

Naisjohtajuuden haasteita 2020-luvulla

Jennika Rantanen



Tekijä Jennika Rantanen	
Koulutusohjelma HELI19K12, Liiketalouden tradenomi (AMK) monimuotototeutus	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Naisjohtajuuden haasteita 2020-luvulla	Sivu- ja liitesivumäärä 23 + 1
<p>Opinnäytetyön aihe on ”Naisjohtajuuden haasteita 2020-luvulla”. Tausta on naisjohtajuuden teeman esittely ja mitä naisjohtajuus tarkoittaa käsitteenä. Tarkastellaan historiaa ja mitä eri vaiheita naisjohtajat ovat Suomessa kokeneet. Lisäksi tarkastellaan millaisia ovat nykypäivän naisjohtajat ja mitä ominaisuuksia ja taitoja heiltä vaaditaan. Taustaa tuodaan vielä tarkemmin esiin neljän käsiteltävän haasteen kautta. Tietoperustana käytetään lähdemateriaalia, kuten Keskuskauppakamarin vuosittaista naisjohtajaselvitystä, Elinkeinoelämän valtuuskunnan EVAn Lasikattomittaria ja Grant Thornton ”Women in business 2021”-raporttia. Lisäksi hyödynnetään soveltuvia verkkolähteitä, kirjallähteitä ja aiheeseen liittyvää verkkotapahtumaa.</p> <p>Työn tavoitteena on tuoda esiin naisjohtajien omakohtaisia kokemuksia ja selvittää haasteita, joita he kohtaavat urallaan. Mitä enemmän tietoa aiheesta saadaan, sitä parempi ymmärrys syntyy. Se luo mahdollisuuden näiden haasteiden vähenemiseen yrityksissä, uusiin urapolkuihin ja naisjohtajien määrän kasvattamiseen.</p> <p>Tutkimuksessa halutaan löytää vastaus pääkysymykseen; millaisia haasteita naisjohtajat kohtaavat työelämässä 2020-luvulla. Alaongelmat, joihin tarvitaan vastaus, jotta pääkysymys tulee ratkaistuksi ovat seuraavat;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Millainen on naisjohtajien urakehitys? 2. Miten hyvin lasikattoilmiö tunnistetaan? 3. Millaisia haasteita uran ja perheen yhdistäminen tuo naisjohtajille? 4. Miten tavoitteellisesti naisjohtajat pyrkivät yritysten ylimpään johtoon? <p>Tämä tutkimustyyppinen opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisella eli laadullisella menetelmällä. Aineisto kerätään haastattelemalla viittä naisjohtajaa. Haastateltavat ovat iältään 30-50-vuotiaita ja työskentelevät seuraavilla toimialoilla: mainostoimisto, markkinointi, rahapeli, yksityinen terveyspalveluala ja MaRaTa-ala (ravintola-ala). Työ toteutettiin ajalla 21.1.2021 – 24.5.2021.</p> <p>Tutkimustuloksissa on havaittavissa yhtäläisyyksiä, vaikka uravaihe, koulutustausta ja työhistoria ovat kaikilla vastaajilla erilaiset. Yhtäläisyydet ilmenevät erityisesti vastauksissa uran ja perheen yhdistämisen tuomista haasteista. Erot puolestaan ovat havaittavissa lasikattoilmiön tunnistettavuudessa ja tähän liittyvissä kokemuksissa.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että naisjohtajuuden haasteet ovat todellisia, eikä niiden olemassaoloa tai todenperäisyyttä voi kiistää. Naisjohtajat kohtaavat monenlaisia haasteita työelämässä ja uralla etenemisessä, mutta kokemuspohja on kuitenkin hyvin yksilöllinen. Omakohtaiset kokemukset ja se, millaisina urahaasteet näyttäytyvät, ovat osittain riippuvaisia koulutustaustasta, työhistoriasta ja omista tavoitteista edetä uralla.</p>	
Asiasanat naisjohtajat, naisjohtajuuden haasteet, naisjohtajien urakehitys, lasikatto, uran ja perheen yhdistäminen, naisjohtajat yritysten ylimmässä johdossa	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet.....	1
1.2	Käsitteiden määrittely	2
2	Naisjohtajuus – käsitteestä muutosvoimaksi.....	3
2.1	Naisjohtajuuden historia Suomessa	3
2.2	Naisjohtajuuden nykytila.....	4
2.3	Naisjohtajien urakehitys	6
2.4	Lasikattoilmiön tunnistaminen	7
2.5	Uran ja perheen yhdistämisen tuomat haasteet	8
2.6	Naisjohtajien uralla etenemisen tavoitteellisuus	9
3	Empiirinen tutkimus.....	12
3.1	Tutkimusotteen kuvaus	12
3.2	Tutkimusmenetelmän valinta.....	13
3.3	Haastattelujen toteuttaminen.....	13
3.4	Haastateltavien esittely	14
4	Tutkimustulosten esittely	16
4.1	Naisjohtajien urakehitys	16
4.2	Lasikattoilmiön tunnistaminen	17
4.3	Uran ja perheen yhdistäminen.....	17
4.4	Kiinnostus edetä ylimpään johtoon.....	18
5	Pohdinta, johtopäätökset ja kehitysideat.....	19
	Lähteet	21
	Liitteet.....	24
	Liite 1. Haastattelukysymykset	24

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on ”Naisjohtajuuden haasteita 2020-luvulla”. Päädyin tähän opinnäytetyöaiheeseen, koska naisjohtajuus teemana on kiinnostanut minua aina. Olen myös itse nuori naisjohtaja, kuten monet ystävänikin. Omakohtaiset kokemukset, aiheen merkityksellisyys ja sen esillä olo yhteiskunnallisessa keskustelussa ohjasivat valintaani.

Johtajuus on lisäksi liiketoiminnan tärkeimpiä osa-alueita ja menestyksen mittareita. Ilman laadukasta ja hyvää johtamista yrityksen on haastavaa menestyä. Tämä on toki sukupuolesta riippumaton tekijä mutta mahdollisuudet esimerkiksi urakehitykseen tulisi olla tasa-vertaiset nais- ja miesjohtajista puhuttaessa.

Aihe on erityisen merkityksellinen, koska naisjohtajilla ei 2020-luvullakaan ole täysin samat mahdollisuudet uralla etenemiseen ja samankaltaiseen urakehitykseen kuin miesjohtajilla. Naisjohtajat kohtaavat lukuisia haasteita työelämässä: palkkauksen eriarvoisuutta, lasikattoja, osaamisen ja taitojen vähättelyä sekä aliarviointia. Lisäksi urakehitys sekä perheen ja uran yhdistäminen on perinteisesti ollut naisille ongelmallisempaa, kuin miehille.

On tärkeää tunnistaa vallitsevia epäkohtia ja haasteita, jotta niihin voidaan puuttua yrityksissä, ja jotta ne voidaan ratkaista. Vaikka aihe on esillä yhteiskunnallisessa keskustelussa, on tärkeää, että siitä on saatavissa myös ajankohtaista ja uutta tietoa, joka pohjautuu henkilökohtaisiin kokemuksiin. Näin haasteiden olemassaolo voidaan aidosti todentaa ja niistä saadaan konkreettisia esimerkkejä.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda esiin naisjohtajien omakohtaisia kokemuksia ja selvittää haasteita, joita he kohtaavat urallaan.

Tutkimuksessa halutaan löytää vastaus pääkysymykseen, millaisia haasteita naisjohtajat kohtaavat työelämässä 2020-luvulla.

Alaongelmat, joihin tarvitaan vastaus, jotta pääkysymys tulee ratkaistuksi ovat seuraavat;

1. Millainen on naisjohtajien urakehitys?
2. Miten hyvin lasikattoilmiö tunnistetaan?
3. Millaisia haasteita uran ja perheen yhdistäminen tuo naisjohtajille?
4. Miten tavoitteellisesti naisjohtajat pyrkivät yritysten ylimpään johtoon?

Mitä enemmän tietoa aiheesta saadaan, sitä parempi ymmärrys syntyy. Se luo mahdollisuuden vähentää näitä haasteita yrityksissä, luoda uusia uramahdollisuuksia ja kasvattaa naisjohtajien määrää.

Tutkimuksen tulokset antavat käytännön esimerkkejä muutaman naisjohtajan omakohtaisista kokemuksista. Ne voivat toimia ruohonjuuritason vertaistukena johtajan uraa tavoitteleville naisille. Tuloksia on mahdollista hyödyntää uusien naisjohtajien uramahdollisuuksien ja uralla etenemisen parantamiseksi. Lisäksi tutkimuksella ja sen tuloksilla voidaan ottaa soveltuvassa yhteydessä osaa aiheesta käytävään yhteiskunnalliseen keskusteluun.

1.2 Käsitteiden määrittely

Tutkimuksessa käsitellään neljää eri alaongelmaa. Urakehitys käsitteenä tarkoittaa henkilön työuralla etenemistä ja kehittymistä. Tähän vaikuttaa koulutustausta, tarjotut työmahdollisuudet sekä henkilön oma tavoitteellisuus päästä eteenpäin. Urakehitys mielletään usein nousujohteisena, aloitetaan alemmista positioista ja siirrytään tehtävä kerrallaan haastavampiin ja vaativampiin tehtäviin osaamisen karttuessa. Uralla voi kuitenkin kehittyä monella eri tavalla, vaikka ei työskentelisikään johtotasolla.

