen, vuorovaikutus- ja sosiaalinen kyvykkyys, ryhmätyötaidot, monitaitoisuus sekä erilaisuuden hyväksymisen kyky. Hänen (2006, 94) mukaansa feminiininen johtajuus voidaan yhdistää niin sanottuun uuden ajan johtajuuteen, jossa johtajuuden katsotaan olevan valmentavaa ja kumppanuuteen perustuvaa johtajuutta. Tämä johtajuuden tapa on holistinen, paradokseja sietävä, yhdistävä ja ihmissuhdekeskeinen (Piha 2006, 94).

Mielikuvia naisjohtajista voidaan selittää muun muassa stereotyyppien kautta. Stereotypia käsitettä lähellä on arkkityypin käsite. Arkkityypillä tarkoitetaan mielikuvaa itsestä tai toisesta ryhmästä, joka ilmenee ryhmässä. Arkkityypit vaikuttavat mielikuviimme ja ajatteluunme johtajista. Arkkityyppien muodostumisen taustalla voidaan nähdä erilaiset myytit ja tarut. Stereotyyppioita naisjohtajuudesta on vaikea muuttaa, sillä niiden kehittymisen taustalla on historia, yhteiskunnalliset muutokset sekä erilaiset ajanvirtaukset. (Lämsä & Hiillos s.a.)

Yhdysvalloissa noin kahdeltasadalta opiskelijalta kysyttiin heidän käsitystään hyvästä johtajasta ja pyydettiin valitsemaan ihannejohtaja monien kuvauksien joukosta. Vastauksista tuli ilmi, että heidän mielestään hyvä johtaja on valkoihoinen ja pohjoisamerikkalaisen kaltaisen mies. Johtaja voi nostaa mielikuvan maskuliinisesta johtajasta. Sen sijaan aasialaiset johtajat eivät tutkimuksessa menestyneet. Tutkimuksessa tuli esiin, että vastaajien mukaan aasialaiset ovat liian eksentrisiä sekä feministisiä henkilöitä johtajiksi. Tutkimuksen perusteella opiskelijat pitivät hyvänä johtajana mies johtajaa, joka on maskuliininen, tehokas päätöksentekijä, kilpailuhenkinen, yksilöllinen persoona, vakuuttava, aggressiivinen, urheilullinen ja itsenäinen sekä kenellä on hyvä itseluottamus ja kuka on vahva. (Lämsä & Hiillos s.a.)

Lämsä & Hiillos (s.a) nostavat esiin Kanterin määrittelevät neljä roolia naisille hyväksytyistä rooleista organisaatioissa, jotka olisivat naisille mahdollisia. Nämä neljä roolia ovat maskotti, äiti, viettelijätär sekä rautarouva. Näihin kolmeen ensimmäiseksi mainittuun rooliin sisältyy erilaisia mielikuvia, kuten mielikuvia siitä, että naisia pidetään alisteisina, heitä ei oteta kovin vakavasti, he ovat huolehtivaisia sekä itsensä uhraavia. Kanterin mukaan maskotti on nuori eikä vakavasti otettava henkilö, mutta samalla sellainen persoona kenet on mukava ottaa harmittomaksi seuralaiseksi, esimerkiksi yrityksen retkille. Kanter kuvaa viettelijättären sellaiseksi kurvikkaaksi sihteeriksi, joka on miesten mieleen. Kanter kuvaa äiti roolia huolehtivaiseksi ja uhraavaksi. Kanterin mukaan ainoastaan rautarouva on sellainen nainen, kuka on rikkonut lasikaton ja mitä roolia pidetään naisjohtaja roolina. Rautarouvalla on sinänsä hankala tilanne siinä, että häntä ei hyväksytä naisten eikä miesten joukkoon ehdoitta. (Lämsä & Hiillos s.a.)

Naiset eivät pidä siitä, että rautarouva on maskuliininen. Miehet sen sijaan eivät pidä siitä, että rautarouva ei ole riittävän naisellinen ja on kova. Rautarouva hyväksyy häviöt sekä voittamisen, ja hän kykenee myös taisteluun. Rautarouvalle tyypillisiä piirteitä ovat tiukka, vaateliias, pelottava, määräävä sekä jämäkkä. Kanterin määriteltävät ovat yli 40 vuoden takaa, mutta Lämsä & Hiilloksen (s.a) mukaan näitä rooleja ja niiden määritelmiä voidaan edelleen nähdä organisaatioissa. (Lämsä & Hiillos s.a.)

Naiseuteen yhdistetään sanat hoivaaminen, toisista välittäminen, toisten palveleminen, empaattisuus, ystävällisyys sekä tunteellisuus. Naisjohtajuuteen yhdistetty mielikuva voi Lämsä & Hiilloksen (s.a) mukaan olla myös uhri ja tällä on selitetty sitä, minkä vuoksi naiset eivät etene johtajauralla. Naisen tulisi muuttua uhrista sankariksi, jotta johtaja uralla eteneminen onnistuisi. (Lämsä & Hiillos s.a.)

2.4 Naisjohtajuuden kehittyminen

Yhdysvalloissa ja useammassa läntisen Euroopan maissa aloitettiin keskustelemaan naisjohtajuudesta 1960-luvulla (Vanhala 2007a). 1964 -luvulla ylimmässä johdossa naisia oli 1,3 prosenttia, 1980 -luvun puolivälin tienoilla se oli 4 prosenttia ja 2000-luvun alkupuoliskolla naisia oli ylimmässä johdossa vain 5 prosenttia. (Jabe 2007, 24-25.)

Vanhalan (2007a) mukaan sen sijaan Suomessa varsinainen keskustelu aiheesta alkoi vasta 1970-luvun lopulla. Naisten sekä pienten lasten äitien osallistuminen kokoaikaisesti työelämään Suomessa on yksi korkeimpia verrattuna muihin länsimaihin. Toisesta maailmansodasta lähtien Suomessa naisten työsuhdemallina on pidetty kokonaista toistaiseksi jatkuvaa työsuhdetta. Kun tarkastellaan historian kautta naisten etenemistä johtajiksi, pääsivät naiset johtajiksi usein yrittäjyyden kautta, kuten perimällä yrityksen vanhemmiltaan tai pääsemällä yrityksen johtoon puolison omistaman yrityksen kautta. Suoraan johtajiksi palkattuja naisia tuli vasta 1863-luvulla, jolloin naimaton nainen voitiin palkata postiaseman johtajaksi. Tämä oli virka naimattomalle naiselle, minkä vuoksi avioitumisen jälkeen virasta tuli luopua ja tähän tuli muutos vasta vuonna 1918. (Vanhala 2007a.)

1980-luvun loppupuoliskolla puolet kaikista palkansaajista oli naisia. 1990-luvun laman aikana naisten osuus palkansaajista nousi hetkellisesti suhteutettuna kaikkiin palkansaajiin. Sen jälkeen osuus on tasaantunut takaisin 50 prosenttiin. Johtajatehtävissä olevien naisten osuus kasvoi tasaisesti 1980-luvun alusta 1990-luvun lamaan saakka, jolloin naisia oli jo 25 prosenttia kaikista johtajatehtävissä työskentelevistä henkilöistä. Laman jälkeen naisten osuus johtajatehtävissä kääntyi laskuun, mutta jatkaen sen jälkeen tasaista kasvua. (Vanhala, 2007a.) Vanhalan (2007a) mukaan naisjohtajien määrää työmarkkinoilla voidaan selittää erilaisten teorioiden avulla.

Asiaa voidaan selittää esimerkiksi sillä, että työmarkkinoilla on erilaisia lohkoja, jotka voidaan määritellä muun muassa ammatin tai organisaation mukaan. Puhutaan horisontaalisesta segmentoitumisesta. Tätä voidaan selittää sillä, että naiset hakeutuvat enemmän naisvaltaisille aloille ja miehet työskentelevät niin sanotusti miesvaltaisilla aloilla. Palvelu-alojen työvoimasta iso osa koostuu naisista, kuten sosiaali- ja terveydenhuollon sektorilla. Vertikaalisella segmentoitumisella tarkoitetaan sitä, että miehet sekä naiset toimivat samassa yrityksessä. Siinä tilanteessa naisten osuus on lisääntynyt keskijohdon tehtävissä, mutta ylemmän johdon tehtävissä työskentelee enemmän miehiä. (Vanhala 2007a.) Vanhalan (2007a) mukaan tätä on selitetty myös lasikattoilmiön kautta.

3 Tutkimuksen toteutus

Maarit Tiillilä Oy toteutti omana tutkimuksenaan aineistonkeruun. Siitä tutkimuksesta saatu aineisto toimitettiin tämän tutkimuksen tekijälle käsiteltäväksi sekä analysoitavaksi. Tässä luvussa käsitellään tutkimusmenetelmän valinta ja sen jälkeen tutkimuksen toteutus. Lopuksi luvussa esitellään aineiston valinta, käsittely ja analysointi.

3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat tutkimukselle asetetut tutkimusongelmat, henkilökohtaiset resurssit, työelämän tarpeet, omat toiveet ja kohderyhmän määrä (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 129). Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on selittää tutkittavaa ilmiötä numeerisesti. Numeerisesti tutkimustuloksia esitetään lukumäärien ja prosenttiosuuksien avulla. Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata asioiden välisiä riippuvuuksia ja tuoda esille ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää riittävän suurta otosta. Määrällisen menetelmän avulla on tarkoitus saada vastaukset kysymyksiin, jotka ovat kuinka monta, kuinka paljon tai miten usein. Määrällisellä tutkimuksella on joku neljästä tarkoituksesta, jotka ovat selittäminen, kuvaaminen, kartoittaminen, vertaaminen tai ennustaminen luontoa koskevista ilmiöistä tai ihmisiä koskevista asioista ja ominaisuuksista. Vertailevan tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa asiaa kahden tai useamman tutkimuskohteen avulla sekä tuoda näiden välisiä eroja esille. (Vilka 2014, 13-21.)

Kyselytutkimus on yksi kvantitatiivisen tutkimuksen tutkimustavoista. Kyselyssä jokaiselta vastaajalta kysytään samat asiat ja lisäksi kyselyn järjestys sekä tapa ovat samanlaisia. Tällä tarkoitetaan sitä, että kysymysten muoto on vakioitu. Kysely soveltuu tutkimuksiin, missä vastaajia on paljon. (Vilka 2014, 28.) Kyselylomakkeen tarkoituksena on kerätä yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä, määritellä ongelmia, selvittää olemassa olevia käytänteitä, tehdä vertailuja ja arvioida ilmiöitä (Anttila 2007, 115).

Määrällisen tutkimuksen aineiston käsittelyllä tarkoitetaan, että aineisto tarkistetaan, tiedot syötetään ja tallennetaan muodossa, mitä sanotaan myös havaintomatriisiksi. Havaintomatriisin avulla voidaan tutkia numeerisesti kerättyä aineistoa erilaisten tilasto tai taulukko-ohjelmien avulla. Käsittely vaiheessa tutkija arvioi lomakkeiden puuttuvat tiedot tai virheet sekä poistaa asiattomasti täytetyt lomakkeet. Yksi tärkeimmistä asioista on arvioida aineiston tarkistamisvaiheessa kato, joka tarkoittaa puuttuvien tietojen määrää. (Vilka 2014, 106-111.)

Maarit Tiililä Oy:n aineiston tutkimustapana toimi kyselytutkimus. Maarit Tiililä Oy keräsi aineiston kahdella aineiston keruumenetelmällä, joista toinen oli taustatietokysely. Taustatietokysely oli puolistrukturoitu, joka sisälsi avoimia kysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä voidaan selvittää vastaajien näkemyksiä omista vahvuuksista ja kehittämiskohdeista (Anttila 2007, 115). Maarit Tiililä Oy:n tutkimuksen kohteet oli valittu harkinnanvaraisesti, joten kyseessä oli näytteenomainen tutkimus.

Toisena aineistonkeruumenetelmänä toimi kvantitatiivinen kyselylomake, joka oli WOPI-työpersoonallisuuskysely. WOPI:lla mitataan osaamisen ajureita. WOPI-työpersoonallisuuskyselyssä on kolme osaamisen ajuria, jotka ovat toimintaroolit ja toimintamallit, suunnittelu ja ongelmanratkaisu sekä näkymät maailmaan ja itseen. WOPI:n ensimmäisen ajurin avulla voidaan selvittää minkälaisia vastaajat ovat toimintarooleiltaan ja toimintamalleiltaan. Vastaajista voidaan tämän osion avulla nähdä ovatko vastaajat itsenäisiä toimijoita, johtajavaikuttajia vai yhdessä tekijöitä. WOPI:n toisen ajurin avulla voidaan selvittää, onko vastaaja suunnittelussa ja ongelmanratkaisussa asioiden uudistaja tai toteuttaja. Vastauksista voidaan tulkita, lähestyykö henkilö asioita faktojen vai ideoiden pohjalta, hahmottaako hän kohdentuneesti vai laaja-alaisesti, ratkaiseeko hän yleispätevällä vai luovalla tavalla, toimeenpaneeko hän asioita varovaisesti vai riskiä ottaen. WOPI:n kolmannen näkymät ajurin avulla voidaan selvittää, vastaajien näkymiä maailmaan ja itseen. Asenteita mitataan epäselvyys -muutos tilanteiden kautta, optimismin ja realismin sekä itsetutkiskelun kautta. (WOPI Wheels of competence s.a. a.)

3.2 Tutkimuksen toteutus

Maarit Tiililä Oy keräsi aineiston vuosien 2018-2019 aikana. Hän keräsi aineiston neljältä ryhmältä. Keskuskauppakamarin mentorointiohjelman aktoreille kysely toteutettiin maaliskuussa 2018 ja alumneille lokakuussa 2018. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun ja Aalto yliopiston opiskelijoilta aineisto kerättiin keväällä 2018 sekä Nuorkauppakamarin naisilta syksyllä 2019.

Ensimmäisenä Maarit Tiililä Oy lähetti kaikille vastaajille vastaajaryhmästä riippumatta taustatietokyselyn. Taustakysely sisälsi avoimia kysymyksiä. Jokaisen tutkimuskohderyhmän organisaation edustaja lähetti taustatietokyselyn eteenpäin vastaajille, joten Maarit Tiili Oy sai taustatiedot vasta siinä vaiheessa, kun vastaajat antoivat siihen luvan sekä oman sähköpostiosoitteensa. Sen jälkeen hän lähetti vastaajille WOPI-työpersoonallisuuskyselyn. Tämän tutkimuksen aineisto saatiin valmiina Maarit Tiililä Oy:ltä. Tässä tutkimuksessa käsitellään ja analysoidaan valmiiksi kerätty aineisto hyödyntäen määrällisiä sekä laadullisia analysointimenetelmiä.

Tämän tutkimuksen toteutus alkoi syyskuussa 2019, jolloin aineisto toimitettiin tämän tutkimuksen tekijälle. Aineistoa käsiteltiin, analysoitiin sekä tulkittiin maaliskuun-toukokuun 2020 välisenä aikana.

3.3 Aineiston valinta ja käsittely

Maarit Tiililä Oy keräsi tässä tutkimuksessa käytettävän aineiston neljältä naisista koostuvalla ryhmältä, jotka olivat Keskuskauppakamarin mentorointiohjelmaan osallistuneet aktorit sekä alumnit, Haaga-Helia ammattikorkeakoulun ja Aalto yliopiston opiskelijat sekä Nuorkauppakamarin naiset. Tässä tutkimuksessa näistä neljästä ryhmästä muodostettiin aineiston käsittely- ja analysointivaiheessa kaksi isompaa ryhmää, jotka olivat nuoret naiset ja naisjohtajat. Naisjohtajien ryhmä muodostui aktoreista ja alumneista sekä nuorten naisten ryhmä Haaga-Helia ammattikorkeakoulun ja Aalto yliopiston opiskelijoista sekä Nuorkauppakamarin naisista. Tässä tutkimuksessa käytetään ryhmistä nimityksiä naisjohtajat sekä nuoret naiset.

Aineistossa oli 81 henkilön WOPI-profiilit sekä 80 henkilön taustatietokyselyn vastaukset. Aineistosta valittiin käsiteltäväksi kaikkien niiden henkilöiden vastaukset, jotka olivat vastanneet molempiin kyselyihin, WOPI-työpersoonallisuuskyselyyn sekä taustatietokyselyyn. Yksi vastaajista ei ollut vastannut taustatietokyselyyn eikä siten myöskään avoimiin kysymyksiin. Tämän henkilön vastaus poistettiin aineiston käsittelyvaiheessa. Lopulta tässä tutkimuksessa käsiteltiin ja analysoitiin yhteensä 80 naisen vastaukset. Taustatietokysely sisälsi avoimia kysymyksiä. Nuorkauppakamarin naisilta sekä Haaga-Helia ammattikorkeakoulun ja Aalto yliopiston opiskelijoilta oli kysytty neljä avointa kysymystä, kun taas alumneilta ja aktoreilta kaksi avointa kysymystä. Aineistosta valittiin käsiteltäväksi ja analysoitavaksi ne kysymykset, jotka oli kysytty jokaiselta neljän ryhmän henkilöltä. Sen vuoksi aineistosta valittiin käsiteltäväksi kahden kysymyksen vastaukset. Tähän ratkaisuun päädyttiin, jotta tuloksia voitiin analysointivaiheessa verrata.

Analyysimenetelmä valitaan huomioiden tutkittavan aiheen. Tavoitteena on antaa tietoa valitusta aiheesta. Analyysillä pyritään kuvaamaan tutkittavaa aihetta selkeästi ja tiiviisti, jonka jälkeen tehdään johtopäätökset tuloksista. (KvaliMOTV s.a.) Tämä tutkimus vaatii kaksi erilaista analysointimenetelmää, koska tutkimuksessa hyödynnettäviä WOPI-profiileja ja taustatietokyselyn vastauksia tulkitaan määrällisin menetelmin. Aineiston avoimien kysymysten vastauksia analysoidaan sisällönanalyysin keinoin, joka on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä (KvaliMOTV s.a). Avoimien kysymysten tulokset esitetään luokittelun mukaan kahteen ryhmään jaoteltuna. Lisäksi tulokset esitetään prosentuaalisesti.

WOPI:ssa määritellään perusosaamiseksi neljätoista osaavaa tapaa toteuttaa työn viittä perustoimintoa. Näitä havainnollistetaan kuvan 2 avulla. Viisi perustoimintoa ovat itsenäisen toiminta, johtaminen, yhteistyö, suunnittelu ja ongelmanratkaisu sekä näkymät itseen ja maailmaan. Itsenäisen perustoiminnon perusosaamisia ovat, paneutuminen ja laadun tavoittelu sekä kilvoittelu ja tuloksen tavoittelu. Johtamisen perustoiminnon perusosaamisia ovat suunnan asettaminen ja toiminnan johtaminen sekä inspiointi ja ajatusten johtaminen. Yhteistyö perustoiminnon perusosaamisia ovat viestintä ja yhteydenpito, muiden neuvonta ja tuki sekä muiden kuuntelu ja palvelu. Suunnittelu ja ongelmanratkaisu perustoiminnon perusosaamisia ovat fakta ja ideasuuntaus, kohdentuva ja laaja hahmottaminen, yleispätevät ja luovat ratkaisut sekä varovainen ja riskiä ottava toimeenpano. Näkymät maailmaan ja itseen perustoiminnon perusosaamisia ovat stabiili- ja mobiiliympäristö, realismi ja optimismi sekä itsetutkiskelu. WOPI:ssa on 16 portainen asteikko. (WOPI Wheels of competence s.a. b.)

- 1. Paneutuminen, laadun tavoittelu
- 2. Kilvoittelu, tuloksen tavoittelu
- 3. Suunnan asettaminen, toiminnan johtaminen
- 4. Inspiointi, ajatusten johtaminen
- 5. Viestintä, yhteydenpito
- 6. Muiden neuvonta, tuki
- 7. Muiden kuuntelu, palvelu
- 8. Fakta -vs. Ideasuuntaus
- 9. Kohdentuva vs. laaja hahmottaminen
- 10. Yleispätevät vs. Luovat ratkaisut
- 11. Varovainen vs. Riskiä ottava toimeenpano
- 12. Stabiili vs. Mobiili ympäristö
- 13. Realismi vs. Optimismi
- 14. Itsetutkiskelu

Kuva 2. Neljätoista perusosaamisen tapaa (mukaillen WOPI Wheels of competence s.a. b)

Tässä tutkimuksessa WOPI-profiilit käsitellään näiden viiden perusosaamisen kokonaisuuksina sekä tuloksia esitetään näiden neljätoista osaavan tavan mukaisesti (WOPI Wheels of competence s.a. b). Neljätoista tapaa on nimetty ryhmäprofiillista ilmenevien tapojen mukaisesti. Kuviossa 7 esitellään itsenäisen toimijan vastaukset. Itsenäisessä toimijassa vastauksen ollessa lähempänä arvoa 0, painotti vastaaja vähemmän laatuun tai tuloksiin, kun taas lähempänä arvoa 16, vastaaja painotti voimakkaasti laatuun tai tuloksiin. Kuviossa 8 esitellään johtaja vaikuttajan vastaukset. Johtaja vaikuttajassa vastauksen ollessa lähempänä arvoa 0, oli vastaaja myöntäväinen ja mukautuva sekä hillitty ulkoisessa esilletulossa, kun taas lähempänä arvoa 16, vastaaja oli jäməkämpinen ja voimankäyttäjä ja vahva ulkoisessa esille tulossa.

Kuviossa 9 esitellään yhdessä tekijät -vastaukset Yhdessä tekijät -vastauksen ollessa lähempänä arvoa 0, oli vastaaja vähemmän aktiivinen viestinnässä, ohjauksessa tai kuuntelussa, kun taas lähempänä arvoa 16, vastaaja oli aktiivinen viestinnässä, ohjauksessa tai kuuntelussa. Kuviossa 10 esitellään suunnittelu- ja ongelmanratkaisu taidot. Suunnittelu ja ongelmanratkaisun vastauksen ollessa lähempänä arvoa 0, oli vastaaja faktapohjainen, kohdentuva hahmottaja, yleispätevien ratkaisujen tekijä sekä varovainen toimeenpanossa, kun taas lähempänä arvoa 16, vastaaja oli ideahakuinen, laaja hahmottaja, luovien ja tilannelähtöisten ratkaisujen tekijä sekä riskiä ottava toimeenpanossa. Kuviossa 11 esitellään vastaajien näkemyksiä maailmaan ja itseen. Maailmaan ja itseen vastauksen ollessa lähempänä arvoa 0, vastaajalla oli stabiili näkemys maailmaan, realistinen näköala ja paljon itsetutkiskelua, kun taas lähempänä arvoa 16, vastaajalla oli mobiili näkemys maailmaan, optimistinen näköala ja vähän itsetutkiskelua. (WOPI Wheels of competence s.a. c.) WOPI-profiilien tulokset esitetään naisjohtajat ja nuoret naiset ryhminä. Aineistosta laskettiin keskiarvo, keskihajonta sekä mediaani. Mediaani esitetään kokonaislukuna ja keskiarvo sekä keskihajonta kahden desimaaliluvun tarkkuudella. Näiden tavoitteena on tukea tulosten yhteenvetoa sekä johtopäätöksiä.

Tämän tutkimuksen avoimien kysymyksien vastaukset käsiteltiin ja analysoitiin sisällönanalyysimenetelmän avulla. Sisällönanalyysiin kuuluu se, että tutkija määrittelee analyysiyksikön. Analyysiyksikkö voi olla esimerkiksi sana. Aineisto pelkistetään ja siitä etsitään samankaltaisia tai toisistaan eroavia käsitteitä. Tässä vaiheessa aineisto luokitellaan. (KvaliMOTV s.a.)

Vastaukset avoimiin kysymyksiin voidaan antaa yksittäisinä sanoina, tiivistettyinä vastauksina esimerkiksi ranskalaisilla viivoilla tai sitten monta virkettä sisältävinä tarinoina. Vastaukset voivat olla usein sisällöltään kirjavia ja sen vuoksi numerokoodaaminen voi olla haasteellista. Tutkijan tehtäväksi tulee päättää erikseen sisältöluokat ja luokitella nämä vastaukset luokkiin. Luokitus tavanomaisesti laaditaan avoimista kysymyksistä saatujen vastausten pohjalta, mutta se voi myös olla määriteltynä ennakkoon. Tutkijan tulee ensimmäisenä muodostaa vastauksista sopiva sisältöluokitus. Luokitusrunkoon kirjataan juokseva numerointi kaikista rungon vaihtoehdoista. Käytännössä tämä tapahtuu niin, että jokainen vastaus käydään yksitellen läpi ja aloitetaan kirjaamaan luokkia. Sitä jatketaan niin kauan, kunnes ei enää tule uudenlaisia vastauksia eikä siten tarvetta uusille vastausluokille. Avoimien kysymysten vastausten luokittelun laatu riippuu asiasisällön rakenteesta ja tutkijan tavoitteista luokituksen suhteen. Viimeiseksi luokaksi voi tehdä jokin muu luokan, johon tulee luokitella korkeintaan 10-20 prosenttia aineiston vastauksista. Tallentamisen yleisperiaatteella tarkoitetaan sitä, että aineiston kerääjä ja sen mahdollinen jatkokäyttäjä voi käyttää luokiteltuja tietoja muussakin tiedonkeruuvaiheessa havaittuihin käyttötarkoituksiin. (KvantiMOTV s.a.)

Sen vuoksi sisältöluokitus tulee olla yksityiskohtaisempi. Avoimille kysymyksille tulee päättää koodattavien muuttujien lukumäärä esimerkiksi antamalla yhden kysymyksen vastaukselle useampi muuttuja, mikäli iso osa vastauksia sisältäisi monia näkökulmia. Luokittelut voi koodaamisen jälkeen luokitella vielä toisin. (KvantiMOTV s.a.)

Maarit Tiililän Oy:n toteuttamassa tutkimuksessa sekä aineistonkeruu vaiheessa kyselyyn osallistuneilta kysyttiin heidän näkemystään omista tärkeimmistä vahvuuksistaan ja tärkeimmistä kehityskohteistaan esimies- ja johtajatehtäviä ajatellen. Vahvuuksista kysyttiin yksi kysymys ja kehityskohteista toinen kysymys. Jokainen kyselyyn vastannut henkilö vastasi molempiin kysymyksiin.

Aineisto käsiteltiin kolmessa osassa, jotka olivat WOPI-profiilit, taustatiedot sekä avoimien kysymysten vastaukset. Taustatiedot ja WOPI-profiilit analysoitiin Excel sekä SPSS-ohjelmistojen avulla. Ensimmäisenä jokaisen vastaajan WOPI-profiilit sekä taustatietokyselyn vastaukset kirjattiin Excel tiedostoon siinä muodossa, kuten tutkimuskysymysten ja tämän tutkimuksen kannalta oli tarpeellista. Naisjohtajien vastaukset kirjattiin omaan tiedostoon ja nuorten naisten vastaukset omaan tiedostoonsa. Tiedot vietiin SPSS-ohjelmistoon, jonka kautta aineisto oli mahdollista analysoida ja vertailla sitä. Aineisto luokiteltiin SPSS-ohjelmistoon neljänä sekä kahtena ryhmänä. Neljä ryhmää olivat aktorit, alumnit, Haaga-Helia ammattikorkeakoulun ja Aalto yliopiston opiskelijat sekä Nuorkaupakamarin naiset. Kaksi ryhmää oli naisjohtajat ja nuoret naiset. Tämän keinon avulla oli mahdollisuus aineiston analysointivaiheessa tutkia aineistoa laajamittaisesti. Aineisto käsiteltiin SPSS-ohjelmalla ja ohjelmassa tehtiin ristiintaulukointia. Tulokset vietiin uudelleen Excel-taulukkolaskentaohjelmaan, missä luotiin aineistosta kuvia. Avoimet vastaukset luokiteltiin aineiston käsittelyvaiheessa. Aineistosta saaduista tuloksista luotiin kuvia Excel-taulukkolaskentaohjelmalla.

Tässä tutkimuksessa avoimet kysymykset käsiteltiin naisjohtaja sekä nuorten naisten ryhmien osalta erikseen. Osa käsiteltävistä vastauksista oli yhden sanan mittaisia ja osa vastauksista useamman virkkeen pituisia. Luokittelut muodostettiin aineistosta saatujen tietojen perusteella. Ensimmäisenä jokainen vastaus käytiin yksitellen läpi. Sen jälkeen jokaisen vastauksen yksittäiset kehittämiskohteita tai vahvuuksia tarkoittavat sanat koodattiin yksitellen Excel-ohjelmistoon. Käytännössä tämä tarkoitti, että jokaisesta virkkeestä otettiin jokainen eri asiaa tarkoittava sana ja luokiteltiin se omaan ryhmäänsä. Tässä kohdalla myös tarkastettiin sanojen synonyymejä ja samaa tarkoittavat sanat luokiteltiin samaan ryhmään. Tämän jälkeen aineisto käytiin vielä uudelleen läpi, jolloin samaa tarkoittavat luokat yhdistettiin sekä luokat, jotka sopivat yhteen yhdistettiin yhdeksi isommaksi luokaksi.