Lasikattoilmiö käsitteenä tarkoittaa näkymätöntä estettä, jonka naisjohtajat saattavat kohdata urallaan. Termillä kuvataan sitä, kuinka naisjohtaja näkee läpinäkyvän katon läpi uramahdollisuudet, mutta jokin asia estää häntä etenemästä haluttuun tehtävään. Lasikattoilmiöstä puhutaan nimenomaan naisjohtajuuden yhteydessä ja siinä on vahvasti kysymys yhdenvertaisten uramahdollisuuksien toteutumisesta. Esimerkkinä käytetään usein tilannetta, jossa naisjohtajalla on täysin sama koulutus ja osaaminen, kuin miesjohtajalla, mutta silti jostain määrittelemättömästä syystä miesjohtaja tulee valituksi tehtävään.

Uran ja perheen yhdistäminen käsitteenä tarkoittaa tässä yhteydessä naisjohtajien kokeimia haasteita oman uran ja perhe-elämän yhdistämisessä. Haasteet näyttäytyvät usein arjen tasolla ja liittyvät esimerkiksi ajankäytön tasaiseen jakautumiseen. Haasteita voivat olla myös oman jaksamisen, uusien uramahdollisuuksien ja parisuhteen välillä tasapainoilu. Haasteet ovat yksilöllisiä mutta perhe-elämän ja työn yhdistäminen yleensä kuormittaa ainakin jossain määrin nimenomaan naisia.

Uralla etenemisen tavoitteellisuus käsitteenä tarkoittaa sitä, kuinka määrätietoisesti ja suunnitelmallisesti henkilö etenee urallaan. Jotta tavoitteellisuus voi käytännön tasolla toteutua, tarkoittaa tämä usein jonkinlaista urasuunnittelua ja vaiheittain etenemistä. Uralla etenemisen tavoitteellisuus pohjautuu hyvin suurelta osin henkilön omiin tarpeisiin, mutta myös siihen kuinka tärkeäksi osaksi elämää uralla etenemisen kokee.

2 Naisjohtajuus – käsitteestä muutosvoimaksi

2.1 Naisjohtajuuden historia Suomessa

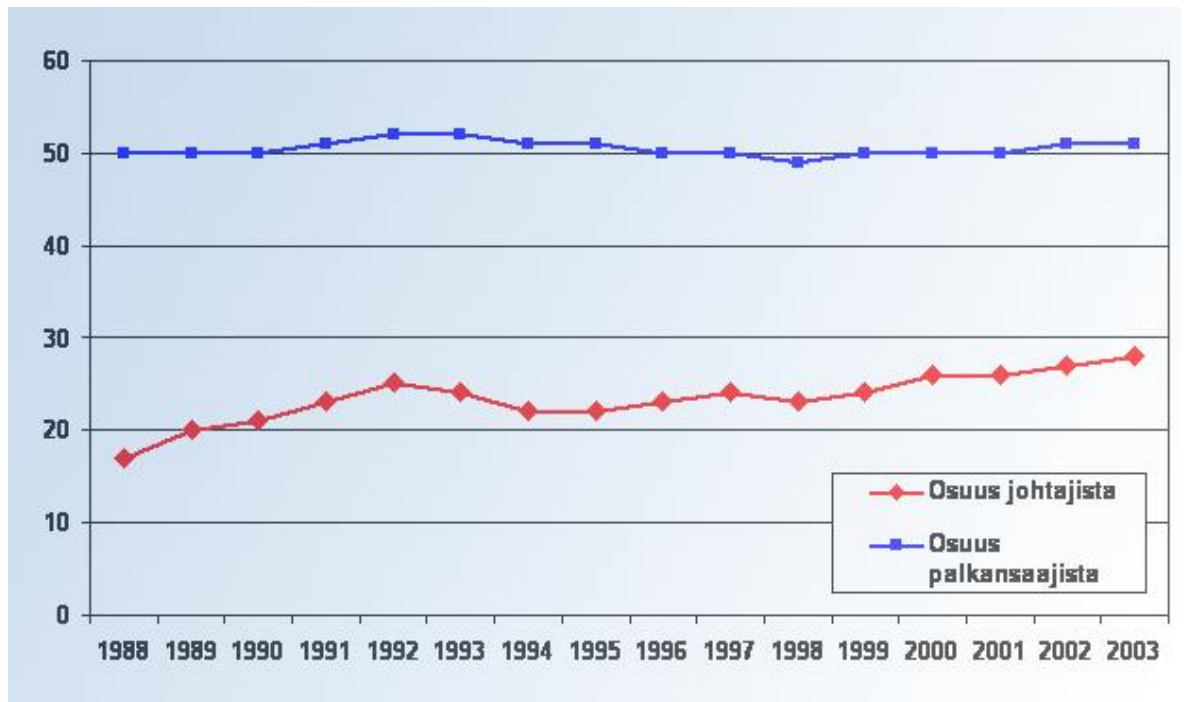
Naisjohtajuuden historiaa Suomessa vuosina 1985-2005 tarkastellut tutkimus osoitti, että keskustelu naisjohtajuudesta on yleistynyt Suomessa varsinaisesti vasta 1990-luvun jälkipuoliskolla. Tämä tapahtui 10-15 vuoden viiveellä, kun verrataan aiheesta käytyä kansainvälistä keskustelua. Huomattavaa on myös, että naisjohtajuutta koskeva tutkimus oli pääosin naisten tuottamaa ja vain harvalla miesjohtajalla oli kiinnostusta aiheen esittelyyn. Kun tarkastellaan tarkemmin naisjohtajuuden tutkimukseen liittyviä teemoja, eniten esillä olivat tasa-arvoon ja syrjintään liittyvät aihealueet. Myös uratutkimus ja naisjohtajien asema työelämässä olivat melko usein tarkastelussa. Selvitys havaitsee myös, että suomalainen naisjohtajuustutkimus oli määrällisesti sekä kasvussa, että monimuotoistumassa. (Lämsä, Vanhala & Kontoniemi 2007, 294.)

Yleisesti ottaen naisjohtajuuden historia sekä Suomessa, että muualla on linkittynyt vahvasti yrittäjyyteen. Menneitä vuosisatoja tarkasteltaessa naiset ovat perinteisesti edenneet johtotehtäviin omistaja - yrittäjyyden kautta. Naisen tie johtajaksi oli yleensä mahdollista vain joko solmimalla avioliitto yrittäjänä toimivan miehen kanssa tai vaihtoehtoisesti perimällä yritys omilta vanhemmilta tai aviopuolisolta. Historian ensimmäisiä varsinaisesti palkattuja naisjohtajia on työskennellyt postiasemilla, kun naimattomat naiset saivat Suomessa vuonna 1863 luvan hakea postiaseman johtajan virkaa. Kuitenkin jos nainen avioitui, oli hänen jätettävä johtajan paikka. Asia korjattiin lainsäädännöllisesti vasta niinkin myöhään, kuin vuonna 1918. Suomalaista naisjohtajuuteen liittyvää keskustelua on alkuvaiheessa leimannut etenkin naisjohtajien vähäinen määrä, asema ja eriarvoisuus miesjohtajiin verrattuna. (Jyväskylän yliopisto s.a.)

Kun tarkastellaan suomalaisten naisjohtajien asemaa muihin länsimaihin verrattuna, on osallistumisaste työhön ollut länsimaiden korkeimpia. Suomalaisen naisen työsuhdemalli on ollut kokoaikainen jatkuva työsuhde toisesta maailmansodasta lähtien. Suomessa pienten lasten äidit ovat tehneet kokoaikaista työtä toisin kuin muissa pohjoismaissa. Eri-laiset joustavat työjärjestelyt ovat meilläkin lisääntyneet, mutta osa-aikatyön osuus Suomessa on selvästi edelleen alhaisempi verrattuna muihin Pohjoismaihin. (Jyväskylän yliopisto s.a.)

1980-luvun lopulla naisten osuus palkansaajista vakiintui 50 prosenttiin, 1990 – luvun alkupuoliskolla se nousi parhaimmillaan yli puoleen ja pian sen jälkeen asettui noin 50 prosentin vaiheille.

Kun tarkastellaan kaikkien johtotehtävissä työskentelevien naisten osuutta, voidaan 1980 – luvun alusta alkaen havaita selkeä lineaarinen kasvu, joka jatkuu aina vuoteen 1992 asti. (Jyväskylän yliopisto s.a.) Syy naisjohtajien osuuden selvälle kasvulle 1990 – luvun lamassa selittyy pääpiirteittäin sillä, että miesjohtajien määrä väheni samaan aikaan voimakkaasti (Vanhala, 1996).



Kuva 1. Naisten osuus palkansaajista ja johtavassa asemassa toimivista ylemmistä toimihenkilöistä vuosina 1988–2003 prosentteina (Jyväskylän yliopisto, s.a.)

2.2 Naisjohtajuuden nykytila

Grant Thorntonin Women in business 2021 - raportti tarkastelee osuvasti vallitsevan koronavirustilanteen vaikutusta naisjohtajien asemaan. Koronavirustilanne on aiheuttanut maailmanlaajuisen muutoksen yritysten työskentelytapoihin. Tällä on ollut väistämättä vaikutus myös siihen, millaisia haasteita liike-elämässä mukana olevat naiset kohtaavat seuraavina vuosina ja millaiset tulevaisuudennäkymät heillä on. Edistys kohti suurempaa monimuotoisuutta ja erityisesti sukupuolten tasa-arvoisuutta yritysten ylemmässä johdossa on viime vuosikymmenen aikana edennyt hitaammin, kuin pitäisi.

Kuitenkin viime vuoden aikana vallinneen tilanteen vuoksi on tärkeämpää, kuin koskaan, että tämä tasa-arvo saavutetaan.

Pandemiatilanne on vaikuttanut suuresti sekä naisten työllisyyteen, että urakehitykseen. Kuitenkaan ei voida vielä tietää varmaksi, heikentykö sukupuolten välinen tasa-arvokeskustelu poikkeuksellisesta maailmantilanteesta johtuen, vai voiko se toimia ponnahduslautana naisille ylempään johdon positioihin. (Grant Thornton 2021.)

Keskuskauppakamarin #naisjohtajat pelastavat maailman – Myyttejä ja tosiasioita naisjohtajuudesta - verkkotapahtumassa käydään katsaus naisjohtajuuden nykytilaan. Talousmediat ovat edistäneet naisjohtajuuteen liittyvää keskustelua ansiokkaasti ja nostaneet esiin naisjohtajien onnistumisia. Helsingin Sanomat nosti tavoitteekseen vuonna 2019 nostaa naisia enemmän esille uutisoinnissaan ja täten edistää tasa-arvon toteutumista. Kuitenkin useimmissa medioissa naisten osuus haastateltavista on noin kolmannes, totesi Helsingin Sanomat 7.3.2021 julkaistussa artikkelissaan. Tavoite ei siis ole toteutunut, kuten oli tarkoitus. (Keskuskauppakamari 21.4.2021, 3:00-11:00 min.)

Siitä, että naiset ovat vähemmän näkyvillä, kuin miehet, tulisi olla huolissaan. Mutta miksi? Syynä tähän on se, että naisia on noin puolet koko väestöstämme ja jos emme saa samalla lailla tilaa esimerkiksi uutisoinnissa, jää naisen näkökulma peittoon eikä uusia, naisten esiin tuomia oivalluksia välttämättä synny. Maailmasta syntyy vääristynyt kuva. Tämä pohjustaa myös sitä, ettei esille nouse naisasiantuntijoita ja johtajia samalla tavalla, kuin olisi tarve. (Keskuskauppakamari 21.4.2021, 3:00-11:00 min.)

Kun tarkastellaan naisten osuutta pörssiyritysten hallituksissa, voidaan todeta, että kymmenessä vuodessa on tapahtunut huomattavaa parannusta. Vuonna 2020 molempia sukupuolia pörssiyritysten hallituksessa oli 98 % verran ja naisia pörssiyritysten hallituksen jäsenistäkin kolmannes. Kuitenkin Suomen yli 140 pörssiyrityksessä vain 8 %:a yhtiöistä puheenjohtaja on nainen. (Keskuskauppakamari 21.4.2021, 3:00-11:00 min.)

Naisten osuus myös johtoryhmissä on kasvanut. Myönteistä kehitystä on tapahtunut erityisesti naisten osuudessa johtoryhmän jäsenenä. On huomionarvoista, että naisten osuus nimenomaan tukitoimintojen johtajina on muihin johtotehtäviin verrattuna suuri. Naisten osuus liiketoimintojen johtajina on kokenut myös hienoista kasvua. Kuitenkin kun tarkastellaan naisten osuutta toimitusjohtajista, on luku edelleen hyvin pieni. Suurin kehityskohde löytyy siitä, että vuonna 2020 on edelleen 16 yhtiötä, joissa ei ole yhtään naista johtoryhmässä. (Keskuskauppakamari 21.4.2021, 3:00-11:00 min.)

Taulukko 1. Naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa (Horttanainen 2021, kohta 9.22)

	2020	2011
Molempia sukupuolia pörssiyhtiöiden hallituksessa	98 %	78 %
Naisia pörssiyhtiöiden hallituksen jäsenistä	30 %	18 %
Nainen pörssiyhtiön puheenjohtajana	8 % (10)	3,2 % (4)

Taulukko 2. Naisten osuus johtoryhmissä (Horttanainen 2021, kohta 10.58)

	2020	2011/2012
Naisia toimitusjohtajina	8 % (10)	0
Naisia johtoryhmän jäsenenä	27 %	16 %
Naisten osuus tukitoimintojen johtajina	43 %	29 %
Naisten osuus liiketoimintojen johtajina	15 %	9,30 %
Naisten osuus uusista johtoryhmänimityksistä (pl. toimitusjohtajat)	36 %	
Ei naisia johtoryhmässä	16 yhtiötä	

2.3 Naisjohtajien urakehitys

Savon Sanomien naisjohtajuutta käsittelevässä artikkelissa todetaan, että naisjohtajien urakehitys on polkenut paikallaan viimeisten vuosikymmenien ajan.

Naisten etenemisessä yritysten ylimmän johdon tehtäviin ei ole tapahtunut merkittävää edistymistä ja tutkimuksissa ei ole löytynyt merkkejä myönteisestä urakehityksestä, päinvastoin tilanne on menossa huonompaan suuntaan. 35-50-vuoden ikäisistä asiantuntija-tehtävissä olevista naisista osa lähtee kokonaan organisaatiosta, jossa työskentelee.

Naisia ei ole irtisanottu mutta heidän uransa suuntautuu muualle. Ei kuitenkaan ole tiedossa, johtuuko tämä työelämästä vai naisista itsestään. (Kupiainen 8.3.2016.)

Syynä voi olla se, että naiset eivät ilmaise riittävän selkeästi haluavansa edetä organisaatiossa. Lisäksi miesvaltaisissa yrityksissä saatetaan vierastaa naisjohtajaa.

Kolmas syy voi löytyä naisjohtajien arvoista. Kilpailu on kovaa ja yrityksissä luodaan mielikuvaa tehokkuuteen ja rahaan liittyvistä arvoista. Osa naisista vierastaa tällaista ajattelutapaa ja naisjohtajat, jotka tuntevat itsensä ja tiedostavat omat vahvuutensa, kaipaavat inhimillisempiä arvoja työelämään. (Kupiainen 8.3.2016.)

Naisilla on itse perustamissaan yrityksissä mahdollisuus vaikuttaa vallitseviin arvoihin. Uusia yrityksiä perustetaan paljon esimerkiksi hoito- ja palvelualalle, jossa naisten vahvuudet pääsevät usein paremmin esiin. Naisille on johtamisessa eduksi hyvät vuorovaikutustaidot, taito kuunnella ja muita huomioonottava lähestymistapa. Perinteisen kasvatustavan mukaisesti naiset opetetaan ottamaan huomioon toisten tunteet ja tämä luo puolestaan joustavuutta ja sopeutuvuutta. Luonnollisesti naisjohtajissakin on suuria eroja, persoonasta riippuen. (Kupiainen 8.3.2016.)

Naisilla on usein kyky vuorovaikutukselliseen keskusteluun ja tämä puolestaan toimii tärkeänä pohjana, kun tarkastellaan henkilökunnan sitouttamista. Jotta yritys pystyy hyödyntämään henkilökunnan tarjoamat voimavarat, tarvitaan arvostusta ja luottamusta sekä kuuntelevaa yrityskulttuuria. Miesjohtajille on tyypillistä sanelevampi johtamistyyli. Naisjohtaja kykenee miesjohtajaa useammin nöyrään ja vastapuolen huomioon ottavaan kohtamiseen. Nöyryys auttaa myös havaitsemaan sen, että kaikkea ei voi osata, eikä kaikkea tarvitse suoriutua itse. Hyvä johtaja osaakin hyödyntää apua ympärillään. Nöyryyttä ei kuitenkaan pidä sekoittaa nöyristelyyn mikä puolestaan voi olla helposti naisjohtajien kompastuskivi. (Kupiainen 8.3.2016.)

2.4 Lasikattoilmiön tunnistaminen

Elinkeinoelämän valtuuskunnan EVA:n lasikattomittarissa tarkastellaan naisten osuutta johtotehtävissä, mitkä ovat naisten ja miesten erot työllistymisessä ja korkeakoulutuksessa sekä lastenhoitokuluja ja äitien viettämää palkallista vapaata. Mittariin on kerätty tietoja sekä Euroopasta, että Yhdysvalloista. Kun EVA julkaisi edellisen kerran lasikattomittarin, oli naisten osuus johtajista Suomessa 31,5 prosenttia. Nyt naisjohtajien osuus Suomessa on noussut. (Elinkeinoelämän valtuuskunta 2021.)

Mothers in Business -verkoston hallituksen vaikuttamisvastaava Sanna Kranjc analysoi lasikattomittarin tuloksia kirjoituksessaan Kauppalehden debatti – palstalla. Hän nostaa esiin tärkeän näkökulman siitä, kuinka lasikattojen vähentäminen vaatii, että puretaan käsitys tietyistä tehtävistä ”naisten vastuina”.

Vaikka yksi suurimmista syistä lasikattojen olemassaololle on naisten keskimääräistä pienempi osallisuus työelämässä sekä urakehityksessä, ei tämä yksistään selitä ilmiön olemassaoloa. Useat naiset päinvastoin ovat erittäin kiinnostuneita panostamaan uraansa.