Tässä vaiheessa katsottiin, että vähintään kaksi vastaajaa tai useampi on yhdessä luokassa. Mikäli vastauksia oli vain yksi eikä sanaa ollut mahdollista luokitella mihinkään aiemmin nimettyyn luokkaan, silloin vastaus luokiteltiin jokin muu-luokkaan.

Tilastoanalyysissa ristiintaulukoinnin avulla voidaan selvittää kahden luokitellun muuttujan, tässä tutkimuksessa naisjohtajien ja nuorten naisten välistä riippuvuutta. Sen lisäksi korrelaatiokertoimen avulla voidaan ilmaista muuttujien vaikutusta toisiinsa. Näitä voidaan käyttää yhdessä tai erikseen tutkimuksen analysoimisessa. Keskiarvo on sijaintiluku, jonka tarkoituksena on saada tietoa yhden muuttujan jakaumasta. Tutkimuksessa missä pyritään selvittämään muuttujan keskilukua, olisi hyvä laskea mediaani sekä keskiarvo. Mediaanin laskemisen taustalla on kuvata keskimmäistä havaintoa. Mediaani on keskiluku. Keskihajonta on hajontaluku ja hajontalukujen tarkoituksena on kuvata muuttujan arvon vaihtelua. Keskihajonnalla kuvataan yksittäisen muuttujan jakautumista ja sitä, kuinka kaukana yksittäisen muuttujan arvot ovat keskiarvosta. Myös keskihajonta vaatii keskiarvon laskemisen. (Vilkkä 2014, 118-124.) Näiden syiden vuoksi WOPI-profiileista laskettiin keskihajonta, keskiarvo sekä mediaani.

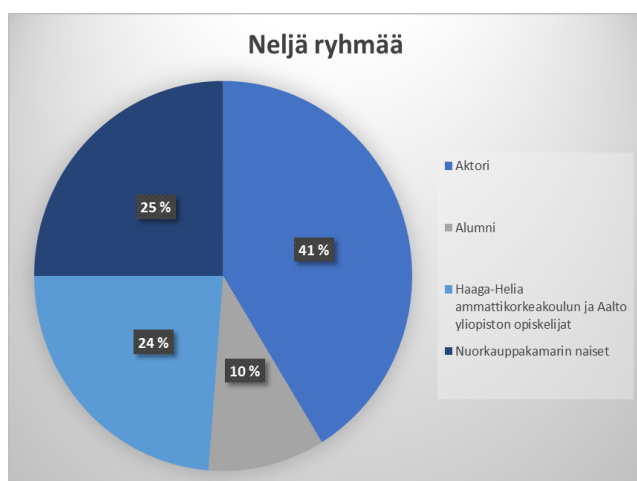
Korrelaation avulla mitataan kahden muuttujan välistä yhteyttä. Arvona toimii miinus yksi ja plus yksi, jonka välissä korrelaation arvo on. Silloin, kun arvo on nolla, silloin korrelaatiota eli muuttujien välistä yhteyttä ei ole. Mikäli tulos on lähempänä arvoa plus yksi, silloin muuttujilla on vahvempi yhteys. Kun taas jos korrelaatio on miinus merkinen, silloin muuttujan arvo usein kasvaa ja mitä lähempänä sen arvo on miinus yhtä, niin silloin yhteys on vahvempi. (Mamia 2005, 31.) Merkitsevyydestaamisen avulla pyritään selvittämään havaittua merkitsevyytensä. Merkitsevyydestaustuksella on kolme periaatetta. Ensimmäisenä kerätään tiedot yhteen testisuureeksi, seuraavaksi tiivistetään testauksesta saatu tulos niin sanotuksi p-arvoksi ja lopuksi tehdään tämän arvon perusteella johtopäätökset. (SPSS pikaohjeita s.a.) Tässä tutkimuksessa tehtiin SPSS-ohjelmistolla ristiintaulukointia, Spearmanin järjestyskorrelaatio testi (liite 1) sekä tehtiin Mann Whitneyyn testi (liite 2). Tässä tutkimuksessa tehtiin merkitsevyydestaaminen, koska pyrittiin selvittämään, onko naisjohtajien ja nuorten naisten ryhmien vastausten välinen ero tilastollisesti merkitsevää. Ristiintaulukointia tehtiin sen vuoksi, että nuorten naisten ryhmän ja naisjohtajien ryhmän vastauksia oli mahdollista vertailla ja siten esittää kuvioiden avulla tulokset luvussa.

4 Tutkimuksen tulokset

Maarit Tiililä Oy:n toteuttamaan WOPI-työpersoonallisuuskyselyyn, taustatietokyselyyn sekä avoimiin kysymyksiin vastasi yhteensä 80 naista. Maarit Tiililä Oy:n tutkimuksen kohderyhmään kuului neljä eri ryhmää, jotka olivat Kauppakamarin mentorointiohjelmaan osallistuneet alumnit sekä aktorit, Nuorkauppakamarin naiset sekä Haaga-Helia ammattikorkeakoulun ja Aalto yliopiston opiskelijat. Tässä tutkimuksessa ryhmät yhdistettiin ai-neiston analysointivaiheessa kahdeksi ryhmäksi, jotka olivat naisjohtajat ja nuoret naiset. Naisjohtajaryhmä muodostui alumneista sekä aktoreista ja heitä oli yhteensä 41 henkilöä. Nuorten naisten ryhmä muodostui Nuorkauppakamarin naisista sekä Haaga-Helia ammattikorkeakoulun ja Aalto yliopiston opiskelijoista ja heitä oli yhteensä 39 henkilöä. Tässä luvussa esitetään vastaajien taustatiedot, WOPI-profiilien tulokset ja vastaajien avoimien kysymyksien vastauksista saadut tulokset.

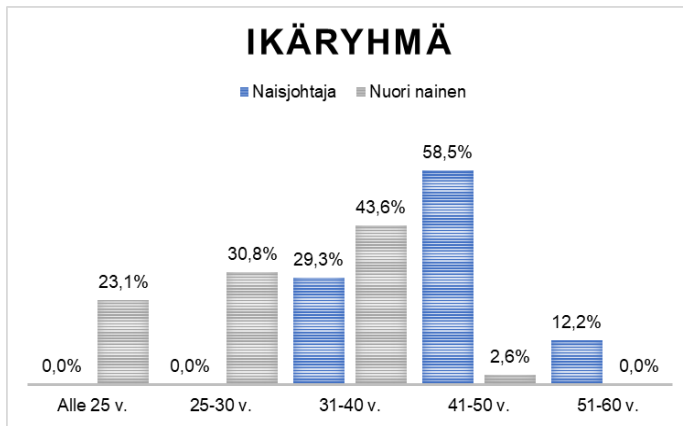
4.1 Vastaajien taustatiedot

Tutkimuksen vastaajaryhmät koostuivat neljästä ryhmästä kuvio 1 mukaisesti. Vastaajista Kauppakamarin aktoreita oli 41 prosenttia (33), Nuorkauppakamarin naisia 25 prosenttia (20), Haaga-Helia ammattikorkeakoulun ja Aalto yliopiston opiskelijoita oli 24 prosenttia (19) sekä Kauppakamarin alumneja oli 10 prosenttia eli kahdeksan osallistujaa.



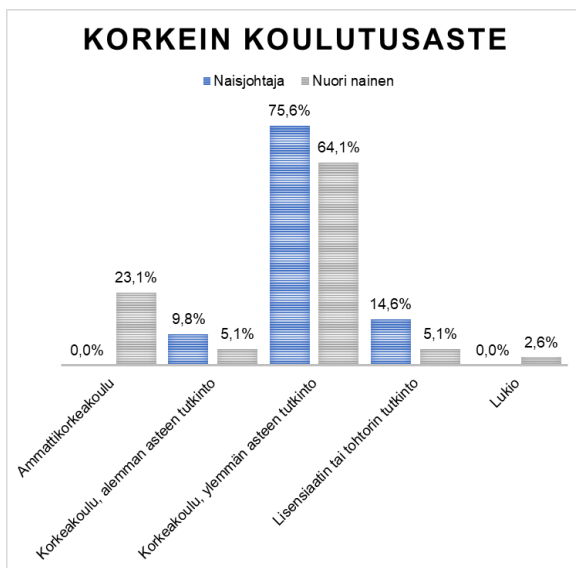
Kuvio 1. Neljä ryhmää (n=80)

Kuvion 2 mukaisesti nuorista naisista 23,1 prosenttia oli alle 25-vuotiaita, 30,8 prosenttia 25-30-vuotiaita, 43,6 prosenttia 31-40-vuotiaita ja 2,6 prosenttia 31-40-vuotiaita. Naisjohtajien ryhmästä suurin osa 58,5 prosenttia kuului ikäryhmään 41-50-vuotiaat. Naisjohtajista 29,3 prosenttia oli 31-40-vuotiaita ja 12,2 prosenttia 51-60-vuotiaita.



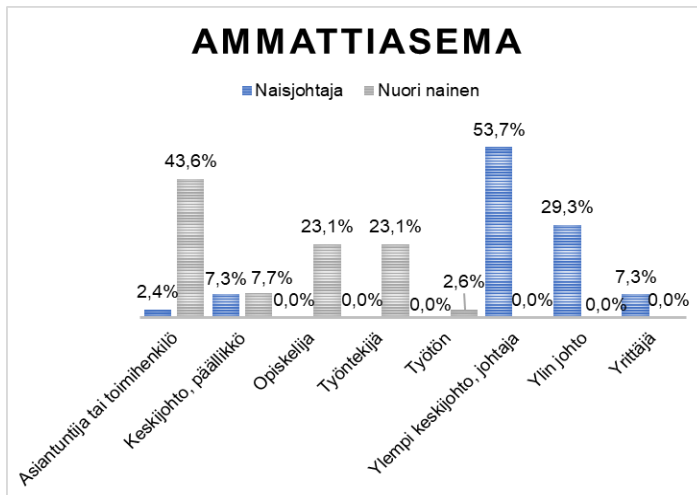
Kuvio 2. Ikäryhmä (n=80)

Kuviosta 3 ilmenee vastaajien korkein koulutusaste, mukaan lukien keskeneräiset tutkinnot. Kuten kuvio 3 osoittaa suurimmalla osalla, 64,1 prosentilla nuorista naisista oli ylemmän asteen korkeakoulututkinto. Nuorista naisista ammattikorkeakoulututkinto oli 23,1 prosentilla, 5,1 prosentilla alemman asteen korkeakoulututkinto, 5,1 prosentilla lisensiaatin tai tohtorin tutkinto sekä 2,6 prosentilla lukio koulutus. Naisjohtajista suurimmalla osalla, 75,6 prosentilla vastaajista oli ylemmän asteen korkeakoulututkinto, 9,8 prosentilla alemman asteen korkeakoulututkinto sekä 14,6 prosentilla lisensiaatin tai tohtorin tutkinto.



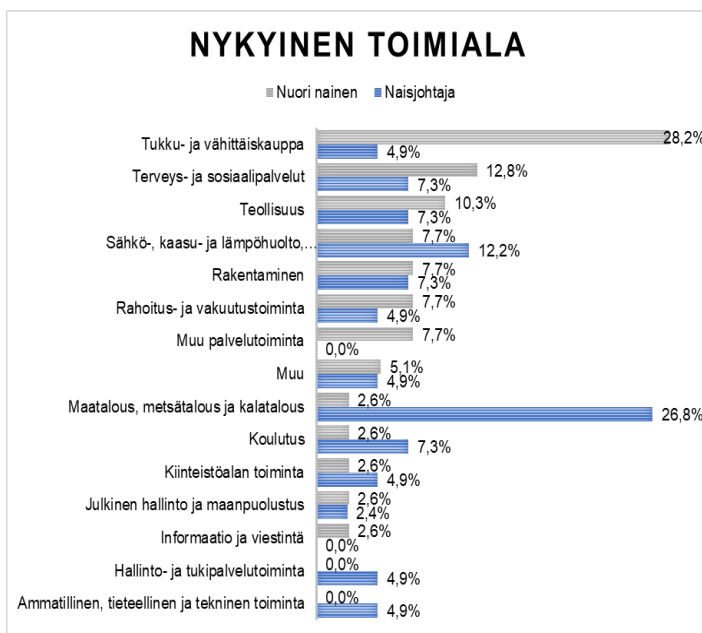
Kuvio 3. Koulutusaste (n=80)

Kuten kuvio 4 osoittaa, naisjohtajista suurin osa 53,7 prosenttia työskenteli ylemmässä keskijohdossa johtajana ja 29,3 prosenttia ylimmässä johdossa. Naisjohtajista 7,3 prosenttia toimi yrittäjänä, 2,4 prosenttia asiantuntija- tai toimihenkilönä, 7,3 prosenttia keskijohdossa päällikkönä sekä 7,3 prosenttia yrittäjinä. Nuorista naista suurin osa, 43,6 prosenttia toimi asiantuntija tai toimihenkilönä, 23,1 prosenttia opiskelijoina, 23,1 prosenttia työntekijöinä, 7,7 prosenttia keskijohdossa päällikkönä sekä 2,6 prosenttia oli työttömiä.



Kuvio 4. Ammattiasema (n=80)

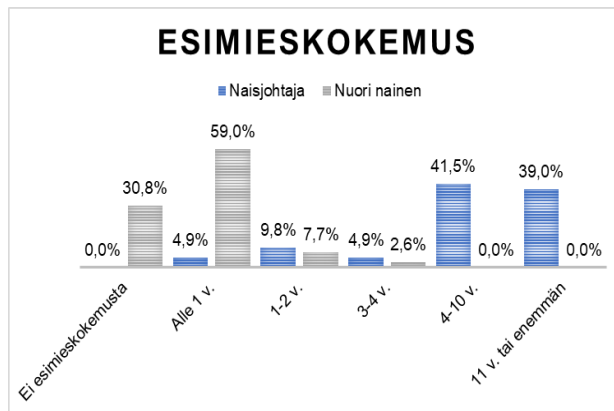
Kuten kuvio 5 osoittaa, nuorista naisista 28,2 prosenttia työskenteli tukku- ja vähittäiskaupan, 12,2 prosenttia terveys- ja sosiaalipalveluiden ja 10,3 prosenttia teollisuuden toimialalla. Naisjohtajista 26,8 prosenttia työskenteli maatalous, metsätalous ja kalatalous sekä 12,2 prosenttia sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto tai jäähdytysliiketoiminnan. Molempien ryhmien vastauksissa tuli hajaantuneita vastauksia eri toimialoille, jotka näkyvät kuvio 5.