Lasikattoilmiötä ylläpitävät myös esimerkiksi stereotyyppiset sukupuoliroolitukset mutta myös syrjintä muun muassa perhevapaiden tai raskauden vuoksi. Taustalla vaikuttaa sekin, että naisten aikaa kuluu miehiä enemmän lapsista huolehtimiseen ja kotitöiden tekkoon. (Kranjc 22.1.2019.)

Naisten oikeuksien ja sukupuolten tasa-arvon valiokunnan mietintö sukupuolten tasa-arvoa koskevasta EU-strategiasta nostaa esiin tärkeitä seikkoja tasa-arvon toteutumisen kannalta. Arvioinneissa osoitetaan, että edistys kaikki elämänalat kattavaa sukupuolten tasa-arvoa käsiteltäessä on hidasta. Lisäksi sukupuolten eriarvoisuutta havaitaan edelleen, vaikka tämän poistamiseksi onkin tehty töitä. (Euroopan parlamentti 2020.)

Kuitenkin naisiin kohdistuu väkivaltaa, naisten taloudellinen riippumattomuus ei ole varmaa ja naisten palkkaus ei ole miehiin verrattuna samanarvoista. Naiset ovat myös pääasiallisesti vastuussa palkattomasta hoivatyöstä eli lasten hoitamisesta kotona. Huomionarvoista on se, että mietintö tuo esiin, kuinka naiset eivät vieläkaan pääse päätöksentekosemiin. Taloudelliset, poliittiset ja kulttuuriin liittyvät työtehtävät, joissa on vaikuttamisen mahdollisuus, eivät jakaudu tasaisesti naisten ja miesten kesken. (Euroopan parlamentti 2020.)

Eriarvoisuus tunnistetaan rakenteelliseksi ja mietinnössä otetaan hyvin yksityiskohtaisesti kantaa vallitseviin epäkohtiin. On kuitenkin positiivista, että näitä epäkohtia tunnistetaan ja niihin haetaan ratkaisuja. Lain vieminen käytäntöön on usein pitkä prosessi ja päätöksenteon konkretisoituminen hidasta. Todellista muutosta ei kuitenkaan voi saada aikaan ilman, että asioista päätetään laissa ja kaikki sitoutetaan toimimaan saman lainsäädännön puitteissa. (Euroopan parlamentti 2020.)

2.5 Uran ja perheen yhdistämisen tuomat haasteet

Helsingin Sanomien nettiartikkeli kertoo johtajuuden ja perhe-elämän yhdistämisen olevan suomalaismiehille helpompaa, kuin naisille. Suomalaisilla naisjohtajilla on selvästi vähemmän lapsia verrattuna miesjohtajiin, sekä vähemmän lapsia verrattuna muihin suomalaisiin naisiin. Lisäksi yritysten ylimmässä johdossa työskentelevät naiset ovat useammin joko naimattomia tai eronneita. Suomen suurimpien yhtiöiden johtoryhmiin kuuluvista naisista joka viides oli eronnut vuonna 2013, vastaavasti miesten kohdalla luku oli vain 7 %. Lisäksi alle 40-vuotiaita johtajia tarkasteltaessa naiset ovat useammin naimattomia. Jopa useampi, kuin joka neljäs naisjohtaja oli naimaton ja vain puolella oli lapsia. Nuorien miesjohtajien tilanne on melko erilainen. Heistä neljällä viidestä oli lapsia ja useammin pieniä lapsia, kuin muilla samanikäisillä työssä olevilla. (Vasama 13.10.2015.)

Perinteiset sukupuoliroolit vaikuttavat elävän edelleen vahvana johtajien keskuudessa. Nais- ja miesjohtajien työn ja perheen yhdistämistä väitöskirjassaan tutkinut Suvi Heikkinen toteaa, että naisen oletetaan edelleen huolehtivan ensin kodista ja perheestä ja vasta näiden jälkeen omasta urastaan. Miesjohtajien on myös hyväksyttävämpää tehdä pitkiä työpäiviä, vaikka se olisikin pois perheen yhteisestä ajasta. Menestyvällä miesjohtajalla on useammin perheen tuki taustalla, mutta sen voi tarvittaessa häivyttää, mikäli uran rakentaminen näin edellyttää. Heikkinen haastatteli väitöskirjaansa varten 58 johtajaa. Naisjohtajista osa kertoi, että he eivät saa puolisoltaan tukea urapyrkimyksissä ja joillakin jopa puolison ura meni johtotehtävissä toimivien naisten uran edelle. (Vasama 13.10.2015.)

Osaltaan vaikutusta voi olla sillä, että asenteet muuttuvat perinteisempään suuntaan, kun perhe perustetaan. Ennen lapsia puolisoiden urat ovat samanarvoiset. Tilastokeskus tutki omassa selvityksessään liikevaihdoltaan suurimpien listaamattomien yritysten, pörssiyritysten sekä valtio-omisteisten yhtiöiden ylimmän johdon perhetilannetta. Suomalaisten suurimpien yritysten johtoryhmissä toimi vuonna 2013 melkein tuhat johtajaa mutta heistä naisia oli vain viidennes. Selvityksessä tuodaan esiin, kuinka huolestuttavaa on se, että nuorten naisten ikäluokissa osuus johtajista ei ole vanhempiakaan ikäluokkia korkeampi. Trendi siis näyttää toistuvan samana ikäluokasta huolimatta. Tieto on huolestuttava seikka nimenomaan sukupuolten tasaisemman edustuksen lisäämisen näkökulmasta. (Vasama 13.10.2015.)

2.6 Naisjohtajien uralla etenemisen tavoitteellisuus

Yksi historiamme ensimmäisiä naisjohtajia on suomalainen kirjailija, toimittaja ja tasa-arvon puolestapuhuja Minna Canth. Canth pyrki aktiivisesti sekä omilla toimillaan, että kirjallisisilla tuotoksillaan parantamaan heikompiensaisten sekä tyttöjen ja naisten asemaa. Canthin syntymäpäivä on 19 maaliskuuta, jolloin vietetään myös tasa-arvon päivää. Minna Canthin aikaisessa Suomessa ilman koulutusta oli haastavaa edetä elämässä ja koulutusmahdollisuudet olivat rajalliset, etenkin naisille. Sitkeänä persoonana Minna kuitenkin raivasi tiensä koulun penkille ja myöhemmin opettajan opintoihin isänsä vastustuksesta huolimatta ja yhteiskunnan vallitsevien normien vastaisesti. Myöhemmin Minna Canth meni naimisiin opettajansa kanssa mutta ei ollut pelkkään aviovaimon elämään tyytyväinen vaan rakensi aktiivisesti omaa uraansa ja otti kantaa yhteiskunnalliseen keskusteluun etenkin naisten asemaan ja koulutukseen liittyen. (Jegorow 21.3.2021.)

Taloussanomien nettiartikkeli kertoo Johtajanaiset-kirjasta, jota varten on haastateltu kuutta johtotehtävissä toiminutta naista. Kaikkia näitä johtajanaisia yhdistää se, että he ovat uskaltaneet tarttua eteen tulleisiin tilaisuuksiin ja osanneet hakeutua vaativiin tehtäviin.

Paula Lehtomäki toimii nykyisin Pohjoismaiden ministerineuvoston pääsihteerinä ja on ollut mukana myös politiikassa. Hän kertoo, että on ajatellut aina, että pitää rohkeasti pyrkiä johtotehtäviin ja kun sen tekee, se pitää tehdä näkyvästi ja kuuluvasti. Lehtomäki valittiin eduskuntaan alle 30-vuotiaana ja vuosi tämän jälkeen hän pyrki jo puolueensa varapuheenjohtajaksi. Häntä ei silloin valittu kyseiseen tehtävään, mutta vuotta myöhemmin hänestä tuli lopulta keskustan varapuheenjohtaja. (Okkonen 9.10.2019.)

Yleisradion toimitusjohtaja Merja Ylä-Anttila puolestaan kertoo, että hänen urallaan ratkaisevassa asemassa ovat olleet hyvät esimiehet, jotka ovat tunnistaneet potentiaalin ja halunneet antaa hänelle mahdollisuuksia. Ylä-Anttila pitää uransa ratkaisevana käänteenä sitä, kun hänet valittiin 25-vuotiaana MTV Uutisten politiikan toimitukseen. Ratkaisevan tästä teki nimenomaan se, että hän ymmärsi vastata myöntävästi tarjottuun mahdollisuu-teen huolimatta siitä, että kyseisellä hetkellä eduskunnassa ei ollut juurikaan nuoria nais-toimittajia ja häneen kohdistunut paine oli kova. Ylä-Anttila tuokin esiin erittäin huomionarvoisen seikan; usein kun naisille tarjotaan vaativaa tehtävää, he alkavat helposti vähätellä taitojaan ja saattavat ajatella ainoastaan sitä mitä tehtävään vaadittua osaamista heiltä puuttuu. Ja tästä johtuen lopulta epäröivät, pärjäävätkö tehtävässä ollenkaan ja kannattaako sitä ottaa vastaan. Miehet puolestaan ajattelevat, että miksi heidät valittiin tähän tehtävään vasta nyt ja ryhtyvät uusiin haasteisiin vailla epäröintiä. (Okkonen 9.10.2019.)

Nokian Renkaiden toimitusjohtaja Hille Korhonen kertoo, että yksi hänen ratkaisevia päätöksiään uraan liittyen oli opiskella lukiossa pitkä matematiikka. Tämä puolestaan avasi ovet teknilliseen korkeakouluun. Samankaltaisesta kokemuksesta kertoo myös Woltin liiketoimintajohtaja Marianne Vikkula. Hän oli opiskellut lukiossa fysiikkaa ja pääsi sen vuoksi opiskelemaan Aalto-yliopistoon tuotantotaloutta. Vikkula on aiemmin työskennellyt startup-tapahtuma Slushin toimitusjohtajana ja hän kertoo ihmettelevänsä sitä, miten Suomessa edelleen useat toimialat on jaettu niin sanottuihin naisten ja miesten aloihin. Ohjautuvuus alavalintaan lähtee jo peruskoulutasolta. Tyttöjen valinnoissa korostuvat terveydenhoito- ja opetusala, kun taas poikien valinnoissa liiketoiminta- ja teknologia-ala. Vikkula myöntää, että hänestä ajatus on tietyllä tavalla masentava. (Okkonen 9.10.2019.)

Kaikki kirjaan haastatellut naiset ovat olleet valmiita ottamaan riskejä urallaan. Joskus tämä on tarkoittanut isojakin valintoja. Esimerkiksi Vikkula kertoo, että hän jätti aikanaan maisteritutkintonsa kesken koska halusi lähteä töihin Slushiin.

Hän sanookin, että on painottanut valinnoissaan niitä ratkaisuja, jotka ovat tuoneet hänelle eniten oppia, vaikka nämä valinnat olisivat tuoneet mukanaan myös ristiriitoja.

Hän on toiminut näin myös niiden tehtävien kohdalla, mitkä ovat olleet alemman tason tehtäviä ja huonompia palkkaukseltaan. Vikkula kokee, että tehtävän mielenkiinto ja sen tuoma oppi ovat painaneet vaakakupissa enemmän. (Okkonen 9.10.2019.)

Yksi aikamme inspiroivimmista naisjohtajista on myös vaikuttavan uran tehnyt Marimekon entinen toimitusjohtaja Kirsti Paakkanen. Hän lähti 16-vuotiaana Saarijärveltä Helsinkiin, jossa aloitti opinnot ja sitä myöten vuosikymmeniä kestäneen työuransa. Alkuun Paakkanen työskenteli Stockmannilla ulkomaiden kankaiden osto-osastolla, josta siirtyi töihin mainostoimisto Mainos Kunnakselle. Tämä toi hänelle idean perustaa oma mainostoimisto Womena. Yrityksen alku ei ollut helppo ja Womena kärsi muun muassa talousvaikeuksista. Silti Paakkanen ei luovuttanut, vaan jatkoi sitkeästi eteenpäin yrityksen luotsaamista. Tämän jälkeen hän osti talousvaikeuksissa kamppailleen Marimekon ja loi yrityksestä menestystarinan saaden legendaarisen muotitalon kukoistamaan. (Paavilainen 23.4.2020.)

3 Empiirinen tutkimus

Työn tavoitteena on vastata tutkimuskysymyksiin eli tuoda esiin naisjohtajien omakohtaisia kokemuksia ja selvittää haasteita, joita he kohtaavat urallaan. Mitä enemmän tietoa aiheesta saadaan, sitä parempi ymmärrys syntyy. Se luo mahdollisuuden vähentää näitä haasteita yrityksissä, luoda uusia uramahdollisuuksia ja kasvattaa naisjohtajien määrää.

Tutkimuksen tulokset antavat käytännön esimerkkejä muutaman naisjohtajan omakohtaisista kokemuksista. Ne voivat toimia ruohonjuuritason vertaistukena johtajan uraa tavoitteleville naisille. Tuloksia on mahdollista hyödyntää uusien naisjohtajien uramahdollisuuksien ja uralla etenemisen parantamiseksi. Lisäksi tutkimuksella ja sen tuloksilla voidaan ottaa soveltuvassa yhteydessä osaa aiheesta käytävään yhteiskunnalliseen keskusteluun.

Tutkimuksessa halutaan löytää vastaus pääkysymykseen;

Millaisia haasteita naisjohtajat kohtaavat työelämässä 2020-luvulla?

Alaongelmat, joihin tarvitaan vastaus, jotta pääkysymys tulee ratkaistuksi ovat seuraavat;

1. Millainen on naisjohtajien urakehitys?
2. Miten hyvin lasikattoilmiö tunnistetaan?
3. Millaisia haasteita uran ja perheen yhdistäminen tuo naisjohtajille?
4. Miten tavoitteellisesti naisjohtajat pyrkivät yritysten ylimpään johtoon?

3.1 Tutkimusotteen kuvaus

Tutkimuksen tausta on naisjohtajuuden teeman esittely ja ymmärtäminen käsitteenä sekä yksityiskohtaisempi katsaus neljään käsiteltävään haasteeseen. Teoriaperustan pohjana käytetään mahdollisimman relevanttia ja ajankohtaista lähdemateriaalia, jolla pyritään tuomaan lisäarvoa käsiteltävän tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Tutkimustyypiksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus koska menetelmä soveltui mielestäni parhaiten omakohtaisiin kokemuksiin pohjautuvan aiheen tutkimiseen. Lisäksi laadullinen tutkimus on tavoitteen toteutumisen kannalta relevantimpi, kuin se, montako haastattelua tehdään. Menetelmistä puolestaan henkilöhaastattelu loi parhaan pohjan toteuttaa kahdenkeskiset keskustelut vastaajan kanssa.

3.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuksen kohderyhmä on iältään 30-50 - vuotiaat naisjohtajat. Toteutettava tutkimus on tyypiltään laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus, tarkemmin kuvattuna otantatutkimus. Menetelmänä tutkimuksessa käytetään henkilöhaastattelua. Otanta on 5 henkilöhaastattelua. Haastattelut toteutettiin maaliskuussa ja huhtikuussa 2021. Vallitsevan koronavirustilanteen vuoksi toteutustapana oli Teams-etäyhteyspalvelu ja haastatteluissa oli läsnä haastattelija ja yksi haastateltava kerrallaan. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin. Aineistoa käsiteltiin hyvän tutkimustavan mukaisesti. Haastatteluvastaukset analysoitiin ja niiden perusteella muodostettiin vastaus tutkimusongelmaan sekä johtopäätökset.

3.3 Haastattelujen toteuttaminen

Valitsin haastattelumenetelmäksi henkilöhaastattelun sen vuorovaikutuksellisuuden vuoksi. Henkilöhaastattelu on hyvä menetelmä, kun halutaan nostaa esiin henkilökohtaisia kokemuksia. Koska vuorovaikutuksellisuus on avainasemassa, haastattelutyypiksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu. (Jyväskylän yliopisto s.a.) Avoimelle keskustelulle haluttiin jättää riittävästi tilaa mutta kuitenkin ohjata haastattelua tiettyjen teemojen mukaisesti. Lisäksi puolistrukturoitu menetelmä on tarpeellinen, jotta haastatteluvastaukset ovat vertailukelpoisia keskenään.

Haastatteluissa lähdin liikkeelle taustatietojen keräämisellä. Tämän jälkeen haastattelut jaettiin teemaltaan neljään eri osaan. Ensimmäiseksi pyysin haastateltavaa kuvaamaan urakehitystä ja tähän liittyen suurimpia onnistumisia ja haasteita sekä kertomaan, miten hyvin hän on saavuttanut asettamansa uratavoitteet.

Toisena teemana on lasikattoilmiö. Halusin mahduttaa sen yhdeksi osa-alueeksi haastattelua ja pyytää haastateltavia miettimään, miten isosta ilmiöstä on kyse ja miten tämä ilmiö saataisiin poistettua. Pyysin jokaista haastateltavaa kertomaan miten he määrittelevät termin ”lasikatto” ja lisäksi kertomaan mahdollisista omakohtaisista kokemuksista tähän ilmiöön liittyen.

Kolmantena teemana nostin esiin uran ja perhe-elämän yhdistämisen tuomat haasteet. Pyysin haastateltavia kuvaamaan, millaisia haasteita he ovat itse kohdanneet ja mistä he arvelevat niiden johtuvan.

Neljäs teema käsittelee työskentelyä yrityksen ylimmässä johdossa ja pyysin haastateltavia kertomaan työskentelevätkö he tällä hetkellä yrityksen ylimmässä johdossa ja jos eivät, onko se heidän tavoitteensa tulevaisuudessa.

3.4 Haastateltavien esittely

Haastateltavilta A, B, C, D ja E kysyttiin demografisina taustatietoina ikää ja asuinkuntaa. Lisäksi kysyttiin toimialaa, jolla he työskentelevät tällä hetkellä, ammattinimikettä sekä työkokemusta vuosina, mukaan lukien myös muu, kuin päällikkö/johtotason työkokemus (tällä on oleellinen vaikutus siihen, miten urapolku päällikkö/johtotasolle noustaessa muodostuu). Tämän lisäksi haastateltavia pyydettiin esittelemään lyhyesti koulutustausta ja työtehtävät, joissa he ovat tähän asti työskennelleet. Huolellisten taustatietojen keräämisellä pyritään luomaan uskottavuutta sekä tekemään vastauksista mahdollisimman vertailukelpoisia. Lisäksi haastateltavia pyydettiin tuomaan vastauksissaan esiin mahdollisimman paljon omakohtaisia kokemuksia sekä konkreettisia esimerkkejä, ohjailematta kuitenkaan vastausten muotoa tai lopputulemaa.