Kuvio 5. Nykyinen toimiala (n=80)

Kuten kuvio 6 ilmenee, 30,8 prosentilla nuorista naisista ei ollut esimieskokemusta ja 59 prosentilla esimieskokemusta oli alle vuosi. Esimieskokemusta nuorilla naisilla 1-2-vuotta oli 7,7 prosentilla ja 2,6 prosentilla 3-4-vuotta. Naisjohtajista 41,5 prosentilla sitä oli 4-10-vuotta ja 39 prosentilla 11 vuotta tai enemmän.

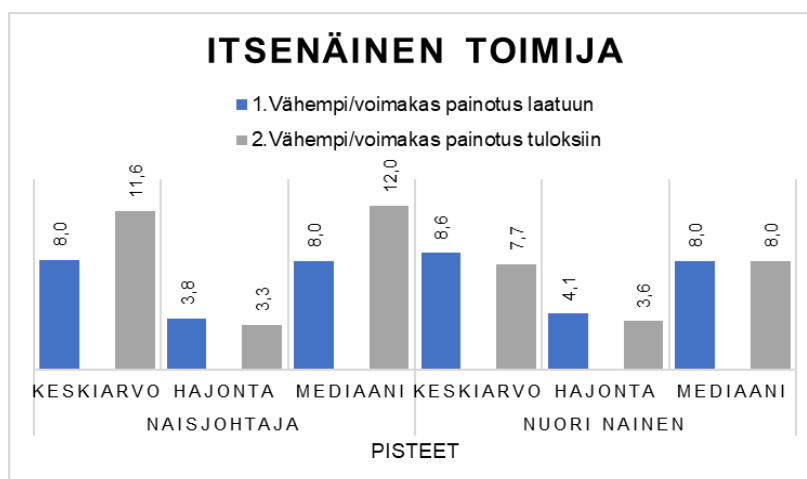
Naisjohtajilla alle 1 vuosi esimieskokemusta oli 4,9 prosentilla vastaajista, 1-2-vuotta 9,8 prosentilla ja 3-4-vuotta 4,9 prosentilla.



Kuvio 6. Esimieskokemus (n=80)

4.2 WOPI-profiilit

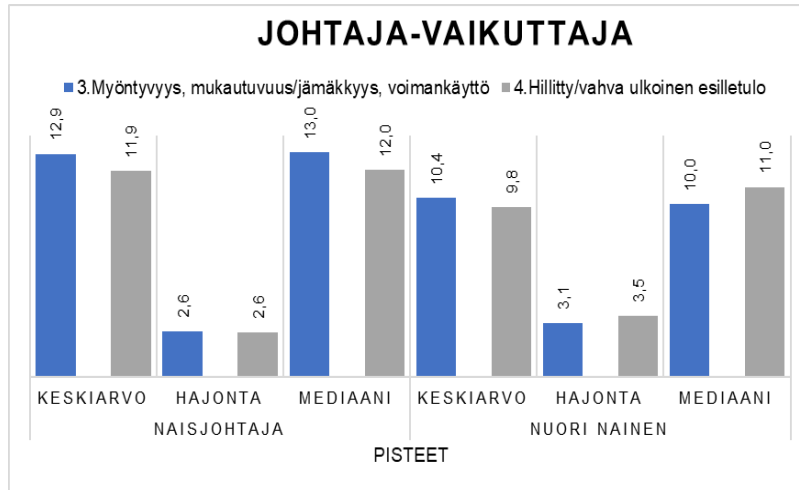
Kuviosta 7 ilmenee minkälaisia vastaajat ovat itsenäisinä toimijoina. Kuviosta 7 ilmenee, että laatuun painottamisessa naisjohtajien keskiarvo oli 8 pistettä, keskihajonta 3,8 pistettä ja mediaani 8 pistettä. Nuorten naisten keskiarvo laatuun painottamisessa oli 8,6 pistettä, keskihajonta 4,1 pistettä ja mediaani 8 pistettä. Tuloksiin painottamisessa naisjohtajien keskiarvo oli 11,6 pistettä, keskihajonta 3,3 pistettä ja mediaani 12 pistettä sekä nuorten naisten keskiarvo oli 7,7 pistettä, keskihajonta 3,6 pistettä ja mediaani 8 pistettä.



Kuvio 7. Itsenäinen toimija (n=80)

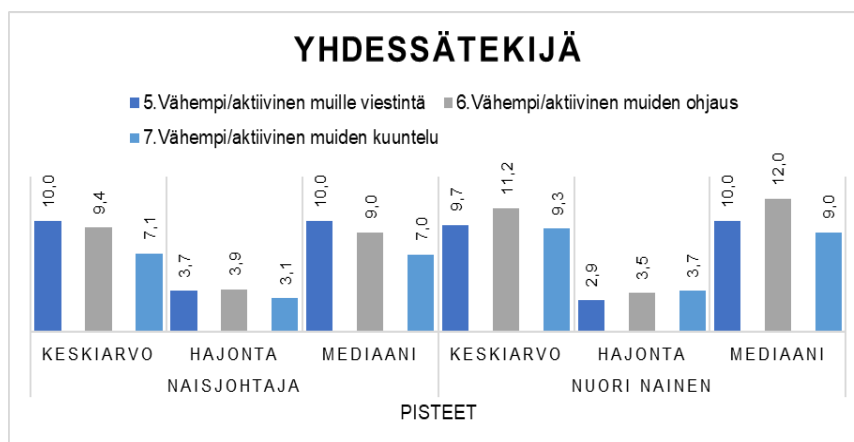
Kuviosta 8 ilmenee minkälaisia vastaajat ovat johtaja vaikuttajina. Kuviosta 8 ilmenee, että myöntyvyydessä ja mukautuvuudessa tai jämäkkyudessa ja voimankäytössä naisjohtajien keskiarvo oli 12,9 pistettä, keskihajonta 2,6 pistettä ja mediaani 13 pistettä.

Samassa osa-alueessa nuorten naisten keskiarvo oli 10,4 pistettä, keskihajonta 3,1 pistettä ja mediaani 10 pistettä. Ulkoisessa esilletulossa naisjohtajien keskiarvo oli 11,9 pistettä, keskihajonta 2,6 pistettä ja mediaani 12 pistettä. Samassa osa-alueessa nuorten naisten keskiarvo oli 9,8 pistettä, keskihajonta 3,5 pistettä ja mediaani 11 pistettä.



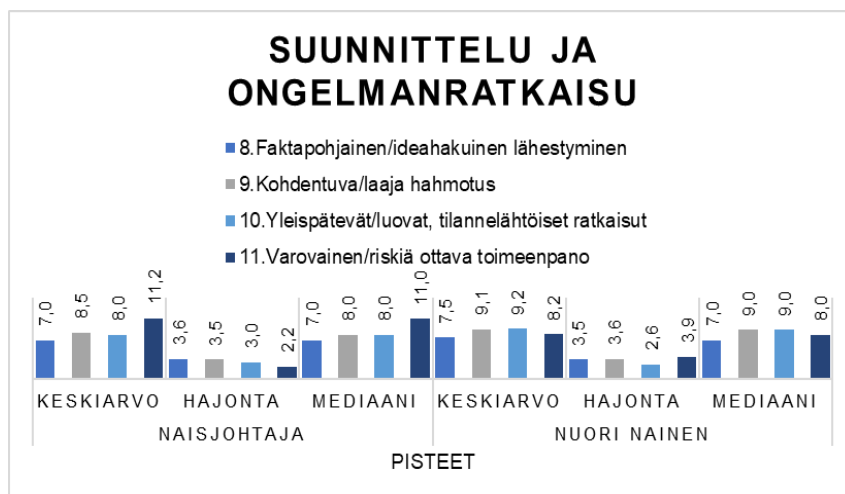
Kuvio 8. Johtaja-vaikuttaja (n=80)

Kuviosta 9 ilmenee minkälaisia vastaajat ovat yhdessä tekijöinä. Muille viestinnässä naisjohtajien keskiarvo oli 10 pistettä, keskihajonta 3,7 pistettä ja mediaani 10 pistettä. Sen sijaan viestinnässä nuorilla naisilla keskiarvo oli 9,7 pistettä, keskihajonta 2,9 pistettä ja mediaani 10 pistettä. Muiden ohjaamisesta naisjohtajien keskiarvo oli 9,4 pistettä, keskihajonta 3,9 pistettä ja mediaani 9 pistettä. Nuorten naisten keskiarvo muiden ohjaamisessa oli 11,2 pistettä, keskihajonta 3,5 pistettä ja mediaani 12 pistettä. Muiden kuuntelussa naisjohtajien keskiarvo oli 7,1 pistettä, hajonta 3,1 pistettä ja mediaani 7 pistettä. Samassa osa-alueessa nuorten naisten keskiarvo oli 9,3 pistettä, keskihajonta 3,7 pistettä ja mediaani 9 pistettä.



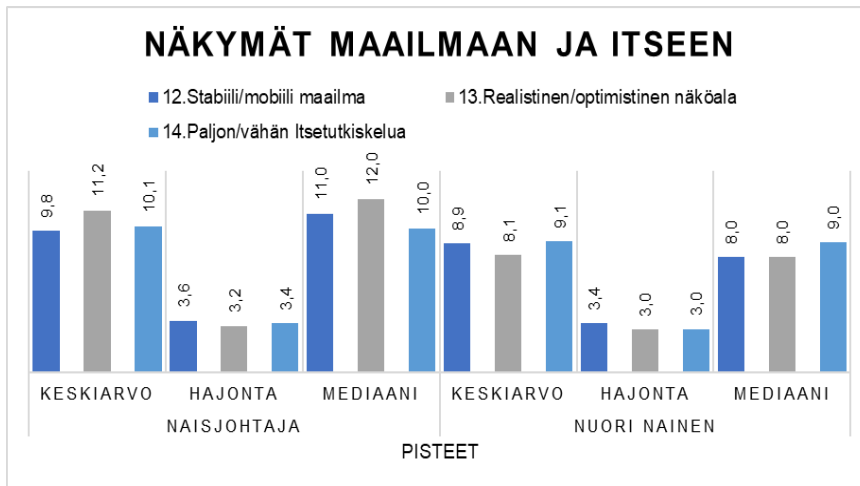
Kuvio 9. Yhdessätekijä (n=80)

Kuviosta 10 ilmenee minkälaiset suunnittelu ja ongelmanratkaisu kyvyt vastaajilla on. Faktapohjaisessa tai ideahakuaisessa lähestymisessä naisjohtajien keskiarvo oli 7 pistettä, keskihajonta 3,6 pistettä ja mediaani 7 pistettä. Sen sijaan samassa osa-alueessa nuorten naisten keskiarvo oli 7,5 pistettä, keskihajonta 3,5 pistettä ja mediaani 7 pistettä. Naisjohtajien keskiarvo kohdentuvassa ja laajassa hahmotuksessa oli 8,5 pistettä, keskihajonta 3,5 pistettä ja mediaani 8 pistettä. Hahmottamisessa nuorten naisten keskiarvo oli 9,1 pistettä, keskihajonta 3,6 pistettä ja mediaani 9 pistettä. Yleispätevien ja luovien tai tilannelähtöisten ratkaisujen tekemisessä naisjohtajien keskiarvo oli 8 pistettä, keskihajonta 3 pistettä ja mediaani 8 pistettä. Nuorten naisten keskiarvo oli 9,2 pistettä, keskihajonta 2,6 pistettä ja mediaani 9 pistettä. Varovaisessa tai riskiä ottavassa toimeenpanossa naisjohtajien keskiarvo oli 11,2 pistettä, keskihajonta 2,2 pistettä ja mediaani 11 pistettä. Sen sijaan nuorilla naisilla vastausten keskiarvo oli 8,2 pistettä, keskihajonta 2,9 pistettä ja mediaani 8 pistettä.



Kuvio 10. Suunnittelu ja ongelmanratkaisu (n=80)

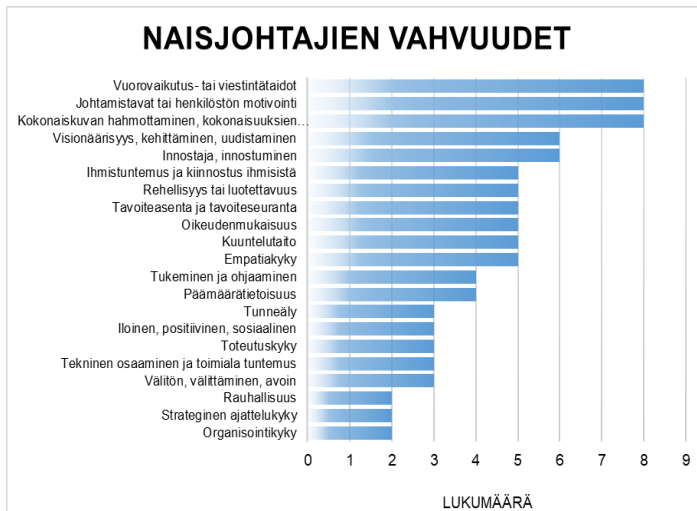
Kuviosta 11 ilmenee, minkälaisia näkemyksiä vastaajilla on maailmaan ja itseen. Kuviosta 11 ilmenee, että stabiili tai mobiili maailmassa naisjohtajilla keskiarvo oli 9,8 pistettä, keskihajonta 3,6 pistettä ja mediaani 11 pistettä. Samassa osa-alueessa nuorten naisten vastausten keskiarvo oli 8,9 pistettä, keskihajonta 3,4 pistettä ja mediaani 8 pistettä. Naisjohtajien keskiarvo realistisessa tai optimistisessä näköalassa oli 11,2 pistettä, keskihajonta 3,2 pistettä ja mediaani 12 pistettä. Nuorten naisten näköalassa keskiarvo oli 8,1 pistettä, keskihajonta 3 pistettä ja mediaani 8 pistettä. Itsetutkiskelussa naisjohtajien keskiarvo oli 10,1 pistettä, keskihajonta 3,4 pistettä ja mediaani 10 pistettä. Nuorilla naisilla keskiarvo oli 9,1 pistettä, keskihajonta 3 pistettä ja mediaani 9 pistettä.



Kuvio 11. Näkymät maailmaan ja itseen (n=80)

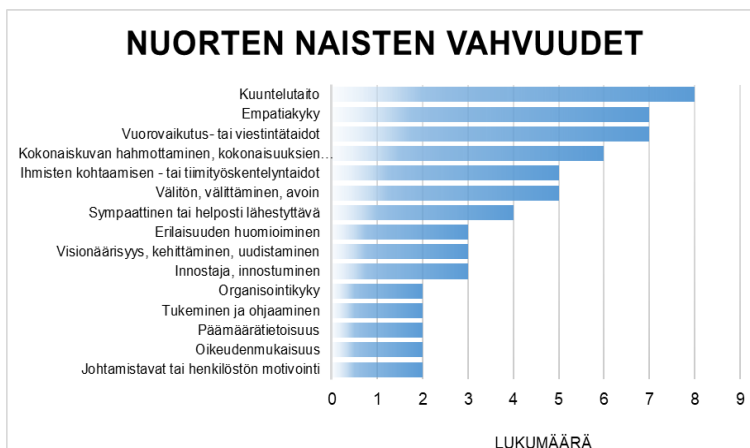
4.3 Vahvuudet ja kehittämiskohteet

Kuviosta 12 ilmenee, että 19,5 prosenttia (8) naisjohtajista mainitsi vuorovaikutus -tai viestintätaidot vahvuutenaan sekä 19,5 prosenttia (8) johtamistavat tai henkilöstön motivoinnin. Sen sijaan kokonaiskuvan hahmottamisen, kokonaisuuksien rakentamisen tai hallinnan mainitsi 19,5 prosenttia (8) naisjohtajista, kun taas 14,6 prosenttia (6) naisjohtajista mainitsi vahvuutenaan visionäärisyyden, kehittämisen tai uudistamisen sekä 14,6 prosenttia (6) innostumisen tai innostajana olemisen vahvuutena. Naisjohtajista mainitsi vahvuudeksi, tavoiteasennan 12,2 prosenttia (5), ihmistuntemuksen ja kiinnostuksen ihmisistä 12,2 prosenttia (5), rehellisyyden tai luotettavuuden 12,2 prosenttia (5), oikeudenmukaisuuden 12,2 prosenttia (5), kuuntelutaidon 12,2 prosenttia (5), empatiakyvyn 12,2 prosenttia (5), tukemisen ja ohjaamisen 9,8 prosenttia (4) sekä päämäärätietoisuuden 9,8 prosenttia (4). Sen lisäksi naisjohtajat toivat esille, että heidän vahvuutenaan oli tekninen osaaminen ja toimialatuntemus 7,3 prosentilla (3) vastaajista, toteutuskyky 7,3 prosentilla (3) sekä tunneälykyys 7,3 prosentilla (3) vastaajista. Naisjohtajista 7,3 prosenttia (3) mainitsi iloisuuden, positiivisuuden ja sosiaalisuuden sekä 7,3 prosenttia (3) välittömyyden, välittämisen ja avoimuuden vastaajista. Sen sijaan rauhallisuuden mainitsi vahvuutena 4,9 prosenttia (2) vastaajista, strategisen ajattelukyvyn 4,9 prosenttia (2) ja organisointikyvyn 4,9 prosenttia (2) naisjohtajista. Viisitoista naisjohtajaa ilmoitti vastauksissaan jonkin muun vaihtoehdon, joka ei ole kuvion 12 luokitteluissa.



Kuvio 12. Naisjohtajien vahvuudet (n=41)

Kuviosta 13 ilmenee, että nuorista naisista 20,5 prosenttia (8) mainitsi kuuntelutaidon, empatiakyvyn 18 prosenttia (7) sekä vuorovaikutus- tai viestintätaidot 18 prosenttia (7) vahvuudekseen. Kokonaiskuvan hahmottamisen, kokonaisuuksien rakentamisen sekä hallinnan mainitsi heistä 15,4 prosenttia (6) ja ihmisten kohtaamisen tai tiimityöskentelytaidot 12,8 prosenttia (5) nuorista naisista. Nuorista naisista 12,8 prosenttia (5) mainitsi vahvuudekseen, että ovat välittömiä, välittäjiä tai avoimia. Sympaattisen tai helposti lähestyttävyyden mainitsi 10,3 prosenttia (4) sekä erilaisuuden huomioimisen 7,7 prosenttia (3) kaikista nuorten naisten vastauksista. Innostujia tai innostajia oli 7,7 prosenttia (3) sekä visionäärisyyden, kehittämisen ja uudistamisen mainitsi 7,7 prosenttia (3). Nuoret naiset mainitsivat myös vahvuudekseen organisointikyvyn 5,1 prosenttia (2), tukemisen ja ohjaamisen 5,1 prosenttia (2), päämäärätietoisuuden 5,1 prosenttia (2), oikeudenmukaisuuden 5,1 prosenttia (2) sekä johtamistavat tai henkilöstön motivoinnin 5,1 prosenttia (2). Kolmetoista nuorta naista ilmoitti vastauksissaan jonkin muun vaihtoehdon, joka ei ole kuvion 13 luokittelussa.



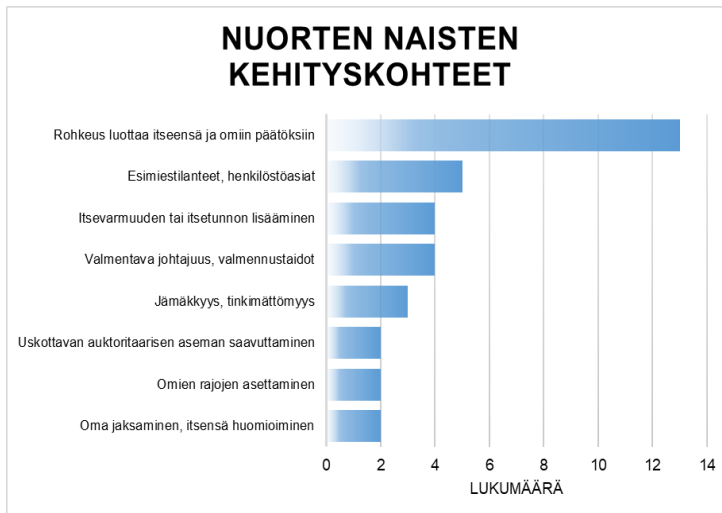
Kuvio 13. Nuorten naisten vahvuudet (n=39)

Kuten kuviosta 14 ilmenee, naisjohtajista 22 prosenttia (9) mainitsi vastauksissaan kärsivällisyyden kehityskohteekseen. Sen sijaan naisjohtajista viestintätaidot mainitsi 9,8 prosenttia (4) ja delegointikykyyn 7,3 prosenttia (3). Muita mainittuja kehityskohteita vastauksissa oli, jämäkkyys ja tinkimättömyys 4,9 prosenttia (2), ajanhallinta 4,9 prosenttia (2), analyttisyys tai intuitiivisuus 4,9 prosenttia (2), erilaisuuden huomioiminen 4,9 prosenttia (2), toisten motivointi 4,9 prosenttia (2) sekä itsensä johtaminen 4,9 prosenttia (2). Välinpitämättömyyden tai negatiivisen valittamisen tai keskinkertaisuuden sietämisen mainitsi 4,9 prosenttia (2) vastaajista. Isomman kuvan hahmottamisen tai isompien johdettavien kokonaisuuksien haltuun ottamisen ja kehittämisen mainitsi 4,9 prosenttia (2) vastaajista. Lisäksi naisjohtajat mainitsivat kehityskohteina strategisen johtamisen 4,9 prosenttia (2), kilpailuvietin kontrolloimisen tai pelaamisen sietämisen 4,9 prosenttia (2), läsnäolon 4,9 prosenttia (2), valmentavan johtajuuden tai valmennustaidot 4,9 prosenttia (2) sekä esimiestilanteet tai henkilöstöasiat 4,9 prosenttia (2). Neljetoista naisjohtajaa ilmoitti vastauksissaan jonkin muun vaihtoehdon, joka ei ole kuvion 14 luokittelussa.



Kuvio 14. Naisjohtajien kehityskohteet. (n=41)

Kuten kuviosta 15 ilmenee, 33,3 prosenttia (13) nuorista naisista mainitsi kehityskohteekseen rohkeuden luottaa itseensä ja omiin päätöksiin. Esimiestilanteet ja henkilöstöasiat mainittiin 12,8 prosenttia (5) vastauksissa sekä itsevarmuuden tai itsetunnon lisäämisen 10,3 prosenttia (4). Nuorista naisista valmentavan johtajuuden tai valmennustaidot mainitsi 10,3 prosenttia (4) ja jämäkkyuden tai tinkimättömyyden mainitsi 7,7 prosenttia (3) vastaajista. Sen sijaan uskottavan auktoritaarisen aseman saavuttamisen mainitsi 5,1 prosenttia (2), omien rajojen asettamisen 5,1 prosenttia (2) sekä oman jaksamisen tai itsestä huolehtimisen 5,1 prosenttia (2) kaikista nuorten naisten ryhmän vastaajista. Nuorten naisten ryhmästä 19 henkilöä ilmoitti vastauksissaan jonkin muun vaihtoehdon, joka ei ole kuvion 15 luokittelussa.



Kuvio 15. Nuorten naisten kehityskohteet (n= 39)

4.4 Tulosten yhteenveto

Naisjohtaja ryhmän vastaajista 70,7 prosenttia oli 41-60-vuotiaita. Kun taas nuorista naisista 53,9 prosenttia oli alle 25-vuotiaita-30-vuotiaita. Nuorissa naisissa kukaan ei ollut 51-60 vuotias eikä myöskään naisjohtajissa kukaan ollut alle 25-vuotias. Yhdelläkään naisjohtaja ryhmän vastaajalla ei ollut ammattikorkeakoulututkintoa korkeimpana koulutusasteenaan ja 5,1 prosentilla se oli alempi korkeakoulututkinto. Suurin osa, 75,6 prosenttia naisjohtajista oli suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon. Nuorista naisista 23,1 prosenttia oli suorittanut ammattikorkeakoulututkinnon korkeimpana koulutusasteenaan ja ylemmän korkeakoulututkinnon 64,1 prosenttia vastaajista.

Nuorten naisten ryhmän vastaajista 89,8 prosentilla oli esimieskokemusta alle vuoden tai ei ollenkaan esimieskokemusta. Naisjohtajista 80,5 prosentilla oli esimieskokemusta neljä vuotta tai enemmän. Naisjohtajista 53,7 prosenttia toimi ylemmässä keskijohdossa johtajana ja 29,3 prosenttia ylimmässä johdossa. Nuorista naisista 43,6 prosenttia toimi asiantuntijana tai toimihenkilönä. 26,8 prosenttia naisjohtajista toimi maatalous, metsätalous ja kalatalous toimialalla, kun taas vastaavasti nuorista naisista 28,2 prosenttia toimi tukku- ja vähittäiskauppa toimialalla.

WOPI-profiilien ristiintaulukoinnin, Spearmanin korrelaatiokertoimen sekä Mann-Whitneyn testin perusteella, WOPI-profiilien tuloksista kyettiin löytämään eroavaisuuksia ja yhteneväisyyksiä WOPI:n osaavissa tavoissa, naisjohtaja ja nuorten naisten ryhmien välillä. Tehdyissä testeissä verrattiin WOPI-profiileista saatuja tuloksia WOPI:ssa määritellyn 16:sta osaavaan tapaan. (WOPI Wheels of competence s.a. b).

Tulosten perusteella naisjohtajien ja nuorten naisten ryhmien välillä oli eroavaisuutta painotuksessa tuloksiin, myöntyvyydessä ja mukautuvuudessa tai jämäkkyudessa, ulkoisessa esilletulossa, muiden ohjaamisessa, muiden kuuntelussa, luovien tai yleispätevien ratkaisujen tekemisessä, toimeenpanossa sekä näköalassa. Yhteneväisyyttä oli ryhmien välillä painotuksessa laatuun, muille viestinnässä, faktapohjaisessa tai ideahakuisessa lähestymisessä, kohdentuneessa tai laaja-alaisessa hahmottamisessa, stabiilissa tai mobiilissa maailmassa sekä itsetutkiskelussa. Näitä tuloksia tukee myös tässä tutkimuksessa tehty Mann-Whitneyn testi (liite 2).

Naisjohtajien ja nuorten naisten ryhmien painotuksissa tuloksiin oli eroavaisuutta, kuten kuviosta 7 ilmenee. Naisjohtajien vastaukset olivat keskiarvon sekä mediaanin mukaan lähempänä voimakasta painotusta tuloksiin verrattuna nuorten naisten ryhmään (WOPI Wheels of competence s.a. c). Naisjohtajien keskiarvo oli 11,6 pistettä, mediaani 12 pistettä ja keskihajonta 3,3 pistettä. Vastaavasti nuorten naisten keskiarvo oli 7,7 pistettä, mediaani 8 pistettä ja keskihajonta 3,6 pistettä. Molemmilla ryhmillä oli kuitenkin hajontaa vastauksissa (Vilka 2014, 118-124). Naisjohtajien ja nuorten naisten vastauksien pisteet painotuksessa laatuun eivät eronneet juurikaan toisistaan, kuten myös kuviosta 7 ilmenee.

Naisjohtajien ja nuorten naisten ulkoisessa esille tulossa oli eroavaisuutta, kuten kuviosta 8 ilmenee. Naisjohtajien vastaukset keskiarvon mukaan olivat lähempänä vahvaa ulkoista esille tuloa verrattuna nuoriin naisiin (WOPI Wheels of competence s.a. c). Naisjohtajien ja nuorten naisten vastauksissa myöntyvyydessä ja mukautuvuudessa sekä jämäkkyudessa ja voimankäytössä oli eroavaisuuksia, kuten kuviosta 8 ilmenee. Naisjohtajien vastaukset keskiarvon ja mediaanin mukaan olivat lähempänä jämäkkyyttä ja voimankäyttöä verrattuna nuoriin naisiin. (WOPI Wheels of competence s.a. c). Muiden kuuntelussa oli ryhmien välillä eroavaisuutta, kuten kuviosta 9 ilmenee. Nuorten naisten keskiarvo ja mediaani oli lähempänä aktiivista muiden kuuntelua verrattuna naisjohtajiin (WOPI Wheels of competence s.a. c). Vastauksissa oli kuitenkin hajontaa molemmissa ryhmissä. Nuorten naisten ja naisjohtajien vastaukset muiden ohjaamisesta oli löydettävissä eroavaisuuksia, kuten kuviosta 9 ilmenee. Nuorten naisten vastaukset olivat lähempänä aktiivista muiden ohjausta verrattuna naisjohtajiin (WOPI Wheels of competence s.a. c). Muille viestinnässä ryhmien välillä ei löytynyt merkittäviä eroja, kun vertaa ryhmien vastauksia toisiinsa. Vastaukset näiden kahden ryhmän välillä olivat sen sijaan lähempänä toisiaan.

Naisjohtajien ja nuorten naisten vastaukset erosivat toisistaan toimeenpanossa, kuten kuviosta 10 ilmenee. Naisjohtajien vastaukset olivat keskiarvon ja mediaanin pisteiden perusteella lähempänä riskiä ottavaa toimeenpanoa verrattuna nuorten naisten vastausten keskiarvoon (WOPI Wheels of competence s.a. c).