Haastateltavat työskentelevät seuraavilla toimialoilla: mainostoimisto, markkinointi, rahapeli, yksityinen terveystalvealuala ja MaRaTa-ala (ravintola-ala). Haastateltavien valinnassa haluttiin ottaa huomioon mahdollisimman monipuolisesti erilaisten toimialojen esiin tuominen, jotta voidaan nähdä, onko vastauksissa yhteneväisyyksiä tai eriyväisyyksiä eri toimialoja verrattaessa. Jokaisella haastateltavalla on omanlainen koulutustaustansa, vaikkakin yhteneväisyyksiäkin löytyy esimerkiksi pohjakoulutuksesta ja joistakin tutkintanimikkeistä sekä siitä, miten kullakin alalla vaadittua erikoisosaamista on kerrytetty. Joillakin haastateltavilla urapolut ovat muodostuneet suoraviivaisemmin ja toisilla vastaajista perinteisemmän kaavan mukaan, edeten assistentin tehtävistä suunnittelijaksi ja siitä päälliköksi / johtajaksi.

Haastateltava A on 36-vuotias asiakkuusjohtaja ja partneri pääkaupunkiseudulta. Hänellä on 10 vuoden työkokemus markkinointi- ja mainostoimistoalalta, jossa hän työskentelee tällä hetkellä. Koulutukseltaan haastateltava A on ylioppilas ja lisäksi hän on opiskellut tutkinnon markkinointiviestinnän strategisesta johtamisesta. Haastateltava A on työskennellyt johdon assistenttina, projektipäällikkönä, projektijohtajana ja viimeisimpänä asiakkuusjohtajana / partnerina. Viimeisimmässä positiossa hänen vastualueisiinsa kuuluu kokonaisvaltainen vastuu asiakkuuksien johtamisesta, henkilöstön rekrytoinneista, projektijohtaminen, uusasiakashankinta ja tärkeimpänä asiakkuuksien johto, niiden systemaattinen kasvattaminen sekä budjetin valvonta asiakaskohtaisesti. Hänellä ei kuitenkaan ole ollut työuran aikana esihenkilövastuuta eikä ole myöskään nykyisessä roolissa. Hän on yrityksessä partnerina ja sitä myöten tehtäviin kuuluu myös johtoryhmätyöskentely.

Haastateltava B on 46-vuotias Manager of Sponsoring and Marketing co-operations pääkaupunkiseudulta.

Hänellä on 23 vuoden työkokemus ja hän työskentelee tällä hetkellä rahapeliällä. Haastateltava B on koulutukseltaan kansainvälisen kaupan tradenomi ja hänellä on tutkinto markkinointiviestinnän strategisesta johtamisesta. Pitkän ja monipuolisen uran aikana haastateltava B on työskennellyt vaateketjussa osastopäällikkönä, mainostoimistossa asiakkuusvastaavana, elokuvamaahantuojaalla markkinointipäällikkönä ja tapahtumatoimistossa asiakkuusjohtajana. Hän on toiminut esihenkilörooleissa vaateketjussa ja tapahtumatoimistossa. Asiakkuusjohtajana työskennellessään hänen työnkuvaansa kuului kokonaisvaltainen vastuu ihmisten rekrytoinneista, projektijohtaminen, uusasiakashankinta ja tärkeimpänä asiakkuuksien johto, niiden systemaattinen kasvattaminen sekä budjetin valvonta asiakaskohtaisesti.

Haastateltava C on 36-vuotias markkinointipäällikkö pääkaupunkiseudulta. Hänellä on yhteensä 20 vuoden työkokemus, josta viimeisimmät 10 vuotta markkinointialalta. Haastateltava C on teologian kandidaatti ja hänellä on myös tutkinto markkinointiviestinnän strategisesta johtamisesta. Haastateltava C on työskennellyt toimistoassistenttina, erilaisissa asiakaspalveluun liittyvissä tehtävissä, markkinointiassistenttina, markkinointisuunnittelijana ja viimeiset 4 vuotta markkinointipäällikkönä.

Haastateltava D on 32-vuotias henkilöstöpäällikkö Uudeltamaalta. Hänellä on yhteensä 15 vuoden työkokemus, joista viimeisimmät 6 vuotta nykyiseltä sotepalvelualalta, jossa hän työskentelee. Haastateltava D on koulutukseltaan ylioppilas, maatalousmetsätieteiden maisteri ja liiketalouden tradenomi. Haastateltava D on työskennellyt erilaisissa asiakaspalvelutehtävissä, valmistumisen jälkeen ensin asiantuntijatehtävissä noin 3 vuotta ja sen jälkeen päällikötason tehtävissä 3 vuotta.

Haastateltava E on 37-vuotias kehityspäällikkö pääkaupunkiseudulta. Hänellä on 17 vuoden työkokemus ja hän työskentelee tällä hetkellä MaRaTa-alalla (ravintola-ala). Haastateltava E on koulutukseltaan ylioppilas ja hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelman kandidaatti. Lisäksi hän opiskelee parhaillaan restonomi, YAMK-tutkintoa. Haastateltava E on työskennellyt kahvila-alalla, siirtynyt siitä vuoropäälliköksi, jonka jälkeen hänet headhuntattiin toiseen yritykseen kahvilapäälliköksi. Hän teki tässä samaisessa yrityksessä myös kahvilan liiketoiminnan johtajan tehtäviä. Tällä hetkellä haastateltava D työskentelee kahvilan liiketoiminnan kehityspäällikkönä.

4 Tutkimustulosten esittely

On mainitsemisen arvoista, että yhteneväisyyksiä haastateltavien vastauksista löytyy erityisesti uran ja perheen yhdistämiseen koetuissa haasteissa ja useat tähän liittyvät vastaukset ja omakohtaiset kokemukset ovat yllättävän samankaltaisia. Eriävyyksiä löytyy erityisesti lasikattoilmiön tunnistamisessa ja käsitteen ymmärtämisessä sekä siihen pohjautuvissa omakohtaisissa kokemuksissa. Osa haastateltavista nosti vastauksissaan esiin myös suoranaisia sukupuoleen liittyviä syrjinnän sekä seksuaalisen häirinnän kokemuksia, osa taas oli kokenut näitä vastaajan oman määritelmän mukaan lievemällä tasolla, esimerkiksi vastapuolen verbaaliset kannanotot naispuolisen päällikön ammattitaidon riittävydestä.

4.1 Naisjohtajien urakehitys

Osalla haastateltavista urakehitys on ollut suoraviivaista ja edennyt klassisesti ja systemaattisesti. Näissä tapauksissa ura on alkanut operatiivisella tasolla assistentin, suunnittelijan tai projektipäällikön tehtävissä ja edennyt siitä päällikön tai johtajan tehtäviin.

Huomattavaa on, että erityisesti haastateltava A on kokenut omien sanojensa mukaan ainutlaatuisen urakehityksen, edeten ensin päällikön tehtävistä johtajaksi ja siitä partneriksi mutta ilman korkeakoulu- tai yliopistotutkintoa, joista jompikumpi löytyy kaikilta muilta haastateltavilta. Haastateltava A on edennyt urallaan ylioppilastutkinnon ja myöhemmin suoritetun erikoisammattitutkinnon sekä systemaattisen urasuunnittelun kautta. Tällä hetkellä hän on yksi mainostoimiston omistajista ja kokee itsekkin olevansa ylpeä siitä, mitä hän on saavuttanut. Haastateltava A tuo kuitenkin esiin, että hän on kohdannut uransa aikana paljon osaamisen vähättelyä ja uskottavuus on pitänyt todistaa useaan kertaan työvuosien varrella.

Haastateltava A toi haastattelussaan esille myös suoranaisen seksuaalisen häirinnän kokemuksen, joka on tapahtunut mieskollegan toimesta. Hän oli luonnollisesti loukkaantunut tapahtumasta erittäin paljon mutta tähän ei kuitenkaan puututtu yrityksen johdon tai lähiesimiehen toimesta. Huolestuttavinta on se, että kyseinen mieskollega oli luullut asian olevan hauska vitsi, eikä haastateltava A ollut saanut tilanteessa minkäänlaista asiaan kuuluvaa tukea. Kyseinen esimerkki osoittaa sen, että naisjohtajien osaamista vähätellään edelleenkin tänä päivänä ja että uralla etenemispyrkimyksiä ei aina edes oteta vakavasti.

Haastateltavien vastausten perusteella voidaan todeta, että naisjohtajien urakehitys voi tapahtua usealla eri tavalla, joko edeten perinteisemmän mallin mukaisesti mutta myös panostamalla työn kautta hankittuun kokemukseen. Naisjohtajat kohtaavat kuitenkin monenlaisia esteitä ja työyhteisön tai esihenkilön tuki saattaa olla puutteellista.

4.2 Lasikattoilmiön tunnistaminen

Neljä viidestä haastateltavasta tunnistaa lasikattoilmiön ja osaa kertoa sille kuvaavan selityksen.

Ainoastaan yksi haastateltavista ei tiennyt termin merkitystä mutta selvitettyään mitä se tarkoittaa, myönsi että havaitsee lasikattojen olemassaolon, vaikka ei ollutkaan itse kohdannut niitä omalla urallaan. Useat haastateltavat kuvailivat lasikattoilmiön tarkoittavan näkymätöntä tai tunnistamatonta estettä, minkä vuoksi naisen ei ole mahdollista siirtyä ylemmän tason tai johtotason tehtäviin. Lasikattoilmiötä kuvattiin myös esteellä, joka on tunnistettavissa, mutta se ei ole samankaltainen miesjohtajille, kuin naisjohtajille. Esimerkkinä toimii epäily naisjohtajan ammattitaidosta tai pätevydestä, vaikka koulutus ja osaaminen olisivat täysin verrattavissa miesjohtajan vastaavaan koulutukseen ja osaamiseen.

Vastauksissa pohdittiin myös paljon sitä, että mikä on naisten oma rooli ja aktiivisuus ylemmän johdon positioihin haettaessa. Lisäksi vastauksista kävi ilmi, että ongelma tunnistettiin osittain yhteiskunnallisena ja rakenteellisena haasteena koska tyttöjä usein ohjataan jo peruskoulun ja lukion aikana tiettyihin sukupuoliroolien mukaisiin tehtäviin, kuten hoitoalalle. Osittain ongelman siis tunnistettiin syntyvän siitä, että tytöille ei ole riittävästi tietoa saatavilla erilaisista uramahdollisuuksista, eikä siitä, että he voisivat yhtä hyvin suunnitella johtajan uraa. Vastauksiin tuo uskottavuutta haastateltavien omakohtaiset kokemukset koska usealla heistä on lapsia ja näin ollen esimerkit ovat haastateltavien omasta arjesta.

4.3 Uran ja perheen yhdistäminen

Kaikkien haastateltavien vastauksissa nousi esiin koetut haasteet uran ja perheen yhdistämiseen liittyen. Jokainen haastateltava oli kokenut jonkinlaisia haasteita ja erityisen paljon niitä koettiin ajankäytön kanssa, sekä työmäärän ja perhe-elämän välisessä tasapainottelussa. Kaikki haastateltavat yhtä lukuun ottamatta kertoivat, että he ovat kokeneet huonoa omatuntoa siitä, että työ on vienyt heiltä aikaa, jota he olisivat halunneet viettää puolison ja lasten kanssa.

Erityisen mielenkiintoista vastauksissa oli se, että naisjohtajat pitivät asiasta huonoa omatuntoa mutta myös tunnustivat, että vastaavasti miesjohtajat tai heidän omat puolisonsa eivät kuitenkaan tunnista tätä haastetta. Vastausten perusteella voi siis saada käsityksen, että moni naisjohtaja, joka haluaa edetä urallaan, on kokenut joutuvansa tekemään isojakin, jopa moraalisia valintoja, kun on pitänyt valita, keskittykö uraan vai perheeseen. Lisäksi tämän haasteen koettiin olevan läsnä viikoittain, jopa päivittäin.

4.4 Kiinnostus edetä ylimpään johtoon

Suurin osa haastateltavista on tietoisesti sekä ilmaissut kiinnostuksensa, että tehnyt töitä edetäkseen urallaan yritysten ylimpään johtoon.

Kuitenkaan tämä ei aina ole johtanut konkreettiseen lopputulokseen ja lähes kaikki haastateltavat totesivat, että ovat kohdanneet haasteita uralla edetessään. Huomionarvoista on myös se, että haastateltava A lukuun ottamatta urakehitys on suuntautunut enemmänkin operatiivisen tason ja keskijohdon tehtäviin, kuin ylimpään johtoon. Haastateltava B myös kertoi, että hänellä ei ole suoranaista pyrkimystä, eikä myöskään halua edetä ylimpään johtoon saakka koska haluaa voida irrottautua työstä tarvittaessa ja antaa aikaa perheelleen. Lisäksi haastateltava B kertoi, että kokee vahvuutensa olevan juuri operatiivisen tason työssä ja sen johtamisessa.

Kiinnostavaa on, että vaikka kaikki haastateltavat ovat hankkineet johtotehtäviin vaadittavan koulutuksen sekä työkokemuksen, varsinainen eteneminen ylemmän johdon tehtäviin tuntuu pysähtyneen. Haastateltava B lukuun ottamatta vastauksista käy ilmi, että naisjohtajilla on sekä tahtoa, että kykyä edetä mutta ylemmän johdon uramahdollisuuksia tuntuu avautuvan suhteellisen harvoin.

5 Pohdinta, johtopäätökset ja kehitysideat

Lähdemateriaalia etsiessäni soitin Keskuskauppakamarille ja pyysin linkkiä 21.4.2021 pidettyyn #naisjohtajat pelastavat maailman - Myyttejä ja tosiasioita naisjohtajuudesta – verkkotapahtuman – tallenteeseen. Kun kerroin, että tallenne tulisi lähdemateriaaliksi naisjohtajuutta käsittelevään opinnäytetyöhöni, sain kutsun Keskuskauppakamarin naisjohtajien mentorointiohjelmaan. Koen, että tämä on hyvä mahdollisuus tuoda esiin opinnäytetyöni tuloksia, käytännön esimerkkejä haasteista, joita naisjohtajat kohtaavat 2020-luvulla.

Haastateltavien vastaukset ja omakohtainen kokemus osoittavat, että naisjohtajuuden haasteet tiedostetaan ja tunnustetaan sekä tunnustetaan suurimmalta osin. Kuitenkaan keskustelu ei välttämättä kohtaa naisten liike-elämässä kokemia arjen haasteita. Lasikatvoja on edelleen vaikea läpäistä ja paikka yrityksen ylimmässä johdossa saattaa jäädä monen naisjohtajan urahaaveeksi, eikä toteumaksi.

Haasteista ja niiden ilmenemisestä käydään yhteiskunnallista keskustelua, niitä pyritään ratkaisemaan sekä madaltamaan naisjohtajien urakehityksen tiellä olevia esteitä. Keinoja etsitään sekä lainsäädännön tasolla, kuten Kaikkinaisen naisten syrjinnän poistamista koskeva yleissopimus ja Naisten oikeuksien ja sukupuolten tasa-arvon valiokunnan Mietintö sukupuolten tasa-arvoa koskevasta EU-strategiasta.

Naisjohtajat voimaannuttavat toisiaan myös vertaistuen ja yhteisöllisen toiminnan kautta. Tästä hyvänä esimerkkinä toimivat erilaiset naisjärjestöt, esimerkiksi Naisjärjestöjen keskusliitto ja Keskuskauppakamarin naisjohtajien mentorointiohjelma. Vertaistukiryhmät esimerkiksi MiB (Mothers in Business), joka on urasuuntautuneiden äitien oma verkosto ja Facebookin Ompeluseura – ryhmä, jossa on 35,9 tuhatta jäsentä (24.5.2021), toimivat ajankohtaisina keskustelufoorumeina ja yhteisöinä, joissa voi vertailla omia urakokemuksia ja saada ohjeita ja neuvoja uraan ja työelämän arjen haasteisiin liittyen.

Vaikka nykypäivän naisjohtajat ovat yhä kouluttautuneempia, urakehitykseen panostetaan, tasa-arvo asioissa on edistytty ja uran ja äitiyden yhdistäminen on jo mahdollista, prosentuaalisestikin naisjohtajien osuus etenkin yritysten ylimmässä johdossa on edelleen hyvin marginaali. Miksi esimerkiksi juuri keskiportaan johtajat ovat edelleen huomattavan usein naisia? Ja miksi keskiportaasta ei edetä naisjohtajana ylimpään johtoon tai toimitusjohtajaksi? Entä mistä johtuu, että naisjohtajat tuntuvat edelleen tekevän tuplamäärän työtä päästäkseen samanarvoiseen asemaan miesjohtajien kanssa?

Suurten pörssiyhtiöiden johdossa on ani harvoin nainen ja jos sinne saakka pääsee naisjohtajana etenemään, kuinka paljon myönnytyksiä pitää tehdä omien arvojensa suhteen? Vaikka nämä arvot olisivatkin ns. ”pehmeitä arvoja”, jotka todellisuudessa vaativat paljon enemmän tunneälyä, kuin kovat, perinteiset ja osittain vanhanaikaiset johtamisen arvot.

Ihmetystä herättää myös se, kuinka yhteiskunta, yritysten johto ja osaltaan työyhteisötkin tuntuvat sallivan vanhakantaisen ajattelutavan miesjohtajien paremmuudesta ja kuinka helposti voi 2020-luvullakin selvitä tilanteista, joita miesjohtajat eivät koskaan hyväksyisi, jos ne sattuisivat heidän omalle kohdalleen. Palkkatasa-arvo on vielä monilla aloilla saavuttamaton unelma, ja naiset kohtaavat edelleen vähättelyä sekä aliarviointia ammattitaitoonsa ja osaamiseensa liittyen. Todistella täytyy, jos mieli edetä. Usein on myös myönnyttävä pelaamaan miesten pelisäännöillä miesjohtajien maailmassa. Jos miesvaltaisella alalla suhtaudutaan naisjohtajaan jo valmiiksi ennakkoluuloisesti voi olla erittäin haastavaa tehdä käytännön tason muutoksia esimerkiksi johtamistapoihin.