Yleispätevässä tai luovassa ja tilannelähtöisessä ratkaisussa oli myös eroavaisuutta, mutta vastaukset olivat molemmilla ryhmillä sekä keskiarvon, että mediaanin mukaan 8-9,2 pisteen välissä. Kohdentuvassa tai laajassa hahmotuksessa sekä faktapohjaisessa tai ideahakuisessa lähestymisessä, ei tulosten perusteella löytynyt ryhmien välisiä merkittäviä eroja vastausten pisteissä. Naisjohtajien sekä nuorten naisten vastauksissa näköalasta maailmaan oli nähtävissä eroavaisuuksia, kuten kuviosta 11 ilmenee. Keskiarvon sekä mediaanin mukaan naisjohtajien vastaukset olivat lähempänä optimistista näköalaa verrattuna nuorten naisten ryhmän vastausten keskiarvoon (WOPI Wheels of competence s.a. c). Sen sijaan itsetutkiskelussa ja stabiilissa tai mobiilissa maailmassa ryhmien välisissä vastauksissa ei ollut merkittävää eroavaisuutta, kun tarkastellaan tuloksia.

Nuorten naisten ja naisjohtajien WOPI-profiili vastauksien eroavaisuuksia testattiin myös Mann-Whitney testillä, joka on tutkimuksen liitteenä 2. Testin perusteella voidaan todeta, että naisjohtajien ja nuorten naisten painotuksessa laatuun vastausten välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa. Sen sijaan painotuksessa tuloksiin, naisjohtajien ja nuorten naisten vastausten välillä oli tilastollisesti merkitsevää eroa. Myös myöntyvyydessä tai mukautuvuudessa ja jämäkkyudessa sekä ulkoisessa esilletulossa, naisjohtajien ja nuorten naisten vastausten välillä oli tilastollisesti merkitsevää eroa. Muiden ohjaamisessa sekä muiden kuuntelussa oli ryhmien välillä tilastollisesti merkitsevää eroa. Tilastollisesti merkitsevää eroa ryhmien vastausten välillä oli myös, ratkaisujen sekä toimeenpanojen tekemisessä. Testi tukee tutkimustuloksia, jotka saatiin ristiintaulukoinnin avulla.

Nuorten naisten ja naisjohtajien taustatietoja hyödyntäen tehtiin Spearmanin korrelaatio testi, joka on tutkimuksen liitteenä 1. Spearmanin korrelaatio testin avulla voidaan todeta, että painotus tuloksiin kasvaa iän ja esimieskokemuksen myötä. Tuloksista nousi myös esille, että iän ja esimieskokemuksen kasvaessa annetut pisteet toimeenpanoon ja näköalaan kasvavat. Ulkoinen esilletulo sekä myöntyvyyden ja mukautuvuus tai jämäkkyys kasvavat esimieskokemuksen myötä. Iällä tai esimieskokemuksella ei näytä olevan vaikutusta itsetutkiskelun määrään. Sen sijaan ikä eikä esimieskokemus vaikuta muille viestintään. Liitteestä 2 ilmenee, että viestinnässä ei myöskään ole tilastollisesti merkitsevää eroa naisjohtaja ja nuorten naisten ryhmien välillä. Kuten ikäryhmä kuviosta 2 voidaan myös huomata.

Avoimien kysymysten perusteella muodostettujen sisältöluokkien mukaan, naisjohtaja ja nuorten naisten ryhmien välisissä vastauksissa oli eroavaisuuksia sekä yhteneväisyyksiä. Sisältöluokat muodostettiin aineiston perusteella. (KvantiMOTV s.a.)

Kuten kuviosta 12 ilmenee, naisjohtajien kolme eniten mainittua vahvuutta liittyi vuorovaikutus- tai viestintätaitoihin (19,5 prosenttia), johtamistapoihin tai henkilöstön motivointiin (19,5 prosenttia) sekä kokonaiskuvan hahmottamiseen, kokonaisuuksien rakentamiseen sekä hallintaan (19,5 prosenttia). Kuten kuviosta 13 ilmenee, sen sijaan nuorten naisten kolme eniten mainittua vahvuutta liittyi kuuntelutaitoon (20,5 prosenttia), empatiakykyyn (18 prosenttia) sekä vuorovaikutukseen- tai viestintätaitoihin (18 prosenttia).

Naisjohtajien ja nuorten naisten mainitsemien vahvuuksien perusteella muodostetuista luokista ja niistä saatujen tulosten perusteella ryhmien välillä oli yhteneväisyys, joka oli vuorovaikutus- tai viestintätaidot (KvantiMOTV s.a). Tulosten perusteella vuorovaikutus- tai viestintätaitoihin liittyviä vahvuuksia mainitsi naisjohtajista kahdeksan henkilöä (19,5 prosenttia) ja nuorista naisista (18 prosenttia) seitsemän henkilöä. Tulosten perusteella nuorista naisista 15,4 prosenttia mainitsi myös vahvuutena kokonaiskuvan hahmottamisen, kokonaisuuksien rakentamisen ja hallinnan sekä 5,1 prosenttia johtamistavat tai henkilöstön motivoinnin, kuten myös naisjohtajien ryhmässä oli mainittu. Naisjohtaja ryhmän vastaajista 12,2 prosenttia mainitsi omaksi vahvuudekseen myös empatiakyvyn sekä 12,2 prosenttia kuuntelutaidon, kuten nuorten naisten ryhmässä oli mainittu. Sen lisäksi 14,6 prosenttia naisjohtajista mainitsi vahvuudekseen visionäärisyyden, kehittämisen tai uudistamisen sekä 14,6 prosenttia innostumisen tai innostajana olemisen. Nuorista naisista 7,7 prosenttia mainitsi vahvuutenaan innostajana olemisen tai innostumisen sekä visionäärisyyden, kehittämisen ja uudistamisen mainitsi 7,7 prosenttia.

Naisjohtaja ryhmän vastaajilla ei tullut vahvuutta käsittelevän kysymyksen vastauksissa kahta tai useampaa mainintaa erilaisuuden huomioimisesta, sympaattisuudesta tai helposti lähestyttävyydestä eikä ihmisten kohtaamisesta- tai tiimityöskentelyntaidoista, toisin kuin nuorilla naisilla. Sen sijaan nuorten naisten vastauksissa ei tullut kahta tai useampaa mainintaa strategisesta ajattelukyvyistä, rauhallisuudesta, teknisestä osaamisesta ja toimialan tuntemuksesta, toteutuskyvystä, tunneälystä, tavoiteasennasta ja tavoiteseurannasta, rehellisyydestä tai luotettavuudesta, ihmistuntemuksesta ja kiinnostuksesta ihmisiä kohtaan eikä iloisuudesta, positiivisuudesta ja sosiaalisuudesta. Toisaalta nämä ominaisuudet nousivat esille naisjohtajien ryhmässä. Molempien kysymysten osalta ja molemmissa ryhmissä vastauksista tuli ilmi useita erilaisia ominaisuuksia, jonka vuoksi ne luokiteltiin jokin muu -luokkaan mikäli vastauksissa mainittua ominaisuutta ei tullut esille enempää kuin yksi.

Kuten kuviosta 14 ilmenee, naisjohtajien kolme eniten mainittua kehityskohdetta liittyi kärsivällisyyteen (22 prosenttia), viestintätaitoihin (9,8 prosenttia) sekä delegointikykyyn (7,3 prosenttia).

Kuviosta 15 ilmenee, että nuorten naisten kolme eniten mainittua kehityskohdetta liittyi rohkeuteen luottaa itseensä ja omiin päätöksiin (33,3 prosenttia), esimiestilanteisiin tai henkilöstöasioihin (12,8 prosenttia), itsevarmuuden tai itsetunnon lisäämiseen (10,3 prosenttia) sekä valmentavaan johtajuuteen tai valmennustaitoihin (10,3 prosenttia). Naisjohtaja ryhmän vastaajista 4,9 prosenttia mainitsi kehityskohteita liittyen valmentavaan johtajuuteen sekä valmennustaitoihin sekä 4,9 prosenttia esimiestilanteisiin tai henkilöstöasioihin.

Yhteneväistä naisjohtajien ja nuorten naisten ryhmien välillä oli, että molempien ryhmien vastaajat mainitsivat ominaisuuksia, jotka liittyivät jäämäkkyuden tai tinkimättömyyden kehittämiseen. Naisjohtajista 4,9 prosenttia ja nuorista naisista 7,7 prosenttia mainitsi kehityskohteen, joka liittyi tähän luokkaan. Naisjohtajista 4,9 prosenttia mainitsi kehityskohdeeseen erilaisuuden huomioimisen, kun taas nuorista naisista 7,7 prosenttia mainitsi erilaisuuden huomioimisen vahvuudekseen.

5 Pohdinta

Tässä luvussa käsitellään johtopäätöksiä, tutkimuksen luotettavuutta sekä jatkotutkimusehdotuksia. Luvun lopussa arvioidaan opinnäytetyöprosessia sekä omaa oppimista.

5.1 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tutkittiin, miten naisjohtajien ja nuorten naisten WOPI-profiili vahvuuksien ja kehittämiskohteiden vastaukset eroavat toisistaan ja minkälaisia yhteneväisyyksiä nuorten naisten ja naisjohtajien WOPI-profiili vastauksissa on.

Tässä tutkimuksessa WOPI-profiilit käsiteltiin viiden perusosaamisen kokonaisuuksina sekä tuloksia esitettiin neljäntoista osaavan tavan mukaisesti (WOPI Wheels of competence s.a. b). Nämä neljäntoista osaavaa tapaa on kuvattu tarkemmin kuvassa 2. WOPI-profiileista löydettiin tulosten perusteella yhteneväisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Nuorten naisten ja naisjohtajien tulosten perusteella ei tullut eroa siinä, miten he suhtautuvat työhönsä laatuun. Sen sijaan iällä ja esimieskokemuksella oli merkitystä siinä, miten he suhtautuivat tulosten saavuttamiseen. Mitä iäkkäämpi tai kokeneempi henkilö oli esimiestyöstä, sitä enemmän he painottivat tuloksiin verrattuna työn laatuun. Naisjohtajien ja nuorten naisten ryhmien välillä muille viestimisessä ei löytynyt merkittäviä eroja. (WOPI Wheels of competence s.a. c.) Näitä johtopäätöksiä tukevat Mann-Whitneyn testi (liite 2) sekä Spearmanin järjestyskorrelaation kerroin (liite 1).

Tässä tutkimuksessa tutkittiin myös, miten naisjohtajuus muuttuu uuden sukupolven myötä. Tässä tutkimuksessa uudella sukupolvella tarkoitettiin nuorten naisten ryhmää. Tukiainen ja Villanen (2016, 56) toivat esille Minna Koskelon näkemyksiä tulevaisuuden työelämän trendeistä, jotka vaikuttavat johtajuuteen. Koskelon näkemyksen mukaan johtajalle kuuluu myötätunto, empatiakyky sekä tunneäly (Tukiainen & Villanen 2016, 56-58). Nuorten naisten ryhmässä 18 prosenttia mainitsi empatiakyvyn omaksi vahvuudekseen. Sen sijaan Sydänmaalakka (2009, 145-147) nostaa näkemyksessään esille, että johtamisessa pyritään uudenalaiseen yhteistoiminnallisuuteen ja siihen, että johtaminen tapahtuu verkostoissa ja tiimeissä. Tulosten perusteella nuorista naisista 12,8 prosenttia mainitsi ihmisten kohtaamisen tai tiimityöskentelytaidot vahvuudekseen. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella ei voida saada yksiselitteisiä tuloksia siitä, miten naisjohtajuus muuttuu uuden sukupolven myötä. Nuorten naisten vastaukset kuitenkin antoivat viitteitä tietystä ominaisuudesta, joita Sydänmaalakka (2009, 145-155) nosti esille näkemyksessään johtamisesta.

Tutkimuksessa selvitettiin mitä vahvuuksia ja kehittämiskohteita naisjohtajilla on ja millaisia vahvuuksia ja kehittämiskohteita on taas vastaavasti nuorilla naisilla. Naisjohtajien ja nuorten naisten vahvuuksista oli löydettävissä samankaltaisia ominaisuuksia kuin kuvassa 1 on esitetty. Kuvassa 1 on opetushallituksen työryhmän tekemä listaus ominaisuuksista, jotka perustuvat geneeristen osaamisten merkityksien muuttumiseen. Nuorten naisten vastauksien tuloksista löytyi myös samoja mainintoja, eri sanoin kuin minkälaisia ominaisuuksia listauksessa on, kuten ryhmätyötaidot sekä vuorovaikutus-, viestintä- ja kommunikaatiotaidot. Myös naisjohtajat mainitsivat vahvuutenaan vuorovaikutus- ja viestintätaidot. (Opetushallituksen raportit ja selvitykset 2019).

Ennen kuin johtaja kykenee johtamaan muita, hänen tulee ensin oppia johtamaan itseään. Itsensä johtamisen tärkeimpiä oppeja on tunnistaa omat vahvuudet ja kehittämiskohteet. (Sydänmaalakka 2009, 151.) Johtamista voi harjoitella, sen voi oppia ja oppimisprosessin taustalla toimii itsereflektointi. Johtamisen taustalla on itsetuntemus sekä itsensä hallinta. Itsensä johtamiseen kuuluu uudistus, joka sisältää hyvän itsetuntemuksen, riittävän itsetuottamuksen sekä itsensä reflektointikyvyn. (Sydänmaalakka 2009, 152-153.) Itsensä johtamisen lopputuloksena voidaan nähdä tulos menestymisestä. Tärkeimpiä asioita ovat, oman itsensä hyväksyminen sekä omien heikkouksiensa tiedostaminen. (Jabe 2007, 127-128.)

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että naisjohtajat tunsivat enemmän vahvuuksia itsestään verrattuna nuoriin naisiin. Johtopäätöksenä voidaan myös todeta, että nuoret naiset tunsivat itsessään monia samoja kehityskohteita verrattuna naisjohtajiin, sillä 33,3 prosenttia nuorista naisista mainitsi kehityskohteeseen rohkeuden luottaa itseensä ja omiin päätöksiinsä. Naisjohtajien kehityskohteiden vastauksista ei tullut ilmi oman itsensä hyväksymiseen liittyviä kehityskohteita verrattuna nuoriin naisiin. Sen lisäksi molempien ryhmien kehityskohteiden ja vahvuuksien osalta, tuloksista ilmeni, että naisjohtajista 4,9 prosenttia mainitsi kehityskohteeseen erilaisuuden huomioimisen, kun taas nuorista naisista 7,7 prosenttia mainitsi erilaisuuden huomioimisen vahvuudekseen.