Toki emme voi jäädä avuttomina seisomaan ja odottamaan muutosta, vaan meidän tulee toimia ja tehdä muutos todeksi omilla teoillamme. Tässä mielestäni naisjohtajilla on vielä kirittävää. Liian usein ajatellaan, että toisen naisjohtajan menestys on minulta pois, vaikka todellisuudessa se on voitto kaikille ja poistaa osaltaan vanhoja pölyttyneitä rakenteita sekä urakehityksen esteitä kaikilta naisjohtajilta kollektiivisesti. Onneksi kehityssuunta tässäkin asiassa on myönteinen.

Toivon, että tulevaisuudessa naisjohtajat voivat rohkeasti johtaa omalla esimerkillään omana itsenään. Tasa-arvon ja yhtäläisten uramahdollisuuksien tulee toteutua. Naisena olo ei ole sama asia, kuin miehenä olo, miksi siis naisjohtajankaan pitäisi toimia miesten keinoin, sen sijaan että käyttäisi rohkeasti omaa ääntään ja tapaansa johtaa? Ja miksi tämä tapa ei voisi olla yhtä universaalisti hyväksytty, kuin miesten tapa johtaa?

Lähteet

Grant Thornton 2021. Women in business 2021 A window of opportunity. Grant Thornton International Ltd. Luettavissa: <https://www.grantthornton.global/en/insights/women-in-business-2021/>. Luettu: 23.5.2021.

Horttanainen, A. 2021. #naisjohtajat pelastavat maailman – Myyttejä ja tosiasioita naisjohtajuudesta. Keskuskauppakamarin verkkoseminaari. Kohta 9.22. Helsinki. Katsottavissa: <https://www.webcasting.fi/kauppakamari/Cqdm8GU8/>. Katsottu: 23.5.2021.

Horttanainen, A. 2021. #naisjohtajat pelastavat maailman – Myyttejä ja tosiasioita naisjohtajuudesta. Keskuskauppakamarin verkkoseminaari. Kohta 10.58. Helsinki. Katsottavissa: <https://www.webcasting.fi/kauppakamari/Cqdm8GU8/>. Katsottu: 23.5.2021.

Jegorow, S. 15.3.2019. Päivitetty 21.3.2021. Miten Ulrika Wilhelmina Johnsonista tuli Minna Canth? Kirjailijan, naisasianaisen ja liikenaisen elämä ja merkitys. Yle Elävä Arkisto. Luettavissa: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2019/03/15/miten-ulrika-wilhelmina-johnsonista-tuli-minna-canth>. Luettu 23.5.2021.

Jyväskylän yliopisto s.a. Haastattelut. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/haastattelut>. Luettu: 22.5.2021.

Jyväskylän yliopisto s.a. Naiset ja johtajuus. Luettavissa: https://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naiset_ja_johtaminen.htm. Luettu: 28.4.2021.

Jyväskylän yliopisto s.a. Naisten osuus palkansaaajista ja johtavassa asemassa toimivista ylemmistä toimihenkilöistä vuosina 1988–2003 prosentteina. Luettavissa: https://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naiset_ja_johtaminen.htm. Luettu: 28.4.2021.

Keskuskauppakamari 2021. Naisjohtajakatsaus 1/2021 Naiset pörssiyhtiöiden johdossa. Helsinki. Luettavissa: <https://kauppakamari.fi/julkaisu/naisjohtajakatsaus-1-2021/>. Luettu: 23.5.2021.

Keskuskauppakamari 2020. Naisjohtajakatsaus 4/2020 Naiset pörssiyhtiöiden toimitusjohtajina ja johtoryhmissä. Helsinki. Luettavissa: <https://kauppakamari.fi/julkaisu/naisjohtajakatsaus-4-2020/>. Luettu: 23.5.2021.

Keskuskauppakamari 21.4.2021. #naisjohtajat pelastavat maailman - Myyttejä ja tosiasioita naisjohtajuudesta. Verkko-seminaarin tallenne. Katsottavissa: <https://www.webcasting.fi/kauppakamari/Cqdm8GU8/>. Katsottu: 23.5.2021.

Kuistiala, A. 2019. Johtajanaiset. Alma Talent. Helsinki.

Kullas, T. 24.2.2021. Yhä useammin pomona on nainen. Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA. Luettavissa: <https://www.eva.fi/blog/2021/02/24/yha-useammin-pomona-on-nainen/>. Luettu: 22.5.2021.

Kupiainen, E. 8.3.2016. Naisjohtajuus: Naiset vierastavat liian kovia arvoja. Savon Sanomat. Luettavissa: <https://www.savonsanomat.fi/paikalliset/3054710>. Luettu 22.5.2021.

Lämsä, A-M. Vanhala, S. Kontoniemi, N. Hiillos M. Hearn, J. Naisjohtajuuden tutkimus Suomessa historiallisesta näkökulmasta. Helsingin Kauppakorkeakoulu, Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta ja ruotsalainen kauppakorkeakoulu Hanken. Luettavissa: <https://core.ac.uk/download/pdf/58215.pdf>. Luettu: 28.4.2021.

Metelinen, S. Larros, H. 24.2.2021. Naisten osuus johtajista noussut Suomessa, paljastaa EVAn päivitetty Lasikattomittari. Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA. Luettavissa: <https://www.eva.fi/blog/2021/02/24/naisten-osuus-johtajista-noussut-suomessa-paljastaa-evan-paivitetty-lasikattomittari/>. Luettu: 22.5.2021.

Naisten oikeuksien ja sukupuolten tasa-arvon valiokunta 2020. Mietintö sukupuolten tasa-arvoa koskevasta EU-strategiasta. Euroopan parlamentti. Luettavissa: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2020-0234_FI.html. Luettu 21.5.2021

Okkonen, K. 9.10.2019. Uutuuskirja: Naisjohtajat kertovat, kuinka raivasivat tiensä vallan huipulle – Mä pyrin niin, että se näkyy ja kuuluu. Taloussanomat. Luettavissa: <https://www.is.fi/taloussanomat/oma-raha/art-2000006266027.html>. Luettu: 23.5.2021

Paavilainen, U-M. 23.4.2020. Yksinäisyys on ollut Kirsti Paakkasen, 91, suuria uhrauksia vaatinut voimavara: "Kaikki unelmani kävivät toteen yhtä lukuun ottamatta". Seura. Luettavissa: <https://seura.fi/viihde/julkkkikset/kirsti-paakkanen-kaikki-unelmani-kavivat-toteen-yhta-lukuun-ottamatta/>. Luettu: 23.5.2021.

Tilastokeskus. Naisten osuus palkansaajista ja johtavassa asemassa toimivista ylemmistä toimihenkilöistä vuosina 1988–2003 prosentteina. Luettavissa:

https://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naiset_ja_johtaminen.htm Luettu 28.4.2021

Vasama, T. 13.10.2015. Naisjohtajat eroavat useammin ja heillä on vähemmän lapsia kuin mieskollegoilla. Helsingin Sanomat, Luettavissa: [https://www.hs.fi/ura/art-](https://www.hs.fi/ura/art-2000002859412.html)

[2000002859412.html](https://www.hs.fi/ura/art-2000002859412.html). Luettu 23.5.2021

Vasama, T. 13.10.2015. Naisjohtajat eroavat useammin ja heillä on vähemmän lapsia kuin mieskollegoilla. Helsingin Sanomat, Luettavissa: [https://www.hs.fi/ura/art-](https://www.hs.fi/ura/art-2000002859412.html)

[2000002859412.html](https://www.hs.fi/ura/art-2000002859412.html). Luettu 23.5.2021

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Perustiedot (Ikä, asuinkunta, ammattinimike, toimiala, kaikki työkokemus yhteensä vuosina (ei pelkkä päällikkö/johtotason kokemus)

2. Kerro lyhyesti koulutustaustasi ja millaisissa työtehtävissä olet työskennellyt?

3. Kuvaile omaa urakehitystäsi.
 - Mikä siinä on ollut erityisen onnistunutta?
 - Miten hyvin olet saavuttanut tavoitteesi?
 - Millaisia ovat olleet suurimmat haasteesi?

4. Mitä termi "lasikatto" mielestäsi tarkoittaa?
 - Onko lasikattoilmiö mielestäsi todellinen?
 - Onko sinulla tästä omakohtaista kokemusta?
 - Miten tämä ilmiö saataisiin poistettua?

5. Millaisia haasteita olet kohdannut uran ja perhe-elämän yhdistämisessä?
 - Mistä haasteet johtuvat?

6. Työskenteletkö tällä hetkellä tai oletko työskennellyt yrityksen ylimmässä johdossa (hallitus, johtoryhmä, toimitusjohtaja, johtotaso)?
 - Jos vastaat kyllä, kuvaile missä vaiheessa uraasi tämä tapahtui ja miten pääsit tähän asemaan?
 - Jos vastaat ei, kerro, onko tämä tavoitteesi tulevaisuudessa. Jos on, miten aiot sen saavuttaa?
 - Jos et tavoittele paikkaa yrityksen ylimmässä johdossa, kerro miksi et?