Sydänmaalakan (2009, 159) mukaan yksilöiden johtamisessa tulisi kyetä innostamaan työntekijöitä ja innostumaan. Naisjohtajien tuloksista ilmeni, että 29,2 prosenttia ryhmän vastaajista mainitsi innostumisen tai innostajana olemisen sekä visionäärisyyden, kehittämisen ja uudistamisen vahvuudekseen. Sen sijaan vastaavia ominaisuuksia nuorista naisista mainitsi 15,4 prosenttia.

Valmentava johtajuus on muun muassa aktiivista vuorovaikutusta sekä kuuntelemista ja kuulemista (Lehikoinen 23.8.2019). Näitä kaikkia Lehikoisen (23.8.2019) mainitsemia ominaisuuksia mainittiin nuorten naisten ja naisjohtajien avoimien kysymysten vastauksissa. Etenkin nuorista naisista useampi mainitsi vahvuuksia, jotka liittyivät kuunteluun ja aktiivisiin vuorovaikutus- sekä viestintätaitoihin. Naisjohtajat mainitsivat eniten vahvuuksia, jotka liittyivät vuorovaikutus- ja viestintätaitoihin, toisaalta taas viestintätaidot löytyivät naisjohtajilta myös kehityskohteenä. Pihan (2006, 94) mukaan uuden ajan johtajuudessa johtajuus on valmentavaa ja kumppanuuteen perustuvaa johtajuutta.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tämän tutkimuksen aineisto käsiteltiin ja analysoitiin määrällisiä ja laadullisia menetelmiä käyttäen, jonka vuoksi tätä tutkimusta arvioidaan näiden molempien menetelmien luotettavuuden arvioinnin avulla. Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin näkökulmasta. Reliabiliteetin avulla voidaan arvioida tutkimuksen toistettavuutta. Tutkimus on luotettava sekä tarkka, mikäli tutkimuksen voi toistaa ja siitä saada saman tuloksen eikä tutkijan valinta vaikuta siihen. Tutkimusta voidaan arvioida seuraavien kohteiden kautta, jotka ovat otoksen koko sekä laatu, vastausprosentin määrä, kuinka huolellisesti havaintoyksiköiden muuttuvia koskevat tiedot on kirjattu sekä minkälaisia mittausvirheitä tutkimuksessa on. Mittausvirheillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi valitun mittarin kykyä mitata tutkittavia asioita laajasti, kuten minkälaisia kysymykset ovat. (Vilka 2014, 149-150.)

Maarit Tiililä Oy keräsi aineiston WOPI-työpersoonallisuuskyselyllä sekä taustatietokyselyllä, jotka ovat toistettavissa ja niistä on mahdollista saada sama tulos. Maarit Tiililä Oy:n toteuttaman tutkimuksen kohderyhmä oli suhteellisen suuri (80 henkilöä). Lisäksi henkilöt vastasivat kahteen eri kyselyyn. Näiden syiden perusteella voidaan arvioida tutkimuksen olleen reliabiliteetti. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli käsitellä ja analysoida valmiiksi kerätty aineisto. Aineiston keräämiseen sekä otoksen kokoon ja laatuun ei tämän tutkimuksen tekijä voinut vaikuttaa.

Tutkimusta voidaan arvioida vastausprosentin kautta (Vilka 2014, 150). Tämän tutkimuksen reliabiliteettia heikentää se, että vastausprosenttia ei voitu laskea. Tämän tutkimuksen tekijällä ei ollut käytettävissä kaikkien neljän ryhmän osalta tietoa siitä, kuinka monelle henkilölle kyselylomakkeet oli alun perin lähetetty. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voinut parantaa se, että aineiston kerääjä ja aineiston käsittelijä sekä analysoija olisivat olleet sama henkilö. Tässä tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota tutkimuksen reliabiliteettiin aineiston käsittelyn ja analysoinnin vaiheessa.

Muuttujia koskevat tiedot kirjattiin huolellisesti ja tarkastettiin useamman kerran kirjaukset, kirjausvirheiden välttämiseksi. Näiden syiden perusteella tämä tutkimus on reliabiliteetti.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen kykyä mitata, mitä tutkimuksessa oli tavoite mitata, esimerkiksi tutkijan kyvyn siirtää tutkimuksessa käytetyn teorian lomakkeeseen eli mittariin. Validiteetti on silloin hyvä, kun vastaajaa ei viedä käsitteiden tasolla harhaan sekä toistuvat virheet puuttuvat. Tutkimuksen validiteettia voidaan arvioida seuraavien kohteiden kautta, jotka ovat teoreettisten käsitteiden operationalisointi arkikielelle, kysymysten ja vastausvaihtoehtojen sisältö sekä muotoilun onnistuminen, valitun asteikon toimivuus sekä minkälaisia epätarkkuuksia mittariin sisältyy. (Vilka 2014, 150.) Koska aineisto oli kerätty ennen tämän tutkimuksen aloittamista, tämän tutkimuksen tekijä ei voinut vaikuttaa teorian siirtämisessä lomakkeisiin tai aineistonkeruun suunnitteluun sekä toteutukseen. Niiltä osin tutkimuksen validiteettia ei kyetä arvioimaan, jonka vuoksi se heikentää tämän tutkimuksen validiteettia.

Tässä tutkimuksessa avoimien kysymysten vastaukset käsiteltiin ja analysoitiin sisällysanalyysin keinoin sisältöluokittelemalla vastausten sanat. Vastausten luokittelun laatu riippuu asiasisällön rakenteesta sekä tutkijan tavoitteista luokituksen suhteen. Tässä tutkimuksessa sisältöluokat laadittiin sisällöstä nousevien sanojen perusteella. Pääsääntöisesti jokin muu luokkaan luokitellaan korkeintaan 10-20-prosenttia vastauksista. Tässä tutkimuksessa jokin muu luokkaan tuli vastauksia enemmän kuin oli teoriaan perustuen suositeltu. (KvantiMOTV s.a.) Tarkastelemalla tämän tutkimuksen avoimien kysymysten reliabiliteettia sekä validiteettia. Aineiston koodaamisvaiheessa tarkastettiin useamman kerran, että aineistosta kerätyt sanat luokitellaan niille kuuluviin luokkiin. Lisäksi sisältöluokittelu tehtiin monessa eri vaiheessa millä tarkoitetaan sitä, että aineisto luokiteltiin ensi vaiheessa suppeampiin ryhmiin. Toisessa vaiheessa luokkia yhdistettiin. Tämän keinon avulla pyrittiin välttää mahdollisia kirjaamisvirheitä sekä luomaan sellaisia sisältöluokkia, jotka soveltuisivat sekä naisjohtaja, että nuorten naisten ryhmille.

Kokonaisuutena voidaan parantaa tutkimusprosessin aikana esimerkiksi tutkimusongelmien selkeällä ja täsmällisellä määrittelyllä, tutkimuksen perusjoukon perustellulla valinnalla, tietojen syöttämisellä huolellisesti sekä tarkistamalla tiedot ennen tallennusta ja tutkimusprosessin toteuttamisella huolellisesti. (Vilka 2014, 152-153.) Tutkimukselle asetettiin kolme pääkysymystä sekä neljä niitä tukevaa alikysymystä. Tutkimuskysymykset oli asetettu ennen tutkimusaineistoon tutustumista. Tutkimuskysymykset olivat osittain epäselvästi muotoiltu, kuten WOPI-profiileja koskevat tutkimuskysymykset. Lisäksi vahvuus- ja kehittämiskohteita koskevat tutkimuskysymykset asetettiin turhaan alikysymyksiksi, vaikka niiden olisi kuulunut olla pääkysymyksiä. Miten naisjohtajuus muuttuu uuden sukupolven myötä, tutkimuskysymys oli epätarkka ja liian laaja.

Tutkimuskysymysten muotoiluun ja sisältöön kiinnittämällä huomiota, olisi kokonaisluotettavuutta voitu kasvattaa. Vain yhteen tutkimuskysymykseen ei saatu vastausta tällä tutkimuksella ja toisaalta taas muihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaus tällä tutkimuksella. Sen perusteella voidaan sanoa tutkimuksen olleen kokonaisuudessa luotettava. Lisäksi tulosten kirjaamisessa taulukkolaskennan ohjelmiin oltiin tarkkoja ja tarkistettiin useamman kerran kirjaus, sen perusteella voidaan sanoa, että tutkimusprosessi on toteutettu huolellisesti. Näiden syiden perusteella tämän tutkimuksen kokonaisluotettavuus on hyvä.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Naisjohtajuus on laaja aihe ja sen tutkimustyötä voitaisiin jatkaa monista erilaisista näkökulmista. Minulle muodostui jatkotutkimusehdotuksia, kun tutustuin naisjohtajuuteen liittyvään kirjallisuuteen sekä, kun käsittelin ja analysoin aineistoa. Tässä tutkimuksessa käytettyä aineistoa olisi mielestäni mahdollisuus tutkia lisää. Mielenkiintoista olisi tutkia keskitymmin tämän tutkimuksen nuoria naisia tai vastaavasti naisjohtaja ryhmiä. Tätä aineistoa voisi täydentää naisjohtaja tai nuorten naisten haastatteluiden avulla.

Toinen mielenkiintoinen tutkimuksen aihe olisi haastatella naisjohtajia sellaisilta toimialoilta, joita ei ollut montaa naisjohtajien vastaaja ryhmässä edustettuina. Esimerkiksi haastattelututkimus sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla toimiville naisjohtajille. Siten tietyn toimialan naisjohtajien haastatteluja voitaisiin verrata tämän tutkimuksen naisjohtajien tuloksiin.

5.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi alkoi syyskuussa 2019 ja päättyi toukokuussa 2020. Alkuperäisen suunnitelman mukaan opinnäytetyön olisi tullut valmistua joulukuussa 2019. Hyvin pian opinnäytetyöprosessin alussa ymmärsin, että olin asettanut itselleni liian vaativan aikataulun verrattuna henkilökohtaisiin resursseihini. Sen vuoksi muutin suunnitelmaani aikataulun osalta siten, että opinnäytetyöprosessi päättyisi toukokuussa 2020. Opinnäytetyösuunnitelmaan tein hyvin tarkan aikataulun, kaikista eri opinnäytetyöprosessiin kuuluvista vaiheista. Siitä huolimatta aloitin jo opinnäyteprosessin alkuvaiheessa joustamaan suunnitellusta aikataulusta. En perehtynyt opinnäytetyöhön liittyvään tietoperustaan riittävän ajoissa enkä silloin, kun olin siihen suunnitellut perehtyväni. Sen vuoksi syksyllä 2019 suunniteltu aikataulu meni uusiksi. Lopulta tietoperustaan aloitin perehtymään tammi-kuussa 2020 ja tietoperustaa aloitin kirjoittamaan opinnäytetyöhön maaliskuussa 2020. Tietoperustan palautin ohjaavalle opettajalle luettavaksi huhtikuun puolessa välissä ja lopulta tietoperustaa kirjoitin vielä lisää toukokuussa 2020, ennen lopullisen työn palauttamista.

Minulla oli alusta alkaen haasteita tietoperustaan perehtymisessä ja sen kirjoittamisessa. Erityisenä haasteena pidin sitä, että tietoperustaan piti perehtyä ja se piti kirjoittaa ennen kuin aineistoa aloitin käsittelemään. Pidin myös erityisenä haasteena tutkimuskysymysten asettamista valmiiksi kerättyyn aineistoon. Toimeksiantaja oli kerännyt aineiston valmiiksi ja tämän opinnäytetyön tavoitteena oli aineiston käsittely ja analysoiminen. Sen vuoksi tietoperustaan perehtyminen oli vaikeaa, koska aineiston keräämiseen en voinut vaikuttaa. Sen lisäksi opinnäytetyön tietoperustan kirjoittamisvaiheessa Suomeen tuli poikkeustila, jonka vuoksi kirjastot suljettiin. Ennen kirjastojen sulkeutumista, olin lainannut joitakin teoksia opinnäytetyötä varten. Tietoperustan kirjoittamisen aikana minulle syntyi kuitenkin tarpeita saada lisää lähteitä tietyistä tietoperustan osa-alueista. Minulle osoittautui haasteelliseksi löytää Internetistä opinnäytetyöhön sopivia lähteitä. Näiden syiden vuoksi opinnäytetyössä on käytetty paljon Internet lähteitä, koska painettuja kirjoja ei ollut mahdollista lainata kirjastosta niiden ollessa kiinni.

Maaliskuussa 2020 aloitin aineistoon perehtymisen, sen käsittelyn ja analysoimisen. Tässä kohtaa aloin vasta paremmin ymmärtämään kuinka laajasta aineistosta on kyse. Minulla oli vaikeuksia aloittaa WOPI-profiilien käsittely ja analysoiminen, koska en ollut aiemmin kuullut WOPI-työpersoonallisuuskyselystä tai WOPI-profiileista ennen opinnäytetyöprosessin aloittamista. WOPI-profiilien analysoiminen pisteiden perusteella tuntui myös haasteelliselta. Tässä vaiheessa otin yhteyttä Haaga-Helia ammattikorkeakoulun yhteen menetelmätyöpajoista vastaavaan opettajaan. Suomessa vallitsevan poikkeustilan vuoksi, myös Haaga-Helia ammattikorkeakoulun campukset oli suljettu eikä menetelmätyöpajoja järjestetty koulun tiloissa. Menetelmäohjausta kuitenkin järjestettiin etäyhteyksien avulla. Sain menetelmä opettajalta henkilökohtaista neuvoa ja apua Teams puhelun välityksellä, josta oli minulle todella suuri apu opinnäytetyöprosessissa. Lisäksi sain menetelmäohjausta SPSS-ohjelman käytössä, jota en ollut koskaan aiemmin käyttänyt ennen tätä opinnäytetyöprosessia.

Maaliskuun-toukokuun aikana käsittelin ja analysoin Maarit Tiililä Oy:n keräämän aineiston. Toimeksiantaja toimitti kerätystä aineistosta minulle kaksi eri osiota, WOPI profiilit sekä taustatietokyselyn vastaukset, jotka sisälsivät avoimien kysymysten vastaukset. Taustatiedot ja avoimet vastaukset toimitettiin kahtena Excel tiedostona. Toisessa tiedossa oli jokaisen yksittäisen vastaajan vastaukset taustatietokysymyksiin sekä avoimiin kysymyksiin. Edellä mainitussa tiedostossa vastaajien vastaukset oli numeroitu. Sen sijaan toisessa tiedostossa oli yhteenveto taustatiedoista. Yhteenvetoa vastaajien taustatiedoista en hyödyntänyt tämän opinnäytetyön tekemisessä. Tässä opinnäytetyössä laskin taustatietojen vastaukset uudelleen hyödyntäen ensimmäisenä mainittua tiedostoa, joka sisälsi jokaisen vastaajan vastaukset eriteltynä.

Toimeksiantaja toimitti lisäksi jokaisen vastaajan henkilökohtaiset WOPI-profiilit ilman tunnistetietoja sekä ryhmäprofiilit. Nämä ryhmäprofiilit oli muodostettu neljästä ryhmästä, jotka olivat aktorit, alumnit, Haaga-Helia ammattikorkeakoulun ja Aalto yliopiston opiskelijat sekä Nuorkauppamarin naiset. Ryhmäprofiili sisälsi näiden edellä mainittujen ryhmien vastaajien keskiarvot WOPI-profiilien pisteistä. En hyödyntänyt tämän opinnäytetyön tekemisessä ryhmäprofiileja. Tämä johtui siitä, että tässä tutkimuksessa tutkittiin neljän ryhmän sijasta kahta ryhmää, jotka olivat naisjohtajat ja nuoret naiset. Lisäksi halusin tutkia yksittäisiä vastauksia tarkemmin ja tehdä niistä ristiintaulukointia.

Koko opinnäytetyöprosessi kesti noin kahdeksan kuukautta, syyskuusta 2019 alkaen toukokuun 2020 puoleen väliin saakka. Arvioni mukaan tästä ajasta aktiivista opinnäytetyön tekemisen aikaa oli noin kaksi ja puoli kuukautta maaliskuusta toukokuun puoleen väliin saakka. Opinnäytetyöprosessin aikana oma usko työn valmistumiseen heikkeni useamman kerran. Välillä usko itseen ja työn valmistumiseen kuitenkin nousi, kuten aineiston käsittelyn ja analysoimisen vaiheessa. Siinä vaiheessa huomasin, että oma motivaatio työn tekemiseen ja siten usko työn valmistumiseen nousi.

Opinnäytetyöprosessin aikana opin paljon erilaisia asioita, joista suurin oli tieteellisen kirjoittamisen harjaantuminen sekä SPSS-ohjelman käyttö. Opin myös ymmärtämään paremmin aihetta, jota tutkin sekä lisäksi ymmärtämään mikä on WOPI-työpersoonallisuuskysely ja mikä on WOPI-profiili, joista en ollut ennen opinnäytetyöprosessin alkua edes kuullut. Uskon ja toivon, että valmiilla opinnäytetyöllä olisi tarve ja hyöty tulevaisuudessa. Toivottavasti, esimerkiksi opiskelijat saisivat tästä jotakin hyötyä, kuten he voisivat tämän opinnäytetyön avulla perehtyä minkälaisia nuorten naisten ja naisjohtajien WOPI-profiilit olivat.

Opinnäytetyöprosessi oli täynnä monenlaisia haasteita, joista suurin oli henkilökohtaiset resurssit, etenkin ajan puute. Olen tyytyväinen siihen, että opinnäytetyöprosessin loppuvaiheessa panostin työn tekemiseen todella paljon sekä siitä saatuun lopputulokseen, eli valmiiseen opinnäytetyöhön. Opinnäytetyöstä tuli kokonainen paketti, jossa käsiteltiin kaikki mitä opinnäytetyöprosessissa kuuluikin.

LÄHTEET

Aaltio, I. 2006. Johtaminen ja naisjohtajuus. Teoksessa Juuti, P (toim.). Johtaminen eilen, tänään, huomenna, s.178. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Aaltio-Marjosola, I. 2001. Naiset, miehet, johtajuus. WSOY. Vantaa.

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Akatiimi. Tampere.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita publishing. Helsinki.

Hirsijärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Gummerus kirjapaino oy. Jyväskylä.

Häll, V s.a. Yksinvallasta yhteisvaltaan! -eli mitä on uuden ajan johtaminen? Luettavissa: <https://topaasia.com/yksinvallasta-yhteisvaltaan-eli-mita-on-uuden-ajan-johtaminen>. Luettu: 8.5.2020.

Heino, R. 2018. Soveltuvuusarviointi. Rekrytointivinkit. Duunitori. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/soveltuvuusarviointi>. Luettu: 8.5.2020.

Kankainen, S. 20.2.2020. Miksi valmentava johtaminen kannattaa? Helsingin yliopiston Blogi. Luettavissa: <https://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa>. Luettu: 19.4.2020.

Keskuskauppakamarin kahdeksas naisjohtajaselvitys 2018. Luettavissa: <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2018/11/keskuskauppakamarin-naisjohtajaselvitys-2018-20.11.-webversio.pdf>. Luettu 8.5.2020.

KvantiMOTV s.a. Postikyselyaineiston kokoaminen. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/postikysely/postikysely.html>. Luettu: 2.5.2020.

KvaliMOTV s.a. Sisällönanalyysi. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html. Luettu: 2.5.2020.

Jabe, M. 2007. Vauhtia uralle nainen. Opas lasikatton rikkomiseen. Kirjapaja. Helsinki.

Johtajuus.Info. Valmentava johtaminen. Luettavissa: <https://johtajuus.info/valmentava-johtaminen>. Luettu: 19.4.2020.

Lehikoinen, M. 23.8.2019. Valmentava johtajuus -oikeasti erilainen tapa johtaa! Hallintoakatemian Blogi. Luettavissa: <https://hallintoakatemia.fi/valmentava-johtajuus-oikeasti-erilainen-tapa-johtaa>. Luettu: 19.4.2020.

Lämsä, A-M. & Hiillos, M. s.a. Stereotypiat ja myytit. Luettavissa: https://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Stereotypiat_ja_myytit.htm. Luettu: 25.3.2020.

Mamia, T. 2005. SPSS-alkeisopas. Statistical Package for Social Sciences. Luettavissa: http://groups.jyu.fi/sporticus/lahteet/LAHDE24_spss.pdf. Luettu: 2.5.2020.

Opetushallituksen raportit ja selvitykset 2019. Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointi-foorumin ensimmäisiä ennakointituloksia. Luettavissa: https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf. Luettu: 8.5.2020.

Piha, K. 2006. Äitijohtaja. Talentum. Helsinki.

Purokuru, V. 17.9.2019. Uuden ajan johtaminen. HUMAP Blogi. Luettavissa: <https://www.humap.com/blogi/2019/09/uuden-ajan-johtaminen>. Luettu 18.4.2020.

Purokuru, V. 31.1.2020. Miten päädyimme uuden ajan johtamiseen? HUMAP Blogi. Luettavissa: <https://www.humap.com/blogi/2020/01/miten-paadyimme-uuden-ajan-johtamiseen/>. Luettu: 8.5.2020.

Räsänen, M. 2019. Näkökulmia naisjohtajien vähäisyyteen Suomessa. Haastattelututkimus naisjohtajien uratarinoista. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, sosiaalipsykologian maisteriohjelma. Luettavissa: https://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20190400/urn_nbn_fi_uef-20190400.pdf. Luettu 8.5.2020.

Sarpila, O. 2012. Minun sukupolveni, sinun sukupolvesi. Tilastokeskuksen hyvinvointikatsaus 01/2012. Luettavissa: https://www.stat.fi/tup/hyvinvointikatsaus/hyka01_12.pdf. Luettu: 8.5.2020.

SPSS pikaohjeita s.a. Pikaohjeita SPSS:lle (Reunamo). Luettavissa: <https://www.mv.helsinki.fi/home/reunamo/opetus/spssohje.htm>. Luettu: 2.5.2020.

Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum. Hämeenlinna.

Tilastokeskus 2020a. Luokituksen kuvaus. Luettavissa:

<https://www.tilastokeskus.fi/meta/luokitukset/ammatti/001-2010/kuvaus.html#otsikko4>.

Luettu 8.5.2020.

Tilastokeskus 2020b. Ammattiluokitus. Johtajat. Luettavissa:

<https://www.tilastokeskus.fi/meta/luokitukset/ammatti/001-2010/1.html>. Luettu 8.5.2020.

Tukiainen, M. & Villanen, J. 2016. Huippunaiset. Menestystarinoita. Helsingin seudun kauppakamari.

Vanhala, S. 2007a. Naiset ja johtaminen. Luettavissa:

https://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naiset_ja_johtaminen.htm#Suomen_taso. Lu-

ettu 23.3.2020.

Vanhala, S. 2007b. Nainen johtamisuralla. Luettavissa:

https://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Nainen_johtamisuralla.htm#Uraa_edistavat_ja_hidastavat_tekijat. Luettu 25.3.2020.

Vilka, H, 2014. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. Luettavissa: <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>. Luettu 2.5.2020.

WOPI Wheels of competence s.a. a. WOPI-Osaamisen ajurit. Luettavissa:

<https://www.wopi.net/fi/wopi>. Luettu: 19.4.2020.

WOPI Wheels of competence s.a. b. Järkeä ihmisprosesseihin. Luettavissa:

<https://www.wopi.net/fi/toolset>. Luettu: 30.4.2020.

WOPI Wheels of competence s.a. c. Esimerkki Profiilit. Luettavissa:

<https://www.wopi.net/pdf/WOPI-esimerkki-profiilit.pdf>. Luettu: 9.5.2020.

LIITTEET

Liite 1. Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin

		Ikäryhmä	Esimiesko- kemus vuosina	Painotus laatuun	Painotus tuloksiin	Myöntyy- s- mukautuv uus / jämähkyy- s- voimankäy- ttö	Ulkoinen esilletulo	Muille vestintä	Muiden ohjaus	Muiden kuuntelu	Lähestymi- nen	Hahmotus	Ratkaisut	Toimeenp- ano	Maailma	Näköala	Itsetutkisk- elu
Spearmanin rho	Correlation Coefficient	1,000	,775	-,224	,283	0,182	0,141	0,010	-,319	-,343	-0,005	-0,110	-0,122	,341	0,145	-,344	0,175
	Sig. (2-tailed) N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Esimiesko- kumus vuosina	Correlation Coefficient	,775	1,000	-0,053	,433	,302	,259	0,010	-,240	-,334	0,013	-0,052	-,157	,338	0,202	-,369	0,161
	Sig. (2-tailed) N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Painotus laatuun	Correlation Coefficient	-,224	-0,053	1,000	,321	-,097	-0,055	0,009	,291	,345	0,058	0,208	-0,064	-,380	-,334	-0,208	-0,016
	Sig. (2-tailed) N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Painotus tuloksiin	Correlation Coefficient	,283	,433	,321	1,000	,450	,288	-0,066	0,044	-0,161	-0,054	0,028	-0,185	0,101	-0,092	0,206	0,066
	Sig. (2-tailed) N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Myöntyy- s- mukautuv uus / jämähkyy- s- voimankäy- ttö	Correlation Coefficient	0,182	,302	-0,097	,450	1,000	,530	0,006	-0,168	-,320	-0,051	-0,004	0,000	,554	0,088	-,367	0,001
	Sig. (2-tailed) N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Ulkoinen esilletulo	Correlation Coefficient	0,141	,259	-0,055	,288	,530	1,000	0,208	-0,091	-0,121	0,111	0,179	0,150	-,433	0,128	-,249	-0,165
	Sig. (2-tailed) N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Muille vestintä	Correlation Coefficient	0,010	0,010	0,009	-0,066	0,006	0,208	1,000	-,439	,277	-0,047	0,002	0,011	0,097	0,216	0,212	-,240
	Sig. (2-tailed) N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Muiden ohjaus	Correlation Coefficient	-,319	-,240	-,291	0,044	-0,168	-0,091	-,439	1,000	,364	0,069	-,286	0,045	-,266	0,009	-0,068	0,200
	Sig. (2-tailed) N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Muiden kuuntelu	Correlation Coefficient	-,343	-,334	-,345	-0,161	-,320	-0,121	,277	,364	1,000	0,128	0,034	0,170	-,488	-,226	-,435	-0,069
	Sig. (2-tailed) N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Lähestymi- nen	Correlation Coefficient	-0,005	0,013	0,058	-0,054	-0,051	0,111	-0,047	0,069	0,128	1,000	-,479	-,460	0,029	-,268	-,234	-0,059
	Sig. (2-tailed) N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Hahmotus	Correlation Coefficient	-0,110	-0,052	0,208	0,028	-0,004	0,179	0,002	,286	0,034	-,479	1,000	0,076	-0,127	0,190	-0,070	0,084
	Sig. (2-tailed) N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Ratkaisut	Correlation Coefficient	-0,122	-0,157	-0,064	-0,185	0,000	0,150	0,011	0,045	0,170	-,460	0,076	1,000	0,183	0,150	-,377	-,280
	Sig. (2-tailed) N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Toimeenp- ano	Correlation Coefficient	,341	,338	-,380	0,101	,554	-,433	0,097	-,266	-,488	0,029	-0,127	0,183	1,000	-,438	-,293	-0,083
	Sig. (2-tailed) N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Maailma	Correlation Coefficient	0,145	0,202	-,334	-0,092	0,088	0,128	0,216	0,009	-,226	-,268	0,190	0,150	-,438	1,000	-,288	0,145
	Sig. (2-tailed) N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Näköala	Correlation Coefficient	-,344	-,369	-0,208	0,206	-,367	-,249	0,212	-0,068	-,435	-,234	-0,070	-,377	-,293	-,288	1,000	-,445
	Sig. (2-tailed) N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Itsetutkisk- elu	Correlation Coefficient	0,175	0,161	-0,016	0,066	0,001	-0,165	-,240	0,200	-0,069	-0,059	0,084	-,280	-0,083	0,145	-,445	1,000
	Sig. (2-tailed) N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

Liite 2. Mann-Whitneyyn testi

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Painotus laatuun is the same across categories of Johtaja vai nuori nainen.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,543	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Painotus tuloksiin is the same across categories of Johtaja vai nuori nainen.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Myöntövyvyys, mukautuvuus / jäämäkkyys, voimankäyttö is the same across categories of Johtaja vai nuori nainen.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Ulkoinen esilletulo is the same across categories of Johtaja vai nuori nainen.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,006	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Muille viestintä is the same across categories of Johtaja vai nuori nainen.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,688	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Muiden ohjaus is the same across categories of Johtaja vai nuori nainen.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,050	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of Muiden kuuntelu is the same across categories of Johtaja vai nuori nainen.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,006	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of Lähestyminen is the same across categories of Johtaja vai nuori nainen.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,649	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Hahmotus is the same across categories of Johtaja vai nuori nainen.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,619	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Ratkaisut is the same across categories of Johtaja vai nuori nainen.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,034	Reject the null hypothesis.
11	The distribution of Toimeenpano is the same across categories of Johtaja vai nuori nainen.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,000	Reject the null hypothesis.
12	The distribution of Maailma is the same across categories of Johtaja vai nuori nainen.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,202	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Näköala is the same across categories of Johtaja vai nuori nainen.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,000	Reject the null hypothesis.
14	The distribution of Itsetutkiskelu is the same across categories of Johtaja vai nuori nainen.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,143	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.